

2018

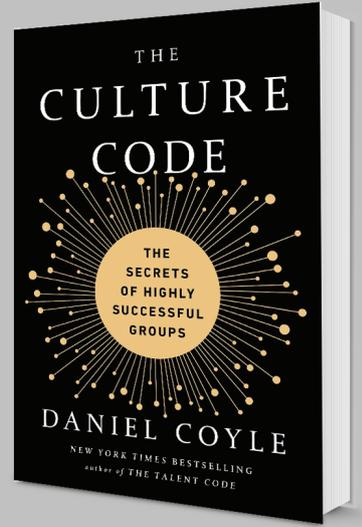
كتاب في دقائق

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

ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

قوة الثقافة

لماذا تفوز فرق وتحقق أخرى؟



تأليف

دانيال كويل

162

المبادرات والمشاريع

ملتقى العرب للابتكار



2030
LITERACY
CHALLENGE

الإحصاء
الإحصائي



برنامج دبي الدولي للكتابة
Dubai International Program for Writing



الخططة السرية للفريق المتفوق

تعدُّ ثقافة الفريق الناجح واحدة من أهم القوى الفاعلة في كوكبنا. يمكننا استشعار وجودها في المؤسسات الناجحة، وفي بطولات الفرق، والعائلات والمؤسسات والمجتمعات المتفوقة، ويمكننا أيضاً قياس أثرها في المحصلة النهائية، لكن آثارها الداخلية تبقى لغزاً غامضاً. كلنا نريد أن تتسلح مؤسساتنا، ومجتمعاتنا، وعائلاتنا بثقافة قوية، ويعلم الجميع أن الثقافة قوة مؤثرة، لكننا لا نعرف كيف تؤثر. قد يكون السبب هو المنظور الذي نرى الثقافة من خلاله. نحن نراها سمةً جماعيةً، مثل الحمض النووي. تُشعرك الثقافات القوية أنها فريدة ومتميزة، وهي تبدو ثابتة ومحتمة بشكل ما، ووفقاً لهذا الأسلوب في التفكير، تكون الثقافة أمراً حتمياً ومصيراً مقدراً، ولكن لماذا تتمتع بعض الفرق بثقافة قوية، بينما تفتقدها فرق أخرى؟

تبدو الثقافة الناجحة ضرباً من السحر، لكنها في الحقيقة ليست كذلك، وقد درسنا ثمانية من أكثر فرق العالم نجاحاً وأجرينا عليها أبحاثاً، ووجدنا أن أصحابها كُونوا ثقافتهم المتميزة من خلال ثلاث مهارات قوية هي:

- ♦ **أولاً:** مهارة بناء الشعور بالأمان التي تصنع علامات الاتصال وروابط الانتماء والهوية.
- ♦ **ثانياً:** مهارة تحمّل مشكلات الضعف التي تفسر كيف تؤدي مواجهة الخطر إلى التعاون الوثاق.
- ♦ **ثالثاً:** مهارة تحديد الغايات النبيلة التي تخلق أهدافاً وقيماً مشتركة.

علماً بأن المهارات الثلاث تعمل معاً من القاعدة إلى القمة، في البداية تُكوّن الروابط بين الفريق ثم تترجمها إلى أفعال على أرض الواقع.



في ثوانٍ...



عندما نقرأ ملخص كتاب «زايد من مدينة العين إلى رئاسة الاتحاد» تأليف راشد عبد الله النعيمي، وما سبقه من الملخصات التي تسطر سيرة الراحل العظيم الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، ندرك أن الوحدة هو الذي بدأها، والرؤية هو الذي ابتكرها، والخطط هو الذي رسمها. كان الشيخ زايد، كما يقول «راشد عبدالله النعيمي»، يؤمن بأن الاتحاد لا بد أن يبدأ ولو بخطوة واحدة، وأن هذه الخطوة ستبنيها خطوات. بدأ اللقاء المستمر بين إخوته، وبحث معهم كل الموضوعات، ووضع حلاً لكل مشكلة، وضخ من أجل القضاء على كل العقبات، فأصبح الاتحاد بين يوم وليلة حديث الناس في الخليج.

مدخل عظمة الشيخ زايد هو تميزه كقائد قضى صباه وشبابه في الصحراء، وتسلم حكم البلاد بلا جهاز إداري؛ فبادر إلى السبق والعمل بإبداع، ممّا حال بين الدولة الوليدة والوقوع في براثن الروتين الإداري. لقد أقام الشيخ زايد دولة من العدم، ولم تمض إلا سنوات معدودات، حتى جعل علم دولته يرفرف فوق المنظمات الدولية وسفارات الإمارات في كل القارات.

أمّا ملخص كتاب «متى.. الأسرار العلمية لاختيار التوقيت العملي» للمؤلف الشهير «دانيال بينك» فيمكن اعتباره واحداً من أهم الكتب التي قدمناها في سلسلة «كتاب في دقائق»، ذلك أنه يوظف مدخلاً علمياً مستنداً إلى دراسات أكاديمية وبحوث محكمة، جمعها «بينك» وأطرها في سياق متكامل، بعدما لاحظ أن معظم الناس يهتمون بالتوقيت، وقلة فقط يهتمون بالتوقيت المناسب. وقد أثبت المؤلف أن تحديد التوقيت الأمثل هو علمٌ تعززته مجموعة من الأبحاث والتخصصات، التي تقدم نظرات ثاقبة حول حياتنا، وكيف نعمل بطريقة أذكي ونعيش حياة أفضل.

واستناداً إلى الأهمية البالغة لاختيار التوقيت المناسب التي أشرنا إليها في ملخص «متى»، فإن ملخص «قوة الثقافة.. لماذا تفوز فرق وتخفق أخرى؟» تأليف «دانيال كويل» يأتي بعد كأس العالم لكرة القدم مباشرة، مقدماً رؤية علمية للخططة السرية التي تتمتع بها الفرق التي تمتلك ثقافة البطولات.

يعدُّ «كويل» ثقافة الفريق الناجح واحدة من أهم القوى الفاعلة في العالم؛ إذ يمكننا استشعار وجودها في المؤسسات الناجحة، وفي بطولات الفرق، والمجتمعات المتفوقة، ويمكن قياس أثرها في المحصلة النهائية، لكن آثارها الداخلية تبقى لغزاً غامضاً، ولهذا نجد من السهل وصف سمات ثقافة التفوق والنور، ومن الصعب تطبيقها على أرض الواقع، حيث يعلم الجميع أن الثقافة قوة مؤثرة، لكننا لا نعرف على وجه الدقة كيف تؤثر. ونظراً إلى صعوبة فك رموز الخططة السرية للفرق العالمية القوية، فإننا نراها سمةً جماعيةً وفريدة، وهي تبدو ثابتة وقوية بشكل أو بآخر، ووفقاً لهذا المنظور تكون الثقافة أمراً حتمياً ومصيراً مقدراً.

جمال بن حويرب

المدير التنفيذي لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

المهارة الأولى: توفير الأمان

الأمان ليس مجرد مُنْأَخ عاطفي، بل هو أساس تقوم عليه الثقافة القوية. أمَّا الأسئلة الأكثر عمقاً فهي: من أين يأتي الشعور بالأمان؟ وكيف نبنيه ونُدِيمه؟

عندما تطلب من أعضاء الفرق الناجحة أن يصفوا علاقات بعضهم ببعض، تجدهم يميلون إلى اختيار الكلمة نفسها، وهم لا يستخدمون كلمة مثل «أصدقاء» أو «فريق» أو «زمرة» أو أي مصطلح مقبول آخر كهذه الكلمات، بل يستخدمون كلمة «عائلة»، فهم يميلون إلى وصف شعورهم بهذه العلاقات بالطريقة نفسها.

عندما درسنا هذه الفرق، لاحظنا نمطاً مميّزاً من التفاعل. لم يكن موجوداً في المسائل والقضايا الكبرى، بل يتكرّر ويبدو جلياً في لحظات الاتصال الاجتماعي البسيطة، وقد كانت هذه التفاعلات متسقة بغض النظر عن طبيعة الفريق:

◆ تقارب جسدي، وغالباً ما يكون في شكل دوائر.

- ◆ تواصل بصري كبير.
- ◆ تواصل جسدي (مصافحة، عناق).
- ◆ الكثير من التفاعلات القصيرة المفعمة بالطاقة (لا خطابات مطوّلة).
- ◆ مقاطعات قليلة.
- ◆ كثير من الأسئلة.
- ◆ إنصات فعال ومركّز.
- ◆ دعابة وضحك.
- ◆ مجاملات بسيطة ومفعمة بالاهتمام (عبارات الشكر، وبعض مظاهر المجاملات).
- ◆ كما وجدنا شيئاً آخر: قضاء الوقت المشترك في هذه الفرق أصبح تقريباً إيماناً جسدياً، والوصف الأمثل للتعبير عن هذا التفاعل هو: «الكيمياء».



إشارات الانتماء

يستخدم البشر لغة بدائية لتكوين علاقات آمنة، وتتكوّن هذه اللغة من إشارات الانتماء، وهي سلوكيات تخلق علاقات آمنة في الفرق، ومنها القرب، والتواصل البصري، والحماس، والمحاكاة، ولعب الأدوار، والانتباه، ولغة الجسد، وجمّة الصوت، وما إذا كان كل فرد في الفريق يتحدّث إلى الآخر. تماماً مثل أي لغة، لا يمكن لإشارات الانتماء أن تقلّ وتحدّر إلى مستوى العزلة، بل يجب أن تكون نبضاً مستمراً من التفاعلات داخل العلاقة الاجتماعية. أمّا

وظيفتها فهي أن تجيب عن الأسئلة الأزلية الحاضرة دائماً في أذهاننا: هل نحن آمنون هنا؟ كيف سيكون مستقبلنا مع هؤلاء؟ هل هناك مخاطر تحدّق بنا؟

تتسم إشارات الانتماء بثلاث سمات أساسية:

1. **الطاقة**: وتُستمر في التفاعل العملي.
2. **الفردية**: وتتعامل مع الشخص ككيان فريد وذو قيمة.
3. **التوجّه المستقبلي**: ويشير إلى أنّ العلاقة ستستمر.

تضيف هذه الإشارات إلى الرسالة التي يمكن وصفها في عبارة واحدة: أنت آمن هنا، وهي تسعى إلى إشعار عقولنا اليقظة بأنّه يمكنها أن تتوقّف عن القلق بشأن المخاطر وتنتقل إلى حالة الاتصال، وهي حالة تسمّى «الأمان النفسي». سرُّ الأمان النفسي هو معرفة مدى هوس عقولنا اللاواعي به. التلميح بالانتماء ليس كافياً، إشارة واحدة أو اثنتان لا تكفيان. البشر مفطورون على طلب المزيد من الإشارات، ولهذا السبب يسهل تحطيم الشعور بالانتماء، ويصعب بناؤه.

عوامل أداء الفريق

أظهرت دراسات أجريت في معمل ديناميكيات الإنسان في معهد «ماسانشوستس للتكنولوجيا» من أجل فهم التفاعلات الداخلية لكيمياء الفريق أن هناك خمسة عوامل قابلة للقياس وراء أداء الفريق:

1. كل فرد في الفريق يتحدّث ويستمع تقريباً بشكل متساوٍ، وتكون المشاركات قصيرة.

2. يحافظ أعضاء الفريق على مستوى عالٍ من التواصل البصري، وتكون حواراتهم وحركاتهم مفعمة بالطاقة.

3. يتواصل أعضاء الفريق بعضهم مع بعض بشكل مباشر، وليس فقط مع قائد الفريق.

4. يستمر أعضاء الفريق في اتخاذ القنوات الخلفية أو الحوارات الجانبية داخل الفريق.

5. يتوقّف الأعضاء من حين إلى آخر بانتظام، ويستكشفون الوضع خارج الفريق، ويحصلون على المعلومات ثمّ يشاركون الآخرين بها.

تتجاهل هذه العوامل كل مهارة فردية أو سمة تربطها بالفِرَق ذات الأداء الفائق، لتحلّ محلّها سلوكيات قد نعتبرها بدائية للغاية، ولكن عندما يأتي الأمر إلى توقُّع أداء الفريق، يخلص الباحثون إلى أنّه لا شيء أقوى من التفاعلات الإنسانية البسيطة.

من الطبيعي أن نظنّ أنّ الكلمات مهمة، ونعتقد أنّ أداء الفريق يرتبط بذكاء الأعضاء اللفظي وقدرتهم على صنع الأفكار المعقّدة ونقلها للآخرين، لكنّ هذا الافتراض خاطئ. الكلمات صعبة، وأداء الفريق يقوم على السلوك الذي ينقل فكرة واحدة مهيمنة، ألا وهي: نحن آمنون ومترابطون.



التركيز على فكرة واحدة

يحتاج الانتماء إلى إنعاش وتعزيز مستمرين. لو كانت عقولنا تعالج الأمر بشكل آمن ومنطقي، لما احتجنا إلى هذا التذكير بانتظام، لكنّ عقولنا لم تمر بعملية انتخاب طبيعي منذ ملايين السنين لأنها تعمل بشكل آمن ومنطقي. لقد اجتازتها واستمرت حتى اليوم لأنها مولعة بمواجهة الخطر. نشأ هذا الوله في منطقة عميقة في المخ. إنها لوزة المخ، أداة المراقبة البدائية. لقد اكتشف العلم مؤخراً أنّ لوزة المخ لا تستجيب للخطر بالمواجهة أو الهروب فقط، بل تلعب دوراً حيوياً في بناء الكيانات الاجتماعية، وهي تعمل بهذه الطريقة: عندما تتلقّى اللوزة إشارة تدلّ على الانتماء، تبدل الأدوار وتبدأ في استخدام القوّة الهائلة اللاواعية لجهازها العصبي لتكوين الروابط الجامعة والمحفّزة والحفاظ عليها، وهي تتبع أعضاء فريقك، وتتوافق مع تفاعلاتهم، وتمهّد الطريق لمشاركة هادفة، وفي لمح البصر، تتحوّل من حارس صاحب ومزجج، إلى مرشد متحمّس ذي هدف واحد: لكي تتأكد أنّك على صلة وثيقة بمجموعتك.



يشبه الشعور بالانتماء أمراً ينشأ من داخلك ثم يخرج إلى النور، لكن الحقيقة أنه يبدأ في الخارج ثم يتسلل إلى داخلك. تنشيط عقولنا الاجتماعية عندما نتلقى تراكمات منتظمة من الإشارات التي تكاد تكون غير مرئية: نحن قرييون، نحن آمنون، نشترك في المستقبل نفسه، فلنكن نفهم الطريقة التي يعمل بها الانتماء يجب أن نتخيَّله كالشعلة التي تحتاج إلى التغذية المستمرة عبر إشارات تدلُّ على علاقة آمنة.

سحر التغذية العائدة

«أنا أعطيك هذه الإفادة العائدة الصريحة لأنني أتوقَّع منك نتائج كبيرة، وأثق أنك تستطيع تحقيق أكثر من هذه التوقعات».

لا تقدِّم هذه الكلمات معلومات عن كيفية تحسين المستوى، لكنَّها قوية لأنها ترسل إشارات قوية تدلُّ على الانتماء، مثل:

1. أنت جزءٌ من هذا الفريق.
2. هذا الفريق متفرد، ولدينا معايير مرتفعة.
3. نؤمن بأنك تستطيع تحقيق هذه المعايير.

تقلل هذه الإشارات رسالة واضحة تثير العقل اللاواعي، وهي: هذا مكان آمن وملائم لبذل المزيد من الجهد.

إعطاء تغذية عائدة صادقة وقاسية من دون أحداث آثار جانبية من الإحباط والمعارضة؟ وما مكونات التغذية العائدة المثلى؟

طلب فريق من علماء النفس من جامعات «ستانفورد»، و«بييل»، و«كولومبيا» من طلاب في المرحلة الإعدادية كتابة مقال، وقد تباينت التغذية العائدة من المعلمين عنه. اكتشف الباحثون أن ثمة شكلاً خاصاً من التغذية عززَّ جهد الطلاب وأداءهم بشكل هائل إلى حدِّ أنهم أطلقوا عليه «التغذية العائدة الساحرة». لم تكن التغذية العائدة معقَّدة، بل تكوَّنت من عبارة واحدة بسيطة:

أحد المعتقدات الخاطئة عن الثقافات الناجحة أن الأماكن التي تطبَّق هذه الثقافات أماكن سعيدة ويسودها المرح، ولكن ليس هذا هو الحال دائماً. تكون هذه الأماكن مفعمة بالطاقة والعمل، لكن من داخلها ينصبُّ تركيز أعضاء الفريق فيها على تحقيق السعادة أقلَّ من تركيزهم على حلِّ المشكلات الصعبة معاً، وفي أثناء هذه المهمة يخوض الفريق لحظات عديدة من التغذية العائدة الصادقة، والمصارحة المزعجة، عندما يواجهون الفجوة بين وضع الفريق حالياً، والوضع الذي كان ينبغي أن يصلوا إليه، لكن كيف يستطيع قادة الفرق



أفكار لتوفير الأمان

1. بالغ في الإنصات. عندما درسنا الأماكن التي تسودها ثقافة ناجحة، كُنَّا نرى التعابير نفسها على وجوه المستمعين: تميل رؤوسهم إلى الأمام قليلاً، عيونهم محدَّقة لا ترمش، وحوابجهم مرفوعة. لا يحركون ساكناً، يتعمَّدون الميل نحو المتحدث. الصوت الوحيد الذي يصدر عنهم هو تيار متدفِّق من الثقة والتأكيدات: «نعم.. هو كذلك»، وهو ما يشجِّع المتحدث على الاستمرار في إعطاء المزيد. من الضروري أيضاً تجنُّب المقاطعات. ميِّز بين المقاطعات الناتجة عن الحماس المتبادل، والمقاطعات الناتجة عن نقص المعرفة وضعف العلاقة.

سبيل المثال: يتبع العديد من الفرق قاعدة عدم إنهاء أي اجتماع دون مشاركة الجميع بشيء ما.

10. حقق الاستفادة القصوى من اللحظات الحاسمة. نحن لا نمرُّ بلحظات حاسمة مرة واحدة، بل نمرُّ بها كل يوم، لكن الفرق الناجحة تتنبه إلى هذه اللحظات. ما يحدث هو أنهم يتوقعون، ويأخذون وقتاً، ويعترفون بوجود الشخص الجديد، مميّزين اللحظة بأنها لحظة خاصة: نحن معاً الآن.

11. تجنّب إعطاء تغذية عائدة مختلطة. الحديث عن الإيجابيات، ثم تناول الأمور التي تحتاج إلى تحسين، ثم الختام بالإيجابيات، قد يبدو ذلك معقولاً من الناحية النظرية، لكنه يؤدي إلى البلبلة عملياً، حيث يميل البشر إما إلى التركيز كلياً على الإيجابيات أو التركيز كلياً على السلبيات، في الثقافات التي درسناها، لاحظنا أنهم يفصلون بين الاثنتين كأنهما عمليتان مختلفتان، ويتعاملون مع السلبيات من خلال الحوار؛ أولاً عن طريق سؤال الشخص إن كان يريد تغذية عائدة، ثم الدخول في حوار ثنائي يركز على أوجه النمو المطلوب، كما يتعاملون مع الإيجابيات من خلال انتقاضات واضحة من التكرير والثناء.

12. رسّخ ثقافة المرح. الضحك هو العلامة الأساسية على الأمان والترابط.

2. سلّط الضوء من البداية على إمكانية الوقوع في الخطأ – لا سيما إن كنت قائداً. كن صريحاً، وأفصح عن أخطائك، وأدعهم بعبارة بسيطة إلى إبداء آرائهم وملاحظاتهم: «بالطبع قد أكون مخطئاً هنا»، «ماذا ينقصني هنا?».

3. تقبّل دور المراسل. عندما يتشارك الفريق نقل الأخبار السيئة أو يعطي تغذية عائدة قاسية، من الضروري ألا تحمل الأخبار الصعبة فقط، بل أن تتقبّلها.

4. تنبأ بشكل العلاقات المستقبلية. كون روابط صغيرة، لكن مؤثرة بين الحاضر والمستقبل.

5. اشكر الجميع دائماً.

6. كن مثابراً في عملية التوظيف.

7. تخلّص من التفاح الفاسد. لم تكن الفرق التي خضعت للدراسة تتسامح مع السلوك الفاسد، والأهم أنها تجيد تسمية هذه السلوكيات.

8. وفر مساحات آمنة للمعارضة. كانت جميع الفرق التي درسناها مولعةً بالتصميم كمحفز للتماسك والتفاعل.

9. تأكّد من أن لكل فرد صوتاً. يستخدم العديد من الفرق الناجحة آليات بسيطة تشجّع على مشاركة الفريق كاملاً، وتسلّط عليها الضوء. على



المهارة الثانية: مشاركة الضعف

ستكون هناك لحظات متفرقة تشعر فيها بالضيق وسط السلاسة والطلاقة. هذه اللحظات ثقيلة وصعبة ومليئة بالأسئلة الصعبة، وتشوبها انتقاضات من التوتر الشديد، حيث يواجه أعضاء الفريق تغذية عائدة صعبة، ويكافحون معاً ليعرفوا ماذا يحدث. لا تحدث هذه اللحظات بالمصادفة، بل تحدث عمداً.

المرن الواثق. تحدث هذه اللحظات عندما يواجه الفريق عائقاً قاسياً، ويبدأ الفريق، دون تواصل أو تخطيط، في التحرك والتفكير ككيان واحد، ليجدوا مخرجهم من المأزق تماماً كما يجد سرب من الأسماك مخرجاً من الشعاب المرجانية، وكما لو أن لهم جميعاً العقل نفسه. إنه أمر رائع. أما إن نظرت عن قرب، فستلاحظ أمراً آخر.

«هل لديكم أية أفكار؟» «أخبروني بما تريدون، وسوف أساعدكم.» يمكن لهذه التبادلات الصغيرة العابرة أن تطلق العنان لقدرة الفريق على الأداء، والسُر في ذلك هو الاستعداد إلى أن يتخذ الشخص سلوكاً محدداً يتعارض مع فطرتنا كلياً، ألا وهو: مشاركة الضعف. عندما تشاهد الفرق المتماسكة في أثناء عملها، ترى لحظات من التعاون

في مؤسّسة «بيكسار»، تحدث هذه اللحظات الصعبة خلال ما يسمونه باجتماعات «اثتمان العقول»، وهو أسلوب تتبعه المؤسّسة لتقييم أفلامها وتحسينها في أثناء صناعتها. يضمّ الاجتماع مخرج الفيلم ونخبته من خبراء الإخراج والمنتجين، ويشاهد الجميع أحدث نسخة من الفيلم وي طرحون آراءهم. عندما ننظر عن بعد إلى طريقة «اثتمان العقول» تبدو لنا وكأنّها تجمع روتيني. أمّا إن نظرنا إليها عن قرب، سنجدّها تشبه عملية طيبة مؤمّلة، بالتحديد: عملية تشريح تسلط الضوء على عيوب الفيلم،

وتسميها، وتحللها بشكل مفصّل مذهل. هذا الاجتماع ليس نزهة، ففيه يخبرون المخرجين أنّ شخصياتهم بلا قلب، وقصصهم مرتبكة، ودعاباتهم لا تُضحك، ولكن من خلال هذه المناقشات فقط تتحسّن الأفلام.

في البحرية الأمريكية، تحدث هذه اللحظات في أثناء مراجعة كل مهمة. يعقد اجتماع «مراجعة المهمات» فوراً بعد كل مهمة أو تدريب: يضع أعضاء الفريق أسلحتهم، ويتناولون المياه ووجبة خفيفة، ويبدوون الحديث، وكما يحدث في اجتماعات «اثتمان العقول»، يحدّد أعضاء

الفريق المشكلات ويحلّونها ويوجهون أسئلة صعبة، مثل: أين أخفقتنا؟ ماذا فعل كل منا، ولماذا فعلنا ذلك؟ ما الذي سنفعله بشكل مختلف في المرّة القادمة؟ ويمكن أن تكون مراجعات المهمات مؤمّلة، ومفعمة بالمشاعر والغموض.

فيما يبدو، تصنع هذه الفرق هذه اللحظات الصعبة، والتفاعلات المؤمّلة في «بيكسار» و«البحرية الأمريكية» عن عمد، وتبدو مضادّة للتعاون السلس، غير أنّ الرائع في الأمر أنّ هذه التفاعلات الصعبة تولّد التماسك والثقة اللازمين للتعاون السلس.

حلقة الضعف

عند مستوى ما، نعرف بحدسنا أنّ الضعف يُشعل شرارة التعاون والثقة، لكننا قد لا ندرك كيف تعمل هذه العملية بقوة وبشكل صادق، وبخاصة عندما يأتي الأمر إلى التفاعلات بين الفريق، لذلك من المفيد الاطلاع على أفكار الدكتور «جيف بولزر» أستاذ السلوك التنظيمي في جامعة «هارفارد» - الذي قضى معظم حياته العملية يدرس كيف تخلق التفاعلات الاجتماعية البسيطة تأثيرات متسلسلة داخل الفريق. يرى «بولزر» أنّ الضعف «هو إرسال إشارات واضحة أنّ لديك مواطن ضعف، وأنك قد تحتاج إلى المساعدة، وعندما يصبح هذا السلوك نموذجاً للآخرين، يمكنك حينها أن تتّجّى المخاوف جانباً وتعمل، لتبدؤوا ببناء الثقة المتبادلة ومساعدة بعضكم بعضاً. إن لم تمر بلحظة الضعف، من جانب آخر فسوف يحاول الناس تغطية مواطن ضعفهم، وسيصبح كل عمل صغير موطناً تتجلى فيه المخاوف. التفاعل الذي يصفه الدكتور «بولزر» هو «حلقة الضعف»، والصراحة المتبادلة هي حجر الأساس للتعاون والثقة. إن نظرنا إلى حلقات الضعف عن بعد، ستبدو لنا سريعة وتلقائية، لكن عندما ننظر إليها عن كثب، نراها تتبع الخطوات المتفرّقة نفسها:

1. عضو الفريق (أ) يرسل إشارة ضعف.

2. العضو (ب) يتتبع الإشارة.

3. يعود العضو (ب) ويستجيب بإرسال إشارة ضعف من طرفه.

4. يستجيب العضو (أ) يتتبع هذه الإشارة.

5. تنشأ قاعدة من نوع وعلاقة متينة، فتزداد الثقة ويحدث التقارب.

كثيراً ما نرى الثقة والضعف بالمنظور نفسه الذي نرى به موقف شخص يقف على أرض صلبة ثم يقفز في المجهول: ما يحدث أولاً هو أننا ننق، ثم نقفز، لكن العلم يؤكّد أننا نفهم الأمر بالعكس، فالضعف لا يأتي بعد الثقة، بل يسبقها. عندما يتم القفز في المجهول، مع الآخرين، يكتشف أنّ الفريق يقف على أرض صلبة تتجسّد تحت أقدام لاعبيه.

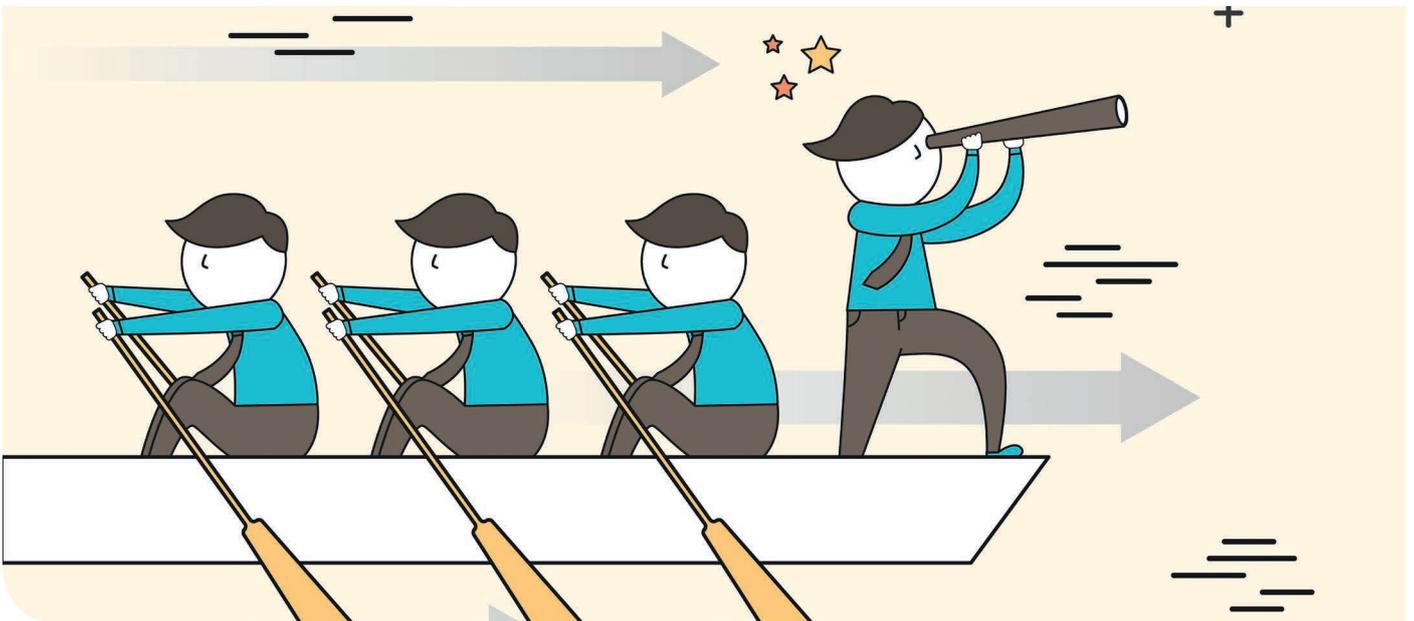
كنا نظن أنّ الضعف حالة ينبغي إخفاؤها، لكن يؤكّد لنا العلم أنّه عندما يتعلّق الأمر بخلق مناخ من التعاون، لا يكون الضعف خطراً، بل يصبح مطلباً نفسياً، ومن هنا فإنّ مبادلات الضعف التي نميل بطبيعتنا إلى تجنبها، هي الطريق التي تقودنا إلى التعاون.



جيف بولزر

أفكار لمشاركة الضعف

1. تأكد أن القائد معرّض أيضاً للضعف مثل بقية الأعضاء. يوصي «لازلو بوك» - الرئيس السابق لقسم تحليل بيانات الموظفين في «جوجل»- بأن يطرح القادة على مرؤوسيهم ثلاثة أسئلة:
 - ♦ ما الذي أفعله حالياً وتحبُّون أن أستمرَّ في فعله؟
 - ♦ ما الأمر الذي لا أفعله بالقدر الكافي وتعتقدون أنني ينبغي أن أفعله أكثر؟
 - ♦ ماذا يمكنني أن أفعل لتكونوا أكثر استجابة وفاعلية؟
 2. انقل توقّعاتك للفريق باستمرار. تُصِرُّ الفرق الناجحة على التصريح بإشارات كبيرة وواضحة تؤسّس هذه التوقّعات وتستمر على هذا النهج، وعلى نمذجة التعاون، واستخدام لغة متوافقة مع الأدوار التي يلعبونها من أجل تعزيز سلوك المساعدة.
 3. اكشف السلبيات بنفسك. ينجح نقل الأخبار أو التغذية العائدة السالبة وجهاً لوجه، لأنه يتناول النزاع بشكل صريح وصادق ويتجنّب سوء الفهم ويخلق رؤية واضحة وعلاقة مشتركة.
 4. عند تكوين فرق جديدة، ركّز على لحظتين حرجتين، هما: لحظة الضعف الأولى، ولحظة الخلاف الأولى. هاتان اللحظتان القصيرتان بابان لطريقتين محتملتين للفريق: هل يتعلّق
- الأمر بالظهور بمظهر قوي؟ أم يتعلّق باستكشاف الساحة معاً؟ أم يتعلّق بالفوز في عمليات التفاعل، أم يتعلّق بتعلّمنا معاً؟
5. استمع بطريقة القفز كما يعمل «الترامبولين». يتعلّق الاستماع الجيد بإضافة المعلومة وصنع لحظات اكتشاف متبادل. أكثر المستمعين فاعلية يفعلون أربعة أمور:
 - ♦ يتفاعلون ليجعلوا الآخر يشعر بالأمان والدعم.
 - ♦ يتخذون موقفاً مسانداً ومساعداً.
 - ♦ من حين إلى آخر، يطرحون أسئلة تتحدّى الافتراضات القديمة.
 - ♦ ومن حين إلى آخر، يقترحون مسارات بديلة.
 6. في أثناء الحوار، قاوم إغراء إضافة قيمة بشكل انعكاسي. قد يكون أهم جزء في عملية خلق حالة الضعف ليس ما تقول، بل ما لا تقول، وهذا يعني امتلاك الإرادة للتنازل عن الفرص السهلة لطرح الحلول وتقديم الاقتراحات. يستخدم المستمعون البارعون نسقاً من الحركات والعبارات التي تُبقي الآخر مستمراً في الحديث.
 7. استخدم الممارسات التي تشجّع على الصدق مثل «مراجعات ما بعد المهمة»، واجتماعات «ائتمان العقول»، و«الفريق المتأهّب»، ومن الخطوات الجيدة في «مراجعات تقييم
- المهمات» طرح خمسة أسئلة:
- ♦ ما النتائج التي كانت مستهدفة؟
 - ♦ ما النتائج الحقيقية؟
 - ♦ ما السبب الكامن وراء النتائج التي حقّقناها؟
 - ♦ ما الذي سنفعله بالطريقة نفسها في المرة القادمة؟
 - ♦ ما الذي سنفعله بشكل مختلف؟
- تتضمّن طريقة «ائتمان العقول» إعداد فريق من القادة ذوي الخبرة الذين ليس لهم سلطة رسمية على المشروع، ثمّ تتركهم ينتقدون مواطن القوّة والضعف في المشروع بشكل صريح ومنفتح، وثمّة قاعدة أساسية في «ائتمان العقول»، وهي ألا يسمح للفريق باقتراح حلول مباشرة، بل طرح الأفكار وترك الأمور تتضح على نار هادئة.
- أمّا أسلوب التأهّب فيسمّى «طريقة الفريق الأحمر»، وهو استراتيجية أو أنبوب اختبار مقتبس من الجيش، حيث يتم تكوين متأهّب لطرح أفكار تهدم خطتك المقترحة وتكشف مواطن الخلل فيها، والسر هو اختيار فريق يرفض الخطة الحالية ومنحه الحرية المطلقة في التفكير بطرق جديدة لم يتوقّعها واضعو الخطة السابقة.
8. كن صريحاً، ولكن تجنّب الصدق القاسي. التغذية العائدة البسيطة والهادفة، والأكثر موضوعية، والأقل حدّة، تكون مؤثّرة وتحافظ



على الشعور بالأمان والانتماء داخل الفريق.

9. تقبل الاضطراب. يتطلب تكوين عادات الضعف أن يتحمل الفريق شكلين من الاضطراب: الألم العاطفي، والشعور بانعدام الكفاءة، ولا تكمن المشكلة في استيعاب الألم، بل في تمهيد الطريق إلى تكوين فريق أقوى.

10. وفق بين لغتك وأفعالك. لا تتوقف الفرق في مؤسسة «بيكسار» عند تقديم الملاحظات على النسخ الأولى من الأفلام، بل تبادر إلى تقديم

حلول للمشكلات.

11. افضل بين مراجعة الأداء وتطوير الموظفين وتنمية المواهب. قد تكون مراجعة الأداء مخاطرة كبيرة، أو تفاعلاً انتقادياً بالضرورة، وقد تكون لها نتائج ترتبط بالمكاسب والمكافآت، أمّا التطوير وتحسين الأداء فيتعلق بتحديد فرص النمو ودعمها، والجمع بينهما في حوار واحد يزيد الأمور سوءاً.

12. استخدم التوجيه السريع. بدلاً من قضاء أشهر وسنوات في التوجيه التقليدي، يستغرق التوجيه السريع ساعات قليلة.

13. انسحاب القائد. يشهد العديد من الفرق العريقة والعظيمة اختفاء قائد الفريق في اللحظات الحرجة ليدفع الفريق بالقوة إلى فرز قيادات جديدة، فتواصل النجاحات بسبب قدرة الجميع على مواجهة لحظات الضعف.

المهارة الثالثة: تحديد الهدف

عندما درسنا سلوك أعضاء الفرق الناجحة، لاحظنا أنهم عندما يناقشون أي شيء يتعلق بهدفهم وقيمهم، يتسمون بالدقة والمباشرة. يبدأ الأمر بتكوين بيئة العمل والأداء المحيطة. الفرق الفعالة تغمر بيئة العمل بما يذكرها على الدوام برسالتها وأهدافها وسموّ غايتها. في مدارس «برنامج المعرفة قوة» - وهي مدارس مستقلة تابعة لجمعية «برنامج المعرفة قوة» غير الربحية، يتم تسمية كل صف دراسي وتزيينه بحيث يسלט الضوء على المكان الذي تلقى فيه المعلم تعليمه الجامعي لكي يلهمو الطلاب ليفعلوا الشيء نفسه. حتى في دورات المياه يضعون لافتات مكتوباً عليها: «في أي جامعة ستدرس؟». عندما تتجول في ردهات المدارس، تسمع لغة مختلفة، وتقرأ نفس الشعارات والعبارات الجذابة تتردد بنفس الإيقاع. هذا أمر مدهش، بما أنك تقرض أن طلاب هذه المدارس ليسوا بحاجة إلى التذكير بالاجتهاد في العمل والتخلي باللطف، فهذه الفرق تكرر قدراً مذهباً من الوقت والاهتمام لسرد قصص النجاح التي لم تحدث بعد، فيذكرون بعضهم بكل ما يعنونه وما يرمزون ويسعون إليه. وهنا لا بد إثبات حقيقة تتسجم مع أداء وعطاء الفرق الناجحة، وهي أن الهدف لا يتعلق بالاستعانة بدافع داخلي غامض، بل بصنع إضاءة ومناورات بسيطة تساعد على تركيز الاهتمام على هدف مشترك.

خلق الدافع

منذ سنوات قررت «جابريل أوتجن» أستاذ علم النفس في جامعة «نيويورك» وجامعة «هامبورج» إجراء تجربة، يقال إنها أهم تجربة في تاريخ علم النفس، وكانت التجربة كما يلي:

♦ **الخطوة الأولى:** فكر في هدف واقعي تريد تحقيقه، فكر لبضع ثوان في ذلك الهدف متخيلاً أنه تحقق، ثم تخيل صورة للمستقبل بعدما حققت هدفك.

♦ **الخطوة الثانية:** تخيل صورة حية للعقبات التي تحول بينك وبين هدفك. لا تتجاهل السلبيات، بل حاول أن تراها على حقيقتها، فإذا كنت تحاول الإقلاع عن التدخين، تخيل أنك تعيش في بيت وحي ومدينة معظم سكانها من المدخنين، ثم تخيل لحظات الضعف عندما تشم رائحة الدخان وتراودك نفسك إلى التقاط سيجارة لتدخن كما يفعل كل من حولك.

اكتشفت «أوتجن» أن الطريقة التي «تصور هدفاً يمكن تحقيقه ثم تصور العقبات» تشعل شرارة التغيير في السلوك والدافعية. من الطبيعي أن تتبع الدافعية والأهداف من داخل الإنسان، ولكن في هذه التجارب لم تكن الدافعية ملكاً للإنسان، بل نتاج عملية ثنائية توجه تركيزك هكذا: هذا هو مكانك الآن، وهذه هي النقطة التي تريد الوصول إليها.

القصة ليست مجرد قصة

نحن نميل إلى استخدام كلمة «قصة» بشكل عفوي، كما لو أن القصص والروايات زخارف عابرة لواقع ثابت لا يتغير، والحقيقة الأعمق هي أن القصص لا تخفي الواقع ولا تتخيله، بل تصنعه وتثير سلسلة متعاقبة من التصورات والدافعية، ويسوق لنا الفحص الدماغي الدليل، وهو: عندما نسمع حقيقة ما، تنشط بعض المناطق الخاصة في المخ، وترجم الكلمات والمعاني، ولكن عندما نسمع قصة، ينشط المخ ويضيء، مثل مدينة متألئة في قلب الصحراء، فالقصص ليست مجرد قصص، بل هي أفضل اختراع إنساني لتقديم نماذج عقلية تحرك السلوك.

صنع محطة أو منارة لامعة وواضحة للهدف هو ما يحدث الفرق. الثقافات الناجحة تهيب بيئة تسعى إلى هدف كبير، وتغمرها بالإشارات التي تربط جهد الحاضر بمستقبل هادف، وتستخدم قصة واحدة لتوجيه الدافعية بالطريقة نفسها التي يوجه بها المجال المغناطيسي إبرة البوصلة إلى الشمال الحقيقي: لهذا السبب نحن نعمل. هذا هو الهدف الذي عليك توجيه طاقته نحوه.

بيئة الأهداف الطموحة

أهم ما في بيئات الأهداف الطموحة ليس إرسال إشارة واحدة قوية، بل إرسال سلسلة من الإشارات الليزرية البراقة والواضحة بانتظام، والتي توجه نحو هدف مشترك، ويتعلق الأمر هنا بالمواظبة مثلما يتعلق بالإلهام. هذه الإشارات لا تتبثق من الخطب الرنانة والعبارة الطنانة، بل من حالات ولحظات الحياة اليومية حيث يستطيع الناس استشعار الرسالة وتلمس معانيها التي تقول: هذا هو سبب وجودنا، وهذا هو الهدف الذي نسعى لتحقيقه.

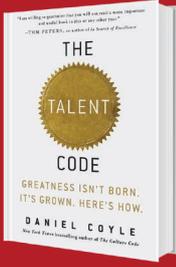
كيف تضع الأهداف

1. حدّد أولوياتك ورتبها. تركّز الفرق الناجحة على مجموعة قليلة من الأولويات، وتضع علاقات الفريق على رأس القائمة – كيف يعامل بعضهم بعضاً، وهذا يعكس حقيقة مهمة تدركها الفرق العظيمة، وهي أن أعظم مشروعاتها هو بناء الفريق نفسه والحفاظ عليه. عندما تكون العلاقات بين أفراد الفريق على ما يرام، يصبح كل شيء ممكناً.

2. كن واضحاً بشأن أولوياتك. يظن بعض قادة الفرق أن جميع أفراد الفريق يرون الأمور كما يرونها، مع أن الأمر ليس كذلك، ولذا من الضروري أن تبالي في طرح وشرح أولوياتك للفريق. يكرّر القادة أولوياتهم ويعلقونها وينشرونها في كل مكان حتى تصبح كالأكسجين الذي يتنفسه الفريق. من مبادئ تشكيل الوعي أن تعود لاختبار قيم المؤسسة وهدفها بانتظام، وهذا يعني خلق حوار يشجع على مواجهة الأسئلة العليا، وهي: ما هدفنا؟ وما وجهتنا؟

3. تعلم متى تستهدف الكفاءة ومتى تستهدف الإبداع. يمكن تصنيف مهارات الفريق في نوعين أساسيين: مهارات كفاءة، ومهارات إبداع. تتعلق مهارات الكفاءة بأداء العمل نفسه بالطريقة نفسها الطريقة في كل مرة، ما يعني تقديم مستوى من المصدقية مثل مصداقية الآلات، ويتم تطبيقها في مجالات تكون فيها السلوكيات المستهدفة محددة بوضوح: في مجال الخدمات مثلاً.

كتب مشابهة:

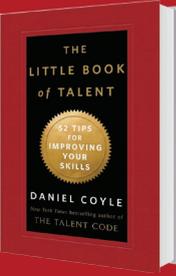
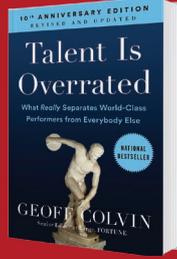


The Talent Code
Greatness Isn't Born. It's Grown.
Here's How.

By Daniel Coyle. 2009.

Talent is Overrated
What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else.

By Geoff Colvin. 2010.



The Little Book of Talent
52 Tips for Improving Your Skills.

By Daniel Coyle. 2012.

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](#)
[mbrf.ae](#)
[www.mbrf.ae](#)

[qindeel_uae](#)
[qindeel_uae](#)
[qindeel.uae](#)
[qindeel.ae](#)



قنديل | النشر والتوزيع
Printing, Publishing, and Distribution

تحديد هدف لتطبيق هذه المهارات يشبه رسم خريطة حياة: أنت ترغب في تسليط الضوء على الهدف وإعطاء اتجاهات واضحة نحو نقاط المراقبة على مدار الطريق، ولتتمكّن من ذلك:

◆ املاً أذهان أعضاء الفريق بنماذج واضحة للتمييز يسهل الوصول إليها.

◆ وفرّ لهم تدريباً يتسم بالتركرار والتغذية العائدة الدائمة.

◆ ضع قواعد حياة لا تُتسى.

◆ سلّط الضوء على أساسيات المهارة واحترمها.

بينما تتعلّق مهارات الإبداع بتمكين الفريق من تولّي مسؤولية إبداع عمل لم يكن له وجود من قبل. لأنّ وضع هدف في هذه المجالات يشبه تنظيم حملة استكشافية: أنت هنا بحاجة إلى تقديم الدعم والوقود، والأدوات، والحماية التي تدعم الفريق الذي يؤدي المهمة، ومن طرق تحقيق ذلك:

◆ اهتم بتشكيل الفريق وتفاعلاته.

◆ حدّد استقلالية الفريق الإبداعية وادعمها وحافظ عليها.

◆ هيّئ بيئة آمنة للمحاولة والإخفاق وقدم تغذية عائدة وأخرى مستقبلية رافدة.

◆ احتف بكل مبادرات الفريق.

4. استخدّم لغة جذابة. العبارات المؤثّرة والفعّالة تكون جذابة وبسيطة وعملية ومباشرة، مثل: «اجتهد في العمل، كن لطيفاً»، «تكلم أقل، اعمل أكثر»، وهذه العبارات ليست شعراً، بل هي عملية وواضحة.

5. قسّ الأمور المهمّة. يعجّ العالم بالضوضاء والمشتتات والأهداف البديلة التي لا تنتهي. أحد الحلول هو وضع مقاييس بسيطة تركّز على الأهم ثمّ المهم.

6. استعن بالأعمال الفنية الموحية والمهمة التي تجسّد هويتك وتعكس هدفك.

7. ركّز على السلوك المعياري المقنّن. أحد تحديات تحديد الأهداف هو ترجمة الأفكار المجرّدة (القيم والرسالة مثلاً) إلى مصطلحات ومؤشّرات ملموسة، وتقوم الفرق الناجحة بذلك بتسليط الضوء على عمل واحد واستخدامه في تحديد هويتهم ومستوى توقعاتهم.

ماهية الثقافة

الثقافة مجموعة من العلاقات الحية التي تعمل في اتجاه تحقيق هدف مشترك، والثقافة ليست أنت وليست نحن، وليست ما ندعي وما نقول، بل ما نعيشه ونفعله ونمارسه. هي ما نؤمن به حقاً ونحوّله إلى حقيقة قائمة على أرض الواقع، ومن أعظم الحقائق التي وثّقها ثقافات الفرق القوية، هي أنّ الفرق التي تراجعت وانطفاً بريقها بسبب الظروف القاهرة وفي أوقات الأزمات، تعود إلى لُحمتها وتألّقها وتفوّقها بسبب تجذّر ثقافتها ورسوخها في روح الأفراد ورسالات المؤسسات وغايات المجتمعات العظيمة، أي إنّ الثقافة الحقيقية تخمّد ولا تموت، وتغيب ثمّ تحضر، وتثبت أقدامها لتتّب من جديد.



Exclusively at

Paris Gallery



باريس غاليري

800-744

www.parisgallery.com
www.luxuryclub.com