

**إدارة التغيير
في عصر القوة الناعمة**

كتاب في دقائق
سلسلة: قيادة التغيير

إدارة التغيير في عصر القوة الناعمة

مجموعة من الكتاب

• بناء المستقبل

تفاعل كبير وابتكار جريء

• رؤية ما سيكون

استثمار الابتكار في قراءة متغيرات الأسواق

• عصر الروبوتات

التكنولوجيا والتهديد بمستقبل بلا عمل

• القوة الناعمة

كيف تحصل على ما تريد بسهولة ويسر

• كيف تنجح ببساطة

أربع استراتيجيات لإتقان فن التنفيذ

• صراع الأجيال

التعامل مع مختلف الموظفين في بيئة العمل

Management of Change in the Age of Soft Power

A Group of Authors

إدارة التغيير في عصر القوة الناعمة

مجموعة من الكتاب

© 2017 Qindeel printing, publishing & distrubtion

لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب، أو نقله على أي نحو، وبأي طريقة، سواء أكانت إلكترونية أم ميكانيكية أم بالتصوير أم بالتسجيل أم خلاف ذلك، إلا بموافقة الناشر على ذلك كتابة مقدماً.

الآراء الواردة في هذا الكتاب لا تعبر بالضرورة عن رأي الناشر

موافقة « المجلس الوطني للإعلام » في دولة الإمارات العربية المتحدة

رقم: 2017/9/6 MC-02- 01-2334450 تاريخ

ISBN: 978 - 9948 - 10 - 338 - 7



قنديل | Qindeel

للطباعة والنشر والتوزيع

Printing, publishing & Distribution

ص.ب: 47417 شارع الشيخ زايد

دبي - دولة الإمارات العربية المتحدة

البريد الإلكتروني: info@qindeel.ae

الموقع الإلكتروني: www.qindeel.ae

© جميع الحقوق محفوظة للناشر 2017

الطبعة الأولى: تشرين الأول / أكتوبر 2017 م - 1439 هـ

المحتويات

15 مقدمة
	بناء المستقبل
	تفاعل كبير وابتكار جريء
	تأليف: إيمي إدموندسون - سوزان رينولدز
19 بناء المستقبل
20 نظام جديد
21 التفاعل بين التخصصات في مختلف المجالات
22 البيئة البنيوية
22 مدن جديدة ومبانٍ جديدة
23 لمح المستقبل
24 الفرسان المحليون
26 الوطن هو مكان العمل
27 السباحة مع الحيتان
29 إعادة النظر في دور البلدية والإدارة المحلية
29 المحافظون ذوو الرؤى
30 الرؤى الراسخة وإتمام المهام
31 قوّة الفكرة
32 نظرة جديدة إلى العمل المؤسسي
33 الموظفون في مؤسسات الأعمال

34 الموظفون عبر الحدود.
35 علاقات العمل: مشكلات القيم والأولويات.
36 التحيز يُجِّم الابتكار.
37 دروس بناء المستقبل.
39 العمل يسبق الإعلام والتعلم.

رؤية ما سيكون

استثمار الابتكار في قراءة متغيرات الأسواق

تأليف: كلايتون كريستنسن - سكوت آنتوني

43 رؤية ما سيأتي.
43 أنواع الابتكار.
44 نظريات الابتكار.
46 أين تكمن الفرص؟
48 المنافسة: هل يمكن التنبؤ بالفائزين؟
49 الابتكار ليس عشوائياً.
50 تقييم نقاط الضعف ونقاط القوة.
51 تأهب المنافسين.
55 الراحون.
57 استراتيجيات وردود أفعال المؤسسات الكبرى.
58 الخيارات الاستراتيجية والقرارات الجوهرية.
58 الاستراتيجية.
59 قرارات التوظيف.
59 مصادر التمويل.
61 الابتكار من خارج السوق.

63 متى يكون التدخل ناجحاً؟
64 أربع حالات لتنفيذ الابتكارات
65 عجلة التجديد
66 المستقبل لك

عصر الروبوتات

التكنولوجيا والتهديد بمستقبل بلا عمل

تأليف: مارتن فورد

69 الواقع الجديد
71 الروبوتات القادرة
72 طفرة الروبوتات القادمة
73 ضربة موجعة للعمالة غير الذكية
73 تقديم الطعام بلا نادل
75 تأثير الروبوتات السحابية
76 روبوتات زراعية
78 الماهرون أيضاً سيعانون
79 الكُتَّاب محرومون
80 التعلّم باستخدام البيانات الضخمة
81 البيانات الكبيرة وأرباب المعرفة
82 الرعاية الصحية: القطاع الآمن
84 تحويل التعليم العالي
85 اقتصاد بلا مستهلكين
86 اعتقادات واهية وعواصف عاتية

القوة الناعمة

كيف تحصل على ما تريد بسهولة ويسر

تأليف: هيلاري جالو

91 تفكيرٌ جديد.
92 الجبل كما تراه «نان».
93 حاجات أم رغبات؟
95 القوة الناعمة والقوة الحقيقية.
95 مقياس التعاون.
98 أساس الجوهر القوي.
98 تحقيق التوازن بين الانفصال والتشبيث.
100 الاعتراف بأدَميتنا.
102 طريقان متوازيان.
102 عامل الوعي.
105 الاستجابة للتحدي.
106 لماذا لا نستطيع الإصغاء؟
109 الحاجات والتمكين والوعي والعلاقات.

كيف تنجح ببساطة

أربع استراتيجيات لإتقان فن التنفيذ

تأليف: ديف أندرسون

113 الطريق إلى تحقيق النتائج.
113 الاستراتيجية الأولى: تصحيح مسار العمليات التنفيذية.

114	إتقان العملية التنفيذية في خمس خطوات.....
114	أولاً: التركيز على أهداف قليلة ومهمة.....
115	ثانياً: تحديد الأنشطة التنفيذية لكل موظف.....
117	ثالثاً: مراقبة التقدم الذي يحرزه موظفوك.....
118	رابعاً: عقد الاجتماعات واللقاءات القصيرة.....
120	خامساً: التخلص من الأعمال الهامشية.....
121	الاستراتيجية الثانية: تصحيح مسار القيادة.....
121	مقاييس القيادة الأربعة.....
121	1. الثقافة التي أسستها.....
122	2. الموظفون الذين اجتذبتهم وطورتهم.....
123	3. كيف تحصل على النتائج؟.....
124	4. الأداء بالمقارنة مع السوق.....
125	الاستراتيجية الثالثة: تصحيح مسار الثقافة المؤسسية.....
126	أركان الثقافة الخمسة.....
126	أولاً: القيم الجوهرية.....
126	ثانياً: رسالة المؤسسة.....
127	ثالثاً: الأداء.....
129	رابعاً: الجدارات الجوهرية.....
130	خامساً: الموظفون.....
131	الاستراتيجية الرابعة: تصحيح مسار فريق العمل.....
132	كيف تعثر على الموظفين المتميزين؟.....
134	خمس طرق لزيادة مستوى اندماج الموظفين.....

صراع الأجيال

التعامل مع مختلف الموظفين في بيئة العمل

تأليف: رون زيمك - كليرينز

139 أجيال متنوعة وأماكن عمل جديدة
140 رؤية جديدة للأجيال في بيئة العمل
142 التحدي
143 الضغوط الديموغرافية
144 أجيال الموظفين التقليديون
144 شخصيتهم
145 أخلاقيات العمل لديهم
145 أسلوبهم في القيادة
145 التعامل معهم
145 ماذا تقول الأجيال الأخرى ن التقليديين؟
146 جيل طفرة المواليد
146 شخصيتهم
147 أسلوبهم في القيادة
147 التعامل معهم
147 إرشادهم وتوجيههم
148 الجيل إكس
148 شخصيتهم
148 أسلوبهم في القيادة
149 إدارة الجيل إكس
149 جيل الألفية

149 شخصيتهم
150 حياة مُجدولة مُهيكلَة
150 تأثرهم بالكساد الاقتصادي
150 التعامل مع جيل الألفية
152 متى يعمل مزيج الأجيال بكفاءة؟
153 خمس قيم حاكمة
154 شعار «إرنست أند يونغ»: الناس أولاً
155 أفضل الممارسات: الأفكار العظيمة
157 أفكار يمكنك تطبيقها
158 المقابلات (أسئلة العيّنات)
158 من منظور الرئيس التنفيذي
158 كيف أصبحت مهتماً بقضية صراع الأجيال؟
158 كيف تتكيف مع الأجيال الأخرى في مؤسستك؟
158 رؤية من الميدان لثلاثة من الخبراء
159 ما الطرق المناسبة لتحفيز أبناء جيلك؟
160 ماذا كنت تعمل مع جيل الألفية وما تجربتك مع رابع الأجيال؟
160 هل تفضل العمل ضمن فريق أم بمفردك؟
161 عندما يدير الصغيرُ الكبير
161 ما الذي يمكننا فعله؟

مقدمة

لم يعد التنبؤ مصطلحاً كهنوتياً أو دجلياً من أعمال العرافين في عصر العولمة والتقنية، بل أضحى جهداً علمياً يعتمد على دراسة الماضي والحاضر، ويضع أسساً تبنى على مقدمات تؤدي إلى نتائج، وهو ما اصطلح عليه بـ«استشراف المستقبل». إذ يلعب الاستشراف دوراً محورياً في مستقبل الأمم، وهو ما جعل بعض الدول تخصص له مليارات الدولارات وتجند له آلاف العلماء المتخصصين في هذا المجال. ورغم ذلك، لم تتمكن فرق جمع المعلومات من تحقيق نتائج استشرافية دقيقة وكافية، مقارنة بمليارات الدولارات التي خصصت للتنبؤ بالمستقبل. لمواجهة ذلك الفشل الاستشرافي في استحضار المستقبل، تم تنظيم بطولة للاستشراف تنافست فيها خمسة فرق علمية يقودها أفضل الباحثين في مجال التنبؤ بالمستقبل، وقد اختبرت قدرات هؤلاء الباحثين في توقع الأحداث المستقبلية التي يهتم بها محللو الاستشراف كل يوم. يعرفنا كتاب «الاستشراف الخارق» نتائج وتفاصيل هذه الدراسات وما مرت به من تحديات وما صدر عنها من نتائج.

وكذلك فقد اختلف مفهوم الإنتاجية في عصرنا الحديث؛ إذ لم تعد مجرد أن نعمل أكثر، أو نبذل جهداً أكبر؛ فهي ليست نتاجاً لقضاء ساعات أطول في المكتب أو المصنع، ولكنها تتعلق باختيارات محددة نخترها بعناية وفاعلية؛

إنها الطريقة التي نقرر أن نرى بها أنفسنا ونؤطر بها اختياراتنا اليومية؛ ومن خلال ملخص صغير الحجم غزير الفائدة سيعلم القارئ الكريم الأسرار الأذكي والأسرع لزيادة الإنتاجية في ظل الثورة المعرفية والعلمية التي تظلل عصرنا الحديث، وبالتالي إبراز الطرق والأفكار التي نُحدِّد بها خياراتنا التي تغذي الإنتاجية الحقيقية، وهو خلاصة للعلوم والتقنيات والأدوات والفرص التي غيرت حياة الكثيرين.

ومنه ننتقل لتعرف 12 قوة تقنية تشكّل مستقبلنا، فهي تتضافر لتشارك في الكثير من السمات، وهي في النهاية ظواهر لا تقدّم إجابات نهائية بشأن: أين؟ ومتى؟ وكيف تنتهي بنا الحال؟ ولكنّها تشير لنا إلى الاتجاهات التي علينا أن نسلّكها في المستقبل.

من هنا فإن الآلية التي تعمل عليها المنظمات المتعلمة تختلف اختلافاً جذرياً عن تلك التقليدية التي عفا عليها الزمن، فمفهوم الإتقان مثلاً لا يرتبط بممارسة السيطرة على الآخرين في سياق أدائهم لنشاط ما، بقدر ما هو تطوير المرء المستمر لمهاراته التي تمكّنه من تحقيق رؤيته من خلال تركيز طاقته.

جمال بن حويرب

المدير التنفيذي

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة



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

بناء المستقبل تفاعل كبير وابتكار جريء

تأليف:

إيمي إدموندسون

سوزان رينولدز



بناء المستقبل

قبل الموعد المحدد لبدء المحاضرة، وصل «ستيف لويس» إلى جامعة «هارفارد» في أحد أيام شهر فبراير، في عام 2010، ودلف إلى قاعة المحاضرات وهو يلتقط أنفاسه بصعوبة. كان طلاب العام الدراسي الثاني في إدارة الأعمال يجلسون في مقاعدهم ويتبادلون أطراف الحديث، أو يستخدمون حواسيبهم المحمولة، حينما وصل «لويس» وجلس يراقبهم. كان الجميع ينتظرون بدء المحاضرة لدراسة حالة أُعدت حول مؤسّسة جديدة، كانت قد انطلقت حديثاً لتحقيق هدف نبيل، وهو إنشاء مدينة ذكيّة في «البرتغال». وطوال المحاضرة، كان «لويس» يجلس من دون دفتر محاضرات أو أوراق، حيث كان يضع هاتفه المحمول إلى جوار زجاجة المياه، وهو يروي قصّة تأسيس منظمة «ليفينج بلان أي تي».

تنقسم عبارة «بناء المستقبل» إلى كلمتين، ففي حين تركز كلمة «بناء» على عمليّة التأسيس، أي الجمع بين عناصر محدّدة لتأسيس كيان كامل، فإنّ كلمة «المستقبل»، تركّز على الهدف

نفسه. وتصورُ المستقبل هو الخطوة الأولى والوحيدة لبنائه. فما هي الخطوات التالية؟

نحن نبني مستقبلاً مختلفاً في كل خطوة نتخذها. وهذا ما يحدث في كل مرة نستخدم فيها الموارد بحرص، وفي كل مرة نتذكر أن نطفئ الأنوار، أو نعيد تدوير واستخدام منتج ما. ورغم أن المستقبل يتكشف ويأتي إلينا سواء أكنّا نسعى إليه أم لا، فإنّ بعضنا يتجهون إلى الاحتمالات المستقبلية قبل أن يدركها بعضنا الآخر. ولذا فإن «بناء المستقبل» يعني تحقيق المستقبل المنشود مع سبق الإصرار والترصد.

نظام جديد

بناء المستقبل ليس سهلاً. فحين يتطلّب النجاح تقديم ما يسميه «ميكافيللي» «النظام الجديد للأشياء»، فإنّ النجاح يصبح صعباً، لأنّ الجمع بين عناصر مختلفة، كالتكنولوجيا والناس والمؤسّسات، لإنشاء بناء كامل يؤدّي وظيفته بشكل متكامل، يتطلب طرقاً لا حصر لها من الجمع والطرح والدمج والتفاعل والتكامل. وهنا تبرز أهمية تفاعل فرق العمل الكبرى، من مختلف التخصصات وفي كافة المجالات، الأمر الذي يتطلّب أسلوب عمل جديداً، ونظام تفكير جديداً أيضاً.

في عام 2010، شاهد العالم إنقاذ 33 عاملاً من أحد المناجم في «تشيلي»، بعد أن حوصروا على عمق 2000 قدم تحت الصخور. كانت عملية الإنقاذ شديدة التنسيق والابتكار، حيث جمعت بين أفكار وجهود خبراء من عدة دول وتخصصات وقطاعات، وتم

التنفيذ بشكل مبتكر وتحقيق نتائج باهرة. وقد أتاحت الرؤية القيادية والجهود الجماعية مثل هذا النجاح، حين انصهرت أفكار وأدوات وقدرات الكل، في بوتقة واحدة، فكان مخرجاتها تفرّداً إنسانياً جديداً.

وهناك حالات أخرى لبناء المستقبل شهدت وجود رواد يُفعلون موارد الابتكار ويدخلونها حيز التنفيذ. لاحظوا ما حدث حين ظهر نظام تكنولوجيا الاتصالات منذ قرن مضى، فقد بدأ الأمر بابتكار الهاتف الأرضي بتجميع الوحدات الصوتية الميكانيكية التي تنقل محادثات البشر عبر مسافات أبعد من المسافة العادية للتفاعلات البشرية، ولكي تعمل تلك الأشياء بالشكل الصحيح، تطلب تشغيل الهاتف بنية تحتية معقدة المكونات، تمتد عبر مساحات جغرافية شاسعة لتربط كل ما فيها وما حولها في شبكة واحدة.

التفاعل بين التخصصات في مختلف المجالات

اتجهت المؤسسات إلى أسلوب جديد للعمل يجعل التعلم، والتعاون واسع النطاق بين مختلف التخصصات جزءاً من مهامها الرئيسية. تتضمن الجهود التي تمهّد للتعاون الواسع أمثلةً لأناس واجهوا أزمات عصيبة، فتعاونوا لتجاوز التحديات التي تبدو مستحيلة. في هذه المواقف، يتعاون الناس عبر الحدود الجغرافية والاجتماعية والثقافية لأداء المهمة المطلوبة. وهكذا، فإن بناء المستقبل هو الذي ينقل التعاون إلى مستويات جديدة. غير أن المسافة بين الأطراف المتفاعلة هنا، تبقى أكبر من المسافة التي تفصل بين فرق العمل ذات التخصصات المتنوعة داخل المؤسسة

الواحدة، والذين يُحفزون للتعاون داخلها. فتخطي الحدود في هذه الحالة أصعب، حيث تكون الأهداف ذاتها محلّ خلاف، مع احتمال أن تؤدّي الصدمات بين الثقافات إلى تحجيم التواصل الهادف.

البيئة البنيوية

تشير البيئة البنيوية إلى «العناصر المحيطة التي يصنعها البشر بهدف استخدامها كإطار للأنشطة البشرية، التي تتراوح في الحجم بين الأبنية والمنتزّعات المساحات الخضراء والضواحي السكنية والمدن التي يمكنها استيعاب بنيتهم التحتية، كالإمدادات المائية وشبكات الطاقة». ويعرّف خبراء الصحة العامة البيئة البنيوية بأنّها «مساحة من صنع البشر يعيشون ويعملون ويرفّهون عن أنفسهم بشكل يومي في إطارها». وباختصار: تتكوّن البيئة البنيوية من أنظمة معقّدة نسكها ونعتمد عليها في حياتنا اليومية.

المدن التي تتكوّن من مجموعات من المباني والشوارع والمنتزّعات والمطارات والمكاتب والمتاجر وأنظمة النقل والمواصلات، باتت هدفاً للابتكارات التي تبني المستقبل عبر مجموعة مُدهشة من الأنظمة. تتعلّق بعض الابتكارات بتحديث وتعديل المدن الحالية باستخدام التكنولوجيا الذكيّة، بينما تنشئ ابتكارات أخرى مدناً جديدة تماماً.

مدن جديدة ومبانٍ جديدة

آمن البروفيسور «ويليام ج. ميتشيل»، الذي كان يعمل في «معهد ماساشوسيتس للتكنولوجيا»، وكان من رواد الفكر في مجال

التكنولوجيا الرقمية والدراسات الحضريّة، بضرورة بناء المدن الذكيّة. فقد رأى أنّه من الممكن أن تستجيب البيئات الحضريّة ذات الشبكات التكنولوجيّة لاحتياجات قاطنيها، ومن خلال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، والأجهزة والمعدّات، أي المستشعرات المدمجة بالمباني والبنية التحتيّة التي يمكنها استشعار الأنشطة على اختلاف أنواعها، والبرمجيات التي تخزّن البيانات وتستخدمها، يمكن للمدن أن تقدّم خدماتها حسب الطلب؛ ممّا يحسّن من جودة المعيشة. ومن منطلق رؤية «ميتشيل»، من شأن المدن ذات الشبكات التكنولوجيّة استيلاء حالة من الذكاء الجماعي في إطار مجتمعاتها. ففي هذه الحالة، يصبح من السهل اتّخاذ قرارات أفضل، دون الحاجة إلى الاجتماع لمناقشتها.

لمح المستقبل

اللحظات الحرجة والتحويلية في عالمنا لا تأتي سوى مرّة واحدة. حيث إنّ «بيل جيتس» القادم لن ينشئ نظام تشغيل جديداً، و«لاري بيغ» و«سيرجي برين» القادمين لن ينشئوا محرّك بحث جديداً. و«مارك زوكربيرج» القادم لن ينشئ شبكة تواصل اجتماعي جديدة. فإن كنت تفكر في تقليد هؤلاء، فأنت لم تتعلّم منهم شيئاً.

تشهد بلدة «مايا» القريبة من مدينة «بورتو» البرتغالية حالة من التطوّر، فالتغيّرات التي تحدث في أساليب الحياة تتطلّب تغيّرات موازية على مستوى المدن أيضاً. ووفقاً لما ورد في كتاب «كيف تتعلّم المباني والمنشآت؟» فإنّ المدن ستبقى في صراع مع الزمن

والتغيير. فبلدة «مايا» البرتغالية ما زالت تقبع في بيئة قروية، رغم ما تضمه من مكاتب ومؤسسات ومراكز تسوق، ورغم قربها من مطار «بورتو» المستقبلي المذهل.

الفرسان المحليون

«ميجيل رودريجز» أحد أبناء «مايا» رجل شغوف بالسيارات السريعة. وقد صمّم وصنّع سيارة سباق سريعة وأنيقة للغاية. كان «رودريجز» رجلاً عصامياً، وقد قرّر عدم الالتحاق بالجامعة، وعزم على بناء عالمه الخاص. لم يكن «رودريجز» يعلم ما الذي سيحدث تماماً حين كان يغادر مخدعه صباح كل يوم، ولكنّ انبهاره بالسيارات ذات الطراز الكلاسيكي ظل يتزايد. وبعد عشرين عاماً من العمل متعهداً لبناء المنشآت الصناعية العالمية، استسلم «رودريجز» لشغفه وأسّس مصنعاً صغيراً للسيارات في بلدة «مايا»، وراح يبدع في تجديد السيارات ذات الطراز الكلاسيكي، ثم عرضها وبيعها من خلال المعرض الرائع المجاور للمصنع. ثم صمّمت شركته وصنّعت سيارة سباق جديدة ظهرت لأول مرة في عام 2007 للتنافس حول الجائزة الكبرى لمدينة «بورتو».

لفتت السيارة انتباه «مانويل سيماز» المدير الإداري لشركة «ميكروسوفت» العالمية للسيارات. عاش «سيماز»، الذي كان برتغالي الجنسية أيضاً، في ألمانيا، حيث كان يعمل لدى «ميكروسوفت» متخصصاً في نظم تكنولوجيا معلومات السيارات الذكيّة. قضى «سيماز» ثلاثين عاماً في مجال صناعة السيارات، وكانت السيارات الذكيّة هي آخر مشروعاته. كان «سيماز» شخصاً

اجتماعياً وودوداً يملؤه الحماس، وقد بدا دائماً في حالة بحث عن شيء جديد. وكان من عاداته أنه نادراً ما يقود السيارة نفسها ليومين متتاليين. وكان «سيماز» يفضّل العمل قائداً من وراء الستار، وكان شعاره المعلن الذي كثيراً ما يطلقه وهو يتسم: «نحن في مؤسّسة «ليفينج بلان آي تي»، نغمس كثيراً في العمل، ولكننا نغمس أكثر في المرح والضحك».

كان «سيماز» يعلم بأن مدينة «بورتو» تفكّر في وضع المركبات الكهربائيّة ضمن خطّتها المستقبلية للنقل والمواصلات، ولهذا تواصل وتفاعل مع «رودريجز» وقابله في «البرتغال». وهناك اكتشف «سيماز» أنّ «رودريجز» يأمل في تصنيع مركبات كهربائيّة ذات تكنولوجيا ذكيّة مدمجة، وعرف أنّ «بورتو» تعكف على وضع خطّة طموحة للمواصلات العامّة والنقل. وبالتعاون مع مهندسين وخبراء في جامعة «بورتو» و«معهد ماساشوستس لتكنولوجيا المعلومات»، عقد المسؤولون الحكوميون بمدينة «بورتو» العزم على استعراض وسائل النقل الحضريّة الذكيّة، التي سوف تستغلّ التقدّم السريع في تكنولوجيا المستشعرات لتحسين جداول المواعيد والخطط الزمنية وترشيد استهلاك الطاقة.

«كل شيء يبدو غريباً اليوم! بالأمس كان كلُّ شيء عادياً، ثمّ تغيرت الأمور بين عشية وضحاها. الحقيقة أنني لم أشعر إلا بقدر بسيط من التغيير، ولكن طالما لم أعد كما كنت، فمن أكون إذاً في هذا العالم؟!»

من رواية: «آليس في بلاد العجائب»

الوطن هو مكان العمل

كانت لدى بعض موظفي «ليفينج بلان آي تي» خلفيّة عن تكنولوجيا المعلومات. بعضهم كان حديث التخرُّج، وبعضهم قد عمل في فترة سابقة في مشروع آخر جديد، وجلب بعضهم الآخر أعواماً من الخبرة في المؤسّسات الكبرى مثل «ميكروسوفت» و«سيسكو». كانت «روزي لوكرست» قد أسّست العديد من المشروعات الجديدة حين كانت في الرابعة والعشرين من العمر، ومن ضمن تلك المشروعات آلات ومعدّات التفرّيح المخصّصة لتربية الدواجن والنعام. عملت بعد ذلك في مشروع برمجيات جديد. وسرعان ما أصبحت، على حدّ قولها، «مهووسة» بهذا المجال.

كثيرون هم الذين جاؤوا إلى «لينفج بلان آي تي» من عالم تكنولوجيا المعلومات وجدوا موطنهم هناك، فكثيرٌ منهم كانوا يحلمون فيما سبق بالعمل في مؤسّسة يستطيعون من خلالها أن ينفّذوا أفكارهم المتعلقة بالتطبيقات الجديدة، التي من شأنها أن تغيّر العالم. وقد عبّر هؤلاء عن تحمّسهم للعمل مع أناس يشبهونهم. فبعضهم قد شعر بالغرابة في المؤسّسات السابقة، بينما شعر البعض الآخر بالعجز عن تشكيل رؤاهم المستقبلية في العمل الذي كانوا يؤدّونه فيما سبق، وقد راودت الآخرين أفكارٌ حول إمكانية بناء مدن ذكيّة.

إذا كان بعض الموظفين الأوائل قد شعروا بأنهم مكرهون في وظائفهم السابقة، فإنّ موظّفين آخرين قد جاؤوا إلى المؤسّسة

لأنهم يرغبون في حلّ المشكلات الكبيرة. وقد اتّسم الجميع بالحماس والدافعيّة، وقدّروا أهميّة فريق العمل أكثر من اهتمامهم بالتدرّج الوظيفي. لقد اعتبروا الابتكار رياضة جماعيّة يُمارسها الفريق، وآمنوا بأنّ الابتكارات الجديرة بالاهتمام قلّما تتحقّق دون وجود فريق عمل متعاون. وقد اعتمد معظمهم أسلوب حياة مرناً، فاستطاعوا العمل لوقت متأخّر ليلاً وحزم أمتعتهم والانتقال من مكان إلى آخر حين كان يتطلّب الأمر ذلك. لقد تقاسموا الشغف والولع في تجريب التكنولوجيا الحديثة، وبدأ العديد منهم مثل «ستيف لويس» كمبرمج علّم نفسه بنفسه، قبل أن يلتحق بالجامعة، لكنّ الحياة كانت تلاحق بعض أفراد الفريق على صعيد عائلاتهم والتزاماتهم الأسرية. ولكنهم رأوا جميعاً أنّ أفضل الموظفين هم الذين ينضمّون إلى الفريق وهم يدركون أنّهم جميعاً مبادرون، ورغم أنّ بعضهم فشل أكثر من مرة في السابق، إلا أنّهم كانوا فعلاً يطمحون إلى تغيير العالم.

السباحة مع الحيتان

الصفقات الكبيرة هي أساس التنمية العقاريّة، والاستحوادات، والمبيعات، والإيجارات، وإدارة الأصول، والخدمات المصرفيّة. «الحوت» العقاري التقليدي نهم دائماً للصفقات والملاحظات الدقيقة حول الجودة والموقع والمستأجرين والمالكين، يمكن أن يكون مهووساً بتكنولوجيا المعلومات، فلا يتوقّف عن شراء واستخدام المزيد من هذه النظم. وهناك افتراض يقترن بهذا الشكل النمطي نسعى إلى إثبات عدم صحّته، وهو أنّ لدى العاملين في

عالم العقارات هدفاً واحداً فحسب، وهو تحقيق الأرباح، وليس بناء المجتمعات. تبدأ الصفقات في مجالات العقارات بشبكات العلاقات التي تعتبر نقطة الانطلاق في هذا المجال؛ وأفضل تلك العلاقات ما ينشأ عبر المعارض والمؤتمرات واللقاءات المهنية الرسمية.

تكاليف الصفقات العقارية دائماً مرتفعة، ومن ضمنها السمسرة، والتسجيل القانوني، والمصاريف البنكية، فضلاً عن الوقت الذي يُستهلك في إتمام معظمها. وقد عرفنا الكثير عن التحديات التي واجهت مؤسّسة «ليفينج بلان آي تي». فقد رأنا أنّ تكنولوجيا المعلومات عالم يتّسم بالسرعة، في حين أنّ النمو الحضري بطيء جداً. حتى إن شركة سيسكو العالمية ذاتها قد تحسّن التزاوج والاندماج والتعاون مع المؤسّسات العاملة في مجالات تطوير العقارات، حيث يدرك الجميع التطور في عالم العقارات أبطأ بكثير من التطور في تقنيات المعلومات. ومن هنا دأب الدكتور «آرثر سيجل»، أستاذ العقارات في جامعة «هارفارد» على تذكير طلابه بأنّه على مدى التاريخ، هناك هناك ثروات قد اكتسبت وثرورات قد تبدّدت في مجال الأصول العقارية أكثر من أيّ مجال آخر. فإذا ما استثمر أحدهم 10 آلاف دولار في سوق الأسهم، فأكبر مبلغ يُحتمل أن يخسره هو 10 آلاف دولار. وبالمثل، فإنّ استثمار 10 آلاف دولار في سوق السندات المالية قد يؤدي إلى خسارة لن تتجاوز نفس هذا المبلغ. أمّا في مجال العقارات فإنّ التراجع في هوامش الربح والخسارة يبقى أقل بكثير، ومن هنا ترسخت فكرة النمو البطيء والتراجع البسيط في عالم العقارات.

«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».

«لن نتمكن من الاستمرار في تشغيل واستدامة الكرة الأرضية ما لم ننظر إليها كسفينة أو مركبة تحملنا جميعاً، وما لم ندرك أننا نواجه مصيراً واحداً، وعلينا جميعاً أن نكون، أو لا نكون».

آر. باكمينستر فولر

إعادة النظر في دور البلدية والإدارة المحلية

«حين يمشي الناس في الشوارع، أو يستخدمون مترو الأنفاق، أو يستقلون المصاعد المتحركة، فإنهم قلما يفكرون بالدور الذي تلعبه الإدارة المحلية في جعل حياتهم أيسر وأجمل. إنه من المهم أن يعرف الجميع الدور التكاملي والتعاوني بين منظومة العمل التي تمكن المدن من إسعاد الناس، ثم إسعاد القائمين على إدارتها المحلية الذكية» مايكل بلومبيرج

المحافظون ذوو الرؤى

يُعتبر المحافظون من المسؤولين الرئيسيين عن إعادة إحياء المدن، فبناء مدينة جديدة أو تجديد أحياء ومبانٍ قديمة يتطلب المشاركة المكثفة من قبل الهيئات الحكومية والمسؤولين والأجهزة التنظيمية المختلفة، وكذلك الأطراف الفاعلة التي تنتمي

إلى القطاع الخاص. وبمجرد بناء هذه المدن، فإنها تُدار من قِبَل الحكومات المحليّة من خلال المحافظين وغيرهم من المسؤولين التنفيذيين. يتّسم من يعملون في الحكومات المحليّة بامتلاك رؤية واقعيّة، فيمارسون الرقابة على الموارد، ويشرفون على منح التراخيص والتصاريح، وتطبيق اللوائح، ويعتمدون على علاقتهم القويّة بالمؤسّسات التجاريّة لإتمام مهامّهم.

يأخذ المهندس المعماري ومخطّط المدن البرازيلي «جيمي ليرنر» رؤية الحكومة على محمل الجد، فقد استمر محافظ مدينة «كورتيتيا» البرازيليّة في مسيرته إلى أن أصبح حاكماً للولاية عام 1994. وبتريادة مسيرة ابتكار المدن الذكيّة، كان «ليرنر» وفريقه المتفاعل والمتكامل قد وضعوا مدينة «كورتيتيا» على الخريطة التكنولوجيّة بحلول عام 2001، فأصبحت واحدة من أكثر المدن ذكاءً وحيويّة على مستوى العالم. وفي عام 2010، رشّحته مجلة «تايم» كواحد من خمسة وعشرين شخصية أكثر تأثيراً في العالم. الحافلات السريعة المشهورة التي تُعبّر وسيلة انتقال فائقة السرعة، والمتنزّهات الحضريّة، وإزالة المخلفات، إضافة إلى عدد من البرامج الاجتماعيّة والتعليميّة الابتكاريّة، جذبت الانتباه إلى «ليرنر» كنموذج للقائد المستقبلي المثالي في القرن الحادي والعشرين.

الرؤى الراسخة وإتمام المهام

يُعنى العاملون في مجال البناء والإنشاءات ببناء الأشياء، فهذه هي مهنة الأشياء الملموسة. وتخضع أنشطة البناء والإنشاءات، التي تتمثّل في مجموعة لا حصر لها من المهام والمواد الخام المرتبط بعضها ببعض، بشكل تام لتخصّص إدارة المشروعات.

ورغم أنها معقدة، فإنَّ معظم مهام البناء والإنشاءات معروفة سلفاً، فهذا المجال ينطوي على شرائح متعدّدة، ولكلِّ منها مهاراتها الخاصّة، كمنحنيات التعلُّم المهنيّة، وسلالم الترقّي، والخلفيّات التعليميّة، واللغات، والتوقُّعات. والعمل في هذا المجال محليّ، وغير مركزي ويرتبط بموقع العمل نفسه، كما أنَّ المعايير الثقافيّة تختلف من موقع إلى آخر. وتعزز طبيعة المدى الزمني الطويل لمعظم هذه المشروعات تلك المعايير. قف في أيِّ شارع من شوارع «نيويورك» وستندهش من العقول والأأيادي التي جعلت من تلك المباني حقيقة ممكنة، فتلك العقول والأأيادي بنت في الغابات والمزارع عواصم تسكنها أعداد هائلة من البشر، جيلاً بعد جيل. ومن السهل أن يذكرك هذا الوضع بالطموح الجنوني اللامحدود لهذا المسعى الجماعي ككل.

قوّة الفكرة

من بين الابتكارات المحوريّة في مجال البناء والإنشاءات استخدام المجسّات في عمليات البناء. ففي الوقت الحالي، تدمج التقنيات المتطوّرة الحديثة في مجال ضوابط البناء مجسّات وتحليلات معقّدة لتحسين أداء الطاقة بشكل مذهل. وتتمثّل الاستخدامات الشائعة للمجسّات في الأمان، وتقييم الأحوال البيئيّة، والأوضاع المعماريّة، وتدفُّق الموارد من عمالة ومواد خام ومواصلات ومياه وطاقة. كان استخدام المجسّات هو الفكرة المحوريّة للعرض الذي تقدّمت به «ليفينج بلان آي تي». وأملاً في إحداث طفرة في عمليّات البناء وإدارة البنية التحتيّة للمباني والمدن بمجرد إنشائها، وضع فريق عمل «ستيف لويس»

مجموعة قوانين وخطّة عمل، وسعى لابتكار فرص يعرض من خلالها أعماله على العامّة.

في مقابلة أُجريت مع «جون ستينليك» في عام 2011، أوضح أنّ «يو أو إس» هي منصّة لأخذ البيانات التي جمعتها المجسّات ومزامنتها لحظياً من خلال التقنية السحابية. وسواء أكان الهدف هو إضاءة أعمدة الإنارة عند الحاجة إليها، أم إرسال طاقم مكافحة حريق إلى منزل يحترق، قبل أن يعرف السكّان بالأمر، فإنّ منصّة «يو أو إس» ستجعل الحياة الحضريّة أفضل. وستحقّق هذه المنصّة ذلك من خلال جمع وتحليل البيانات المتوافرة للتطبيقات المتاحة عبر عدّة أجهزة، باستخدام تقنية الحوسبة السحابية. ومثلما نتشارك وتبادل الصور، أي البيانات، عبر الهواتف الذكية والحواسيب المحمولة باستخدام التطبيقات المحليّة، فإنّ مشاركة المحتوى باستخدام تقنية السحاب بمساعدة «ليفينج بلان آي تي» ستمكّننا من التحكم في كلّ شيء، بدايةً من منظّمات الحرارة المستخدمة في المنازل، ووصولاً إلى مساحات صفّ السيّارات.

نظرة جديدة إلى العمل المؤسسي

« من قديم الزمان، اعتاد زملاء العمل النظر إلى العمل الجماعي في المؤسّسات الكبرى باعتباره من عيوب تلك المؤسّسات. أمّا اليوم، فهم يعتبرونه من السمات المميّزة لبيئة العمل. فالعمل مع الآخرين يخفف الضغوط ويزيل الإحباطات، لأنهم يعتبرون كبح الأنا المصاحب للعمل الجماعي نظرة اجتماعية ذكية تضيف عليه معاني إنسانية. وهم يعترفون بأنّ هناك دائماً بعض الوقت الضائع بسبب العمل الجماعي، وأنّ

التعامل مع الآخرين يتطلَّب الكثير من الصبر، ولكنَّ جزءاً من هذا الوضع، على حدِّ قولهم، هو محور العمل المؤسَّسي، وليس عيباً من عيوبه كما كنا نظنه. ومن المعروف مؤسسياً، أن أي شخص يشعر بالإحباط وعدم الرضا لأنه عضو في فريق، لن يصبح ولا يصح أن يكون مسؤولاً تنفيذياً أبداً.

ويليام إتش. وايت، في كتابه: «ملاحم العمل المؤسَّسي»

الموظفون في مؤسَّسات الأعمال

لقد تغيَّرت صورة المدير التقليدي الذي يعمل في مؤسَّسة كبيرة بشكل كبير منذ أن ألف «ويليام وايت» كتابه الكلاسيكي: «العمل المؤسَّسي»، الذي أوضح من خلاله أن من ضمن قواعد العمل في المؤسَّسات التجاريَّة أتباع المديرين للوائح بحذافيرها. فمن الناحية الثقافيَّة، تبدَّلت الصورة السائدة للمدير الذي يتقيَّد تماماً باللوائح بشكل تدريجي، لتحلَّ محلَّها صورة المدير سريع الخطى الذي يعقد الصفقات بسرعة، كما شاهدنا في أفلام: «وول ستريت» و«شبكة التواصل الاجتماعي».

وبعيداً عن «جوجل» و«فيسبوك»، فإنَّ عالم المؤسَّسات قلَّما يشبه المؤسَّسات التكنولوجيَّة الجديدة، فالموظَّفون الذين تراهم في مكاتب رئيسة للمؤسَّسات الكبرى مثل «جنرال إلكتريك» و«آيانز»، ما زالوا يختالون بالملابس الرسميَّة وربطات العنق. وشباب الموظَّفين الذين يطمحون في تحقيق النجاح في عالم الأعمال ما زالوا يتهافون على الحصول على ماجستير إدارة الأعمال للتقدُّم في مسارهم المهني، ويرتدون ملابس رسميَّة أثناء المقابلات

الشخصية، ويحلمون بارتقاء السلم الوظيفي. وغالباً ما يُقاس النجاح هنا بالنتائج الاقتصادية، فالعملة المتعارف عليها واللغة المتداولة هي اللغة المالية مثل: التدفقات، والأرصدة، والمرتبّات، والخيارات، والعلاوات، والقروض، وحصص الأرباح. ففي هذا السياق، تؤمن الأطراف الفاعلة بأنّ المال يجلب المال، وبأنّ النموّ شيءٌ مطلوب، وبأنّ السلم الوظيفي وجد ليبقى ويرتقي.

التحق العديد من أبناء جيل «ستيف لويس» بالعمل وهم مشحونون بالشكّ في جدوى العمل لدى مؤسّسات كبرى، وكانت لديهم أيضاً حاجة ملحة للحصول على مساحة كبيرة من الحرية في ممارسة أعمالهم. وفي عام 2013، كشفت مقابلة شخصية أُجريت مع «لويس» عن إيمانه بما تمتلكه المؤسّسات الصغيرة من قدرة خاصّة تمكّنها من زيادة الابتكار. فهو يرى أنّ رغم مساهمة المؤسّسات الكبرى بأفكار إبداعية، فإنّ المؤسّسات الصغيرة والمتوسّطة تبقى هي العنصر الفعّال في تقديم الحلول، لأنها تقدّم تكنولوجيا تنطوي على تغييرات غير مسبوقه لا تعوقها النماذج الحالية.

«كلنا عباقرة، ولكنك إذا حكمت على شخص بمعيار لا يتناسب مع طبيعة قدراته، فسيظلّ يعتقد بأنّه يفتقر إلى الكفاءة».

الموظفون عبر الحدود

بغضّ النظر عن الاعتقاد بأننا سنبقى في عنق الزجاجة ما لم نوظّف عباقرة ينتمون إلى جيل الشباب المبدع، فما الذي يمكننا استخلاصه من تلك الأشكال النمطية من الموظفين، والإحباطات التي يعيشونها وهم يتعاملون مع بعضهم عبر الحدود؟ تتضمّن الأبعاد

التقنيّة الإطار الزمنيّ وعمليّات العمل. أمّا الأبعاد التي تتعلّق بعملية التواصل بين الموظّفين فتتمثّل في التوقّعات والأولويّات والقيم. وكلّ من شكّيّ التباين؛ التقني والتواصلي الإنساني، شريك متساوٍ وحقيقي في خلق حالة من الارتباك وكبح جماح التقدّم.

تشير الحدود هنا إلى الاختلافات بين الجماعات ذات الهوية الواحدة، كالنوع أو الجنسيّة أو المهنة. وبعض جماعات الهوية والحدود التي تتعلّق بها ملحوظة أكثر من غيرها. فالنوع، على سبيل المثال، عامل اختلاف ملحوظ في العادة. أمّا المهنة فليست ملحوظة بنفس القدر، ولكن من السهل الكشف عنها. غير أنّ هناك عوامل اختلاف ملحوظة تماماً، وهي الافتراضات التي نعتبرها أمراً مسلماً بصحته ومفروغ منه، والأفكار التي يحملها هؤلاء الذين ينتمون إلى جماعات وهويّات مختلفة، ولكي ينجح التعاون عبر تلك الحدود، لا بدّ لأبناء تلك الجماعات من ملاحظة أنّهم يتبنّون وجهات نظر متباينة، والأهمّ من ذلك ملاحظة أنّهم يتعاملون مع «صحّة» معتقداتهم وقيمهم على أنّها أمر مفروغ منه، وهذا يعني أنّه لا يكفي أن يتفقوا على التعاون، ويتوقّعوا أنّ الأمر سينجح تماماً، فمهما توافرت لديهم النوايا الحسنة، فستعوق تلك الحدود التعاون فيما بينهم بأساليب غير مرئيّة، ولكنّها قويّة.

علاقات العمل : مشكلات القيم والأولويّات

يؤدّي اختلاف الأولويّات بين الأطراف الفاعلة إلى الحيلولة دون تحقيق تقدّم. ففي البداية تمثّلت أولويّة موظّفي «ليفينج بلان آي تي» في إنشاء كيان مؤسّسي فائق التقنيّة. ركّز هؤلاء الذين يمتلكون خلفيّة عقاريّة أو ماليّة على فرص الدخل المتعلقة بالابتكارات التي

تُحدِث طفرات. بينما أراد التقنيُّون أن يقدِّموا شيئاً جديداً متميزاً. أمَّا المعمارِيُّون والمخطِّطون فكانوا متحمِّسين للحصول على فرصة حلِّ المشكلات العمليَّة بحلول ملهمة. وهناك المسؤولون الحكوميُّون الذين اهتمُّوا بخلق مستقبل أفضل لناخيهم وترك ميراث وطريقة العمل البيروقراطية القائمة على الرقابة الصارمة والإشراف الحثيث. في تلك الأثناء، كانت الأزمات الماليَّة والسياسيَّة، كالانهيار الاقتصادي الذي شهدته «البرتغال» في عام 2010، قد حالت دون تنفيذ الاتِّفاقات المبرمة بعناية، وأدَّت إلى المزيد من الضعف في العلاقات على مستوى النظام البيئي الهشِّ لمثل هذه الشراكة. ولولا الوعي المطلق بالهدف الأسمى للمشروع، لوقعت كارثة.

ورغم أنَّ نظام العمل في مجال تكنولوجيا المعلومات مصمَّم بأسلوب يستهدف عمل المنخرطين في هذا المجال كلاً على حدة، فإنَّ الاتِّفاق على الصفقات العقاريَّة تضمَّن المزيد من العلاقات الشبكيَّة، والمزيد من الاعتماد على الأطراف الأخرى لإتمام المهام. ولكن ما السمة التي كانت مشتركة لدى هؤلاء جميعاً؟ على مستوى مساحة بلغت 30 ألف قدم، كانت لدى الجميع الرغبة في خلق عالم أفضل.

التحيز يُحجِّم الابتكار

هل أثير تحيُّز «ليفينج بلان آي تي» لوجهات نظرها واهتمامها بالتأثير في الآخرين على الابتكار المؤسَّسي؟ إذا كان الأمر كذلك، فإنَّ التحيز شَرَك يسهل الوقوع فيه. يطلق «تيونا زوزول» على هذا الوضع اسم «شرك التحيُّز». وتشير أبحاثنا إلى أنَّ الدفاع عن وجهة النظر وإثبات صحتِّها رغم أهميَّته، يسفر أيضاً عن مخاطر يواجهها المبادرون.

ومن ضمن تلك المخاطر أن الدفاع بشكل متكرر عن نموذج واضح ودامغ يجعل من التمحور المعرفي والمؤسسي أمراً عسيراً عندما تشير تجارب أو نتائج جديدة للحاجة إلى تغيير هذا النموذج. يرى واضع النظريات المؤسسية الراحل «كريس أرجيريس»، الذي حلل ودرس الحوارات الإدارية داخل المؤسسات، أن التحيز يقمع الأسئلة والاستفسارات الحقيقية، الأمر الذي يكبح التعلم المؤسسي. فمجادلة الآخرين والدفاع عن وجهات نظرنا تقتل فضولهم. وكلما زادت مجادلتك وتبريرك لصحة وجهة نظرك، زاد اعتقادك أنك على حق، وعزوت صد الآخرين لك إلى عنادهم أو جهلهم. وفي قصة «الفينج بلان أي تي»، هناك مستوى مؤسسي مناظر لهذا البعد فيما يتعلق بعلاقات العمل.

يتمثل الخطر الثاني، وهو أكثر وضوحاً في عدم الانتباه إلى الابتكار، الذي ينتج عن ندرة الموارد والمواهب. فليس من المنطق أن ينتقل المرء من هنا إلى هناك لكي يؤثر في الآخرين، وأن يستطيع في نفس الوقت أن يتأكد من أن العمليات الداخلية ابتكارية. فحين كان «لويس» يروج لمدينة «إيمرالد سيتي» الباهرة في «البرتغال»، لم يكن يقضي هذا الوقت في قيادة كبار مسؤولي فريقه الإداري نحو صنع القرار بشكل استراتيجي، والذي يتعلق باكتشاف الفرص السوقية الملموسة داخل المدينة الذكية.

دروس بناء المستقبل

1. ابدأ بالرؤية الكبرى: فهي ملزمة لموظفيك ومحفزة لهم لمجابهة المخاطر الشخصية والمهنية وتحقيق الحلم.
2. عزز التعاون الواسع بين مختلف المجالات والتخصصات:

تتطلب الابتكارات الجريئة، كبناء مدينة جديدة، التوفيق بين مجال العمل وثقافات الموظفين بتفهم أكثر ومهارة أكبر.

3. قدر موظفيك المتميزين: فبناء المستقبل يزدهر حين يلمح الخبراء الناجحون الذي يتمتعون بالمصداقية إمكانيات جديدة، ويسعون إلى تغيير خط سير محادثاتهم لمواكبة الأمر.

4. رَحِّب بالخطوات الصغيرة: فسلسلة من المشروعات الصغرى عميقة الابتكار تسمح للمؤسسة التجارية بالتعلم بشكل عملي، كوسيلة لإدراك الكيفية التي تتطور بها الرؤية الكبرى من الناحيتين التقنية والمالية.

5. وازن بين التحيز والابتكار: فالتحيز ضروري حين يقدم إمكانيات جديدة وغير مألوفة، ولكن لا بد للجميع أن يدركوا الحاجة إلى الابتكار، كي يضعوا أساساً لتنفيذه.

كما رأينا، فإن الرؤية وحدها لا تكفي، فلا بد للقادة بناء المستقبل من توفير أوضاع مناسبة للتفاعل الكبير والتعاون الواسع بين مختلف المجالات والتخصصات. وبالنسبة إلى التحيزات المفترضة في كل مهنة، فإنه يجب اكتشافها والتغلب عليها للسماح للموظفين بإدراك مراكز القوى التي يفرزها أي مجال، بدلاً من الاكتفاء بالثناء والشكوى من أوجه القصور. وختاماً، على القادة بناء المستقبل الإصرار على العمل بشكل منظم وفي خطوات سريعة ومتكررة. وأياً كانت الحلول التي ستجدي نفعاً أكثر من غيرها، فهناك شيء واحد أكيد، وهو أننا - أبدأً - لن نعرفها مقدماً. فمن خلال التجريب الذكي، والفشل السريع، والتعلم الأسرع، يمكننا أن نتواصل ونتفاعل ونبدع مع تلك الحلول.

العمل يسبق الإعلام والتعلم

الأسلوب الذي يتعاون به الموظفون عبر الحدود المهنية والجغرافية محوريٌّ وضروريٌّ لتمكين بُناة المستقبل من تحقيق أحلامهم الابتكاريّة، وجعل المُعدات تحفر الأساسات، والمحوّلات تلتقي بالمعالجات فائقة الصغر على أرض الواقع، وبأساليب تنفيذية غير مسبوقة. فالسبق الحقيقي في عالمنا الحالي والمستقبلي، هو السبق التنفيذي، وليس السبق الصحفي، لأن العمل هو الحياة، ولا يأتي دور الإعلام والتعلم إلا بعد الأفعال المُستقبلية والمُسبقة.

المؤلف:

إيمي إدموندسون

أستاذة محاضرة عن القيادة والإدارة
في كلية هارفارد للأعمال، والرئيسة
المؤسسة لدعم دراسة التفاعلات
البشرية التي تؤدي إلى إيجاد المشاريع
الناجحة المساهمة في تحسين المجتمع.

سوزان رينولدز

ناقدة أدبية وكاتبة تعيش في لوس
أنجلوس وفيرمونت.



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

رؤية ما سيكون

استثمار الابتكار في قراءة متغيرات الأسواق

تأليف:

كلايتون كريستنسن

سكوت أنتوني



رؤية ما سيأتي

يوماً بعد يوم، يتخذ الملايين من الأشخاص خطواتهم وقراراتهم استناداً إلى ما يرونه قادماً في المستقبل، فيشتري المستثمرون أسهماً معينة حين يتوقعون صعودها، ويبيعون أسهم مؤسّسة أخرى حين يتوقعون هبوطها. ويحاول المسؤولون التنفيذيون أن يفرّقوا بين الاتجاهات المؤثرة، والمتغيرات العابرة، وبين الفرص والمخاطر، ثمّ يتصرّفون بناءً على توقعاتهم وتصوراتهم. هؤلاء يراقبون القرارات التي يتخذها قادة السوق، ويحاولون تحديد آثارها المستقبلية. أما السؤال الذي يظلّ يجول في أذهانهم فهو: كيف سيغيّر هذا الابتكار أو هذا الاتجاه حياتنا وأعمالنا، وما آثاره في مؤسّساتنا ومجتمعاتنا؟

أنواع الابتكار

الابتكارات المعزّزة التي تحرك المؤسّسات عبر مسارات تطوير وتحسين راسخة. ووظيفتها تطوير وتحسين المنتجات الحالية لأسباب ثبت أنّها تهتمّ المتعاملين. فمثلاً: تُعتبر الطائرات التي تطير لمسافات أبعد، والحاسبات التي تعالج العمليات بشكل أسرع، من ضمن الابتكارات المعزّزة.

الابتكارات المجددة التي تقدم خطة عمل جديدة. وهي إمّا أن تؤسس أسواقاً جديدة، أو تعيد تشكيل الأسواق القائمة. وهي غالباً تحدث حين تكون المنتجات والخدمات المقدّمة «مميزة للغاية» وباهظة الثمن مقارنةً بالقيمة التي يستطيع المتعاملون الحاليون دفعها. ويعدُّ متجر البيع بالتجزئة «وول مارت» ونموذج البيع المباشر الذي ابتكرته مؤسّسة «ديل» نموذجين للابتكارات منخفضة التكلفة؛ إذ بدأ النموذجان بتقديم مُنتج مباشر ومنخفض التكلفة للمتعاملين الحاليين. وتشمل الابتكارات المجددة أيضاً إدخال منتجات موجودة في أسواق جديدة، وذلك حين يعزف المتعاملون عن المنتجات الحاليّة بسبب أسعارها أو طريقة توزيعها وتوريدها. وذلك مثل موقع التجزئة «أمازون»، وموقع «إي باي» اللذين حقّقا بعداً جديداً من التطوُّر فأتاحا للمتعاملين الحصول على منتجات كانت حتى وقت قريبٍ بعيدة المنال.

نظريّات الابتكار

هناك ثلاث نظريّات مهمّة تميز الابتكارات المُربكة، وهي:

نظرية الابتكارات المُجددة

هذه النظرية تتعلق بالمواقف التي تُمكن المؤسّسات الجديدة من استخدام ابتكارات بسيطة تتسم بانخفاض التكلفة، لتحقيق النمو والتغلب على المؤسّسات الكبيرة. وتشير النظرية إلى أنّ المؤسّسات الراسخة والمسيطرة تنصّر على المؤسّسات الجديدة التي تقتحم السوق بالابتكارات المعزّزة، في حين أنها لا تستطيع الصمود أمام المنافسين بابتكاراتهم المجددة.

نظرية الموارد والعمليات والقيم

توضّح أسباب الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الراسخة في مواجهة الابتكارات المجدّدة، وترى أنّ الموارد والعمليات والقيم تُحدّد مراكز قوّة المؤسسة، وكذلك نقاط ضعفها ومناطق عجزها. تتمثّل الموارد في الأصول التي تستطيع المؤسسات أن تبيعها أو تشتريها أو تتصرّف فيها، وتتمثّل العمليات في طرق العمل الشائعة التي تحوّل المؤسسة باستخدامها المدخلات إلى مخرجات، أي منتجات وخدمات قيّمة. أمّا القيم فهي المعايير التي تخصّص بها المؤسسة مواردها.

نظرية تطوّر سلسلة القيمة

النظرية الأخيرة للابتكار هي نظرية تطوّر سلسلة القيمة، التي تقيّم مدى صحّة ما اتخذته المؤسسة من قرارات تتعلّق بالهيكل ونموذج الأعمال كي تتمكّن من المنافسة بنجاح. وترى هذه النظرية أنّه على المؤسسات أن تسيطر على أيّ نشاط يحقق قيمة للمتعاملين، لأنّ التحكّم بنشاط ما، أو دمجّه بأنشطة أخرى يمنح المؤسسة القدرة على التجريب وزيادة إمكاناتها. الدمج بين الأنشطة يمنح المؤسسة منصّة لإجراء التجارب وحل المشكلات الناجمة عن اعتماد الأنشطة على بعضها. فالاعتماد المتبادل بين الأنشطة قد يربط المؤسسات المتخصصة التي تحاول التركيز على جانب محدّد من سلسلة العرض الخاصّة بمنتج ما، مما قد يسفر عن ضعف الأداء وضعف مستوى جودة المنتجات. المؤسسات المندمجة تفتقر نسبياً إلى المرونة، وتتسم ردود أفعالها بالبطء.

ولذا، تقترح النظرية فكرة أن تُسند المؤسسات إلى أطراف خارجية الأنشطة التي لا تؤثر في سمات المنتج، فتستطيع المؤسسات المتخصصة تحسين أكبر قدر ممكن من سلسلة القيمة.

أين تكمن الفرص؟

هناك ثلاث فئات من المتعاملين يقدم كل منها فرصاً فريدة.

الفئة الأولى: المتعاملون غير المستهلكين

أي المتعاملون الذين لا يستهلكون أيّاً من منتجات المؤسسة، ولا يستهلكونها إلا مضطرين. وتستطيع المؤسسات تقديم ابتكارات مجدّدة، في أسواق جديدة لهؤلاء المتعاملين. ولكن؛ ما الدلائل التي تشير إلى أن مؤسسة ما تحقّق نمواً بتقديم منتجات مجدّدة في أسواق جديدة؟

هناك بداية دالة على ارتفاع معدّل النمو في سوق ناشئة جديدة. ومفتاح تعرّف هذا الأمر هو النظر إلى ما هو أبعد من الحجم الضخم للسوق الجديدة، والتركيز على معدّل النمو. وهناك ملاحظة بشأن الأسعار: حيث إنّ المنتجات الجديدة التي تقدم في الأسواق الجديدة تكون منخفضة السعر، مع أنّها لا تعتبر منخفضة السعر إذا قارناها بنظيراتها في أسواق أخرى.

الفئة الثانية: متعاملون يتطلعون إلى منتجات أفضل

هم المستهلكون الذين يشعرون بأنّ المنتجات المقدّمة لا تتسم بالقدر الكافي من الجودة؛ أي إن المنتج لا يُحقق كافة متطلبات

الأداء، في حين أن بعض المتطلبات تعتبر ضمن أساسيات المنافسة في هذا المجال. في بدايات المنتج الجديد، يميل المتعاملون إلى تقييم أبعاد أدائه التي تحدّد ما الذي سيتيح له هذا المنتج ليفعلوه؛ أي وظائف المنتج، وتقييم الكيفية التي يفي بها هذا المنتج بالعرض الذي صنّع من أجله، وإمكانية الاعتماد عليه. وبالتالي، فإنّ المؤسّسات التي تحقّق أكبر قدر من الوفاء بمتطلّبات المتعاملين، أو تضيف المزيد من الوظائف إلى المنتج، أو تزيد من إمكانية الاعتماد عليه تستطيع أن تنافس. المتعاملون الراغبون في منتجات أفضل يكونون مستعدين لدفع مبالغ باهظة مقابل الحصول على منتجات جديدة وذات أداء أفضل. وهناك دوال أخرى، من ضمنها القدرة الشرائية التي تتمتع به مؤسّسات تقدّم حلولاً كاملة، مقابل معاناة المؤسّسات المتخصصة التي لا تمتلك القدرات المطلوبة لحل المشكلات المعقّدة والمتشابكة مع بعضها. وهكذا، يقدّم المتعاملون المتطلعون إلى منتجات أفضل فرصاً للمؤسّسات الكبيرة كي تطرح ابتكارات معزّزة رفيعة المستوى. وهذه الابتكارات تساعد المؤسّسات على تقديم خدمات محسّنة لأهم المتعاملين، وبأسعار أفضل.

الفئة الثالثة : متعاملون تتجاوز المنتجات والخدمات المحسّنة مستوى قدراتهم

هؤلاء هم المستهلكون الذين يشعرون بأنّ المنتجات الحالية تفي باحتياجاتهم وأكثر. فبعد أن تقدم المؤسّسات ابتكاراتٍ رفيعة المستوى وتحسن خدماتها، فإنّها تصل في نهاية المطاف إلى مستوى يعجز بعض المتعاملين عن تحمل تكاليفه. فكيف تعرف أنّ منتجاتك

تتجاوز مستوى قدرات متعامليك؟ يُعرض المتعاملون الذين تتجاوز المنتجات الجديدة مستوى قدراتهم عن دفع المزيد من المال مقابل الحصول على التحسينات التي كانوا يقدرونها في الماضي، وذلك لأن المنتجات تنطوي على مواصفات لا يستخدمها هؤلاء المتعاملون على الإطلاق، فيبدوون بالشكوى لأن هذه المنتجات معقدة وباهظة التكلفة. وبعد أن تحسّن وظائف المنتج وإمكانية الاعتماد عليه، يأتي البعد التالي للمنافسة، وهو سهولة الاستخدام. فإلى أي مدى يتسم استخدام المنتج بالسهولة والمرونة؟ وكيف يتناغم مع احتياجات المتعاملين الفرديّة؟ وما تكلفة استخدامه؟

تترتب على ذلك ثلاثة أشكال من التغيير على مستوى المجال أو الصناعة ككل، وهي:

1. يُقبل المتعاملون الذين تتجاوز المنتجات المحسّنة قدرتهم الشرائية على الابتكار المجدّد ومنخفض التكلفة.
2. تحتل المؤسّسات المتخصّصة والصغيرة مكان المؤسّسات الفاعلة والشهيرة.
3. تنشأ معايير جديدة وتتطور المنتجات وتحسن جودتها وتلبي أدقّ احتياجات المتعاملين بمختلف شرائحهم.

المنافسة : هل يمكن التنبؤ بالفائزين؟

في معرض بحثنا عن المؤسّسات التي تبتكر لمواجهة منافسيها، يتيح لنا مفهوم «العُدّة والعتاد» اللذين تتأهّب بهما المؤسّسات المتنافسة، الإجابة عن السؤال التالي: ما النتيجة

المحتملة التي ستمخض عن الصراعات المحتملة بين المتنافسين في كل صناعة؟

الابتكار ليس عشوائياً

طالما نظر الناس إلى عملية الابتكار باعتبارها أمراً عشوائياً. غير أن هذه العملية تتبّع أنماطاً محدّدة تؤدّي إلى نتائج متوقّعة. ومن أكثر مجرياتها توقّعاتها هو أن المؤسّسات الجديدة - وبعد أن ترسّخ أقدامها - تبدأ بإضفاء تحسينات للحصول على المزيد من المتعاملين، والانتقال إلى شرائح ربحية أعلى؛ مما يخلق صراعاً بين المؤسّسات الجديدة، والمؤسّسات المنافسة الأقدم منها. وقد أشار الدكتور «مايكل بورتر» إلى استراتيجيتين لخلق ميزة تنافسية، وهما التميّز عن الآخرين، وخفض التكلفة. فحين يهاجم منافس يقدّم منتجات وخدمات منخفضة التكلفة شريحة سوقية ما، فإنّه يتمتّع بميزة خفض التكلفة فقط، لأن المنافسين الكبار لا يستطيعون التخلي عن منتجاتهم مرتفعة التكلفة بسرعة.

وحين يتخلص المنافس الذي يقدّم منتجات منخفضة التكلفة من منافسيه الكبار، فإنّه يحاول الوصول إلى المزيد من الشرائح السوقية الفاخرة، لينافس على المنتجات مرتفعة التكلفة. أما المؤسّسة التي تسعى إلى خلق ميزة تنافسية من خلال استراتيجية التفرد الكامل، فتحاول الوصول إلى أسواق جديدة تقدّر قيمة التميّز والاختلاف. ولذا فإن سعي المؤسّسات لاختراق أسواق جديدة هو ما يمكنها من الاحتفاظ بميزاتها. وكثيراً ما يُستهان بقدرة المؤسّسات المجدّدة على الوصول

إلى الشرائح السوقية الراقية، ولكن من السهل التنبؤ دائماً أن المؤسسات المجددة تملك ما يكفي من الحوافز لاكتشاف طرق مبتكرة تمكنها من ذلك، لأنها تدرك أن هذا هو السبيل الوحيد الذي يمكن أن يحقق لها ربحاً أفضل. ونلاحظ أن هذا النمط يتضمّن عملية دائرية، فحين تبدأ المؤسسات في استهداف غير المستهلكين، فإنها تعجز عادة عن الوفاء باحتياجاتهم، لأنها تكون بحاجة إلى تقديم ابتكارات معززة رفيعة المستوى تناسب الشرائح السوقية الأعلى.

علماً بأن المطاف ينتهي بالمؤسسات التي تحاول الوفاء باحتياجات كل المتعاملين، إلى تجاوز احتياجات متعاملها الأصليين، مما يتيح الفرصة للابتكارات المجددة منخفضة التكلفة لتغيير قواعد المنافسة، ولأن الابتكارات المجددة منخفضة التكلفة تناسب المتعاملين القنوعين، فإنها لن تتناسب مع المتعاملين المتطلعين. ولذلك، تبقى هذه المؤسسات بحاجة إلى تقديم ابتكارات معززة رفيعة المستوى لشرائح سوقية أعلى. وهكذا.

تقييم نقاط الضعف ونقاط القوة

كي نستطيع التنبؤ بالطرف الذي سيفوز بالمعركة، لا بدّ من تقييم مراكز الضعف ونقاط القوة الخاصة بكل طرف. لذا، يجب معرفة العدة والعتاد؛ أي الأسلحة التي تملكها كل مؤسسة. وهنا، تقدّم نظرية الموارد والعمليات والقيم، نظرةً أشمل حول العوامل التي تُشكّل مناطق الضعف ومراكز القوة لدى المؤسسة.

وهذا يتطلب الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. هل لدى المؤسسة، أو باستطاعتها، حشد الموارد المطلوبة لاقتناص فرصة ما؟
2. هل عمليات المؤسسة تيسر اتخاذ الخطوات والإجراءات المطلوبة لتحقيق هذا الهدف؟
3. هل يمكن لقيم المؤسسة أن تحقق لها السبق لتكسب الفرص التي تلوح في الأفق، مقارنةً بغيرها من الخيارات والبدائل؟

تأهب المنافسين

حين تمتلك المؤسسات نفس القدرات وتعيش في ظل نفس المؤثرات، فإنها تهتم بمعاركها، وتكتسب الجدارات اللازمة لخوض حروبها التنافسية. وتشكل السيناريوهات الأكثر تشويقاً حين تكون هناك اختلافات جوهرية في الحوافز والإمكانات. ينشأ الاختلاف في الحوافز حين تريد المؤسسة أن تفعل شيئاً لا تريده مؤسسة أخرى. وينشأ الاختلاف في المهارات والجدارات، حين يكون مركز قوة مؤسسة ما، هو نقطة ضعف مؤسسة أخرى.

الخطوة الأولى:

تقتحم المؤسسات المجددة السوق متذرعة باختلاف حوافزها، فيُسفر ردُّ الفعل المبكر من قِبَل المؤسسات الراسخة عن تخمة في السوق؛ أي فائض في المنتجات.

وهنا، تتوجه الأسواق المجددة إلى متعاملين يبدوون في نظر المؤسسات الكبرى: إمّا متعاملين غير مرغوب فيهم، أو غير محسوسين. وبشكل عام، فإنّ حجم الفرص الجديدة يكون صغيراً بالقدر الذي يحرك أو يستفز المؤسسات الكبرى للاستثمار فيه، أو حتى الاهتمام في هذا المجال. وهكذا، فإن الحوافز المختلفة للمؤسسات المجددة تحميها من ردود أفعال المنافسين، لأن منافسيهم المحتملين لا يهتمون بخوض معركة تبدو لهم صغيرة، وغير جديرة بالاهتمام وتخصيص الموارد. وهذا تقريباً ما حدث لشركة «كوداك»، مع بدايات انتشار التصوير الرقمي الذي جعل أفلامها الكلاسيكية عديمة الجدوى بالتدريج. على الرغم من أن المؤسسات الراسخة والقائمة، تملك الإمكانيات والتقنيات ذاتها، ولكن طبيعة عملياتها وقيمها، تدفعها إلى إنتاج المزيد مما لديها، بدلاً من طرح الجديد، كما يفعل منافسوها المُجددون.

فما الذي يدفعها إلى إتحام السوق؟ حين تحاول مؤسسة راسخة دمج منتج أو خدمة ذات إمكانيّة مجددة في عملياتها، فإنها بدلاً من تبنيها للطبيعة الابتكاريّة المجددة الكامنة في هذا المنتج، وتعديل المنتج بشكل يتناسب مع عملياتها وقيمها الراسخة، وبذلك فإنّها تغيّر من طبيعة الابتكار كي تزيد من جاذبيّته في نظر متعاملليها الجوهريين، وتجعله ملائماً لنموذجها التشغيلي.

ومشكلة هذا الإتحام أنّه يغيّر من الابتكار بأساليب تقلّص من طاقته المجددة الكامنة. فما هي العلامات التي تدلّ على حدوث التخمة والإشباع؟ حين تنفق المؤسسات موارد كبيرة في إصلاح عيوب المنتجات، فهذا يعني أن منتجاتها بدأت تفيض

عن حاجة المتعاملين. ويتجلى هذا أكثر وضوحاً، حين تحاول بعض المؤسسات إقناع المتعاملين بتغيير سلوكهم للتأقلم مع خدمة منتج لا يبدو أنهم يرغبون فيه.

الخطوة الثانية:

تنمو المؤسسات المجددة وتتطور، فتبدأ المؤسسات الراسخة بالانسحاب. فحينما تسلك المؤسسات المجددة المقتحمة للسوق مساراتها المعززة الخاصة بها، فإنها تقتحم الشريحة السوقية للمنتجات والخدمات منخفضة التكلفة، وتبدأ في جذب المتعاملين الباحثين عن مواصفات أعلى وأعلى كمتخدمين، فماذا يحدث حين تبدأ المؤسسات المجددة القادمة للسوق في اقتحام تلك الشرائح السوقية؟ الذي يحدث هو أن المؤسسات الراسخة تبدأ بالانسحاب. فما يبدو جذاباً في نظر المؤسسات المجددة، تظهر جاذبيته نسبية وغير جوهرية للمؤسسات الراسخة. فيؤدي اختلاف الحوافز إلى تحاشي المؤسسات الراسخة الاهتمام بالمنتجات والخدمات منخفضة التكلفة، لتشبهها التقليدي بمنتجاتها الغالية.

وهكذا فإنها تفسح المجال للمؤسسات القادمة وتركها تقتحم السوق. فكيف نلاحظ حالات الانسحاب من السوق؟ يعتبر حدوث تغييرات في مزيج المتعاملين والمنتجات علامة واضحة تدل على الانسحاب، وكذلك إيقاف خطوط إنتاج المنتجات منخفضة التكلفة، والتوقف عن تقديم الدعم للإصدارات القديمة من المنتجات. فالمؤسسات تميل عند الانسحاب إلى الإعلان عن أنها «تركز على الجوهر والمهم»، أو «تبحث عن فرص ضخمة».

وفي بعض الحالات، تبذل المؤسّسات الراسخة جهوداً مضاعفةً لتحقيق حالة من التنوّع في منتجاتها وخدماتها، والهروب من هجوم المؤسّسات المجدّدة.

الخطوة الثالثة:

تستفيد المؤسّسات التي اقتحمت السوق من اختلاف مهاراتها. فما يبدأ صغيراً ما يلبث أن يكبر. فالحجم الذي تبلغه المؤسّسات الجديدة، لا تستطيع المؤسّسات الراسخة تجاهله إلى ما لانهاية، فتحاول أن تركز على الشرائح السوقيّة المرتفعة، فينخفض عدد المتعاملين غير الراضين عن جودة منتجاتها وخدماتها. وحين تصبح المؤسّسات الراسخة في وضع حرج بسبب المنافسين الجدد، فإنّها تواجه مشكلتين:

* الأولى هي أنّ اختلاف حوافزها يشكّل عائقاً يحول دون صدور ردّ فعل مناسب. فرغم أنّ الفرص الجديدة قد تبدو ضخمة، فإنّها تتطلّب تبني تلك المؤسّسات لنموذج أعمال مختلف.

* أما المشكلة الثانية فهي أنّ المؤسّسات الراسخة تصبح تحت رحمة اختلاف مهاراتها عن مهارات المؤسّسات التي اقتحمت السوق. تذكّر أنّ الابتكارات المجدّدة تقدّم في العادة ميزات سوقيّة جديدة تتمحور حول الملاءمة أو البساطة أو التفصيل أو التخصيص أو الأسعار المناسبة.

ولأنّ المؤسّسات المجدّدة تحلّ المشكلات باستمرار، فإنّها تكتسب القدرة على فعل ما هو مطلوب لتحقيق النجاح، وحين

تراجع المؤسّسات الراسخة وتركز على الشرائح السوقيّة العالية، فإنها تضطرُّ لاحقاً إلى الدخول في صراع حين لا يعود لديها مساحة لمزيد من التراجع، فتتغيّر قواعد اللعبة لصالح المؤسّسات الجديدة، فتواجه المؤسّسات الراسخة صعوبات في اكتساب مهارات جديدة في وقت قصير.

الرابعون

في المناخ الذي تسوده الابتكارات المجدّدة، تفوز المؤسّسات التي اقتحمت السوق؛ لأنّها تستغلُّ ميزة اختلاف مهاراتها. وفي هذه الحالة، تتحول نقاط قوة المؤسّسات الراسخة إلى نقاط ضعف؛ لأن قيمها تجعلها أكثر حرصاً على خدمة متعاملها المدللين وتوفير أفضل المنتجات لهم، فتجهل قيم السوق ومتغيراته، في وقت يضع فيه المنافسون استراتيجياتهم استناداً إلى قيم السوق، لا قيمهم الداخلية. فحين تتغيّر قواعد اللعبة، تصبح عمليّات المؤسّسات الراسخة القوية، هي نقطة ضعفها، ويصبح اكتسابها لمزيد من القدرات أمراً ضرورياً.

وفي نظر المؤسّسات الراسخة، يصبح الهروب من المؤسّسات التي اقتحمت السوق وشنّت عليها هجوماً، حلاً ملائماً على المدى القصير، غير أنّ هذا الحل يحرمها من اكتساب المهارات الضرورية للمنافسة. وقد تحين لحظات النهاية سريعاً وقد تبدو واضحة للجميع. وأفضل ما تستطيع المؤسّسات الراسخة فعله في حالات كهذه هو شراء المؤسّسات الرابحة، ولكن هذا يحدث في وقت متأخر نسبياً، مثل: شراء «ميكروسوفت» لموقع «لينكدإن» وقبله موقع الاتصال الشهير «سكايب».

أما في ظل المناخ الذي تسيطر عليه الابتكارات المعززة، فقد تربع المؤسسات الراسخة المعركة؛ لأنها تبدأ بالهجوم متسلحة بالاختلافات التي تصبُّ في صالحها. فمثلاً، قد تحاول مؤسسة جديدة أن تقدّم ابتكاراً معززاً جذرياً لأفضل متعاملي إحدى المؤسسات الراسخة. وهنا لن يكون هناك مجال لاختلاف الحوافز، لأن يكون لدى المؤسسة الراسخة حافز كبير كي تفي بمتطلبات هؤلاء المتعاملين، وبذلك تشكل عملياً مراكز قوتها النسبية، ولا تتحول إلى نقطة ضعف. أمّا المؤسسة الجديدة التي تقدم ابتكاراً معززاً، فقد تتورط في معركة طويلة.

فإن لم تستطع بيع منتجاتها المتقدمة بسرعة، أو أن تتحلّى بقدر من الصبر، وإن لم يوفر ممولوها رأس مال ضخماً، فستنفق المؤسسات الراسخة المزيد من المال لتقديم منتجات وخدمات أفضل، وتجبر المؤسسات الجديدة على الخروج من السوق، عاجلاً أو آجلاً.

استراتيجيات وردود أفعال المؤسسات الكبرى

الاستراتيجية	تعريفها	دلالاتها وإشاراتها
التخلي عن السوق	ترك المؤسسة الراسخة المجال السوقي للمؤسسة الجديدة التي اقتحمته	- تعلن المؤسسة تركيزها على تعامليلها الجوهريين - تتخلى عن الأسواق ذات الشرائح السعرية الأقل - توقف خطوط إنتاج المنتجات الرخيصة
إعادة الهيكلة	تواجه المؤسسة الراسخة هجوم المؤسسة الجديدة بمواردها الداخلية	تطرح المؤسسة الراسخة ابتكارات مجددة أو تشتريها وتستحوذ عليها
إعادة الهيكلة بالتركيز على النمو	تستهدف المؤسسة الراسخة متعاملي المؤسسة الجديدة	- تستهدف المؤسسة القائمة سوق المؤسسة التي اقتحمت السوق بإصدارات معدلة ومطورة من منتجاتها الجوهرية. - تعلن المؤسسة الراسخة أن سوق المؤسسة الجديدة من أولوياتها الاستراتيجية.
إعادة الهيكلة بأسلوب دفاعي	تشيد المؤسسة الراسخة جدراناً حول تعامليلها لتحول بينهم وبين المؤسسة المهاجمة	- تقدّم المؤسسة الراسخة منتجات منخفضة لتكلفة لأبسط شريحة من متعامليها الحاليين. - تعلن المؤسسة الراسخة أن سوق المؤسسة الجديدة ليس من ضمن أولوياتها.

الخيارات الاستراتيجية والقرارات الجوهرية

يقدم تقييم منظومة التأهب الخاص بالمؤسسة المُجدّدة ومعرفة قيمها وشبكات عملها، وتقييم المؤسسة الراسخة ومعرفة جدارتها وتميُّزها، إجابة مهمة عن السؤال الاستراتيجي التالي: هل تتخذ المؤسسات قرارات تزيد من فرصها في تحقيق النجاح؟

هناك ثلاثة قرارات محوريةً جديرة بتغيير مسارات التطور في مجال ما:

أولاً: أتباع المؤسسات نظام استعداد خاطئ: يشمل هذا النظام قرارات التوظيف، وعمليات التخطيط الاستراتيجي، ومصادر التمويل.

الاستراتيجية

هنا يستطيع المديرون اتباع الأسلوب التقليدي المدروس بأن يفرضوا استراتيجية المؤسسة (تنازلياً)، أو يشاركوا الموظفين في وضع الاستراتيجية (تصاعدياً). حين تحاول المؤسسة تقديم ابتكارات مُجدّدة لأسواق جديدة، فلا مناص أمامهم من التخطيط بمشاركة الموظفين؛ أي بشكل تصاعدي يمنحهم المرونة لترجمة إشارات السوق، واتخاذ قراراتهم الاستراتيجية بناءً على ذلك.

ويبقى للاستراتيجيات التقليدية دورها أيضاً. فبمجرد أن توضع إشارات السوق، وتتضح الاستراتيجية المثلى للتعامل معها، تنتقل المؤسسات بشكل محوري إلى الاستراتيجيات المدروسة، التي تؤدّي دورها على أكمل وجه في المؤسسات الراسخة التي تبعد في الابتكارات المعززة.

قرارات التوظيف

لكل مؤسسة تحدياتها التي تتطلب أن يستخدم مديرها مجموعة فريدة من معايير ونظم التوظيف. ومن المهم إعداد قائمة بالتحديات التي سيواجهها المديرون في إطار برامج التوظيف، مع توفير حالات دراسية متنوعة حول كيفية التعامل مع هذه التحديات في الماضي.

مصادر التمويل

على المؤسسات التي تقدم ابتكارات مجددة التحلي بالصبر بشأن عملية النمو. لكنها ستواجه صعوبة في تحقيق ذلك إذا كانت قيم مستثمريها تسير باتجاه النمو السريع. أما المستثمرون الذين يشجعون التجريب، ولا يدفعون بالمؤسسة سريعاً نحو أسواق ضخمة، فتكفل جهودهم عادةً بالنجاح.

ثانياً: المؤسسات الجديدة التي تنشئ شبكات متداخلة، وتحفز المؤسسات الراسخة نحو إعادة الهيكلة. تتضمن شبكة القيم موردي المواد الخام، ومعالجتها، وموردي المنتجات الثانوية. إذا اختارت مؤسسة جديدة التنافس في إطار شبكة قيم تخص إحدى المؤسسات الراسخة، فسوف تتعرض لضغوط بشأن التزامها بقيم المؤسسات الراسخة. وبالتالي، ستزول الاختلافات التي تجتاح المؤسسة الجديدة التي اقتحمت السوق، أكثر من المؤسسة الكبيرة.

ثالثاً: نجاح المؤسسة الكبيرة في إثبات نفسها على مستوى الابتكارات المجدّدة، وقدرتها على إدارة القوى التي تتحكّم في تلك الابتكارات.

أولاً: إنشاء مؤسسات فرعية تقود عملية الابتكار

حين يكون من ضمن أسباب إعادة الهيكلة محاولة الانتصار على دخول مؤسسات مجدّدة للسوق، فإن تأسيس مشروع جديد يوفر للمؤسسة الراسخة مساندة خارجية تُعتبر جزءاً من عتادها، وتجعلها تعمل بلا فيود. أتتعت هذه الوصفة المؤسسات التي حققت نجاحاً في التأقلم مع مخاطر التجديد. فقد أدارت «هوليت باكارد» مشروعها للأحبار النفاثة الذي كان قائماً على التجديد، عبر مؤسسة منفصلة في مقاطعة «فانكوفر» الكندية.

وفي إطار المناخ الذي تسيطر عليه الابتكارات المعزّزة، حين تحاول المؤسسات الراسخة الوصول إلى المتعاملين الذين يطمحون في منتجات أفضل، فإن إنشاء مؤسسة منفصلة يحرم المشروع الجديد من مهارات المؤسسة الراسخة التي تعدّ بمثابة وقود حيوي له. فوجود المؤسسات الفرعية يكون منطقياً فقط، في حالة افتقار المؤسسة الراسخة إلى المهارات التي تمكّنها من ملاحقة فرصها.

ثانياً: ابتكار محرك نمو متجدد

ثاني ردود الأفعال الاستراتيجية للمؤسسات الراسخة هو إيجاد عملية متكرّرة لإدارة الابتكارات الجديدة داخل المؤسسة.

وتلتزم المؤسّسات المجدّدة، بمنهجية واضحة قوامها الخطوات الأربع التالية:

1. تبدأ بالتجديد قبل أن تضطرّها الظروف إليه.
2. تعيّن مديراً تنفيذياً يكون مسؤولاً عن هيكله الأفكار بالشكل المناسب، مع تخصيص الموارد.
3. تكوّن فريق عمل وترسم عملية واضحة لهيكله الأفكار.
4. تدرب فريق العمل لتعرّف الأفكار المجدّدة.

الابتكار من خارج السوق

يحدث الابتكار دائماً في سياق ما. ولكن تستطيع بعض القوى غير التجارية، والمتفاعلة مع السوق، لا سيما الحكومة وهيئاتها التنظيمية، أن تنهض بدور مهم في هذا السياق. وهناك عاملان يتوافران في البيئات التي يزدهر فيها وهما:

- * المحفّزات والمحرّكات السوقية التي تدفع نحو الابتكار.
- * القدرة على الابتكار، بما في ذلك توفير الموارد، وتحويلها إلى منتجات وخدمات، وتقديمها للمتعاملين.

هناك أسواق تتوافر فيها - ظاهرياً - المحفّزات والقدرة على الابتكار. غير أنّ هناك عوامل لاسوقية، كالمعايير التجارية والثقافية، والتكنولوجية، وحقوق الملكية الفكرية، والأهم من ذلك كلّها؛ التشريعات والقوانين، وغيرها من العوامل التي تؤثر في محفّزات وقدرات الابتكار.

المحفزات والقدرة على الابتكار: يزدهر الابتكار حين يكون لدى المؤسسات محفّزات وقدرة على الابتكار، لأن الأسواق التي تعوزها الدوافع، تقوض القدرات ولا تؤمّن بيئة صالحة للابتكار. وينتهي المطاف بالمؤسسات التي تقدّم ابتكارات جديدة في بيئات غير مواتية؛ إمّا إلى البحث عن بيئات ملائمة، أو التخلّي عن مساعيها وابتكاراتها.

تكمن قدرة الحكومة على التأثير في الابتكار في وضع السياسات التي تتضمّن الدعم والحوافز، والهيئات المنظّمة. ويُمكن للحكومة أن تؤثر في المحفّزات، وفي القدرة على الابتكار، وفي الأطراف التي تمارس نشاطها في صناعات المنتجات والخدمات. فالحكومة هي دائماً المسؤولة عن تغيير السياق، وإفساح المجال ليكون أكثر ملائمة للابتكار.

ويتضمّن استخدام المحفّزات والقدرة على الابتكار ثلاث خطوات:

1. مراقبة المحفّزات الحاليّة وملاحظة مدى ملائمة السياق لكافة أنواع المحفّزات. فإن لم يكن السياق ملائماً، فلا بد من تحديد معوقات الابتكار ودرئها.
2. التحقّق من أنّ العناصر غير السوقيّة تؤثر إيجابياً في المحفّزات والقدرات الداعمة للابتكار.
3. التحقّق من أنّ الدعم يزيل العوائق من طريق الابتكار بشكل تام.

متى يكون التدخل ناجحاً؟

الوضع	الملامح العامة	ما قد يحدث	الدلالات والإشارات
قدرة القوى اللاسوقية على تحسين السياق	مؤسسات تملك تكنولوجيا ناجحة، ولا تدخل السوق بسبب العوائق اللاسوقية مثل: - عوائق قانونية تؤثر في قدرتها على الابتكار.	اتخاذ إجراءات تصحيحية وزيادة قدرة المؤسسة على الابتكار، أو توفير المحفزات.	- القوى اللاسوقية تواجه العوائق القانونية وتتوجه لعلاج تشوهات الأنظمة الاقتصادية. - نجاح مؤسسات جديدة في اقتحام السوق.
القوى اللاسوقية لا تستطيع تحسين السياق بسهولة.	- غياب المحفزات بسبب الأنظمة الاقتصادية المشوّهة.	اتخاذ إجراءات لا تعالج الأنظمة الاقتصادية المشوّهة، وتوفر محفزات زائفة	مؤسسات جديدة تصمم نماذج أعمال لاستغلال اللوائح والتشريعات بذكاء، أو الالتفاف حولها
القوى اللاسوقية لا تستطيع تحسين السياق بسهولة.	افتقار المؤسسات الجديدة إلى القدرات التكنولوجية التي تساعدها على اقتحام السوق، وذلك بسبب غياب العلاقات المتبادلة.	فشل الإجراءات الهادفة إلى زيادة القدرات	السوق يفتقر إلى المحفزات والقدرات الابتكارية
السوق يفتقر إلى المحفزات والقدرات الابتكارية	صعوبة المضي قدماً والاستمرار في هذا المجال	- التشريعات والقوانين الجديدة تتضمن قدراً بسيطاً من كل شيء، مع غياب التفاصيل والشروحات الكافية. - وجود مؤسسات جديدة بنماذج أعمال انتهازية أو ذكية مصممة لاستغلال اللوائح والقوانين (التحايل)	

أربع حالات لتنفيذ الابتكارات

هناك أربعة احتمالات تواجه كل الأعمال:

* الظروف المواتية: حيث تتوفر المحفزات والقدرة على الابتكار بنسبة كبيرة.

* غياب الهدف: حيث يفتقر المستثمرون إلى القدرة على الابتكار أو استثماره.

* غياب التمويل: حيث يفتقر المستثمرون إلى المحفزات لصنع ابتكار ما، أو الاستفادة منه.

* الأزمة أو المعضلة: حيث يفتقر المستثمرون إلى كل من المحفزات والقدرة على الابتكار.

تعتبر المحفزات والقدرة على الابتكار أداة مفيدة في استيعاب عوائق الابتكار، وكذلك هي الكيفية التي يؤثر فيها التدخل الحكومي في الابتكار. فحين تتمثل عوائق الابتكار في اختلال السوق، وتشيط عملية الابتكار، وفي المعوقات القانونية، يمكن للتدخل الحكومي أن يحول صناعة ما، أو سوق ما ويهيئ له الظروف المواتية. أمّا إذا انحصرت معوقات الابتكار في العوائق التكنولوجية والأنظمة الاقتصادية الفقيرة، فليس من السهل أن يتمكن التدخل الحكومي من الدفع بصناعة أو سوق ما، إلى حالة الظروف المواتية.

عجلة التجديد

في كلِّ جيلٍ من الابتكارات، هناك قادة يسبقون ثم يخرجون من السوق، وهناك متعاملون يربحون وآخرون يخسرون. وبشكل عام، يمكننا تحديد ستة عوامل تسهم في دفع عجلة التجديد، هي:

1. سوق للمواهب يتَّسم بالمرونة، ويشجِّع المخاطرة، ويخلق حراكاً داخل المؤسسات.

2. رؤوس أموال تساعد المؤسسات الجديدة على بدء نشاطات قابلة للنمو واقتناص فرص التجديد.

3. منتجات حرّة توفّر محفّزات كثيرة، مع القدرة على الابتكار، والوصول إلى المتعاملين القادرين وغير القادرين على الشراء.

4. بنية تحتيّة داعمة تتمتع بسياسات ضرائب ملائمة تشجِّع على بدء المشروعات، مع وسائل وسيطة «تيسّر» عمليّة التجديد، كالتعليم والتدريب، وأبحاث السوق، وخدمات الاعتماد.

5. ديناميكيّات حيويّة تتضمّن تفاعلات السوق والمنافسة وتوليد نماذج عمل جديدة.

6. بيئة أبحاث وتطوير تحمي حقوق الملكية الفكرية وتوجه الأبحاث بموضوعية، وتوفر وتطبق التكنولوجيا في الأسواق الجديدة.

المستقبل لك

المستقبل في علم الغيب. الشيء الوحيد الذي نستطيع التنبؤ به هو أن هناك حدثاً لم نتوقع حدوثه، سيحدث. فنحن لا ننشد الكمال، بل نسعى لزيادة قدرتنا على تفسير وفهم التطورات غير المتوقعة. كما نأمل أن نكون قد أسهمنا في تشكيل حاستكم السادسة، ومكناكم من استخدام منهجيتنا في استشراف المستقبل، ورؤيته بعقل راجح، ووعي واضح، بهدف اكتساب نظرات ثاقبة، من خلال قراءة العلامات المبكرة، واستقبالها بثقة قبل وصولها، بل وصنع اتجاهاتها، وتسويقها أيضاً.

المؤلف:

كلايتون كريستنسن

أستاذ محاضر في مؤسسة روبرت وجين
سيزيك في مجال إدارة الأعمال من
كلية هارفارد للأعمال.

سكوت أنتوني

شريك في شركة إنوسيت للتعليم
والاستشارات الإدارية، ومقرها في
ووترتاون، ماساتشوستس.



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

عصر الروبوتات

التكنولوجيا والتهديد بمستقبل بلا عمل

تأليف:

مارتن فورد



الواقع الجديد

كلنا نعرف أن التكنولوجيا وتطوراتها السريعة المتلاحقة، بدأت تثير المخاوف من ظاهرة تقليص الوظائف في مختلف قطاعات الصناعات. ففي حين بدأ كثيرون يتأقلمون مع قانون «مور» الذي يقرر بأن قوة الحاسبات تتضاعف تقريباً كل ثمانية عشر إلى أربعة وعشرين شهراً- إلا أن معظم هؤلاء لم يستوعبوا تأثير ذلك التقدم المتسارع بشكل استثنائي في سوق العمل.

أحد الاعتقادات الشائعة، الافتراض أن «الأتمتة» والتشغيل الآلي يهدد العمال والموظفين الذين لا يتحللون بمستوى مرتفع من التعليم والمهارات. ينبع هذا الافتراض من حقيقة أن تلك الأعمال تميل إلى الروتين والتكرار. ولكن، قبل أن نُسلم بتلك الفكرة، يجب أن ننظر إلى سرعة الحدود الفاصلة بين الأعمال اليدوية والآلية، وبين نقطة التماس التي تجمع أو تدمج الآلات بالناس. في وقت ما، كانت الوظائف الروتينية تتضمن الوقوف على خط الإنتاج.

واليوم، نجد أن الوظائف التي تتطلب مستويات مهارية منخفضة تتأثر بالتقنيات الحديثة بلا شك، لكن الجديد هو أن العاملين

المؤهلين والمشتغلين في الأعمال المكتتبية والإبداعية، بدؤوا يعانون من خطر زحف الآلة التي تعمل ببرامج التشغيل التلقائي من خلال برمجيات التنبؤ والذكاء الصناعي، وإترنت الأشياء، التي تتعامل بعضها مع بعض، من دون تدخل الإنسان.

الحقيقة أن كلمة الوظائف «الروتينية» ربما لم تعد الكلمة الأدق في وصف الوظائف المهذدة بالتكنولوجيا. يمكننا القول أن المصطلح الأكثر دقة هو «المتوقعة»، أو الوظائف القابلة للقياس والتقسيم إلى أجزاء وعمليات. فهل يمكن لشخص ما أن يتعلم أداء وظيفتك بدراسة سجل مفصل عن كل ما قُمتَ به في الماضي؟ وهل يمكن لشخص آخر أن يصبح محترفاً مثلك، بإعادة المهام التي كنت خبيراً بإنجازها؛ وبنفس الطريقة التي يمكن بها لطالب أن يأخذ اختبارات تجريبية للتحضير لاختبار هام. إذا كان الأمر كذلك، فهناك فرصة كبيرة أن تصبح الخوارزميات قادرة على تعلم مهام وظيفتك.

وقد صار ذلك مُرجحاً مع تفاقم ظاهرة «البيانات الضخمة» أو قواعد البيانات الكبرى التي بينت أن المؤسسات تجمع كميات هائلة من المعلومات، تتعلق بكل عملياتها تقريباً، وأن كمّاً كبيراً من الوظائف والمهام صار جزءاً من تلك البيانات - منتظراً اليوم الذي تأتي فيه لغة برمجة ذكية، وتُعلم نفسها الخوض في السجلات التي راكمها آلاف الخبراء والفنيين والمبتكرين الأذكياء من بني البشر. وهذا يعني أن اكتساب مستوى تعليم أعلى ومهارات أكثر، لم يعد بالضرورة صمام الأمان، أو مصدر الوقاية من التشغيل الآلي في المستقبل.

كانت عبارة «تكنولوجيا ضارة» تُقال بصورة عارضة في كل مكان في «سيلكون فالي». ولم يشك أحد أن للتكنولوجيا قدرة على قلب صناعات كاملة رأساً على عقب، ثم إلحاق أضرار عميقة في سوق العمل، فهل يمكن للتكنولوجيا المتسارعة أن تعطل منظومات العمل المعاصرة، وأن تجعل إعادة الهيكلة أمراً حتمياً إذا أردنا الاستمرار في الازدهار؟

الروبوتات القادرة

وجود الروبوتات في المصانع ليس أمراً جديداً. فقد أصبحت الروبوتات شيئاً لا غنى عنه في كل قطاعات الصناعة تقريباً، بداية من صناعة السيارات، وحتى صناعة أشباه الموصلات.

وفي الوقت الذي تقدم فيه الروبوتات مزيجاً لا يُضاهى من السرعة، والدقة، والقوة، فإنها فيما يبدو تجعل من يتبعها كالأعمى. فهي تعتمد على دقة التوقيت والتوجيه. وفي الحالات القليلة جداً التي يكون للآلات فيها قدرة على الإبصار الآلي، فهي ترى في بعدين فقط وفي ظروف إضاءة مهيأة لذلك.

والنتيجة هي أن الكثير من الأعمال الفنية في المصانع الروتينية ما زالت في أيدي البشر، تتمثل الأعمال العvisية على «الروبوت» في ملء الثغرات التي صنعها أداء الآلات، لا سيما في المراحل النهائية لعمليات الإنتاج. ولكن بعض هذه الحالات أصبح من ذكريات الماضي فقد نجحت إحدى شركات «سيلكون فالي» في تصميم روبوت أكثر قدرة وتمييزاً؛ حيث يستطيع رؤية وتمييز الصور ثلاثية الأبعاد. ويرجع سبب تميّز هذا الروبوت إلى قدرته على الربط بين الإدراك البصري، والحساب المكاني، والمهارة اليدوية. وبعبارة أخرى: نجح

في اجتياز الحد الأخير للتشغيل الآلي، ليتنافس مع العمالة البشرية ليستحوذ على الأعمال الروتينية واليدوية القليلة المتبقية.

طفرة الروبوتات القادمة

طُوِّرَ نظام تشغيل الروبوتات -ROS- لأول مرة في معامل جامعة ستانفورد للذكاء الصناعي، ثم تحولت إلى منصة عمل متكاملة بواسطة شركة صغيرة تصمم وتصنع روبوتات مبرمجة، يستخدمها بشكل رئيسي الباحثون في الجامعات. ويشبه نظام ROS بعض نظم التشغيل المعروفة في نوافذ ميكروسوفت، ونظام التشغيل لأجهزة شركة «أبل»، ونظام أندرويد الخاص بجوجل، ولكنه مصمم خصيصاً لجعل الروبوتات سهلة البرمجة والتحكم. وحيث إن ROS مجاني ومفتوح المصدر، فهذا يعني أن المطورين يستطيعون تعديله وتحسينه بسهولة.

يبرهن لنا تاريخ الحاسب الآلي أنه بمجرد إتاحة نظام تشغيل قياسي، مع أدوات برمجة سهلة وغير مكلفة، سيتبع ذلك في الغالب حدوث طفرة في التطبيقات البرمجية. كان ذلك هو الحال في برمجة الحاسب الشخصي، وفي تطبيقات أجهزة الآيفون، والأيباد، والأجهزة التي تعمل بنظام أندرويد، حديثاً.

من المرجح أن برمجيات الروبوتات تتهيأ لتسلك مساراً مماثلاً؛ فنحن على مشارف موجة عارمة من الابتكار الذي سينتج روبوتات تستهدف كل الأعمال التجارية والصناعية والاستهلاكية الممكنة، تقريباً. وسيدعم هذا التوسع توافر البرمجيات الموحد ووحدة تركيب الأجهزة التي ستجعل جميع التصميمات الجديدة أمراً سهلاً نسبياً، من دون الحاجة إلى إهدار الوقت والجهد.

ضربة موجعة للعمال غير الذكية

سيحدث اضطراب كبير في مجال الخدمات في أمريكا والمجتمعات المتقدمة؛ وتحديدًا في المجالات التي تعمل فيها الأغلبية العظمى من العمال حالياً. هذا التوجه يظهر الآن في ماكينات الصرافة، ونظم الدفع الذاتي، ومن المرجح ظهور أشكال جديدة من الخدمات المعتمدة على التشغيل الآلي في العقد المقبل، الأمر الذي يعرض الملايين من الوظائف ذات الأجر المنخفض لخطر كبير.

«يمكن القول الآن بأن الاعتقاد السابق بأنه ليس بوسع الحاسبات أن تنجز وتعمل إلا ما بُرِّمجت من أجله، قد عفا عليه الزمن».

تقديم الطعام بلا نادل

نجحت شركة ناشئة في سان فرانسيسكو، تعمل في التشغيل الآلي الشامل في تطوير خط لإنتاج الهامبورجر ذي الجودة العالية. فما على العامل إلا أن يقذف بقطعة اللحم المجمدة في الشواية، فيقوم الجهاز الآلي الذكي بتشكيل اللحم المفروم، ثم يشويه، ويجهز الطلب، مع اختيار الكمية الصحيحة من الفحم، والمحافظة على نكهة الطعام، ولونه ومستوى نضجه.

هذه الآلة القادرة على إنتاج 360 قطعة هامبورجر في الساعة تمص الخبز، وتقطع وتضيف المكونات الطازجة، مثل الطماطم، والبصل، والمخللات، وتفعل كل ذلك بعد تحديد نوع ومكونات الطلب. ثم يكون البرجر جاهزاً للتقديم على سير متحرك. قدرت الشركة أن مطعم الوجبات السريعة المتوسط ينفق حوالي 135000

دولار سنوياً على أجور الموظفين الذين يعدون الهامبورجر، وأن إجمالي تكلفة عمالة إنتاج البرجر في أمريكا تبلغ حوالي 9 مليارات دولار سنوياً. وترى الشركة المصنعة أن نظامها الجديد سيحقق عائداً على الاستثمار يفوق مصروفات العمالة في أقل من عام.

وهي لا تخطط لاستهداف المطاعم فقط، بل والمتاجر وعربات الطعام، وآلات البيع أيضاً. وتنطلق رؤية الشركة من أن التخلص من تكلفة العمالة وتقليل مساحات المطابخ، ستسمح للمطاعم بإنفاق مبالغ أكبر على المكونات عالية الجودة، مما يمكنها من تقديم مذاق مميز للهامبورجر بأسعار الوجبات السريعة.

هناك الملايين ممن يشغلون وظائف منخفضة الأجور، في مجال صناعة الوجبات السريعة والمشروبات، ومن الناحية التاريخية، فإن الأجور المنخفضة، والامتيازات القليلة، ومعدلات دوران العمالة ستساعد النظم الآلية في تشغيل وظائف الوجبات السريعة، كما شكّلت الوظائف ذات الأجور المنخفضة في قطاع التجزئة نوعاً من شبكة أمان للعاملين في القطاع الخاص. فقد وفّرت الوظائف التقليدية مصدراً متواضعاً لكنه متاح لتوفير حياة ولو بسيطة لمن لا يجدون بدائل أفضل. عندما تبدأ مؤسسة صناعية كبرى بتحقيق ميزات تنافسية عبر التشغيل الآلي، يضطر المنافسون للحاق بها، ولهذا سيقدم التشغيل الآلي ميزات تنافسية أكبر من تكلفة العمالة المنخفضة.

ربما يُنظر لعمالة الروبوتات من منظور الأمان المهني والوقاية من الأخطار التي تهدد حياة العاملين في بعض بيئات العمل. كما ستزداد

القدرة على تخصيص وتنفيذ الطلب. فبمجرد تسجيل طلب العميل في أحد المطاعم، ستيسر نظم التشغيل الآلي تكرار نفس النتائج بصورة متسقة وفورية في مواقع أخرى. وقد يعني هذا ببساطة أن مطاعم الوجبات السريعة ستتمكن من تقليل عمالتها إلى النصف، وربما أكثر.

تأثير الروبوتات السحابية

يتمثل أحد أهم معالم ثورة الروبوتات في «الروبوتات السحابية»، أو هجرة الكثير من الذكاء الذي ينعش الروبوتات المتحركة إلى مراكز حاسوبية قوية. لقد أصبح مجال الروبوتات السحابية ممكناً بسبب التسارع الرهيب للمعدل الذي يمكن به نقل البيانات؛ فمن الممكن الآن إفراغ الكثير من الحسابات التي تتطلبها الروبوتات المتقدمة في مراكز البيانات الضخمة التي تسمح لكل روبوت على حدة بالولوج واستخدام موارد موزعة في الشبكة.

وبالطبع، فإن ذلك يجعل من الممكن بناء روبوتات أقل تكلفة، لأن القوة الحاسوبية والذاكرة المتضمنة المطلوبة ستكون أقل، كما تسمح هذه الميزة أيضاً بتطبيق تحديثات فورية للبرمجيات على العديد من الأجهزة. فإذا استخدم روبوت واحد ذكاءً آلياً مركزياً ليتعلم ويتوافق مع بيئته، فإن تلك المعرفة المكتسبة تصبح متاحة لكل آلة تنضم إلى ذلك النظام، مما يؤدي إلى تيسير تعلم الآلات، ليسري الذكاء في منظومات عدد كبير من الروبوتات.

سيتمثل تأثير الروبوتات السحابية في مجالات مثل التمييز البصري الذي يتطلب الولوج إلى قواعد بيانات شاسعة، وقدرات هائلة للمعالجة الحاسوبية. وفي حين أن بناء القدرة على تمييز أي شيء

تقريباً من خلال النظام المدمج للروبوت هي عملية صعبة ومكلفة للغاية، فإنه من السهل نسبياً تخيل روبوتات المستقبل وهي تميّز الأشياء في بيئتها، بالدخول إلى قاعدة بيانات مركزية ضخمة تزخر بالصور المماثلة المستخدمة في نظام «جوجلز».

قدمت جوجل خاصية «جوجلز» للهواتف الجواله المزودة بكاميرا، لأول مرة عام 2010، وقد تحسنت هذه التقنية بصورة كبيرة منذ ذلك الحين، لتسمح بالتقاط صور سريعة للمباني، والكتب، والأعمال الفنية، والمنتجات التجارية. وما يلبث النظام الذكي من أن يتعرف على كل صورة التقطت لتقديم معلومات دقيقة تصنفها بدقة.

روبوتات زراعية

من بين القطاعات التي تصنع اقتصاد الولايات المتحدة، تتميز الزراعة بأنها المجال الأكبر الذي شهد أكبر تحول كنتيجة مباشرة للتقدم التكنولوجي. كانت أغلب التقنيات الجديدة ميكانيكية بطبيعتها، وتمت قبل تكنولوجيا المعلومات بفترة طويلة. فالعمالة التي يحتاجها طن واحد من محاصيل القمح، والذرة، والقطن، وغيرها من المحاصيل التي يمكن زراعتها ورعايتها وحصادها ميكانيكياً، أصبح ضئيلاً جداً في الدول المتقدمة. وبالمثل، أصبحت الكثير من عمليات تربية وإدارة الثروات الحيوانية ميكانيكية أيضاً.

وتشمل بقية مجالات الزراعة التي تستخدم العمالة بكثرة حصاد الفواكه والخضراوات التي لا تعمر طويلاً، وتتمتع بقيمة مرتفعة، ونباتات الزينة وحقول الزهور. وكما هي الحال في الوظائف اليدوية

والروتينية نسبياً، فإن ما حافظ على تلك الأعمال من الميكنة حتى الآن، هو أنها تعتمد إلى حد كبير على الإدراك البصري والبراعة اليدوية. فالفواكه والخضراوات يمكن أن تتلف بسهولة، وغالباً ما يتم حصادها وفقاً للونها وملمسها. وبالنسبة للآلات، فإن الإدراك البصري يعد تحدياً عظيماً، لأن ظروف الإضاءة يمكن أن تتغير بشكل كبير، ويمكن لثمار الفواكه المختلفة أن تنبت وتنمو في اتجاهات متنوعة، كما يمكن أن تكون مغطاة جزئياً أو كلياً بالأوراق.

لكن الابتكارات التي تجتاح المصانع والمستودعات ستجعل المهن الزراعية المتبقية عرضة للتشغيل الآلي. فالروبوتات التجريبية تشذب الكروم في فرنسا باستخدام تكنولوجيا الرؤية الآلية المدعمة مع خوارزميات تحدد الجذوع التي يجب أن تُقَطَّع. ومع تصاعد النمو السكاني ليصل إلى 9 مليارات في العقود القادمة، سيكون هناك ضغطٌ متزايدٌ على تحويل أي أرض صالحة ومتاحة للزراعة إلى حقول أكبر وأوسع، لتكون قادرة على إثمار ناتج محاصيل بكميات أكبر.

وستلعب التكنولوجيا الزراعية المتقدمة دوراً كبيراً، خاصة في الدول التي شحَّ فيها الماء، ودمرت فيها النظم البيئية بسبب الاستخدام المفرط للكيمياويات. ومع ذلك، سيؤدي الاعتماد المتزايد على الآلات إلى تقليل عدد الأفراد الذين يعتمدون على الأرض في حياتهم. فقد جرى العرف التاريخي السائد بأن تهاجر أعداد كبيرة من العمال إلى المدن والمراكز الصناعية بحثاً عن لقمة العيش، ولكن المعضلة تكمن في تحوّل هذه المصانع ذاتها بسبب تكنولوجيا الآلات سريعة التطور. وفي الواقع، يصعب تخيّل عدد الدول النامية التي ستنجح في تجاوز هذه النقطة التكنولوجية، من دون المساهمة في زيادة البطالة، وما يترتب عليها من مشكلات اقتصادية حتمية.

المهرون أيضاً سيعانون

تتمتع الحاسبات بقدرات فائقة على اكتساب المهارات، خاصة عندما تتوفر لها البيانات للتجريب وتكرار التدريب. وهذا يعني أن وظائف المبتدئين، بشكل خاص، ستتأثر بهذه القدرات. وهناك دليل على أن ذلك سيتم قريباً فيتم توظيف العديد من المحترفين المهرة، بما في ذلك محامين، وصحفيين، وعلماء، وصيادلة، وغيرهم ممن يحتاجون إلى مهارات معرفية، وليس مهارات فنية وميكانيكية فقط. ولا يقتصر الأمر على هؤلاء: فأغلب المهام الوظيفية - في مرحلة ما - تكون بأشكالها البسيطة روتينية ومتوقعة، باستثناء عدد قليل نسبياً ممن يتقاضون رواتبهم بصفة أساسية ليشغلوا وظائف إبداعية، أو ما يسمى بالتفكير المفتوح، أو آفاق وخيال «السماء الزرقاء».

عندما تتولى الآلات العمل الروتيني المتوقع، سيواجه العمال تحدياً غير مسبوق للتأقلم. مع الماضي، حين كانت تكنولوجيا التشغيل الآلي تميل إلى التخصص نسبياً ولا تعطل إلا قطاعاً عمالياً واحداً في المرة الواحدة، وذلك مع انتقال العمال إلى صناعات ناشئة جديدة. أما اليوم، فإن الوضع مختلف تماماً. فتكنولوجيا المعلومات صارت عامة الأغراض، وسينعكس تأثيرها على الجميع. فكل الصناعات الموجودة تقريباً ستكون أقل حاجة للعديد من العمال مع إدخال التكنولوجيا الجديدة في نماذج العمل، وسيحدث مثل هذا الانتقال بسرعة كبيرة.

ستحدث كل هذه التطورات ضغطاً شديداً على الأسواق والاقتصاد والمجتمع. أما النصائح المعتادة التي يتم إسداؤها للعمال

والطلبة الذين يعدّون أنفسهم للدخول إلى سوق العمل فلم تعد مؤثرة. فالحقيقة غير السارة هي أن الكثير من الناس سيسعون نحو المزيد من التعليم العالي، والإثراء المعرفي، واكتساب المهارات، ومع ذلك سيعانون كثيراً للتأمين وظائف ذات دخول مناسبة في النظام الاقتصادي الجديد.

الكتاب محرومون

في معمل الذكاء الصناعي لجامعة «نورث ويسترن»، ابتكر الطلبة والباحثون برنامجاً يُدعى «StatsMonkey». تم تصميم هذا البرنامج ليكنة التقارير الرياضية بتحويل البيانات الموضوعية عن لعبة معينة، إلى رواية مقنعة. يتجاوز هذا النظام ببساطة مجرد سرد الحقائق، فهو يكتب قصة تتضمن نفس السمات الأساسية التي يقوم الصحفي الرياضي بسردها وتضمينها. يجري برنامج StatsMonkey التحليل الإحصائي ليستشف الأحداث المهمة التي وقعت خلال المباراة، ثم يولد أو «يبدع» نصاً ذا لغة طبيعية يلخص سير المباراة عموماً، ويركز على أكثر الألعاب أهمية، وعلى اللاعبين الرئيسيين ممن ساهموا في القصة.

في عام 2010، رفع الباحثون الذين أشرفوا على فريق طلبة هندسة الحاسب، وطلبة الصحافة، الذين عملوا على برنامج StatsMonkey في جامعة «نورث ويسترن» قيمة رأس مال المشروع، وأسسوا شركة جديدة متخصصة في تحويل الأرقام والحقائق والمشاهدات إلى قصص تروى بأسلوب فني أو صحفي أو خيالي، وهكذا بدأت مرحلة جديدة من الترويج لهذه التكنولوجيا. ووظفت الشركة فريقاً من صفوة علماء الحاسب الآلي والمهندسين، وطورت النسخة البرمجية

الأصلية لبرنامج StatsMonkey، وبنيت مُحركٌ ذكاءٍ صناعياً أكثر قوة وقدرة على التعبير، وأطلقت عليه اسم «Quill».

تم تصميم «كويل» ليكون محركاً تحليلياً للأغراض العامة، ولكتابة النصوص بلغة سردية، وهو مؤهل لإنتاج تقارير عالية الجودة تصلح للاستخدام الداخلي والخارجي في مجموعات كبيرة من الصناعات، وفي مجالات بحثية وإعلامية وأنشطة إنسانية متعددة.

التعلم باستخدام البيانات الضخمة

وفقاً لبعض التقديرات، فإن الكمية الإجمالية للبيانات المخزنة على الصعيد العالمي تقاس الآن بالآلاف من وحدات الإكسابايت (الإكسابايت تعادل مليون جيجابايت)، وهذا الرقم خاضع لقانون «موور» في حد ذاته، فهو مثل التسارع، يتضاعف تقريباً كل ثلاثة أعوام. وكل هذه البيانات تقريباً مخزنة في صورة رقمية، ومن ثم يمكن للحاسبات الولوج إليها واستخدامها مباشرة.

الغالبية العظمى من هذه البيانات من النوع الذي يسميه علماء الحاسب الآلي بيانات «غير مهيكلة»، بمعنى أنه تم تنسيق هذه البيانات وتسجيلها بحيث يصعب مطابقتها، أو المقارنة بينها. وقد أدت الطبيعة غير المهيكلة للبيانات الكبيرة إلى وضع أدوات جديدة موجهة خصيصاً نحو فهم المعلومات المجمعة من مصادر متنوعة. وما نشهده من تحسن في هذا المجال لا يعدو كونه مثلاً آخر على الطريقة التي تتفوق بها الحاسبات -على الأقل بصورة محدودة- على قدرات كانت محصورة ذات يوم بالبشر دون سواهم.

يعتمد العاملون في تجارة التجزئة على البيانات الكبيرة ليتمتعوا بمستوى استشرافي غير مسبوق في تفضيلات الشراء لكل متسوق بعينه، يسمح لهم هذا بتقديم عروض هادفة، مع زيادة ولاء المستهلك أيضاً. من ناحية أخرى، تتجه إدارات الشرطة على مستوى العالم إلى استخدام خوارزميات التحليل لتوقع الأوقات والمواقع التي يُرجح أن تقع فيها الجرائم، ثم ينشرون كمائنهم وكاميراتهم وفقاً لهذه التوقعات.

تعلم الآلة -وهي تقنية يستخدمها الحاسب الآلي ليمحس البيانات ويخوض فيها، فيتمكن من كتابة برنامجها الذاتي بناءً على العلاقات الإحصائية التي يكتشفها- وهي أحد أكثر الوسائل فاعلية لاستخلاص كل هذه المعلومات القيّمة. وبوجه عام، يتضمن تعلم الآلة خطوتين: خوارزمية مدربة مبدئياً على بيانات معروفة، تُطلق بعدها لتقوم بحل مسائل مشابهة بمعطيات جديدة.

البيانات الكبيرة وأرباب المعرفة

سيكون لثورة البيانات الكبرى تأثيران هامان على الوظائف المعرفية. الأول هو أن البيانات المُجمّعة يمكن أن تؤدي في العديد من الحالات إلى الميكنة المباشرة لمهام ووظائف معينة. وستنجم الخوارزميات الذكية باستخدام نفس الطريقة، تماماً كما يمكن لشخص أن يدرس سجلاً تاريخياً، ويتدرب على إتمام مهام معينة وهو يتعلم وظيفة جديدة.

أما التأثير الثاني، وهو التأثير الأعمق والأكثر ظهوراً، التأثير في وظائف المعرفة، فسيحدث نتيجةً للطريقة التي تغير بها البيانات الضخمة المنظمات، والطرق التي تدار بها هذه المنظمات. وسيتزايد

استخدام التوقع والاستشراف الذي يمكن استخلاصه من البيانات، ليحل محل الكفاءات والتخمينات البشرية؛ مثل الخبرة والقدرة على الحكم. فمع تزايد اعتماد المديرين على اتخاذ القرارات بناءً على التنبؤ والاستشراف والاستنتاج، من البيانات المتاحة آلياً، ستزول الحاجة إلى بنية تحتية وخبرات بشرية كبيرة، كما يحدث الآن.

الرعاية الصحية : القطاع الآمن

تقدم ثورة البيانات الكبرى وعدداً برؤى إدارية جديدة وتحسناً كبيراً في الكفاءة. والأداء، كما يمثل تزايد كل هذه البيانات حجة قوية لتطوير قطاع الرعاية الصحية، وخلق آلية من نوع ما لمشاركة البيانات بين شركات التأمين والمستشفيات، وغيرهم من مقدمي الخدمات البديلة. فالوصول إلى المزيد من البيانات يعني المزيد من الابتكار. ومن المحتمل أن تكتشف المستشفيات وشركات التأمين التي تملك بيانات كبيرة، علاقات جديدة بين عوامل ومتغيرات معينة يمكن التحكم فيها، وتنعكس بشكل إيجابي على المرضى، لأنها تسهل اتخاذ القرارات للأطباء، وللمديري ومحلي اتجاهات الخدمات الصحية بشكل عام.

ستقدم المجسات الطبية المزروعة في أجسام المرضى، أو الموصلة بهم مصدراً آخر للبيانات. وستنتج هذه الأجهزة تياراً متصلاً من معلومات القياس الحيوي التي يمكن استخدامها في التشخيص، وفي إدارة ومتابعة حالات الأمراض المزمنة.

ومع هذا، هناك أدلة كثيرة توضح أن تقنيات الرعاية الصحية الجديدة ستؤدي إلى زيادة الإنفاق بدلاً من تحسين الإنتاجية. السبب الأساسي لهذا هو عدم وجود آلية تسعير فعالة في السوق، لتفتح المجال وتقود

لزيادة الفاعلية. ففي ظل غياب ضغط السوق، يستثمر مقدمو الخدمات في التكنولوجيا المصممة لزيادة الدخل، بدلاً من الخدمات المصممة لزيادة الكفاءة، وعندما يمكنهم تحقيق زيادة في الإنتاجية، فإنهم يحتكرون الابتكارات ويحتفظون بالأرباح بدلاً من خفض الأسعار.

لم تحقق الروبوتات ذاتية التشغيل والتوجيه إلا نجاحات نادرة في مجالات الصيدلة ولوجستيات المستشفيات، والتوصيل والتشخيص غير المرئي، والمتابع والمتزامن مع تطور الحالات. لقد انتشر استخدام روبوتات الجراحة كثيراً، ولكنها مصممة في معظمها لتزيد قدرات وسرعات ودقة الجراحين، ولهذا فإن الجراحة باستخدام الروبوتات تكلف أكثر من الجراحات التقليدية.

وفي حين أن التطبيقات الحالية للذكاء الصناعي وللروبوتات في مجال الرعاية الصحية مبهرة وتتطور بسرعة، إلا أنها تواجه في معظمها مشكلة زيادة تكاليف المستشفيات، ما عدا الصيدلة والخدمات الدوائية. ومن المحتمل أن يتضمن الاستثناء الأطباء أو الفنيين المتخصصين في التقاط وتحليل الصور وعينات المعامل، وفيما عدا هذا، تبقى ميكنة عدد كبير من الوظائف التي يؤديها معظم العاملين في قطاع الرعاية الصحية تحدياً قائماً. ولأولئك الذين يبحثون عن مهنة محصنة نسبياً من الميكنة، فإن المهن التي تتطلب مهارة وتعاملاً مباشراً مع المرضى في قطاع الرعاية الصحية لا تزال رهاناً ممتازاً. وبالطبع يمكن لهذه الحسابات أن تتغير في المستقبل البعيد.

«أصبح تأثير البيانات الكبيرة والبرمجيات الدقيقة ماثلاً للعيان في الصناعة والطب والهندسة والعلوم الطبيعية والرياضية، كما بات تأثيرها في المجالات الثقافية والسياسية والاجتماعية، وحتى الإبداعية، أمراً مؤكداً».

تحويل التعليم العالي

ليس استخدام الحاسب الآلي لتصحيح الاختبارات بجديد، فمنذ زمن طويل والحاسبات تصحح نتائج الاختبارات متعدد الخيارات. وفي هذا السياق يمكن اعتبارها أجهزة موفرة للعمالة. لقد بدأ المعلمون يعتبرون التكنولوجيا تهديداً لهم عندما انتشرت تطبيقات التعليم عن بعد، والتعليم المدمج. وصارت النظم الذكية قادرة على استعراض وتصحيح النصوص الطويلة باستخدام تقنيات الذكاء الصناعي المتقدمة، في هذه النظم يتم تعليم خوارزميات تُعلم الآلة باستخدام عدد كبير من عينات الكتابة التي سبق وأن صُحِّحت من قبل معلمين حقيقيين. ثم تتحول الخوارزميات بعدها إلى وضع درجات لمقالات الطلاب الجدد. كما تم تخزين ذاكرات الحاسبات ببيانات عملاقة تساعد على الترجمة بعدة لغات، فقد استطاع أحد نظم «جوجل» أخيراً من ترجمة الروايات الإنجليزية إلى اللغة اليابانية بدقة أذهلت الكتاب والنقاد والمبرمجين أيضاً.

ومن المؤكد أن التصحيح باستخدام الخوارزميات سينجح عما قريب في معظم المدارس، على الرغم من التناقض في هذا المجال. ففي الوقت الذي تدعو فيه التربية الحديثة إلى التقليل من الاعتماد على الآلة، وزيادة التفاعل البشري، تسعى المؤسسات التي تدير منظومات تعليمية كبيرة إلى تخفيض التكاليف، وزيادة الأرباح كما يحدث في مجال الخدمات الصحية. كما أن استخدام الخوارزميات يقدم طريقة موضوعية وثابتة للمعايير مما يحقق دقة النتائج، من دون الاعتماد على الاجتهاد والتقدير الشخصي لبني البشر المعرضين للسهو والخطأ والتحيز أيضاً.

وحتى الآن، ما زالت الكليات والجامعات مُحَصَّنَة من الاهتمام بزيادة الإنتاجية التي حوّلت الصناعات الأخرى من الإبداع إلى خطوط غزيرة الإنتاج. مع أن هناك من يحذر من تحول المدارس إلى ما يشبه خطوط إنتاج الوجبات السريعة التي تقوم على المعايير الموحّدة، لإنتاج وجبات متشابهة تماماً. وهناك من يدعو إلى تقليل تكاليف التعليم العالي، بالاعتماد على التعليم المبرمج، وزيادة أعداد الطلاب، والوصول إلى متعلمين في مدن وقارات بعيدة كان الوصول إليها قبل سنوات حُلماً يشبه الخيال العلمي.

لكن هناك مؤشرات على أن كل هذا في سبيله إلى التغيير. فدورات التعليم عن بعد التي تقدمها صفوفة المؤسسات التعليمية تعتبر أمراً واقعاً. ومن الطبيعي أن تجذب هذه الدورات عدداً كبيراً من المسجلين، ومن ثم، فإنها ستكون دافعاً مهماً لميكنة التدريس، والتصحيح، والرقابة الآلية على تكافؤ الفرص وعدالة النتائج.

اقتصاد بلا مستهلكين

من المرجح أن يزيد التسارع التكنولوجي من تهديد الوظائف في مختلف الصناعات وعلى نطاق واسع. فمع تطور هذا الاتجاه، ومع ميكنة الوظائف وتراجع معدلات الدخول وغياب فرص العمل، ستزيد سرعة إنتاج السلع، وستطرح المزيد من الخدمات التي لا يجد من يحتاجونها أموالاً لشرائها، مما يعني تناقصاً إجبارياً لعدد المستهلكين، مع تراجع القوة الشرائية اللازمة لتحريك الطلب الضروري لاستدامة النمو الاقتصادي، ثم ازدهار الاقتصاد الذي يوظف كل آلياته وعبقرياته ومعادلاته لمواصلة التحديث ومواكبة العصر الرقمي، الذي تتحول منافعه إلى أضرار، وابتكاراته إلى دمار.

ولكن كل منتج أو خدمة ينتجها الاقتصاد تُشتري في النهاية (وُستهلك) من قبل شخص ما. أي إن «الطلب» يعني رغبة في شيء ما أو حاجة إليه، مدعمة بالقدرة على دفع ثمنه. والنقطة المحورية هنا هي أن هذا العامل مُستهلك أيضاً (وقد يكون داعماً لغيره من المستهلكين). وهؤلاء هم من يقودون الطلب النهائي. وعندما تحل الآلة محل الإنسان، فلن تخرج هذه الآلة لتستهلك وتشتري بوعي إنساني وغريزة حيوية تخلق الطلب. الآلة تستهلك الطاقة وقطع الغيار، وتتطلب صيانة فقط، وهذه كلها يعتبرها الاقتصاد مُدخلات ولا تشكل طلباً حقيقياً. فإن لم يوجد من يريد أن يشتري، ومن يستطيع أن يشتري، فإن تطوير المزيد من آلات الإنتاج السريعة والذكية، يصبح عملاً بلا معنى.

اعتقادات واهية وعواصف عاتية

هناك اعتقاد يعتنقه الكثيرون -بناء على دليل تاريخي يرجع ويمتد إلى عصر الثورة الصناعية- بأن التكنولوجيا قد تضر بالوظائف والأعمال وتدمر صناعات بأكملها، لكنها في الوقت نفسه ستخلق مهناً وفرصاً جديدة تماماً، وسينشأ عن هذه العملية المستمرة من الهدم الإبداعي و«التدمير الخلاق»؛ صناعات وقطاعات توظيف جديدة - وأنها ستكون في مجالات لا يمكننا تخيلها حالياً. المثال التقليدي الذي يدل على هذا هو صناعة السيارات في بدايات القرن العشرين، وزوال الأعمال المشتركة في تصنيع العربات التي تجرها الخيول.

لقد وصلت صناعة تكنولوجيا المعلومات اليوم، إلى الحد الذي يمكن اعتبارها أداة تغيير حقيقية، تماماً كما حدث مع الكهرباء في

القرن التاسع عشر. ويبدو من غير المعقول ولا المنطقي أن تنشأ صناعات جديدة ناجحة، من دون أن تستغل هذه الأداة القوية، لا سيما وأنها تركز على ذكاء صناعي، نتج عن ذكاء بشري طبيعي بذل جهوداً خارقةً للإبداع في العقود الماضية. ونتيجة لهذه الاختراقات، وما ساندتها من استثمارات، ونظراً للتنافس المحتدم بين الصناعات والمؤسسات، فمن المستحيل أن تكون هذه الصناعات الناشئة كثيفة العمالة. ولهذا لا مناص من «الهدم الخلاق» الذي ستركز بصورة أساسية على الأعمال كثيفة العمالة في المجالات التقليدية مثل: تجارة التجزئة، وتحضير وجبات الطعام. بينما سيولد «الإبداع» أعمالاً وصناعات جديدة لا توظف العديد من الناس.

وبعبارة أخرى، فإن الاقتصاد في طريقه - على الأرجح - إلى التعثر وكأنه يسير في طريق سريع ومفتوح، لكنه في نهايته مسدود. فإذا أضفنا إلى هذا: كلاً من التغير المناخي، ومشكلات التصحر والجفاف، وارتفاع أسعار الغذاء، فإن الطريق الوحيد للخروج من النفق الطويل الذي قد يبدو مظلماً، هو توجيه التقنيات الذكية نحو حل المشكلات الإنسانية الذكية، وهي خلق فرص متكافئة تتيح للجميع المشاركة في جني المكاسب. وقد بدأ الاقتصاد التعاوني الذكي يأخذ بالفعل هذا الاتجاه.

ويمكن أن نشير إلى مفارقة طريفة، ونقول بشيء من التفاؤل المشوب بالحذر، إننا نواجه عاصفة قوية، لكنها «عاصفة مثالية»، حين ندرك أن البطالة تحفز التكنولوجيا، والتكنولوجيا تصنع البطالة، وإن استدامة البيئة بحاجة لتقنيات حديثة، في حين أن التقنية المفرطة تضر بالبيئة، وهكذا نجد الأمور متشابكة ومتداخلة بشكل

درامي، ومعقدة ومتعكسة بشكل فلسفي، لكنه غير منطقي. فإذا أخذنا بعين الاعتبار أن كل مراحل التحول التاريخي شهدت مثل هذا التناقض والصراع، بين ما يحقق الرفاهية ويحقق السعادة، وبين الإبداع والاتباع، فإننا يجب أن نكون متفائلين. ومن ثم علينا الانهالك في ثورة الروبوتات، والمشاركة بذكاء في صنع المزيد من الذكاء، لأن المخاطرة تسبق الخوف، والمنافسة من دوافع التقدم التي عرفتها كل الأمم والحضارات على مر العصور.

المؤلف:

مارتن فورد

باحث بارز في شؤون المستقبل، والكاتب الأكثر مبيعاً في نيويورك تايمز، وخبير رائد في مجال الذكاء الاصطناعي والروبوتات وتأثيرها المحتمل في سوق العمل والاقتصاد والمجتمع.



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

القوة الناعمة

كيف تحصل على ما تريد بسهولة ويسر

تأليف:

هيلاري جالو



تفكير جديد

التفاوض من موقع قوّة سهل نسبياً، فإذا كنت تملك ما يحتاجه الآخرون، يمكنك أن تفرض شروطك، ذلك لأنّ مواقفنا الذهنية وأنماطنا في التفكير تنطلق في معظم الأحيان من ضرورة سيادة واكتساح القوّة المهيمنة، وهذا هو الواقع الذي ألفتة الحضارة الإنسانية منذ ألفي عام تقريباً، حيث يفرض الأقوياء شروطهم دائماً على الضعفاء، ولأنّ الناس يكرهون أن يكونوا ضحايا، فإنّهم يتحوّلون بسهولة إلى التفكير النمطي، ويتجهون نحو السلوك العدواني لمجرّد الانتقام، ظناً منهم أن لا سبيل أمامهم سوى العنف والانتقام.

والمشكلة الكامنة في مثل هذا السلوك هي أنّنا لا نتعلّم ولا ننمو ولا نستثمر ما لدينا من حكمة، فالإبداع والابتكار هما ثمار الثقة التي لا يمكننا قطفها ونحن نعيش في أجواءٍ من الخوف والترقّب.

لقد أدر كنا أخيراً أنّنا نعيش في عالم جديد، وأنّنا نستطيع التفاوض بطريقة مختلفة حول كل شيء في حياتنا، وتتمحور هذه الطريقة في التحوّل من نموذج الإكراه والإجبار المتأصل في عقلية القوّة المهيمنة، إلى نموذج الاختيار القائم على المفاضلة بين

البدائل وتوزيع أدوار القوة. بهذه الطريقة، يمكننا التمتع بالمرونة في اختيار الكيفية التي نصل بها إلى حلول للتحديات التي تواجهنا في تعاملاتنا مع الآخرين من موردين وعملاء، وحتى مع الأعداء. ولا يختلف هذا عن التحديات التي يواجهها الآباء مع أبنائهم، فمن خلال وضع حدود واضحة وقواعد راسخة بالطريقة الصحيحة، يمكننا أن نحظى بمزيد من المرونة في التواصل والتعامل.

الجبل كما تراه «نان»

لا شيء يلخص الرحلة التي نخوضها في الحياة ونحن نسعى للحصول على ما نريد من دون الاستناد إلى قوة عاتية أكثر من أفكار الدكتورة «نان شيبرد». عملت «نان» محاضرة للغة الإنجليزية في جامعة «أبردين» لأكثر من أربعين عاماً، وقضت الكثير من وقت فراغها تتجول في جبال في اسكتلندا.

لم تكن «نان» مهتمة بقمم الجبال، بل كانت مأخوذة بفكرة الوجود والإحساس والبقاء، أكثر من الفعل. أرادت أن تستكشف قلب الجبل وهي تجول في شعابه، ورأت ذلك الجزء الذي قد لا نراه أبداً، وأرادت أن تعرف ما يصل بين كل جبل والجبال الأخرى. كانت تشعر بأن ما يدفعنا للتركيز على قمة الجبل هو ما يفصلنا عن جوهره ويعدنا عن سفوحه. كان الحد الأدنى بالنسبة إليها هو الحياة، فهي مُمَيَّمة بالعمق والتفاصيل.

بالنظر إلى الجبل كمجازٍ أو تشبيهٍ بلاغي، فإن ما نطلبه دائماً ونريده بسهولة في مفاوضاتنا هو بلوغ «القمم»، فنحن نتخذ المواقف التي نؤمن بها. ففي حوارات المؤسسات، وفي اجتماعات فرق العمل، وفي

السياسة أيضاً، تنتهي بنا الحال دائماً إلى محاولة تعزيز مواقفنا الثابتة والتشبُّث بها. ويبدو هذا أمراً جيداً لأنَّه يمنحنا شعوراً بالارتياح، لكنَّ ما أدركناه أخيراً هو أنَّ «قمة الجبل» تغزلنا عن الأشخاص الذين نحتاج إليهم ونضطرُّ إلى العيش والعمل معهم، فهؤلاء إمَّا أن يكونوا على «قمم جبالهم» وإمَّا أنَّهم ينتظروننا على السفوح وفي «الأودية»، فالوادي هو المكان الذي يمكن أن يجمعنا، والذي لا بد لنا أن نعبره ونمرَّ منه. إمَّا الصراخ من أعلى الجبل فلا يُمكننا من الوصول إلى حلول مشتركة. إذا استطعنا تكبير المشهد وتفحص جغرافية المكان، فإنَّنا ستعلِّم الكثير بلا شك، ولو حلَّقنا وألقينا نظرة طائرة من فوق المكان، فسنرى الكثير من المسالك عبر الجبال، وهي ستكون معالم وممرَّات محدَّدة، أو تنتظر من يستكشفها. هذه الرؤية الأوسع نطاقاً للمكان هي التي تُساعدنا في رؤية الطريق الصحيح الذي علينا أن نسلكه.

الذكاء في التفاوض هو أن تتساءل: «ما أهدافنا المشتركة؟» في مثال الجبل، يكمن الحلُّ في عبور الوادي لأنَّه المكان الذي يفصل بين الجبال حيث تلتقي عنده قواعد وأساساتها الراسخة، فالقمم تفرِّق والأودية ذات شعاب وجوانب مشتركة تبعدنا عن الجوانب الخلافية، والبدء بما يجمع وغيُّ الطرف عمَّا يفرِّق درسٌ إنسانيٌّ مهمٌّ للغاية.

«يتشكَّل جوهرنا القوي من فهم حاجاتنا الفعلية وقوَّتنا الحقيقية».

حاجات أم رغبات؟

عندما نتخذ مواقفنا ونتشبَّث بها، فنحن لا نحيد عن حاجات الآخرين فحسب، وإنَّما نفصل عن حاجاتنا الخاصة أيضاً، فالمواقف رغبات. وفي المجتمع الاستهلاكي القائم على المنافسة،

لم نعد نرى سوى فارق ضئيل بين الحاجات والرغبات، إذ يتم تشجيعنا على تلبية حاجتنا بالحصول على ما يشبع رغباتنا. عندما نلهث خلف آخر صيحات الموضة، فإن الثوب الذي نشتره ليس حاجة ماسة.

ينبغي الاعتراف بأن الحاجة الضمنية شيء آخر مختلف، ونقصد هنا الرغبة في الظهور بمظهر أنيق ولفت الأنظار لنحظى بتقدير الآخرين. من دون هذا الفهم، يمكننا أن نستمر في السعي لإشباع تلك الرغبة، أمّا حاجتنا الحقيقية فغالباً ما تكون أكثر بساطة، ففي خضم سعيها لبلوغ القمة، يمكننا أن نترك فجوة كبيرة من عدم الأمانة بين الموقف الذي نتخذه وبين الحقيقة، وبعبارة أخرى: الحاجة الفعلية الكامنة وراء موقفنا هذا. أطلق عالم النفس «كارل يونج»

على هذه الفجوة اسم «الظل»، أي الفراغ الذي يفصل بين ذاتنا الحقيقية والقناع الذي نرتديه أو الشخصية التي نتظاهر بها. وكلّما اتسعت الفجوة بين القناع والذات، ازداد الظل امتداداً. ولهذه الظلال ثمنها وتكاليفها الباهظة التي ندفعها لاحقاً حين تحجب رؤيتنا وتنحرف بوجهتنا.

الحديث عن التحوّل من المواقف إلى فهم الحاجات سهل ومهم، لكن تغيير المرء لموقفه أو التحوّل عنه يبقى أكثر تعقيداً من الناحية العملية، فأولاً ينبغي علينا أن ننظر إلى موقفنا باعتباره كرسيّاً نجلس عليه حتى يتسنى لنا النهوض من فوقه وتقييم الموقف بمنظور الآخرين، فهناك فرق كبير بين معرفتك بالشيء، وفعل هذا الشيء.

القوة الناعمة والقوة الحقيقية

استخدم «جوزيف ناي» مفهوم «القوة الناعمة» في كتابه «مُلزَمون بالقيادة» الذي صدر عام 1990. يُعرّف «ناي» القوة الناعمة بأنها القدرة على أن تحصّل ما تريده بالجذب والحسنى وليس الإجبار. هذه الطريقة تشبه الراعي الذي يرعى أغنامه ويجذبها وراءه بالنداء أو بصوت الناي، مقارنةً بالكلب الذي ينبح في الشارد منها، وقد يهوّشها أو ينهشها ليردّها إلى القطيع. القوة الناعمة تجذب الناس بدلاً من إغلاق الباب أمام فرص الاختيار، وسدّ الطرق أمامهم أو ترهيبهم، حيث تُبقي كل الخيارات مفتوحة أمامهم، وتتركهم ينجذبون نحو الخيار الذي يروق لهم.

مقياس التعاون

لصياغة نموذج للتعاون، يمكننا استعارة نموذج عالم الاجتماع «ريتشارد سينيت» الذي يحمل اسم «مقياس التعامل»، حيث يبيّن مستويات التعاون على طول درجات المقياس. قسّم «سينيت» هذا المقياس إلى خمسة سلوكيات أساسية تبدأ بالتعاون الكامل عند أحد طرفي المقياس وتنتهي بالمنافسة القاتلة على الطرف المقابل من المقياس. المستويات الخمسة من التنافسية إلى التعاون تسير بالترتيب التالي:

1. الفائز يكسب كل شيء: القتال حتى الموت. هذه منافسة أساسها «إمّا أن أقتل أو أُقتل» دون أدنى قدرٍ من التعاون.
2. إمّا فائزاً وإمّا خاسراً: في هذه المعركة يحاول كل طرف أن يكسب شيئاً من الآخر بالقوة، وكل مكسب يحققه أحدهما

يكون على حساب الآخر، وهنا يقتصر التعاون بالاتفاق على قواعد المنافسة وحسب.

3. التعامل المتحفّظ: هنا تشتد المنافسة بين الطرفين، دون أن يدخل أحدهما في معركة مع الآخر. هما يرغبان في التعاون والاتفاق على ترك مساحة تفصل بينهما، أو بعبارة أخرى: «هذا لك وهذا لي».

4. فوز كلا الطرفين: هنا نسعى لفعل شيء معاً من أجل المصلحة المشتركة، فربّما نُوقّع مشروعاً مشتركاً مع الاتفاق على غرض عملي معيّن، ونبحث عن طرق للعمل معاً تناسب احتياجات كل منا.

5. الإيثار: هنا يُعطي كل طرف للآخر قبل أن يطلب ومن دون انتظار مقابل.

التحدّي الذي ينطوي عليه نموذج «المنافسة مقابل التعاون» بسيط للغاية، فهذا النموذج يرسم خطأً مستقيماً بين طرفي النقيض، وفي الواقع لا يُحدّد هذا النموذج حجم الفرصة التي يمنحنا إيّاها التفاوض المنضبط بما يتجاوز مسألة الفوز والخسارة: بمعنى زيادة حجم «الكعكة» بدلاً من اقتسامها فحسب. عندما نبني نموذجاً تشاركياً فنصل إلى طريقة مختلفة ننظر بها إلى نتائج أيّ عملية تفاوض بين الأفراد، وهذه هي: «خريطة قوّة التفاوض الناعم».

بتصميم النموذج من منظور ثنائي الأبعاد، نفتح نطاقين جديدين من السلوك الإنساني. أولاً، هناك نطاق «التجنب» التام، وعند قبول هذا السلوك الهادئ في القاع، نفتح نطاقاً نشطاً وفاعلاً من

الإمكانية عند القمّة، ذلك هو النطاق الوسطي والإبداعي، حيث توجد بدائل أفضل من الحلول الوسطية، وهذا هو أنسب مكان ليتحقّق الفوز للكل. هنا لا نقسم الجائزة فحسب، بل نعمل على تكبير حجمها من أجل الجميع، وهذا هو النطاق الذي يُمكننا من الفصل بين حاجاتنا ورغباتنا ونرى مواقفنا أكثر مرونة.

«التجنّب» هو ملجأ من لا يعرف كيف يتعامل مع الصراع بإيجابية. عندما نترك هذا النطاق، نسلك اتجاهات شتى، فمن لديهم قدرٌ كبيرٌ من الحسم ويناضلون من أجل التعاون، يتقلّبون دائماً بين التجنّب والمنافسة، وعلى هذا الخطّ الفاصل بين المهادنة والمنافسة يقف المتممّرون والطامعون الذين يلجؤون إلى الترهيب في أوقات الهيمنة.

وبموازاة محور التعاون، يوجد اتجاه آخر محتمل للتقلّب بين التجنّب والتنازل، ويكون العطاء هو الوضع الافتراضي للمرء، لا سيما في أوقات التوتّر، ولكن ثمة مخاطر في الخطّ المستقيم الذي يمتدّ من التجنّب إلى العطاء، فإذا حدث العطاء من دون احترام الحاجات الجوهرية للآخرين أو لأنفسنا، فسيصبح مشكلة. في السياقات الشخصية، هذا الهروب يتضمّن فقداناً من نوع ما للذات، فإذا كان هروب المتممّر يتضمّن المبالغة في تأكيد الذات، فإننا نرى هنا تقليلاً من شأن الذات، لأنّ حاجتنا لن تُلبّى أبداً.

وسط المحورين السابقين وعلى الخطّ الرئيس، يقع سلوك القبول بحلّ وسط، حيث يتوصّل الطرفان إلى صفقة تتوسّط الخطّ الفاصل بين ما يريده كل منهما. وتعتمد القدرة على تحقيق

ذلك على استعداد كلٍّ منهما للتنازل، في حين أننا هنا نساوم على الشيء موضع النزاع بدلاً من السعي للفوز بالمزيد من الأشياء.

للدخول في النطاق الإبداعي، سنحتاج التخلي عن الطريقة التنافسية الجامدة والمتعجّلة في التفكير. يكمن التحدي في أنّ هذا النطاق مجهولٌ إلى حدٍّ كبير لأننا ننفر من حالة عدم اليقين بطبيعتنا. فترك حالة من الاستقرار والوضوح والانتقال إلى بحرٍ يموج بالاحتمالات أمرٌ يثير الخوفَ في قلوبنا، ومع هذا فإنّ تلك المرونة هي التي تُعزز قدرتنا على التوصل إلى حلول أفضل. قوّة القلب هي التي تمكّننا من استعادة الاستقرار، وعن طريق التشبُّث باليقين والاستقرار في الجوهر، نصبح أكثر مرونة في المواجهة وأقلَّ خوفاً من الرياح الشديدة التي تواجهنا لفترة قصيرة.

«عندما تصبح القوة الناعمة منهجنا في التعامل، فسيكون بمقدورنا الاعتماد على شخصيتنا وجوهرنا القوي كي نصمد ونواصل السير في المسالك الصعبة والدروب الموحشة، فنشعر بالثقة والانفتاح ونكتسب المزيد من الخبرات حين نكون أكثر ثقةً بذواتنا الحقيقية».

أساس الجوهر القوي

الحواجز

تُمثّل الحواجز التحديّ الأول في بناء أساس قوي، فنحن البشر نميل إلى عدم احترام الفواصل بين الناس، ونكون على استعدادٍ أكثر من اللازم أن نخبر الآخرين بما ينبغي أن يفعلوه.

عندما يريد شخصٌ ما أن يسلك مسلكاً مختلفاً عنّا، ونرى أنّنا نعرف الإجابة بالفعل، أو نعرف الفعل الصحيح، وأنّ الوقت قصير، يصبح التوجيه والإجبار هو الخيار الأصوب.

وعندما نتخذ موقفاً عقلياً نظنُّ من خلاله أنّنا على صواب، فإنّ الوقت الذي يُنفق في فعل أيّ شيءٍ آخر سيبدو لنا مجرد مضيعة للوقت. الحقيقة أنّ الوقت الذي يُنفق في الاعتراف بشخصٍ ما على النحو المناسب والتوغّل إلى عمق المشكلة لا يمكن أن يُقارن بالأيام والشهور والسنين التي تُهدر في نزاعٍ لا ينفذ، ناهيك عمّا يترتب عليه من فقدانٍ للثقة.

هناك أيضاً تحوُّلٌ مهمٌّ في التركيز، ولكنّه تحوُّلٌ خفي، فإذا كنّا نريد بحقٍّ أن نحترم الآخر ونقدّر رغباته وطلباته، فيجب أن نتقل من الصراع الاستقطابي الذي يقوم على أساس «ما أريده نفسي وما تريده لنفسك» إلى تأمُّل «ما أريده نفسي، ورغبتني في أن تحقّق ما تريده لنفسك». هذه القدرة على رؤية واحترام الحواجز بين الناس هي أساس جوهرنا القوي.

تحقيق التوازن بين الانفصال والتشبُّث

من الصعب التفاوض مع الذين لا يحتاجون شيئاً، أو يظنون أنّهم كذلك، فلا شيء يمكن أن يقنعنا عندما لا نفكر بقيمة ما يعرضه الطرف الآخر، فالقوّة تعتمد على التعلُّق والتشبُّث أو الارتباط بما نريد.

يناضل المفاوضون الجيِّدون للحصول على أشياء في حدِّ ذاتها. وتحدث أصعب المواقف عندما يقرّر المرء أنه لا بدَّ من الحصول على شيءٍ ما مهما كان عزيزاً وبعيداً، فإذا قرّرنا مثلاً أننا نريد سيّارة معينة، فإننا نصبح بذلك ضحايا لتعلقنا بها. وحتى عندما نقرّر شراء سيّارة أخرى، نظلُّ أسرى لرغبتنا، ويمكن للبائع الذكي أن يكتشف هذا الأمر في سلوكنا. نحن نحقق أفضل الصفقات عندما لا نتعلّق بنتيجة هذه الصفقة ولا نتشبّث بها.

هذا النوع من التعلُّق يجعل السعي لإيجاد خيارات أخرى استراتيجية قويّة، فعندما نُظهِر أننا منفتحون على بدائل مختلفة لحلِّ مشكلة ما، يتراجع مستوى تعلقنا بشيءٍ محدّد، بإيجاد خيارات متنوّعة يبعث رسالة إلى الآخرين مفادها أننا على وشك التوصل إلى اتفاق، فعندما نتيح حيناً كافياً للطرف الآخر ليصنع قراراته بحريّة، فمن شأن ذلك أن يُعزّز لديه الانطباع بالثقة وبصلابة الأرض التي نقف عليها، لأننا حتماً سنتعثر ما دمنا نتواصل ونتفاوض من دون جوهر قوي.

الاعتراف بأدميتنا

نحن بشر ولسنا «آلات بشرية» وفي هذا حكمة إلهية. إنسانيتنا هي المنفذ الحيوي الذي يتيح لنا هذا القدر الهائل من الاتساع الذي يحيط بمعاملاتنا، فعندما نحبُّ الناس، نميل إلى مساعدتهم، ويساعدنا الناس لأننا استطعنا أن نصنع رابطاً معهم، وببساطة تصبح حياتنا أكثر ثراءً عندما نُضفي عليها لمسة إنسانية.

التعامل مع الناس على أنهم مجرد أشياء هو أحد أمراض هذا العصر، فكلمًا كانت تصرُّفاتنا عقلانية بحتة، وكلَّمًا رغبتنا في أخذ ما يملكه الناس، تعزَّزت نزعتنا نحو معاملتهم كالجمادات. وعندما نُنكر على الآخرين احتياجاتهم ونعطي الأولوية لما نريد، نفرض هيمنة خفيَّة أو ظاهرة على الآخرين ونخلق قصصاً تبرِّر سلوكنا كي يبدو ضرورياً ومنطقياً، وبينما نخلع لباس المنطق على تصرُّفاتنا، نصنِّف الناس ونسبِّمهم بملصقات من نسج عقولنا، فنرى الناس أصنافاً وأنواعاً وليسوا أفراداً لديهم احتياجات مثلنا.

ما نفعله في أفضل المواقف هو أننا نبني قاعدة من الثقة بين الناس تكون أساساً لكلِّ شيء. الوضع المثالي أن نضع هذه القاعدة أولاً، إذ يمكن أن نتخذها أساساً نبني عليه فهماً وتجاوباً، ثم استبصاراً في نهاية المطاف. كان لدى الإغريق القدماء كلمات تساعد في وصف طبقات ومستويات أساس أيِّ بناء، ومنها:

* **Logo** وتعني المنطق أو الاستبصار.

* **Pathos** وتعني التعاطف والشعور باحتياجات الآخرين.

* **Ethos** وتعني المصدقيَّة الشخصية أو الثقة.

ما لا نفعله هو أننا نبدأ في القمَّة بالمنطق والاستبصار، ولكن لا يكتمل ببيان بلا أساس، فإذا لم نضع حجر الأساس، فإنَّ المعمار كلُّه يتداعى وينهار.

طريقان متوازيان

من الشائع أن تجد الناس يركّزون إمّا على الفعل وإمّا على العلاقات، مع أنّ المغالاة في أيّ من الجانبين لا تحقّق الغرض المطلوب، في حين أنّ الجمع بين الأمرين يمنحنا قوّة أكبر، ففي لعبة كرة القدم مثلاً لا نمرّر الكرة إلى اللاعبين الذين نحبهم أو لدينا علاقة خاصّة معهم، إلا إذا كانوا في موقف أفضل أو أنّهم يتمتّعون بمهارات نفصّل غيرهم، فبعض مكوّنات الثقة تأتي من الحب، ويأتي بعضها الآخر من المنافسة، ولهذا يلعب كل من الولاء والثقة دوراً مشتركاً في صنع أفضل تركيبة أو توليفة توافقية ممكنة.

لكي نحقّق قيمة في العلاقات التجارية علينا أن نعرف عملاءنا جيداً، فإذا أفرطنا في التركيز على تقديم الخدمة، فإننا ربّما نخاطر بأن نصبح مجرد موردين للسلع والخدمات، ومن ثمّ قد نخسر العلاقة، فإجادتنا لعملنا هي الأمر الأهم، ومثلنا مثل لاعب كرة القدم، يجب أن نحصر على إثبات جدارتنا بتقديم الخدمة المطلوبة والتعلّم عن طريق العمل، ومن ثمّ فإنّ معظم الناس والمؤسّسات الناجحة يتنقلون بين العمل والعلاقة ويركّزون على كلّ جانب في الوقت المناسب.

عامل الوعي

تكوين العلاقات من الأمور الضرورية التي تساعدنا على بناء مركز قوّة ناعمة لتمكّن من فهم الناس والتأثير فيهم لتحقيق التوازن بين العمل والعلاقة، وثمة بعد آخر جوهري وهو الوعي،

أي الطريقة التي نرى بها الأشياء مع قوّة الملاحظة وتجنّب مخاطر الافتراض وإصدار الأحكام الجزافية.

تبع قوّة المخ البشري من قدرته على رؤية الأنماط والعلاقات والروابط، وليس مجرد جمع المعلومات كما تفعل الحواسيب والمعالجات الرقمية. هذه القدرة على رؤية أنماط متحيّزة وذات غرض ما، وتشكيل مواقف ومزاعم متسرّعة عبر تلك الأنماط يمكن أن تحرمننا من كمّ كبير من المعلومات والاستنتاجات المفيدة. وهناك سلوكيات وطرق تفكير كثيرة يمكن أن تقيّد وتحدّد من نطاق وعينا في إصدار الأحكام وبناء العلاقات، ومنها:

الغرائضيّة: التحديّ الأول الذي نواجهه هو أن ندرك أنّ رؤيتنا محدودة في أكثر الأحيان، فبدلاً من أن نبصر الأشياء بوضوح، نراها بنوع من الانتقائية، وكما هي الحال بالنسبة إلى قائد سيارّة متعجّل، من السهولة بمكان التركيز بإفراط على المهمّة الحالية. وخلال ذلك تغيب عنا معلومات أخرى تماماً، وهكذا ينصبّ التركيز على جانب واحد فقط من دون الجوانب الأخرى.

المواقفيّة: عندما نتعامل مع الآخرين، ينبغي أن نتعامل بمنظور ذي بعدين، فلا يكفي أن نبصر الأشياء بأعيننا وحسب، بل نحتاج أن ندرك أنّ الأهم هو معرفة وجهة نظر الآخرين ومواقفهم والزاوية التي يرون منها ما نرى، وهذا ليس أمراً سهلاً. رؤية الأشياء بمنظور الآخرين أصعب من رؤيتها بمنظورنا نحن.

التسرّع: ما الذي يحدث عندما ندخل قاعة الاجتماعات من أجل حوار مهم؟ هل نغيّر منظورنا فجأة ونرى جميع التفاصيل؟

الانشغال الدائم والتركيز على الطريق الذي علينا أن نسلكه يمكن أن ينتزع من حياتنا السياق والمضمون، ونحن نبحث عن مزيد من الخبرات يجب أن نحصر على ألا يفوتنا العمق الذي يجعل تلك الخبرات مفيدة بحق.

التنقية: كلُّ عملية تواصل تتألف من عناصر أساسية، فتشكيل الرسالة وفهمها عنصران منفصلان عن عملية نقل الرسالة أو تلقيها، فثمة عددٌ من نقاط التداخل السهلة في عملية التواصل المعقّدة، حيث يكون لدى كل طرف مرشحات متعدّدة. عندما يُرسل المرء رسالة فإنّه يستخلص شعوراً أو فكرة تصير مضموناً لرسالته، وعملية نقل الرسالة تحتاج إلى ترشيح وفلتره أيضاً، فالطريقة التي نقل بها رسالتنا مؤثّرة كذلك. ومن الممكن أيضاً أن يحدث تشويشٌ على جانب المتلقّي. وهناك خمسة احتمالات على الأقل يمكن أن تشوّه الرسالة.

إصدار الأحكام: يصف «دانيال كانمان» في كتابه الشهير: «التفكير السريع والبطيء»، والحائز على جائزة «نوبل» كيف تعمل عقولنا وفق نظامين: النظام الأول كسول ويصدر أحكاماً سريعة، والنظام الثاني تحليلي وبطيء ومشغول ودائم البحث عن إجابات وتخيل روايات لتبرير الأحكام السريعة. مشكلة النظام الكسول الذي يُصدر الأحكام أنّه يتداخل مع كلِّ شيء تقريباً. صحيح أن له دوراً لكن يجب أن يكون هذا الدور محدوداً، في حين أن النظام الثاني جيّد ويساعدنا في اتخاذ القرارات عندما نحتاج إلى ذلك، لكنّه مشغولٌ ومنكبٌّ على ممارسة مهاراته في توفير الوقت كلما استطاع. ومهمّتنا الأساسية هي دائماً أن نتحكّم فيه قبل أن يتحكّم فينا.

النمطية: كثيراً ما نرى أشياء غير موجودة لمجرد أنها تتبع نمطاً معيناً، ومن الطبيعي أن تصبح عقولنا أوعية لأشكال نمطية تُصنّف وفقها الأشياء. الوعاء الذي تُصبُّ فيه الخبرات الجديدة يُصاغ على أساس التجارب التي عشناها، ولذا فإن منطقنا يستفيد من رؤية أنماط السببية التي تساعد في تشكيل هذا الوعاء. الجانب السلبي هو أننا نبنّي وعاءً يمكن أن يُقيّد تفكيرنا، فربما نعتقد أننا نرى فراشة من دون أن نراقبها ونلاحظها بعناية، فإذا واصلنا مراقبتها وكنا فضوليين مثل الأطفال، فسنكتشف أشياء جديدة ونعرف المزيد عنها، فالهيكل أو الإطار يساعدنا إذا لم نتركه يقيّد تفكيرنا.

التخيّل: يمدّنا التخيّل بالقدرة على تصوّر احتمالات المستقبل، ثمّ انتقاء الاختيار الصحيح. لكن الخيال يمكن أن يتواطأ مع الخوف أيضاً، فمثلاً: يمكن أن يتخيّل المرء وحوشاً وأشياء سلبية أيضاً، ولأننا نستطيع التخيّل، يمكننا أن نتخيّل ما قد يحدث.

الافتراض: يمكن تشبيه الافتراضات التي نصنعها بالسُّلم الذي يبعدنا عن الأرض وعن الواقع عندما نصعد عليه فنفقد الاتصال بالحقائق المباشرة. عندما نرتقي ونُحلّق بخيالنا فإننا نرى ما قد يكون بدلاً ممّا هو كائن بالفعل، ونحن نصعد السُّلم نبتعد عن الواقع ونهيم في سحابة تحجب عنا رؤية المواقف.

الاستجابة للتحدي

من المهمّ أن نُرتّب نقاط قوّة وعينا في عدّة مستويات. في هذا النموذج، يمكننا أن نوازن بين مهارتنا وما نحتاج إليه في كلّ مرحلة. سيعتمد هذا على المهمّة التي نحن بصددّها،

لكن الأهم هو أن نملك بعض المهارات اللازمة للمراحل التالية، والتي سنستخدمها في المهمة التي نحن بصددها، وقد نحتاج هنا إلى مهارة «النادل المشغول» الذي يستطيع أن يحقق توازناً بين التركيز على أحد الزبائن من دون أن يغفل عن رؤية الصورة الكلية في المطعم. هذه الازدواجية تساعدنا في التنقل بين مرحلة وأخرى كلما لزم الأمر.

إذا فعلنا هذا، فسينصبُّ تركيزنا في التفاوض على المستويين الأولين في الأساس: المسح والارتباط. وعندما ندخل ونتوغَّل في مرحلتَي الانتقاء والتنفيذ، نفسح المجال لمستوى مناسب من الحكم والسلوك الغرضي الانتقائي، إلا أنَّ قضاء جُلِّ وقتنا في مرحلتَي المسح والارتباط هو ما يعيننا على تشكيل جبهة من القوة الناعمة.

لماذا لا نستطيع الإصغاء؟

المشوشات الداخلية

نجح «ثيودور زيلدن» في تحديد الفرق الذي يصنع حواراً مثمراً، وهو أن يندمج المرء في الحوار مستعداً للخروج منه «كشخص مختلف بدرجة ما» يقول «زيلدن»: لا تؤدِّي المحادثات الجيدة إلى إعادة ترتيب الأوراق فحسب، بل وإلى طرح أوراق جديدة أيضاً. إنَّها عملية إبداعية، وللإبداع متطلباته الخاصة التي يجب أن تتوفر كي يزدهر، ومن تلك المتطلبات الاستعداد للمخاطرة والتضحية بشيء من الوقت والثقة بالآخرين وبالنفس. نستطيع كلُّنا أن نُصغِّي عندما نحتاج ونريد ذلك، لكنَّ هناك شيئاً ما يعترض طريقنا ويمنعنا من أن نكرِّس انتباهنا إلى ما يقوله

الآخرون. تلك المشوشات توجد في داخل كلِّ منا وتتنوع بناءً على حالتنا المزاجية، فهناك «مشوشات داخلية» تظهر باستمرار، وعلى حين غرة.

المنافس الداخلي

عندما يحدثنا أحد أصدقائنا عن سيارته الجديدة، فإننا نحدثه عن سيارتنا. وعندما يحكي لنا عن إجازته، نحكي له أولاً عن إجازتنا. هذا هو منافسنا الداخلي، ونحن نفعل ذلك لأنَّ شيئاً ما بداخلنا يقول لنا إنه لا بأس في ذلك، فنحن نظنُّ أنَّ حديثاً عن أخبارنا يزيد من المشاركة والتفاعل. لا بأس في وجود هذا المنافس الداخلي، كلُّ ما في الأمر أنَّ ترتيب أولوياتنا استناداً إلى ما يقوله الآخرون، وبناءً على عوامل خارجية يُصبح قيدياً يكبلنا، فالمسألة تتعلَّق بماهية الشخص الذي ننافسُه وسبب منافستنا له.

«كلُّ ما نفعله في حياتنا هو تفاوض من نوع ما، وهو كذلك لأننا مسؤولون عن انتقاء خياراتنا وتنفيذ أفعالنا، ولأننا عندما نتحرك وتتصرف نؤثر في الآخرين».

الخبير الداخلي

الخبير الداخلي على صلة بالمنافس الداخلي، كلُّ منهما مدفوعٌ بالحاجة إلى إثبات الذات، وفي حين يتحمَّس المنافس الداخلي لصعود الجبل، يسعى الخبير الداخلي للحديث من فوق القمة. هذه الشخصية تُحدِّد قيمتها الذاتية من واقع خبراتها. والخبير الداخلي، في أسوأ صورته، يشعر بأنَّ لديه جواباً لكلِّ شيء، ولذا فهو دائماً يدرك أنَّ الوصول إلى حلِّ واستخدام مهاراته أكثر

جاذبية من التشاور حول المشكلة، فبدلاً من أن يشخص الألم الذي يشعر به الآخر، فإنه يقدم العلاج من البداية.

المُبدع الداخلي - المشوّش

عندما نستغرق في الاستماع، فإن محركاً ما يُطلق فكرة من داخلنا، فنفكر في التسوّق أو فيما إذا كنا قد تناولنا دواءنا هذا الصباح، وسرعان ما يفوتنا ما قيل.. لقد كانت عقولنا غائبة تماماً.

القاضي الداخلي

أحياناً يتضخّم القاضي الداخلي ويتسع نفوذه حتّى يسيطر علينا تماماً، فيأمرنا بالتوقّف ويخبرنا بما قد نكونه، وما علينا أن نكونه، أو بما لا نفعله وما لا نكونه.

الخطيب الداخلي

يعتقد الخطيب الداخلي أنّ الكلام سيُمكنك من الفوز، وأنّ المنطق مقنع. هو لا يدرك أنّ الكلام مجرد وسيلة وحسب. ما يحتاجه الخطيب هو النهوض من الكرسي والتوقّف عن الصراخ والجلوس إلى جوار الطرف الآخر.

الإصغاء بالأسئلة

دورك كمستمع - إضافة إلى الإصغاء - هو طرح الأسئلة. السؤال الجيّد مفتوح وليس له اتجاه محدّد ولا إجابات متوقّعة ومحتملة. أمّا السؤال «المغلق» فيمكن الإجابة عنه بكلمة «نعم» أو «لا». ما نحاوله هو تحرير سؤالنا من التوقّعات. إذا ذكر أحدهم سيّارته، فنحن لا نسأله هل هي جديدة أم لا، بل نطلب تفاصيل عن نوعها

وأدائها وخصائصها مقارنةً بالسيّارات المنافسة. عندما نسأل عن التفاصيل فإننا نفتح الباب على مصراعيه لكلّ الإجابات المحتملة على النحو الذي يفضّله الطرف الآخر، فربّما اختار الحديث عن نوع السيّارة أو قوّة محركها أو لونها أو طبيعة استخدامها أو السبب الذي دفعه إلى شرائها من دون غيرها. السؤال الجيّد يبدأ بأداة الاستفهام «ما؟ أو ماذا؟»، ويمكننا السؤال عن كلّ شيء بهذه الأداة التي تفتح مجالات لإجابات لا متناهية، فبدلاً من أن تسأل: «ولماذا لا تكون أنت؟» بإمكانك أن تسأل: «ما الذي يمنعك؟».

السؤال الجيّد لا يبدأ أبداً بـ«لماذا؟». الأسئلة التي تبدأ بأداة الاستفهام «لماذا؟» تبدو وكأنّها تتطلّب إجابة دفاعيّة ولا تبدو دافعةً لطلب المزيد من المعرفة والاطلاع والإحاطة، فبدلاً من أن تسأل: «لماذا تفكّر على هذا النحو؟»، من الأفضل أن تسأل: «ما الذي يجعلك تفكّر على هذا النحو؟»، فهذا السؤال أكثر أريحيّةً ومن شأنه أن يجعل الطرف الآخر يركّز على الإجابة الخارجيّة والعملية التي يسهّل عليه الحديث عنها، ولا بدّ للإجابة أن تعطي مفاتيح للمشكلة الفعلية، كلّ ما في الأمر أنّ السؤال بـ«ما» يبقى طريقةً أكثر نعومةً ولطفاً ولا يحتاج إلى مواجهة في الحصول على الإجابة.

الحاجات والتمكين والوعي والعلاقات

أهمُّ مهارة أساسية في عملية التفاوض هي قدرتنا على تغيير مواقفنا والتعرّف على «شعاب وسفوح وتضاريس الجبل»، وهذا ما يتحقّق عندما نركّز على «حاجاتنا»، كما أنّ القدرة على رؤية

مواردنا التفاوضية وزيادة ثقتنا بأنفسنا تجعل تركيزنا ينصبُّ على «تمكين» الآخرين وتفهُّم مواقفهم لنكسب ثقتهم فينا. هذان العاملان: الحاجة والتمكين لا يتعلّقان بنا وحدنا، بل يعبران عن جوهرنا من ناحية، ويصلان بيننا وبين من يتعاملون معنا ويساعداننا في فهم منظورهم والتعمُّق في معرفة منظورنا الشخصي، وهكذا تصبح قدرتنا على ملاحظة ما يدور حولنا والإصغاء التام للطرف الآخر هي وسيلتنا إلى «الوعي» بذواتنا وإدراكنا لمختلف المواقف. أما السبيل إلى تحقيق ذلك فهو تعزيز «علاقانا» بالآخرين. هذه العناصر الأربعة مجتمعة هي التي تُشكّل مزيج: (العلاقات والحاجات والتمكين والوعي) الذي يتفاعل في نهاية المطاف ليشكّل جوهرنا القوي لنحشد مواردنا الإيجابية على نحو يسمح لنا بالتقارب مع الآخرين والفوز معهم، بدلاً من الفوز عليهم.

المؤلف:

هيلاري جالو

يعمل محامياً ومدرباً وخبير تفاوض،

وقد تعاون مع الكثير من العملاء مثل

«كاب جيميني» و«أندرسن كونسلتنج»

و«بي بي سي».



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

كيف تنجح ببساطة

أربع استراتيجيات لإتقان فن التنفيذ

تأليف:

ديف أندرسون



الطريق إلى تحقيق النتائج

لكي ترتقي بقدراتك ومهاراتك القيادية، وتزيد فاعليّة مؤسّستك في إدارة المشروعات، نقدّم لك أربع استراتيجيّات تستطيع من خلالها إتقان العمليّات التنفيذيّة، وإكساب مديريك الكفاءة والجدارة اللازمة لتحقيق الأهداف، وتمتين الثقافة المؤسّسيّة، ثمّ تمكين موظّفيك من تنفيذ مهامّهم بأعلى مستوى ممكن من الأداء التنفيذي، إذ تشكّل استراتيجيّات التنفيذ التالية خُطّة عمل فعّالة لبناء مؤسّسة ناجحة، بغضّ النظر عن حجمها وبيئتها ومجال عملها.

الاستراتيجية الأولى:

تصحيح مسار العمليّات التنفيذيّة

يميل القادة إلى قضاء جزءٍ كبيرٍ من وقتهم في وضع أهداف واستراتيجيّات مؤسّساتهم، ويحدّد عديدٌ منهم بداية العام الجديد توقيتاً لتنفيذ رؤيةٍ جديدة لتوحيد الصفوف وبتّ الحماس بين الموظّفين، إلا أنّ نتائجهم غالباً ما تشير إلى عدم تحقّق تلك الرؤية بمرور الوقت، ولكن على أرض الواقع، فإنّ بلورة رؤية

واستراتيجية المؤسسة تبقى أبسط بكثير من البراعة التنفيذية المطلوبة لتحويلها إلى نتائج ملموسة.

آخر ما تحتاج إليه معظم المؤسسات هو هدف آخر تعجز عن تحقيقه، وذلك حين يكون موظفوها عاجزين عن أداء مهامهم التنفيذية، والسبب في الغالب، وببساطة، هو أنهم لم يتعلموا كيف يؤدُّون تلك المهام، فإذا طلبت من أحد المديرين تحديد الخطوات اللازمة للإدارة التشغيلية أو للعملية التنفيذية، فإنه سيعجز في الغالب عن رسم هذه الخطوات، أو سيقدم إجابة غير واضحة، ونادراً ما ستجد مديراً يمتلك أو يُتقن مجموعة متتابعة وواضحة من الإجراءات التي تتألف منها خطة العمل التنفيذية.

إتقان العملية التنفيذية في خمس خطوات

أولاً: التركيز على أهداف قليلة ومهمّة

تتمثل أولى خطوات العملية التنفيذية في التركيز الشديد على الأهداف القليلة والمهمّة، أي أن نركّز على هدف أو اثنين أو ثلاثة على الأكثر باعتبارها أهمّ أهدافنا التي من شأنها أن تجعل بقيّة المؤسسة تعمل بأقصى إمكاناتها.

وهذه بعض الأفكار الضرورية لدعم مبدأ التركيز على الأهداف القليلة والمهمّة:

* لا تجعل الأهداف الجيدة تحول دون اختيارك للأهداف الأفضل على الإطلاق. لتستفيد من مبدأ التركيز، يجب أن يكون لدى مؤسستك ثلاثة أهداف استراتيجية على الأكثر، وإلا فستجد نفسك قد استنفدت تركيزك وطاقتك ومواردك.

* بمجرد أن تركز على الأهداف القليلة والمهمّة، ستصبح تلقائياً وبكل بساطة، أكثر انضباطاً لأنك قلّصت خياراتك.

* التركيز هو «القدرة على تكريس وتخصيص وتوجيه وتصويب التفكير». وعدم القدرة على تكريس فكرك بسبب تشتت تركيزك بين الكثير من الأمور الثانويّة، أو بسبب توزيع تركيزك على أهداف مهمّة بالنسبة إليك، رغم أنّها ليست فعلاً أهمّ الأهداف، لن يضيّع وقتك فحسب، بل ومالك وطاقة مواردك البشريّة أيضاً.

* تستطيع أن تحصل على أيّ شيء تريده، لكنك لن تحصل على كلّ ما تريد في آنٍ واحد. فعلى سبيل المثال: قد تسعى طيلة حياتك سعياً دؤوباً كي تصبح طاهياً وملاكماً وسياسياً وشاعراً، إلا أنّه ليس من الحكمة أن تسعى إلى تحقيق كلّ تلك الأهداف في وقت واحد. عليك بتطبيق هذه القاعدة على مؤسّستك، وستجد أن نسبة نجاحك قد ارتفعت وارتقت كثيراً مع ارتفاع معدّل تركيزك.

ثانياً: تحديد الأنشطة التنفيذية لكلّ موظف

بعد أن تحدّد الأهداف القليلة والمهمّة، الخطوة المنطقيّة التالية هي التحديد الدقيق للأنشطة التنفيذية التي يجب أن يؤدّيها كلّ موظّف، وأنت أولهم، تحقيقاً لتلك الأهداف. تلك الأنشطة الرئيسة هي الأنشطة التنفيذية اليومية أو الأسبوعيّة أو الشهريّة التي تنبأ بالنتائج ويكون لها أكبر قدر من التأثير في الأهداف القليلة والمهمّة.

الأنشطة التنفيذية اليومية تشمل:

* الاتصال يومياً بثلاثة مستخدمين حاليين لمنتجاتك كي توطّد صلتك بهم، أو تنصحهم بتجربة منتجات وخدمات جديدة، أو تعرض عليهم تدريب أيّ من موظّفيهم الجدد على نظام مؤسّستك، أو تُطلّعهم على الوظائف والسمات الإضافية التي ستُفعلها مؤسّستك في المستقبل.

* الاتصال يومياً بثلاثة مستخدمين محتملين لمنتجات مؤسّستك لتقييم احتياجاتهم، واصطحابهم في جولة عبر الإنترنت للتعرف إلى سمات منتجاتك وفوائدها، واقتراح برنامج تدريبي يُصمّم خصيصاً لهم كي يتناسب مع احتياجات مؤسّساتهم.

الأنشطة التنفيذية الأسبوعية والشهرية تشمل:

* إعداد «تنبهات بالمحتوى الجديد» في صيغة رسائل فيديو وإرسالها إلى جميع العملاء، بحيث تُظهر من خلالها تفاصيل البرامج والموضوعات الجديدة التي أُضيفت خلال الشهر الجاري بهدف إطلاع هؤلاء العملاء على المستجدات وزيادة مستوى ارتباطهم بمنتجات المؤسّسة.

* عقد مؤتمر مجاني مفتوح عبر الإنترنت -مثلاً- مع المستخدمين المحتملين لتعرض عليهم في عشر دقائق محتوى متميّزاً، وتوضّح لهم كيف يعمل النظام بشكل عام، وتقدّم لهم كلمة مرور تسمح بحصولهم على دورة تدريبية مجانية من اختيارهم.

ثالثاً: مراقبة التقدم الذي يحرزه موظفوك

من أفضل الطرق لتحقيق الاندماج والتركيز والمساءلة الضرورية والمرتبطة بالمهامّ التنفيذية للموظّفين، رسم خريطة يومية تعكس التقدم الذي يحرزونه، وذلك على لائحة للمهامّ التنفيذية سهلة القراءة، ومقسّمة بألوان مختلفة، يراها الجميع بوضوح.

وهذه أهمّ مميّزات تعليقات وملاحظات القائد على مجهودات فريق العمل أولاً بأوّل استناداً إلى خريطة لائحة المهامّ التنفيذية:

* رسم خريطة للتقدم الذي يحرزه فريق العمل على لائحة للمهامّ التنفيذية يجعل الموظّفين أكثر اندماجاً، فحين يطلب القائد من كلّ عضو في فريق العمل نشر نتائج الإجراءات التنفيذية التي اتبعها خلال جلسة مفتوحة تُعقد قبل ساعات العمل الرسمية، فإنّه يرفع من درجة وعي موظّفيه، ويزيد من حالة التأهب لديهم، ويضاعف اندماجهم العاطفي بشكل يومي.

* رسم خريطة للتقدم الذي يحرزه فريق العمل يؤدّي إلى توحيد صفوفه، فحين توضّح لأعضاء الفريق أولاً بأوّل كيف تدفع جهودهم اليومية المجموعة ككلّ إلى الأمام، تسود حالة من التفاؤل والحماس بينهم.

* رسم خريطة للتقدم الذي يحرزه فريق العمل يحفّزهم ويحثّهم على أن يعدّلوا من سلوكياتهم بشكل أسرع، فحين تستعرض على الخريطة يومياً تلك الجوانب التي لم تكمل فيها جهود الفريق بالنجاح، سيتكيّف أعضاء الفريق بشكل أسرع مع الوضع وبيدؤون في البحث عن طريقة يحققون من خلالها النجاح.

* رسم خريطة للتقدم الذي يحرزه فريق العمل يقضي على ثغرات الأداء، فحين ينشر كل عضو في فريق العمل بشكل يومي نتائجه على خريطة تركّز على إجراءات المهام التنفيذية، وتوضع في مكان استراتيجي، تختفي الثغرات ويتحسن الأداء.

* رسم خريطة للتقدم الذي يحرزه فريق العمل يزيد من ضغوط الأقران الإيجابية، حيث يعمل أعضاء الفريق على أداء الأدوار المنوط بهم تحقيقها بجدّ أكبر. وأساساً ومن حيث المبدأ، لن يسمح هذا الوضع للموظفين ذوي الأداء الضعيف بالاختباء أو الاختفاء أو التقاعس ولو ليوم واحد.

* رسم خريطة لإنجازات فريق العمل يخلق ثقافة تحتفي بالتميز، فنشر أعضاء الفريق لإجراءات المهام التنفيذية التي يمارسونها بشكل يومي يضمن أن أعضاء الفريق الذين يحافظون على مستوى أدائهم، والذين غالباً ما يتجاهل القادة أداءهم أو يتعاملون معه على أنه تحصيل حاصل، يحظون بالدعم المعنوي والتقدير الذي يستحقونه. وفي الوقت نفسه، سيتمكن القائد من اكتشاف الأداء الضعيف بشكل أسرع، ممّا يخلق بين الموظفين ذوي الأداء الضعيف حالة من التأهب للارتقاء إلى المستوى المطلوب بسرعة.

رابعاً: عقد الاجتماعات واللقاءات القصيرة

الاجتماعات واللقاءات القصيرة هي اجتماعات لمدة خمس دقائق يقضيها الموظفون وقوفاً، وفيها ينشر كل عضو في فريق العمل نتائج الإجراءات التي أتبعها لأداء مهامه عن اليوم السابق على لائحة المهام التنفيذية.

وتعدُّ تلك الاجتماعات القصيرة بمثابة ساحة للنقاش يحدّد القادة في إطارها بشكل سريع الموظّفين ذوي الأداء المتميّز والموظّفين ذوي الأداء الضعيف عن اليوم السابق، وتستخدم تلك الاجتماعات لتغيير ملامح ثقافة الموظّفين بشكل كبير، وبخاصّة حين يدرك الموظّف ديناميكيّات تقديم التقارير لفريق العمل بأكمله ومحاسبته أمام الفريق ككل، وليس أمام رئيس العمل فحسب، ممّا يشكّل نوعاً من ضغوط الأقران، وهذا ما تطلّق عليه بعض المؤسّسات -الإدارة على المكشوف -، أي الأداء بشفافية وتقييم الأداء الكامل بشكل علني ومباشر وحيث، وهذه بعض الإرشادات والاقتراحات لتلك الاجتماعات القصيرة:

* تُعقد هذه الاجتماعات في الصباح الباكر، أو قبل بداية مناورات العمل لو أمكن.

* يستمرُّ الاجتماع لمُدّة خمس دقائق فحسب، كما يجب ألا يجلس الحضور، حيث إنَّهم سيجتمعون حول لائحة المهام لنشر نتائجهم.

* لست مضطراً إلى إعداد جدول أعمال، بل المطلوب منك هو استدعاء كلِّ عضو في فريق العمل للإعلان عن نتائج إجراءات المهامّ التنفيذيّة التي أتبعها، ثمّ تدوينها.

* ساعد الموظّفين على الالتزام. لا تسند إلى هؤلاء الذي عجزوا عن تحقيق الأهداف المنوط بهم تحقيقها هدفاً جديداً، بل اسألهم عمّا يمكن أن تتوقّعه منهم في لقاء اليوم التالي، وبهذه الطريقة سيلتزمون بما تعهّدوا به ويتحمّلون مسؤوليّة التزامهم.

* استخدم اللونين الأحمر والأخضر في الكتابة، فهؤلاء الذين حققوا الأهداف الموكلة إليهم سيستخدمون قلماً أخضر لتسجيل نتائجهم، بينما يستخدم الذين عجزوا عن تحقيق الأهداف قلماً أحمر. وعلى مدار الشهر، سيُظهر هذان اللونان صورة أكثر وضوحاً لنجاح أو فشل الموظَّفين على المستوى التنفيذي، بدرجة تفوق الحديث عشرات المرّات عن الأمر.

* لا تسمح للأمر الهامشيّة والموضوعات الجانبية أن تصبح موضع نقاش داخل الاجتماع، فمثل هذه الاجتماعات مخصّصة للإعلان عن النتائج وتقديم الموظَّفين لتعهداتهم فقط.

* يجب أن تُعقد هذه الاجتماعات بشكل يومي.

خامساً : التخلُّص من الأعمال الهامشيّة

التخلُّص من الأمور الهامشيّة يعني التخلُّص من كلِّ الأمور غير الضروريّة أو غير المرغوب فيها، ممّا يمكّنك من تحسين أوضاع مؤسّستك بدرجة كبيرة، وهذه ثلاث مراحل للتخلُّص من الأمور الهامشيّة، مع ذكر الاستراتيجية المناسبة لكلِّ مرحلة:

المرحلة الأولى: هذه المرحلة تتضمّن التخلُّص من الأنشطة والأعمال التي لن تحقّق مردوداً قوياً مهماً كان الوقت أو المجهود الذي سيُستثمر فيها. والاسراتيجية الرئيسة المستخدمة هنا هي إعادة تنظيم وتخصيص الموارد الثمينة بعيداً عن الجوانب التي تجلب مردوداً ضعيفاً، واستثمارها في فرص ذات إمكانات أفضل يمكنك الاستفادة من خلالها بوقتك ومالك ومواردك المحدودة.

المرحلة الثانية: تتعلّق هذه المرحلة بالجوانب الضعيفة لمشروعك، والتي لا تشهد أيّ تحسّن، وفي هذه الحالة، يجب استخدام استراتيجية إعادة التنشيط، وهذا الأمر يشمل المصروفات والعمليّات والموظّفين، وغيرها من العناصر التي تعاني من الضعف. وما لم يطرأ على أحد هذه العناصر تغيير من خلال جهود إعادة التنشيط، فلا بدّ من التخلّص منه.

المرحلة الثالثة: تتمثّل المرحلة الأخيرة في التعامل مع أنشطة وأعمال مؤسّستك التي توقّفت تماماً عن تقديم قيمة، وبالتالي لا بدّ من الاستغناء عنها.

الاستراتيجية الثانية :

تصحيح مسار القيادة

أوّل التزامات القائد هو التطوير: تطوير نفسه، وتطوير فريق العمل، وتطوير المؤسّسة بالتعاون مع أعضاء الفريق.

مقاييس القيادة الأربعة

1. الثقافة التي أسّستها

فكّر واستخدم المعايير التالية كي تستطيع تقييم الثقافة التي تتحمّل مسؤوليّتها:

* لديك توقّعات واضحة ومكتوبة حول الأداء المتميّز تتعلّق بالأنشطة والنتائج اليوميّة والأسبوعيّة والشهريّة.

- * لديك عدد قليل جداً من ثغرات الأداء.
- * لديك عدد قليل جداً من الموظفين الذين لا يؤدُّون عملهم بإتقان، إن وجدوا.
- * أنت تتسم بالسرعة والحزم في مساءلة موظفيك.
- * يؤمن موظفوك إيماناً قاطعاً بمبدأ - الفريق أهمُّ من الفرد-.
- * قوَّة ضغوط الأقران تحثُّ موظفيك على تطوير أدائهم.
- * يتمتع موظفوك بروح معنويَّة مرتفعة.
- * يحظى عملاؤك بتجارب إيجابية مع مؤسَّستك، وبالتالي تستطيع الحفاظ عليهم.
- * اجتهاد موظفيك وعطاؤهم بلا حدود يُعتبر جزءاً لا يتجزأ من أخلاقيَّات العمل.
- * يمارس القادة دوراً تحفيزياً ويندمجون بشكل يومي في جميع الأنشطة المهمَّة.

2. الموظفون الذين اجتذبتهم وطورتهم

توحي نوعيَّة وجدارة الموظفين الذين يجتذبهم القائد إلى المؤسَّسة ويطوِّرهم بالكثير عن القائد نفسه، لذلك من الغريب وجود بعض القادة الذين يتدمَّرون من سوء أداء موظفيهم، لأنَّهم ببساطة حين يفعلون ذلك يوجِّهون أصابع الاتِّهام إلى أنفسهم!

هذه قائمة موجزة للمعايير التي تستطيع أن تقيّم من خلالها هذا الجانب من شخصيتك كقائد:

- * فريق العمل يتطور في ظل قيادتك، فهم يُنمّون ويطوّر مهاراتهم وعاداتهم ونتائجهم باستمرار.
- * تحرص على عدم التهاون مع الموظّفين الذين يسمّمون ثقافة المؤسسة بالسلبية والأنايئة وإثارة الخلافات، بغض النظر عن مدى ارتفاع إنتاجيتهم.
- * معدّل دوران العمالة لديك منخفض.
- * يحصل الموظّفون الذين يعملون معك بشكل مباشر على قدر أكبر من المسؤوليات والصلاحيات.
- * تؤدّي دورك التدريبي والإرشادي بشكل مستمر، بمعنى أنّك ترسّخ هذه المبادئ في ثقافة المؤسسة وتعامل معها باعتبارها غير قابلة للتفاوض.

3. كيف تحصل على النتائج؟

- * إذا كنت تحصل على نتائج إيجابية لأنّك أسّست فريقاً من الموظّفين المتميّزين الذين يتفوّقون في أداء مهامهم حتّى حين تكون غائباً، فإنّ هذا الوضع يعكس الكثير من سماتك القيادية. أمّا إذا كنت تحصل على تلك النتائج لأنّك تعمل بمعدّل 80 ساعة أسبوعياً، ولا تحصل على إجازة مطلقاً، ولأنّك جعلت موظّفيك يعتمدون عليك

تماماً لدرجة أنّهم أصبحوا عديمي الفائدة في غيابك، فأنت في الطريق إلى مواجهة مشكلات.

* إذا كنت تحصل على نتائج إيجابية لأنك رسمت توقعات واضحة، ودرّبت موظفك على تحقيقها، وحمّلتهم مسؤولية تنفيذها، فسوف تحقّق نجاحاً باهراً في تنفيذ وإتقان العملية التنفيذية. أمّا إذا كنت تحصل على تلك النتائج لأنك تتدخل في كل صغيرة وكبيرة، وتهدّد موظفك، وتعاملهم بقسوة، وتوبّخهم كي تحصل منهم على الأداء الجيد، فسوف تواجه وضعاً مأساوياً بسبب انخفاض الروح المعنوية لموظفك، وضعف مستوى مصداقيّتهم، وارتفاع معدّل دوران العمالة لديك.

* إذا كنت تحصل على نتائج إيجابية لأنك تقدّم منتجاً جذاباً ورائجاً، فقد تكون قد بالغت بشكل كبير في تقييم قدراتك الحقيقية ما لم تكن قد وضعت أساساً قوياً يضمن لك استمرار النجاح في غياب مثل هذه الأوضاع الملائمة، أمّا إذا كنت تحصل على نتائج إيجابية لأنك تستفيد من كل فرصة، ولأنك تعلّمت كيف تحافظ على مستوى أدائك حين تواجه صعوبات، فإنّك تُظهر قدرات خاصّة تميّزك كقائد قادر على النجاح بشكل مستمر.

4. الأداء بالمقارنة مع السوق

في مؤسّسات البيع بالتجزئة، على سبيل المثال، إذا كانت مبيعات منتج ما مرتفعة بمقدار 23٪ على المستوى المحلي، وكان مستوى أداء القسم الذي تديره مرتفعاً بنسبة 18٪ فحسب،

فقد تواجه مشكلة، رغم نزعتك المنطقية إلى الاحتفاء بتلك النسبة التي حققتها، وإذا كان هناك منتج آخر أنت مسؤولٌ عنه انخفضت مبيعاته بنسبة 8٪، في حين أن القسم الذي تديره وضعه مستقرٌ، فقد تكون لديك قدرات استثنائية تجعلك أذكى وأسرع من منافسك. ورغم أن الأداء، مقارنةً مع السوق، لا يستطيع مطلقاً أن يحدّد وحده وبشكل كامل نتائج القائد أو يحول بينه وبين تحقيقها، فإنه لا بدّ من إدراجه بشكل عام ضمن المقاييس الأربعة كي تتمكّن من إعداد أدقّ تقييم ممكن للأداء الفعلي لأيّ مديرٍ أو قائد.

الاستراتيجية الثالثة :

تصحيح مسار الثقافة المؤسسية

من المؤكّد أن العمل بجدّ لتحقيق الأركان الخمسة للثقافة المؤسسية قد لا يكون ممتعاً أو شائقاً بقدر إعداد خطة جديدة وسريعة لمؤسستك تحقّق نجاحاً مدوياً، إلا أن تلك الأركان هي السبب الرئيس لنجاح العملية التنفيذية.

أركان الثقافة الخمسة

أولاً: القيم الجوهرية

* القيم الجوهرية هي سلوكيات غير قابلة للتفاوض تعلن للموظفين ما تتوقعه منهم وما ليس لديك استعداد للتنازل عنه أو التفاهم بشأنه.

* تؤسس القيم الجوهرية معياراً ضرورياً للمساءلة ولتشكيل ثقافة ذات أداء متميز والحفاظ عليها.

* يثبت القادة صلاحية القيم الجوهرية ويخبرونها حين يجسّدونها بأنفسهم، بالتأكد من أن سلوكياتهم تعبّر عن تلك القيم ولا تتعارض معها.

* تظهر أهمية القيم الجوهرية أيضاً حين يجعل القادة من السلوكيات الإيجابية جزءاً من نسيجها.

* يجب أن تكون القيم الجوهرية قليلة وسهلة الحفظ، فالكيف أهمُّ من الكم.

* ما لم تؤثر قيمك الجوهرية في السلوكيات اليومية وتنعكس على موظفيك، فإنها لا تتسم بالفاعلية.

* يجب تفسير القيم الجوهرية بصورة أكبر من خلال وصف الشكل الذي تبدو عليه عند تجسيدها، واستخدام جملة وصفية موجزة فعّالة في هذا الإطار. على سبيل المثال: مصلحة فريق العمل أهمُّ من كبرياء كلِّ عضو من أعضائه، ومستوى راحتهم، وخططهم.

ثانياً: رسالة المؤسسة

كثيراً ما يحدث خلطٌ كبيرٌ بين رسالة المؤسسة وبين رؤيتها، فالرؤية هي اتجاه محدد تسلكه المؤسسة، وهي تتألف من أهدافك القليلة والمهمّة، كما أنّها غالباً ما تترادف مع تلك الأهداف، وهي نتيجة محدّدة قابلة للقياس ترغب في تحقيقها، أمّا الرسالة

فهي الهدف من إنشاء المؤسسة، ويجب أن يأخذك تنفيذ رسالة المؤسسة إلى تحقيق رؤيتها.

تُعرّف الرسالة على أنها «أي التزام أو مسؤولية ذات أهمية توكل أو تفوض إليك أو تفرضها على نفسك، فهي تعتبر هدفاً أو غرضاً مهماً مصحوباً بإيمان قوي».

ثالثاً: الأداء

رغم أن بعض أركان الثقافة المؤسسية، كالرسالة والقيم الجوهرية، قد يبقى ثابتاً في المؤسسات التي لا تُضفي كثيراً من التغييرات، فإن معايير الأداء يجب أن تتغير بالمعدل الضروري للحفاظ على فاعليتها، فالأنشطة التنفيذية التي كانت في فترة ما مهمة للأداء قد تصبح غير فعّالة مع تغير الأسواق أو المنافسين، أو تذبذب العرض والطلب على منتجاتك وخدماتك، أو تغير الأوضاع الاقتصادية.

وهذه بعض القواعد البسيطة التي تلخص ما تستطيع فعله لتحسين الأداء:

* يجب أن تكون معايير الأداء مكتوبة ومعترفاً بها من قبل الموظفين بتوقيعهم عليها، وهذا لمساعدة أعضاء الفريق كي يصبحوا أكثر نجاحاً من خلال رسم الأهداف المطلوبة منهم بشكل أوضح، كما أن هذا الوضع يربط بينك وبينهم، ويقضي على ثغرات الأداء، ولا يترك مجالاً لأيّ أعذار من قبل أيّ موظف يدّعي أنه لم يكن يعرف ما كان متوقعاً منه.

* يجب أن تكون لمعايير الأداء مقاييس محددة يُحكّم على الأداء من خلالها بدقة. فعلى سبيل المثال: لا يمكن استخدام عبارة «اعمل

- يومياً بجد» كمعيار للأداء لأنها تعتبر نصيحة، أمّا تحديد «نسبة 8٪ كمتوسط لتخفيض التكاليف السنوية» فهو معيار سليم لقياس الأداء.
- * يجب أن تتضمن معايير الأداء مزيجاً من توقعات الأنشطة والنتائج. قد تتضمن توقعات الأنشطة مهام تنفيذية، كأن يُعقد يوماً عدداً محدداً من اللقاءات، وقد تتضمن توقعات النتائج أحد الأهداف القليلة والمهمة، كحجم المبيعات الفعلية أو زيادة عدد المتعاملين.
- * يتم تقديم معايير الأداء بأسلوب يرسم توقعاً بأنها عرضة للمراجعة والحذف والإضافة بمرور الوقت، فمن خلال تقديمك لمعايير الأداء بهذه الصورة لن تفقد مصداقيتك عندما تقرر أن تغيرها لأي سبب في المستقبل.
- * ينبغي دعم معايير الأداء غير القابلة للتفاوض التي أعدتها، سواء أكانت تلك المعايير أنشطة تنفيذية أم كانت من الأهداف الفردية القليلة والمهمة، مع تحديد عواقب عدم الالتزام بها سلفاً، ولديك الحرية في اختيار تلك العواقب، ولكن يجب ألا تتجاهلها، لأنها ضرورية لحماية ثقافتك المؤسسية.
- * احرص على إحياء معايير الأداء من خلال تكرار مناقشتها كثيراً في الاجتماعات التدريبية، وجلسات التدريب الفردية، وجلسات تقييم الأداء، كي تبقى راسخة في عقول أعضاء الفريق وتعزز مصداقيتها.
- * تتسم معايير الأداء بالفاعلية حين تُقدّم باعتبارها المستوى الأساسي من الأداء المطلوب، لا الأداء المتميز، فلكي تؤسس ثقافة تقوم على الاجتهاد والعطاء بلا حدود، لا بدّ للموظفين من إدراك أن

المعايير التي تضعها هي الحد الأدنى المطلوب منهم، ولا بدّ لهم من إدراك أنّك في نهاية المطاف ستقيّم أعضاء الفريق استناداً إلى قدرتهم على تجاوز توقعاتك بشكل مستمر.

رابعاً: الجدارات الجوهرية

الجدارات الخاصّة أو الكفاءات الجوهرية هي جانب من جوانب مشروعك ومقوّمات ثقافتك التي سينظر إليها منافسوك ويقولون: - ليتنا نستطيع أن نفعل ما يفعله بنفس كفاءته-.

الجدارة الأولى: اجتذاب موظفين متميزين وتطويرهم

من دون أن تجذب الأشخاص المناسبين وتضمّمهم إلى فريق عملك وتطورهم لأقصى درجة ممكنة، فإنّ جميع الجوانب الأخرى المهمة لمؤسّستك ستعاني من العجز، ومن بينها تقديم التجارب المتميّزة للمتعاملين، والتدريب، وتنفيذ الأنشطة التنفيذية بنجاح واتساق، إلخ.

الجدارة الثانية: تقديم تجارب متميّزة للعملاء

أكثر أمر إيجابي من الممكن أن يرسخ في ذهن المتعاملين، أو يجعل السعر أقلّ أهميّة في نظرهم، هو التجارب المتميّزة التي يحظون بها حين يتعاملون مع موظفي المؤسّسة، ولكن من دون وجود الموظفين المناسبين، وقبل أن يتلقّوا التدريب المناسب، وتكون لديهم عمليّة تنفيذية ناجحة، سوف ترسخ في ذهن العميل تجربة لا تُنسى أيضاً، إلا أنّها لن تكون من النوع الذي ترغب أن يخبر به العميل الآخرين من خلال تقييمه لمؤسّستك عبر الإنترنت.

الجدارة الثالثة : إتقان العملية التنفيذية

لن تفاجئك الجدارة الجوهرية الثالثة في هذه المرحلة، فتدريب الموظفين المتميزين على تقديم تجارب مميزة للمتعاملين وجعلهم يلتزمون يومياً بالعملية التنفيذية هي أفضل مجموعة من الجدارات الجوهرية التي يمكن أن تضع مؤسستك على القمة، والمقصود بعبارة - على القمة - ليس أنك ستصبح أفضل من منافسيك، بل المقصود أنك ستتنقن ما تفعله للغاية لدرجة أنك ستحقق طفرة مختلفة تماماً في مجالك لتتربّع وحدك على قمة السوق من دون منافسة شرسة، إذ ستصبح وحدك في منطقة مختلفة تماماً، دون أن يكون هناك نظير يواجهك، وبذلك تكون قد حققت الهدف الأسمى الذي تسعى إليه جميع المؤسسات.

خامساً : الموظفون

- * الموظفون الذين يعملون في ظل ثقافة مؤسسية قوية يتقاسمون معتقدات وعادات ولغة مشتركة، مما يقوي الرابطة بينهم.
- * الموظفون المتميزون للغاية يجتذبون غيرهم من الموظفين المتميزين إلى ثقافة مؤسستهم.
- * سيصبح الموظفون أكثر اندماجاً حين يعملون في إطار ثقافة مؤسسية قوية الأداء.
- * الموظفون هم من يرسمون ملامح مؤسستك، ففي نظر المتعاملين يبقى الموظفون هم أكثر جوانب تجربتهم مع مؤسستك التي ترسخ في ذهنهم، سواء بالسلب أو بالإيجاب.
- * يريد الموظفون العمل في إطار ثقافة تحترم آدميتهم وتقدر جهودهم.

* يريد الموظفون العمل في مؤسسة تمنحهم الفرصة لإضفاء تغيير في حياة الآخرين، وفي مجال عملهم، وفي مجتمعاتهم.

* الموظفون الذين لا يؤمنون بنفس قيمك يسمون ثقافتك ويدمرونها.

* الموظفون الذين يدركون قيمك بوضوح، والذين لديهم قناعة بأنك جادٌ إزاء تلك القيم، يتخذون قراراتٍ أسرع وأكثر ثقة.

* الموظفون الذين لا يفهمون رسالتك المؤسسية سيعمل بعضهم من دون قصد على الإضرار بأهداف وخطط ومصالح البعض.

* الموظفون الذين لا يستوعبون معايير الأداء في مؤسستك سينمو لديهم شعور بالحق المكتسب، أي بالاستحقاق المجاني، وكذلك باللامساءلة واللامسؤولية والركود والموت البطيء.

* كي تحقق أهداف المؤسسة القليلة والمهمة، تصبح مهمتك الأولى هي أن تطور موظفيك أو تستبدل بهم موظفين أكثر تطوراً، وفي معظم الحالات، قد تلجأ إلى كلا الخيارين.

الاستراتيجية الرابعة :

تصحيح مسار فريق العمل

إذا كانت مساعدة الموظفين على تطوير أنفسهم لا تمثل بالنسبة إليك أسماً أهدافك كقائد، فيجب عليك أن تعيد النظر في مدى استحقاقك وملاءمتك لهذا المنصب، فالتابعون يستحقون قائداً يقدرهم بالقدر الكافي ويجعل التواصل الفعال معهم إحدى أولوياته.

كيف تعثر على الموظفين المتميزين؟

من ضمن الأسئلة الأكثر إلحاحاً التي يطرحها القادة: «كيف وأين نعثر على الموظفين المتميزين؟». والإجابة الواضحة، رغم أنّهم يتجاهلونّها، هي: «ابدأ بموظفك الحاليين»، فإذا لم تفعل كلّ ما يتطلبه الأمر لتطوير فريقك الحالي، فإنّ تجاهل إمكاناتهم، وتسريحهم، وتوظيف آخرين مكانهم، ثمّ تعريض الموظفين الجدد لنفس النوع من الإهمال لا ينمُّ عن المسؤولية. التحدي الذي تواجهه كقائد هو التأكيد من أنّك تمتلك العقلية الملائمة لجعل موظفك الحاليين يقدمون أفضل ما لديهم.

وهذه قائمة مرجعية ستساعدك على التأكد من امتلاكك لتلك المؤهلات:

1. حدّد لهم معايير أداء واضحة، فالموظفون المتميزون لن يألوا جهداً للتفوق على تلك المعايير ما دمت قد حدّدتها بوضوح من البداية.
2. تأكد من أنّهم يستوعبون رسالة المؤسسة وقيمها الجوهرية، فلتلك الجوانب من ثقافة المؤسسة، إضافة إلى معايير الأداء الواضحة، دورها في مساعدتهم على التركيز على الأهداف الأهم.
3. تعرّف إلى المحفّزات التي تحركهم، وذلك باستثمار وقتك في توطيد علاقتك بهم كي تحدّد مواطن قوتهم ونقاط ضعفهم وطموحاتهم.
4. قدّم لهم تعليقات سريعة وأمينة ومحدّدة عن أدائهم، فلتلك التعليقات تقضي على الثغرات التي تجعلهم يتساءلون ما إذا كان مستوى أدائهم مقبولاً، بل ويشكّون في أنّ هناك من يهتمّ بذلك.

5. حَمَلْهُمْ مَسْئُولِيَّةَ النَّائِجِ، حَيْثُ لَا بَدَّ لَكَ مِنْ مَوَاجَهَتِهِمْ بِتَعْلِيقَاتِكَ الْأَمِينَةِ كَيْ تَضَعُ حَدًّا لِلسَّلُوكِيَّاتِ غَيْرِ الْمَقْبُولَةِ وَمَسْتَوِيَّاتِ الْإِنْتِاجِ الضَّعِيفَةِ وَتَعُودِبِهِمْ إِلَى الْمَسَارِ الصَّحِيحِ.
6. دَرِّبْهُمْ بِاسْتِمْرَارٍ، فَمَهْمَّتُكَ هِيَ أَنْ تَسْتِثْمِرَ فَرِيقَكَ كِرَاسَ مَالٍ بَشْرِي وَتَجْعَلَهُ أَكْثَرَ قِيَمَةٍ، مِمَّا يَعْنِي أَنَّكَ لَا بَدَّ أَنْ تَقْدِّمَ لِلْفَرِيقِ؛ الْوَقْتَ وَالْأَدْوَاتِ الْإِلَازِمِينَ لِتَطْوِيرِ مَهَارَاتِهِ وَعَادَاتِهِ وَسَلُوكِيَّاتِهِ بِشَكْلِ مُسْتَمِرٍّ.
7. أَضِفْ إِلَى بَرْنَامِجِكَ جُلُوسَاتٍ تَدْرِيبَ فَرْدِيَّةٍ تَعْقِدُهَا مَعَ أَفْرَادِ الْفَرِيقِ، وَتَأَكِّدْ مِنْ أَنَّهَا تَهْدَفُ إِلَى تَطْوِيرِهِمْ لَا إِلَى مَعَاقِبَتِهِمْ، فَتِلْكَ الْجُلُوسَاتُ تَعْدُ فُرْصَةً رَائِعَةً كَيْ تَسْتَمَعَ إِلَى كُلِّ عَضْوٍ فِي الْفَرِيقِ عَلَى انْفِرَادٍ، وَتَدْرِّبَهُ، وَتَعَزِّزَ قُدْرَاتِهِ، وَتَتَحَدَّاهُ كَيْ يَصِلَ بِأَدَائِهِ إِلَى أَعْلَى مَسْتَوَى.
8. كُنْ مِثْلًا أَعْلَى لِمَوْظِفِيكَ. وَيَتَضَمَّنُ هَذَا الْأَمْرَ الْوَفَاءَ بِوَعُودِكَ، وَالْإِتِّزَامَ بِقِيَمِ الْمَوْسَّسَةِ الْجَوْهَرِيَّةِ، وَتَقْدِيمَ التَّوَاصِلِ الْمُبَاشِرِ مَعَ الْمَوْظِفِينَ عَلَى الْأَعْمَالِ الْوَرَقِيَّةِ الرَّوْتِينِيَّةِ، وَإِعْدَادَ بَرْنَامِجِ شَخْصِيٍّ تَطَوَّرَ بِهِ نَفْسُكَ، وَتَقْدِيمَ مَصْلِحَةِ الْمَوْظِفِينَ عَلَى كِبْرِيَاءِكَ وَتَفْضِيلَاتِكَ.
9. حِينَ يَنْخَفِضُ مَسْتَوَى أَدَاءِ مَوْظِفِيكَ، إِمَّا أَنْ تَقْدِّمَ لَهُمُ التَّدْرِيبَ الْإِلَازِمَ، وَإِمَّا أَنْ تَنْقُلَهُمْ إِلَى مَنَاصِبٍ أُخْرَى، وَإِمَّا أَنْ تَنْهِيَ تَعَاوُدَكَ مَعَهُمْ.
10. إِذَا لَمْ يَحْرِزْ عَضْوٌ فِي فَرِيقِكَ تَقْدُّمًا مَلْمُوسًا فِي وَقْتٍ مَعْقُولٍ رَغْمَ اتِّبَاعِكَ تِلْكَ الْإِسْتِرَاطِيَّاتِ، فَاسْتَعْنِ عَنْهُ، فَالِاسْتِمْرَارُ فِي اسْتِثْمَارِ

الوقت والموارد في عضوٍ من أعضاء الفريق لا يمكن تطويره، أو لا يستطيع هو أن يطور نفسه، يعتبر خداعاً لغيره من أعضاء الفريق الذين يسهمون بكل ما في وسعهم لتحقيق النجاح.

خمس طرق لزيادة مستوى اندماج الموظفين

1. يتحقق الاندماج حين يستثمر الموظف نفسه عاطفياً في تحقيق أهداف المؤسسة، فوظيفته حينها لا تصبح مجرد وسيلة للحصول على راتب في نهاية الشهر فحسب، بل يصبح مكان العمل في نظره مكاناً يشعر فيه بأن لديه هدفاً وغرضاً جليلاً.
2. تعتمد درجة استثمار الموظف لنفسه عاطفياً في تحقيق أهداف المؤسسة على قوة علاقته مع مديره المباشر، لذلك يجب على القائد أن يُبادر بتوطيد علاقته مع موظفيه ويتولّى تعزيزها بمرور الوقت.
3. استبدال القائد العلاقات باللوائح يجعل الموظفين يتمردون بصور شتى، تتنوع بين تأخر الموظف عن مواعيد العمل، وأدائه المتدني لما هو مطلوب منه، وعدم تحدّثه بأسلوب طيب عن زملائه أو عن المؤسسة.
4. تمكين أعضاء الفريق من خلال منحهم حرية العمل والتصرف يزيد من اندماجهم. فحين تساعد موظفيك على التفكير والتصرف بالطريقة التي تناسبهم من خلال تمكينهم من اتخاذ المزيد من القرارات بمفردهم، وحلّ المشكلات التي تواجههم على طريقتهم، وتنفيذ أفكارهم بأسلوبهم، تكون قد ساعدتهم

على بناء تقدير الذات، وسمحت لهم بتحمُّل قدر أكبر من المسؤولية في إطار وظائفهم.

5. تعلَّم كيف تحفِّز كلَّ عضو من أعضاء الفريق بصفته فرداً متميّزاً ورائعاً وموهوباً وقوياً، بدلاً من تطبيق سياسة الإدارة الجماعية، فلدى كلِّ موظفٍ مواطن قوته وشغفه وطموحاته ودوافعه ومُحفِّزاته.

تقدّم لنا استراتيجيّة إتقان العمليّة التنفيذيّة إجابات عن التطوير المستمرّ للأفراد والمؤسّسات من خلال العودة إلى أساسيات نجاح المشروعات التي أثبتت صحتها على مدى قرون، وهي تُعتبر معارضة جريئة للخبراء والمستشارين الذين يروّجون فكرة أنه يجب على كلِّ المشروعات أن تُحدث ثورة إداريّة أو تعيد ابتكار نفسها بشكل مستمرّ كي تبقى على قيد الحياة، فهي برنامج عمل إلزاميٍّ وجاد للعودة باستراتيجيّات المشروعات إلى أصولها الراسخة، وهذا ما يسمّيه بعض مفكّري الإدارة وخبرائها المجربين؛ العودة إلى الأصول، أو التفكير داخل الصندوق.

المؤلف:

ديف آندرسون

مدير مؤسسة «تعلّم لتقود»

الاستشاريّة، وهو من أنصار المسؤولية

الفردية والتميز.



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

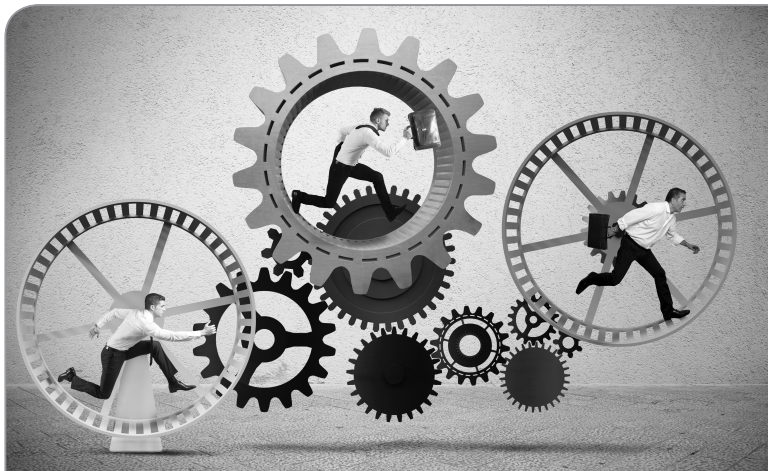
صراع الأجيال

التعامل مع مختلف الموظفين في بيئة العمل

تأليف:

رون زيمك

كلير رينز



أجيال متنوّعة وأماكن عمل جديدة

الأجيال التي تتنافس اليوم في أماكن العمل هي أجيال فريدة ومتباينة، فهناك مثلاً جيل طفرة المواليد، أي الجيل الذي وُلد ما بين عامي 1943 و1960، بينما يرى علماء السكّان (الديموغرافيون) أنّ جيل الطفرة قد وُلد في الفترة بين عامي 1946 و1964، ولكننا نختلف عن الديموغرافيين لأننا وضعنا في اعتبارنا عاملَي «الإحساس» و«الواقع» المُعبّرَين عن الشرائح العمريّة للأجيال وفقاً لتعريفنا لها، فقد توصلنا من خلال أبحاثنا إلى أنّ الذين وُلدوا في الفترة من عام 1943 إلى عام 1960 يشتركون في نفس القيم ووجهات النظر التي تتوافق مع الوصف «المثالي» لشريحة جيل طفرة المواليد، أي الذين ولدوا في الفترة التي بدأت بعام 1946 وانتهت عام 1964، وبالمثل حدّدنا الفترة من عام 1960 وحتى عام 1965 للجيل المعروف بجيل «إكس». وقد استندنا إلى أبحاثنا هنا أيضاً، وتوصلنا إلى أنّ شريحة المواليد في الفترة من عام 1960 إلى عام 1965 تتوافق أفكارها وسلوكياتها مع قيم الجيل «إكس» أكثر من أيّ شريحة أخرى.

ومن خلال المقابلات الشخصية ومجموعات المناقشة، رفض معظم أعضاء تلك الشريحة العمرية أن يُعتبروا طفرةً بأي شكلٍ كان، لذا فإنَّ الأجيال الأربعة التي سنتناولها هي:

1. جيل التقليديين: مواليد ما قبل عام 1943

2. جيل طفرة المواليد: مواليد الفترة من 1943: 1960

3. الجيل إكس: مواليد الفترة من 1960: 1980

4. جيل الألفية: مواليد الفترة من 1980: 2004

لاحظ أنَّ الأجيال المشار إليها تتداخل عند نقاط نهايتها، مما يتسبَّب في حالة من التشويش والإرباك لدى الجميع، فإنَّ فترة التداخل بين الأجيال المذكورة يمكن أن تبلغ ثلاث أو أربع سنوات، إذ لا توجد نقاط نهاية ثابتة أو علامات طريق تشير إلى الفترة التي ينتهي فيها جيل ويبدأ آخر. نرجو أيضاً ملاحظة أنَّنا ندرك خطورة النمطية سواء على مستوى الجيل أو النوع. وأهمُّ ما يجب أن نتذكَّره هو أنَّ لكلَّ جيل علامات محدَّدة لسنوات التكوين تربط بين تلك الأجيال بأساليب حصريَّة.

رؤية جديدة للأجيال في بيئة العمل

تعاني معظم أماكن العمل من مشكلات في القيم والطموحات والآراء والعقليَّات بين الشرائح العمرية المتصارعة. أماكن العمل التي نذهب إليها اليوم تعجُّ بالآراء المتضاربة الصادرة عن القوى العاملة الأكثر تنوعاً على الإطلاق، من حيث مستوى الأعمار

والقيم منذ أن تخلَّى أسلافنا عن الزراعة لينتقلوا إلى عالم الصناعة والتجارة.

بالتأكيد كانت هناك عدَّة أجيال تعمل في نفس البيئة والمكان من قبل، ولكن بشكل عام كانت تلك الأجيال معزول بعضها عن بعض من خلال الطبقات المؤسَّسيَّة والبنية الهيكلية للاقتصاد الموجَّه نحو التصنيع. كان الاختلاط بين الأجيال نادراً، وقد تأثَّر في تلك الفترة بالشكليات والبروتوكولات، ولم يكن كبار الموظَّفين حينها يشاركون الآخرين أفكارهم أو يطلبون منهم أن يدلُّوا بدلوهم في عمليَّة صنع القرار. أمَّا المرؤوسون فحين كانت لديهم شكاوى أو شكوك، فكانوا يحتفظون بها لأنفسهم، أو ييوحون بها لهؤلاء الذين يشاركونهم نفس المستوى الوظيفي فقط، ومن لا يناقشونها إلا «خارج أسوار مؤسَّساتهم».

أمَّا اليوم، وفي عصر إدارة المعرفة وما بعد الصناعة، الذي يركِّز على المعلومات، لم تعد عمليَّات الفصل الاجتماعي والمادِّي حواجز قويَّة تحول دون الاختلاط بين الأجيال. كان كبار الموظَّفين أكبر سنًّا من صغار الموظَّفين فيما مضى، أمَّا الآن فقد بات رؤساء العمل الأصغر سنًّا والمرؤوسون الأكبر سنًّا هم الواقع الجديد. وقد أدَّى مكان العمل الأفقي والأصغر حجماً إلى الاختلاط بين الأجيال بنسب مختلفة. ففي عصرنا الذي تسعى فيه حتَّى المؤسَّسات الأكثر ربحية إلى العمل بشكل أكثر شراسة، هناك أربعة أجيال مختلفة تتنافس للحصول على وظيفة في مكان العمل الذي يصعب التقدُّم والترقي الوظيفي فيه بشكل مستمر، فالنظام القديم، والتسلسل الهرمي، ومعدَّلات العمر

الافتراضي الأقصر لفترات التوظيف، التي كانت بحكم الواقع تحافظ على حالة من الانعزالية بين أجيال الموظفين، لم تعد موجودة، أو أنها باتت موجودة بصورة أقل صرامة، فقد تغلّبت الجدارة على الأقدمية وتصدّرت المشهد من حيث الرتبة كعامل حاسم في التقدّم الوظيفي، وأحد أشكال المزج بين الأجيال التي حدثت بفعل الصدفة إلى حدّ كبير، أو على الأقل التي يمكن أن تكون كذلك، هو الإبداع، فهؤلاء الذين يمتلكون وجهات نظر مختلفة لديهم القدرة دائماً على الإسهام بأفكارٍ لحلّ المشكلات والإسهام في بحث الفرص المستقبلية، غير أن النتيجة المؤسفة التي تقلص التآزر الإبداعي الإيجابي، هي الصراع بين الأجيال: نظراً إلى الفروق والاختلافات على مستوى القيم والآراء وطرق العمل والحديث والتفكير التي تدفع الموظفين إلى أن يعارض بعضهم بعضاً بغض النظر عن المصالح المؤسسية العليا.

أصوات الأجيال المتصارعة تُسمع خلال ساعات المرح بعد العمل، وعبر طاوولات الغداء، وعلى صفحات «فيسبوك»، ومن خلال تغريدات «تويتر» ونكات «سنابشات»، فضلاً عن الرسائل النصية التي تشق طريقها عبر كل مؤسّسة.

التحدي

قد تكون إدارة هذا المزيج من الأعمار والوجوه والقيم والآراء مهمة صعبة، والسبب هو أن قليلاً منا يفهم جيلنا من الناحية السياقية، فوفقاً لـ «ويليام سترأوس» و«نيل هاو»، مؤلّفَي كتاب «أجيال»: «يشعر الناس من جميع الأعمار بانفصالهم عن التاريخ.

ويواجه الكثيرون صعوبةً في وضع أفكارهم وأعمالهم، بل وحياتهم، في إطار أيِّ قصّةٍ أكبر». يمكنك أن تسمّيها إدارة التنوع بأكثر صورها تحدياً، لأنّ للعلامات الجليّة للعرق والنوع تأثيراً أقلّ وضوحاً في الفروق والاختلافات بين الأجيال، واليوم في أماكن العمل المفرطة في التنافسيّة على مستوى العالم، يحتاج المديرون إلى استكشاف الأمور، وهم بحاجة على الفور إلى إجابات عن أسئلة كهذا السؤال: «كيف أحافظ على الخبرات والموظّفين الأكبر سنّاً حتّى ينقلوا معارفهم وخبراتهم لزملائهم الأصغر سنّاً؟».

الضرورات الديموغرافية

يستخدم الديموغرافيُّون الاجتماعيُّون، أي الذين يدرسون آثار السكّان على المجتمع، مصطلح «شريحة» للإشارة إلى الأشخاص المولودين في نفس الفترة الزمنيّة والذين يتشاركون تجارب الحياة الرئيسيّة، بدءاً من الالتحاق بالمدرسة للمرّة الأولى ومروراً لسنّ البلوغ ووصولاً إلى الالتحاق بالقوّة العاملة أو الجامعة أو الزواج أو الوصول إلى فترة منتصف العمر أو التقاعد في الوقت نفسه.

ويرى ديموغرافيُّون ك«ديفيد ك. فوت» الذي يعمل في «جامعة تورنتو» أنّ التركيبة الديموغرافيّة تؤثّر تأثيراً حاسماً في الطريقة التي نرى بها أنفسنا كأفراد ونحكم بها على أنفسنا لأنّنا في الغالب الأعمّ: «نفكّر في أنفسنا كأفراد ونقلّص من أهميّة الأشياء التي نشاركها مع نظرائنا في نفس الشريحة العمريّة».

أجيال الموظفين التقليديين

هُم الجيل الذي بنت رؤيته وعمله الجاد أساس العالم الذي نحيا فيه اليوم مع كل ما ينطوي عليه من تحديات ومفارقات. أزاح هذا الجيل الكساد الكبير وأحيا الاقتصاد المنهار من جديد، وقد صمّم أبناؤه برنامجاً فضائياً وهبط أحدهم على سطح القمر، وقد ابتكروا لقاحات أشبه بالمعجزات، ففضوا على شلل الأطفال، والكَرَّاز، والسلّ، والسعال الديكي، وحين يجادل الناس بأننا في حاجة للعودة إلى «القيم الأسيّية»، فهذا يعني أنّنا بحاجة للعودة إلى أخلاقيّات جيل التقليديين.

شخصيّتهم

- * يحبون الاتّساق والانتظام.
- * يحبون أن تُطبّق الأشياء على نطاق واسع.
- * يعتقدون في المنطق وليس السحر.
- * منضبطون.
- * يهتمون بالماضي ويستوعبون التاريخ.
- * يلتزمون بالقانون والنظام.
- * دورة إنفاقهم معتدلة.

أخلاقيات العمل لديهم

نشأ موظفو جيل التقليديين على إيلاء الطاعة أهميّة أكبر من الفرديّة على صعيد العمل، فاتّباع القائد كان يحظى لديهم بأهميّة كبيرة. يميل أفراد هذه الشريحة إلى الشعور بالثقة بقدراتهم، إلّا أنّهم تعلّموا احترام القادة واحترام مؤسّساتهم، ونتيجة لذلك قلّما تجد موظّفيك الأكبر سنّاً يتحدثون بصوت مرتفع انتقاداً للإدارة العليا.

أسلوبهم في القيادة

على صعيد الأدوار القياديّة يميل التقليديون إلى أسلوب القيادة التوجيهيّة، الذي كان أسلوب العمل المتّبع في أماكن عملهم حين دخلوها أوّل مرة، فإذا كان التقليديون في مؤسّستك يشغلون مناصب قياديّة، توقّع منهم أن يتحمّلوا المسؤوليّة، ويفوضوا المهّمّات، ويتّخذوا النصيب الأكبر من القرارات بأنفسهم.

التعامل معهم

احترم خبرتهم ولا تخشّها. إذا كنت قد نشأت في منزل تعلّمت بين جنباته القيم التقليديّة كاحترام الكبير، فهذا أمرٌ عظيم، ولكن لا تدع هذا الاحترام يحول دون أن تصبح مديراً فعّالاً. كن صادقاً وصریحاً وصارماً حين يتطلّب الأمر ذلك.

ماذا تقول الأجيال الأخرى عن التقليديين؟

يقول جيل طفرة المواليد: «إنّهم ديكتاتوريون، وصارمون، وعن التكنولوجيا منعزلون، وضيّقو الأفق. وهم بحاجة إلى تعلم

المرونة والتكيف بشكل أفضل مع التغيير». ويقول الجيل إكس: «لقد حصل التقليديون على كل شيء بما في ذلك الأراضي والعقارات والفرص والأموال». بينما يقول جيل الألفية: «إنهم شجعان وجديرون بالثقة وقادة أكفاء».

جيل طفرة المواليد

كان جيل طفرة المواليد بداية لعالم جديد جاء نتيجة تضحيات مئات الآلاف في خضمّ النيران المتأججة لأكبر وأشرس حرب خاضتها البشرية على الإطلاق، ألا وهي الحرب العالمية الثانية.

شخصيتهم

* يؤمنون بالنمو والتوسع.

* أنانيون.

* متفائلون.

* غُرست لديهم مفاهيم العمل الجماعي على مدار حياتهم العلمية والعملية.

* يسعون إلى ما يشبعهم ويرضيهم على المستوى الشخصي، وإن كلفهم الأمر «وكلف غيرهم» ثمناً غالياً.

* يتسمون بالهدوء ورباطة الجأش.

أسلوبهم في القيادة

حين يشغلون مناصب قيادية، فإنَّهم يميلون إلى العمل الجماعي القائم على التراضي، ولكنَّهم يكونون في بعض الأحيان مستبدِّين بعض الشيء.

التعامل معهم

- * طمئنهم بأنَّه لا يزال أمامهم الكثير من السنوات الحافلة.
- * أخبرهم أنَّ خبرتهم ستكون محلَّ تقدير.
- * امنحهم تحدِّي التغيير: «يمكنكم حقاً أن تُحدِّثوا فرقاً».
- * وضح لهم كيف يمكن أن يكونوا نجومًا.

إرشادهم وتوجيههم

حتَّى في أواخر حياتهم المهنيَّة لا يتوقَّف أبناء هذا الجيل عن «التعلُّم»، وعلى الرغم من أنَّهم قد يتخذون موقفاً دفاعياً، فإنَّ التدريب هو الأسلوب المفضَّل لتطويرهم.

- * درِّبهم بلباقة.
- * كن لطيفاً وحميماً وابحث عن الفرص التي تحقِّق لك التوافق والوئام معهم.
- * اعتبر نفسك صديقاً لهم.
- * احترم خبرتهم. وجِّه إليهم الأسئلة ولا تملِي عليهم ما يجب أن يفعلوه.

الجيل إكس

ابن الجيل إكس يشبه الطفل الأوسط، الذي يقاوم بسلبية معظم السمات التي اكتسبها شقيقه الأكبر سنًا. تحوّلت وسائل الإعلام وتحوّل الاهتمام المجتمعي والوطني بعيداً عن الأطفال، فكانت الأضواء من نصيب جيل طفرة المواليد، ولم يكن من المرجح أنّهم سيتخلّون عنها، فقد تمسّكوا بها، في الوقت الحالي وفي المستقبل المنظور.

شخصيتهم

- * يعتمد أبناء هذا الجيل على أنفسهم.
- * ينشدون التوازن.
- * لديهم إدراك غير تقليدي للزمان والمكان.
- * يتعاملون مع السلطة بأسلوب عفوي.
- * يتمتّعون بالذكاء التكنولوجي بشكل مستمر.
- * لديهم روح المخاطرة.

أسلوبهم في القيادة

ينجذبون إلى القيادة لأسباب أكثر إشاراً من الجيل الذي سبقهم. يميل مديرو الجيل إكس إلى العدالة، والجدارة، والاستقامة وإلى تكوين مزيج من الدوائر البشرية ذات الثقافات المتنوّعة، فضلاً عن الفرص الترفيحية.

إدارة الجيل إكس

أبناء الجيل إكس ليسوا سُذَّجاً، فقد تعلّموا الاكتفاء الذاتي مبكراً، ولم يتوقّعوا مطلقاً أن يأتيهم العالم على طبق من فضّة، وما دُمّت لا تدّعي أنّ مهمّة ما ذات أهميّة فعليّة في حين أنّها عديمة الفائدة، فسوف يحترمونك لصراحتك وصدقك، وبالمثل فإنّ المديرين من أبناء هذا الجيل، وبخاصّة من يعملون في الخطوط الأماميّة، بحاجة إلى أن يكونوا واضحين في توصيل فكرة أنّ بعض المهام المتكرّرة هي ببساطة جزء من المهام الوظيفيّة، وأنّ النتائج الجيّدة تتطلّب الفحص والتحقّق.

جيل الألفيّة

إنّه أوّل جيل ينشأ منغمساً في وسائل الإعلام الإلكترونيّة. أكثر من ثلثي أبناء هذا الجيل استخدموا تلك الوسائل قبل أن يبلغوا سنّ الخامسة، فهم متّصلون بأصدقائهم وآبائهم وبالمعلومات والترفيه عبر الإنترنت بشكل دائم. والانهيّار الاقتصادي العالمي قد أثر فيهم أكثر من أيّ جيل آخر، إلا أنّهم ظلّوا متفائلين ومتحمّسين.

شخصيّتهم

- * متفائلون بمرونة.
- * الرقمية مواطنهم.
- * متعاونون.
- * اهتمامهم منصبّ على أهدافهم وإنجازاتهم.
- * متنوّعون.
- * واثقون بأنفسهم.

حياة مُجدولة مُهيكلَة

كان جيل الألفية أكثر أجيال الأطفال انشغالاً على الإطلاق، فالآباء والمعلمون قد أداروا أدق تفاصيل حياتهم وتركوا لهم القليل من وقت الفراغ، وحين كان أكبر أبناء هذا الجيل في المرحلة الثانوية، كانوا يحملون مفكراتٍ رقميّة، وقد باتوا اليوم يستمعون إلى التنبهات عبر هواتفهم المحمولة، والتي تشير إلى مواعيد لقاءاتهم القادمة.

تأثرهم بالكساد الاقتصادي

حين بدأ أبناء جيل الألفية حياتهم الوظيفيّة، واجهوا حالات التسريح الجماعيّة وارتفاع معدلات البطالة، وهي حالة الكساد الأطول والأكثر عمقاً التي ضربت الاقتصاد العالمي على مدى 80 عاماً. عانى الناس من جميع الأجيال، ولكنّ هذا الوضع كبّد جيل الألفية النصيب الأكبر من الخسائر، فهم أقلّ رسوخاً واستقراراً في حياتهم المهنيّة، وهم يناضلون من أجل العثور على وظائف والاستمرار في العمل بها. كما أنّ تزايد أعداد أبناء هذا الجيل يعني أنّه ينبغي عليهم الدخول في منافسة مع أقرانهم على الوظائف المتاحة قليلة العدد.

التعامل مع جيل الألفية

يتمحور الأمر كلّهُ حول إشراكهم في الإدارة والقرارات. انظر إلى قواعد انخراط موظفي جيل الألفية التالية وتعرّف إلى

الكيفية التي تفعل بها دورهم العملي. سيكون أصغر موظفيك أكثر إنتاجية وفاعلية، وسيبقون معك لوقتٍ أطول إذا:

1. اعتبروا أنفسهم مرتبطين بالمؤسسة، وأنهم جزءٌ منها.
2. مُنحوا فرصاً لحل مشكلاتهم مع زملائهم.
3. رُبطت إسهاماتهم الفردية بأهدافهم وأهداف الشركة.
4. شعروا بأنهم مقدرون ومحترمون ومكافؤون على إسهاماتهم.
5. بنوا علاقات اجتماعية ومهنية داخل المؤسسة.

وكما هي الحال مع الكثير من المشكلات المرتبطة بأسلوب العمل الخاص بكل جيل، سيكون من المفيد أخذ نقاط القوة الخاصة بشخص ما وإعادة تطبيقها للتعويض عن أوجه قصوره، فإذا كان جيل الألفية لا يتوصّل إلى قرارات رصينة ومدروسة بدقة، فستكون بحاجة إلى استغلال واحدة من نقاط القوة الأخرى الخاصة به، فعندما يعملون على مشكلة صعبة، أخبرهم أنّ الحل مهم، وأن أصحاب المصالح الآخرين قد فشلوا في التوصل إليه، ممّا سيَجبرهم على إعادة النظر في المسألة باستخدام إحدى نقاط القوة الأخرى الخاصة بهم - تحديداً اعتقادهم بأنهم قادرون على حلّ المشكلات الكبيرة، أمّا في أثناء بحثهم للأمر، فيمكنك أن تطلب منهم التحقق من جميع المصادر التي ينهلون منها معلوماتهم على شبكة الإنترنت للتأكد من سلامتها.

متى يعمل مزيج الأجيال بكفاءة؟

هناك مفتاحان لتأسيس قوّة عاملة ناجحة تتكوّن من عدّة أجيال: التواصل الفعّال واستغلال الفروق والاختلاف بالشكل الأمثل.

في إطار التواصل المكثّف، من المتوقّع أن تظهر صراعات محتملة بين الأجيال، إذ تستند الاختلافات بين الأجيال أساساً إلى افتراضات ومعايير غير واعية، وبالتالي فإنّ إظهارها على السطح يعتبر خطوة كبيرة نحو حلّها. يُعاد في هذا الإطار توجيه الطاقة النابعة من الشكاوى الغيابيّة، والسلوك السلبي العدواني، والعداء الصريح، إلى المشاريع التي يمكن أن تستفيد من وجهات النظر المختلفة، لا سيّما وجهات النظر الجديدة الصادرة عن الشباب والحكمة النابعة من الموظّفين الأكبر سنّاً. في أفضل وألمع المؤسّسات التي يعمل بها مزيج من الأجيال حيث الاتصالات المكثّفة هي قاعدة العمل، فتلك المؤسّسات زاخرة بحوارات فرق العمل الصغيرة والمتخصّصة، واجتماعات الموظّفين المتكاملة التي يحضرها عدّة أجيال، إضافة إلى رسائل البريد الإلكتروني، والدردشات العابرة، والمحادثات الزاخرة بالحديث عن الرؤى ووجهات النظر المختلفة حول القضايا الحيويّة الحاليّة.

أمّا الاستخدام الأمثل للاختلافات فهو التوظيف الممنهج للعاملين ذوي الخلفيّات، والخبرات، والمهارات، ووجهات النظر المختلفة، لتعزيز فرق عمل المشروعات. وفي المؤسّسات التي «تجاهل» الاختلافات بين الأجيال، يعمد المديرون ومتخصصو الموارد البشرية إلى بذل مجهود كبير في العمل على تحقيق

التجانس بين الموظفين، لجعلهم ملائمين للقلب الموحد لـ«الموظف الجيد»، وجعلهم متشابهين ويمكن التنبؤ بسلوكهم الوظيفي قدر الإمكان، غير أن المؤسسات التي تجيد التعامل الأمثل مع الأجيال تقدّر الفروق والاختلافات بين الناس وتنظر إليها باعتبارها نقاط قوة، فمجموعات العمل المتوازنة جليلاً، ليس من الناحية العددية ولكن من الناحية النفسية، تحترم تجارب الأمس وتتعلّم منها، وتستوعب ضغوط اليوم ومعضلاته واحتياجاته، وتؤمن بأن المستقبل، رغم ذلك، سيكون مختلفاً.

أما المؤسسات التي لا تجيد التعامل مع الأجيال، والتي يخضع تفرّد الأجيال لديها، فضلاً عن غيره من الفروق الفردية المهمة، للرغبة في خلق ثقافة واحدة تتطلّب من الأفراد أن «يقولوا أنفسهم»، فالنتيجة هي قلبية الموظفين واسترضائهم للمسؤولين، وعلى الرغم من أن مؤسسات البسترة والقولبة تعتبر نفسها متنوّعة بشكل متجانس، فإنّها تدفع الثمن باهظاً، والذي يتمثل في ركود التفكير، والافتقار إلى الإبداع، وغياب الآراء المتنوّعة، فالمؤسسات النمطية متجانسة ومنتجة من الناحية الظاهرية فحسب، ولكنّ لُحمة هذا التجانس باهظة الثمن، فعماده الالتزام الشديد بالسلام والوئام على حساب النتائج والمتطلّبات الإبداعية لسوق العمل المعاصر.

خمس قيم حاكمة

تتكوّن تلك القيم الضرورية من خمسة مبادئ قويّة أو أفكار تشغيلية لتنمية المؤسسات القويّة، وهذه هي أوجه الشبه المحدّدة أو المنهجيات المشتركة التي تجعل بيئات العمل في تلك

المؤسّسات مريحة من الناحية الجيليّة، وتركّز طاقات موظّفيها على العمل فحسب:

1. استيعاب الفروق والاختلافات بين الموظّفين.
2. توفير خيارات للموظّفين.
3. العمل وفقاً لأسلوب متطوّر للإدارة.
4. احترام الجدارة والمبادرة.
5. تعزيز المبادرات.

شعار «إرنست أند يونغ»: الناس أولاً

الاحتفاظ بالموظّفين من جميع الأجيال مهم على وجه التحديد لمؤسّسة المحاسبة الشهيرة «إرنست أند يونغ» بسبب طبيعة العمل لديها، حيث إنّها تقدّم ميزة الدفع مقابل كلّ ساعة عمل، فكلمّا عمل الناس لديها لوقت أطول، استطاعت أن تقدّم فواتير أكبر، وهذه المؤسّسة كانت وما زالت رائدة قويّة على صعيد قضايا العمل والحياة عالمياً. وتستند بيئة العمل لديها التي تعطي الأولويّة لموظّفيها إلى الاعتقاد بأنّه عندما يحقّق الأفراد أفضل ما لديهم، يستفيد العملاء وتزدهر المؤسّسة.

أطلقت المؤسّسة حديثاً مجموعة متنوّعة من الاستراتيجيّات الإبداعيّة لتوظيف الموظّفين الأصغر سنّاً. ومثال على ذلك صفحة التوظيف الخاصّة بها على «الفيس بوك» والمخصّصة للقاء جيل الألفيّة «على أرضهم»، بدلاً من الكتيّبات، يقدّم الموظّفون

محرّكات أقراص فلاش، وينظّمون اجتماعات مع المرشّحين من خلال الرسائل النصّية، ويمنحون المتدريّين كاميرات فيديو لإنشاء مدوّنات خاصّة بموقع مؤسّسة «إرنست أند يونغ».

يتضمّن التوجيه نحو برنامج التدريب الصيفي والمخصّص في الغالب لجيل الألفيّة عرضاً تقديمياً يسمّى «مرحباً، ماذا لديك؟!» يُرسل عن طريق برنامج «واتساب»، ويتضمّن العرض التقديمي استراتيجيّات للتواصل مع جيل طفرة المواليد، وفي حين أنّ المدرّبين يعلّمون أبناء جيل الألفيّة كيف يظهرون احترامهم لشركائهم، فإنّهم أيضاً يعلّمون هؤلاء الشركاء كيف يرسلون الرسائل النصّية.

تركّز جهود «إرنست أند يونغ» على جيل الألفيّة. هناك برنامج للخريجين لا يزال على اتصال مع 32000 موظّف سابق مسجّل في أمريكا وحدها، إذ يشارك الخريجون في ورش العمل، والمناسبات التطوعيّة، وجلسات التواصل، وهم يضمّون مجموعة غنيّة من الزملاء السابقين الذين يمكن إعادة توظيفهم، وقد بلغت خلال العام الماضي نسبة الموظفين المعيّنين في المناصب الإداريّة 26٪ من هؤلاء الخريجين.

أفضل الممارسات: الأفكار العظيمة

المؤسّسات التي تجد النجاح في إشراك الموظفين الذين ينتمون إلى جميع الأجيال تطبّق ضرورات القيم الخمس الحاكمة المشار إليها سابقاً لكي تطوّر مجموعة من الاستراتيجيّات، وهذه

بعض الأمثلة لأفضل الممارسات والأفكار العظيمة لمجموعة كبيرة من المؤسَّسات والمجالات المختلفة:

* تؤسَّس المجموعات المجتمعيَّة ومنتديات الموظَّفين المتعدِّدة التابعة لمؤسَّسة «بوز آلين هاملتون» للاستشارات الإداريَّة مجتمعاً يضمُّ الموظَّفين ذوي الاهتمامات المشتركة، وفي حين أنَّ بعضهم يشارك في فريق كرة القدم الخاص بمؤسَّسته، يتَّصل الآخرون بمجموعة تساعد المسنِّين على الاعتناء بمنازلهم. وتدعم المؤسَّسة هذه الجهود، وفي بعض الأحيان يكون هذا الدعم مادياً، ويمكن لأيِّ موظَّف تدشين مجموعة جديدة من هذه المجموعات:

* بدأ برنامج «بيسيكو» العالمي للعمل التطوُّعي للمؤسَّسات، والذي يسمَّى «بيسي كوربس» من الألف إلى الياء على أيدي مجموعة من الموظَّفين الذين سعوا إلى تحقيق مهمَّة «بيسيكو»، التي تتمثَّل في «الأداء بشكل هادف». يجنِّد البرنامج الموظَّفين في مهام تستغرق شهراً واحداً للتصدِّي للتحديات العالميَّة، وتلك تجربة رائعة للموظَّفين، وهبة للمجتمعات المحليَّة، وعامل مساهم في تحقيق أهداف المؤسَّسة، فضلاً عن ذلك يساعد هذا البرنامج على تنمية المواهب، والاحتفاظ بها، ويساعد على عمليَّات التوظيف.

* لدى مؤسَّسة «كيه بي إم جي» لأعمال المحاسبة في العالم موقع مخصَّص لعمليَّات التدريب والإرشاد، ولدى كلِّ مدير من مديريها متدرِّب شاب، وكلُّ موظَّف شاب يُتوقَّع أن يكون لديه مرشده، ويكون لدى كلِّ الموظَّفين في

المستويات الوظيفية المتوسطة منهم متدرّب ومرشد. ويعلن عن الأنشطة الاجتماعيّة كتناول الغداء، والألعاب الرياضيّة، والأنشطة الترفيهيّة على الموقع الإلكترونيّ المخصّص للتدريب والإرشاد تشجيعاً لشبكات العلاقات الاجتماعيّة غير الرسميّة، وتخصّص المؤسّسة جزءاً من وقتها لخدمة المجتمع، وقد ساعدت هذه الممارسات على خفض معدّل دوران العمالة من 25٪ إلى 18٪ على مدى السنوات الخمس الأخيرة.

أفكار يمكنك تطبيقها

* قدّم لموظّفيك التدريب والتطوير المهني - ويتضمّن ذلك تدريب أجيال الموظفين على التواصل وتقبُّل التنوّع والاختلاف - في صورة مجموعة متنوّعة من الحلقات الدراسيّة، والاجتماعات الإلكترونيّة، والتجربيّة، والتفاعليّة، واجتماعات الموظفين.

* نظّم برامج للتدريب العكسي بحيث يساعد الموظّفون الأصغر سنّاً زملاءهم الأكبر سنّاً على التكيّف مع الأدوات التكنولوجيّة الجديدة.

* ادرس تكوين أجيال من الموظفين والعاملين واسترشد بتلك المعلومات في رسم استراتيجيّات الموارد البشريّة.

* وفّق بين تكوين أجيال القوّة العاملة وتكوين أجيال وأنواع المتعاملين في القطاعات التي تخدمها.

المقابلات (أسئلة العيّنات)

من منظور الرئيس التنفيذي:

«جلين هورتون»: الرئيس التنفيذي لـ «مجموعة هورتون» الأمريكية. ينتمي «جلين هورتون» إلى جيل طفرة المواليد. وتقدّم «مجموعة هورتون»، التي تتكوّن من سبعة مكاتب في أربع ولايات، خدمات التأمين، وإدارة المخاطر، وحلول استحقاقات الموظفين، لمجموعة متنوّعة من المجالات.

كيف أصبحت مهتماً بقضية صراع الأجيال؟

منذ حوالي 12 عاماً، أعطاني أحدهم كتاب «ستراوس وهاو» بعنوان «التحوّل الرابع»، وقد لفت الكتاب انتباهي حين قرأته، وبعد خمس سنوات قرّرت أن أعيد قراءته، فوجدت الكتاب شائقاً بالفعل، لأننا كنا نناضل في تلك الفترة من أجل الحفاظ على مؤسّستنا وتحقيق تحوّل في الأجيال. كنت أحاول أن أتعلّم وقد تناسبت قراءتي لهذا الكتاب مع الوضع في تلك الفترة.

كيف تتكيّف مع الأجيال الأخرى في مؤسّستك؟

نسّق مهام العمل حيث نميل إلى وضع الموظفين الذين يتمون إلى جيل الألفيّة في فرق عمل، ونسند إليهم مهمّات الفريق. أمّا الجيل إكس فإننا نميل عند التعامل معه إلى اتّباع منهجيّة معاكسة، فقد اكتشفنا أنّ أبناء هذا الجيل يفضّلون العمل بمفردهم، لذا فإننا حين نضع موظّفي الجيل إكس في مواقف تجعلهم ضمن فريق لأنّه لا مفرّ من ذلك، فإننا نلقت نظر الإدارة

إلى أنه من المحتمل ألا نستطيع الاعتماد على أبناء الجيل إكس لتوفير علاقات تتسم بصفة الاستمرارية والقوة بين أعضاء الفريق.

لقد تغيّر أسلوبنا في تدريب الموظفين أيضاً، فالطريقة التي ندرّب بها أبناء جيل الألفية تختلف عن الطريقة التي ندرّب بها أبناء جيل طفرة المواليد. كان علينا تعديل علاقاتنا التدريبيّة والإرشاديّة، فنحن نفترض أن أبناء جيل طفرة المواليد سيكونون مرشدين مناسبين لأبناء جيل الألفية بفضل خبراتهم. وقد اكتشفنا أن معظم أبناء جيل الطفرة لا يصلحون للمهام الإرشاديّة؛ لأنّهم يؤدّونها بأسلوب الوعظ والإرشاد التقليدي، وهذا هو آخر شيء يريد أبناء جيل الألفية أن يمرّوا به، وقد اكتشفنا أننا بحاجة إلى أن يصبح بعض أبناء جيل الألفية مرشداً لبعضهم الآخر، بدلاً من إرشاد الأجيال بعضها لبعض.

رؤية من الميدان لثلاثة من الخبراء

1. «كارولين»: وكيلة أدبيّة تعمل في «نيويورك» وتنتمي إلى جيل التقليديين

ما الطرق المناسبة لتحفيز أبناء جيلك؟

أعتقد أنه يمكنك استدعاء معلوماتك وخبراتك وتجاربك وما تعرفه بالفعل، فالكثير ممّن أعرفهم يفكّرون في العودة إلى أعمالهم، ومنهم من بدأ بالفعل. والمتوقّع منّا أن يكون ولاؤنا لأرباب العمل - دون أن يكون عليهم أن يشعروا بالمزيد من الولاء تجاهنا. كان الأمر في الماضي يتمثّل في أن تكون لديك وظيفة واحدة وتتمسّك بها إلى الأبد. ولعلّ شركة «آي بي إم» خير مثال على ذلك، ولكنّ الحال لم يعد كما كان منذ زمن طويل أيضاً.

2. «إم. جيه.» : مدير مشروع في ولاية «كولورادو» وينتمي إلى الجيل «إكس»

ماذا كنت تعمل مع جيل الألفية وما تجربتك مع رابع الأجيال؟

يبدو أبناء هذا الجيل منعزلين، ولكنهم في الوقت نفسه بحاجة إلى توجيه. لا يمكنك إسناد مهمة ما إليهم فحسب وتركهم ينفذونها بمفردهم حين تكون في مرحلة إسناد مهام العمل الخاصة بمشروع ما. هناك فتاة أعمل معها الآن تعود إليّ بين الفينة والأخرى وتطرح أسئلة عن أمور كنت أعتقد أننا قد تناولناها. لقد قلت لها بالفعل: «افعلي كذا وكذا»، وهنا عليك أن تكون دقيقاً جداً بشأن ما تريده؛ أي حول النتائج المتوقعة. أنا لا أدير أي شخص بشكل مباشر الآن، فأنا أعمل على إدارة المشروعات.

3. «مايكل» : مستشار توظيف في ولاية «ميسوري» ينتمي إلى جيلين متداخلين : جيل «إكس» وجيل الألفية

هل تفضل العمل ضمن فريق أم بمفردك؟

أنا منفتح كما صنّفتني مقياس «مايرز بريجز» للشخصية. أستمدُّ طاقتي من وجودي وعملي مع مجموعات وفرق عمل. لديّ أفكار مفيدة وأنا مبدع، ولكنني لا أعتقد أن عقلاً واحداً يستطيع وحده منح انطباع إبداعي كهذا الذي تمنحه العقول المتعدّدة والمتنوّعة التي تعمل معاً وتتخذ القرارات في منظومة تشاركية متكاملة.

عندما يدير الصغير الكبير

يمكن لمزيج الأجيال الذي يضمُّه فريق العمل أن يحقق ميزة تنافسيَّة، فمن شأن تنوُّع وجهات النظر والمنهجيات أن:

- * يزيد من إبداع الفريق.
- * يجعله أكثر استجابة لمزيد من العملاء وحاجاتهم المتنوعة.
- * يسهم في اتِّخاذ الفريق لقرارات أكثر شمولاً.
- * يضيف عناصر المرح والفرح والانسجام ببساطة.

ما الذي يمكننا فعله؟

1. تستوعب الشرائح الجيليَّة لموظَّفيها داخلياً وخارجياً.
2. تعتمد إلى توظيف عمالة تضمُّ مزيجاً من الأجيال وتستجيب للاحتياجات المتنوعة لهذا المزيج.
3. تعتمد على نقاط قوَّة موظَّفيها.
4. تقدِّم لهم خيارات.
5. تدرك الفروق والاختلافات بين الأجيال ونقاط القوَّة الخاصَّة بها وتقدر ذلك.
6. تدرب موظَّفيها على التواصل بفاعلية عبر الأجيال.

نخلص ممَّا سبق إلى أن المؤسَّسات العصرية ذات القوَّة العاملة الذكيَّة التي تتكوَّن من أجيال متعدِّدة تدرك أن الأولويات،

والسلوكيات، وأنماط العمل، والرؤى تختلف من جيل إلى جيل، ولذا فإنها تضع استراتيجيات تهدف إلى دعم التفاهم بين الأجيال كي لا تؤدي الفروق والاختلافات بينها إلى إصابة أبنائها بالإحباط، وحتى لا تغرق في الصراعات، ولذا يعتبر توفير مناخ قائم على الاحترام أمراً محورياً بالنسبة إلى المؤسسات الجديدة بالاحترام التي لا تقبل أقل من إخراج أفضل ما لدى موظفيها، فالمؤسسات التي تتعامل مع مزيج الأجيال بأسلوب مميّز ستستفيد من القيم والمواقف والسلوكيات المشتركة وستتعامل مع كل جيل بأسلوب يتناسب مع طبيعته واحتياجاته وقدراته.

المؤلفان:

رون زيمك

مؤلف مشارك للخدمة الأصلية الأمريكية، وهو أيضاً المؤلف الرئيسي لسلسلة تقديم الخدمات المثيرة للإعجاب في أماكوم للنشر، حيث باعت منها أكثر من مليون نسخة في جميع أنحاء العالم.

كليرراينز

هي واحدة من كبار الخبراء ورائدة في مجال الأجيال في مكان العمل. حيث درست الأجيال في مكان العمل لمدة ٢٥ عاماً، كما شاركت بالنتائج التي توصلت إليها في ثمانية كتب، وخمسة أشرطة فيديو، ولوح تحكم بلعبة. حصلت على الجوائز الوطنية نظراً لحصولها على المعلومات الرائدة والعملية.