

كتاب في دقائق

ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

الأولويات أولاً

كيف نحقق الكثير بالقليل

تأليف:

جريج مكينون



32

ما بين الضروريِّ والهامشيِّ

نعيش اليوم عصرًا مزدحمًا بمئات المهمّات والمسؤوليات. وعلى الرغم من شدّة انشغالنا وكثرة أعمالنا التي تضغط على أداتنا، وتعدّد التزاماتنا التي تُكبّل سرعتنا، فإنّنا لا نفتأ نستقبل ونوافق على المزيد من الالتزامات والمواعيد النهائية من دون أن يسأل كلُّ منا نفسه "هل ما أفعله ضروريٌّ حقاً؟ هل أريد فعلاً أن أقضي وقتي هكذا؟ هل أستثمر مجهودي ومواردي في الأنشطة الضرورية؟" هذه هي الأسئلة التي يطرحها على نفسه كلُّ من يبحث عن حياة حافلة بالإنجازات، وكلُّ من يعي أنّه يستطيع - حقاً - أن يعيش من دون أن يُكبّل نفسه بمزيدٍ من المهمّات غير الضرورية.

لكن إنجاز "الضروري" لا يعني أن نقول "لا" أكثر، ولا أن نقلل من أعداد رسائلنا الإلكترونية، ولا أن نأخذ دروساً إضافية في إدارة الوقت ونحن لا نجد في وقتنا متسعاً لها. إنما يعني أن نتعلّم كيف نرتّب خياراتنا المتاحة أمامنا، لكي تصبح أولوياتنا أولى، ولكي نضع الأهم قبل المهم دائماً. إذ يُمكننا التركيز على الجوهريِّ والأساسيِّ من التّحكّم في خياراتنا، بدلاً من أن نترك الآخرين يتحكّمون بنا تبعاً لما تملّيه أجنداتهم ورغباتهم.



في ثوانٍ...!

لكي يستطيع الإنسان أداء دور فاعل ومؤثر، سواء في الحياة الاجتماعية أو المهنية، عليه الإحاطة ببعض قواعد وأداب التواصل مع الآخرين. قد يستطيع الفرد وضع أفضل الخطط وتحديد أهدافه بدقة وترتيب الأولويات

التي تحقق هذه الأهداف، ولكن في النهاية لا يمكن أن يتم الإنجاز إلا بمعاونة الآخرين، وهنا تبرز أهمية التواصل والتفاعل البنّاء مع المحيطين بنا. ولهذا يجب علينا تحسين قدراتنا على التواصل وتبادل المعلومات بسهولة ووضوح وبمختلف الوسائل حتى نعزز علاقتنا مع المحيط الذي نعيش فيه مما يساهم في تحقيق أهدافنا بصورة أكثر كفاءة.

ولا يقتصر مفهوم التواصل على الكلام والحديث مع الآخرين، بل الأهم هو الطريقة التي يتم بها إيصال الفكرة والمعلومة، فهناك حكمة شهيرة تقول "لا يهم ماذا قلت، بل الأهم كيف كنت تبدو حين قلته" وهنا تجدر الإشارة إلى الأهمية التي تمثلها بعض العوامل في عملية التواصل، مثل لغة الجسد ووضعيته ونبرة الصوت، وكلها عوامل تكشف عن الحالة الذهنية في لحظة معينة وتكوّن الانطباع الذي نرسله إلى الآخرين.

بين يديكم دفعة جديدة من مبادرة كتاب في دقائق، تسلط الضوء بطريقة مباشرة وغير مباشرة على ثقافة فن التواصل، حيث يستعرض الملخص الأول طريقة تواصل مبتكرة في الحياة المهنية، حيث يرى المؤلف أن التواصل بأسلوب طرح الأسئلة قادر على تحفيز الموظفين وتشجيعهم على طرح حلول مبتكرة ترتقي بأداء عمل المؤسسة ككل. ولكي ينجح هذا الأسلوب في التواصل يتوجب على القادة من مديرين ورؤساء أقسام إتقان فن طرح الأسئلة، فالكيف هنا أهم من الكم، حيث إن الأسئلة المناسبة والمهمة من شأنها أن تشجع الطرف الآخر على تقديم إجابات بنّاءة قادرة على تطوير بيئة عمل محفزة.

أما ملخص الكتاب الثاني فيتناول جزئية مهمة في التواصل مع الآخرين، وهي إدارة الوقت وترتيب الأولويات. يناقش الكتاب ضرورة التواصل عبر التحكم في اختياراتنا وعدم الانجراف وراء تنفيذ أجندات وخطط الآخرين، وذلك عبر تحديد الأولويات واكتساب مهارة فرز ما هو جوهري وأساسي عما هو هامشي وأقل أهمية.

ويتحدث آخر ملخصات الدفعة الجديدة من مبادرة كتاب في دقائق بصورة مباشرة عن التواصل الهادئ في حياتنا الاجتماعية. ويؤكد الكتاب على أن منهج التواصل السلمي قائم على تجنب النمط الهجومي والانتقادي وإطلاق الأحكام واتباع أسلوب تواصل يعزز قيم الاحترام ومراعاة الآخرين.

ولابد أن نتذكر دائماً أن التواصل عملية متبادلة بين طرفين أو أكثر، مما يعني أن الإنصات الجيد هو جزء لا يتجزأ من أي عملية تواصل ناجحة.

جمال بن حويرب

العضو المنتدب لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

هل فكرت إلام سيؤول الحال وكيف ستسير الأعمال لو قضت المدارس على الالتزامات التي لا طائل من ورائها، واستبدلت بها مشروعات مهمّة تحقّق تغييراً إيجابياً في المجتمع؟ وماذا لو ألغت الشركات الاجتماعات المُهدّرة لوقت موظفيها ومجهودهم، واستبدلت بها أوقاتاً يقضونها في التفكير الإبداعيّ وتنفيذ الأفكار المهمة التي يستمتعون بها؟ ماذا لو توقّفنا عن شراء المزيد من الأشياء، وقرّرنا - بدلاً منها - ألا نشتري أو نكدّس أشياء لا نحتاجها، بأموال لا نملكها، لنثير إعجاب أشخاص لا نعرفهم أو لا نحبهم؟ هل تخيلت كيف ستكون نتائجك لو توقّفت عن التظاهر بالانشغال باعتباره مقياساً للنجاح والأهمية؟ ماذا لو استثمرت مجهودك في التأمل، والاستماع، والاستمتاع بوقتك مع أهم الأشخاص في حياتك؟!

المهم هو من يضع المهم

”سامي“ مدير جدير في شركة مرموقة تغيّرت إدارتها فجأة. ولكي يثبت جدارته أمام رؤسائه الجدد ويحتفظ بمكانه ومكانته بين زملائه، كان يوافق من دون تردّد أو تفكير على جميع المهام التي يُكلّف بها. ونتيجة لذلك، كان يقضي يومه كله أو جُلّه؛ متنقلاً من اجتماع إلى آخر، محاولاً إرضاء الجميع. ومع تصاعد إحساسه بالضغط، تراجع أدائه وتدهورت جودة عمله. فقد كان منشغلاً بأداء المهام الثانوية والفرعية، حتى لم يعد أدائه مرضياً لنفسه ولا لرؤسائه ولا لزملائه ولا لأي أحد ممّن كان يحاول جاهداً إرضاءهم.



الفرصة ليؤدي المهام الضرورية فقط، وكان هذا وحده كفيلاً بأن يُعيد إليه حماسه ويرفع وتيرة أدائه.

لم يعاقبه مديره، ولم يتذمّر منه زملاؤه. بل على العكس، نظراً إلى أنه كرّس وقته وجهده للمشروعات المهمة وذات القيمة المضافة إلى مؤسسته، بدأ الجميع يحترمونه ويقدرّون مجهوده أكثر من أي وقت مضى. وتعلّم بذلك أهمّ درس في حياته: ”بمجرد أن تتوقّف عن محاولة عمل كل شيء، وعن محاولة إرضاء الجميع، ستستطيع أن تقدّم إسهامات إيجابية، وتستثمر في أمور تستحقّ الوقت والجهد.“

قرّر ”سامي“ استشارة أحد المدربين الإداريين الشخصيين الذي نصحه ألا يؤدي سوى الأعمال التي يعتبرها ضرورية بناءً على تقييمه الخاص لها، وأن يتجاهل كل عمل آخر يُطلب منه. اتّبع سامي هذه النصيحة، وبدأ يقيم طلبات الآخرين بناءً على معيار مهم بالنسبة إليه: ”هل ما يطلبونه مني هو أهم شيء يجب أن أستثمر فيه وقتي ومجهودي ومواردي الآن؟“ وبفضل قدرته الانتقائية والتقييمية، استطاع أن يوفرّ كثيراً من الوقت والجهد، مركزاً جهده على أن يبذل ويقدّم أفضل أداء لديه، من دون أن يشغّل نفسه وموارده وطاقته بعشرات المشروعات في نفس الوقت. باختصار: بدلاً من أن يحاول أن يفعل كل شيء، منح نفسه

إدارة الإرادة

لطالما أعطينا قيمة أكبر للجانب الظاهري في عملية الاختيار (أي: خياراً في صورتها النهائية)، وتجاهلنا الجانب الخفي والعميق (أي: سلوكياتنا التي تُحدّد اختياراتنا). ورغم أنه من السهل أن تخسر خياراتك، فلا يمكنك أبداً أن تخسر قدرتك على الاختيار، أو بمعنى أدق: إرادتك الذاتية في إدارة التزاماتك ومسؤولياتك. ومع هذا، كثيراً ما نُغفل هذا الأمر بسبب ما أطلق عليه العالمان ”مارتن سيلجمان“ و”ستيف ماير“ اسم ”العجز المكتسب“ أو العجز الإرادي خلال إجرائهما لتجاربهما المخبرية على الحيوانات وبني البشر.



في إحدى التجارب قسم "سيلجمان" و"ماير" الكلاب إلى ثلاث مجموعات:

1

♦ وضعت المجموعة الأولى في قفص، وقاما بتعريضها لصدمة كهربائية، ولكن كان أمام هذه الكلاب زُرُّ تستطيع الضغط عليه لإيقاف الصدمة.

2

♦ وضعت المجموعة الثانية في قفص آخر يحتوي على نفس الزرُّ، وقاما بتعريضها لنفس الصدمة الكهربائية، ولكن الاختلاف أن الزرُّ لم يكن يعمل، ممَّا جعل الكلاب عاجزة عن عمل أي شيء لإيقاف الصدمة.

3

♦ وُضِعَت المجموعة الثالثة في قفص من دون تعريضها لأي صدمات كهربائية.

ثمَّ وضع العالمان الكلابَ في صندوق كبير يحتوي على فاصل خشبي في الوسط. كان أحد جانبي الصندوق يُصدر صدمات كهربائية، على عكس الجانب الآخر، ثم حدث أمر عجيب؛ فالكلاب التي أوقفت الصدمات الكهربائية أو التي لم تتعرَّض للصدمات مطلقاً في التجربة الأولى، سرعان ما قفزت فوق الفاصل الخشبي وانتقلت إلى الجانب الآخر، وهو الجانب الآمن. أمَّا الكلاب التي كانت عاجزة عن التصرف في الجزء الأول من التجربة، فلم تفعل شيئاً. هذه الكلاب لم تتكيف مع الوضع الجديد، ولم تفعل أي شيء لتجنُّب الصدمات الكهربائية، لأنها ظنَّت أنها ليس لديها خيارٌ غير أن تتعرَّض للصدمات وتحتملها. وهذا هو "العجز المكتسب" الذي تتعلَّمه كل الكائنات؛ غير الإيجابيين من بني البشر الذين يقرِّرون أن يقرِّروا، فلا يلزمون أنفسهم إلا بما يلزم.

ولكن يمكن أن يكتسب بعض بني البشر العجز أو "التبلد الإرادي" في الإدارة وبالطريقة نفسها. ونحن نلاحظ ذلك في كثير من بيئات العمل. فعندما يعتقد الموظفون أن مجهودهم في العمل لا يضيف قيمة، يتلخَّص ردُّ فعلهم في أحد أمرين:

- ♦ يستقيلون علنياً ويغادرون أو داخلياً ويتظاهرون أنهم يعملون؛ رغم تواكلهم وتوقفهم تماماً عن المحاولة، ناهيك عن التميُّز والإبداع.
- ♦ أو يفعلون العكس تماماً، فيدمنون العمل ويزيدون نشاطهم ويضاعفون مجهودهم، ويقبلون كل ما يكلفون به ويحاولون أن يفعلوا كل شيء. قد لا يبدو هذا السلوك عجزاً مكتسباً للوهلة الأولى، ولكن إذا ما تأملته عن كثب، فستري أن الهوس بأداء كل المهام وحمل كل الأعباء، هو غطاءٌ وستارٌ لتوجُّه ذهني سلبي ناتج عن اعتقادهم أنهم لا يملكون خياراً سوى الموافقة. فبدلاً من تحدي أنفسهم، وتحويل الضغوط إلى إنجازات، يلزمون أنفسهم بما لا يلزم، ويجهدون أنفسهم ولا يلاحظون أنهم لا يبذلون.

صحيح أن الاختيار ليس أمراً سهلاً، إلا أنه منبع الطاقة الإيجابية وأساس النجاح. لكي تنجح، عليك أن تختار حتى لا تترك ما لا يلزم يتحكَّم في حياتك ويفرض عليك أولوياتك.

80/20

من الكثرة السالبة إلى القلة الغالبة

تطرقنا في أعداد سابقة إلى "مبدأ باريتو" الذي يطالب بتحقيق 80% من النتائج بـ20% من الموارد. لقد توسَّع "جوزيف جوران"، وهو أحد أساطين إدارة الجودة الشاملة في تطبيق القانون وسماه "قانون الفئة الغالبة" بعدما رأى أنه يمكن تحسين الجودة بالتخلُّص من عدد قليل من العيوب التي تشوب أي شيء. فاستعان بفريق ياباني، حيث كانت سمعة الجودة اليابانية في الحضيض، فنجح في أن يعطي معنىً جديداً لعبارة (صنَّع في اليابان) بتوجيه جهود الفريق نحو تحسين "ما يلزم" تحسينه، بدلاً من إعادة اختراع المنتج. فبفضل التركيز على الجودة الضرورية أو "اللازمة" أصبحت اليابان قوةً اقتصادية عملاقة.

كثيرون منَّا لا يرتقون إلى مستويات أعلى لأنهم مشغولون في كل شيء. الناجحون حقاً يميزون بين ما هو ضروري وبين كل شيء آخر. حدِّد التزاماتك الضرورية، أو "ضرورياتك الملزمة"، وستجد نفسك ترتقي بحياتك المهنية والشخصية في قممات متتاليات.

لا أحد يحصل دائماً على كل شيء

ما لم نتقبل واقع الحياة بكل ما فيها من احتمالات ومبادلات، فسنتظّل نختار الهامشي تلقائياً، بدلاً من الضروري منهجياً وقصدياً. هذا ما تثبتته تجربة إحدى شركات الطيران التي استطاعت أن تحقق الكثير من الأرباح بفضل تطبيقها مبدأ "الضروري أولاً"، وقيامها برسم خط فاصل بين ما هو جوهري وبين ما هو هامشي. فقد قصدت الشركة ما يلي:

- ◆ إطلاق رحلات طيران مباشرة، بدلاً من تسيير رحلات إلى كل مكان.
- ◆ عدم تقديم وجبات على متن الطائرات، بدلاً من رفع الأسعار لتغطية التكاليف.
- ◆ السماح للمسافرين باختيار مقاعدهم بعد صعودهم على متن الطائرة، بدلاً من تحديد أماكن مخصصة لهم مسبقاً؛ فمن يحضر أولاً يختار أولاً.
- ◆ تقديم درجة سفر سياحية فقط، بدلاً من إقناع المسافرين بالحجز على الدرجة الأولى التي كثيراً ما تبقى بعض مقاعدها فارغة.

لم تتم هذه المبادلات بالصدفة، وإنما بالاختيار، فتحول كل منها إلى استراتيجية مدروسة على اعتبار أن الأولوية الأولى هي تخفيض التكاليف. السؤال الذي يطرح نفسه هو: ألم تفكر هذه الشركة في المخاطر التي قد تتجم، مثل استبعاد المسافرين الذين يرغبون في نطاق أوسع من الرحلات أو شراء الوجبات الباهظة؟ بالتأكيد، ولكنها حدّدت هدفها أولاً واختارت المهم بالنسبة لها لكي تختلف عن المنافسين، وتستهدف المسافرين الذين يضعون السعر على رأس أولوياتهم.

واجهت الشركة هجوماً حاداً في البداية من الخبراء والمهتمين بصناعة السفر على اعتبار أنه لا أحد يستطيع تنظيم رحلات طيران مباشرة، من دون أن يقدم وجبات، مهما كانت التذاكر زهيدة الثمن، ولكن بعد مضي بضع سنوات فقط، لاحظ المنافسون زيادة أرباح هذه الشركة الجريئة التي اختارت التركيز على الضروريات، ثم بدأوا يقلدونها ويتبعون منهجها.

بالمقابل، طُلب من مديرة إحدى المؤسسات أن تضحّي بـ (13) مشروعاً من أصل (18)، لتركّز على تعظيم العائد من خمسة مشاريع لزم إنجازها في عام واحد. وحين عجزت هي وفريقها عن اختيار المشاريع الخمسة، أصرت على تنفيذ كل شيء في نفس الوقت. لم تستطع تحديد أولوياتها فأنتهى بها المطاف إلى الفشل بسبب تشتيت جهود فريقها ومواردها.

من السهل أن نفهم سبب صعوبة الاختيار. فالتضحية بأي شيء تتطوي دائماً على خيارين مرغوبين مثل:

◆ هل تريد راتباً أكبر أم إجازات أكثر؟

◆ هل ستعمل بسرعة أم بكفاءة؟

عندما يفاضل الناس العاديون بين أمرين يريدونهما معاً، فإنهم كثيراً ما يختارون الاثني، وهذه هي معضلة الاختيار بين "الصحيح" و"السهل"، أو بين "الأدكي" و"الأحلى"، أو بين "الجديد" و"المفيد"، مع أنهم يدركون أن "الجوهري" قبل "المظهري" وأن "الأهم" قبل "المهم". أمّا الناجحون فإنهم يضحون بالمهم من أجل الأهم، ويقولون "لا" لكثير من الفرص التي تبدو غير قابلة للرفض.



الحضور بالغياب

كلنا نحتاج مساحة نتأمل فيها مكاننا لنميّر الأعمال القليلة المهمة من الأعمال الكثيرة الهامشية. لسوء الحظ أننا في عصرنا سريع الإيقاع لا نمتلك هذه المساحة تلقائياً، وعلينا أن نجتهد لإيجادها وتمهيدها. على الرغم من أن المشتتات ينجرّفون وراء آخر فكرة تتبادر إلى عقولهم، ويستجيبون إلى آخر رسالة إلكترونية وصلتهم، فإنّ الفعّالين يعشقون التركيز ويختارون بعناية.

مهما تصوّرت أنك مشغول، فبإمكانك تخصيص الوقت والمكان لتفكر بهدوء، بعيداً عن مشاغل عملك المعتادة. على سبيل المثال: يخصّص "جيف وينر" المدير التنفيذي في "لينكدان" - ساعتين يومياً للتفكير الإبداعي.



فوائد اللعب

◆ يؤدي اللعب إلى توسيع نطاقات الخيارات المتاحة ويساعدنا في رصد الفرص والإمكانات التي لا نراها من دونه، ثمَّ عقد الروابط التي ما كنَّا لننجح في ربطها من دونه. وهو يوسِّع مداركنا وأفاقنا، ويجعلنا أكثر قدرة على تحدي افتراضاتنا الكامنة وتقبُّل الأفكار غير المجرَّبة.

◆ اللعب علاج للضغط، وهذا أمر بالغ الأهمية لأنَّ الضغوط إلى جانب أنَّها عدوٌّ للإنتاجية، فإنَّها تستطيع أن تثبِّط أجزاء المخ المرتبطة بالإبداع والاستكشاف. فالضغوط تشبِّط اللوزة المخية، ذلك الجزء من المخ المسؤول عن تحريك المشاعر، كما أنَّها توقف نشاط الحُصين، وهو ذلك الجزء المخيُّ المسؤول عن الوظائف المعرفية، فتكون النتيجة أنَّنا نعجز عن التفكير بذهنٍ صافٍ.

◆ للعب أثرٌ إيجابيٌّ على الوظائف التنفيذية للمخِّ، والتي تشمل التخطيط، وترتيب الأولويات، وتنظيم المواعيد، والقدرة على التنبؤ، والتفويض، واتخاذ القرارات، والتحليل؛ أي باختصار: معظم المهارات التي لا بدَّ من أن يتقنها أيُّ مسؤولٍ تنفيذيٍّ يريد أن يتفوق في عمله.

إنَّها ممارسةٌ بسيطةٌ بدأ يطبِّقها عندما لاحظ أنَّ اجتماعات العمل المتتالية تتركه منهك العقل والجسد، وغير قادرٍ على التفكير في حلولٍ ورؤى جديدةٍ. في هذه المساحة التي يخصِّصها لنفسه، يستطيع أن يفكر في الأسئلة الجوهرية: كيف سيكون حالنا بعد ثلاث أو خمس سنوات؟ كيف نطور منتجاً رائعاً ونلبي حاجةً غير متوقَّرة للعملاء لنسُدَّ الفجوة التنافسية؟ فهو يستثمر هذه المساحة ليعيد شحن طاقاته حينما يضطرُّ إلى لعب دور القائد ودور العميل ودور المهندس المبتكر.



نحن مجبولون على اللعب

اللعب للترفيه هو أيُّ شيءٍ نمارسه من أجل الاستمتاع، لا باعتباره وسيلة إلى غاية. وعلى الرغم من أنه يبدو نشاطاً ثانوياً، فإنَّه في الواقع نشاطٌ ضروريٌّ لأسباب عديدة. فللعب قدرةٌ على تحسين جميع جوانب حياتنا بشكل ملحوظ، بدءاً من الصحة، ومروراً بالتعليم وتوطيد العلاقات بين الأفراد، ووصولاً إلى الابتكار. كما أن له دوراً مهماً مؤثراً في المخِّ وقدرته على التأقلم والإبداع، وهو يوسِّع عقولنا بطرقٍ تساعدنا على استكشاف الحياة من حولنا بنظرة غير تقليدية، فنستلهم أفكاراً جديدةً أو نرى أفكاراً قديمةً في ضوء جديد. لا عجب أن تكون الأوقات التي نشعر خلالها بالحيوية والانسجام والاستمتاع، وتشكُّل أفضل ذكرياتنا، هي تلك التي نقضيها في اللعب.

رأس مالك الحقيقي

أفضل ميزة نملكها ونستطيع أن نسهم بها بشكل إيجابي ومثمر في عالمنا هي "أنفسنا". إن لم نستثمر في أنفسنا (ونعني بذلك أجسادنا وعقولنا وأرواحنا ومشاعرنا)، فإننا ندمر الوسيلة الوحيدة التي نستطيع بها أن نتقدّم ونتفوّق. أحد أكثر الطرق شيوعاً لتدمير هذه الميزة هي ألا نأخذ قسطاً وافراً من النوم. لو سمحنا بذلك، فستخوّر قوانا، ويتباطأ أداؤنا. يجب أن نخطّط بشكل استراتيجي لإدارة أنفسنا مثلما نعمل في



إدارة أعمالنا ومؤسّساتنا. علينا أن نضبط إيقاع حياتنا، ونملاً أنفسنا بالوقود والطاقة الإيجابية التي تمكّننا من الحركة والأداء بنشاط.

ينظر المشتتون والمتظاهرون بالانشغال إلى النوم باعتباره عبئاً آخر والتزاماً إضافياً في جدول أعمالهم المزدحم بآلاف المهام. أمّا المنظمون، فيرون النوم فطرة لازمة لمساعدتهم في تقديم أفضل إسهاماتهم. ولهذا يُخصّصون للنوم مساحةً كافيةً في جداول أعمالهم بشكل منظم ومتعمّد كي يستطيعوا تقديم الكثير وتحقيق المزيد. وهم عندما يدافعون عن هذه الميزة إنّما يمكنون أنفسهم من ممارسة حياتهم اليومية اعتماداً على مخزونٍ ثريٍّ من الطاقة والإبداع يستمدون منه طاقتهم وقت الحاجة.

لقد أثبتت الأبحاث أنّ الحصول على قسطٍ وافٍ من النوم يضاعف إنتاجيتنا وقدراتنا العقلية. السبب في ذلك أنّ عقولنا لا تنام معنا عندما ننام، بل هي تبدأ عملها الحقيقي، فتقوم بمعالجة المعلومات التي جمعتها طوال اليوم، وتترجمها وتعيد تشكيلها. وعندما نستيقظ، تكون عقولنا قد عقدت روابطاً عصبيةً جديدةً، فتمهّد الطريق للتوصّل إلى حلولٍ جديدةٍ ومبتكرةٍ.

فإذا ما كان النوم ممنوعاً في مؤسّستك أو في حياتك، ففكر فعلياً وجدياً في تقديم مبادرةٍ للتشجيع على النوم، أو حتى القيلولة أو ممارسة الرياضة خلال ساعات العمل. فإن اعتبرت هذه الأفكار مجنونةً، فتذكّر فوائد النوم العديدة فيما يخصّ العمل والتي تشمل قدرةً أكبر على الابتكار والإنتاج، وتقليل الإجازات المرضية ونفقات العلاج، وما لذلك من تأثير على الطاقة الإيجابية وتمكين المؤسّسة من المنافسة. إذا وضعت هذه الفوائد في الاعتبار، فلن تجد صعوبةً في تقديم اقتراح إلى مديرك ووضعه النوم ضمن السياسات التنظيمية في بيئة العمل. فعلى سبيل المثال: تسمح مؤسّساتٌ عديدةٌ لموظفيها بأن يأتوا متأخّرين إلى العمل بعد سهرهم في الليلة السابقة على مشروع مهم. فعادةً تلك المؤسّسات يعلمون أنّ حماية رأس مالهم البشري هي مسألة جوهرية وأساسية وتنم عن الثقة وتحمل المسؤولية.



وضوح الهدف يُقصر الطريق

وضوح الهدف يساعد المرء في أداء عمله بسهولة وتركيز. الحقيقة أنّ الحافز والتعاون بين أفراد الفريق يتراجعان في غياب هدف واضح يسيرون نحوه، مما يُشعرهم بالتخيُّط والضغط والإحباط، ويجعلهم يضيّعون الوقت، ويهدرون الموارد، ويخسرون المال، ويبدّدون الجهد؛ كل ذلك في سبيل مهام هامشية لا طائل من ورائها. ويكون العكس من ذلك، عندما يتّضح الهدف أمامهم، حيث يزدهرون ويحقّقون أفضل أداء لهم فيما هو ضروري وجوهري وأساسي. وهناك نمطان سلوكيان شائعان يبرزان عندما تفتقر فرق العمل إلى الهدف الواضح:



ستيفن كوي في (1932 - 2012)

كان المفكر الإداري وخبير القيادة الشهير "ستيفن كوي في" وابنته البالغة من العمر 12 عاماً يخططان منذ شهر لرحلة عائلية يقضيانها وحدهما في مدينة "سان فرانسيسكو". كانت الرحلة تسيّر حسب الخطة الموضوعية، إلى أن صادف "كوي في" صديقاً قديماً لم يره منذ سنين. دعا الصديق "كوي في" وابنته إلى غداء يتناولون فيه أشهى الأطعمة البحرية في مطعم طبقت سمعته الآفاق. أجاب "كوي في": "هذا رائع!" فأصبحت ابنته بخيبة الأمل، وتبخرت أحلامها حول الذهاب إلى الملاهي وتناول المثلجات التي تشتهر بها المدينة. خاصةً وأنها لم تكن تحب الأطعمة البحرية، وتخيلت كم ستشعر بالملل الشديد وهي تتصت مكرهةً إلى أحاديث فيلسوفين وخبيرين عالميين طوال الليل، وأين؟! في مدينة الفرح والمرح. بيد أن أباهما قال "لا"، ثم تابع: "غداً بالتأكيد، وليس هذه الليلة، فأنا وابنتي على موعد مع الملاهي والآيس كريم!"

اشتهر "كوي في" بكتابه الأكثر مبيعاً والأشهر: "العادات السبع"؛ فهو لم يكتفِ بنشر مبادئ الالتزام بالأولويات، بل كان يستشعرها في داخله ويعيشها. بالنسبة إلى كثيرين منّا، قد يبدو قراره منطقياً وسهلاً. لكنّ هناك آخرين ممّن سيقبلون دعوة هذا الصديق من قبيل المجاملة، أو لكي لا يفوتوا فرصة نادرة لحوار فكري عميق، مع صديق قديم في مطعم عريق. فلماذا إذن نجد صعوبةً في أن نحدّد أولوياتنا التي تهمننا في اللحظة الحاسمة؟ الإجابة بسيطة، وهي أننا لم نحدّد ما الضروري في منظورنا. وفي هذه الحالة نكون بلا أدوات وأسلحةٍ ندافع فيها عن جوهر غاياتنا. أمّا عندما نكون محدّدين وواضحين، يصبح الأمر بين أيدينا، وكأنّ كل جيوش العالم تحميننا مما هو سطحيّ وهامشيّ.

◆ المداهنة: في هذه الحالة ينصبُّ مجهود الفريق

على الفوز بانتباه ثمّ اهتمام ثمّ احتضان مديرهم. وبدلاً من تكريس وقتهم وجهدهم لتحقيق الإنجازات، فإنهم يوجّهون جُلّ طاقتهم نحو الألاعيب، حين يحاولون أن يبدوا أفضل من زملائهم، أو أن يتبنّوا ويكرّروا أفكار مديرهم. ونحن نفعل مثل هذا في حياتنا الخاصة أحياناً. فعندما نسير في الحياة من دون هدف، فإننا نُهدر الوقت والمال والجهد في محاولة للظهور بمظهر أفضل من الآخرين، ونبالغ في تقدير قيمة أمور هامشية مثل امتلاك سيارة فارهة أو منزل فخيم، أو حتى أشياء غير ملموسة مثل عدد متابعينا على مواقع التواصل الاجتماعي. وكنيجة لذلك، نُهمل أنشطة تُعتبر ضروريةً لنا، كقضاء الوقت مع العائلة والأصدقاء، أو الاعتناء بصحتنا.

◆ المصالح الشخصية: من دون هدف واضح، يسعى

معظم الناس إلى ما يحقق مصالحهم الشخصية قصيرة الأجل، من دون أن يدركوا مدى تأثير أنشطتهم في المصلحة العظمى طويلة الأجل لفريقهم ومؤسستهم ومجتمعهم، ومن ثمّ لهم شخصياً. فعندما يعمل الأفراد في فرق، فإن الكثير من الأنشطة والمصالح المختلفة تتضارب، فلا يُثمر مجهود الفريق عن نتائج إيجابية.



”لا“ كلمة بسيطة ونتائج إيجابية

معظم الناس لا يُحبون أن يقولوا ”لا“ ولا أن يسمعوها. فنحن نخاف أن نفوت فرصة لا تُعوّض، أو أن نثير المشكلات، أو أن نهديم جسور التواصل الإنساني، أو أن نخرج أو نُحبط شخصاً نحترمُه ونحبُّه. ورغم صعوبة رفض طلبات الناس، فإن العجز عن عمل ذلك يمكن أن يفوت علينا فرصاً أكبر وأهم.

علاقتنا بالآخرين، فتوافق بشكل تلقائي، ومن دون تفكير متوقعين أن يغمرنا إحساسٌ بالسعادة عندما نُسعد أحدهم أو نلبّي رغباته.

بيد أن هذه المشاعر تشوّش أذهاننا، فلا نستطيع الاختيار بين أن نقول ”لا“ ثمّ نندم لدقائق معدودات، وبين أن نقول ”نعم“ وندم لأيام أو أسابيع أو حتى لسنوات. السبيل الوحيد للخروج من هذا الفخ هو أن نتعلّم كيف نقول ”لا“ بصرامة ولباقة، لأننا بعد أن نفعل ذلك، سنكتشف أن مخاوفنا من إيذاء الآخرين أو إغضابهم كان مبالغاً فيها، وأن الناس يحترمونا الآن أكثر.

وهناك سبب آخر وراء صعوبة اختيار ما هو ضروري في اللحظة الحالية والعاجلة، وهو خوفنا الفطري من الحرج الاجتماعي. لأنّ بني البشر مجبولون على حبّ التواصل مع الآخرين. فمنذ آلاف السنين، عندما كان الناس يعيشون في جماعات وقبائل من الصيادين وجامعي الثمار، كان بقاءً جنسنا مرهوناً بالاندماج والتواصل. ورغم أنّ الالتزام بكلّ ما يتوقّعه الآخرون منّا لم يعد مسألة حياة أو موت، فلم يزل هذا الإحساس محفوراً داخلنا. فسواء دعانا صديق إلى الغداء أو كلّفنا مديرٌ بمهمّة ما، فإنّ مجرد فكرة رفضنا لما يُطلب منّا تثير إحساسنا بالذنب وبعدم الارتياح، لأننا لا نريد أن نخيب أمل أحد، ولا نريد أن نخسر

كيف تقول ”لا“ بلباقة

- ◆ عندما يُطلب منّا الآخرون شيئاً، فإننا نخلط بين الطلب بعمل وبين علاقتنا الشخصية بهم. وعندما نفصل بين الأمرين، نتمكّن من اتخاذ قرار واضح وسليم، ونمتلك الجرأة الكافية لتبوح بما يدور في الصدور.
- ◆ هناك طرقٌ عديدة للرفض بوضوح وأدب من دون استخدام كلمة ”لا“ مباشرة، مثل: ”كنتُ أودُّ ذلك، ولكنني مشغولٌ جداً“.
- ◆ جميع الناس يبيعون شيئاً – فكرةً، وجهة نظر، أو رأياً – مقابل الحصول على وقتك. إدراكك لما يبيعونك يجعلك أقدر على تحديد ما إن كنت ستشتري منهم أم لا.
- ◆ عندما يُطلب أحدهم شيئاً ولا يحصل عليه، قد يكون ردُّ فعله الفوري هو الاستياء أو الإحباط أو حتّى الغضب. هذا الأثر السلبي معروفٌ ومتوقّع، ولكن الأثر الإيجابي أقل وضوحاً، وهو أنّه بمجرد زوال تأثير الاستياء، سيحلُّ محله الإحساس بالاحترام. عندما نصدّ الآخرين بصرامة واحترام، فإننا إنّما نوّكد لهم أنّ وقتنا ثمينٌ وأنهم مهمّون، ولكن أهدأنا وغاياتنا الكبرى أهم.



مشكلتهم ليست مشكلتك

كانت ”سارة“ موظّفةً مجتهدةً في عملها، لدرجة أنّها وجدت نفسها فجأةً تُجهّز لزفافها في الوقت الذي كانت تجهّز فيه عرضاً تقديمياً لاجتماع مجلس إدارة مؤسّستها الذي سينعقد قبل زفافها بثلاثة أسابيع. فعملت ليل نهار حتى فرغت من إعداد العرض قبل الموعد، ولتكرّس الأسابيع القادمة للتجهيز لزفافها. كان مديرها سعيداً لأنّها انتهت من العرض قبل الموعد المحدّد، وكانت هي أكثر سعادة وهي تتفرّغ للتخطيط لزفافها خلال المدة المتبقية.





ثم وصلتها رسالة عاجلة من مديرها يطلب منها إنجاز مشروع آخر مهم. ورغم أنها خلال سنوات عملها الطويلة معه، لم ترفض له طلباً قط، بل عملت مئات الساعات خارج وقت عملها لتنفيذ كل ما يطلب منها بإتقان، لكنها لم تتردد هذه المرة، وردت بكل صراحة وصرامة: "لا". اختارت ألا تعتذر وألا تبرر موقفها، بل قالت ببساطة: "لقد خططت لهذا اليوم، وعملت ليلاً ونهاراً من أجله، وأراني أستحق كل دقيقة فيه؛ أنا آسفة"

ثم حدثت مفاجأة أخرى، حين رفض زميلها ورفيقها تلبية طلب المدير، مما اضطره إلى العمل على المشروع العاجل وحده أسبوعاً كاملاً، ولم يكن سعيداً بذلك. ولكن بعد ما عانى وأنهكه العمل الطويل، أدرك عيوب الطريقة التي يدير بها فريقه، وأدرك أهمية أن يعمل بنظام، موضحاً للفريق كل توقعاته والنتائج التي عليهم تحقيقها. لكنه ظل ممتناً لـ "سارة" لأنها ساعدته على رؤية الأمور من زاوية جديدة. فعندما وضعت حداً فاصلاً بين عملها وحياتها، أتاحت للجميع فرصة للتغيير والتطوير، وقد فعلت ذلك بأسلوب أكسبها الاحترام والتقدير.

نعمة الروتين الإيجابي

يعتبر الروتين التنظيمي والإيجابي من الوسائل الفعالة في التخلص من العقبات والمشكلات والهامشيات. فعندما نضع لأنفسنا روتيناً يحمي ما هو ضروري ولازم لنا، فإننا سننفضه تلقائياً، ولن نضطر إلى بذل جهد إضافي كل يوم لإعادة ترتيب أولوياتنا.

عندما نكرر نشاطاً ما، فإن خلايا المخ تعقد روابط عصبية جديدة. ومع التكرار، تقوى هذه الروابط، ويسهل على المخ تشيبتها. فعندما نتعلم كلمة جديدة، فإننا نكررنا أكثر من مرة وعلى فترات متفاوتة حتى نتقنها. ولكي نتذكرها لاحقاً، سنحتاج إلى تشيبت ذات الروابط العصبية إلى أن نستخدم الكلمة في نهاية المطاف بسهولة وتلقائية من دون مجهود.

تتحسن قدرتنا على تنفيذ الأعمال الضرورية بالتكرار والممارسة، تماماً مثل قدراتنا الأخرى. تذكر أول مرة اضطرت فيها إلى أداء مهمة جديدة في عملك. في البداية كنت تشعر بالتوتر والحيرة، وكان المجهود الذي تبذله في التركيز يستنزف كل طاقتك. وما إن تمارس نفس المهمة مراراً وتكراراً حتى تتأبط الثقة بنفسك، ويصبح بوسعك أدائها بشكل أفضل وأسرع وبتركيز ومجهود أقل.



معظمنا يعرف أن الوسائل التكنولوجية قد ألغت الحدود بين العمل والعائلة، وحالياً لم تعد هناك أي حدود يحترمها الآخرون فيما يتعلق بوقت العمل ووقت الأسرة. ولكن ما لا يلاحظه كثيرون هو أن المشكلة ليست فقط أن هذه الحدود قد اختفت، بل أن العمل قد تخطى حدوده وتعدى على نطاق العائلة. من الصعب أن نجد صاحب شركة يتقبل مجيء موظفيه بأولادهم إلى العمل، ومع هذا فهو يتقبل بصدر رحب أن يعمل موظفوه حتى وقت متأخر من الليل أو أن ينجزوا المشروعات المهمة في عطلة نهاية الأسبوع.

لا ننكر أن وضع حدود فاصلة بين العمل والأسرة قد يكلفك كثيراً. فليس معنى أن الأمر نجح مع "سارة" أنه سينجح دائماً مع أي شخص آخر. كان من الممكن أن تخسر "سارة" عملها. ومع هذا، فإن عدم الصدق ووضع الحدود سيكلفك أكثر: سيكلفك قدرتك على اختيار ما هو ضروري في حياتك.. وما يلزمك الآن. بالنسبة إلى "سارة"، كان فوزها بالاحترام في عملها وتخصيص وقت لعائلتها هو أهم شيء، ولهذا كان هذان هما الأمران اللذان وضعتهما على قمة أولوياتها. تذكر أنك إن لم تضع بنفسك حدوداً، فستدخل جميع جوانب حياتك بعضها مع بعض. بل والأسوأ من ذلك أنه ربما تصبح هناك حدود بالفعل، ولكن الآخرين هم من سيضعونها لك.

مشغولون وغير منتجين

تحديد أولوياتنا التي تهتمنا في اللحظة الراهنة لا يتعلق بأداء المزيد من الأعمال، وإنما بأداء المهم من الأعمال. كما لا يعني أن نؤدي أعمالاً أقل لمجرد أننا مشغولون، بل يعني أن نستثمر وقتنا وجهدنا ومواردنا بحكمة لكي نقوم بالضروري فقط ونتمكن من تقديم أفضل ما لدينا وما يخدمنا؛ نحن وأهلنا ومؤسساتنا ومن حولنا. فالدرس الضروري هنا هو أننا إن لم نحدد أولوياتنا بأنفسنا، فسيأتي من يحددها لنا، رغماً عنا.

بمجرد أن نميز بين ما هو ضروري وبين ما هو هامشي، سنتميز ونكتشف أننا فعّالون ومختلفون وأيضاً متميزون. فبينما يقول الجميع "نعم" لكل شيء، سنقول "لا" لأكثر من شيء، ولا نقول "نعم" إلا للعمل الضروري والهدف الجوهري. وبينما ينشغل كثيرون بالأضواء، محاولين جذب انتباه العالم، سنصمد نحن وراء الكواليس منتظرين أن نلعب أدوارنا الجوهريّة والحيويّة، وهي أدوار التميز والبطولة. وبينما يعيش معظم الناس تحت الضغوط وبين ركام الفوضى، سنترفع نحن على قمم أعمالنا، فخورين بإنجازاتنا ومحققين لذواتنا. وكما قال أحدهم في رؤيته للقيادة والتأثير والتطوير: "هناك من يصعدون القمة ليأراهم العالم، وهناك من يصعدونها ليروا العالم."

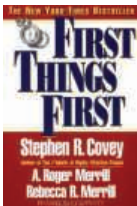


المؤلف:



جريج مهيون: استشاري ومؤلف متخصص في إدارة الذات والتفكير الإيجابي والذكاء الاجتماعي. يُدرّب مؤسسات عالمية منها: "أبل" و"جوجل" و"لينكدان".

كتب مشابهة:



1. First Things First

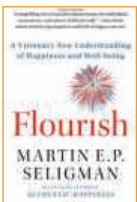
By Stephen Covey, A. Roger Merrill and Rebecca R. Merrill. 1996.



2. The Power of Habit

Why We Do What We Do in Life and Business.

By Charles Duhigg. 2012.



3. Flourish

A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being

By Martin E. P. Seligman. 2012.

”إن لم نُحدِّد ضرورياتنا وننجز
أولوياتنا بوعينا ومع سبق
الإصرار والترصُّد، فإننا نختار أن
نعيش على الهامش ونحن نُلزم
أنفسنا بما لا يلزم لننجز ما لا
يجب أن يُنجز.“

جريج مخيون



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

يَعْمَدُ نَجَاحُ مَنْطِقِنَا عَلَى بِنَاءِ بَيْتِنَا مَعْرِفَتِيًّا،

صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم

ص.ب: 214444
دبي، الإمارات العربية المتحدة
هاتف 044233444
نستقبل آراءكم على pr@mbrf.ae
www.mbrf.ae

للتواصل الاجتماعي وفق التالي:

 mbrf_news

 mbrf_news

 mbrf.ae

© جميع الحقوق محفوظة