

2016

كتاب في دقائق

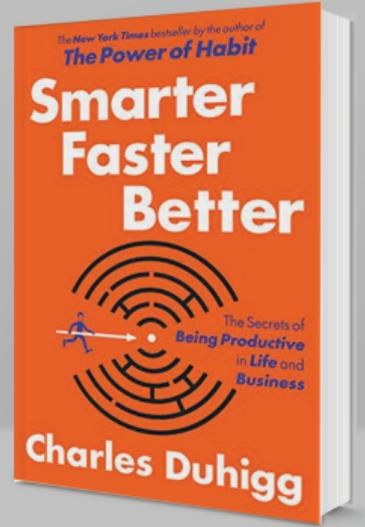
ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

أذكي وأسرع وأفضل

أسرار زيادة الإنتاجية في الحياة الشخصية والعملية



تأليف

تشارلز دوهيغ

97

الرعاية



مكتبة قنديل
Qindeel Bookshop

بالعربي
[مبادرة مبادرة مؤسسة
محمد بن راشد آل مكتوم]



برنامج دبي الدولي للكتابة
Dubai International Program for Writing

دولاًفت
DU ADVENT

قنديل
التعليمية
QINDEEL
EDUCATIONAL



الإمارات
للحلول العقارية

ما الإنتاجية؟

الإنتاجية هي المصطلح الذي نُطلقه على محاولاتنا لمعرفة الاستخدامات المثلى لطاقتنا، وأفكارنا، ووقتنا، عندما نقرر تحقيق أفضل عائد بأقل جهد. إنها عملية قائمة على الكفاح أثناء تلمس طرق النجاح بأقل قدر من الضغوط والتكاليف. وهي تتعلق بإنجاز ما يجب علينا إنجازه دون التضحية بالجودة، أو إهدار الموارد، أو رضا العملاء الداخليين والخارجيين في أي مؤسسة أو مجتمع.

فالإنتاجية ليست أن نعمل أكثر، أو نبذل جهداً أكبر، فهي ليست نتاجاً لقضاء ساعات أطول في مكتبك أو التضحية بأشياء أكثر قيمة، ولكنها تتعلق باختيارات محددة نختارها بطرق متسقة ومتوافقة وفعالة. إنها الطريقة التي نقرر أن نرى بها أنفسنا ونؤطر بها اختياراتنا اليومية؛ والقصص التي نرويها لأنفسنا، والأهداف السهلة التي نتجاهلها؛ والحس الجمعي الذي نبنيه بين الزملاء في بيئة العمل؛ والثقافات الإبداعية التي نؤسسها كقادة؛ وهي الحدود الفاصلة بين أن نكون مشغولين فقط، وبين أن نكون منتجين ومبدعين بحق.

فما سنقدمه عبر هذا الملخص هو إبراز للطرق والأفكار التي نُحَدِّدُ بها خياراتنا التي تغذي الإنتاجية الحقيقية، وهو خلاصة للعلوم، والتقنيات، والأدوات والفرص التي غيرت حياة الكثيرين. وهو عرض للطرق التي نسلکها لنكون أذكى، وأسرع، وأفضل في كل ما نفعله للاقتراب من المستقبل واقتحامه بجرأة، عبر ثمانٍ من الأفكار الرئيسية التي نراها تلعب دوراً محورياً في زيادة الإنتاجية.



في ثوانٍ...



يسُرُّني - ونحن نقترُبُ من العدد «مائة» في سلسلة «كتاب في دقائق»- أن أقدم لكم ثلاثة أعداد تبدو من ظاهر عناوينها مختلفة؛ إلا أنه يكاد يتنظمها موضوعٌ واحدٌ. فعلى الرغم من أن أحدها يتناول دور الذكاء في رفع إنتاجية الأفراد. ويعرض الثاني آليات إعادة اختراع المجتمعات. ويركز الثالث على الحتميات التي تسرع التقدم التقني للمؤسسات؛ إلا أنها تُصَبُّ جميعاً في إعادة تشكيل وتسريع المستقبل. الملخص الأول بعنوان «أذكى وأسرع وأفضل: أسرار زيادة الإنتاجية في الحياة الشخصية والعملية»، وفيه يُبرز مؤلفه «تشارلز دوهيغ» الوسائل التي نستخدمها لنكون أذكى، وأسرع، وأفضل في كل ما نفعله، وكيف نُصبح أكثر إنتاجية في حياتنا العملية والشخصية. فالإنتاجية ليست نتاجاً لقضاء ساعات أطول في المكتب، أو التضحية بأولويات حياتنا، بل هي قراراتٌ نتخذها بطرقٍ مُتَّسِقة وفعالة. وهي تصف محاولاتنا لمعرفة الاستخدامات المثلى لطاقتنا، وأفكارنا، ووقتنا، عندما نقرر تحقيق أفضل عائد بأقل جهد؛ وهي عملية تتعلق بإنجاز ما يجب علينا إنجازه، دون التضحية بالجودة، وإهدار الموارد، وغض الطرف عن رضا العملاء، في أي مؤسسة أو مجتمع.

الملخص الثاني لكتاب «المنحنى الثاني: نظرات في إعادة اختراع المجتمعات» للمؤلف الشهير «تشارلز هاندي»، الذي يعتبره الإنجليز نظيراً لفيلسوف الإدارة العالمي «بيتر دراكر»؛ يقدم الملخص معنى مجازياً يوضِّح أوجه استخدام المنحنيات في عالم الأعمال، وذلك للدلالة على المستقبل واستشرافه. إذ تُعبِّر المنحنيات عن أنساق حياتنا، وأعمالنا، وحكوماتنا، وتحالفاتنا، وعن ابتكارات المؤسسات، وهي تضع برامجها المستقبلية، وتُبدع في إدارة التغيير. يستلهم «هاندي» المقولة الشهيرة: «لكي تبقى الأمور على حالها، لا بدّ للأمر من أن تتغيَّر»، للكاتب الإيطالي «جيسبي توماسي دي لامبوسا»، التي تعكس ما يحدث في عصر العولمة الرقمية والأسواق الإلكترونية. فلكي تحافظ على مكانك أو مكانتك، عليك أن تمشي؛ ولكي تواكب، عليك أن تغدُ الخُطى، ولكي تسبق، عليك أن تطلق بسرعة الضوء. فلكي نتقدّم في مختلف مناحي الحياة، علينا أن نشق طريقاً مختلفاً عن الطريق الحالي، ما يتطلب تفعيل أسلوب جديد للتفكير في المشكلات المعتادة، وهذا ما يسميه «توماس كون»: «تغيير نموذج التفكير».

وفي الملخص الثالث: «الحتميات: 12 قوةً تقنيةً تُشكِّلُ مستقبلنا»، يتناول المؤلف «كيفن كيللي»، السباق المحتدم في توظيف الذكاء الصناعي، الذي يدفع العالم نحو استيعاب المتغيرات والقوى التقنية الحتمية المُسرَّعة للمستقبل. وهو يرى أن القوى التي صاغت نزعاتنا التقنية في الماضي، ستزداد قوةً، وتواصل تشكيل حياتنا عبر العقود القادمة، لأن الحتمية الرقمية ستحوّل الواقع الافتراضي إلى واقع حقيقي. ومن مؤشرات هذه الحتميات: الهاتف الذكي الجديد «بِكسل» الذي يضع كل المخزون المعرفي لشركة «جوجل» في خدمة الإنسانية، عبر أوامر شفوية، يحوّلها الذكاء الصناعي إلى أسئلة طبيعية، ويستحضر إجاباتها الفورية بسهولة يعجز الخيال عن تصوُّرها.

جمال بن حويرب

العضو المنتدب لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

الفكرة الأولى: السيطرة تشعل فتيل الدافعية



معظم كتب تطوير الذات وأدلة التحفيز والقيادة، تعتبر الدافعية سمةً ثابتةً في شخصياتنا، أو هي نتاج عملية حسابية وسلوكية نقارن فيها لاشعورياً بين الجهد ونتائجه. ولكن هناك من يرى أن التحفيز والدافعية أعقد من ذلك. فالدافعية تشبه مهارتنا التي نكتسبها في حياتنا، فهي كالقراءة والكتابة، يمكن تعلمها وصفلها. وسر الدافعية كما يرى الباحثون الجدد يكمن في إدراكنا أن الشرط الأساسي لها هو الإيمان بقدرتنا على التحكم في أفعالنا والبيئة المحيطة بنا. وبعبارة أخرى لتحفيز أنفسنا يجب علينا أن نشعر بأننا ممسكون بدفة القيادة.

عندما يظن الناس أنهم مسيطرون على زمام الأمور، فإنهم يميلون إلى العمل أكثر، وتحفيز أنفسهم إلى بذل جهد أكبر. ويتحلون بثقة أكبر بأنفسهم ويستطيعون التغلب على الإخفاقات بصورة أسرع. وتتمثل إحدى الطرق التي نشعر من خلالها بأننا نسيطر على الوضع في اتخاذ قراراتنا اليومية، حتى لو كانت هذه القرارات بلا فائدة تُذكر، فالناس يريدون أن يشعروا دائماً بحرية الاختيار. ومن تلك الإرهاصات، نشأت نظرية للدافعية مفادها: «تكمن الخطوة الأولى لصنع الدافع في إعطاء الناس فرص اتخاذ القرارات التي تجعلهم يشعرون بأنهم يديرون أعمالهم بأنفسهم، وأن مستقبلهم ونجاحهم هو مسؤوليتهم هم دون غيرهم، وأنه في متناول أيديهم».

يشعل فتيل الدافعية عندما نتخذ قرارات تعطينا انطباعاً بأننا مسيطرون على ما حولنا. ويعتبر تأكيد هذه السيطرة أبلغ وقعاً في نفوسنا من الاختيارات المحددة التي نتخذها. فعندما نشعر بأننا قادرين على تقرير مصائرنا بأنفسنا، فإننا نواصل حياتنا ويزداد شعورنا بالدافعية. ولكن هذا لا يعني أن إيجاد الدوافع اللازمة لتحفيزنا أمر سهل. ففي الواقع، لا يكون اتخاذ قرار محدد إجراءً كافياً في بعض الأحيان. ولذا فإننا لتحفيز أنفسنا فعلياً، نحتاج بين الحين والآخر إلى دوافع أكثر عمقاً.

بؤرة التحكم الداخلية

وجد الباحثون أن من يتمتعون ببؤرة تحكم داخلية يميلون إلى تمجيد أنفسهم عند النجاح، ولومها على الفشل، بدلاً من إلقاء المسؤولية على الظروف والمتغيرات الخارجية. فالبايع الذي يتمتع بهذه الصفة يلقي بمسؤولية خسارة صفقة كبيرة على قلة الجهد الذي بذله، بدلاً من التذرع بالحظ العاثر.

من ناحية أخرى، وجد فريق من علماء النفس أن وجود بؤرة تحكم خارجية لدى الشخص مثل الإيمان بأن حياته تتأثر بشكل أساسي بالأحداث الخارجية عن سيطرته، يرتبط بمعدلات الضغط النفسي المرتفع الناتج عن اعتقاد الشخص أن الموقف الذي يواجهه هو أكبر بكثير من قدرته على التحدي.



وينسون المدى والقدر الذي يستطيعون به التأثير في حياتهم الخاصة». وتؤكد «دويك» أن «التدريب مهم جداً في هذا الجانب، لأنك إذا وضعت الناس في موقف يستطيعون فيه السيطرة على ما حولهم، وحين يتم تشبيه بؤرة التحكم الداخلية مرة أخرى، فإنهم يشعرون في بناء عادات تجعلهم يشعرون بأنهم يسيطرون على حياتهم الخاصة وكلما زاد إحساسهم بذلك، زاد تحكمهم الفعلي في أنفسهم ومستقبلهم».

كما أوضحت الدراسات أن بؤرة تحكم الشخص يمكن أن تتأثر بالتدريب والتقويم والتحفيز. وفي هذا ترى «كارول دويك» عالمة النفس التي ساهمت في هذه الدراسة في جامعة «ستانفورد» أن «بؤرة التحكم الداخلية مهارة يمكن تعلمها» وأضافت: «أغلب الناس يتعلمون التحكم مبكراً في مطلع حياتهم. ولكن بعض الناس يظلون يعتقدون بأن تقرير نتائجهم ومستقبلهم يتأثر أكثر ما يتأثر بطرق تشبهتهم، وبالخبرات التي يمرون بها،

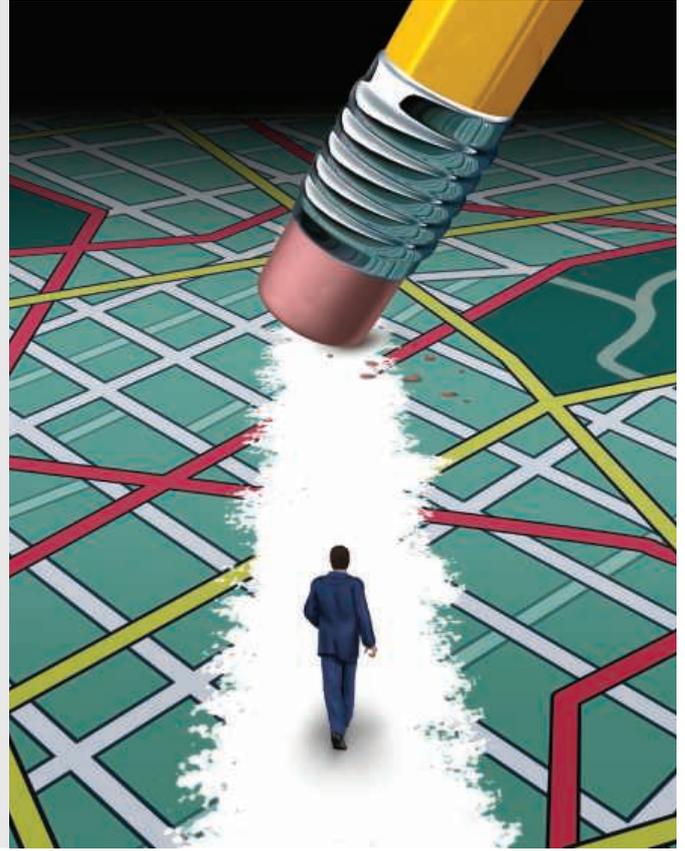
” تنشأ بؤرة التحكم الداخلية عندما تُطور عادة ذهنية تُحوّل العادات الروتينية إلى خيارات ذات معنى، عندما نحقق ذلك تكون قد سيطرنا على حياتنا فعلاً.

“

عندما نمنح الناس فرصة الإحساس بالسيطرة الذاتية، ونتركهم يصنعون قراراتهم بأنفسهم، يمكنهم حينئذٍ أن يتعلموا ممارسة قوة الإرادة. وبمجرد أن يعلم الناس كيفية تحويل اتخاذ القرارات الذاتية إلى عادة، تتحول الدافعية إلى عملية تلقائية.

إضافة إلى ذلك، وحتى نعلم أنفسنا كيفية تحفيز النفس بسهولة، فإننا لا يجب أن ننظر إلى اختياراتنا كتعبير عن السيطرة فحسب، بل كتأكيد على قيمنا وأهدافنا. فالاختيارات التي تلعب دوراً أساسياً في توليد الدافع، هي القرارات التي تقنعنا بأننا نتحكم في زمام الأمور، وتمنح أفعالنا معنى أكبر وأعمق من معناها السطحي.

”
المعايير تجعل ذكاء فريق العمل أكثر من مجموع ذكاء
أفراد الفريق كل على حدة. المعايير الصحيحة ترفع
الذكاء الجمعي للناس العاديين، والمعايير الخاطئة تعوق
وتحد من ذكاء الأعضاء فائقي الذكاء.“



الفكرة الثانية: الأمن النفسي يزيد الفاعلية

هناك أدلة قوية على أن معايير قيادة فرق العمل تلعب دوراً حاسماً في تشكيل الخبرة العاطفية للمشاركين فيها، حيث تشير الأبحاث إلى أن المعايير تُحدد ما إذا كنا نشعر بالأمان أم بالتهديد، بالخمول أم بالنشاط، وبالتحفيز أم بالإحباط من زملائنا.



بدأت الباحثة ”أمي إدموندسون“ العمل على رسالة الدكتوراة خاصتها، قامت بزيارة بعض المؤسسات العاملة في مجال الصناعات التقنية ومصانعها. وطرحت ”إدموندسون“ على العاملين هناك بعض الأسئلة عن القوانين غير المكتوبة التي تشكل سلوك الزملاء في فرق العمل. جاءت إجاباتهم على النحو التالي، وفقاً لما نقلته ”إدموندسون“: ”هذا من أفضل الفرق التي عملت معها، لأنني أكون على طبيعتي تماماً في أثناء العمل مع زملائي.“ أو ”نحن لا نخشى مشاركة الأفكار المجنونة.“ كان العمل في هذه الفرق يقوم على أساس الحماس والدعم، كما كان الجميع يشعر بالحرية في التعبير عن رأيه، وخوض المجازفات.

بينما صرح لها بعض أعضاء الفرق الأخرى بإجابات مثل: جميع الزملاء في فريق العمل أوفياء مع بعضهم بعضاً، لذلك لا أحاول مغادرة القسم قبل التنسيق مع رئيسي في العمل، أو نحن في سفينة واحدة، لذلك لا أحب أن أطرح فكرة قبل أن أتأكد من جدواها.“ في هذه الفرق، يقوم العمل على أساس الولاء الذي يحول دون خروج الموظف عن المسار الذي يمضي فيه باقي الفريق - بعبارة أخرى تَقْوِض هذه الفرق استعداد الموظف لتقديم المقترحات أو اغتنام الفرص.



أصبحت «إدموندسون» الآن أستاذاً في جامعة «هارفارد»، وعملت على استكمال أبحاثها، واكتشفت الكثير من القواعد الجيدة التي تبدو دائماً ذات صلة بالإنتاجية المرتفعة. فعلى سبيل المثال، في أفضل الفرق، يشجع القادة أعضاء الفريق على التعبير عن آرائهم، ولا يشعر أي عضو بحرج عند عرض نقاط ضعفه أمام زملائه، كما أكدوا على إمكانية طرح الأفكار الجديدة دون خوف من العقاب، بجانب أن ثقافة المؤسسة تمنع الجميع من إصدار أحكام قاسية. ومع استمرار نمو قائمة «إدموندسون» للمعايير الجيدة، بدأت تلاحظ أن المعايير كانت جميعها تتحول إلى سلوكيات، وتخلق إحساساً بالعمل الجماعي مع التشجيع على المجازفة واغتنام الفرص.

لقد أطلقت الباحثة على هذا السلوك الجماعي الإيجابي مصطلح «الأمان النفسي»، وقد عرفته في بحث نشرته عام 1999 بأنه اعتقاد مشترك، يحافظ عليه أعضاء الفريق، حين يشعرون جميعاً بأنهم في أمان مهما خاطروا وغامروا وجربوا وأخطأوا أو نجحوا». إنه «إحساس بالثقة بأن الفريق لن يُحرج، أو يرفض، أو يُعاقب أحداً على الإفصاح والحديث بصراحة، لأنه يخلف مناخاً عاماً للفريق يتميز بالثقة بين الأشخاص والاحترام المتبادل، ويجعلهم يشعرون بالراحة بأن يكونوا أنفسهم، من دون تملق أو مجاملة أو ولاءات مصطنعة».

سلوكيات وبواعث الأمان النفسي

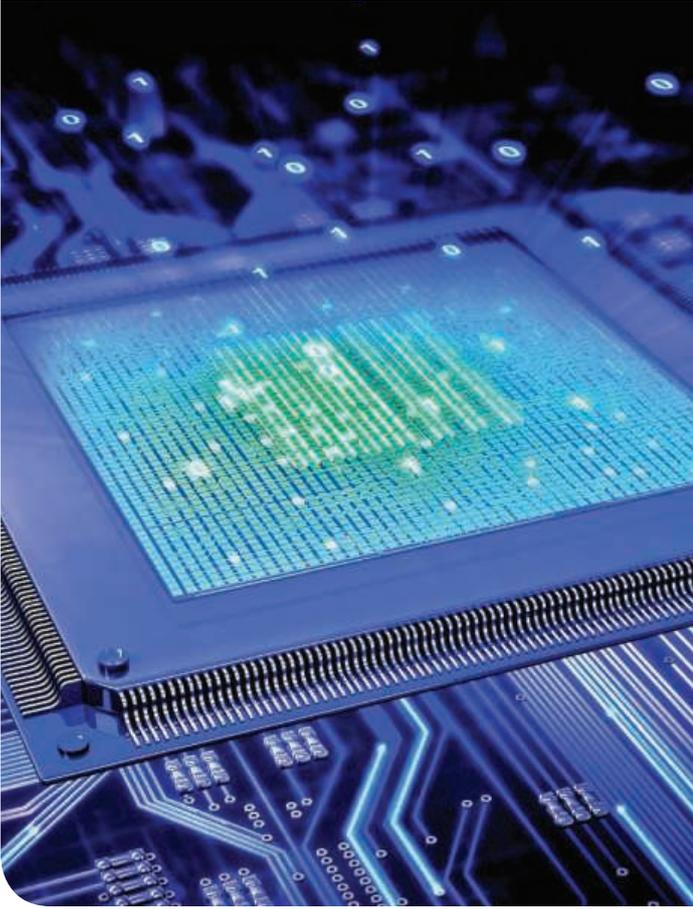
لاحظ الباحثون الذين درسوا فرق العمل أنه بينما تختلف المعايير من فريق إلى آخر، فإن جميع الفرق الجيدة تشترك في سلوكيين.

- ◆ الأول: هو أن جميع أفراد الفرق الجيدة تحدثوا بنفس النسبة، الظاهرة التي أشار إليها الباحثون بـ «المساواة في توزيع الأدوار في الحوار».
- ◆ الثاني: هو أن الفرق الجيدة تبدو وكأنها على قدر «متوسط من الحساسية الاجتماعية» وهذه طريقة مزخرفة وأنيقة للقول إن المجموعات الفعالة كانت ماهرة في استشعار إحساس الأعضاء بناءً على نبرة صوتهم، وكيف يضبط الأشخاص أنفسهم، وتعبيرات وجوههم، ولغة أجسادهم.

حتى ينشأ الأمان النفسي في إطار المجموعة، لا ينبغي على الزملاء أن يصبحوا أصدقاء، لكنهم يحتاجون إلى أن يكونوا حساسين اجتماعياً ويتأكدوا أن كلاً منهم يشعر بأن صوته مسموع. في دراسة لمجتمعات المستشفيات التي قامت بها «إدموندسون»، كانت الفرق ذات المستويات الأعلى من الأمان النفسي تتمتع بقيادة متفهمة وذات حساسية شخصية واجتماعية عالية. فقد دعوا موظفيهم للحديث بصراحة، وتحدثوا عن مشاعرهم، ولم يقاطعوا الآخرين، كانوا يتوقعون كيف يتفاعل الناس، ويعملون على استيعاب تلك التفاعلات. هذه الطريقة التي تشجع بها الفرق أعضاءها على الاختلاف، بينما هم صريحون مع بعضهم بعضاً، رغم أنهم يختلفون ويتصادمون بين حين وآخر. فالمصدر الأول للأمان النفسي هو إعطاء فرص متساوية للجميع، وتشجيع الإحساس والتفاعل الاجتماعي بين الزملاء.



الفكرة الثالثة: النماذج الذهنية تساعد على التركيز



عندما أصبح التشغيل الآلي أكثر تداولاً، ارتفعت مخاطر فشلنا في التركيز، حيث تُظهر الدراسات أن احتمالات الأخطاء تكون أكبر بصفة خاصة عندما يجبر الناس على التحول بين التعامل مع الآلة والتركيز الذهني، مما يشكل خطراً كبيراً عندما يتسلل التشغيل الآلي إلى الطائرات والسيارات والبيئات الأخرى التي تكون القرارات الخاطئة فيها مأساوية. ففي عصر التشغيل الآلي، تصبح معرفتنا بكيفية إدارة تركيزنا أمراً أكثر أهمية من أي وقت مضى.

يشترك الفعالون في إدارة انتباههم في سمات متعددة؛ منها الميل إلى خلق صور في أذهانهم لما يتوقعون رؤيته. هؤلاء هم من يحدثون أنفسهم بما يحدث قبل وأثناء وقوع الحدث، فهم يستعرضون ويحكون ويرسمون خبراتهم الشخصية في رؤوسهم، ويميلون إلى إجابة كل الأسئلة بالحكايات بدلاً من الإجابات المباشرة والبسيطة. كما يعيشون في أحلام اليقظة حالات من التداخي وهم يتخيلون محادثاتهم المستقبلية. إنهم يتصورون أيامهم بتفاصيل أكثر من غيرهم، وهذا ما يسميه علماء النفس: «صنع نماذج ذهنية».

لنكون منتجين بحق، علينا أن نتحكم في انتباهنا؛ وأن نبني نماذج ذهنية تضعنا

وتبقينا دائماً في موقع الصدارة المؤثرة والقيادة القوية.

تساعدنا النماذج الذهنية على توفير قنوات لتدفق المعلومات التي نغمرنا باستمرار، وفي اختيار المكان الذي نوجه إليه انتباهنا لكي نتخذ القرارات، بدلاً من التفاعل فحسب. وأنت في طريقك إلى العمل، حاول تخيل يومك. وعندما تشارك في غداء عمل، حاول تفسير ما تراه وما تسمعه بكل معانيه الواضحة والمستترة. انغمس دائماً في نمط سلوكي يجبرك على توقع ما سيقال وما هو قادم. إذا كنت أباً أو أمّاً، توقع ما سيقوله أبنائك على العشاء. وستلاحظ ما لم يتم التطرق إليه، وستقرأ ما بين السطور، وتلتقط أي تعليق أو خواطر شاردة سواء أكانت إيجابية أم تحذيرية.

الخلل الإدراكي والتفكير الانفعالي

«الخلل الإدراكي» هو اضطراب ذهني يحدث أحياناً عندما نُجبر المخ على التحول المفاجئ من التشغيل الآلي المريح إلى الانتباه المضطرب. يقول «دافيد سترابر» وهو عالم نفس معرّف في جامعة «يوتا»: «يمكنك التفكير في نطاق انتباهك العقلي كبؤرة ضوء يمكن أن تتسع وتشتت، أو تضيق وتتركز». فتوايانا تقود نطاق انتباهنا. فنحن نختار، في أغلب المواقف، أن نركز ببؤرة الضوء أو أن نتركها تستريح أو تذوب وتتلاشى. ولكن عندما نسمح للأنظمة المشغلة آلياً، مثل الحواسيب أو القائد الآلي، أن تنتبه من أجلنا، فإن عقولنا تعتم ببؤرة الضوء هذه وتسمح لها بالتأرجح كيفما شاءت.



يقول الدكتور «ستراير»: «ولكن عندما تحدث حالة طوارئ بشكل ما، أو تتلقى رسالة إلكترونية غير متوقعة، أو يسألنا أحدهم سؤالاً مهماً في اجتماع؛ فجأة يصبح من الضروري لبؤرة الضوء في أن تتكثف بسرعة، وفي البداية، لا تكون قادرة على تحديد النقطة التي ستبدأ منها». ولذلك فإن مهارة العقل هي إجبارها على البقاء لامعة قدر الإمكان في أكثر المحفزات وضوحاً، مهما كان ما يمثل أمامنا، حتى إذا لم يكن ذلك هو الخيار الأمثل. هذا هو الوقت الذي يحدث فيه التركيز الإدراكي المفرط. يمكن للتركيز الإدراكي أن يدفع الناس ليكونوا

مدركين بصورة زائدة عن المطلوب على أي شيء أمام أعينهم، أو أن يكونوا مشغولين بالمهام الفورية. وهذا ما يدفع السائقين إلى الضغط على المكابح فور رؤية ضوء أحمر أمامهم. أما التفكير الانفعالي، فهو شقيق التركيز الإدراكي، ويحدث عندما نركز تلك البؤرة في أدمغتنا على شيء مألوف. التفكير الانفعالي هو طريقتنا في تكوين العادات، وهو ما يمنح أهمية قصوى لقوائم المهام والتنبهات المتوالية؛ فبدلاً من اتخاذ قرار فيما يجب فعله، يمكننا توظيف طاقاتنا الانفعالية ونمضي تلقائياً في حياتنا من دون تركيز شديد في كل لحظة من لحظاتها.

ومن سلبيات التفكير الانفعالي أن العادات والتفاعلات يمكن أن تصبح تلقائية جداً بحيث نتحكم فيها وفي أحكامنا وقراراتنا، لأننا نتفاعل معها تلقائياً بمجرد أن نستمد حافظتنا منها. يحدث كل من التركيز الإدراكي والتفكير الانفعالي عندما تتحول بؤرتنا الذهنية من الخفية إلى اللعان في جزء من الثانية. ولكن إذا دأبنا في الحديث إلى أنفسنا وصنعنا صوراً ذهنية قوية، فإن ذلك الضوء لا ينطفئ أبداً. بل يظل يلمع ويتوهج في أدمغتنا، فنبقى جاهزين دائماً للتفاعل مع الأحداث من حولنا، والنزول في الوقت المناسب والتفاعل الواعي على أرض الواقع.

الفكرة الرابعة: الاستهداف الصحيح والرؤى طويلة المدى

الهدف الذكي هو: الهدف المحدد، والقابل للقياس، والقابل للتحقيق، والواقعي، والمبني على خطة زمنية. فقد أثبتت التجارب أن من يضعون أهدافاً ذكية يميلون إلى إنجاز المهام لأنهم يرونها سهلة، وهم أكثر تمسكاً بإنهاء المشاريع في مواعيدها، وتشبهاً بالأولويات بمجرد تحديدها انطلاقاً من الهدف الموضوع.

الهدف الممتد وبعيد المدى هو هدف طموح جداً لدرجة أن المديرين لا يستطيعون، على الأقل مبدئياً، وصف كيفية تحقيقه. وقد أثبتت الدراسات الجادة تأثير الأهداف الممتدة لأن الالتزام بالطموح، والأهداف التي تبدو بعيدة المنال يسبب قفزات هائلة في الابتكار والإنتاجية.



99 الأهداف بعيدة المدى تولد ابتكارات مشهودة، ولكن ذلك لا يحدث إلا بوجود منظومة قادرة على

66

تحويلها إلى خطط واقعية قابلة للتنفيذ.

يؤكد الباحثون على أن الأهداف الممتدة «تعمل كأحداث ارتجاجية تمزق الرضا عن الذات وتشجع التفكير بطرق جديدة». ويمكن للأهداف الممتدة أن ترفع مستوى التطلعات الجماعية، وأن تحول الانتباه إلى مستقبل جديد ممكن، فتشعل مزيداً من الطاقة الإيجابية في المؤسسة. ولهذا فإن خبراء التطلع الاستكشافي يحثون على التعليم الاستشرافي من خلال التجريب، والابتكار، والبحث المتنوع والمتعمق والممتد، وعبر لقاءات العصف الذهني وطرح الأفكار المجنونة والطريفة. تظهر الدراسات أن الأهداف الممتدة يمكنها أن تثير الابتكار إذا كانت جريئة. ويمكنها أن تسبب الارتباك وتقتنع الناس بأن النجاح صعب لأن الهدف كبير جداً ويستحيل تحقيقه. فهناك خيط رفيع بين الطموح الذي يساعد الناس على تحقيق المعجزات، وبين الهدف الذي يحطم المعنويات. ولكي تحقق الأهداف الممتدة الإلهام، يجب أن تكون ذكية ومنطقية وعقلانية ومحددة الأبعاد. أما السبب الذي يجعلنا نحتاج إلى الأهداف الممتدة والأهداف الذكية، فهو أن الجرأة وحدها لا تكفي. فكثيراً ما تكون كيفية وضع الأهداف غير واضحة. ولذلك، ولكي يصبح الهدف الممتد أكثر من مجرد طموح، نحتاج إلى عقلية منضبطة توضح كيف نحول هدفاً بعيداً جداً إلى سلسلة من الأهداف الواقعية قصيرة الأمد. فالذين يعرفون كيف يضعون أهدافاً ذكية، يلتزمون بثقافة يتم فيها تقسيم الأهداف الكبيرة إلى أجزاء قابلة للإنجاز كل على حدة. وعندما يضعون طموحات كبيرة، فإنهم يعرفون كيف يتصرفون. فالأهداف الممتدة تأتي دائماً مقترنة ومتكاملة مع الأهداف الذكية، فتساعدنا على جعل المستحيل ممكناً.





الفكرة الخامسة : الثقة والالتزام في إدارة الآخرين

يعتبر نموذج الالتزام في الثقافة المؤسسية عودة إلى عصر كان الأفراد فيه يعملون بسعادة لدى مؤسسة واحدة طوال العمر. وكانت المؤسسات الملتزمة أكثر تردداً في فصل الموظفين. وعندما درس أستاذنا إدارة الأعمال «جيمس بارون» و«ميشيل هانان»، نماذج المؤسسات لمعرفة ما إذا كان أحد النماذج أكثر ارتباطاً بالنجاح، من غيره؛ وجدنا أن الثقافة الوحيدة التي كانت تنحصر دائماً في ثقافة الالتزام التي تتبناها المؤسسات الملتزمة. لقد تفوقت الثقافة الملتزمة على أنماط الإدارة الأخرى، وبكل المعاني تقريباً. يقول بارون: «لم تفشل ولو مؤسسة واحدة من المؤسسات الملتزمة التي درسناها، ولا واحدة، وهو أمر مدهش في حد ذاته. ولكن تلك المؤسسات كانت هي الأسرع في الوصول إلى المستهلكين، وحققت أعلى معدلات الأرباح، وكانت معظمها من المؤسسات المتوسطة والصغيرة، وذات هياكل مرنة، وفيها مديرون أقل في الإدارة الوسطى، لأنك عندما تختار موظفك ببطء، تستطيع اختيار المتفوقين والمتضبطين في إدارة أنفسهم».

ظل العملاء أوفياء لأنهم كونوا علاقات امتدت لسنوات. لقد تبادلت المؤسسات الملتزمة التكاليف الخفية للأعمال، وعلى رأسها الأرباح المفقودة عندما يأخذ الموظف عملاءه معه إلى المنافسين.

يعمل الموظفون بشكل أذكى وأفضل عندما يعتقدون بأن لديهم سلطة أكبر لاتخاذ القرار، وعندما يشعرون بأن زملاءهم ملتزمون تجاه نجاحهم. فالإحساس بالتحكم يغذي الحافز، ولكن لكي يؤدي ذلك إلى رؤى وابتكارات، يحتاج الناس إلى معرفة أن اقتراحاتهم تصنع فرقاً، وأن الآخرين جميعاً يدعمونهم. إلغاء مركزية القرار يجعل من أي شخص خبيراً ومسؤولاً، ولكن إذا لم تكن الثقة موجودة، تفقد المؤسسة القدرة على استثمار الخبرات الواسعة التي تحملها جميعاً في رؤوسنا.

أحد أسباب نجاح ثقافة الالتزام، نتج عن الإحساس بالثقة بين العاملين، والمديرين، والعملاء؛ الأمر الذي دفع الجميع للعمل بجد ومؤازرة بعضهم بعضاً في أوقات الأزمات. المؤسسات الملتزمة لم تنجح إلى تسريح الموظفين إلا إذا لم يكن هناك حل آخر. وقد أنفقت بشدة على التدريب. وكانت هناك مستويات أعلى من عمل الفريق والأمان النفسي. لم يكن لدى الملتزمين وسائل ترفيه ومطاعم فخمة، ولكنهم قدموا إجازات أمومة سخية، وبرامج رعاية يومية، وخيارات للعمل من المنزل. ولم تكن تلك المبادرات فعالة من حيث التكلفة وقت تقديمها، ولكن المؤسسات الملتزمة قدمت ما يجعل موظفيها سعداء على الربح السريع؛ فمال العاملون إلى رفض الوظائف ذات الرواتب الأعلى لدى المنافسين.



الفكرة السادسة: تحليل المستقبل يدعم اتخاذ القرار

لكي نتخذ قرارات أفضل علينا أن نتعلم التفكير الاحتمالي. وأن نجبر أنفسنا على تصور أكثر من مستقبل – أن نحمل في رؤوسنا سيناريوهات متناقضة – ثم نعرض أنفسنا إلى نطاق واسع من النجاحات والفشل، لنطور حدساً ونتصور أي التنبؤات أكثر أو أقل احتمالاً.



فقط، إضافة إلى افتراضاتك. وكلما دخلت معلومات جديدة، يمكنك أن تتقن وتصحح قاعدة «بييز» لتقريب الاحتمالات أكثر.

البشر جيدون في التوقع وفقاً لطريقة «بييز»، حتى وإن لم يكن لديهم علم بها. ولكننا، في بعض الأحيان، نخطئ. فكيف نصل إلى الافتراضات الصحيحة؟ نحن نتعرض يومياً إلى نطاق كبير من الخبرات. والتنبؤ الدقيق يتطلب تعريض أنفسنا إلى أكبر قدر ممكن من النجاحات والإخفاقات، رغم أن ذلك صعب، لأن التطلع إلى النجاح أسهل. فتحن نتجنب – مثلاً – سؤال أصدقائنا الذي خسروا وظائفهم عن أسباب ذلك؛ كما نتردد في استجواب المطلقين عن أسباب سوء التفاهم بينهم؛ لكننا بالمقابل، نراجع أنفسنا ونسأل زملاءنا عن معدلاتهم ونتائجهم وتقارير أدائهم لنقارن أنفسنا بهم، لأننا نحاول معرفة ما أنجزناه وما فشلنا فيه.

يسمي الباحثون القدرة على استشعار الأنماط: «إدراك بييز»، أو «علم نفس بييز». وقاعدة «بييز» هي معادلة رياضية تتطلب إجراء آلاف النماذج في نفس الوقت، ومقارنة ملايين النتائج. وفي لب قاعدة «بييز» تكمن قاعدة أخرى مفادها: «حتى إذا كانت البيانات المتوافرة قليلة، يظل بإمكاننا التنبؤ بالمستقبل بخلق افتراضات واستبعادها بناء على ما نلاحظه في العالم. على سبيل المثال: افترض أن أخاك قال إنه سيقابل صديقاً له على العشاء. ربما تتنبأ بأن هناك احتمال 60% أنه ذاهب لمقابلة رجل، لأن أغلب أصدقاء أخيك رجال. الآن افترض أنه أشار إلى أن رفيق عشاءه صديق من العمل. ربما تريد حينها تغيير توقعك، لأنك تعلم أن أغلب زملاء عمله من النساء. ويمكن لقاعدة «بييز» أن تحسب الاحتمالات الدقيقة لكون رفيق العشاء رجلاً أو امرأة بناء على بيان واحد أو اثنين

في المرة القادمة؛ عندما ترى زميلاً لك يفقد ترقيته، أسأله عن السبب. وعندما تفشل في إبرام صفقة، اتصل بالطرف الآخر واسأل عن الخطأ الذي ارتكبه. وعندما تواجه يوماً عصبياً أو تنفجر في وجه شريك حياتك، لا تقل إن الأمر سيكون أفضل في المرة القادمة. بدلاً من ذلك، وطمّن نفسك على معرفة ما حدث فعلاً. ثم استخدم رؤاك للتنبؤ بالمستقبل المحتمل، وللحلم بمزيد من الاحتمالات عما قد يحدث. من المؤكد أن توقعاتك لن تكون يقينية بنسبة 100٪. ولكن عندما تتعلم كيفية تصوّر احتمالات المستقبل، لمعرفة الافتراضات المؤكدة أو الضعيفة، سوف تتحسن احتمالات اتخاذك لقرارات مستقبلية صائبة.

الفكرة السابعة: كن خبير ابتكار

لا يمكن اختزال الإبداع إلى معادلة. فالإبداع يحتاج إلى الجدية والمفاجأة، وعناصر أخرى لا يمكن تخطيطها سلفاً لتبدو فريدة وجديدة. وليست هناك قائمة مراجعة يمكننا اتباعها لنصل إلى مرحلة «ابتكار عند الطلب». لكن العملية الإبداعية مختلفة. إذ يمكننا خلق ظروف تساعد على تنشيط الإبداع. فنحن نعلم أن الإبداع يصبح أكثر احتمالاً عند مزج الأفكار القديمة، والنظر إليها من زاوية جديدة. كما نعلم أن فرص النجاح ترتفع عندما يستفيد الخبراء – الذين يملكون منظوراً غزياً ومختلفاً، والذين رأوا الأفكار في أطر مختلفة – من التنوع الموجود في أذهانهم. كما نعلم أنه يمكن للتشبيت أن يشكل هزات تنتزعنا من الإيقاع والتدفق الذي يقع فيه حتى أكثر المفكرين إبداعاً. لكي تكون خبيراً وتسرع عمليات إبداعك الشخصي، هنالك ثلاثة دروس يمكن أن تساعدك:

◆ **أولاً:** كن حساساً بشأن خبراتك الخاصة. انتبه إلى تأثير الأشياء في تفكيرك وشعورك. إنها الطريقة التي نميز بها الشعارات والأوهام من الرؤى الحقيقية. انظر إلى حياتك وتجاربك اليومية كتغذية ومنشطات إبداعية، وأسقط خبراتك على العالم الواسع.

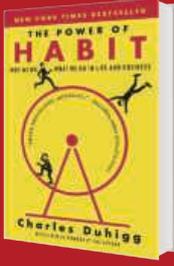
◆ **ثانياً:** تأكد من أن الضغط النفسي الذي تشعر به كلما حاولت أن تبديع ليس علامة على الفشل. بالعكس، إنها الحالة التي تجعلنا مرنين بما يكفي لفهم كل شيء جديد. يمكن لليأس الإبداعي أن يكون خطراً؛ أم القلق الإبداعي فيدفعنا إلى رؤية الأفكار القديمة بشكل جديد.

◆ **ثالثاً:** تذكر أن الراحة المصاحبة للانطلاقة الإبداعية يمكن أن تعميّننا عن رؤية البدائل. من الضروري الحفاظ على مسافة بيننا وبين ما أبدعناه. فمن دون النقد الذاتي، ومن دون الضغط النفسي، يمكن لفكرة واحدة أن تزاحم منافساتها. ولكن يمكننا استعادة تلك المسافة الحرجة بإجبار أنفسنا على نقد ما قمنا به بالفعل، وبأن ننظر إليه من زاوية جديدة تماماً، وبتغيير ديناميكيات السلطة في المكان، أو إعطاء سلطة جديدة لشخص ما لم تكن لديه من قبل.

هنالك فكرة أخرى يمكننا استخلاصها من الدروس الثلاثة: يمكننا في الحقيقة تقسيم العملية الإبداعية إلى مراحل وشرحها. وهذا يعني أنه يمكن لأي شخص أن يصبح مبدعاً؛ يمكننا جميعاً أن نكون وسطاء وخبراء إبداع، لأننا نملك الخبرة والأدوات، ونواجه الضغوط التي يمكن أن تجعلنا مبدعين؛ وعلينا دائماً أن نغتنم حالات الأسى والغضب والتعب بأن ننظر لأفكارنا القديمة بطريقة جديدة.



كتب مشابهة:



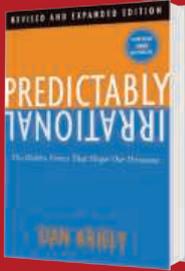
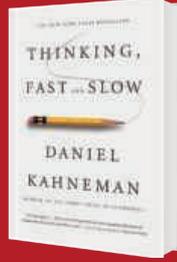
The Power of Habit

Why We Do What We Do in Life and Business.

By Charles Duhigg. 2014.

Thinking Fast and Slow.

By Daniel Kahneman. 2013.



Predictably Irrational:

The Hidden Forces That Shape Our Decisions.

By Dan Ariely. 2010.

قراءة ممتعة

ص.ب: 214444

دبي، الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 04 423 3444

نستقبل آراءكم على pr@mbrf.ae

تواصلوا معنا على

MBRF_News

MBRF_News

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

www.mbrf.ae

qindeel_uae

qindeel_uae

qindeel.uae

qindeel.ae



الفكرة الثامنة: استوعب البيانات

نحن جيدون بشكل استثنائي في فهم البيانات، لأنه يمكننا تقسيم هذه المعلومات إلى سلاسل وأجزاء صغيرة. هذه العملية تُعرف «بالغريزة» أو «التفتيح». فالمنقّحات والفلاتر الذهنية تشبه خزائن الملفات المملوءة بالموارد، التي تساعدنا على تخزين المعلومات واسترجاعها كلما دفعنا الحاجة. في العقدين الأخيرين ارتفعت كمية المعلومات المدمجة في حياتنا اليومية بسرعة جنونية. ولسوء الحظ، فإن قدرتنا على التعلم من المعلومات لم تواكب سرعة وعمليات تولد المعلومات. أما عَجْرُنَا عن الاستفادة من البيانات المتوافرة يسمى: «عمى المعلومات» أو «تلوث المعلومات». ويشير عمى المعلومات إلى ميل عقولنا إلى التوقف عن امتصاص المعلومات عندما تكون سرعاتها وكمياتها لا متناهية.

لعلاج «عمى المعلومات» علينا أن نتعامل مع البيانات الموجودة أمامنا فقط، وتحولها إلى سلسلة من الأسئلة المطلوب الإجابة عنها، أو الخيارات التي ينبغي انتقاؤها. وذلك بأن نستخدم «التقطيع» و«التصغير» و«التكثيف» لكي نستوعب الكثير على فترات ومراحل متتالية. فأكثر الناس نجاحاً في التعلم، هم القادرون على هضم البيانات المتاحة لهم، والذين يشربون الرؤى الكامنة في خبراتهم ويفيدون من المعلومات المتدفقة من الماضي، والمتاحة في الحاضر. فهم يُحوّلون ويعالجون ما تلقيه إليهم الحياة ويعيدون صياغته بما يناسبهم، ووفقاً لنماذجهم الذهنية التي سبقت الإشارة إليها. وهم يعلمون أن أفضل الدروس هي التي تجبرنا على فعل شيء ما، وعلى إعادة تركيب البيانات. وهم بذلك يأخذون البيانات ويحولونها إلى تجارب.

عندما تواجه معلومات جديدة، عليك دائماً أن تتعلم منها. وأنت تقرأ هذا النص، اكتب ملاحظات توضح ما تعلمته الآن، أو اكتشف طريقة جديدة لاختبار فكرة، أو ارسم شكلاً بيانياً معلوماتياً توضيحياً لسلسلة من نقاط البيانات على قطعة من الورق، أو تطوع في شرح وتوضيح فكرة لصديق. فكل قرار نتخذه في حياتنا هو تجربة جديدة، والذكاء الإبداعي هو تدريب أنفسنا على رؤية البيانات المدمجة في تلك القرارات، ثم استخدامها بطريقة أو بأخرى، لكي نتعلم منها.

ربط الأفكار الثمانية ببعضها

تتلخص الفكرة المحورية والأساسية التي بنينا عليها مصفوفة الأداء «الأذكي والأسرع والأقوى» في أن الإنتاجية تتبع من الخيارات التي غالباً ما يفضّلها الآخرون. كما تتعلق باتخاذ قرارات محددة بطرق فعالة. فالطريقة التي نختارها لرؤية حياتنا؛ والقصص التي نرويها لأنفسنا، والأهداف التي ندفع أنفسنا لتوضيحها؛ والثقافة التي نقيمها مع زملائنا؛ تتأسس بدايةً وتطلق نهايةً، من الأساليب التي تشكل بها خياراتنا، وندير بها المعلومات في حياتنا. فالناس المنتجون والمؤسسات المبدعة، تقبل على اتخاذ القرارات، والمخاطرة بخيارات يُحجم عنها الآخرون؛ وهذا يعني أن تعظيم الإنتاجية لا يتحقق إلا عندما يدفع الناس أنفسهم إلى التفكير بطرق مختلفة؛ أي بطرقهم الخاصة والمبتكرة.



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

بالعربي

إحدى مبادرات مؤسسة
محمد بن راشد آل مكتوم



فلنتواصل #بالعربي على قنوات التواصل الاجتماعي
عبر عن حبك للغة العربية بمشاركة صور أو أقوال باستخدام الوسم

#بالعربي

لتربح جوائز قيّمة وذلك في الفترة من ١٥-١٨ ديسمبر ٢٠١٦
للاحتفال باليوم العالمي للغة العربية

