أفضل الكتب مبيعًا حسب صحيفة نيويورك تايمز

Daniyal Ishq. Benak

مؤلف كتاب عقل جديد كامل

الحقيقية المدهشة

بشأن الأشياء التي تحفظنا

المجلة

السالم

مدونة مجلة

www.ibtesama.com/vb
الحافز
منديات مجلة الإبتسامة

www.ibtesama.com/vb
الحافز

الحقيقة المدهشة
بشأن الأشياء التي تحفزنا

Daniyal Esh. Bengk
تحديد مسؤولية / إخلاء مسؤولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبيعة اللغة الإنجليزية. لقد بدأنا قصصًا جهودنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتصلة في طبيعة الترجمة، والناتجة عن تفتيضات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتصورات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا لن نتمكن بكل وضوح أبداً من تحمل أي مسؤولية وتغلي مستومنا بخصوص عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بالكامل أو خسائر جلل مشابهة أو ملاءمة لغرض معين. كما أننا لن نتحمل أي مسؤولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو العقلي، أو غيرها من الخسائر.

الطبعية الأولى 2012
حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لكتبة جرير

DRIVE by Daniel H. Pink.
Copyright © 2009 by Daniel H. Pink.
All rights reserved.

ARABIC language edition published by JARIR BOOKSTORE.
Copyright © 2012. All rights reserved.

No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means including electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise.

Scanning, uploading and distribution of this book via the Internet or via any other means is illegal.
Please do not participate in or encourage piracy of copyrighted materials. Your support of the authors and publishers rights is appreciated.

رجاء عدم المشاركة في سرقة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف أو التشجيع على ذلك. نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

المملكة العربية السعودية صب. 2196 الرياض 11411 - تليفون: 966 14656133+ 966 14656133+ 966 14656133+ 966 14656133+
Drive

THE SURPRISING TRUTH
ABOUT WHAT MOTIVATES US

Daniel H. Pink
** معرفتي **

www.ibtesama.com/vb

منتديات مجلة الإنسامة
من مؤلفات "دانيلي إتش. بينك" أيضًا كتاب
عقل جديد بالكامل
يقر الكاتب ممثلاً بأنه قد حصل على الإذن بإعادة النشر من الكتب التالية:

حقوق الطبع Sext:  

ـ Collected Poems لعام 1955 م "دبليو. إتش. أودين". ومن "دبيو. إتش. أودين".
والتصريح من دار نشر "رندوم هاوس".

هي الوقت الذي يبذل فيه المؤلف قصارى جهده في إبراد أهرامات هواتف وعناوين بريد إلكترونية دقيقة وقت نشر الكتاب، فإنه لا يتحمل أية أو الناشر أية مسؤولية عن أخطاء أو تغييرات حدثت عقب النشر. وكذلك فإن الناشر لا يتحمل أية سلطة أو مسؤولية عن المؤلف أو المواقع الإلكترونية ومحتواياتها.
إلى "صوفيا" و "إليزا" و "سول" -
الثلاثي المذهل الذي يحمزني
** معرفتي **

www.ibtesama.com/vb

منتديات مجلة الإنسانة
من الناحية العلمية، فقد كان الأمر قريب الشبه ببدنية كرة من الصلب على سطح مائل من أجل قياس سرعتها - إلا أن ما يحصل هو أننا نراها تتدفق في الهواء بدلاً من ذلك. وكان هذا يشير إلى وجود خلل في فهمنا لتعوامل الجذب للسلوك لدى البشر - وأن ما كنا نعتقد بأنه قوانين ثابتة كان به الكثير من التغيرات.
الجزء الأول

نظام تشغيل جديد

الفصل 1. بزوغ نظام التشغيل موتيفيشن 200 وانهياره

"لكن في السنوات العشر الأولى من هذا القرن - وهي فترة من التهارى الحقيقي في الشركات والتقنية، والتطور الاجتماعي - اكتشفنا أن هذا النظام التشغيلي الثابت والقديم لم يعد صالحاً للعمل كما كان. فإنه يتعطل – كثيرًا وبدون سابق إنذار. وقد أظهر هذا الأمر الناس على وضع حلول لتجاوز عيوبه. والأهم من هذا هو أنه ثبت تعارضه مع العديد من جوانب عالم الأعمال المعاصر.

الفصل 2. سبعة أسباب وراء فشل مبدأ العصا والجزرة (غالبًا)... 38

"عبارة أخرى، إن المكافأة من الممكن أن تؤدي إلى نوع غريب من الكيمياء السلوكية: فيمكنها أن تحول أي عمل جذاب إلى عمل كريه وبإمكانها أن تحول اللعب إلى عمل.

الفصل 2 (أ)... والظروف الخاصة التي يفتح فيها أسلوب العصا والجزرة 66

"فبينما كان هناك نظام تشغيل يركز بشكل أساسي على أسلوب الثواب والعقاب، ويكاد يفقد فاعليته ويحتاج بشدة إلى تحديث، فهذا لا يعني أنه ينبغي لنا أن ننجبه تماماً.

www.ibtesama.com/vb
الفصل 3. النمط السلوكي "أي"، والنمط "إكس".

"لعل الصورة أبلغ من ألف كلمة - لكن أحيانا لا يكون هناك أبلغ من مجرد حرفين".

الجزء الثاني

العناصر الثلاثة

الفصل 4. الاستقلالية

"ربما قد حان الوقت لننتخلص من كلمة "إدارة" في مقلب قرامة اللغويات مع غيرها من الكلمات التي تم هجرها، فهذه المرحلة لا تدعو لشكلا أفضل من الإدارة. بل تدعو إلى عصر من النهضة والتوجيه الذاتي".

الفصل 5. البراعة

"إنا في مكتبة ومدارسنا نسير قريبًا جدًا من الإذعان ويبعد تمامًا عن الانخراط في العمل، فالأول يمكنه أن يعبر بك نهارك، لكن ليس سوى الأخير هو ما تعيش معه ليالك".

الفصل 6. التصميم

"إن من طبيعة البشر الراسخة أن يبتغوا الغاية. لكن هذه الطبيعة انجت وعبرت عن نفسها على نطاق غير مسبوق ديموغرافيًا، وربما لا يكون متصورًا حتى وقت قريب. ويمكن لنتائج تجلي هذه الطبيعة أن تجد أعمالنا وتعيد تشكيل عالمنا".
الجزء الثالث

حقيقة أدوات النمط السلوكى "آ"

النمط السلوكى "آ" بالنسبة للأفراد: تسع استراتيجيات لإثارة الحافز لديك
179

النمط السلوكى "آ" بالنسبة للمؤسسات: تسع طرق لتحسين شركتك أو مكتبك أو مجموعتك
179

جوهر المكافأة: كيف الناس على طريقة النمط السلوكى "آ"
188

النظام السلوكى "آ" للأباء والعلميين: تسع أفكار لمساعدة أطفالنا
192

قائمة القراءات المقترحة للنمط السلوكى "آ": خمسة عشر كتابًا أساسيًا
204

استمع للحكماء: ستة مفكرين في مجال الأعمال حققوا الإنجاز
215

خطة اللياقة البدنية للنمط السلوكى "آ": أربع نصائح للتحفز (والبقاء متحفزًا) لمارسة التدريبات الرياضية
221

ملخص الكتاب
224

مسرد المصطلحات
231

دليل النقاشي لهذا الكتاب: عشرون سؤالًا حواريًا استهلاقيًا تبقيك في حال دائمة من التفكير والحديث
234
الجزء الأول

---

نظام تشغيل جديد
مقدمة

الأحادي المحيرة لـ "هاري هارلو"،
و"إدوارد ديسى"

في منتصف القرن الماضي، أجرى عالمان شابان تجارب كان ينبغي أن تغير العالم - ولكنها لم تفعل.

كان "هاري إف. هارلو" أستاذًا لعلم النفس في جامعة "ويسكونسين"،
والذي أنشأ في الأربعمائة من القرن الماضي إحدى بواكر المعامل في العالم
لدراسة سلوك الرئيسيات، وذات يوم من عام 1949، جمع "هارلو" هو واثنان
من زميليه ثمانية قردة من نوع المكاك لإجراء تجربة عن التعلم لمدة أسبوعين.
وابتكر الباحثان أخجت نظريهما ميكانيكية بسيطة كتلك التي ترد صورتها في الصفحة
التالية. وكان حل الأحجية يتطلب ثلاث خطوات: سحب الدبوس الرأسى، وفك
الخطاف، ثم رفع الغطاء المنفصل. وهو أمر هين تمامًا بالنسبة لي ولكنه
أكثر تحديًا بالنسبة لقرد تجارب يزن ثلاثة عشر رطلاً.
قامت المختبرون بوضع الأحاجي في أضفاضة القردة ليروا كيف تكون ردة فعلها - ولإعدادها لباقي اختبارات حل الأحاجي في نهاية الأسبوعين. ولكن حدث شيء غريب على الفور، فبدون أي دفع بعثاء خارجي وبدون أي حث من قبل المختبرين، بدأت القردة في اللعب بالأحاجي بتركيز وتصميم، وما كان يبدو وكأنه استمتع. وفي الحال، بدأت القردة في فهم طريقة عمل هذه الآداة غريبة الشكل. وبحلول الوقت الذي قام فيه "مارلو" باختبار القردة في اليوم الثالث عشر والرابع عشر للتجربة، أصبحت القردة خبيرة تمامًا بالأمر. فقد تمكنت من حل الأحاجي بسرعة وعلى نحو متكرر؛ وفي ثلث الوقت، كانت تحل اللغز في أقل من ستين ثانية.

عندئذٍ، كان الأمر غريبًا بعض الشيء؛ فلم يكن أحد قد علم القردة كيف تنزع الدوس وتزيل الخطاف، وتنفتح النفاط. ولم يكافأهم أحد بالطعام، أو المطر، أو حتى بالتصفيق عندما نجحت. وكان هذا يترنّب مع البديعات المسلمة بشأن كيفية التي تتصرف بها الرؤيئات - والتي من بينها الرئيئيات ذات المغ الأضخم، والأقل شهرًا، والمعروفة باسم البشر.
الأحاجي المعيرة لـ "ماري هارلو" و"إدوارد ديسي"

وعندئذ اعرف العلماء أن ثمة محفزين رئيسيين قد دفعت إلى هذا السلوك.
كان أولهما هو المحفز البيولوجي، فالبشر وغيرهم من الحيوانات يأكلون لسد جوعهم، ويشتركون لانتشار عطشهم، ويتبادلون لإشباع احتياجاتهم البدنية.
ولكن هذا ما لم يحدث في ذلك الحال. "فعل الأحاجية لم يؤد إلى طعام أو شراب أو علاقة حميمة" كما يقول "هارلو".

ولكن المحفز الثاني الوحيد المعروف أخفى هو الآخر في تقسيم هذا السلوك الغريب من القردة. فإن كانت المحفزات البيولوجية قد أدت من الداخل، فإن المحفز الثاني قد جاء من الخارج - المكافآت أو أوجه العقاب التي تأتي بها البيكية نتيجة التصرف بطريقة معينة، وكان هذا صحيحًا تمامًا بالنسبة للبشر، فإنهم استجابوا باهتمام لما هذه العوامل الخارجية. فكان وجدنا في الطلب، فسنعمل بمزيد من الجد. وإذا غرست لدينا التصور بتحقيق درجة ممتازة في الامتحان، فإننا سنذاكر لساعات أطول، ولو هددتنا بالمقابض على التأثير أو الخطأ في إتمام عمل ما، فإننا سنصل في المعد المحدد تمامًا وسنضبط العمل على أكمل وجه له، ولكن هذا لم يكن مسئولًا عن تصرفات القردة أيضًا.

وكما كتب "هارلو" - وتكاد تسمع، وهو يملك رأسه - "إن السلوك الناجم عن هذا البحث يثير بعض الأسئلة الشائقة حول نظرية الحافز؛ حيث إن التعلم المهم قد تم تحصيله والأداء الكفء قد تم إنجازه دون اللجوء إلى حوافز خاصة أو خارجية".

فأي سبب من الممكن أن يكون وراء ذلك؟

للإجابة عن هذا السؤال، عرض "هارلو" نظرية غريبة - وهي التي أطاحت نوعًا ثامنًا من المحفزات، فيقول: "لقد قدم أداء المهمة مكافأة حقيقية". لقد حلت القردة الأحاجي لأنها ببساطة وجدت في حلها متعة. لقد استمتعت بها.

وكان ذلك الأحاجي هو مكافأتها الخاصة.

ولو كانت هذه نظرية مترطرفة، فإن ما حصل بعد ذلك لم يزد إلا من عمق الحيرة والجدل، ربما كان هذا المحفز الذي تم اكتشافه حديثًا - والذي أطلق عليه "هارلو" في النهاية اسم "المحفز الخاطئ" - حقيقية! ولكن بالتأكيد...
مقدمة

مترعرع من المحفزين الآخرين، فلو أنه تمت مكافأة القردة – بعض الزيب؟ - نحلها للأحاجي، فلا شك أن أداءها كان سيتسخن. إلا أن "هارلو" عندما اختبر هذا الأسلوب، وجد أن القردة ارتكبت/تزيد من الاختيارات وكان معدل نجاحها في حل الأحاجي أقل. وكتب "هارلو" يقول: "إن تقديم الطعام في التجربة الحالية أصبح عاملاً مشتتًا للأداء، وهي ظاهرة لم يعرفها أحد من قبل".

والآن، لقد كان هذا غريبًا حقًا، ومن الناحية العلمية، فقد كان الأمر قريب الشبه بدرجة كبيرة من الصلب على سطح ماء بيئي من أجل قياس سرعاتها - إلا أن ما يحصل هو أننا نراها تتدفق في الهواء بدلاً من ذلك. وكان هذا يشير إلى وجود خلل في فهمنا لمواسم الحشرات لدى البشر - وأن ما كنا نعتقد بأنه قوانين ثابتة كان هو الكثير من الثغرات. لقد أكد "هارلو" على "قوة وثبات" الحافز لدى القردة لتميهم حل الأحاجي، وعندئذ أشار قائلًا:

"لقد ظهر أن مثل هذا الحافز... ربما يكون أساسيًا وهو أيضًا هو الحالة مع المحفزات الأخرى. وعلاوة على ذلك، هناك سبب يدعو للاعتقاد بأنه قد يكون بذات القدر من الكفاءة في تهيئة التعلم."

ولكن في ذلك الوقت، كان الحافز الأولان هما الغالبين بقوة على وجه النظر العلمي. ولذا فقد دق "هارلو" جرس التنبيه. لقد جاذب العلماء في قولة إن عليهم "القيام بتصفية أجزاء كبرى من نظرياتنا العلمية القديمة". وعرض حسابات أحدث وأكثر دقة لدراوس السلوك البشرى. وقد حذر من أن تفسيرنا للسلاسل من وراء ما نفعله لم يكن تقريبًا تمامًا. لقد قال إنه من أجل فهم الحالة البشرية، علينا أن نضع ذلك الحافز الثالث في الحساب.

ولكنه بعد ذلك تخلى عن الفكرة برمتها.

فبدأ من أن يكافح ويبدأ في عرض نظرة أكثر شمولية للحافز، تخلى "هارلو" عن هذا الخط البشري المثير للجدل وبنى شهرته في دراسات حول علم العاطفة. وتم تداول نظريته تلك بشكل مكثف في أدب علم النفس، ولكنها ظلت
الأحجية المحيرة لـ "هاري هارلو"، و"إدوارد ديسي".

أمرًا جانبيًا في علم السلوك البشري وفي فهمنا لأنفسنا، وبعد مرور عقدين كاملين، انطلق عالم آخر ذلك الخيط الذي غادره "هارلو" على نحو غاية في الاستفزاز على طاولة الاختبار في جامعة "ويككونسين".

ففي صيف عام 1969، كان "إدوارد ديسي" طالبًا بالدراسات العليا بقسم علم النفس بجامعة كارنيجي ميلون وكان يبحث عن موضوع لبحثه. وكان "ديسي"- الذي كان قد حصل بالفعل على شهادة إدارة الأعمال من جامعة "وارتون"- مهتمًا بموضوع التحفيز ولكنه شك في أن العلماء ورجال الأعمال كانوا مخطئين في فهمه. ولذا، وبعد تمييز إحدى الصفحات من كتاب الألعاب لـ "هارلو"، بدأ "ديسي" في دراسة موضوعه بمساعدة إحدى الأبحاث.

اختار "ديسي" أحجية مكعبات "سوما" والتي كانت أحد منتجات شركة باركر برادرز الشهيرة والتي ظلت بفضل موقع يوتيوب موضع إعجاب ومواكبة العصر. وتتكون الأحجية - المعروفة أدنى - من سبع قطع بلاستيكية: ست منها تحوي أربعة مكعبات طويل ضلع كل منها بوصة واحدة، وقطعة واحدة تحوى ثلاثة مكعبات طويل الضلع فيها بوصة واحدة. ويمكن للاعبين تجميع القطع السبع في عدة ملايين شكل ممكن - بدءًا من الأشكال المجردة إلى أشكال يمكن تمييزها.

الإجمالي السبع لأحجية مكعبات "سوما" دون تجميع (على اليمين)، والآخر بعد تجميعها في واحد من ملايين الأشكال الممكنة.
مقدمة

ومن أجل إتمام الدراسة، قام "ديسي" بتقسيم المشاركين – ذكورًا وإناثًا - من طلبة الجامعة – في مجموعة اختبار (والتي سأطلق عليها المجموعة أ) ومجموعة تحكم (والتي سأطلق عليها المجموعة ب)، وشارك كل مجموعة في ثلاث جلسات مدة كل منها ساعة واحدة عقدت في أيام متتالية.

واليكم الطريقة التي سارت عليها الجلسات: دخل كل مشارك إحدى الغرف، وجلس إلى طاولة وضع عليها القطع السبع للأحجية، ورسومات لثلاثة أشكال لترتيب الأحجية، ونسخًا من مطبوعات صحف تايم، وزا. نيو بوركر، وإحدى مجلات البالغين (تمهل، كان ذلك في عام 1969) وجلس "ديسي" في الجهة المقابلة من الطاولة لشرح التعليمات وحساب الوقت بساعة إيقاف.

في الجلسة الأولى، كان على أفراد كلتا المجموعتين تجميع قطع الأحجية طبقًا للتصاميم الموضحة بالرسوم التي أمامهم، وفي الجلسة الثانية، قاموا بالشيء ذاته لرسوم تصميمات مختلفة – عند هذه المرحلة فقط أخبر "ديسي" المجموعة "أ" بأن كل واحد منها سيحصل على دولار (ما يعادل ستة دولارات اليوم) نظير كل تصميم يتم بناؤه بنجاح كما بالرسم، وفي تلك الأثناء، تلتلت المجموعة "ب" رسومًا لتصميمات جديدة ولكنها لم يتم تحفيزها بأي مقابل مالي. أخيرًا، وفي الجلسة الثالثة، تلتلت المجموعتان رسومًا لتصاميم جديدة لمحاكأتها بالقطع دون أي مقابل، تمامًا كما جرى في الجلسة الأولى.

(انظر الجدول التالي).

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>اليوم 1</th>
<th>اليوم 2</th>
<th>اليوم 3</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>المجموعة A</td>
<td>بدون مكافة</td>
<td>بدون مكافة</td>
<td>بدون مكافة</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموعة B</td>
<td>بدون مكافة</td>
<td>بدون مكافة</td>
<td>بدون مكافة</td>
</tr>
</tbody>
</table>
وهذا التحول في منتصف كل جلسة. فبعد أن جمع أحد المشاركين القطع لتنطبق رسمين من الثلاثة، أوقف "ديسي" التجربة. وقال إنه سيأتيهم برسم رابع – لكنه لكي يختار الرسم المناسب، كان عليه أن يزود الحاسب بالأزمنة التي أُنجزوا فيها العمل. وكان هذا في أواخر التسعينيات من القرن الماضي عندما كانت الحواسيب العملاقة التي تحتل غرفًا كاملاً هي السائدة ومثلهم بعيدين عن حاسوب المكتب الشخصى بأكثر من عقد من الزمان – ما كان يعني أن عليه أن ينaldo غرفة الاختبار قليلًا.

وفي طريقه إلى الخارج، كان يقول لكل من المشاركين: "سأغادر لبضع دقائق معدودة. يمكنني خلالها أن أفعل ما أحلوليكم.", ولكن "ديسي" في الحقيقة لم يكن يذهب إلى الحاسب البعض ليفرغ فيه أرقامه. لقد كان يتوجه إلى غرفة ملحقة متصلة بغرفة الاختبار من خلال نافذة مفتوحة في الواجهة وعندئذ، كان يمتلك فيها ثمانية دقائق ليشاهد ما يفعله أفراد المجموعتين خلال غيابه.

فهل يتأخرون العبث بالأحجية – ربما في محاولة لتكتين الشكل الثالث؟ أم هل كانوا يقومون بشيء آخر – يتصفحون المجلات أو يتضحون البوستر المركزى بها ، أو ربما يأخذون غفوه سريعة؟

وفي الجلسة الأولى، لم يكن مفاجئًا ألا يختلف ما قام به أفراد المجموعتين في تلك الفترة المفتوحة التي بلغت مدتها ثمانى دقائق وكانت تم مراقبتها سراً. فقد استمر أفراد كلتا المجموعتين في اللعب بالأحجية – فيما بين ثلاث دقائق والنصف وأربع دقائق في المتوسط – مما يشير إلى أنهم كانوا يجدون على الأقل شيئًا مثيرًا.

وفي اليوم الثاني – حيث كان من المقرر مكافأة أفراد المجموعة "أ" مقابل كل شكل ناجح تقوم بتشكيله، بينما لم يتمتع المجموعة "ب" بالأمر ذاته – قامت المجموعة التي لم تكن تتمتع مكافأتها بتقديم أداء مساوي تقريباً لما قدمته في الجلسة الأولى التي كانت دون مقابل هي الأخرى. لكن المجموعة التي كانت تستمك مكافأتها أظهرت اهتمامًا حقيقًا مفاجئًا بتقريب الأحاجي.
مقدمة

وفي المتوسط، استغرب أفراد المجموعة "أ" أكثر من خمس دقائق في المباهلة بالأعمال، ربما لانقسام على التحدي الثالث أو التأمل لفرصة كسب مزيد من المال عندما يعود "ديسي". ربما يبدو هذا بديهيًا، أي ليس كذلك؟ فهو يتفق مع ما نُؤمن به في شأن التحفيز: كافٍ وتṣائمل بمزيد من الجهد.

ولكن ما يحدث في اليوم الثالث أكّد شكوك "ديسي" حول الأمور الغريبة الخاصة بالتحفيز - وضع افتراضي أساسيًا في حياتنا المعاصرة موضع الشك. في هذه المرة، أخبر "ديسي" المشاركين من المجموعة "أ" بأنه ليس هناك من المال ما يكنى إلا يوم واحد وأن الجلسة الثالثة ستكون بدون مقابل، وعندئذ سار الأمر كما كان في السابق - حل لأحتججتين، متبوًّه بمقاطعة "ديسي" للعمل.

وخلال الفترة المفتوحة ذات الثمانية دقائق التي تلت ذلك، تلاعب أعضاء المجموعة "ب" الذين لم يتم مكافأتهم في أي من المرات لوقت أطول قليلاً مما فعلوه في الجلسة السابقة. فرغم أنهما أصابوهما أكثر ارتباكًا بالأمر، ربما كان ذلك مجرد شذوذ إحصائي لا أكثر. ولكن أعضاء المجموعة "أ" الذين تم مكافأتهم في السابق - استجابوا بطريقة مختلفة. فإنهم في هذه المرة قضاوا وقتًا أقل في اللعب بالأحتججية مما سبق - ليس فقط بأقل من دقتيتين مما فعلوه في الجلسة التي تم فيها مكافأتهم فيها، ولكن بأقل من دقيقة كاملة مما فعلوه في الجلسة الأولى التي تنازلوا فيها مع الأحتججية لأول مرة وكانوا مستمرين على الأرجح.

وهي تكرار لما اكتشفه "هارلو" قبل عقدين من الزمان، كشف "ديسي" أن التحفيز البشري يبدو وكأنه يسير وفق قواعد تتناقض كليًا مع ما كان يؤمن به معظم العلماء والأفراد. فمن المكتب إلى ميدان اللعب، كنا نعرف ما يدفع الناس للانطلاق. إنها المكافآت - بالأخص المال - هي التي توقي الاهتمام وتحسن الأداء، ولكن ما وجد "ديسي"، وتأكد لديه عبر دراستين أعمق بهما دراسته الأولى، كان عكس ذلك تقريبًا. فكتب قائلاً: "عندما يستخدم المال
كمكافأة خارجية لنشاط معين، فإن الناس يفقدون اهتمامهم الداخلي بهذا النشاط. فإن المكافآت يمكن أن تمثل حافزاً على مدى القصير – تمامًا كما تبقيك جرعة إضافية من الكافيين مستيقظاً لبضع ساعات إضافية. ولكن التأثير يزول في النهاية – والأسوأ أنه قد يقلل من درجة التهفيز طويل المدى لدى المرء لmanentوبة العمل.

ويقول "ديسي" إن لدى البشر "ميلاً غريزياً للسعي نحو الإبداع والتحدى، ولزيادة نطاق قدراتهم واختبارها، ولاستكشاف وتعلم". ولكن هذا المحفز الثالث يعتبر أكثر ضعفاً عن المحفزين الآخرين: ويحتاج إلى بيئة مناسبة لكي يستمر على قيد الحياة. وقد كتب "ديسي" في بحث لاحق يقول: "إن الشخص المهتم بتنمية وتطوير المحفز الداخلي لدى الأطفال والموظفين والطابة إلخ، لا ينبغي أن يركز على أنظمة التحكم الخارجية كالمكافآت المالية مثلا".

وهكذا بدأ ما أصبح بالنسبة لـ "ديسي" قضية حياه في إعادة النظر فيما يدفعنا حقا نحو العمل – وهو مسعى جعله في بعض الأحيان على خلاف مع أقربائه من علماء النفس، وهو ما يسبب أيضا في فصله من إحدى كليات إدارة الأعمال، وتعدد الافتراضات التي تدير العمل في المؤسسات في جميع الأرجاء.

وقد أخبرن الطائي "ديسي" ذات صباح ربيعى بعد أربعين سنة من تجربته قالت: "لقد كان الأمر مثيراً لجدل، فلم يكن هناك أحد يتصور أن المكافآت قد تكون لها أثر سلبي".

وهذا الكتاب يدور عن المحفزات، وسوف أوضح لك في هذا الكتاب أن كثيراً مما كنت تعتقد في هذا الشأن لم يكن صحيحًا – وأن الرؤى التي بدأ كل من "هارلو" و"ديسي" في استكشافها قبل عدة عقود من الآن كانت أقرب إلى الحقيقة، وتكون المشكلة في أن معظم الشركات لم تتعلق حتى الآن بهذا الفهم الجديد ما يحققنا. "فالمشتركون من المؤسسات - ليست الشركات فحسب، بل المؤسسات الحكومية وغير الهادفة للربح أيضًا – ما زالت تعمل وفق افتراضات
مقدمة

حوـل الإمكـانيات البشرية والأداء الفردي والتي تعد افتراضات بالانية، وغير مثبـتة، ومتآصلة في الفلكور أكثر منها في العلم. وتواصل المؤسسات قيامها بـممارسات من قبل خطط التحفيز قصيرة المدى وأنظمة الدفع في مقابل الأداء في مواجهة دليل دامغ على أن هذه الأساليب غير فعالة وغالبًا ما تضر. والأسوأ من ذلك، أن تلك الممارسات قد تسللت إلى مدارسنا؛ حيث أمطرنا القوى العاملة المستقبلية لدينا بأجهزة آي بود والمكافآت المالية وقوبولات شراء البيتزا كطرق "التحفيزهم" على التعلم، وهو الأمر الذي يسير في الاتجاه الخاطئ.

والخبر السار هو أن الحل مطروح أمامنا — فهو يتمثل في عمل قامته به مجموعة من علماء السلوك الذين عملوا على الجهودات الرائدة التي قام بها "مارلو" و "ديسي" والذان وفر لنا جهدهما الهادئ على مدى نصف قرن نظرية أكثر ديناميكية للمحفز البشري. ولن تكون نظرة كبيرة بين ما يفترض العلم وما يفعله عالم الأعمال، وهدف هذا الكتاب هو سد هذه الفجوة.

ويأتي الكتاب في ثلاثة أجزاء. حيث يلقى الجزء الأول نظرية على الغرات الموجودة في نظام الثواب والعقاب المتبع لدينا ويعرض طريقة جديدة للتفكير في أمر التحفيز. وسوف يبحث الفصل الأول كيف أصبحت النظرة السائدة عن التحفيز متناقضة مع العديد من جوانب حياتنا وعملنا. وسوف يكشف الفصل الثاني التناقض عن الأسباب السبعة في أن أنظمة التحفيز الخارجية المتمثلة في أسلوب العصا والجزرة غالبًا ما تأتي بعكس ما وضعت لإنجازه. (ويعتبر هذا الفصل بملحق قصير — الفصل 2 أ — الذي يعرض الظروف الخاصة التي من الممكن أن يكون فيها أسلوب العصا والجزرة فعالًا)، وسوف يقدم الفصل الثالث ما أطلق عليه "النطاق آي" للسلوك، وهو طريقة تفكير ومنهج عملى متجذر في علم السلوك الحقيقي للمحفز البشري ويدفعه المحفز الثالث لدينا.
الحاجي المحبة لـ "هاري هارلو" و "إدوارد ديسى"

- وهو الحاجة الفطرية لدينا لتوجيه حياتنا الخاصة، ولتعلم وابتكار أشياء جديدة، ولتحسين أنفسنا وعالمنا.

وسوف يفحص الجزء الثاني المناصر الثلاثة للنمط السلوكي "آي" ويبقى
كيف يستخدم الأفراد والمؤسسات هذه المناصر الثلاثة لتحسين الأداء وتعزيز
الإشباع لديهم، وسوف يستكشف الفصل الرابع عنصر الاستقلالية؛ وهو
رغبتنا في التوجه الذاتي. وسوف يلقى الفصل الخامس نظرة على البراعة،
وهي رغبتنا الملحة في تحسين ما نفعله باستمرار. وسوف يستعرض الفصل
السادس التصميم، وهو تهفنا لأن نكون جزءًا من شيء أكبر من ذواتنا.

ويعتبر الجزء الثالث - عدة أدوات النمط السلوكي "آي" - مجموعة
شاملة من المصادر التي تساعدك على تهيئة البيئة المناسبة التي يستطيع
النمط السلوكي "آي" أن يزدهر فيها، وسوف تجد في هذا الجزء كل شيء بدءًا
من عشرات التدريبات التي تساعد على إثارة الحافز لدى ولدي الآخرين،
إلى أسئلة نقاشية لنادية الكتاب الذي تشارك فيه، إلى ملخص للكتاب يمكنك
من الظهور بمظهر الخبرة بالأمر في أي تجمع. وفي حين أن هذا الكتاب موجه
لعالم الأعمال في معظمه، فإننا في هذا الجزء منه سأعرض بعض الأفكار
حو كيفية تطبيق مفاهيمه على التعليم وعلى حياتنا خارج نطاق العمل.
ولكن قبل الخوض في هذا كله، دعونا نبدأً أولاً بتجربة ذهنية: تجربة تتطلب
منا العودة بالزمن إلى الوراء - لتلك الفترة التي كان فيها "جون مايجر"
رئيس وزراء بريطانيا، وعندما كان "باراك أوباما" أستاذًا في القانون تجول
الجسم، وعندما كانت اتصالات الإنترنت تتم عبر الهاتف، وعندما كان بلاكي
بيري (ثمر العليق) لا يزال مجرد فاكهة.
معرفتي

www.ibtesama.com/vb

منتديات مجلة الإنسامة
الحافز
** معرفتي **

www.ibtesama.com/vb

منتديات مجلة الإنسامة
الفصل 1

بزوغ نظام التشغيل
موثيفيشن: ۲ وانهياره

تخيل أنتا في عام ۱۹۹۵. وأنت تجلس مع عالم اقتصاد - أستاذ بارع في الجامعة وحاول على الدكتوراه في الاقتصاد، وتقول له: "إن لديّ كرة كريستال هنا يمكنها استطلاع خمس عشرة سنة قادمة في المستقبل. وأود اختبار قدرتك على التنبؤ".

ينتبه الشكوى في الأمر، ولكنه يوافق راغبًا في مداولتك.

"سأصف لك موسوعتين جديدتين - إحداهما ظهرت بالفعل، بينما سيتم إطلاق الأخرى في غضون سنوات قادمة، وعليك أن تلتئم بالموضوعة التي ستكون أكثر نجاحًا بينهما في عام ۲۰۱۰".

فيقول: "إلى بهما".

"الموسوعة الأولى تصدرها شركة مايكروسوفت. وكما تعلم، فإن مايكروسوفت هي بالفعل شركة كبرى وناجحة. و بتقديمها هذا العام لنظام
الفصل الأول

وبيندوز 95، فإنها ستتصبح عملاً لا بياتي. ستنسل مايكروسوفت هذه الموسوعة. وسيوفر تدفق للمؤلفين والمحررين المعترفين بصيغة المقالات حول آلاف الموضوعات، وسيشرف المديرون الذين يتقاضون رواتب جيدة على المشروع لضمان إنجازه وفق الميزانية الموضوعة والجدول الزمني المحدد. وعندما ستبيع مايكروسوفت الموسوعة على أقراس مدمجة وبعد ذلك على الإنترنت.

الموسوعة الثانية لن تصدر عن أي شركة. بل سيقوم على إعدادها عشرات آلاف الأشخاص الذين سيكتبون ويحررون المقالات لمجرد النية، وهؤلاء الهواة لن يكونوا يحتاج إلى مؤهلات خاصة كي يشاركون في العمل. ولن يتقاضى أي منهم دولارًا أو يورو أو حتى يبًا مقابل كتابة أو تحرير المقالات. وسيكون على المشاركين الإسهام بعملهم—أحيانًا بعشرين أو ثلاثين ساعة في الأسبوع—مجانًا. كما أن الموسوعة ذاتها، والتي ستنتج عبر الإنترنت، ستكون مجانية في الأخرى—فإن تكون هناك أي تكاليف يتكبدها أي شخص يرغب في استخدامها.

ثم تكمل لعالم الاقتصاد قائلًا: "والآن، تخيل الأمر بعد خمس عشرة سنة. فوفقًا لكرتى الكريستالية، في عام 2010، ستكون إحدى هاتين الموسوعتين هي الأضخم والأكثر شهرة في العالم والأخرى ستقتني، فأيها ستعيش وأيها ستختفي؟

في عام 1995، أشك في أنك من الممكن أن تجد أي عالم اقتصاد واقعي في أي مكان على كوكب الأرض يمكنه ألا يختار النموذج الأول كمرشح للنجاح. وآي استنتاج آخر سوف يكون مثيرًا للضحك—ومنافسة كل مبدأ علمه هذا الأستاذ لطلابه، بل إنه سيكون مشابهًا لسؤالك عالم حيوان عنم قد يفوز في سباق مسافته مائة متر بين أحد الفهد وصهوره. بل حتى أبعد من ذلك.

بالطبع، يمكن لهذه الزمرة من المطورين أن ينتجوا شيئًا ما؛ لكن ما من سبيل يتمكن منتجهم من خلالها من منافسة ما تقدمه شركة موجهة نحو تحقيق الربح غالبًا ما كانت مغلطة تمامًا. فقد كانت شركة مايكروسوفت
بزوغ نظام التشغيل موتيفيشن 200 وانهياره

متأملة لجيء أرباح نجاح منتجها، في حين كان كل من انخرط في المشروع الثاني يعرف من البداية أن نجاحه لن يبريه شيئًا، والأهم من ذلك هو أن مؤلفي مايكروسوفت ومحرريها وصياغتها كانوا يتفقون على الإيجاب.” أما المشاركون في المشروع الآخر لم يكونوا كذلك. بل إنهم في الغالب كانوا ينكرون مالًا على كل مرة يقومون فيها بالعمل المجاني بدلاً من العمل المربح. وكان السؤال بديهيًا للغاية لدرجة أن خبرتنا الاقتصادي لم يكن ليفكر حتى في وضعه باختبار لطلاب إدارة الأعمال الذين يدرس لهم فالسؤال غاية في السهولة.

ولكنك تعرف كيف انتقلت الأمور رأسًا على عقب.

في 31 من أكتوبر عام 2009، أنهت مايكروسوفت العمل على "إم إس إس إن إناكتورا"، وهي موسوعتها المتاحة على الأقراس المدمجة والإنترنت، والتي ظلت بالسوق طيلة ستة عشرة سنة. وإبان ذلك، انتهت المطالب بـ "ويكيبيديا" - النموذج الثاني - بأن أصبحت أضخم وأشهر موسوعة في العالم. بعد ثماني سنوات فقط من استهلاكها، كان بـ "ويكيبيديا" أكثر من 12 مليون مقال مكتوبة بحوالي 260 لغة، من بينها ثلاثة ملايين مقال باللغة الإنجليزية وحدها.

فما الذي حدث؟ إن وجهة النظر الجديلة للحاصل البشري ستواجه وقتًا عصبيًا للغاية في تفسير هذه النتائج.

انتصار أسئلة العصا والجزرة

إن الحواسيب - سواء كان ذلك الحاسب الضخم الذي تم استخدامه في تجربة "ديسي" أو جهاز الماكنتوش الذي أكتب عليه هذه الجملة الآن، أو الهاتف المحمول الذي ينتمي إلى جيبك - لديهم جميعًا أنظمة تشغيل، فيوجد تحت سطح الجهاز الذي تملسه البرامج التي توالجها ببراعة طبقة معقدة من التكوينات البرمجية التي تحتوي على التعليمات، والبروتوكولات، والإضافات.
الفصل الأول

التي تمكن كل شيء من العمل على نحو سلس. ولا يلقى معظمنا بالأسد لأدوات التشغيل هذه. ولا بدنا بمشاريعها إلا حين تبدأ في الإخفاق - عندما تصبح الأجهزة والبرامج التي من المتوقع أن تؤدي إلى النمو ضخمة ومعقدة للغاية بشكل تميز مع أنظمة التشغيل الحالية في التفاعل معها. وعندما بدأ الحاسب الخاص بناء في التماثل، فتشتت وتشتت، ويجس مطور البرمجيات الجهود - الذين يصلحون أجزاء البرنامج بغير براعة - ليكتبوا حلاً جديداً أفضل تمامًا - وهو التحديث.

والمجتمعات أيضًا لها أنظمة تشغيل. فإن التوافر، والتقاليد الاجتماعية، والأنظمة الاقتصادية التي نواجهها كل يوم هي على قمة طبقة سميرة من التعليمات، والبرمجيات، والإجراءات التي تنظم الطريقة التي يعمل بها العالم، ويتكون معظم نظام التشغيل الاجتماعي الخاص بناء من مجموعة من الافتراضات التي تدور حول السلوك البشري.

في أيامنا الأولى جدًا في هذه الدنيا - وأنا أعني الأيام الأولى جدًا، ونقل مثلاً منذ خمسين ألف سنة - كان الافتراض الأساسي بشأن السلوك البشري بسيطًا وصحيحًا. لقد كنا في محاولة دائمة للبقاء. فمن التجوال بين أعشاب السفاهات للاحتفال الطعام، إلى التخفي بين الأدغال عندما يقترب منا نمر ذو أنياب سيفية. ظل هذا الحرك هو الذي يوجه معظم سلوكياتنا. ونتطلع على نظام التشغيل الأول هذا اسم نظام التشغيل موتيفشين 1.0، وهو لم يكن نظامًا تمامًا تمامًا، ولم يكن مختلفًا كثيرًا عما هو متوفر لدى قردة البشرية، أو القردة العاملة، أو غيرها من الحيوانات الأخرى المدفوعة، ولكنه خدمنا بشكل جيد. وكان يعمل بكل فعالية، حتى توقف.

وبينما شكل البشر مجتمعات أكثر تعقيدًا وتجاربنا ضد الفوضى، واضطروا للتعاون مع الآخرين لإنجاز المهام، فإن وجود نظام تشغيل يعتمد بشكل تام على الحافز البيولوجي لم يكن متاحًا. وفي الحقيقة، فإننا كنا نحتاج في بعض الأحيان إلى طرق لكبح هذا الحافز - لكي تمتعنا من سرقة عشاقك ولأنتملك
من سرقة زوجتي. وهكذا وعمل فذ هائل في الهندسة الثقافية، استبدنا ببطء بما كان لدينا نسخة أكثر توافقًا مع الطريقة التي أصبحنا نعمل بها ونحيا وفقًا لها.

وفي قلب هذا النظام التشغيلي المعدل، كانت هناك فرضية منقحة وأكثر دقة: إن البشر هم أكثر من مجموع حواضرهم البيولوجية. فإن الحافز البيولوجي الأول ما زال مهمًا - لا شك في ذلك - ولكنه لم يعد مسؤولًا تمامًا عن ماهيتنا. فلدينا أيضًا حافز آخر - وهو السعي إلى المكافأة وتجنب العقاب بشكل أوسع. ومن هذه الرؤية، برز هذا النظام التشغيلي الجديد - ولنطلق عليه نظام موتيفيشن 2000 (بالطبع، تستجيب الحيوانات الأخرى للثورات والعقاب، ولكن البشر فقط هم من أثبتوا قدرتهم على توجيه هذا الحافز نحو تطوير كل شيء بداية من قانون المقاولات إلى متاجر الجملة).

وقد كان استنسل هذا الحافز الثاني ضروريًا لتحقيق التقدم الاقتصادي حول العالم، وخاصة خلال القرنين الماضيين. تأمل الثورة الصناعية. فإن التقدم التكنولوجي - المحركات البخارية، والسكك الحديدية، وانتشار الكهرباء - لعب دورًا مهمًا في دعم النمو الصناعي، وكذلك كان دور الإبتكارات التي كانت ملموسة بشكل أغلب - وبخاصة ما قام به مهندس أمريكي يدعى "فريدريك وينسلو تايلور". في بداية القرن العشرين، قام "تايلور" - الذي كان يؤمن بأن الشركات كانت تدار على نحو غير كفء حسبما اتفق - بابتكار ما أسماه "الإدارة العلمية". وكان اختراعه هذا شكلًا من "البرمجيات" المصاغة بإجراء إدارة نظام التشغيل موتيفيشن 2000، وتم اتباعه على نحو واسع بشكل سريع.

وكان العمل - حسب هذا المنهج - وكأنهم أجزاء في ماكينة معقدة. فإن قاموا بالفعل الصائب بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب، ستتدور الماكينة بسلاسة. ولضمان حدوث ذلك، ينبغي أن تكافئ السلوك الذي تتشده ويعاقب
الفصل الأول

على السلوك الذي لا ترغب فيه، وسوف يستجيب الناس بشكل عقلاني لهذه القوى الخارجية - المحفزات الخارجية - ومن ثم يزدهر كل من الناس والنظام نفسه. ونحن نميل إلى الاعتقاد بأن الفحص والنطاق هما من حقا التطور الاقتصادي. ولكن على نحو ما، يمكننا القول إن محرك التجارة قد تم تزويده بالقدر ذاته من خلال مبدأ المصا والجزيرة.

وقد استمر نظام التشغيل موتيفيشن: 2 لفترة طويلة جدًا، وفي الحقيقة، لقد ترسخ في حياتنا بقوة حتى إن معظمنا نادرًا ما يلاحظون وجوده. وحسبما يستطيع أي منا أن يذكر، سنجد أننا قد أعدنا مؤسساتنا وبنين حياتنا على أساس فرضية هذا النظام الوظيف: السبيل إلى تحسين الأداء، زيادة الإنتاجية.

وشجع التفوق – هو أن تكافأ على الصواب وتعاقب على الخطأ.

وعلى الرغم من تعقيده الهائل وطموحه العالى، فإن نظام التشغيل موتيفيشن لا ينكر تمامًا، فهو يفترض في النهاية أن البشر لا يختلفون كثيرًا عن الكؤوس – حيث يكون السبيل لتحفيزنا السير في الاتجاه الصحيح ليس إلا إغراء بجزرة أو تلوثًا بصا غليظة. ولكن هذا النظام كان يفترز إلى التموير، فقد وضع لتحقيق الفاعلية. وقد عمل بشكل جيد - جيد للغاية. حتى أخفق تمامًا.

وبمرور القرن العشرين، أضخى الاقتصاد أكثر تعميقًا، ومع اضطراب الناس لنشر مهارات جديدة أكثر تطورًا، واجه نظام التشغيل موتيفيشن بعض المقاومة. في الخمسينيات من القرن الماضي، طور "إبراهيم ماسلو" - وهو طالب سابق لدى "هاري هارلو" في جامعة ويسكونسن - مجالًا جديداً من علم النفس البشرى، والذي شكل في صحة الفكرة القائلة بأن السلوك البشري كان في سعي دائم ومبادر مثل الفحص نحو المحفز الإيجابي وتجنب المحفز السلبي. وفي عام 1960، قام أستاذ الإدارة بمعهد ماساشوستس للتكنولوجيا، "دوجلاس ماكجريجور" بإدخال بعض أفكار "ماسول" إلى عالم الأعمال. وقد تحدى "ماكجريجور" الرؤية القائل بأن البشر هم كسولون بالأساس - وأنه مع
بزوغ نظام التشغيل موتيفينشن 20 وانهياره

غياب المكافآت والعواقب الخارجية، فلن نفعل الكثير. وقال إن الناس يملكون محفزات أخرى أعلى من ذلك، وإن هذه المحفزات يمكن أن تفيد الشركات إذا احترموها المديرون وقادة الشركات. وبفضل كتابات "ماكجريجور" جزئيًا، تطورت الشركات بعض الشيء. فتم التخفيف قليلاً من أنماط الزي الروتينية، وأصبحت جداول المواعيد أكثر مرونة. وقام الكثير من الشركات بالبحث عن طرق لمنع الموظفين المزيد من الاستقلالية ومساعدتهم على التطور. وقد حسنت تلك الإصلاحات بعض الضمصال الحاصل. ولكنها حققت تحسينًا متواضعة بدلاً من إحداث تحديث شامل - وهو ما حدث في نظام التشغيل موتيفينشن 20.

ومكذا ظل هذا النهج العام صالحاً - لأنه رغم كل شيء كان سهلاً في فهمه وسيطًا في مراقبته، ومباشرًا في تطبيقه. ولكن في السنوات العشر الأولى من هذا القرن - وهي فترة من التهوي الحقيقية في الشركات، والتكنولوجيا، والتغير الاجتماعي - اكتشفنا أن هذا النظام التشغيلي الثابت والقديم لم يعد صالحاً للمعمل كما كان، فإنه يتعطل - كثيرًا، ويدون سابق إنذار. وقد أجبر هذا الأمر الناس على وضع حلول لتجاوز عيوبه. والأهم من هذا هو أنه ثبت تعارضه مع العديد من جوانب عالم الأعمال المعاصر. وإذا فحصنا مشكلات عدم التوافق هذه عن قرب، سندرك أن التحديثات المتواضعة - رفقة هنا أو هناك - لن تحل المشكلة. فما نحن بحاجة إليه هو تحديث كلي شامل.

مشكلات عدم التوافق الثلاث

ما زال نظام التشغيل موتيفينشن 20 يحقق بعض الأعراض على نحو جيد، فهو راسخ فينا وعمق وأحيانًا ما ينجح، وكثيرًا ما يخفق. وسوف بساعدة فهم شفراتهم على تحديد الأجزاء التي يجب أن نبقى عليها والأجزاء التي يجب هجرها في سبيل سبنا لتحقيق التحديث. وتدرج الموروث تحت ثلاث فئات
الفصل الأول

رئيسية. لقد أصبح نظام التشغيل الحالي بعيدًا تمامًا عن التوافق — وربما عدوًا للطريقة التي تنظم بها ما نفعله، والتي نفكر بها فيما نفعله، والتي نفعل بها ما نفعله.

الطريقة التي تنظم بها ما نفعله

لنعد إلى المواجهة السابقة بين موسوعة مایكلروسوفت وویکیپیدیا. والافتراض الذي يقوم عليه نظام التشغيل موتيفيشن 200 يرى أنه من المستحيل حصول تلك النتيجة التي أتت إليها المواجهة. فيبدو أن انتصار وویکیپیدیا يتحدى فوانين الطبيعة السلوكية.

والآن، لو كان مثال الموسوعة الذي قامت على عمل تطوير لمجموعة كاملة من الهواة هو المثال الوحيد، ربما رفضناه باعتباره اتجاهًا وشروعًا يثبت القاعدة. ولكنه ليس كذلك، والأخرى، فإن وویکیپیدیا تمثل النموذج العملي الأقوى والأحدث في القرن الحادي والعشرين: المصدر المفتوح.

فمثلاً، تشغيل حاسوبك الآن. وعندما تدخل إلى شبكة المعلومات للتعرف على حالة الطقس أو لشراء زوج من الأحذية الرياضية، فلعلك تستخدم في بحثك هذا برنامج "فايرفوكس"، وهو برنامج تصفح مجانى مفتوح المصدر تم إنشاؤه من خلال مجموعة كاملة من المطورين من جميع أنحاء العالم. ولكن هل هم عملاء لا يتناقضون أجرًا ويستثنون من منتجهم؟ لا يمكن أن يكون هذا ممكنًا، فالنازغ غائب. لكن الحاصل أن "فايرفوكس" يستحوذ الآن على أكثر من 150 مليون مستخدم.

أو ادخل قسم تكنولوجيا المعلومات بإحدى الشركات الكبرى في أمريكا في العالم واطلب القيام بجولة في المكان، وستجد أن ملقيات جوسيب الشركة تعمل بنظام تشغيل "لينوكس"، وهو برنامج قام عليه جيش جرار من البرممجيين
المطورين وهو متاح للاستخدام مجانيًا، ويغلف "لينوكس" الآن واحدًا من كل أربعة ملقمات مؤسسية. ثم اطلب من أحد الموظفين أن يشرح لك كيف يعمل الموقع الإلكتروني للشركة. ستجد أن الموقع يقف خلفه في الغالب برنامج "أباتشي" وهو برنامج ملقم مجاني مفتوح المصدر لشبكة المعلومات أسسه ويقوم على صيانته مجموعة من المطورين المنتشرين في أرجاء واسعة من العالم. وتبلغ حصة "أباتشي" من سوق ملقمات شبكة المعلومات 52٪. وبعبارة أخرى، فإن الشركات التي تعتمد بالأصل على نظام المكافآت الخارجية في إدارة موظفيها تدير بعضًا من أهم أنظمتها بمنتجات لم يقم عليها موظفون، يبدو أنهم ليسوا بحاجة إلى المكافآة.
ولا يقتصر الأمر فقط على عشرات الألوف من مشاريع البرمجيات حول العالم، فإن بإمكانك أن تجد: كتب طهى مفتوحة المصدر، وكتبًا نسخة مفتوحة المصدر، وتصاميم سيارات مفتوحة المصدر، وبوصلة طببة مفتوحة المصدر، ونشرات قانونية مفتوحة المصدر، ومتأزم صور مفتوحة المصدر، وطرقًا صناعية مفتوحة المصدر، واتحادات اثمنية مفتوحة المصدر، ومشروبات غازية مفتوحة المصدر.

هذه الطريقة الجديدة لتنظيم ما نفعله لا تستبعد عامل المكافآت الخارجية.
فإن الأشخاص الذين يشاركون في حركة الأعمال مفتوحة المصدر لم يندوا أنفسهم للغفر. وبالنسبة للكثيرين، فإن هذه المشروعات من الممكن أن تمنع سمعتهم وتصبح مهامهم. ويطلق أصحاب المشروعات شركات جديدة - وفي بعض الأحيان مربحة - لمساعدة المؤسسات على تنفيذ وصيانة تطبيقات البرامج مفتوحة المصدر.
لكن في النهاية، فإن المصدر المفتوح يعتمد على التحفظ الداخلي بدات الضراوة التي في نماذج الأعمال القديمة التي تعتمد على التحفظ الخارجي، كما يشير إلى ذلك العديد من العلماء، وقد قام كل من "كرم لاحان" أستاذ الإدارة بمعهد ماساشوستس للتكنولوجيا، و"بوب وولف" مستشار مجموعة
الفصل الأول

بوسطن للاستشارات، بإجراء مسبح على ١٨٤ مطورًا بنظام المصدر المفتوح، معظمهم من أمريكا الشمالية وأوروبا، وكان يدور عن السبب الذي يدفعهم للمشاركة في هذه المشاريع التنموية. وقد كشف "الأناة" و "ولف" النقاب عن العديد من المحفزات، ولكنها وجد أن "المحفز الداخلي القائم على الاستمتع بـ المعمل - والذي هو تحديدًا شعور الشخص بالإبداع عند العمل على المشروع - هو المحرك الأقوى والأشد إقناعًا". وقد أكتشف الباحثون أن الغالبية العظمى من البرمجين يصلون في أحيان عديدة إلى حالة التحدي المطلق التي تسمى "التدفق"، وبالمثل، وجد ثلاثة من علماء الاقتصاد الألمان الذين قاموا بدراسة المشروعات مفتوحة المصدر حول العالم أن ما يحفز المشاركين في تلك المشروعات هو "مجموعة من المحفزات الداخلية السيطرة" - وبالخصوص، "مهمة... التحدي بإيجاد حل لموضوع برمجية" وكذلك "الرغبة في منح هدية للمجتمع الذي يعيش فيه المبرمج"، ولا يتمتع نظام التشغيل موتيفيشن ٢٠٠ بمجال كبير في هذه النوعية من الدوافع.

والأهم من ذلك، فإن المصدر المفتوح هو الطريقة الوحيدة التي يعيد بها الناس تأسيس عملهم وفق خطوط مؤسسية جديدة وعلى أساس تخفيفي مختلف. وللانتقال من قانون البرمجيات إلى قانون التشريعات، إن القوانين في معظم الدول المتقدمة تسمح في الأساس بوجود نوعين من مؤسسات الأعمال - الهادفة للربح وغير الهادفة للربح. الأولى تجني المال والآخر تعلم الخبر، والمناصر الأكثر بروزًا في الفئة الأولى هو الشركات المملوكة للعامة - التي يملكها مساهمون ويديرها المديرون الذين يصرف عليهم مجلس إدارة. وبحل كل من مجلس الإدارة والمديرون على عاتقهم مسئولية واحدة كبرى: تعليم مكاسب حملة الأسهم. والأنواع الأخرى من مؤسسات الأعمال تسير على ذات القواعد. ففي الولايات المتحدة مثلا، الشركات، والشركات الخاصة للمادة الأولى من قانون ضرائب العوائد، والشركات الخاصة للمادة الثالثة من قانون ضرائب العوائد، والشركات ذات المسؤولية المحدودة، وغيرها من أشكال
بزوغ نظام التشغيل موثوفيتشن 2000 وانهياره

مؤسسات الأعمال تهدف جميعها نحو تحقيق غاية واحدة مشتركة، فالهدف الذي يسعى له من يديرون تلك المؤسسات - عمليًا، وقانونيًا، وأخلاقيًا على نحو ما - هو تعظيم حجم الأرباح.

واسمحوا لي بأن أوجه تحية قلبية حارة لهذه الأشكال من الشركات ولتلك البلدان التي تتميز ببعض النظر والتي تمكن مواطنيها من إنشاء مثل هذه الشركات. فبقدر هذه المؤسسات، لكات حياة اقتصاد قطع أدنى رحاء، وصحة، وسعادة. ولكن في السنوات القليلة الماضية، بدأ العديد من الناس حول العالم في تغيير الوصفة وابتكروا لنا أنواعًا جديدة مختلفة من مؤسسات الأعمال.

على سبيل المثال، في أبريل من عام 2008، أصبحت ولاية فيرمونت هي الولاية الأمريكية الأولى التي تسمح بإنشاء نوع جديد من الشركات يطلق عليه "الشركات منخفضة الربح ذات المسؤولية المحدودة". هذا الكيان الذي يشار إليه اختصارًا بالرمز L3C هو شركة - لكن ليست كما ن tremend تمامًا. فالشركات منخفضة الربح ذات المسؤولية المحدودة هي شركات تمل مشاريع الساعية للربح محضة أرباحًا متفاوتة على الأقل، لكن هدفها الرئيسي هو تقديم منافع اجتماعية بارزة. وقد تم إنشاؤها ثلاثة ولايات أخرى ما أعارت إليه ولاية فيرمونت. في سبيل المثال هناك شركة منخفضة الربحية ذات مسؤولية محدودة بـ "نورث كارولينا" تقوم بشراء مصانع الآفات المهجرة في الولاية، وتقوم بتحديثها بتكنولوجيا معقولة على البيئة، ثم تعيد تأجريها لتصنف الأشخاص المنتمين بمناطق منخفضة. ويأمل المشروع في جنى المال، ولكن هدفه الأساسي هو المساعدة على إعادة الحيوية للمنطقة تواجه بعض المعاناة.

كذلك قال "محمد يونس" الفائز بجائزة نوبل للسلام بالبدء في إنشاء ما يطلق عليه اسم "المشاريع الاجتماعية". وهذه عبارة عن شركات تجمع رأس المال وتطور المنتجات وتبيعها في السوق المفتوحة ولكنها تفعل ذلك من أجل مهمة اجتماعية أكبر - أو كما يقول هو: "استبدال مبدأ تعظيم الربح بمبادئ".
الفصل الأول

المنفعة الاجتماعية. وتدعوم مؤسسة "ذا فورث سيكتور نتورك" في الولايات المتحدة والدنمارك "المؤسسات الهاضمة للمنفعة" - وهي مؤسسة هجين تمثل فئة جديدة من المؤسسات تجمع بين الاستقلال الاقتصادي مدعومة بغ-sharing. مثال ذلك، شركة "موزيلا"، وهي الكيان الذي أُنتج لنا برنامج فايرفوكس، وهي شركة تم إنشاؤها على أنها مؤسسة تهدف للمنفعة العامة. وهناك ثلاثة من رواد المشروعات الأمريكيين ابتكروا ما يعرف ب "بي كوربوريشن" وهي تسمية تتطلب من الشركات تعديل قوانينها الداخلية بحيث تصب الحوافز في القيمة طويلة المدى والأثر الاجتماعي بدلاً من المكاسب الاقتصادية قصير المدى.

بالطبع لا تعتبر المنتجات مفتوحة المصدر ولا الشركات "الهاضمة للريح فقط" - والتي لم تكن متصرفة من قبل - هي الحالة الطبيعية. وهي لن تنتهى وجود نمط الشركات العامة التقليدية. ولكن ظهورها يخبرنا بشيء مهم عما نحن متجهون إليه. ويقول أحد المحامين المختصين في المؤسسات الهاضمة للمنفعة لدى صحيفة نيويورك تايمز: "ثمار حركة كبيرة موجودة إلا أنها لا تزال غير ملموسة." ومن الممكن أن يتمثل أحد الأسباب في أن المشروعات التقليدية تهدف لتعظيم الربح، وهو ما يتطابق تمامًا مع نظام التشغيل مونتيفيشن ٢٠٠٠. أما هذه الكنائس فإنها تهدف لتعظيم المنفعة - والتي لا تناسب مع نظام التشغيل القديم؛ لأنها تستهين بمبادئ الجوهرية.

الطريقة التي نفكر بها فيما نفعله

عندما كنت أتلقى أول دروسى في الاقتصاد في مطلع الثمانينيات من القرن العشرين، قامت معلمتي - وكانت محاضرة عبقرية ذات حضور مسرحي هائل - بإجراء توضيح مهم قبل أن تخطى على السبورة أول منحنى لها، فقالت
بزوغ نظام التشغيل موتيفيشن 7000 وانهياره

إن الاقتصاد ليس دراسة المال، بل هو دراسة السلوك. على مدار اليوم، يحسب كل منا باستمرار تكاليف ومنافع أفعاله ثم يقرر الكيفية التي ينبغي أن يتصرف وفقاً لها. ويدرس الاقتصاديون ما نفعله، وليس ما نقوله! لأننا نفعل الأفضل بالنسبة لنا. فنحن نحسب ذهننا المصلحة الذاتية الاقتصادية بالنسبة لنا.

وحين درست القانون بعد ذلك بضع سنوات، عرضت على فكرة مشابهة. فمجال "القانون والاقتصاد" الصاعد حديثًا، يقرر بدقة أنه بسبب شغفنا الشديد بحساب المصلحة الذاتية، فإن القوانين والقواعد غالبًا ما تتضمن دون تصريح - نتائج حاسة وعادلة، وقد أتممت الدراسة بمكانة مرفوعة لأنثى اكتشفت العبارة الطفيلة التالية وأوردتها في الاختبارات: "في غالم يعق بالمعلومات والتكاليف المنخفضة للتعاملات، فإن جميع الأطراف ستساوم على تحصيل أفكار النتائج".

وبعد ذلك بقعد من الزمان تقريبًا، حدد تجربة للأحداث جملتي أشك كبيرًا فيما بدأته فيه جهده هائلًا وتبّعدت دينه ضحيةً لأنفسه. في عام 2002، منحت مؤسسة نوبل جائزة في الاقتصاد لرجل لم يكن متخصصًا في الاقتصاد، وقد منحته أعلى جائزة في المجال لأنه كشف لنا أننا لم نكن دائمًا آلات حاسية منطقية لمصلحتنا الذاتية الاقتصادية وأن جميع الأطراف لم يسموا دائمًا للمساومة من أجل تحقيق نتيجة لتنظيم الثروة، إنها "دانيال كانيمان"، وهو عالم اجتماع أمريكي فاز بجائزة نوبل للاقتصاد في ذلك العام لعمله مع "أموس تشيرسكي" والذي ساعد على تغيير طريقة تفكيرنا تجاه ما نفعله. ومن بين ما تتضمنه طريقة التفكير الجديدة هذه طرح العديد من مسلمات نظام التشغيل موتيفيشن 7000 موضع التساؤل.

فقد اتفق "كانيمان" وغيره من العاملين في مجال الاقتصاد السلوكي مع معلّمى على أن الاقتصاد هو دراسة السلوك الاقتصادي البشري، وقد أمنوا تمامًا بأننا بالفعلنا بشكل أكثر من الملازم في الاهتمام الاقتصادي على حساب
الفصل الأول

الاهتمام الإنساني. فذلك الشخص ذو العقل الحاسوبي المنطقي لم يكن واقعًا، بل كان ذلك خيالًا مريحًا لاصحابه.

العب معي لعبه وسألنا أن أوضح لك وجهة نظرنا من خلالها. هب أن شخصًا ما أعطاني عشرة دولارات وأخبرني بأن أشارككم فيها – في بعضها، أو كلها، أو لا شيء منها. فإنك إذا قلت ذلك، فست춰ك كلنا بالمال. ولكن إن اعترضت عليه، فلن تحصل أي منا على شيء. وإذا عرضت عليك ستة دولارات (محتملة للفنسي بأربعة دولارات)، فهل ستأخذها؟ بالتأكيد ستقبل في الغالب.

وإذا عرضت عليك خمسة دولارات، فالغالب أنك ستقبل هذا أيضًا، ولكن إن عرضت عليك دولارين، فهل ستأخذهما؟ في تجربة أجريت في أماكن مختلفة من العالم، رفض معظم الناس عرض الدولارين والأقل منهما. وهذا غير منطقي بحساب مبدأ تعظيم الربح. فإنك إذا قلت عرض الدولارين، فإنك ستتصبح أكثر ثراء بمقدار دولارين. وإن رفضته، فلن تحصل على شيء. ويعرف حاسوبكذهني أن الاثنين أفضل من لاشيء، ولكن لأنك بشر، فإن معرفتك باللب النظيف أو الرغبة في الانتقام أو الفضب ستتملكك.

وفي الحياة الواقعية يكون سلوكنا أشد تعقيدًا من الافتراضات النظرية وغالبًا ما يدخض الفكرة القائلة بأننا عقلانيون تمامًا، فنحن لا نوفر من المال ما يكفي لفترة تقعنا دagem أنها ميزة اقتصادية جليلة في أن نفعل ذلك. ويجب أن نعكس بالاستثمارات سيئة لفترة أطول مما ينبغي؛ لأن شعونا بخسارة المال يكون أشد فساداً من فرحنا بكسب ذات المقدار من المال، اطلب منا الاختيار بين جهازية تفاؤل، فسنختار واحداً؛ ثم اجتاز خيارًا ثانًا غير مناسب، فستجدنا سنختاره هو، وباختصار، نحن غير عقلانيين – بل غير عقلانيين بشكل يمكن Predictably توقعه، كما يقول عالم الاقتصاد "دان أريني" مؤلف كتاب "Irrational السلوكيّة. وهو كتاب يعرض إظهارًا عامة ممتعة وذيبًا على الاقتصاديات.
بزوغ نظام التشغيل موتيفيشن 2.0 وانهياره

وتكم مشكلة غاباتنا في أن نظام التشغيل موتيفيشن 2.0 يفترض أننا مبرمجون على نفس مبدأ تنظيم الربح الذي تعلمناه قبل عقدين من الزمان. وفي الحقيقة، فإن الفقرة الرئيسية للأساليب الخارجية تتطلب في أننا نستجيب لها بشكل عقلاني دائمًا. ولكن حتى معظم الاقتصاديين الآخرين لم يعودوا يؤمنون بتلك الفقرة، فأحيانًا تتوج تلك المحفزة. وغالبًا لا تنجح. وفي كثير من الأحيان، تسبب في ضرر مباصر. والاحصائيات، فإن الاقتصادية الطريق الجديد يعتقدون أن ما نفعله من الصعب أن يتواجد مع نظام التشغيل موتيفيشن 2.0. والأهم من ذلك، إذا فعل الناس أشياء لأسباب تبدو حمقاء ومتخيلة، فلماذا لا نفعل نحن أيضًا أشياء لأسباب تتعلق بالقيم وإشعاع الذات؟ وإن كنا غير عقلانيين بشكل يمكن التنبؤ به- ونجذ نقص كذلك بالفعل - فلماذا لا نكون حاذرين أيضًا بشكل يمكن التنبؤ به؟

إن كان هذا الأمر يبدو بعيد الاحتمال، تأمل بعضًا من سلوكنا الغربي

الشاذة الأخرى، فنحن نترك وظائف مربحة في مقابل الحصول على وظائف منخفضة الربح ولكنها توفر إحساسًا أكبر وأوضاع بالقيمة. ونحن نعمل على إتقان العزل على الكلاسيك في عطلات نهاية الأسبوع رغم أنه ليست أمانًا ثقيلة جنitive "دايم" واحد من ذلك (نظام التشغيل موتيفيشن 2.0) أو اكتساب صديق (نظام التشغيل موتيفيشن 2.1) جراء ذلك، وناحية حل الأحادي على الرغم من أننا لا نحصل ولو حتى على القليل من الزبيب أو المال لقاء ذلك.

ويقوم بعض العلماء بالعمل على توسعة نطاق علم الاقتصاد السلوكي ليشمل هذه الأفكار، وأشهر هؤلاء هو "برونو فراي"، وهو أستاذ الاقتصاد بجامعة زيورخ، وكثيره من علماء الاقتصاد السلوكي، فإنه يرى أن هناك حاجة لتجاوز (الشخص الاقتصادي: الإنسان الآلى) Homo Oeconomicus ما يعرف بـ "الذكاء الاصطناعي على التفكير الاقتصادي") ولكن يشير توسعه في اتجاه مختلف (أو الشخص 홈페이지 الرشيد). وهذا الشكل - حسبما يقول - هو "أكثر "وضوحًا" من
الفصل الأول

حيث إنه يوفر بناء تجريبيًا أكثر تتعلقًا، وبعبارة أخرى، فلكل نفهم السلوك الاقتصادي البشري تمامًا، يجب أن نصلح ثغرات نظام التشغيل موتيفيشن٢. وكما يقول "هراري" فإن "الحفرة الداخلية هو على جانب عظيم من الأهمية لجميع الأنشطة الاقتصادية". فمن الخداع أن نعتبر أن المصدر الوحيد أو الأعظم لتحفيز الناس هو للمحفزات الخارجية.

الطريقة التي نفعل بها ما نفعله

إن كنت تدير أشخاصًا آخرين، ألقى نظرة خاطفة سريعة خلفك. هندسة شبح يحلق هناك. إن اسمه هو "فريديريك وينستون تايلور" - هل تتذكره من بداية الفصل؟ - وله يهم في أذنك، ويتم شعث "تايلور" قائلًا: "إن العمل يتكون في الأساس من مهام بسيطة، وليس بالضرورة أن تكون شائقة، والسبيل الوحيد لحمل الناس على فعلها هو تحفيزهم على النحو المناسب ومراهبتهم عن كثب". في بداية القرن العشرين كان "تايلور" على شيء من الصواب، لكن في هذه الأيام، يعد هذا غير صحيح في معظم العالم. صحيح أن العمل يبقى عند البعض شيئاً روتينياً، غير باوث على التحدي، وموجهًا من قبل الآخرين. لكن الأمر المثير للدهشة هو أنه بالنسبة لعدد ضخم من الناس، أصبح شيئًا أكثر تعقيدًا، وإثارة، وموجهًا ذاتيًا بشكل أكبر. وهذا النوع من العمل يمثل تحديًا مباشرًا لافتراضات نظام التشغيل موتيفيشن٢.ولنبدأ بالإنتقاد. غالباً ما يقسم علماء السلوك ما نفعله في العمل أو ما نتعلم في المدرسة إلى فئتين: "الولوجارتمية" وأ "استكشافية". المهمة اللوجارتمية هي التي تгенب فيها مجموعة من التعليمات المحددة في اتجاه واحد وتنتهي بنتائج معينة، أي أنه تكون هناك مسألة حسابية معقدة يجب حلها، والمهمة
الاستكشافية هي على النقيض من ذلك. فلا أنها لا توجد مسألة تحلها، عليك أن تجربي الاحتمالات وتبتكر حلًا جديدًا. فإن العمل كموظف محاسب في منجر للبقالة يعد مهمة حسابية في الغالب. فأتمنى تقبل الفذاء ذاته مرارًا وتكرارًا بطريقة معينة. ولكن تصميم هيئة إعلانية بعد عملاً استكشافيًا في الغالب، فعليك أن تأتي فيه بشيء جديد.

خلال القرن المئتين، كان العمل في معظم اللوغارتيمي - ليس فقط في الوظائف التي تدير فيها نفس المفك في ذات المكان طوال اليوم. وحتى عندما استبدلنا بالمشاريع العملاقة التي تضمنها الأعمال الداخلية المرموقة، ظلنا المهام التي تقوم بها روتينية في الغالب. يعنى أن كان بإمكاننا أن نقل كثيرًا مما كنا نفعله - في المحاسبة، والقانون، وبرمجة الحاسب، والمجلات الأخرى - إلى سيناريو مكتوب أو مستند مواصفات أو معادلة أو سلسلة من الخطوات التي تنتج إجابة صحيحة بالنهائية. ولكن هذه الأيام، في معظم أمريكا الشمالية، وأوروبا الغربية، واليابان، وكوريا الجنوبية، وأستراليا، بدأ عمل الوظائف الإدارية المرموقة في الزوال، فهو يفر عبر البحار بحثًا عن يقوم به بسعر أرخص. في الهند، وبلغاريا، والفلبين، وغيرها من البلدان، يقوم العمال الذين يتضاعف أجورهم من خلال إجراء المماثلة اللوغارتامية، واستنتاج الإجابة الصحيحة، وتسليمها على الفور من حاسبهم الشخصي إلى شخص ما على بعد ستة آلاف ميل منهم.

ولكن الاعتماد على عاملين من مصادر خارجية هو فقط مجرد ضغط على العمل المعتمد على القواعد والخاص بالشق الأيسر من المخ، وبالضبط كما تم استبدال الجهد البدني البشرى البسيط بجهد الشران ثم بالروافع الميكانيكية فيما بعد، تم استبدال الجهد الذهني البشرى بأجهزة الحاسب.

ولذا فإنك في الوصف الذي أصبح استخدام عمالة الخارج نهجًا متسارعًا، فإن البرامج الحاسوبية يمكنها كذلك أداء العديد من المهام المتخصصة المعتمدة على القواعد، على نحو أفضل وأسرع وأرخص من فعلنا لها. وهذا يعني أن
الفصل الأول

ابن عموك الذي يعمل كمحاسب قانوني معتمد، وإن كان يقوم بمهام روتينية في معظمها، فإنه لا يواجه منافسة محاسب قانوني يخفق في التكلفة فحسب، ولكنه يواجه أيضًا منافسة شرسة من برنامج إعداد الضربات الذي يمكن تحميله بثلاثين دولارًا. وتقدر شركة الاستشارات "ماكوينزي وشركاه" أن نسبة 20٪ فقط من النمو الوظيفي تتحقق من العمل اللوغارتمي، بينما يتحقق 70٪ من الارتعاء الوظيفي من العمل الاستكشافي. وهناك سبب رئيسي وهو أن العمل الروتيني يمكن إنجازه من الخارج أو ميكاته؛ بينما العمل الفني، والعاطفي، وغير الروتيني لا يمكن فعل شيء ذاته معه.

إن آثار التحفيز متعددة وممتدة، فلابحثون من أمثال "ترنتزا أمبابيل" من كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد ترى أن الثواب والعقاب الخارجيین - العصا والجزرة - هو أسهل جيد متمامًا مع الأعمال اللوغارتمية الإجرائية. ولكنه من الممكن أن يكون كارثيًا مع الأعمال الاستكشافية. فتلك الأنواع من التحديات - كجزء مشكلات جديدة أو انتكار شيء كان العالم يجهل افتقدته إليه - يتمعد بشكل أساسي على المحفظ الثانى لدى "هارلو". وتطلق عليه "أميابيل" مبدأ التحفيز الداخلي للإبداع، والذي يعني بشكل جزئى أن: "التحفيز الداخلى موصل للإبداع؛ وسيطرة التحفيز الخارجي مفتوحة للإبداع". وبعبارة أخرى، فإن المبادئ الأساسية لتنظيم التشغيل مورفينشين 20 ربما تضر فعليًا بأداء المهام الاستكشافية الخلاقة التي يقوم عليها الاقتصاد الحديث.

ويشكل جزئيًا، فنظرًا لأن العمل أصبح أكثر إبداعًا وأقل روتينًا، فإنه أصبح أيضًا أكثر إمتناعًا. وهذا من شأنه أيضًا تقنيات افتراضات نظام التشغيل مورفينشين 20. هذا النظام التشغيلي يعتمد بالأساس على الافتراض بأن العمل غير ممتع بشكل أساسي - وهو السبب الذي يدفعنا إلى ملاحظة الناس بالكافطات الخارجية وتهدئتهم بالإفصاح الخارجي، ومن بين الاكتشافات غير المتوقعة لعالم النفس "ميكاتال سيكترمنيال"، والذي سئلنا به في الفصل الخامس، هو أن الناس غالبًا ما يعيشون "أفضل التجارب" في وقت العمل وليس
بزوغ نظام التشغيل موتيفيشن 2.0 وانهياره

وقت الفراغ. لكن إن أصبح العمل أمرًا ممتعًا للمزيد والمزيد من الناس بشكل أساسي، فإن الإجراءات الخارجية التي تعتبر جوهر نظام التشغيل موتيفيشن 2.0 تصبح أقل ضرورة. والأسوأ من ذلك، فحسبما اكتشف "ديس" قبل أربعة عقود، فإن إضافة أنواع معينة من المكافآت الخارجية للمهام الممتهنة في أساسها هو إجراء غالبًا ما يتباطئ الحافز ويدمر الأداء.

ومرة أخرى، فإن هناك مفاهيم أساسية ممتعة قد أصبحت أقل قوة وثباتًا.

خذ مثال النموذج الغربي لـ "فوكاسن فاكاشن"، وهي شركة يدفع فيها الناس أجورهم التي تحصلوا عليها بشق الأنفس... للعمل بوظيفة أخرى غير التي يعملون بها، إنهم يستغلون وقت عطلتهم للاختبار من أجل الحصول على وظيفة كطهاة أو إدارة متجر دراجات أو إدارة ملجأ للحيوانات. فإن ظهور مثل هذه النفوذية من المشروعات يشير إلى أن العمل – الذي لطالما اعتبره الاقتصاديون "ديم النافدة" (شيئًا سوف نتجاوزه إذا لم نتقاسم مقابلًا عنه) – أصبح "مفيدًا" (شيئًا سوف نسعى له حتى في غياب الحصول على مردود ملموس).

وأخيرًا، حيث إنه من المفترض أن يكون العمل أمرًا كرسيًا، فإن نظام التشغيل موتيفيشن 2.0 يطلب بقاء الناس في حالة مستمرة من المراقبة حتى لا يتهربوا. وهذه الفكرة أيضًا تصبح أقل أهمية وربما أقل إمكانيًا. تأمل مثلًا أن في أمريكا وحدها الآن أكثر من 18 مليون شركة ممن يطلق عليهم مكتب التعداد الأمريكي اسم "شركات غير توظيفية" – وهي شركات لا تعمل بها أي موظفين يتقاضون راتبًا. وحيث إن الناس في هذه الشركات ليس لديهم أي مروءين، هم أمامهم أي شخص يديرهم أو يراقبونه. ولكن حيث إنهم أيضًا ليس لهم رؤساء هم أنفسهم، فليس هناك أحد يديرهم أو يحذروهم.

وعليهم أن يكونوا موجهين ذاتيًا.

ووهكذا يفعل الأشخاص الذين لا يعتبرون - تقنيًا - موظفون لدى أنفسهم.

في الولايات المتحدة، هناك 36.7 مليون شخص يحضرون إلى العمل مرة واحدة في الشهر على الأقل، و14.7 مليون ينظمون في عملهم كل يوم - مما
الفصل الأول

يجعل قدرًا عظيمًا من قوة العمل خارج نطاق رقابة المدير، وهو ما يدفعهم لإدارة العمل بأنفسهم. 12 وحتى إن كان هناك العديد من المؤسسات لا يزال بعيدًا عن هذه المعايير، فإنه قد أصبحوا أكثر ميالًا للتخلص من التسلسل الهرمي في العمل. ففي سبيل سعيهم للتقليل النفقات، يقومون بالتخلص من الطبقات الوسطى المتخمة من الهرم الوظيفي. وهذا يعني أن المديرين يشرفون على عدد أكبر من الأشخاص ومن ثم يكونون أقل تدقيقًا في فحص كل واحد منهم.

ومع التوسع الأفقي للمؤسسات، أصبحت الشركات في حاجة لأناس متحفزين ذاتيًا. وهذا يجبر الكثير من المؤسسات على أن تصبح أكثر شبهًا في كيانها – بموضوعة ويكيبيديا، فلا أحد "يدير" أعضاء ويكيبيديا، ولا أحد يقبل جهدًا مضنيًا محاولة إبداع طريقة "تحديزهم" وهذا هو سر نجاح ويكيبيديا. فإن الوظائف الروتينية - غير الشائعة - تتطلب التوجيه؛ بينما تعتمد الوظائف الشائعة غير الروتينية على التوجيه الذاتي. وقد قالها أحد قادة الأعمال – الذي أحب أن يذكر اسمه – بوضوح إنه عندما يعقد مقابلات توظيف، فإنه يقول للموظفين المحتملين: "إذا احتجتم مني أن أحفركم، فست بحاجة لتوظيفكم".

للإيجاز، إن نظام التشغيل موثيفييشن 200 يعاني من ثلاث مشكلات أساسية تتعلق بالأتساق، فإنه لا يتسامى مع الطريقة التي ينظم بها العديد من أنماط الشركات الجديدة ما نفعله – وهذا لأننا متحفزين داخليًا لتنظيم التبئة، ولنسنا فقط متحفزين خارجيًا لتنظيم الربح الخارجي. وهو أيضًا لا ينسجم مع الطريقة التي ينظر بها اقتصاد القرن الحادي والعشرين تجاه ما نفعله - لأن الاقتصاديين أدركوا في النهاية أننا نشتر متكاملون، ولنسنا كائنات آلية اقتصادية أحادية التوجه، وربما الأهم من ذلك، هو أن هذا النظام من الصعب أن يتلقى مع كثير مما نقوم به فعلًا في العمل - لأنه بالنسبة لعدد متزايد من
بزوغ نظام التشغيل موثيقيشن 2020 وانهياره

الناس، أصبح العمل مسألة إبداع، ومتعة، وتوجيهًا ذاً أكثر منه روتينًا قاسيًا، مملاً وموجهًا من الخارج، وهذه المشكلات مجتمعة، تمثل تحذيرًا لنا من أن خللًا قد يصيب نظام التشغيل التحفيز الخاص بنا، ولكن لنكن ماهيته بالضبط – وكخطوة أساسية نحو ابتكار نظام جديد – يجب أن نلقى نظرة على العلل نفسها.
الفصل 2

سبعة أسباب وراء فشل مبدأ العصا والجزيرة (غالبًا)...

الجسم المتحرك يبقى متحركًا، والجسم الساكن يبقى ساكنًا، ما لم تؤثر عليه قوة خارجية.

هذا هو قانون الحركة الأول لـ "نيوتن"، وكثيراً من قوانين "نيوتن" نجد أن هذا القانون رائع وبسيط، وهذا جزء من قوته، فحتى من هم مثل ممن عانوا دراسة الفيزياء في المدرسة الثانوية، يمكنهم فهمه واستخدامه في تفسير العالم.

وتشمل أنظمة التشغيل موتيفيشن 20 هو مشابه لذلك. ففي جوهره، توجد فكرتان بسيطتان ورائعتان:

- مكافحة نشاط معين، تحقق ذلك المزيد منه، والمعاقبة على نشاط معين، ستقلل من حدوثه.
سبعة أسباب وراء فشل مبدأ العصا والجزرة (غالبًا)...

وتمامًا كما يمكن أن نساعدنا مبادئ "نيوتن" على تقسيم بيننا المادية أو في تحديد مسار كرة مقدوسة، فإن مبادئ نظام التشغيل موتيفيشن يمكن أن تساعدنا على فهم محيطنا الاجتماعي وعلى توقع مسار السلوك الإنساني.

ولكن فيزياء "نيوتن" واجهت مشكلات على المستوى دون الذروة، فهناك في عالم الهيدرونز، والكوراكات، وقطة شرونينجر – تصبح الأمور أكثر غرابة، فما قدمه لنا "إسحاق نيوتن" من منطق وعقلانية قد حل محله ما قدمه "لويس كارول" من أشياء غريبة وغير متوقعة. ونظام التشغيل موتيفيشن 2، شبيه بهذا الأمر في هذا الصدد أيضًا. فعندما يتوجه الثواب والعقاب مع المحفز الثالث لدينا، فإن شيئًا قريبًا من ميكانيكا الكم السلوكية يبدو أنه يسود وتدأ بعض الأمور الغريبة في الحدوث.

والطبع فإن نقطة البدء في أي نقاش عن التحفيز في مكان العمل هي إحدى حقائق الحياة البسيطة: إن الناس مجبرون على السعي لكسب العيش. وبعد كل من الراتب، ودفعات التعافد، وبعض المزايا، والقليل من الدخل الإضافي في ما أطلق عليه "المكافآت الأساسية"، وإذا لم تكن المكافآت الأساسية للشخص غير مناسبة أو غير عادلة، فإن تركيزه يتجه نحو الإحساس بظلم موقفه والقلق تجاه ظروفه. ولن تحصل على أي من توقته بالحافز الخارجي أو غرابة الحافز الداخلي لديه. ولن تحصل منه على أي حافز على الإطلاق.

لكن بمجرد أن نعبر هذه الخطوة، فإن أسلوب العصا والجزرة من الممكن أن يأتي بكمس الأهداف المقصودة تمامًا، فالآليات المصممة لزيادة التحفيز من الممكن أن تضبط. والأساليب التي تهدف لت敟ر الإبداع من الممكن أن تحد منه. والبرامج المصممة لتشجيع الأعمال الجيدة من الممكن أن تجعلها تختفي. وفي الوقت نفسه، فإنه بدلًا من كبح السلوك السلبي، فإن أسلوب الثواب والعقاب من الممكن أن يحل ذلك القيود في الغالب – فيتسبخ المزيد من المجال للغش والإدمان، والتفكير قصير النظر بشكل خطر. 

39
الفصل الثاني

وهذا غريب. ولا ينطبق على جميع الظروف (وهو الأمر الذي سننتظر إليه بمزيد من التفصيل بعد هذا الفصل)، ولكن كما توضح لنا تجربة أحجية "سوما" لـ "إدوارد ديسي"، فإن العديد من الممارسات التي كنا نأخذ بتفاصيلها كأمر مسلم به تعود بنتائج مناقضة. فإنها من الممكن أن تنحنينا أقل مما نريد - وكثيرًا مما لا نريد. تلك هي عيوب نظام التشغيل موتيفيشن 200، وهذه العيوب ستبرز على السطح سواء أصدرنا وعودًا ببذل روبية هندية، أو التبرع بالدم في السويد، أو رسم لوحات فنية في شيكاغو.

القليل مما نريد

إن أحد أكثر مشاهد الأدب الأمريكي قوة يعطينا درسًا مهمًا في التحفيز. في الفصل الثاني من رواية "مارك تاون" The Adventures of Tom Sawyer، يواجه "توم" المهمة الكبيرة المتمثلة في طلاء سور منزل العمة "بولى" الذي تبلغ مساحته 80 أقدام مربعة. ولم يكن يشعر بأي إثارة تجاه هذه المهمة. فيكتب "تاون" قائلًا: "كانت الحياة تبدو له خاوية، والوجود لم يعد إلا بعيناً.

ولكن عندما كاد "توم" يفقد الأمل، افتتح عليه "شيء ما ليس أقل من كونه إلهًا عميقًا وحائلاً". فعندما مر به صديقه "بين" وهو يسرخ من حظه البائس، ارتكبت أعمال "توم". فقال إن طلاء سور منزل ليس مهمة روتينية بالتساوي - وكان ذلك مصدرًا للتحفيز الداخلي، فالمهمة ساحرة للغاية حتى إن "بين" طلب منه أن يجرب العمل بنفسه قليلًا، فرفض "توم". ولم يرجع في قراره إلا عندما تنازل "بين" عن تفاحته في مقابل الحصول على فرصة للقيام ببعض العمل.
سبعة أسباب وراء فشل مبدأ العصا والجزرة (غالبًا)... 

وبدعا وقت قصير، وصل المزيد من الصبيحة، وسقطوا جميعًا في فخ "نوم" وانتهى بهم الحال إلى طلاء السير - مرات عديدة - نيابة عنه. من خلال هذا المشهد، يستخلص "توين" مبدأ تحفيزيًا رئيسيًا وهو بالتحديد "يتكون العمل من أي شيء يكون جسدك مجبورًا على فعله، وتكون اللعب من أي شيء يكون جسدك غير مجبور على فعله". ويستورد في الكتابة قائلًا:

هناك رجال مهذبين أثرياء في إنجلترا يتودون عربات ركوب تجرها أربعة أحصنة مسافة عشرين أو ثلاثين ميلًا كل يوم، في فصل الصيف، لأن الامتياز يكلفهم قدرًا كبيرًا من المال، ولكن إذا عرض عليهم مال لقاء هذه الخدمة، فهذا قد يحولها إلى عمل ومن ثم فإنهم قد يتوقفون عنها.

عبيرة أخرى، إن المكافآت من الممكن أن تؤدي إلى نوع غريب من الكيمياء السلوكية: همكشية أن تحلل أي عمل جذاب إلى عمل كريه، ويمكنها أن تحول اللعب إلى عمل. ومع تقليص الحافز الداخلي، فإنها من الممكن أن تسبب في سقوط الأداء، والإبداع، وحتى السلوكيات الرفيعة مثل أوراق الدومينو. ولنطلق على ذلك اسم "تأثير سواير". وهناك عينة من التجارب المثيرة للإهتمام التي أجريت حول العالم تكشف عن العوامل الأربعة التي ينطوي فيها هذا التأثير - ولكنها تظهر أيضًا مرة أخرى التناقض بين ما يطرحه العلم وما يقتضيه العمل.

الحافز الداخلي

لقد بدأ علماء السلوك من أمثال "ديسي" في اكتشاف تأثير "سواير" منذ أربعين سنة تقريبًا، رغم أنهم لم يستخدموا هذا المصطلح. ولكنهم أشاروا إلى إلقاء التحريض ثنائي الاتجاه تأثير "سواير"، هو الممارسات التي من الممكن أن تحول اللعب إلى عمل أو تحول العمل إلى لعب.
الفصل الثاني

النتائج المكسية للحوافز الخارجية مثل "المكافأة الخفية للمكافآت". وكان هذا في الحقيقة علونان أول كتاب تم تأليفه في هذا الموضوع وهو إصدار بحثي عام 1978 وراحمة عثمان النفس "مارك ليبير" و "ديفيد جرين".

وقد أصبح العمل الذي يعد من أواك الدراسات لـ "لبير" و "جرين" (والذي أجرياه مع زميل ثالث هو "روبرت نيسبت") أحد كلاسيكيات المجال ومن أكثر مصادر الاقتباس في أدب التحفيز. لقد راحت الباحثون الثلاثة فصولًا دراسيًا للاطفال فيما قبل سن المدرسة لمدة أيام وحددوا الأطفال الذين اختاروا قضاء وقت "لمهم المتفوّح" في الرسم، ثم صممو تجربة لقياس تأثير المكافأة على نشاط هؤلاء الأطفال الذين كانوا يبدون في حالة استمتاع حقيقية.

وقسّم الباحثون الأطفال إلى ثلاث مجموعات: الأولى كانت مجموعة "المكافأة المتوقعة"، فقد أظهرت لكل طفل في هذه المجموعة شهادة "احسن لاعب" مزين بالمكافأة وتغطي سقف الطفل وسألوا إذا كان الأطفال يودون الرسم في مقابل الحصول على الجائزة. وكانت المجموعة الثانية هي مجموعة "المكافأة غير المتوقعة". فقد أسأت الباحثون أطفال هذه المجموعة ببساطة عما إذا كانوا يرغبون في الرسم، فإذا قرروا ذلك، فإنه عند انتهاء الجلسة، يمنح الباحثون كل طفل شهادات التقدير. وكانت المجموعة الثالثة هي مجموعة "اللامكافأة". وسأل الباحثون هؤلاء الأطفال عما إذا كانوا يودون الرسم، ولكنهم لم يعبدوهم بأية شهادات في البداية، ولم يمنحهم إياها في النهاية.

وبعدما أسبوعين، وفي حجرة الدراسة مرة أخرى، بدأ المدرسون في توزيع الورق وأقاليم التوضيح (الماركر) خلال الفترة المفتوحة قبل الدراسة بينما جعل الباحثون يراقبون الطلاب خفية. وقدم طلاب مجموعة "المكافأة غير المتوقعة" و "اللامكافأة" رسومًا بنفس الاستمتاع الذي كانوا يشترون به قبل التجربة. ولكن الطلاب في المجموعة الأولى - الذين توقّموا المكافأة وحصلوا عليها - أظهروا اهتمامًا أقل وأمضوا وقتًا أقل بكثير في الرسم. لقد وقع تأثير
سبعة أسباب وراء فشل مبدأ العصا والجزيرة (غالبًا)...

"سواير". وحتى بعدها بأسابيع، فإن تلك الجوائز الجذابة – والشائعة للغاية
في فصول وحجور الدراسة – قد حولت اللعب إلى عمل.
ولكن واضحٌ، ليس بالضرورة أن تكون المكافآت نفسها هي التي ثبتت
من درجة الاهتمام لدى الأطفال. تذكر: عندما كان الأطفال لا يتوقعون أية
جائزة، فإن تلقينهم لها أحدث التقليل من الأثر على حافزهم الداخلي. ولكن
المكافآت المشروطة وحدها – إذا فعلت كذا، ستحصل على كذا – هي التي كان
لها التأثير السلبي. لماذا؟ إن الجوائز "المشروطة" تتطلب من الناس التنزل عن
بعض استقلاليتهم. ومثل أولئك الرجال المهذبين في حالة إذا قادوا العربات
من أجل المال بدلاً من المتعة، فإنهم لن يعودوا مسيطرين تمامًا على حياتهم.
وهذا يسبب خرقًا في حاصل الحافز لديهم، ويجرد النشاط من متعته.
وقد تكررت نفس النتائج مع "ليبر" و "جرين" في عدة تجارب لاحقة
مع الأطفال. ومع مرور الوقت، خلص باحثون آخرون إلى نتائج مماثلة مع
البالغين. فمرة بعد أخرى، اكتشفنا أن المكافآت الخارجية – وخصوصًا
المشروطة والمتوقعة – تخدم الحافز الثالث.
هذه الرؤى جمعًا أثرت جدًا كبيرًا – ففي النهاية، هي بدأ التشكيك
في ممارسة معيارية تتبجع معظم الشركات والمدارس – لدرجة أن "ديس"،
واحدٌ من زملائه قامواً في عام 1999 بإعادة تحليل ما يقارب ثلاثة عقود من
الدراسات حول الموضوع لتأكيد النتائج. وقد خلصوا إلى القول: "إن الدراسة
المتأينة لأثر المكافأة الوارد في 128 تجربة يقود إلى نتيجة مفادها أن المكافآت
الملموسة تمثل إلى أن تحدد بالأساس أثرًا سلبيًا على الحافز الداخلي، فعندما
تقوم المؤسسات – الأسر والمدارس والشركات والفرق الرياضية مثلاً –
بالتركيز على المدى القصير وتخيار التحكم في سلوك الناس؛ فإنها تحث
دمارًا ملحوظًا على المدى الطويل".

جرب أن تشجع طفلاً على تعلم الرياضيات بأن تدفع له مالًا مع كل صفحة
ينجزها من الواجب المدرسي – بالطبع سيكون أكثر إجتهدًا على المدى القصير.
الفصل الثاني

وسوف يفقد الاهتمام بالرياضيات على المدى الطويل، خذ مثلاً مصممًا صناعيًا يحب عمله وحاول أن يجعله أفضل بريت ارتفاع رابطه بتصميم منتج مميز – وستجد يعمل كالجنيون تقريبًا على المدى القصير، ولكنه سيصبح أقل اهتمامًا بوظيفته على المدى البعيد. وكما يقول أحد الكتب الرائدة في علم السلوك: "يستخدم الناس المكافآت متوقعة الفوز بزيادة حافز الشخص وسلوكه، ولكنهم يفعلون هذا، فإنهم غالبًا ما يسببون في وقوع تكلفة خنية وغير مقصودة تتمثل في تقييض الحافز الداخلي للشخص تجاه النشاط".1

وبدلاً من أضرار الاكتشافات في العلم الاجتماعي على الإطلاق – وأيضًا أكثرها تجاهلاً، وعلى الرغم من العمل الذي قدمه بعض أمهام المؤدين وأكثرهم شغفًا بهذا الاكتشاف – وبخاصة "ألفا كون" الذي كان كتابه الرائع الصادر في عام 1993، كشفًا عن لائحة إهادات مدمرة للحوافز الخارجية – فإننا مصرون على محاولة تحسين الناس بهذه الطريقة. فربما تكون متكوسين خفيفة قليلاً من هجر نظام التشغيل موتيفيشن 200، رغم عيوبه الواضحة، وربما تكون عاجزين عن فتح عقولنا على مكاناً الكمم المميزة للتحفيز الداخلي.

أو لعل هناك سببًا أفضل، فحتى لو كانت تلك المكافآت "الشروطة" المسيطرة تقوم بتفعيل "تأثير سباير" وتخنق المحفز الثالث، فربما تؤدى بالفعل إلى دفع الناس على الأداء بشكل أفضل، وإن كان الأمر كذلك، فإنما لا تكون بهذه الدرجة من السوء. دعونا نسأل إذن: هل تعزز المكافآت الخارجية الأداء؟ لقد توجه أربعة اقتصاديين إلى الهند لاكتشاف الأمر.

الأداء المرتفع

من بين الصعوبات التي تواجه التجارب العملية التي تقيس تأثير الحوافز الخارجية مثل المال هي التكلفة. فإن كنت ستدفع للناس في مقابل الأداء,
سبعة أسباب وراء فشل مبدأ العصا والجزرة (غالبًا)...

فعليك أن تدفع مبلغًا محترمًا من المال، وفي الولايات المتحدة أو أوروبا – حيث مستويات المعيشة المرتفعة – فإن تخصيص مبلغ محترم لكل فرد مضروب في العشرات من عدد المشاركين يعد بكلفة لا تحقق بالنسبة لعلماء السلوكي.

ولتجاوز تلك المشكلة، قام أربعة اقتصاديين – من بينهم "دان أريلي" الذي ذكرته في الفصل الأخير – بتأسيس مختبر في "مادوريا" بالهند، لقياس تأثير الحواض الخارجية على الأداء، وأن تكلفة المعيشة في المناطق البوريفية بالهند أقل بكثير منها في أمريكا الشمالية، يمكن الباحثين من عرض مكافآت كبيرة دون الاضطراب لتكبد خسائر فادحة.

وقد وظفوا سبعة وثمانين مشاركًا وطلبوا منهم القيام بعدة ألعاب – على سبيل المثال: رمي الكرات اتله نحو هدف معين، أو إعادة ترتيب الحروف، أو محاولة تذكر سلسلة من الأرقام – تتطلب مهارات حركة، أو إبداعًا، أو تركيزًا. ولقياس مدى قوة الحواض، عرض المختبرين ثلاثة أنواع من المكافآت نظير الوصول إلى مستويات معينة من الأداء.

وتمكن تلك المشاركين من الفوز بمكافآت صغيرة – أربع روبيات (والتي كانت تعادل في حينها 50 سنوًا أمريكيًا) وهو ما يعد أقل يوم في بلدة "مادوريا". وذلك نظير تحقيق مستهدفات أدائهم، ويمكن تلك آخر من الفوز بمكافأة متوسطة – 40 روبية (ما يعادل خمسة دولارات أو أجر أسبوعين). ويمكن تلك الأخير من الفوز بجائزة ضخمة جداً – 200 روبية (ما يعادل 50 دولارًا، أو أجر خمسة أشهر).

فما الذي حدث؟ هل كان حجم المكافأة المتوقع دليلاً على جودة الأداء؟ نعم، ولكن ليس على النحو الذي قد تتوقعه. فكما اتضح، لم يؤد الأشخاص الذين حصلوا على المكافأة المتوسطة بشكل أفضل من الذين حصلوا على المكافأة القليلة. وماذا عن أولئك الذين حصلوا على المكافأة الكبيرة التي تبلغ 200 روبية؟ لقد كان إخفاقهم هو الأسوأ على الإطلاق. فبشكل مقياس ممكن...
الفصل الثاني

التقييمًا، كان أداءهم متخلّفًا عن مجموعتي المكافآت الصغيرة والمتوسطة. وفق تقرير النتائج لنبك الاحتياطي الفيدرالي في بوسطن، كتب الباحثون قائلين: "في ثمانية مهام جربناها خلال التجارب الثلاث، كان أصحاب الحافز الأكبر هم أصحاب الأمداء الأطول".

لنعد مراجعة الأمر مرة أخرى للحظة. أربعة من علماء الاقتصاد - ألان من معهد ماساشوستس للتكنولوجيا - وواحد من مؤسسة "كارنيجي ميلون" وواحد من جامعة شيكاغو - يجرون بحثًا لصالح بنك الاحتياطي الفيدرالي. أحد أقواس عنصر الدعم الاقتصادي في العالم، ولكن بعدد من أن يثبتوا مبدأ اقتصاديًا بسيطًا - وهو أنه كلما زادت المكافآت، ارتفع الأداء - بدا وكأنهم يفقدونه. ولم يقتصر الأمر على الباحثين الأمريكيين في الوصول إلى تلك النتائج المناقضة للمنطق، فقد عام 2009، قام علماء من كلية الاقتصاد بلندن - وهي كلية مرموقة تخرج فيها أحد عشر شخصًا من الفائزين بجائزة نوبل في الاقتصاد - بتحليل إحدى وخمسين دراسة لخطط الشركات التي تبني منهج الدفع في مقابل الأداء. وكانت النتيجة الاقتصادية التي خلصوا إليها هي: "لقد وجدنا أن الحوافز المالية... من الممكن أن تعود بأثر سلبي على الأداء العام". وعلى كلا جانبى الأطلالين، ثبت أن الفجوة التي بين ما يعلمه العلم وما يطبقه العمل هي فجوة واسعة للغاية.

وقد كتب "أرييل" وزملاؤه قائلين: "إن العديد من المؤسسات الحالية تشجع حوافز ضعيفة جدًا تظهر نفس النوعية بالضبط من المهام التي استخدموا هنا. وتعتبر نتائجنا (تلك) الفرضية. إن تجريبينا تشير أن المراه لا يستطيع أن يفترض أن تقديمه أو رفع الحوافز كفيل دائمًا بتحسين الأداء".

وفي الحقيقة، قد ظهر في أمثلة عديدة أن الحوافز المشروطة - وهي حجر الأساس الذي تحاول الشركات من خلاله تحقيق موظفيها – ربما تكون "عرضًا خاضعًا".
سبعة أسباب وراء فشل مبدأ العصا والجزرة (غالبًا)...

بالطبع قد يحتاج بعض المؤلفين المؤيدين للتسوية بالقول: إن القليل من هم الذين يقضون ساعات عمهم في تصويب كرات النش أو ترتيب الأحرف، فماذا عن المهام الأكثر إبداعًا التي تعتبر أكثر قربًا مما نقوم به فعلاً في وظائفنا؟

الإبداع

في اختبار سريع للبراعة في حل المشكلات، كان هناك القليل من التجارب التي تعتبر أكثر فائدة من "مشكلة الشمعة". فمنذ أن ابتكرها عالم النفس "كارل دونكر" في الثلاثينيات من القرن العشرين، وتستخدم مشكلة الشمعة على نطاق واسع من تجارب علم السلوكي. تابع التجربة وانظر كيف ستتغير.

في هذه التجربة، تجلس إلى طاولة بجوار جدار خشبي وسوف يعطيك الشخص القائم على التجربة المواد الموضحة في الصورة: شمعة، وبعض الدبابيس، وعلبة من ألوان الثقاب.

ومهمتكم هي أن تلصق الشمعة بالجدار دون أن تسيل الشمع على الطاولة.
الفصل الثاني

فكر للحظة في الطريقة التي قد تحل بها هذه المشكلة. سيبدأ الكثير من الناس بمحاولة تدبيب الشمعة بالجدار. ولكن هذا لن يفلح. وسيقوم البعض بإشعال عود ثقاب ويذبكون جانبي الشمعة، ويحاولون إلصاقها بالجدار. وهذا لا يفلح أيضًا. ولكن بعد خمس أو عشر دقائق، يصطدم معظم الناس بالحل، وهو ما تستخدم رؤيته في الصورة الوردة أدناه.

يكمن السر في التقلب على ما يعرف بـ "الثبات الوظيفي". فأن تنظر إلى مشكلة الشمعة بعد حلها.

الصندوق وترى وظيفة واحدة فقط - وهو أنه يعمل كحاوية للدبابيس. ولكن بالتفكير مرة أخرى، سترى في النهاية أنه من الممكن أن يكون للصندوق وظيفة أخرى - كحامل للشمعة. وباستخدام لغة الفصل السابق، فإن الحل ليس لوغاريتميًا (باتباع طريقة محددة) بل استكشافيًا (يتجاوز الطريقة المتعددة لاكتشاف استراتيجية مبتكرة).

ما الذي يحدث عندما تعرض الناس تحديًا تخيلياً كهذا وتعرض مكافأة عليهم؟ تظهر الحل السريع؟ قام "سام جلوسيبيرج"، وهو الآن أستاذ لعلم النفس في جامعة برينستون، باختبار هذا الأمر قبل عدة عقود مضت من خلال قياس
سبعة أسباب وراء فشل مبدأ العصا والجزرة (غالبًا)...

مدى سرعة مجموعتين من المشاركين في حل مشكلة الشمعة، وكان قد أخبر المجموعة الأولى بأنه سيعجب الوقت الذي سيستغرقون فيه العمل لتحديد الأطر الزمنية التي يستغرقها أحدهما في إتمام حل أحتجية من هذا القبيل، أما بالنسبة للمجموعة الثانية، فقد عرض عليهم بعض الحواضز. فإذا كان زمن المشارك من بين أسرع 25% من الذين تم اختيارهم، فإن هذا المشارك سيتلقى 5 دولارات. وإن كان الزمن الذي استغرقه في الحل هو الأسرع بين الجميع، فستكون المكافأة 20 دولارًا. وفي ظل التضخم، هذه المقدار البسيطة من المال في مقابل استمرار القليل من الدقائق في بذل الجهد – كانت تعتبر حافزة جيدة.

فما مدى سرعة المجموعة التي تم تحفيزها في الوصول إلى حل؟ في المتوسط، استغرق وصولهم للحل ثلاث دقائق والنصف أطول. نعم ثلاث دقائق والنصف أطول مماثل للبعض. (كلما عرضت هذه النتائج على مجموعة من رجال الأعمال، فإن رد فعلهم يكون دائمًا تجرييًا شهيرة عالية متأصلة وثيقة). في تلك المقابلة مباشرة مع الأساس الجوهرى لنظام التشغيل موتيفيشن 20، فإن أي محفز يتم تحفيزه من أجل تجربة الذهن وتحسين دورة الإبداع ينتهي به الحال على أنه تشويع للتفكير وتبدل للإبداع. لماذا؟ إن المكافأت بطبيعتها تضيق نطاق تركزنا، وهذا يكون مفيدًا عندما يكون هناك طريق واضح للوصول إلى أي حل، فإنها تساعدنا على التركيز المسبق والانطلاق السريع. ولكن المحفزات "المشروعة" تكون وبالأuary بالنسبة لبعضنا من قبل مشكلة الشمعة، وكما توضح هذه التجربة، فإن المكافآت قد ضقت من نطاق تركز الأشخاص وأضفت النموذج على النظرية الواقعة التي يمكن أن تسمح لهم برؤية استخدامات جديدة للأشياء القديمة.

ويبدو أن شيئاً شبيهًا بتلك النتائج يحدث للتحديات التي لا تتعلق كثيرًا بحل معضلة موجودة فعلًا، بل تتعلق بمحاولة شيء جديد. وقد اكتشفت "تريزا أمبارل" - الأستاذة بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد وواحدة من كبار

49
الفصل الثاني

الباحثين الرائدين في مجال الإبداع على مستوى العالم - مراعًا وتكرارًا تأثير المكافآت المشروطة على عملية الإبداع. وفي إحدى الدراسات، قامت مع اثنين من زملائها بتعيين ثلاثة عشرين فنانًا محترفًا من الولايات المتحدة قاموا بإنتاج أعمال فنية مدفعية الأجر وأخرى بدون مقابل. وطلبوا من الفنانين أن يختاروا بشكل عشوائي عشرة أعمال مدفعية الأجر وعشرة أعمال أخرى من التي لم يتقاضوا عنها أجرًا، ثم قاموا "أصابع" وفريقها بتسليم الأعمال للجنة من الفنانين وأمين المتاحف المرموقة الذين لا يعلمون شيئًا عن الدراسة.

وطببت من الخبراء تقييم الأعمال من ناحية الإبداع والمهارات التقنية.

وكتب الباحثون يقولون: "لقد كانت النتائج مذهلة، فالأعمال التي تلقى الفنانين عنها أجرًا تم تقيمها بأنها كانت أقل إبداعًا من تلك التي لم يتقدموا عنها أجرًا، إلا أن تقيم المهارات التقنية لم يختلف في الحالتين. وعلاقة على ذلك، فإن الفنانين قد أفادوا بأنهم كانوا أكثرًا تقدماً عندما يقومون بتصميم أعمال مدفعية الأجر مهما يكون عليه مع الأعمال التي لا يتقدمو عنها أجرًا.

وقد وصف أحد الفنانين المشاركين في تجربة "تأثير سوبار" عمليًا بقوله:

في معظم الأحيان - وليس دائمًا - عندما تقوم بعمل مميز لصالح شخص آخر، يصبح الأمر أقرب إلى "العمل" منه إلى المتلائمة. وعندما أعمل لنفسي، تتولى لدى سعادة حقيقية نتيجة الإبداع ويمكنني الاستمرار في العمل طوال الليل حتى دون أن أدرى ذلك، فعندما تتقت عملًا فنيًا مدفعي الأجر على أن تتنتهي - أخوض على أن تفعل ما يطلب منه المعمل بالضبط."

وتمة دراسة أخرى أجريت على الفنانين لعدة زمنية أطول تظهر أن الإهتمام بالكافيات الخارجية ربما يكون في الواقع عائقًا للنجاح النهائي، في مطلع الستينات من القرن العشرين، أجرى الباحثون مسحًا على طلاب السنتين الأولى والثانية بمعهد الفن بshakeago بشأن توجهاتهم بخصوص العمل وعما إذا كانت دوافعهم له خارجية أم داخليية. وباستخدام هذه البيانات كنقطة إرشادية.
سبعة أسباب وراء فشل مبدأ العصا والجزرة (غالبًا)... 

تابع باحث آخر هذه الدراسة مع هؤلاء الطلاب في أوائل الثمانينيات من القرن العشرين لمدى تقدمهم في مساراتهم المهنية، ومن بين الإكتشافات القاسية للغاية، وخصوصًا بالنسبة للرجال كان هذا الإكتشاف: "كلما ضمت الدليل على وجود حافز خارجي أثناء دراسة الفن، زاد النجاح في الحياة الفنية المتخصصة سواء بعد عدة سنوات من التخرج أو حتى بعد عشرين سنة منه".

فكار السنامون والنحاتين الذين كانوا مُحفّزينًا داخلًا — وهم أولئك الذين كانت متعة الإكتشاف وتحدى الإبداع مثالان للكفاءة بالنسبة لهم — كانوا أكثر قدرة على الصمود في الأوقات العصيبة — عندما يقل كل من الكفاءة والتقدير — التي لا بد أن يعر بها الفنانون حتمًا في حياتهم المهنية. وهذا يقود إلى مقارنة أخرى في عالم "أليس في بلاد العجائب" الخاص بالمحفز الثالث. تقول الدراسة: "هؤلاء الفنانون الذين يواصلون أعمالهم الفنية من أجل الاستمتاع بالعمل في حد ذاته أكثر من سعيهم للمكاشفات الخارجية ينتجون فنًا يراه المجتمع أكثر سموضًا ورفعة. لقد كان هؤلاء الأشخاص الأقل سيعًا للمكاشفات الخارجية في عملهم، هم الذين تحتوي فيه النهاية".

والطبع، هذه النتيجة ليست صحيحة بالنسبة لكل المهان. فقد وجدت "أمبايل" وآخرون أن المكاشفات الخارجية من الممكن أن تكون فعالة بالنسبة للمهان اللوتوغرافية الإجرائية — وهي تلك المهان التي تعتمد على اتباع وصنه معينة للوصول إلى نتائجها المنطقية. ولكن بالنسبة للعديد من مهان الفن الأيمن الإبداعي من المخ — وهي تلك المهان التي تتطلب حلاولاً مربة للمشكلات، أو إدراكًا ابتكاريًا، أو خياليًا — فإن المكاشفات المشروطة من الممكن أن تمثل خطورة بالنسبة لها، وغالبًا ما يواجه الأشخاص العرضون لتلك المكاشفات وقفاً أكثر صعوبة في رؤية الحدود الخارجية والابتكار الحلول الأصيلة. وهذا أيضًا أحد أقوى الاكتشافات في علم الاجتماع عمومًا — وخاصة بعد ما نُقحته "أمبايل" وآخرون عبر السنين. "فبالنسبة للفنانين والعلماء والمخترعين والأطفال في سن المدرسة، وبيئة الناس، يعتبر الحافز الداخلي — المحفز لفعل
الفصل الثاني

شيء ما لأنه جذاب ومثير للتحدي، وممتع – أساسياً لتحقيق مستوى مرتفع من الإبداع. ولكن المعجزات "المشروطة" التي تمثل قوام معظم الشركات غالبًا ما تخنق التفكير الإبداعي بدلاً من تحفيظه، ولما كان الاقتصاد يسير في اتجاه العمل الإبداعي، والخيالي - كما يواجه الكثير منا النسخة الخاصة به من مشكلة الشمعة – فإن هذا ربما يكون أخطر فجوة بين ما يقره العلم وما يطبقه العمل.

السلوك الجيد

لقد دار جدل طويل بين الفلسفية وتخصصى الطب حول إمكانية دفع مقابل مالى للمتبرعين بالدم. فيدعى البعض أن الدم – مثل النسيج البشري أو الأعضاء البشرية – يعتبر شيئاً خاصاً – لا ينبغي لنا أن نبيعه كما نبيع برميلاً من النفط الخام. ويحتج البعض الآخر بأنه ينبغي لنا أن نتخلى عن حساسيتنا لأن دفع المال مقابل هذه المادة سيؤثر لدينا مخزوناً كبيراً منها.

ولكن في عام 1970، قدم عالم الاجتماع البريطاني "ريتشارد تيتموس" الذي درس التبرع بالدم في المملكة المتحدة – رؤية أخرى أكثر جرأة: حيث يرى أن دفع مقابل للتبرع بالدم ليس فقط أمرًا غير أخلاقي – كما قال – بل إنه غير فعال. فلم تقرت بريطانيا دفع مال لوطنيها مقابل تبرعهم بالدم، هذا يعني في الواقع تقليل مخزون البلاد منه. وكان هذا أمرًا غريباً بعض الشيء. فقد اعتبر الاقتصاديون، ولم يُعتبر "تيتموس" فكرته أبدًا؛ وكانت مجرد حدس هلفسي منه.

ولكن بعدها بربع قرن، قرر عالمًا اقتصاد سويديان أن يختبروا مدى صحة فكرة "تيتموس"، وفجاء تجارب ميدانية مثيرة للاهتمام، زارا مركز دم محليًا في جونسفيل ووجدوا 153 أمراً كن يرغبون في التبرع بالدم. فقاما – ما يبدو

52
سبعة أسباب وراء فشل مبدأ العصا والجزرة (غالبًا)...

أنه أصبح عرفا بين الباحثين في مجال التحفيز - بتقسيم التنبؤ إلى ثلاث مجموعات. 2. وأخير الباحثان نساء المجموعة الأولى بان التبرز كان تطوعيًا. فيمكن لهؤلاء المشاركات التبرز بالدم، لكنهم لن يتقاضى أجرًا مقابل هذا. وعرضوا على المجموعة الثانية ترتيبًا آخر. فإذا تبرزت هؤلاء النساء بالدم، فإن كل واحدة منهم تتحقق على 50 كورونا سويدية (حوالي 70 دولارًا). وتلتقت المجموعة الثالثة ترتيبًا آخر للمرض الثاني: إمكانية الحصول على 50 كورونا مع إمكانية التبرز بالمال لصالح مرضى سرطان الأطفال.

ومن المجموعة الأولى، وافقت نسبة 52% من النساء على الاستمرار والتبرز بالدم. لقد كان من الواضح أنهم يتمتعون بإيثار واضح، وكن مستعدات لبذل الخبر لأبنائهن حتى بدون مقابل.

وماذا عن المجموعة الثانية؟ إن نظام التشغيل موتيشين 200 قد يرى أن هذه المجموعة ستكون أكثر تحفزاً للترابز بالدم. لقد تقدمن بالفعل للترابز بالدم، وهو ما يشير إلى وجود الحافز الداخلي. ولذا فإن الحصول على بعض المال بالإضافة إلى هذا الحافز ربما يضيف إليه بعض الدعم. ولكن هذا الأمر - كما تكون قد خذلنا الآن - لم يحدث. ففي هذه المجموعة قُرت نسبة 30% فقط من النساء التبرز بالدم. فبدلًا من أن يزيد عدد المشاركات بالدم، فإن عرض المال مقابل ذلك قد قلص العدد إلى النصف تقريبًا.

وفي تلك الأثناء، فإن المجموعة الثالثة - التي منحت خيار التبرز بالمقابل الذي ستحصل عليه نتيجة تبرزها بالدم لأعمال الخير - قد استجابة بنفس درجة استجابة المجموعة الأولى. وقررت نسبة 52% منهن التبرز بالدم. ويدو أن إحساس "تيموس" كان صاحيًا رغم كل شيء، فإن إضافة حافز مالي لم يؤد إلى زيادة في السلوك المنشود. بل إنه أدى إلى العكس، والسبب: هو أن الحافز المالي كان لوث الهدف النبيل و"زام": الرغبة الداخلية في فعل...

" كانت نتائج 114 رجلا في نفس التجربة مختلفة إلى حد ما. فلم يكن للمقابل النادي أي تأثير إحساس ملحوظ.

- سواء بالسلاب أو الإجاب - على فرار التبرز بالدم.
الفصل الثاني

الخير. ففعل الخير هو كل ما يعنئ التبرع بالدم بالنسبة للمتبرعين. إنه يوفر لهم الشعور الذي يقرأونه في كتباتهم الجمعيات الطبية وهو "شعور لا يمكن شراؤه بالمال". وهذا هو السبب في زيادة نسبة التبرع بالدم بشكل ثابت في أوقات الكوارث والحوادث. ولكن إذا أعرضت الحكومات المال للناس في مقابل مساعدة جيرانهم في أوقات الأزمات، فلربما تضاءل حجم التبرعات.

وهذا يعني - كما في مثال التجربة السويدية - أن المكافأة نفسها لم تكن مدمرة بعد ذاختها في الأساس. ويبدو أن خيار التبرع الفوري بالكفاية بدلاً من الاحتياط بها قد أبطل هذا الأثر المدمر. وثلك أيضًا نقطة مهمة جدًا، فالمكافآت ليست سيئة دائمًا. على سبيل المثال، عندما منحت الحكومة الإيطالية المتبرين بالدم إجازات من العمل، زاد عدد المتبرعين. فقد أراح القانون عقبة أمام روح الإيثار لدى الناس. ولذا، فعندما يحاول قليل من المؤدين إقناع الناس بالشر المطلق في الحوافز الخارجية، فقد ثبت بالتجربة أن هذا غير صحيح تمامًا.

والصحيح هو أن خلط المكافآت بالمهام الجدية بطيئتها، وكذا المهام الإبداعية والنبلية - دون فهم الطبيعة الفريدة لعلم السلوك الإنساني - هو أمر محفوف بالمخاطر، فعندما تستخدم المكافآت "المشروطة" في هذه المواقف، فإنها تضر أكثر مما تفيد. وبإيماهمانا للمناصرين الرئيسية للتحفيز الحقيقي الصادق - الاستقلالية والبراعة والتصميم - فإنها تحد مما يمكن لأي منا أن ينجزه.

المزيد مما لا نريد فعله

في العالم المناقض للمحفز الثالث، من الممكن غالبًا أن تحقق المكافآت القليل من الأشياء التي تحاول تشجيعها في الأساس، ولكن هذه ليست نهاية القصة. فعندما تستخدم بشكل غير مناسب، فإن الحوافز الخارجية من الممكن أن تأتي بعاقبة أخرى غير مقصودة تمامًا؛ فإنها يمكن أن تجلب علينا المزيد مما لا
سبعة أسباب وراء فشل مبدأ العصا والجزرة (غالبًا)

نريد مرة أخرى نجد هنا أن ما تتبعه الشركات ليس هو ما يعرفه العلم، وما يعرفه العلم هو أن أسلوب العصا والجزرة من الممكن أن يدعم السلوك السيئ، ويسبب حالة من الإدمان، ويشجع على التفكير قصير المدى على حساب النظرية بعيدة المدى.

السلوك غير الأخلاقي

ما الشيء الذي من الممكن أن يكون أعظم قيمة من وجود هدف معين؟ منذ نموذج أظفاننا، بدأ المدرسين والمربين والأباء على نصيحتنا بتحديد أهداف للعمل بقوة على تحقيقها - والسبب وجوه، فالأهداف تجذب. ويوحي لنا التراث الأكاديمي أنه بمساعدةنا على التخلص من المشتقات، فإن الأهداف تدفعنا للمحاولة بمزيد من الجدية، والعقل لفترات أطول، وانجاز المزيد.

ولكن مؤخرًا، قامت مجموعة من علماء كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، وكلية كيلوج للإدارة بجامعة نورثويسترن، وكلية إيلير للإدارة بجامعة أريزونا، وكلية وارتنون بجامعة بنسلفانيا - بالتشكيك في مدى فاعلية هذه الوصينة العامة. وكتبوا قائلين: "بدلاً من تقديم دواء بدون وصفة كبلسم سحري لتعزيز الأداء، ينبغي أن يوصف وضع الأهداف على نحو انتقائي، وأن يقدم بإشارة تحذير، وأن أتم مراقبته عن كثب.

إن الأهداف التي يحددها الناس لأنفسهم والتي يتم تكريسها لتحقيق التفوق، تكون صحية في المادحة، ولكن الأهداف التي يفرضها الآخرون - كمستهدفات البيع، والعائدات، والدرجات المبهرة، وغيرها - من الممكن أن يكون لها آثار جانبية خطيرة في بعض الأحيان.

ومع ذهاب مع جميع المحفزات الخارجية، فإن الأهداف تضيق نطاق...
الفصل الثاني

التركيز. وهذا هو أحد أسباب فاعليتها: فهي تضع العقل في حالة تركز كاملة. ولكن كما رأينا، فإن التركيز ضيق النطاق تكيفه، فحساسية للمهمة المعقدة أو التحليلية، يكون تقديم مكافأة معينة بمثابة تشويش على نطاق الرؤية الواسع اللازم للخروج بأي حال خلاف. وبالضرورة ذاتها، فإنه عندما يكون هناك هدف خارجي آسيم - وخاصة إن كان قصير المدى، ويمكن قياسه، يعود إنجازه بمردود كبير - فإن وجوده يمكن أن يقيد نظرتنا للأعمال الأوسع لسلوكنا. وكما يكتب طاقم أستاذة إدارة الأعمال قائلًا: "هناك دليل قوي يؤكد على أنه بالإضافة إلى كون الأهداف هي محفزنا نحو الجهود البناء، فإن تحديد الأهداف يمكن أن يحفز السلوك غير الأخلاقي".

والنماذج على ذلك كثيرة حسبما يرى الباحثون. قامت شركة "إنترن" بغرض حصى ميزة معينة على موظفي فريق الإصلاح الآلي لديها - واستجاب العاملون لذلك بأن حملوا العملاء بتغاليف ضخمة وقاموا بعمليات إصلاح غير ضرورية. وضعت شركة "فورد" مستويات هادف ضخمة - وانتهى التساؤل نحو تحقيق هذه المعدلات بآية وسيلة ممكنة بانهيار الشركة. أصرت شركة "فورد" على إنتاج سيارة معينة ذات وزن معين وسعر معين على أن يتم الانتهاء منها في تاريخ معين حتى إنها أنتجت اختبارات الأمان أتى أخرجت لنا سيارة "فورد بينتو" الخطيرة.

إن المشكلة في تخصيص مكافأة خارجية هي أنها تكون الفائزة الوحيدة المهمة التي تدفع بعض الناس إلى اختيار أسرع الطرق لها، حتى ولو كان هذا يعنى الطرق المتلؤية.

وفي الحقيقة، فإن معظم الفضائح والسلوكيات الشائعة التي يبدو أنها أصبحت مستوطنة في حياتنا الحديثة، تتضمن طرقًا مختصرة. فتلاعب المديرون التنفيذيين بالأرباح ربع السنوية لمجرد الحصول على حافز للأداء. ويوزر مجلس أمناء المدرسة الثانوية أوراق الطلاب حتى يمكن طلاب السنة النهائية لديهم من دخول الجامعة. 7 ويعقق الأبطال الرياضيين أنفسهم ب-
سبعة أسباب وراء فشل مبدأ العصا والجزرة (غالبًا)...

"السلوك" من أجل تحقيق أرقام قياسية أفضل وضمان الحصول على جوائز الأداء الضخمة.

وتتحقق النقيض من هذا النهج من السلوك الذي يثير الحافز الداخلي. فعندما تكون الكافئة هي الفعل ذاته - تمييز المتميز - وإسعاد العملاء، وبذل قصارى الجهد لدى المرء - فلن تكون هناك طرق مختصرة، فالطريق الوحيد إلى النهاية هو الطريق الشرعي. وبعبارة أخرى، من المستحيل أن تتصدر بشكل غير أخلاقي؛ لأنه لن يضار شخص غيرك.

وبالطبع لا تأتي الأهداف كلها على نفس الدرجة. واسمح لي أن أؤكد هذه النقطة - وهي أن الأهداف والحوافز الخارجية ليست كلها مفيدة. ولكن الأهداف لها أثر أكبر ضرراً مما يدركه نظام التشغيل موثيريشن 20. وفي الحقيقة، فإن أسانيد إدارة الأعمال في الجامعات يرون أن بإمكانهم الوصول إلى بيان تحذيري مفاده: يمكن أن تسبب الأهداف في مشكلات متمنجة بالنسبة للمؤسسات بفعل التركيز الضيق، والسلوك غير الأخلاقي، وزيادة نسبة المخاطرة، وتقلص درجة التمتع، وتقلص نسبة الحافز الداخلي. فاحذر عندما تطبق الأهداف في مؤسستك.

فإن كانت الجزيرة مماثلة في الأهداف تشجع على العمل غير الأخلاقي، فإن العصا المماثلة في العقاب يمكن أن تنبعه، أليس كذلك؟ لا، ليس بهذه السرعة. فإن المفعول الثالث أقل آلية وأكثر إدهاشاً من ذلك، وهو ما اكتشفه عالمًا اقتصادًا في أحد مراكز الرعاية اليومية.

في عام 2000، قام عالمًا اقتصاد يوري جنزي، و"ألكو روستيفسني" بدراسة مجموهة من أطفال دور الرعاية، لمدة عشرين أسابيعًا. وكانت المراكز تفتح أبوابها في الساعة السابعة والنصف صباحًا، وتغلق في الرابعة عصرًا. وكان على الأبناء أن يعودوا لتسلم أطفالهم بحلول وقت الإغلاق، إلا إذا اضطر أحد المعلمين للتأخير معهم.

وخلال الأسابيع الأربعة الأولى من التجربة، سجل عالمًا الاقتصادي مدى...
الفصل الثاني

التأخير الذي رأياه من الآباء في الوصول كل أسبوع، وعندئذ - قبل الأسبوع الخامس - وتصريف من إدارة مراكز الرعاية، قاما بإلقاء الإعلام التالي:

إعلان
غرامة للتأخير

كما تعلمون جميعًا، فإن الموعد الرسمي لإغلاق المركز هو الراية من مساء كل يوم. وحيث إن بعض الآباء يأتيون متأخرين، فقد قرنا (بعد موافقة سلطة مراكز الرعاية اليومية) أن نفرض غرامة على الآباء الذين يأتيون متأخرين لأخذ أطفالهم.

فبداء من الأسبوع المقبل سيتم تحصيل غرامة قدرها 2 دولارات في كل مرة يتم أخذ الطفل فيها بعد الراية وعشر دقائق، وسيتم حساب هذه الغرامة بشكل شهري، ودفع مجمعة مع الأجر الشهري.

مع خالص التحية,
مدير مركز الرعاية اليومية

وكانت نظرية تطبيق الغرامة - كما يقول "جينيزي" و "روستيشيني" - واضحة تمامًا: "عندما يتم فرض عواقب سلبية على سلوك معين، فإنها ستقلل من إنتاج هذا السلوك". بعبارة أخرى، علها أن مظهر الآباء بالغرامة، ولن يعودوا للتأخير مرة أخرى.

ولكن هذا ما لم يحدث. حيث يقول العالمان: "بعد الإعلام عن الغرامة لاحظنا زيادة ثابتة في عدد الآباء الذين يتأخرون. ثم استمر معدل في النهاية في مستوى أعلى، بل يقارب ضعف المعدل الذي كان في البداية". ووصفهما "هارلو"، لا بد أنهما حكا رأسيهما، كما أيضًا، مما يكشف أن التراث العلمي الحالي لم يخلص إلى شيء من هذا القبيل. وفي الحقيقة، "لم يكن مطروحاً

* كانت الغرامة المفروضة هي للطفل الواحد، أي أن الولد الذي لديه طفلان سبضطي لدفع ستة دولارات عند كل مرة من مرات التأخير.
سبعة أسباب وراء فشل مبدأ العصا والجزرة (غالبًا)...

في الأساس إمكانية أن يزداد السلوك الذي تتم معاقبته.

وهنا تبرز ثغرة أخرى في نظام التشغيل موتيفيشن 2.0. فأحد أسباب وصول الآباء بعد الوقت المحدد هو أنه كان لهم علاقة بالمعلمين – الذين كانوا في النهاية يرجعون أولادهم وبناتهم الأعزاء – وقد أرادوا أن يعاملوهم بطفف. لقد كان لدى الآباء حافز داخلي نحو الدقة في المواعيد، ولكن التهديد بالغرامة – مثل الوعد بالحصول على الكورونات السويدية في تجربة التبرع بالدم – قوض هذا الحافز الثالث. لقد غيرت الغرامه قرار الآباء من التزام أخلاقي جزئي (الطفف مع معلم أطفالى) إلى صفعة محضة (يمكنني شراء بعض الوقت الإضافى بالمال). ولم يكن هناك مجال للأمرين معاً. فالعقوبات لم يدعم السلوك الجيد، بل أزعجه.

الإدمان

إن كان بعض العلماء يؤمنون بأن "الحوافز المروية" وغيرها من المكافآت الخارجية تشبه العقاقير الطبية التي يحتمل أن يكون لها آثار جانبية خطيرة، فإن البعض الآخر يؤمنون بأنها أقرب لأن تكون عقاقير غير شرسة يمكن أن تدعم حالة عميقة وخبيرة من الانكماشية. ووفقًا لهؤلاء العلماء، فإن المكافآت المالية والفنانين البراقة يمكن أن تقدم دقة لذكية من السعادة في البداية، ولكن هذا الشعور سرعان ما يتبدد – وللحفاظ عليه فعلاً، يحتاج المتلقي لجرعات متكررة وربما أكبر.

وقد قام عالم الاقتصاد الروسي "أنطون سوفوروف" ببناء نموذج اقتصاد قياسي مفصل لتوثيق هذا التأثير، وهو يدور حول ما يطلق عليه "نظرية المدير والعامل". اعتبر أن المدير هو محضر – صاحب العمل والعلم والوالد. وتصور العامل هو موطن/التخفيز – الموظف والطالب والطفل. فأي مدير يحاول بشكل
الفصل الثاني

أساسي أن يدفع العامل على فعل ما يريد، ولكن العامل يباشين بين اهتماماته الخاصة وبين ما يقدمه المدير. وباستخدام عناصر من المعادلات المستخدمة التي تختبر مختلف السيناريوهات المحتملة بين المدير والعامل، وصل "سوفوروف" إلى استنتاجات قد تمثل بديهيات لدى أي واند يحاول إقناع أطفاله بتغريج سلة المهملات.

وبعرضه لمكافأة معينة، فإن المدير يرسل للعامل إشارة مفادها أن المهمة غير مرفوع فيها. (على كانت المهمة مرغوبة، ما احتاج العامل إلى محفز).

ولكن تلك الإشارة الأولية، والمكافأة التي تتحقق بها، تجبر المدير على اتباع طريق يصعب التراجع منه. اعرض مكافأة صغيرة جداً، ولن يمثل ذلك العامل.

ولكن اعرض مكافأة تكنلى لتحفيز العامل نحو القيام بالمهام في المرة الأولى، وسيصبح المدير "مضرعاً" لتقديمها في المرة الثانية أيضًا. ولن يمكنه التراجع حينئذ. وادفع لطفلك حتى يقوم بالتخلص من القمامات - وانا أؤمن لك أنه لن يفعل هذا دون مقابل بعد ذلك أبدًا. والأهم من ذلك، هو أنه بمجرد أن يزول بريك الدفتة الأولى، فإنك على الأرجح ستكون مضطرًا لزيادة المبلغ المدفوع لضمان استمرار الولاء لك.

وكلما يوضح "سوفوروف" فإن: "المكافآت تصبح إدمانًا بمجرد عرضها، فالمكافأة المشروطة تجعل العامل في توقع لها متواليًا مهمة مشابهة، وهو بدوره ما يجبر المدير على بنذل المكافآت مرارًا وتكرارًا". وبعد وقت ليس بالطويل، لا تصبح المكافأة كافية لصاحبها، فسرعان ما يشعر بأنها حقيقة واقعة أكثر منها حافزاً إضافيًا - وهو ما يجبر المدير عندئذ إلى دفع مبالغ أكبر للحفاظ على نفس التأثير.

وهذا النمط الإدماني ليس مجرد نظرية في غرف الدراسة. وقد أثبت "برايان نوشن" - الذي كان غالوك أعصاب في المعهد الوطني لتعاطي وإدمان الشراب - ذلك في تجربة باستخدام تقنية المسح المخى المغروفة بأشعة الرنين المغناطيسية الوظيفي. فقد وضع متطوعين أصحاء في مساح ضوئي عملاق
سبعة أسباب وراء فشل مبدأ العصا والجزرة (غالبًا)... لئى كيف يستجيب المخ خلال لعبة يحمل فيها فوزهم بالمال أو خسارتهم له. وعندما كان المشاركون يدركون بأن لديهم فرصة لكسب المال، يحدث نشاط في جزء من المخ يسمى النواة المتكثة. أي أنه عندما كان المشاركون يتوقعون الحصول على مكافأة (ولكن ليس عندما يتوقعون خسارةً)، يحصل تدفق هائل لمادة الدوبامين في ذلك المركز من المخ، وقد توصل "لوتسون" - الذي يعمل الآن في جامعة ستانفورد - إلى نتائج مشابهة في دراسات لاحقة حيث كان الناس يتوقعون الحصول على مكافآت. وما يجعل هذه الاستجابة مثيرة لما نتحدث عنه هو أن نفس العملية النفسيولوجية الأساسية - تدفق نفس المادة الكيميائية الخاصة بالمخ في نفس ذلك الجزء الخاص من المخ - وهو ما يحدث في حالة الإدمان، فال آلية التي تقوم عليها معظم المقتفي المخبرية هي أنها ترسل وابلاً من مادة الدوبامين إلى النواة المتكثة. فيحدث شعور الاتباع، وسرعان ما يتلاشى، ثم تحتاج إلى جريعة أخرى. عبارة أخرى، إذا رأينا كيف يستجيب المخ، سنجد أن تأثير الوعود برصد مكافأة مالية يكون شبيهًا على نحو مزعج بتأثير نجاح الكوكايين أو النيكوتين أو الأمفيتامين. وربما يكون هذا هو أحد الأسباب في أن دفع المال للناس مقابل الإقلاع عن التدخين غالبًا ما يجدي على المدى القصير. فإنه يستبدل نوعًا من الإدمان (الخطرير) بنوع آخر (غير خطير).

كما أن الصفات الإدمانية للمكافآت يمكنها أيضًا تشويه القدرة على اتخاذ القرار. لقد وجد "لوتسون" أن هذا النشاط في منطقة النواة المتكثة يبدو أنه يتناسب بالخيار التي تتطلب على مخاطرة والأخطاء المسببة للمخاطرة. أنشئ حساس الناس باحتمالية فوزهم بالمكافآت، وستجد بعض من أن يتخذوا قرارات أفضل - كما يأمل نظام التشغيل الموظف - 20 - فإنهم في الحقيقة من الممكن أن يتخذوا قرارات أسوأ. وكما كتب "لوتسون" يقول: "هذا ربما يفسر السر في أن الأندية تحيط عملاءها بالتلميحات التي يقومون بالانسحاب على طعام غير مكلف، ومشروبات مجانية، وليداً مدهشة، واحتمالية الفوز

11
الفصل الثاني

بالجوائز الكبرى) - فإن توقع الحصول على المكافآت ينشط مركز النواة المتكثفة، وذلك قد يؤدي بدوره إلى زيادة احتمالية تحول الأفراد من السلوك المضاد للمخاطرة إلى السلوك الذي ينشدها.""\\nb\\nوباختصار، فإن الوقت الذي لا تكون فيه الجزيرة المدلة أسلوبًا سيئًا في كل الظروف، فإنها في بعض الحالات يحدث آثارًا شبيهًا بالكوكياتين ويمكن أن تغرى بسلوك شبيه بما يدور في المقامرة - وهو ما لا نتبناه تمامًا عندما نقوم بتحفيز أعضاء فريق العمل والمملوء.

التفكير قصير المدى

لنعد إلى معضلة الشمعة مرة أخرى. إن المشاركين الذين تم تحفيزهم أدوا أداءً أسوأ من نظرياتهم لأن تركيزهم كان منصبيًا على الجائزة لدرجة أنهم فشلوا في ابتكار حل إبداعي للمشكلة. فإن المكافآت - كما رأينا - من الممكن أن تحد من نطاق تفكيرنا. ولكن المحفزات الخارجية - وخاصة المادية و"الشروط" منها - يمكن أيضًا أن تحد من عمق تفكيرنا. فإنها من الممكن أن تركز تفكيرنا فقط على ما هو بين أبيدين بدلاً من تبني نظرة طويلة المدى لما يوجد في الأفق. وفي الكثير من الأحيان، يجد التفكير الشديد. فإذا استحل حريق في مكتبه، فسوف يكون تركيزه الأول موجهًا نحو إيجاد مخرج فورًا بدلاً من التفكير مليًا في إعادة كتابة لواح جرائد الأذان. ولكن في الظروف الأقل خطورة، من الممكن أن ينمأ التركيز على المكافأة الفورية للأداء بمرور الوقت. وفي الحقيقة، فإن ما نشترك فيه أمثليتنا السابقة، وربما أكثر من أي شيء آخر - التصرفات غير الأخلاقية والسلوك الإدمانى - هو أنها تبنى جميعًا التفكير قصير المدى. فالمزيد من يرغب في الإشباع السريع بغض النظر عن الأذى الذي يصيبه في النهاية. والغشاشون يريدون الفوز السريع - بغض النظر عن
سبعة أسباب وراء فشل مبدأ العصا والجزرة (غالبًا)...
الفصل الثاني

المؤسسة

وريما ليس أدل على ذلك من الأزمة الاقتصادية التي ألمت بالعالم في عامي 2008 و2009. فكل لاعب في النظام وجه تركيزه فقط على الكافآفة قصيرة المدئ – المشترى الذي كان يريد مشارًا، وسمسار المعارف الذي كان يريد عمولة وتاجر الأسهم الذي كان يريد سندات جديدة لبيعها، والسياسي الذي كان يريد اقتصادًا زاهراً خلال الانتخابات – تجاهلاً جميعًا الآثار بعيدة المدى لتصرفاتهم على أنفسهم وعلى الآخرين، وعندما توقفت الموسيقى، كان النظام كله تقريبًا يتداعى. تلك هي طبيعة الفقاعات الاقتصادية: فما يبدو حالة من الوفرة غير المنطقية هو في الأساس حالة سيئة من قصر النظر المدوم بتحفيز خارجي.

وعلى النقيض من ذلك، نجد أن عناصر التحفيز الحقيقية التي سنستعرضها لاحقًا، هي بطبيعتها، تدحض الرؤية قصيرة المدئ، فهي عنصر البراعة مثلاً، تجد أن الهدف نفسه هو في الأساس طويل المدى لأن الوصول بالبراعة إلى المثالية – على نحو ما – هو أمر لا يمكن تحقيقه. فحتى "روجيه فيدرير" - مثلاً - لن يتمكن قط من "البراعة" الكاملة في لعبة التنس. ولكن تقديم مكافآت "مشروطة" لتحقيق البراعة يعود بآثر عكس أيحائًا. وهذا هو ما يجعل طلاب المدارس الذين يتلقون مالاً مقابل حل المسائل يختارون في المادة أسهلها ومن ثم يحققون ربحًا أقل على المدى الطويل. فإن الجائزة القصيرة المدئ تفرض التعلم على المدى الطويل.

وفي بيئة العمل التي تسود فيها المكافآت الخارجية، يعمل الكثير من الناس فقط إلى الحد الذي يأتي بالمكافأة - ولا يؤمنون أكثر من ذلك. فهل أن الطلاب حصلوا على جائزة مقابل قراءة ثلاثة كتب، فمن يلتقى أحدهم كتابًا رابعًا ليقرأ، فضلاً عن الروع في حياة أساسها القراءة - تمامًا مثل المديرين التنفيذيين الذين يركزون على الوصول إلى مستهدف الأرباح ربع السنوية فلا يحققون بنسًا واحدًا فوق هذا المعدل، ناهيك عن التفكير في حالة شركتهم على
سبعة أسباب وراء فشل مبدأ الحصا والجزيرة (غالبًا)... 

الى اليوم. وبالمثل، هناك دراسات عديدة تشير إلى أن دفع المال للناس في مقابل ممارسة الرياضة، أو الإقلاع عن التدخين، أو تناول أدويتهم يحقق نتائج مدهشة في البداية – ولكن السلوك الصحي يختفي بمجرد إزالة الحوافز. ولكن عندما تستبعد المكافآت المشروطة، أو عندما نستخدم الحوافز ببراعة، فإن الأداء يتحسن ويزداد الفهم. إن العظمة وقصر النظر نقيضان لا يلتقيان، والإنجازات الحقيقية تتمد على رفع البصر لأعلى والسعي في اتجاه الأفق البعيد.

أسلوب الحصا والجزيرة: العيوب السبعة القاتلة

١. من الممكن أن يخدم الحافز الداخلي.
٢. من الممكن أن يثبط الأداء.
٣. من الممكن أن يقضي على القدرة الإبداعية.
٤. من الممكن أن يغش السلك الجيد.
٥. من الممكن أن يشجع على الغش والطرق اللوتوية والسلوك غير الأخلاقي.
٦. من الممكن أن يصبح حالة من الإدمان.
٧. من الممكن أن يعزز التفكير قصير المدى.
الفصل ٢ (أ)

...والظروف الخاصة التي يفلح فيها أسلوب العصا والجزيرة

إن أسلوب العصا والجزيرة ليس سهلاً دائمًا. ولو كان كذلك، ما ازدهر نظام التشغيل متوتفيشن ٢٠٠٠ وما أنجز الكثير على مدى زمن طويل، فبينما كان هناك نظام تشغيل يركز بشكل أساسي على أسلوب الثواب والعقاب ويكاد يفقد فاعليته ويحتاج بشدة إلى تحديث، فهذا لا يعني أنه ينبغي لنا أن نندهم تمامًا وهي الحقيقة، فإن فعل ذلك قد يسير عكس العلم. فإن العلماء الذين يبحثون في التحفيز البشري لم يكشفوا فقط عن الثغرات العديدة في الأسلوب التقليدي، بل كشفوا أيضًا عن المجموعة الضيقة من الظروف التي يفلح فيها أسلوب العصا والجزيرة.

وبالطبع فإن نقطة البدء تتمثل في ضمان أن تكون المكافآت الأساسية – الأجر والرواتب والمزايا وغيرها – مناسبة وعادلة. فبدون قاعدة أساسية صحية، سيكون التحفيز من أي نوع صعبًا وقد أغلب الأحوال مستحيلاً.
والمظروف الخاصة التي يبلغ فيها أسلاوب العصا والجزرة

ولكن بمجرد تعريض ذلك، تظل هناك ظروف محددة لا نجد بأسًا فيها من
الرجوع إلى المحفزات الخارجية. ولفهم طبيعة هذه الظروف، دعونا ننظر إلى معضلة
الشمعة. ففي دراسته، وجد "سام جلوكسيبرج" أن المشاركين الذين عرضت
عليهم جائزة نقدية قد استغرقوا وقتًا أطول في الحل من هؤلاء المشاركين الذين
كانوا يعملون في بيئة خالية من المكافآت. والسبب - كما ستذكر - هو أن
احتمالية الفوز بالجائزة ضيقة إطار تركز المشاركين وحدت من قدرتهم على
إدراك أي حل إبداعي غير واضح.

وفي نفس التجربة، قدم "جالوسبيتر" مجموعة منفصلة من المشاركين
وعرضهم على نسخة مختلفة قليلاً للمشكلة. ومرة أخرى، أخبر نصف
المشاركين بأنه سيحسب زمن أدائهم لتجميع البيانات - وأخبر النصف الآخر
بأن صاحب أسرع وقت من الممكن أن يفوز ببعض النقود، ولكنه غير الأشياء
قليلاً، فبدلاً من منح المشاركين صندوق مليئًا بالدبابيس، فإنه أفرغ الدبابيس
على الطاولة كما هو موضح بالرسم.
الفصل الثاني (أ)

هل يمكنك تخمين ما حدث؟

في هذه المرة، استطاع المشاركين المتعارضون على الكافآءة حل المشكلة أسرع من نظرائهم. فما السبب؟ بإزالة الدباديس وعرض الصندوق وهو فارغ، كشف "جولكسيبرنج" بشكل أساسي عن الحل. لقد حول مهمة إبداعية من اختصاص الفص الأول إلى الفص الأيسر للمخ.

وحيث إن المشاركين كانوا يسيطرون في مسار واضح، شجعتهم الجزيرة التي تنتظر عند خط النهاية على الركض بسرعة أكبر.

وتتيح تجربة "جولكسيبرنج" السؤال الأول الذي ينبغي أن تطرحه عندما تتأمل المحفزات الخارجية: هل المهمة المطلوبة روتينية؟ بمعنى، هل يتطلب إنجازها اتباع مجموعة قواعد محددة تقوم بنهاية محددة؟

بالنسبة للمهام الروتينية، التي لا تكون جذابة للغاية ولا تتطلب الكثير من التفكير الإبداعي، يمكن أن تمتلك المكافآت دفقة تحفيزية صغيرة دون وقوع الآثار الجانبية الضارة. وعلى نحو ما يبدو هذا منطقيًا، وكما يوضح كل من "إدوارد ديس" و "ريتشارد رايان" و "ريتشارد كوسنر"، فإن "المكافآت لا توضوع الحافز الداخلي لدى الناس في المهام الروتينية؛ لأنها لا تحتوي بالأساس على حافز داخلي كبير حتى يتم تقويضه". وبالنسبة، عندما قام "دان أريل" وزملاؤه بدراسة الأداء التي أجرواها ببلدة مادوريا في الهند مع مجموعة من طلاب معهد ماساشوستس للتكنولوجيا، وجدوا أن عندما تتطلب المهمة "مهارة إدراكية بدنية"، فإن أية مكافأة أصغر "تقوم إلى أداء أسوأ". ولكن "طالما كانت المهمة تتضمن فقط مهارة ميكانيكية، فإن المكافآت ستنتج كما هو متوقع: كلما زاد ما تدفعه، تحسن الأداء".

وهذا أمر مهم للغاية. فعلى الرغم من أن الأنظمة الاقتصادية المتقدمة تركز بشكل أقل على الوظائف اللوغرامية المتعددة على القواعد، فإن بعض ما نفعله كل يوم - وخصوصًا في وظائفنا - ما زال غير شائع تمامًا، فأمامنا تقارير الأداء التي يجب ملؤها ورسائل البريد الإلكتروني الممتلكة التي ينبغي أبيض

٨٨
...والظروف الخاصة التي يقع فيها أسلوب العصا والجزرة

الرد عليها وغيره الكثير من جميع المهام المضجرة التي ليس من الضرورة أن تثير حساسًا. والأكثر من ذلك، فإن الكثير مما يتم القيام به طوال يوم العمل - بالرغم لبعض الأشخاص - يتكون من تلك المهام الروتينية، غير الجذابة تمامًا. وفي هذه المواقف، من الأفضل أن تحاول تحويل العمل إلى لعب - لزيادة تنوع المهمة، أو جعلها أقرب إلى لعبة، أو استخدامها في المساعدة على إتقان مهارات أخرى. ولكن للأسف، هذا غير ممكن دائمًا. وهذا يعني أنه في بعض الأحيان تكون المكافأت "المشروطة" خيارًا مطروحاً.

هنا نضع هذه الرؤية الخاصة بالروتين والمكافآت موضوع التنفيذ. افترض أنك مدير لإحدى المؤسسات الصغيرة غير الهادفة للربح. وقام فريق تصميم لدينا بإبتكار ملصق رائع يروج للحدث الكبير التالي الذي ستنظمه مجموعتك.

والآن، يجب عليك إرسال الملف إلى عشرين ألف عضو بالمؤسسة؛ بحيث إن تكلفة الاستلام بشركة بريد خارجية متخصصة للقيام بالمهمة تتقع طاقة ميزانيتك. فقد قررت القيام بالمهمة داخليًا. والمشكلة هي أن الملفات قد جاءت من الطبعة متأخرة عن الموعد المحدد لها. يجب أن يتم إرسالها عبر البريد في عطلة نهاية الأسبوع الحالية.

فما أفضل طريقة تحشد فريقك المكون من عشرة أفراد وربما بضعة أفراد آخرين معهم، في مهمة إرسال الملفات الكبرى خلال عطلة نهاية الأسبوع؟ إن المهمة هي التجسيد الدقيق لعنى كلمة روتين: للأفراد المشاركون يجب عليهم لعب الملفات، ووضعها داخل الأبواب البريدية، وسقها، وكتابة العنوان البريدي ووضع الطابع البريدي المناسب. أربع خطوات - ليس فيها ما يثير الاهتمام.

ويتمثل أحد الخيارات الإدارية في إجبار الناس على العمل. فإن كنت المدير، يمكنك أن تجبر الأفراد على أن يقضوا يومٍ من المطلة الأسبوعية في إتمام هذا المشروع السقيم. ربما يدعونك إليك، ولكن تحديد ممنوباتهم والتزامهم على
الفصل الثاني (أ)

المدى الطويل من الممكن أن يكون أمرًا واقعًا. وهنا، خيار آخر يتمثل في طلب هذا الأمر من أشخاص مَتطوعين. ولكن عليك مواجهة الأمر: قد يجد معظم الناس طرقًا أفضل لقضاء عطلتهم الأسبوعية.

ولذا فإن هذه الحالة، فإن خيار المكافأة "المشروطة" ربما يكون فعالًا. فمثلًا، يمكنك أن تبت حفل كبير للمكتب كله إذا شارك الجميع في إنجاز المشروع. ويمكنك أن تعرض منح شهادة تقدير لكل شخص يشارك في المهمة. أو ربما يمكنك الذهاب إلى ما هو أبعد من ذلك فتعرض مقابلًا ماليًا بسيطًا عن كل ملقص يتم إعداده وإرساله – على أمل أن تدعم أعمال العمل بالقطعة إنتاجيتهم.

وبينما يمكن لتلك المكافآت المُناسبة المشروطة أن تحدقي الغالب من الحافز الداخلي والإبداع، فإن تلك العوائق تكون أقل أثرًا هنا. فالهمة هنا لا تتطلب شغفًا كبيرًا ولا تفكيرًا عميقًا. والجزرات - في هذه الحالة - لن تضر، وربما تنفع. لسوف تزيد فرصتك في النجاح بدعم مكافآت تعبئة الملصقات بثلاثة إجراءات مهمة:

- اعرض سببًا منطقيًا لضرورة المهمة. فآية مهمة ليست شائكة بالأساس يمكن أن تصبح أكثر جذوع وقيمة. ومن ثم تصبح أكثر جاذبية، إن كانت جزءًا من غاية أكبر. أشرح سبب الأهمية الشديدة لهذا الملصق والسبب في أن إرساله الآن يعد أمرًا بالغ الأهمية بالنسبة لهم مؤسستك.

- اعترف بأن المهمة مميلة. وهذا بالطبع نوع من التقصص الماطفي مع الآخرين. وهذا الإقرار سوف يساعد الآخرين على فهم سبب أهمية هذه المناسبة النادرة حيث تكون المكافآت "المشروطة" جزءًا من الطريقة التي تعمل بها مؤسستك.

- اسمح للآخرين بإنجاز المهمة على طريقتهم الخاصة. فكر في الاستقلالية، لا السيطرة. حدد النتيجة النهائية التي تريدونها، ولكن
...والظروف الخاصة التي يقبح فيها أسلوب العصا والجزرة

بدلًا من تحديد الطريقة التي تود الوصول بها إلى تلك النتيجة – كيف ينبغي لف كل ملصق وكيف يثبت كل ملصق بريدية - امنحهم الحرية في كيفية أداءهم.

هذا هو النهج بالنسبة للمهام الروتينية. فمادما عن أنواع المهام الأخرى؟ بالنسبة للعمل الذي يتطلب ما هو أكثر من مجرد اتباع قائمة متتالية من التعليمات، فإن المكافآت تكون أكثر خطورة. وأفضل طريقة لتجنب العيوب السبعة القاتلة للمحفزات الخارجية هي أن تتجنبها تمامًا أو تقلل من شأنها وتركيز بدلاً من ذلك على عناصر التحفيز الأعمق – الاستقلالية والبراعة والتصميم – وهي العناصر التي سنستكشفها لاحقًا في هذا الكتاب، ولكن في مكان العمل، فإن أي التزام صارم بهذا النهج يصدم بمجرد حقيقية الحياة الثابتة: فحتى الأشخاص الذين يشتركون الأعمال الرائعة الخلافة الإبداعية التي من اختصاص الشق الأمني من الخمسة يرغبون في الحصول على مقابل. وهنا تلقى "أمابال" بعض الضوء على الكيفية التي يمكن بها أن تستخدم المكافآت على نحو يضع مقتضيات الحياة موضع الاعتبار ولكن في الوقت ذاته يقلل من التكاليف الخفية للمحفزات الخارجية.

لتمتد إلى الدراسة التي قامت فيها "أمامبال" هي واثنان من زملائها بمقارنة جودة مجموعة أعمال فنية مدعومة الأجر وأخرى غير مدعومة الأجر لمجموعة من الفنانين، وصنفت لجنة من الخبراء - كنت على جهل بما كان الباحثون يريدون استكشافه - الأعمال غير المدعومة باعتبارها على أنها أكثر إبداعًا. ويتضح أحد أسباب ذلك كما قال كثير من الفنانين هو أن المكافآت التي كانوا سيتلقونها كانت "مقيدة" لهم - حيث إنهم وجدوا أنفسهم يعملون لتحقيق هدف لم يقرره ويطرأه لا يتحكمون فيها. إلا أنه في ذات الدراسة، اكتشفت "أمامبال" أنه عندما اعتبار الفنانين مكافآتهم "عاملاً محفزًا" - بمعنى أن "المكافآت حفزت الفنانين لفعل شيء شائع أو مثير" - فإن التقييم الإبداعي لأعمالهم عاود الارتفاع مرة أخرى. وكان الأمر ذاته صحيحًا بالنسبة للمكافآت
الفصل الثاني

التي شعر الفنانون بأنها كانت تزودهم بمعلومات وتنفيذية راجعة مفيدة عن قدراتهم.

وهذه رؤية بحثية مهمة. حيث يثبت العلم أنه من الممكن - على الرغم من الصعوبة - أن تدرج المكافآت في الأعمال الإبداعية غير الروتينية دون السبب في إحداث دمار هائل.

لذا، هب أنت أعدنا إلى مؤسستك غير الربحية بعد تسعة أشهر من عملية البريد؛ حيث تم إرسال الطرود دون أخطاء، وحقق الملصق نجاحًا مذهلاً، وحقق الحدث أهدافه بشكل رائع. وتخطط لحدث آخر في وقت لاحق من هذا العام، وقد استمررت على التاريخ ووجدت مكانًا مناسبًا لإقامة الحدث. وأنت الآن بحاجة للملصق منهم يثير الخيال ويستدده إليه الجماهير.

فما الذي ينبغي عليك فعله؟

إليك ما لا ينبغي أن تفعله: أن تعرض مكافأة "مشروطة" فريق التصميم.

سماحًا تنطلق إلى مكاتبهم بلا تردد وتنزل فيهم قطعًا: "إذا ابتكرنا ملصقًا دعاً يثير الحمس أو يزيد حجم الحضور على العام الماضي، فندفع سنتصلكون على مكافأة بنسبة 10%". فعلى الرغم من أن هذا النهج التحفيزي شائع في المؤسسات في شتى أنحاء العالم، فإنه وصفة مباشرة لتقليل الأداء. فالكarak ملصق دعاً ليس عملًا روتينيًا. إنه عمل يتطلب تفكيرًا إبداعيًا، وخارقًا، وفنيًا. وكما تعلمون، فإن المكافأات "المشروطة" تعد طريقة مثالية للإطاحة بهذا النوع من التفكير.

ويتمثل الأساليب الأفضل في أن تكون قد سرخت بالفعل الظروف المناسبة لبيئة تحفيز حقيقية. فإن المكافأت الأساسية يجب أن تكون كافية. بمعنى أن تكون المكافأات الأساسية للفريق دقيقة وعادلة - وخاصة مقارنة بما يفعل الناس من عمل مماثل في مؤسسات مماثلة. فمؤسساتك غير الربحية يجب أن تكون مكانًا لطيفًا للعمل فيه. ينبغي أن يحصل أفراد فريقك على الاستقلالية. ويجب أن يحصلوا على فرصة كاملة لتحقيق البراعة، ويجب أن يرتبطوا واجباتهم اليومية
...والظروف الخاصة التي يلحن فيها أساليب العصا والجزرة

بلاجة أكبر. فإذا أثبتت هذه المنافسة، فإن الاستراتيجية الأفضل لك هي أن توفر إحساسًا بالإنجاز والأهمية - وعندئذ عليك أن تسع المجال للموهبة. ولكن ربما لا يزال لديك إمكانية دعم الأداء قليلاً - للمهام المستقبلية أكثر منه لهذه المهمة - وذلك من خلال الاستخدام الدقيق للمكافأة. عليك فقط أن تكون حذرًا. فإن جهودك سوف ترتد عليك بالضرر إذا لم تحقق المكافآت التي تقدمها مطلبة أساسًا. وسوف تكون في موقف تجنبي أقوى إذا ما اتبعت مبدئي إضافيين.

المطلب الأساسي: أي مكافأة خارجية ينبغي أن تكون غير متوقعة وأن يتم تقديمها فقط بعد اكتمال المهمة.

فإن اقتراح جائزة في بداية أي مشروع - وعرضها بشكل غير متوقع - سيوجه حتمًا تركيز الناس نحو الحصول على المكافأة بدلاً من إنجاز المهمة.

ولكن تقديم أمر المكافآت بعد إنجاز المهمة سيجعل الأمر أقل مخاطرة وعبارة أخرى، إذا كانت المكافآت "المشروعة" أمرًا خاطئًا، عليك التحول إلى "المكافآت الختامية" - بمعنى: "الآن وقد انتهينا من الملف وسأرد الأمر بشكل جيد، أود الاحترام بهذا الإنجاز من خلال دعوتكم جميعًا لتناول الفداء".

وكم يوضح "ديسي" وزملاؤه بالقول: "إذا تم منح المكافآت المادية بشكل غير متوقع للناس بعد إكمال أية مهمة، فالمكافآت هنا أبعد من أن تكون سببًا في إنجاز المهمة ومن ثم تقل احتمالية أن يكون لها أثر مدمر على الحافز الداخلي".

وبالمثل، فقد اكتشفت "أمانيل" في بعض الدراسات أن "إلى مستويات الإبداع كان يتم الحصول عليها من الأفراد الذين تلقوا مكافأة كمالية إضافية". ولذا، فإنه عندما يخرج الملف بالشكل المتراز، يمكنه مكافأة فريق التصميم بالشهورات أو حتى منحهم علاوة مالية دون التأثير على قدرتهم الإبداعية. فالفريق لم يكن يتوقع أية مكافآت والحصول عليها لم يكن

73
الفصل الثاني (أ)

مرتبطة بنتيجة معينة. إنك ببساطة تعبر لهم عن تقديرك لعملهم الرائع. ولكن ضع في اعتبارك نقطة تحديد مهمة: إن تكرار المكافآت "النهائية" من الممكن أن يحولوا سريعاً إلى عطاءات "مشروطة" - وهو الأمر الذي يمكن في النهاية أن يؤثر على الأداء.

عند هذه المرحلة، وبال لديك من المكافآت للأعمال الإبداعية غير الروتينية واستبدالها بعلاوات "نهائية" غير متوقعة، تكون في وضع أهل خروفة. ولكن ستكون في وضع أفضل لو أنك ابتعت خطوتين إضافيتين.

الأولى، فكر في المكافآت غير المادية. فالأشياء والتغذية الراجعة الإيجابية تكون أقل ضرراً على الإبداع من المال والهدايا التذكارية. وفى الحقيقة، قفى التجارب الأصلية لـ "ديسي" ومن خلال تحليله اللاحق للدراسات، وجد: "التوهج الراجعة الإيجابية من الممكن أن يكون لها تأثير جيد على الحافز الداخلي." بدأ، لو أن فريق التصميم ابتكر مفصلاً أخذًا، فربما لن يكون عليك سوى الدخول عليهم في مكتبهم والقول: "يا للروعة، لقد أديتم عملًا مذهلاً! بعد أن هذا الملخص، سيكون له أثر هائل في دفع الناس للحضور إلى هذا الحدث. شكرًا لكم.

الثانية، وفر معلومات مفيدة. لقد وجدت "أمانيب" أنه بينما يمكن لسيطرة المكافآت الخارجية أن تضر بالإبداع بقوة، فإن "الحوافز التشغيلية أو التميزية من الممكن أن تكون داعمة له." فهى مكان العمل، يعطى الناس لتعلم شيء عن طريقة أدائهم، ولكن فقط إذا لم تكن المعلومات مجرد جهد خفى للتلاعب بسلوكهم. لذا، فلا تقل لفريق التصميم: "لقد كان هذا الملخص رائعًا، لقد صممتهم بالطريقة التي طلبتها تماماً." وبدلاً من ذلك، امنحهم معلومات قيمة عن عملهم. فكلما ركزت التغذية الراجعة على أمور محددة ("الاستخدام الرائع للألوان") - وكلما زاد الأخلاق على الجهود والطريقة أكثر من التركيز على إنجاز نتيجة محددة - فإن هذا من الممكن أن يكون أكثر فاعلية.

74
ويإيجاز، بالنسبة للمهام الخلاقة الإبداعية التي من اختصاص الشق الأول من المع، ستكون في وضع خطر إذا قدمت مكافآت "مشروطة". ومن الأفضل بالنسبة لك أن تستخدم المكافآت "النهاية". والأفضل من كل هذا أن توفر مكافآتك "النهاية" الثنائية والتنفيذية الراجعة والمعلومات المفيدة.

(ولتوضيح وصف بصري لهذه الطريقة، انظر المخطط الاستبائي الموجود بالصفحة التالية)
الفصل الثاني (1)
الفصل 3
النمط السلوكي "أي"، والنمط "إكس"

لا يبدو أن مدينة روشفستر بولاية نيويورك ستكون مركزًا لأي زلزال اجتماعي محتمل، فالشركات التي بنت تلك المدينة الباردة الطبيعة - ولا يفصلها عن الحدود الكندية أكثر من اثنتين وستين ميلاً - كانت هي جبيرة الاقتصاد الصناعي في البلاد. هكذا، شركة "إيستمن كوداك" كانت تصنع أفلام التصوير، وشركة "ويسترن يونيون" تسلم البرقيات، و "زيروكس" تصنع ماكينات التصوير، وقد قادت هذه الشركات مفاهيم نظام التشغيل موبيلفيشن 20، إذا وفرت للناس وظيفة ثابتة ومعايير دقيقة للمكافآت، فإنهم سيشعرون ما يلبيه المديرون التنفيذيون وحملة الأسهم، وسيدة الغرام.

ولكن بداية من سبعينات القرن الماضي، ومن حرم جامعة روشفستر، بدأت ملامح ثورة تحفيزية جديدة في التشكيل. فقد بدأت في عام 1971، عندما وصل "إدوارد ديس" - الذي كان متهيأًا لتوه من تجاربه حول أحجية "سوما"
الفصل الثالث

- إلى الجامعة لحضور لقاء مشترك بين قسم علم النفس وكلية إدارة الأعمال بالجامعة. وقادت حدة الأمر في عام 1972، عندما أطلق كلية إدارة الأعمال بشكل غير رئيسي "ديسي" وذلك نظرًا للاكتشافات الاجتماعية في أمر الكافأة، وصممه قسم علم النفس بدوام كامل فيه. ونال الموضوع مكثفًا أكبر في عام 1975 عندما نشر "ديسي" كتابًا أسماه "فيكتور راوند راوند" بكلية الدراسات العليا.

كان "راوند" الذي كان مختصًا في الفلسفة - فقد رأى أنه للتو الاتجاه بالخدمة العسكرية، وبسبب إحساسه بالذنب لنجائه من الحرب، عمل مع المحاربين القدامى لحرب فيتنام الذين كانوا يعانون من اكتئاب ما بعد الوفاة. وقد جاء إلى جامعة روشستر لتعلم كيف يكون طبيبًا أفضل. وذات يوم، في إحدى الحلقات النقاشية، عرض أحد الأساتذة موضوع الحافز الداخلي - ثم شجب هذا المفهوم بضراوة. يخبرني "راوند" قائلاً: "لقد وجدت أن معارضة الأمر على هذا النحو تؤكد أنه لا بد أنه شيء مثير للإهتمام". فالتقط نسخة من كتاب "ديسي"، ووجده مثيرًا، فاتصل بمكونه لتناول الغداء معه. ومن هنا بدأ معه تعاونًا بحثيًا مميزًا استمر حتى يومنا هذا.

عندما قابلتهما منذ مدة ليست بال昶ية، في مبنى ميلورا هول بالجامعة، كان الاثنين نموذجًا يدرس في التنافس والتشابه، كان "ديسي" طويلاً ونحيفًا، ذا بشرة شاحبة وشعر ناعم. وكان يتحدث بصوت هادئ لطيف يذكرني بصوت مذيع برامج الأطفال الراحل "مستر روبرت"، أما "راوند" فقد كان شعره أيضاً مسترلساً ومضروبًا من المنتصف تقربيًا، وذا بشرة ضارية إلى الحمراء وأكثر قوة. وكان يعرض رأيه وكأنه مدع قضائي ماهر. أما "ديسي" فينظر به بصبر حتى تفهم رأيه - ثم يتفق معك ويستعين على رأيك. يشبه "ديسي" المحطة الموسيقية التقليدية على موجة إف إم سبارتكي؛ أما "راوند" فهو أقرب إلى
النمط السلوكي "أي" والنمط "إكس"

القناة التلفزيونية. ومع ذلك فهما يحدثان معًا بلغة علمية مختصرة خفية، وتتماشى أفكارهما معًا في انسجام تام. وكان الزوج الذي كانا يمثلانه قويًا بحيث أصبحا معًا من كبير علماء السلوكي في جيلهما.

وقد قاما معًا بابتكار ما أطلقوا عليه "نظرية حق تحرير المصير الذاتي".

هناك العديد من نظريات السلوكي الإنساني تتمحور حول ميل بشرى معين: إننا جميعًا نستجيب بحماسة لكل من المحفزات الإيجابية والسلبية، أو أننا عبارة عن حاسات آلية مفعمة بالحيوية للمصلحة الذاتية، أو أننا حاويات للصراعات النفسية الجنسية، ولكن نظرية "حق تحرير المصير الذاتي" - على النقيض من ذلك - تبدأ بمفهوم الحaways البشرية العالمية. فإنها تقول إن لدينا ثلاثة احتياجات نفسية: فطريات، الشفاء والاستقلال والارتباط، ولعندما يتم إشباع هذه الاحتياجات، فإننا نتمتع بالتحفيز والانتاجية والسعادة. ولعندما نتم إعاقة هذه الاحتياجات، يتلاشي تحفيزنا وانتجاجنا وسعادةنا.

"رابن" هذا الفهم هو أحد حواراتنا فيقول: "إن كان شيء شيء (أساسي) بخصوص طبيعتنا، فإنه القدرة على الاهتمام. وهناك بعض الأشياء التي تزيده، وبعض الأشياء الأخرى التي تعمقه". وبعبارة أخرى، فإن جميعاً نمتلك ذلك المحفز الثالث، إنه جزء أساسي من طبيعتنا البشرية. ولكن ظهور هذا الجانب في حياتنا من عدمه متوقف على ما إذا كانت الظروف المحيطة بنا تدعمه أم لا.

ويتعدى الألياف الأساسية لنظام التشغيل موتيفيشن 200 معوقة أكثر منها دامعة. ويقول "رابن": "هذا شيء مهم للغاية حقًا في الإدارة". فهناك لا ينتج الناس، فإن الشركات تلجأ عادة إلى العوامل او العقاب، ويقول "رابن": "إنما لا تفعله هنا هو أنك لا تعمل بجدية على تشكيل المشكلة. فإتلك تحاول أن تتجاوزها باستخدام أساليب العصا والجزرة". وهذا لا يعني أن نظرية "حق

"حرر المصير الذاتي" تعبر بالكلية بمبدأ المكافآت. يقول "ديس" "بالطبع تعتبر المكافآت عاملًا ضروريًا في مكان العمل وفي مواقف أخرى. ولكن كلما
الفصل الثالث

قل بروزها، كان ذلك أفضل. فحين يستخدم الناس المكافآت للتحفيز، ينبغي أن تكون هي المنصر أكثر تحفيزًا بحراً. ويقول "ديسي" و"رايان" إنه ينبغي بدلاً من ذلك تركيز جهودنا على خلق بيئات تسمح لحاجاتها النفسية الداخلية بالازدهار.

وعلى مدار الثلاثين سنة الماضية، ومن خلال عملهما في التدريس بالجامعة، أقام "ديسي" و"رايان" شبكة عمل من عدة عشرات من علماء نظرية "حق تقرير المصير الذاتي" الذين يجرون الأبحاث في الولايات المتحدة وكندا وسنافورة، وفي كل أنحاء أوروبا الغربية. وقد استكشف هؤلاء العلماء أمر التصميم الذاتي والحافز الداخلي في تجارب عملية ودراسات ميدانية شملت كل نواحي الحياة تقريبًا – الأعمال والتعليم والطب والألعاب والتدريبات الرياضية والإنتاجية الشخصية وحماية البيئة والممارسات والصحة البدنية والمثلية، وقد أنتجوا مئات الأوراق البحثية، والتي يشير معظمها إلى نفس النتيجة. فإن لدى البشر محفزًا داخليًا فطريًا لتحقيق الاستقلالية وتحديد المصير والارتباط بالآخرين، وعندما يتحرر هذا المحفز، يصبح الناس أكثر إنجازًا ويجنون حياة أكثر ثراءً.

إن نظرية "حق تقرير المصير الذاتي" تمد جزءًا مهمًا من حركة أوسن لتوجه فكرى جديد يختص بالحالة البشرية. ومن بين هذه الكوكبة، وربما أكثرها بروزاً، حركة علم النفس الإيجابي، والتي أعادت توجيه دراسة علم النفس بعيدًا عن تركيزها السابق على الأمراض والاضطرابات، وفي امتداد السلام والتفاعلية الودية. فتحت قيادة "مارتن سيليجمان" الأستاذ بجامعة بنسلفانيا، يضم علم النفس الإيجابي مجموعات كبيرة من العلماء، ويحدث أثرًا عميقًا في المطريقة التي يرى بها العلماء والاقتصاديون والمعالجون السلوك البشري. ومن بين أبرز متخصصي علم النفس الإيجابي يأتي "ميهال سيكزينميهايلى"، الذي جُلِب على ذكره أيضًا. ويدور الكتاب الأول لـ"سيكزينميهايلى" عن "التدفق".

وبيِدور الكتاب الأول لـ"سيليجمان" عن نظرتيه (التي زعم فيها أن عدم الحيلة
النمط السلوكي "أي"، والمثل "إكس"

هو سلوك مكتسب وليس فطرياً) وقد ظهر في نفس العام الذي ظهر فيه كتاب "دليس" عن التحفيز الداخلي. ومن الواضح أن شيئًا مهماً كان يلوح في الأفق في عام 1975. وقد استغرقتنا جيلاً بكامله كي نؤمن به.

وتضمن الشكلية الكبرى من المفكرين الجدد "كارول دويك" من جامعة ستانفورد و "أمابيل" من جامعة هارفارد، كما أنها تضم مجموعة صغيرة من علماء الاقتصاد – أبرزهم "رونالد بينابو" من جامعة برينستون و "برونو فرائ" من جامعة زيورخ – والذان يطبقان بعض هذه المفاهيم في هذا العلم الكثيب. وتضمن المجموعة أيضًا بعض العلماء الذين لا يدرسون التحفيز في حد ذاته – ومنهم على وجه الخصوص "هوارد جارنر" من جامعة هارفارد، و"روبرت شثيرنبرج" من جامعة تافتس – اللذان غيرا مفهومنا عن الذكاء والقدرة الإبداعية وعمرنا رؤية أكثر إشراقًا للإمكانات البشرية.

هذه المجموعة من العلماء – بدون تنسيق وبدون قصد، وربما حتى دون أن يدركوا – وضعت أساسًا لنظام تشغيل جديد أكثر فاعلية. وبعد طول انتظار، ربما بدأ العالم يلتفت إلى عملهم.

قوة الحروف الأبجدية

الكلمات مهمة بالطبع، ولكن الحروف مهمة في الأخرى، والشاهد هنا: "ماير فريدمان". ربما لم تسمع غالبًا بهذا الاسم من قبل، لكنه في الغالب يعرف إره. "فريدمان" الذي مات هرمًا في عام 2001، بعد أن جاوز التسعين من عمره. كان اختصاصيًا في أمراض القلب، وظل لعقود يدير عيادته الصافية في سان فرانسيسكو. في أواخر الخمسينيات من القرن الماضي، بدأ هويزميله الطبيب "رآي روزمان" في ملاحظة تشابهات بين مرضاه المؤهلين للإصابة بأمراض القلب. ولم تكن نوعية ما يأكله هؤلاء المرضى، ولم تكن جيناتهم
الفصل الثالث

وراثية هي التي جعلتهم عرضة لانتعب القلب. لقد كانت الطريقة التي يعيشون بها حياتهم. فهوؤلاء المرضى – كما يعلق "فريدمان" – يظهرون:

مجموعة خاصة معقدة من الصفات الشخصية، تتضمن محفزاً مفرطاً في التنافس وعفنًا ونفاد صبر وإنحساماً بإلحاح الوقت. يبدو أن الأشخاص الذين يظهرون هذا النمط السلوك مشبكون في صراع مزمن، ومتواصل، وعميق في الغالب – مع أنفسهم ومع الآخرين والظروف والحياة نفسها.

هؤلاء الأشخاص كانوا على الأرجح أقرب بشكل لافت للإصابة بأمراض القلب من غيرهم من المرضى – حتى من هؤلاء الذين يشتركون معهم في نفس الظروف الجسدية، وأمراض التربيات الرياضية، وأمراض الحمية الغذائية، والتاريخ العائلة. وفي بحثهما عن طريقة ملائمة ومميزة لشرح هذه الرؤية لزملائهم في الحقل الطبي والعالم أجمع، وجد "فريدمان" و"روزمان" ضالتهم في الحروف الأبجدية. فأطلقوا على هذا النوع من السلوك اسم "النمط السلوكى إيه".

ويقف النمط السلوكى "إيه" على ظرف النقيض بشكل كامل مع النمط السلوكى "بي"، فهنا عكس نظرائهم الذين يشعرون ببركة السيرات بشدة، وينقرون الأرض بأقدامهم نتيجة معاناتهم من "جنون العجلاء". فإن الأشخاص الذين يظهرون النمط السلوكى "بي" نادرًا ما يتعلمون في حياتهم أو يشعرون بالعداء تجاه مطالبتهما. وفي بحثهما، وجد "فريدمان" و"روزمان" أن أصحاب النمط السلوكى "بي" كانوا نباتاً ينتمون إلى الذكاء والإنسوج الذي يتمتع به نظرائهم في النمط السلوكى "إيه". ولكنهم يتبعون طموحهم بشكل مختلف، ومن بين ما كتبه عن صاحب النمط السلوكى "بي" - (باستخدام اللغة الذكورية التي كانت شائعة في ذلك الوقت) - يقول طبيب القلب: "إنه قد يملك أيضًا قدرًا موقولًا من "الحافز"، لكن سمة هذا الحافز هي التي تجعله ثابتاً، وتنحى الثقة والأمن، بدلاً من الاستثارة والسخط والغضب كما في حالة
النمط السلوكي "أي"، والنمط "إكس"

النمط السلوكي "إيه". فأجد المفاهيم إذن للتقليل من نسب الإصابة بأمراض القلب يتمثل في مساعدة النمط "إيه" على التعليم ليصبح أقرب في سلوكه إلى النمط "ب".

وعلى الرغم من مرور خمسين سنة تقريبًا، ظلت تلك المصطلحات باقية. فقد ساعدنا الحرفان الأبجديان على فهم شبكة معقدة من السلوكيات - وأرشداها إلى سبيل أفضل وأكثر فاعلية لعيش حياتنا.

وفريقًا من تلك الفترة التي كان فيها "فريدمان" و "روزمان" يجدان اكتشافهما، كان هناك أمريكي آخر يتجاوز الحدود من جانبه. كان "دوجلاس ماكنريجز" أستاذًا للإدارة بمعهد ماساشوستس للتكنولوجيا، والذي نجى هذا العمل مزيجًا شائعًا من الخبرات المهمة. لقد حصل على شهادة الدكتوراه من جامعة هارفرد في علم النفس (وليس في الاقتصاد أو الهندسة). وعلى النقيض من معظم زملائه، قام بالعمل بإدارة أحد المعاهد العلمية. فمن سنة 1948 إلى سنة 1954، كان رئيسًا لكلية أنتوشت.

واعتمدًا على فهمه للنفس البشرية، وأيضًا على خبرته كقائد، بدأ "ماكنريجز" في إعادة التفكير في الأعراف المتعلقة في الإدارة الحديثة. وكان يرى أن المشكلة في قيادة المؤسسات ليست في الأداء بقدر ما هي في النظرية الموجهة، وبداية بخطبة ألقاها في عام 1957، وبعد ذلك بكتاب رائد أسماه صدر في عام 1960، و "ماكنريجز" يزعم أن الشركات في ذلك الوقت كانت تدير الأعمال وفق افتراضات مغلوطة عن السلوكي البشري.

وكان معظم قادة المؤسسات يعرفون بأن موظفيهم لا يحبون العمل في الأساس، وأنهم قد يتحاشونه تمامًا إن استطاعوا إلى ذلك سبيلًا. وهؤلاء التابعون الجهولون يخافون من تحمل المسؤولية، ويسعون إلى الأمان، ويعتاجون بشدة إلى التوجه، ونتيجة لهذا: "فإن معظم الناس ينبغي أن يجبروا، ويضخموا للسيطرة والتوجه، ويتم تهديهم بالعقوبات لكي يبذلوا الجهد المناسب لتحقيق"
الفصل الثالث

الأهداف المؤسسية. ولكن "ماكجريجور" فاته إن لديه رؤية أخرى للموظفين — وهي النظرة التي عرضت تقييمًا أكثر دقة للحالة البشرية وكانت نقطة بداية أكثر فاعلية لإدارة الشركات. وهذه النظرة تقول إن جاذبية العمل للموظف هي أمر طبيعي كما هي الحال في اللمب أو الراحة. وإن القدرة الإبداعية والبراعة موزعتان بشكل كبير بين الناس، وأنه وفق الظروف المناسبة، سيتنقل الناس تجربة الأسف من سيسمون لتحملها.

ولإضافة هذه النظرة المتناقضة، قام "ماكجريجور" باستخراج رموز من نهاية الحروف الأبجدية هذه المرة. وسمى النظرة الأولى النظرة "إكس"، وسمى الثانية النظرة "واي". وإن كانت نقطة الالتفاق هي من النظرة "إكس"، فهو يقول لك بأن أساليبك الإدارية سوف تنتج بلا شك نتائج محدودة، أو أنها حتى قد تتحف بالكلية. وإن كنت تقوم بنظرية "الجودة المتوسطة للجميع" كما أطلق عليها هو، فإن الجودة المتوسطة ستكون هد الإنجاز الذي يمكنك بلوغه. ولكن لو كانت نقطة الالتفاق هي النظرية "واي"، فإن الإمكانات تكون هائلة — ليس فقط لما يمكن للأفراد تحقيقه، ولكن أيضًا بالنسبة للنتيجة النهائية لشركاتك. إن الطريق إذن لتحسين أداء المؤسسات التجارية يكمن في تحوّل الفكر الإداري من النظرية "إكس" إلى النظرية "واي".

مرة أخرى عاش المصطلح وظل باقيًا — وسرعان ما أصبحت نظرية "ماكجريجور" دعامة في تدريس الإدارة. وعلل الصورة أبلغ من ألف كلمة — لكن أحيانًا لا يكون هناك أبلغ من مجرد حرفين.

ولذا، فإنني وسأتناول نهج "فريدمان" و "ماكجريجور"، فإنني أود تقديم الطريقة الأبجدية الخاصة بي في فهم الحافز البشرى.

أيضاً، كان أنصراً في حجة النهوض الدراسي أعمل منه في قيادات مجلس الإدارة. فقد سارت العديد من الشركات في اتجاه العمل وفقاً للنظرية "واي". ولكن عند التحدث إلى معظم المديرين حتى اليوم — على وجه الخصوص — استجد أنهم في الغالب يتحدثون عن نفس افتراضات النظرية "إكس" التي وضعها "ماكجريجور" في عام 1960.

84
النطاق السلوكي "أي"، "إكس".

النطاق السلوكيان "أي" و "إكس".

إن نظام التشغيل موتيفيشن 20 يتميز ويدعم للأسماء التي تتعلق بحة الناس ك"إكس"، وهذا النمط يحصل على وقوده أساسًا من خلال المحفزات الخارجية وليس الداخلية. فهو لا يهم كثيرًا بالرضا الذاتي الداخلي الناتج عن القيام بنشاط ما بقدر الاهتمام بالكفاءة الخارجية التي يقود إليها ذلك النشاط. أما نظام التشغيل موتيفيشن 20 - وهو التحدي الذي كام لذروية قوية لأنواع الحقائق الجديدة حول طريقة متكبرنا وتخطينا وأدانتنا ما نفعله - فإنه يعتمد على ما أطلق عليه النمط السلوكي "أي"، وهذا النمط السلوكي يحصل على وقوده بشكل أكبر من الرغبات الداخلية أكثر من الرغبات الخارجية، وهو يهم بشكل أقل بالكفاءات الخارجية التي يقود إليها أي نشاط ويشكل أكبر بالرضا الناتج عن النشاط نفسه. وفي مركز النمط السلوكي "إكس"، يوجد المحفز الثاني، وهو مركز النمط السلوكي "أي"، يوجد المحفز الثالث.

إذا أردنا نظرة مؤسساتنا، وتجاوز عقود من معدلات الإنجاز المتهورة، ومواجهة إحساسنا الفاضل بأن شيئًا ما لا يسير على ما يرام في شركاتنا، وحقنا وعلاقتنا فإننا إذن بحاجة إلى الانتقال من النمط "إكس"، إلى النمط "أي". (إذا استخدم هذين الحرفيين تحديدًا للإشارة إلى كلمتي "أي خارجي" و"أي داخلي"، ولكن فضل الفكرة يعود في النهاية إلى "دوجلاس ماكجريجور").

الحقيقة أن تلخيص السلوكي البشري إلى نوعين أو أشيئين فيه تضحية ببعض الفوارق البسيطة. فليس هناك أحد يصدر أحد النمطين السلوكيين بشكل صاف لا تس فيه في كل دقيقة من كل يوم ببعض دون استثناء. ولكن لدينا ميول محددة في ذلك غالبًا ما تكون واضحة تمامًا.

إنك على الأرجح تعرف ما أقصده. تأمل نفسيك مثلاً. هل ما يمكنك بالطاقة ما يحذرك على النهوض صباحًا ويظل يحركك طوال النهار يأتي من...
الفصل الثالث

داخلك أم من خارجك؟ ماذا عن زوجك وأولادك؟ ماذا عن الرجال والنساء المعهدين بك في العمل؟ إن كنت مثل معظم الأشخاص الذين أتحدث إليهم، فإن هناك شعورًا يتولد لديك على الفور بالصنف الذي ينتمي له أي شخص.

وأنا لا أعني بكلامي هذا أن أصحاب النمط السلوكي "إكس". يتحاللون دائمًا المتمة الذاتية في الشيء الذي يفعلونه - أو أن أصحاب النمط "آي"، دائمًا ما يقاومون المكافآت الخارجية. أياً كانت. لكن الحقيقة هي أن أصحاب النمط "إكس" يكون الحافز الرئيسي لديهم هو المكافأة; وأي رضا دانت اعمق هو محل ترحيب، لكنه يكون شيئًا ثانويًا. أما بالنسبة لأصحاب النمط "آي"، فإن المحفز الأساسي لهم هو الخبرة والتحدي والقيمة التي يتضمنها العمل ذاته.

وأي مكاسب أخرى تكون محل ترحيب، ولكن بشكل رئيسي ك🚫 إضافية.

ومثال بضعة اختلافات أخرى ينبغي وضعها في الاعتبار قبل الاستناد في الأمر:

النطاق السلوكي "آي" يصنع ولا يولد. هذه الأنماط السلوكية ليست صفات ثابتة لا تنتهي. بل هي مثابرة تظهر لدى الناس بفعل الظروف والخبرة وسباق الأحداث، ولأن النمط "آي" ينشأ بشكل جزئ من الحاجات الإنسانية الكونية.

فإنه لا يعتمد على السن أو النوع أو الجنسية. ويشير العلم إلى أنه بمجرد أن يتعلم الناس الممارسات والتوجهات الرئيسية - ويتمكنون من ممارستها في

إنه حتى تستطيع أن تجرب هذا الأمر مع أشخاص لا تعرفهم. وإنظر إن كنت تعرفهم. لقد كان مدير شركة "إيرون" "جيف سكيلينغ" من النمط "إكس". ويعتبر مدير شركة "بيرشاتير هاواي" "ورن بافيت" من النمط "آي": "يُعتبر "أنطونيو ساليري" من النمط "إكس"، بينما كان "فولانج" "أدايسمو موشن" من النمط "آي". ويعتبر "الباردين" "فانك" من النمط "إكس". ويعتبر "أداموند" "هولاند" من النمط "آي". ويعتبر "النيك" "آي". وتأكيد الرئيس التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك "هال" و"بليش" ضمن أصحاب النمط "إكس"، أما مؤسس شركة "إنترفيز جوال" "راي أندرسون" فإنه ضمن أصحاب النمط "آي". ويعتبر "سيمون كول" من النمط "إكس". أما "بروس سيرجيستي" من النمط "آي"، وللمحصول على نظرة أكثر شاملية. أفصحك مجموعة أدوات النمط السلوكي "آي" الموجودة في نهاية الكتاب لتحديد الناتج مجانًا عبر الإنترنت للفئة التي تيمني إليها.
النمط السلوكي "أي"، والنمط "إكس"

بيئات داعمة - فإن تحفيزهم وأداءهم النهائي يجعلهم عاليًا. ويمكن لأي شخص من أصحاب النمط "إكس" أن يصبح من أصحاب النمط "أي".

أصحاب النمط "أي" دائمًا ما يتفوقون على أصحاب النمط "إكس" تقريبًا على مدى الطويل. إن الأشخاص ذوي التحفيز الداخلي غالبًا ما يتفوقون في الإنجاز على نظيراتهم الذين ينشدون المكانت. إلا أن هذا ليس صحيحًا دائمًا على المدى القصير. إن التركيز الشديد على المكانت الخارجية يمكن بالطبع أن يحقق نتائج سريعة. والمشكلة هي أن هذا الأسلوب من الصعب استمراره.

وفي الأماكن التي تعتبر مصدر الإنجاز على المدى الطويل، وتظهر الدلائل أن أكثر الناس نجاحًا هم في الغالب الذين لا يتعون بشكل مباشر للمفاهيم التقليدية للنجاح. فإنهم يعملون بجد ويثابرون رغم ما يعترضهم من صعوبات لأن رغبتهم الداخلية تحكم حياتهم، ويتعلمون عن عالمهم، وينجزون شيئًا يستمر لوقت طويل.

النمط السلوكي "أي" لا يزدد بالمثال أو التقدير. يتم كلا النمطين السلوكيين "إكس" و "أي" بالمثل. وإذا لم يصل المقابل المال لكي موفّر إلى الحد الأساسي الذي ذكرته في الفصل الثاني إذا لم تكن المؤسسة التي يعمل بها تدفع له الحد المناسب، أو إذا كان ذلك الحد غير عادل مقارنة بما يتتاضاه نظراً الذين يقومون بعمل مشابه - فإن تحفيز ذلك الشخص سوف يتغير بنض النظر إن كان من أتباع النمط "إكس" أو النمط "أي". ولكن بمجرد أن يصل المال إلى ذلك المستوى، فإن المال عندك يلعب دورًا مختلفًا للنمط "أي" عن الدور الذي يلعبه للنمط "إكس". إن أصحاب النمط "أي" لا يرفضون العوايات أو المكانت. ولكن السبب في أهمية الأجر الدقيق والمعدل هو أنه يخرج المال من حسابات التزه ويجعل تركيزه منصبًا كليةً على العمل ذاته. ولكن على النقيض من ذلك، يعتبر المال لدى أصحاب النمط "إكس" هو كل شيء. إنه سبب أدائهم لوظائفهم، وينطبق نفس الأمر على التقدير. فأصحاب النمط
الفصل الثالث

"أي" يعيبون أن يتم تقييمهم على إنجازاتهم - وهذا لأن التقدير يعتبر نوعًا من التدريب الراجعة. ولكن بالنسبة لهم - على عكس أصحاب النمط "إكس" - فإن التقدير ليس غائة في حد ذاته.

النطاق السلوكي "أي" مصدر متجمد. تأمل النمط السلوكي "إكس" على أنه النمط، والنمط "أي" على أنه الشمس. في معظم فترات تاريخنا القريب، كان النمط هو أرخص وأسهل وأكثر مصادر الطاقة كفاءة. ولكن النمط له شائتيان: الأولى أنه يتسبب في أشياء ضارة مثل تلوث الهواء والغازات التي ترفع درجة حرارة الأرض. والثانية أنه محدود الكمية، فإن الحصول على المزيد منه يصبح أكثر صعوبة وتكلفة في كل عام. والنمط السلوكي "إكس" قريب الشبه بهذا. فالإصرار على الكميات والعلاقات يستثمر مصادر (كما هو موضح بالفصل الثاني) ، ودائما ما تزداد المخزونات "المشروعة" تكلفة مع الوقت. أما النمط السلوكي "أي" - والذي يدور حول الحفظ الداخلي - يعتمد على مصادر متجمدة يمكن تطويدها مرة أخرى ولا تسبب ضررًا كبيرًا. إنه المعدل التحتفي للطاقة النظيفة: فهو رخيص وآمن في استخدامه ومتجد باستمرار.

النمط السلوكي "أي" بدعم العافية البدنية والذهنية. طبقًا لمجموعة من الدراسات التي أجريها باكثون في نظرية "حق تقرير المصير الذاتي"، فإن الأشخاص المدينين لأسلوب الاستقراض الذاتي والتحفيز الداخلي يملكون قدرًا أكبر من الاحترام الذاتي، وعلاقات شخصية أفضل مع الناس، وقدرًا أكبر من العافية بشكل عام من أولئك الذين ينحون منحنى المحفظ الخارجي. وعلى النقيض من ذلك، فإن أولئك الأشخاص الذين تتمورون محفزاتهم الأساسية على مقومات مثل المال أو الشهرة أو الجمال فإنهم غالبًا ما يعانون من صحة نفسية متدنية. بل إن هناك علاقة بين النمط "إكس" والنمط "أي". فقد وجد "ديسي" أن الأشخاص المتبعين لنمط السيطرة أو المكافآت الخارجية قد
النمط السلوكى "أي", والنمط "إكس"

أظهروا قدرًا أكبر من الحساسية الذاتية أمام العامة، وتصرّفوا بأسلوب أكثر دفاعية، وكانوا أكثر ميلاً لإظهار النمط السلوكى "إيه".

وبعد النهاية، فإن النمط السلوكى "أي" يعتمد على ثلاثة موارد أساسية: الاستقلالية والبراعة والتصميم. وهذا النمط السلوكى ذاتي التوجيه، وهو مكرس لأن تصبح أفضل وأفضل في شيء تهتم بفعله، وهو يربط موضوع السعي لتحقيق الامتياز في العمل بغاية أكبر.

ربما يرفض بعض الناس مثل هذه الأفكار باعتبارها مثالية، فكل العلم يذكر أن هذا النمط من السلوك أساسي للنجاح وبناء وبناء وبناء وبناء وإنسانيتك - وهو الآن أيضًا - وسط هذا الاقتصاد السريع المتغير - يعتبر مهمًا للنجاح المهني والشخصي والمسؤولي أيًا كان.

فالخيار لنا إذن. يمكننا ارتكاب برودة في التحفيز البشري ونأقرب إلى العادات التقليدية منها إلى العلم الحديث، أو بإمكاننا الإنصات لصوت البحث العلمي، والدخول بممارساتنا المهنية والشخصية إلى عالم القرن الحادي والعشرين، وخلق نظام تشغيل جديد لتساعد أنفسنا وشركائنا وعالمنا على العمل بشكل أفضل.

لن يكون الأمر سهلاً، ولن يحدث بين عشية وضحاها. فهيا بنا بدأ.  

89
** معرفتي **

www.ibtesama.com/vb

منتديات مجلة الإنساءة
الجزء الثاني

العناصر الثلاثة
** معرفتي **

www.ibtesama.com/vb

منتدى مجلة الإنسامة
الفصل 4
الاستقلال

لقد استبصرت المستقبل – وقد نجح الأمر، لقد نجح في الكيانات الجديدة التي تبرز على مدار الساعة في سيدني بأستراليا، ونجح في المشاريع شديدة التنافس في مونتريال، بكالفورنيا، ونجح تمامًا في تشارلوتسفيل، بفيرجينيا.
والسر في سبب نجاحه، هو الطريقة التي يعمل بها. فعلى حدود الاقتصاد - ببطء، ولكن في ثبات – نجد الأفكار القديمة في الإدارة تسعى المجال للتأكيد المعاصر على التوجيه الذاتي.

وهذا هو السر في أنه في ظهيرة أحد أيام الجمعة المطيرة في تشارلوتسفيل.
لم يأت إلى العمل من الموظفين التابعين للمدير التنفيذي "جيف جانثر" سوى الثالث منهم فقط، ولكن "جانثر" – رائد الأعمال، والمدير، والرأسمالي – لم يكن منزعجًا ولا غاضبًا. بل إنه في الحقيقة كان هادئًا ومركزًا تمامًا مثل رجل الدين. وربما كان سبب ذلك هو أنه نفسه لم يصل إلى المكتب حتى قبل ساعة
الفصل الرابع

من الآن، أو ربما لأنه يعلم أن فريق عمله لا يتربى من العمل، فهم يعملون - ولكن على طريقتهم الخاصة.

في بداية العام، قام "جانثر" بتجرية حول الاستقلالية في شركة "ميديوس" وهي إحدى ثلاث شركات يقوم على إدارتها، لقد قام بتحويل الشركة - التي تعمل في إنتاج البرمجيات وأجهزة الكمبيوتر لمساعدة المستشفيات على تكامل أنظمة معلوماتها - إلى بيئة عمل تدير النتائج فقط.

هذا النمط من الإدارة هو من بناة أفكار "كال في ريسر" و "جودي تومسون" وقد كانت مديرتي موارد بشرية لدى متجر الجملة الأمريكي الشهير "ست باي" وقد اقترحت مبادئ بيئة العمل الهادفة للنتائج فقط بالروح العملية التلقائية لدى "بين هرانكلين" مع الراديكالية المقدمة لدى "سول ألينسكي".

في بيئة العمل الهادفة للنتائج فقط، لا يلتزم الموظفون بجدول زمنية محددة، فإنهم يحضرون متأخرين، وليس عليهم أن يكونوا بالكتب لوقت محدد - أو لأي وقت - لعرض العمل، عليهم فقط أن ينجروا عملهم، أما كيفية إنجازهم لهذا العمل، وتمت بنجاح، وأين ينجروه، فالآمر كله عائد إليهم في هذا.

وقد انجز "جانثر" الذي كان في بداية الثلاثينيات من عمره لهذا الأمر، حيث قال لي يومًا: "إن الإدارة ليست هي أن تتجول في المكان وترى إن كان الموظفون متزعمين بكمليكهم أم لا". لكن الإدارة هي أن تخلق الظروف التي تمكن الأفراد من تقديم أفضل عمل لديهم، وهذا هو السبب الذي جعله دائمًا ما يحاول منح موظفيه تحرراً من القيود. ولكن مع توسعة شركة "ميديوس"، ومع زيادة خبرة "جانثر" الإدارية، بدأ يتساءل إن كان الموظفون المهرة المتطردون الذين يقومون بعمل منصقوهم بحاجة إلى قيد من أي نوع، ولذا فإنه في عشاء العطلة السنوية في ديسمبر من عام 2008، ألقى هذا البيان: في الأيام التسعين الأولى من العام الجديد، سيفضع جميع الأفراد الاثنين والعشرين تجربة عمل جديدة. فستكون الشركة بيئة عمل هادفة للنتائج فقط.
يقول "جانثر": "في البداية، لم يلتزم الموظفون بالقرار الفعلي، فالكتابة كانت تتم التدخل في الموظفين في التاسعة صباحاً، وتغرق منهم بداية المساء: كما كان الحال في السابق تماماً. وكان هناك قليل من الموظفين قد خرجوا من بيئة عمل مستبدة للغاية ولم يكونوا متاحين على هذا النوع من الحريه. (ففي شركة كان يعمل بها أحد الموظفين، كان على كل موظف أن يحضر في الثامنة صباحاً. وإذا تأخر أحدهم، ولو حتى لدقائق، فقد كان عليه أن يكتب تفسيرًا لكل شخص آخر ليقرأه). ولكن بعد بضعة أسابيع، وجد معظم الناس ضالتهم، وزادت الإنتاجية وانخفض حجم التوتر. وعلى الرغم من أنه كان هناك اثنان من الموظفين قد عانيا من هذه الحريه وتركا العمل، إلا أنه بنهاية فترة الاختبار، فرر "جانثر" الاستمرار بشكل نهائى في نظام بيئة العمل المستدفنة للنتائج فقط.

يقول "جانثر": "لقد ظن بعض الناس (من خارج الشركة) أننى كنت مجنونًا. وتساءلوا قائلين: "كيف تعرف ما يفعله موظفك في العمل إن كنت غير موجود؟". ولكن من وجهة نظره، كان الموظفون ينجزون بشكل أكبر بهذا الوضع. وبسبب ذلك هو أنهم كانوا يركزون في العمل ذاته أكثر من التفكير بأن شخصًا ما سيتصورهم بالتهرب إن فكر أحدهم في المغادرة لحضورة مباراة انتهت في كرة القدم. ولكن حيث إن السواد الأعظم من طاقم موظفيه الأساسيين كان يتكون من مطوري برامج ومصممين وغيرهم ممن يقومون بعمل ينطوي على مستوى عال من العمل الإبداعي، فإن ذلك ضروريًا. "بالنسبة لهم، كان الأمر كله متعلقًا بالبراعة في العمل. فقد كانوا بحاجة لزيادة من الاستقلالية".

ومع هذا، يبقى ليدي الموظفين أهداف خاصة ينبغي لهم تحقيقها – مثل إتمام مشروع معين بحلول تاريخ محدد أو الوصول إلى معدل مبيعات معين. وعندما كانوا يحتاجون إلى المساعدة فإن "جانثر" كان موجودًا لتقديم العون. لكنه قرر ألا يربط هذه الأهداف بالكفاءات، فيقول: "إن هذا يخلق ثقافة تقول إن الأمر كله يتعلق بالمال وليس بالعمل", فالمال كما يرى، هو فقط "مجرد بداية للحافز", فلا بد من أن يحصل الناس على أجر حتى يكونوا قادرين على رعاية
الفصل الرابع

أسرهم، كما يقول. لكن بمجرد بلوغ هذا الحد الأساسي من المتطلبات المالية، فإن المال لا يصبح ذا أثر في الأداء والتحفيز، ويعتقد "جانشر" أنه في بيئة العمل التي تركز على النتائج فقط، لن يفكر الموظفون في التحول لوظيفة أخرى مقابل 1000 دولار أو حتى 2000 دولار كزيادة في الراتب، فالحرية التي توفر لهم في هذه البيئة لإنتاج عمل متميز هي أمر لا يقدر بثمن ومن الصعب أن يضاهي بأية زيادة في الأجر – وبالمثل ستكون زوجات الأفراد وعائلاتهم من أشد المدافعين عن هذا النظام.

ويقول "جانشر": "إن كثيرًا من الشركات ستحول إلى هذا النمط من العمل حيث إن المزيد من أصحاب تلك الشركات ممن هم في مثل سن حديثون متطلبات العصر، فقبل والذي كان ينظر إلى البشر على أنهم موارد بشرية. إنهم الركائز الأساسية التي تبني بها منزل، أما بالنسبة لي، فإن الأمر عبارة عن شراكة بيني وبين الموظفين. فإنهم ليسوا موارد. إنهم شركاء. والشركاء - مثلنا تمامًا - يجب أن يديروا حياتهم بطريقةهم الخاصة.

لاعبون أم بيادق؟

إننا ننسى أحيانًا أن "الإدارة" ليست شيئًا ينبع من الطبيعة. إنها ليست شجرة أو نهرًا. بل إنها مثل جهاز تلفزيون أو دراجة. إنها شيء اخترعه البشر، وكما يرى الخبير الاستراتيجي "جاري هامل"، فإن الإدارة عبارة عن تكنولوجيا. وكما هي الحال بالنسبة لنظام التشغيل موتيفيشن 20، فإن التكنولوجيا يصيبها بعض الخشونة، بينما تقوم بعض الشركات بتشغيم التروس قليلاً، فإن الكثيرين يقومون ببعض التجميل لـذات التكنولوجيا، دون أن يتغير الكثير على مدى أكثر من مائة عام، فمبدؤها الأخلاقي الأساسي ظل هو السيطرة؛ وظلت أدائها الرئيسية متماثلة في التحفيز الخارجي. وهذا هو ما جعلها تباعد

96
الاستقلالية

كثيرًا عن الانسجام مع أنواع الأعمال غير الروتينية الإبداعية التي يعتمد عليها الاقتصاد العالمي الكبير الآن. لكن هل يمكن أن يزداد تفوق مظهر ضعفها الأكثر بروزًا؟ هل الإدارة - على وضعها القائم حالياً - على غير اتساق مع الطبيعة البشرية ذاتها؟

إن فكرة الإدارة (وأعني بها إدارة الأشخاص) تتبنى على عدة افتراضات محددة تدور حول الطبقات الأساسية من تتم إدارتهم. وهي تفترض أنه لكي نتخذ إجراء معينًا أو نتخذ خطوة للأمام، فإننا بحاجة لجهاز حث - وأنه في غياب الثواب والعقاب سيظل كل منهم سعيدًا وشاغلًا في موقعه. وهي تفترض أيضًا أنه بمجرد أن ينفع الناس للعمل، سيكونون بحاجة إلى الإدارة - وبدون توجيه قوي وموثوق، فسوف يهيمون بلا هدف.

لكن هل تلك هي طبيعتنا بالفعل؟ أو - نستخدم مصطلحًا حاسوبيًا آخر - هل هذا هو "الوضع الافتراضي" بالنسبة لنا؟ عندما نأتي إلى هذا العالم، هل نكون سليمين وشاكرين بالفطرة؟ أم أننا نكون أكثر ارتباطًا بالنشاط والانخراط في العمل؟

أنا مقتنع بأن الأخير هو الأصل - أي أن طبيعتنا الأساسية هي الميل للفضول والتوجيه الذاتى. وهذا ليس لأنني مفروض في المثالية، بل لأنني أتابع الأطفال الصغار، ولأن لدى أنا وزوجتي ثلاثة أطفال. هل سبق أن رأيت طفلًا في السادسة أو حتى السنة الأولى من عمره، ولم تجد محبًا للفضول والتوجيه الذاتي؟ بالنسبة لي، لم أر. وهذا ما يجعلني خارج إطار السيطرة. لكن لو أنك وانت في الرابعة عشرة أو الثلاثة والأربعين كنت سليبيًا وخمولاً، فهذا لا يعني أن هذه طبيعتك. ولكن هذا لأن شيئًا ما أفسد وضعك الافتراضي.

قد يكون هذا الشيء متعلقًا بالإدارة بقوة - ليس فقط بطريقة معاملة الرؤساء لنا، لكنه متعلق أيضًا بالروح العامة التي تكون في المدارس، والأسر، وفي العديد من جوانب حياتنا الأخرى. ربما لا تستجيب الإدارة لهذه الحالة
الفصل الرابع

الطبيعي المزعوم من الحمود السلبي. وربما تكون الإدارة هي إحدى القوى التي تغير وضعنا الافتراضي وتسبب في هذه الحالة.

ولكن هذا ليس أمرًا سيئًا للغاية. فإن غمر جزء من طبيعتنا الأساسية باسم البقاء الاقتصادي يمكن أن يكون أمرًا مقبولًا، فقد فعل ذلك أسلافنا، وكذلك فعل أسلافك. وحتى في الوقت الحالي، أحيانًا ما تكون في وضع لا يكون لنا خيار غير ذلك.

ولكن الإنجاز الاقتصادي اليوم - ناهيك عن الرغبة في الإشباع الذاتي - تميل غالبًا لأخذ منحنى مختلفًا. فإنها لم تعد تعتمد على الإبقاء على طبيعتنا مفرطة، بل بالسماح لها بالطفل على السطح. إنها تتطلب مقاومة منا للرغبة في السيطرة على الناس - بل بتاع الاستقلالية عوضًا عن ذلك. تلك القدرة الطبيعية على إدارة وتوجيه الذات هي الأساس الذي يرتكز عليه نظام التشغيل موثيقين 00 والنمط السلوكي "أ".

إن الطبيعة الاستقلالية الأساسية لدى البشر هي الأساس في نظرية "حق تقرير المصير الذاتي" سالفة الذكر، وكما سبق أن أوضحت في الفصل السابق، فإن "ديسي" و "رايان" جعلا الاستقلالية إحدى الحاجات الثلاث الأساسية لدى البشر. ومن بين تلك الحاجات الثلاث، تأتي الاستقلالية أمنها جميعًا - فهي النجم الذي تدور حوله كواكب نظرية "حق تقرير المصير الذاتي".

ومع تطور عملهما في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، تحول "ديسي" و "رايان" بعيدًا عن تقسيم السلوك البشرى إلى سلوك خارجي التحفيز وآخر داخلي التحفيز، إلى تصنيفه إلى

------

"إن الحرية المطلقة لجماعات العمل الإبداعي هي حرة تجريب أفكار جديدة، ويرى بعض الشككون أن الإبداع مكلف، ولكن الإبداع على مدى طويل غير مكلف على الإطلاق. لكن العمل الحادي هو المكلف - ويمكن الاستقلالية أن تكون هي الترياق لهذا".

"توم كيلي"

المدير العام في المؤسسة الدولية لاستشارات الإبداع والتصميم

98
لاستقلالية

سلوك محكوم وأخر مستقل. وكتبا يقولان: "إن التحفيز الذاتي يتضمن ابتكار
سلوك يتمتع بإحساس كامل بالإرادة وحرية الاختيار، أما تحفيز السيطرة,
فإنما يتضمن ابتكار سلوك يعتمد على معاناة ضغط وإلحاح باتجاه تحقيق نتائج
مميزة تتكون من قوى نرى أنها خارجة على نطاقها".

والاستقلالية - كما يريانها - مختلفة عن الحرية المطلقة. فإنها ليست
هي تلك الفردية النظرة التي تنهج نهجًا ان منزلًا عن الآخرين والمعروف في
ثقافة رعاة البقر الأمريكية، بل تتم الإدراك وفق خيار ذاتى - وهو ما يعني
بدوره أن تكون ذاتي الإدراك وأن تتبادل في ذات الوقت الاعتماد على الآخرين
في سعادة، ومع أن للحرية أبعادها السياسية والوطنية، فإن الاستقلالية تبدو
مفهومًا إنسانيًا أيضًا عن كونها مجرد قيمة غريبة فقط. ولقد وجد الباحثون
علاقة بين الاستقلالية وصلاح الحياة عمومًا ليس فقط في أمريكا الشمالية
وأوروبا الغربية، بل هي أيضًا في روسيا، وتركيا، وكوريا الشمالية، فضلاً عن
البيئات غير الغربية الأكثر فقرًا مثل بنجلاديش، وجد الباحثون أن الاستقلالية
هي قيمة يسعى إليها الناس لتحسين حياتهم.

إن الإحساس والاستقلالية له تأثير كبير على جودة الأداء والتوجه، ووفق
مجموعة من أبحاث علم السلوك المحدود، وجد أن التحفيز الذاتي يدعم
الإدراك التخليقي، ويحسن الدرجات الدراسية، ويدعم الثوابرة في الدراسة.
وفي الأنشطة الرياضية، ويرفع مستوى الإنتاجية، ويفل رأس الفاقم، ويشمل من
مستوى الصحة النفسية. وهذه الآثار تؤثر بالضرورة على مفتر العمل. في عام
2004، قام "ديسي" و "راثان" - بالاشتراك مع "بول بارد" الأستاذ بجامعة
فوردهام - بدراسة عمال أحد البنوك الاستثمارية الأمريكية. ووجد الباحثون
الثلاثة قدرًا أعمد من الرضا الوظيفي لدى الموظفين الذين يمنحهم رؤساؤهم
قدرًا أكبر من "دعم الاستقلالية". هؤلاء الرؤساء كانوا يرون القضايا من وجهة
نظر الموظفين، ويوفرون تنظيمية واجعة ومعلومات قيمة، ويسمحون ببعض كبير
للاختيار بشأن ما يفعلونه وكيفية فعلهم له. ويشعرون الموظفين على التعامل

99
الفصل الرابع

مع مشاريع جديدة، والنتيجة المذهلة للرضا الوظيفي هي الطريق لأداء وظيفي أفضل، والأهم من ذلك هو أن المزايا التي توفرها الاستقلالية للأفراد تمتد إلى المؤسسات. فمثلاً، قام الباحثون في جامعة "كونيل" بدراسة 220 شركة صغيرة، نصفها يتبنى منهج الاستقلالية، ونصفها الآخر يتمتع بمهام التوجيه الهرمي. وقد حققت الشركات التي نهجت سلوك الاستقلالية أربعة أضعاف النمو الذي حققتها الشركات التي تبنت نهج السيطرة والتي كانت تزيد بمقدار الثلث في معدل ترك الموظفين لها.

ولكن يظل الكثير جدًا من الشركات بعيدة على نحو يرث له عن نتائج العلم. إن معظم معرفة القرن الحادي والعشرين بخصوص الإدارة، تخلص في النهاية إلى أن الموظفين يكونون أقرب إلى أن يكونون بيادق شطرنج بدلاً من كونهم لاعبين. ويتجلى أحد الأمثلة على ذلك في إشارة الاقتصاد البريطاني "فرانسيس جرين" إلى مدى فقدان العمل إلى الحرية الفردية في التصرف كتفسير أساسي للسر وراء تدني الإنتاجية ودرجة الرضا الوظيفي في المملكة المتحدة. فالإدارة الحالية لا تزال تدور في فن الرقابة والمكافأت "الشروطة" وغيرها من أشكال السيطرة. وينطبق الشيء ذاته على النظام الأكثر نفوذًا وكياسية والمتمثل في نظام التشغيل موتيفيشن 1 التي يهمس ببلطف عن أمور من قبل "التمكين" و"المرونة".

لستعرض أصل فكرة "التمكين"، إنها تقترض أن المؤسسة تملك القوة وتمتلك تكنولوجيا فيوضات من هذه القوة في الأواني الفارغة لموظفيهم المعنيين. ولكن هذا ليس استقلالية. فهذا ليس إلا شكلًا متعضراً قليلاً من السيطرة أو خذ مثالاً تبني الإدارة أسلوب "الوقت المرن"، ويطلق عليه كل من "راسل" و"تونسون" "لعب الخداع"، وما على حق في تسميتهما تلك، فالرونة ببساطة لا تؤدى إلا إلى توسع الحدود وفتح الأبواب بشكل مؤقت. وهذا بوتاره ليس إلا سيطرة مقنعة بقناع الحلم. كما أن العبارة ذاتها تمكن افتراضات تناقض بذاتها تركيب الوقت وطبيعة الحالة البشرية. وباختصار، فإن الإدارة ليست هي الحل، بل هي المشكلة بعينها.
الاستقلالية

ربما قد حان الوقت لنتخلص من كلمة "إدارة" في مقلب فمامة اللغويات مع غيرها من الكلمات التي تم هجرها، فهذه المرحلة لا تدعو لشكل أفضل من الإدارة، بل تدعو إلى عصر من النهضة والتوجيه الذاتي.

الأساسيات الأربع

في عام 2002، قام "سكوت فاركوهار" و "مايكل كانون – بروكس" وهما شابان أستراليان كانا قد تخرجا لتوهما في الجامعة، باستعداد 1000 دولار على البطاقة الائتمانية لتأسيس شركة برمجيات. وقد منحا مشروعهما اسمًا جريئًا حيث أسماه "أتلاسيان" تيمنًا باسم العلماcluster الأطلسي الذي يعمل العالم على كتفيه، وشرايا في بناء شركة ينفيها لها أن تتأسّس أكبر الأسماء في مجال البرمجيات. في ذلك الوقت بدت مغامرتهما مجنونة، أما اليوم فهي تجربة ملموسة. فمن خلال مزرقة الشركة بين النظام الحاسوبي المتزايد والممارسات التجارية الذكية، أصبحت أرباح "أتلاسيان" في العام تقارب 25 مليون دولار – ويعمل لديها أكثر من مائتا موظف في مقراتها في سيدني، وأمستردام، وسان فرانسيسكو.

لكن كثير من رجال الأعمال المميزين، عاش "كانون – بروكس" حالة من اندماج الرضا الدائم. لقد رأى كثيرًا من الشركات الناجحة نمو بحارات من الركود وتمكن له أن تتادى هذا القدر بالنسبة لشركته، ولكي يثير مزيدًا من القدرة الإبداعية لدى فريقه، ولكي يضمن أن يعيش مبرمجو الشركة حالة من المتعة في عملهم بها، فقد شجعهم على أن يقضوا يومًا كاملًا في العمل على أية مشكلة يختارونها هم، حتى لو لم تكن جزءًا من عملهم الاعتيادي.

هذا اليوم المختلف كان سببًا في ميلاد العديد من الأفكار لمنتجات جديدة والكثير من الإصلاحات والتحسينات على منتجات موجودة قدًا، ومن ثم فقد...
الفصل الرابع

قرر "كانون - بروس" أن يجعل هذا اليوم جزءًا أساسيًا دائمًا من ثقافة الشركة. ولأن تقوم الشركة بتخصيص يوم كامل كل ثلاثة أشهر يمكن فيه المهندسون من العمل على أية مشكلة برمجية يريدونها - فقط هذه المرة: "الإخراجهم من روتين العمل اليومي". وكان لا بد من أن يكون هذا جزءًا خارج إطار عملهم المادي.

في الثانية من مساء أحد أيام الخميس، بدأ اليوم، فقد قام جميع المهندسين بمن فيهم "كانون - بروس" نفسه، ببدء نظام جديد أو قاموا باختراق ذكي لروتين العمل - بأية طريقة يريدون، ومع أي شخص يريدون، والكثير من العمل طوال الليل. وبعد ذلك، وهي الرابعة من مساء الجمعة، يعرض كل منهم نتائجه على باقي أفراد الشركة في اجتماع كبير صاحب مع كميات كبيرة من المشروعات وكل الشيكولاتة، وتمسك الشركة هذه الأربعاء والعشرين ساعة من الحرية والإبداع "يوم فيدكس" - حيث إن الموظفين يسلمون خلاله شيئًا ما في المساء. وبرمجر السنوات، نجح عن ذلك الإجراء الصغير الشاذ إلى حد ما مجموعة من إصلاحات البرمجيات التي لولا هذا اليوم ما كانت لتظهر، ويجول أحد المهندسين: "إن بعضًا من أفضل منتجاتنا التي لدينا اليوم كان وليد "أيام فيدكس".

لم تكن تلك خطة عمل مقابل أجر، ومعتمدة على الإفتراضات الآلية لنظام التشغيل موتفييشن 200. إنها خطة عمل تتبنى الاستقلالية، وهي أحد التدريبات الطفيفة لنظام التشغيل موتفييشن 200. يقول "كانون - بروس": "لقد كتبت دائمًا نتائج الموقع الذي يصبح فيه المال مجرد شيء يمكن أن تخسر بسببه. إذا لم تمت الموظفين الأجر المناسب، فهذا يعكس أن فقدتهم. لكن بعد منح الأجر المناسب، لا يمت المال أي دافع، وما يهم فعلاً هو تلك المناصب الأخرى الأساسية". ومن بين ما تكتشفه فلما من مشاريع الأعمال الطموحة اليوم هو أن من بين أهم هذه المناصب، الاستقلالية - وبالتحديد، الاستقلالية في أربعة جوانب للعمل: ما يفعله الأفراد، ومتى يفعلونه، وكيف يفعلونه، ومع من يفعلونه.
لاستقلالية

وكما تظهر تجربة شركة "أتلاسيان"، فإن النمط السلوكى "أي" يجعل عندما
يتمتع الناس بالاستقلال في هذه المحاور الأربعة: المهمة، والزمن، والأسلوب،
وفريق العمل.

المهمة

ظل "كانون - بروكس" على حاله من عدم الرضا الكامل. لقد كان أسلوب
"أيام فيدكس" يعمل بشكل جيد، لكن ظل به ضعيفًا أساسًا. يقول "كانون":
"انت تبني شيئًا ما في أربع وعشرين ساعة، لكنك لم تكن تجد أي وقت إضافي
للعمل عليه ومتاعبته"، ولذا فقد قرر هو وشريكه "فار كوهر" أن يضاعفوا من
اعتمادهم على استقلالية الموظفين. في ربيع عام 2008، أعلن أنه خلال الشهر
الستة القادمة، سيمكن مطوري البرامج في "أتلاسيان" من قضاء 20% من
وقتهم - بدلاً من يوم واحد مكتب - في العمل على أي مشروع يريدونه. وكما
شرح "كانون" ذلك في إعلانه للموظفين قائلًا:

إن مهندس التشغيل يجب عليه فعل كل شيء - فهو (هي) مطور برامج
بدوام كامل ومدير إنتاج بدوام جزئي أو مساعد في دعم العملاء، أو خبير
أو عامل بالأنظمة الداخلية. ومع نمو أية شركة، يصبح ما يقضي المهندس
في ابتكار ما يزيد عن المنتج وقتًا أقل بكثير. ونحن نأمل أن تتوفر نسبة
ال-20% من الوقت للمهندسين قدرًا كافٍ من الوقت المخصص - بتوجيههم
الشخصي - ليقضوا في ابتكار المنتجات، أو تحسين المواصفات أو تقديم
المساعدات أو الإصلاحات أو الإضافات التي يرون أنها أكثر أهمية.

إن لهذا الإجراء ماسيًا قويًا وتعبيرًا جديدًا مشهورًا. وكانت الشركة الرائدة
في هذا السلوكي هي شركة "ثري إم" الأمريكية. في الثلاثينيات والأربعينيات
الفصل الرابع

من القرن الماضي، كان رئيس شركة "ثرى إم" ورئيس مجلس إدارتها هو "ويليام ماكينت". وهو رجل متواضع في طبيعته، مبدع في تطويره. كان "ماكينت" يؤمن بمبدأ سبليط، وجنون في نفس الوقت. "وظف الأشخاص الأكفاء، دعهم يعملوا بمرفدهم". وقبل أن يكون مألوفًا تماماً للمديرين، تقول "التمكين"، قدم هومودجَا قوياً للاستقلالية. فقد كتب يقول في عام 1947: "إي أولئك الرجال والنساء الذين نحنهم السلطة والسياقية، إذا كانوا أكفاء، فسوف يرغبون في القيام بمهامهم على طريقتهم الخاصة". حتى إن "ماكينت" شجع الموظفين على الانخراط فيما أسماه "البيت التجربى".

ومع هذه الأفكار الثورية التي أبدعها عقله، فإن هذه الهرطقة التي لا تبدو منتمية لملايين الأعمال قد أسست للسياسة عمل جديدة: أصبح من الممكن للطاقم الفني بشركة "ثرى إم" فضاء 15% من وقتهم في العمل على مشروع من اختيارهم. تبدو تلك المبادرة منافسة تمامًا لأعراف نظام التشغيل موتيفيشن 20، بل هي تقريبًا مثل الكلام المحظور، حتى إنها صنفت داخل الشركة "سياسة التهريب". إلا أنها نجحت. هذه الحداثة السبعة من الاستقلالية سرعان ما أضحت حقولًا خصبة لحصاد الإبداعات، والتي كان من بينها أوراق الملاحظات الملصقة المعروفة تجاريًا باسم "بوست إت". فقد خرج العالم
"أرت فرائ" بفكرته عن أوراق الإلصاق المتعددة الاستخدام ليس في مهمة عمل عادية، بل خرج بها خلال فترة أ.ال 15% الحرة المتنوعة له. واليوم، فإن أوراق الملاحظات الليزية تمثل حجم أعمال هائل: شركة "دير إم" تعرض منها ستمئة نوع تباع في أكثر من مائة دولة. (وربما يكون أثرها الثقافى أكبر من حجمها الاقتصادي بكثير، لذا أن تجلي أن لولا الدفعة الأولى من الاستقلالية التي قام بها "ماكينت"، ما كان الآن نميش في عالم تموله الورش الصناعية المرعبة الصغرى التي تلصقها بشاشات حواسيبنا. إنها فكرة تثير القشعريرة بلا شك). ووفق الرئيس السابق لبحث وتطوير في شركة "دير إم"، فإن معظم الاختراقات التي تتمثى عليها الشركة حتى اليوم قد خرجت للنور في فترات التجريبي والبحث التجريبي.

هذا الابتكار الذي خرج به "ماكينت" ظل موضع التنفيذ في شركة "دير إم". لكن المدهش أن عددًا صغيرًا فقط من الشركات الأخرى هم من تحولت إلى هذا الإتجاه في الإدارة. رغم ثبوت نجاحه. ومن بين أشهر الشركات التي تتبع هذا الاتجاه هي شركة جوجل، والتي طالما شجعت مهندسها على فضاء يوم واحد أسبوعيًّا في العمل على مشروع جانبي. ويستخدم بعض الموظفين بجوجل نسبة الم.20% من الوقت هذا في إصلاح منتج قائم، لكن الغالبية منهم تستغل هذا الوقت في العمل على إنتاج شيء جديد بالكلية، وبالمطح فإن جوجل لم تخل عن الملكية الفكرية لتلك المنتجات التي تخرج خلال هذه الفترة - وهو تصرف حكيم. وفي العام المعايدي، فإن أكثر من عروض جوجل الجديدة تولد خلال تلك الفترة من الاستقلالية الكاملة فمثلاً. قامت العائلة "كيرشنا بهارات" - متأثرة بإحباطها من مدى صعوبة الوصول إلى الأخبار على الإنترنت - بابتكار جوجل نيوز في فترة الم.20% المفتوحة. وهذا الموقع الإخباري يستقبل الآن ملايين الزوار يوميًا، كما أن المهندس السابق بشركة جوجل - "بول بوتشيت" - قام بتصميم، وهو أحد أكثر برامج البريد الإلكتروني انتشارًا في العالم. في فترة m.20% من الوقت المفتوح. و كثير من منتجات جوجل الأخرى لديها قصص
الفصل الرابع

إنتاج شبيهة بهذه - ومن بينها Orkut (برنامج التواصل الاجتماعي لدى Google Sky، برنامج الرسائل)، و Google Talk (وهو البرنامج Translate Google جوجل)، الذي يسمح للمستخدمين من محبي الفضاء بتصفح صور الكون)، و برنامجة جوجل للترجمة والخاص بأجهزة الهاتف المحمول. كما أن "أليك برودفو" - أحد مهندسي جوجل، الذي خصص فترته الحرة من الوقت لصنع برنامج يهدف إلى تمديز كفاءة السيارات المهينة - قد أوضح هذا في مقابلة تلفزيونية قائلًا: "إن كل الأفكار الخلاقة التي خرجت هنا من جوجل هي تقريبًا من بنات أفكار فترة الـ 20% المفتوحة".

وبالعودة إلى "أتلاسابان"، فإن نسبة الـ 20% يبدو أنها كانت ناجحة، فيما كان يعتبر عامًا تجريبيًا للدكتور. قدم المطورون ثمانية وأربعين مشروعًا جديدًا. ولذا، فإنه في عام 2009، قرر "كانون - بروكس" أن يجعل من حصة العمل ذاتي التوجيه نمطًا دائمًا في الحياة العملية بالشركة، لم يكن القرار يلقي رضًا لدى الجميع. ومن خلال حساباته وجد " كانون - بروكس" أن ضياء مهندسًا لـ 20% من وقت العمل في عمل حزام ستة أشهر فقط، يمثل تكلفة استثمارية قد يصلها مليون دولار. وقد ذرع الدور المالي للشركة من أمر همًا. ولم يكن بعض مديري المشاريع - رغم الفكر التقدمي لشركة "أتلاسابان"، فإنها لا تزال تستخدم كلمة الإدارة - سعاده بقرار كهذا لأنه كان يعني تقليص حجم سيطرتهم على الموظفين. وعندما طلب بعضهم مراقبة وقت الموظفين للتأكد من أنهم لا يسيطرون استخدام هذا الامتياز، رفض "كانون" هذا الطلب. قائلًا: "إن هذا جزء من أشكال السيطرة المفرطة. إن لم أريد دعم مهندسينا مع القناعة الكاملة بأنهم سيفلعون أشياء عظيمة. إن الناس يكونون أكثر كفاءة بكثير في هذه الفترة المفتوحة من كفاءتهم في وقت العمل العادي. فيقول أحدهم لنفسه: لن أقوم بأي شيء لمجرد فضاء الوقت. مثل الاطلاع على الأخبار أو الدخول على الفيس بوك".

106
لاستقلالية

في هذه الأيام، وعندما كان أي من المسؤولين يتصبب عرقًا وهو يقدم اعتراضه على تكلفة هذه الفترة المفتوحة، كانت لدى "كانون – بروكس" إجابة جاهزة حيث تقول: "لقد أبرزت له فائض طويلة بالمنتجات التي قدمناها. ووضعت له أن معدل ترك الموظفين لوظائفهم بقسم الهندسة كان صفرًا. ووضعت له أننا نمتلك مهندسين على درجة كبيرة من التحفز وهم يحاولون دائمًا تحسن منتجنا والوصول به للمثالية".

إن الاستقلالية على مستوى المهنة هي أحد الجوانب الرئيسية لنظام التشغيل موتينيفيشن 200 في العمل. وهي ليست محصورة فقط على شركات التكنولوجيا، ففي مستشفى جامعة جورج تاون باواشنطن دي سي مثلاً – يتمتع الكثيرون من طاقم التمريض بالحرية لإجراء مشاريعهم البحثية الخاصة، والتي كان لها دور في تغيير بعض برامج المستشفى وسياساته. "إن تدابير الاستقلالية يمكن أن تدفع في كثير من المجالات – وتوفر مصدرًا واعداً للإبداع والإصلاحات المؤسسية.

ولكن مبادرات من قبيل "أيام فيدكس" والمشاريع الجانبية المقبولة لن يكون من اليسير تنفيذها في مجالات مثل خدمة العملاء اليومية الملحة، وشحن البضائع، وحل المشكلات. لكنها أصبحت أكثر إلحاحًا في اقتصاد يتطلب قدرات غير روتينية، وخلقية – كما هي الحال مع أي فنان أو مصمم. إن الاستقلالية في المهنة لطالما كانت أمرًا أساسيًا لقدرة البدعين على الابتكار، وفهم القادة المتميزون (في مقابل الديرين المتخصصين) هذا الأمر تمام الفهم.

مثال: "جورج نيلسون"، الذي كان مدير التصميم في شركة "هيرمان ميلر"، أيقونة صناعة الأثاث الأمريكي لعدة عقود. لقد قام بترسيخ خمسة مبادئ كان يرى أنها تقوي إنتاج تصميم ممتاز. أحد هذه المبادئ يمكن أن يصلح كشمار لصفة الاستقلالية في أداء المهام في النمط السلوكى "آي": "أنت الذي تقرر ما ستفعله".

107
الفصل الرابع

الوقت

هل ساءت من قبل أبدًا عن السر في بؤس المحامين - كجماعة - بعض علماء الاجتماع أثاروا هذا السؤال - وطرحوا لذلك ثلاثة تساؤلات. ويضمن أحد هؤلاء التساؤل، فالتشاؤم دائمًا ما يعتبر وصفة سحرية لتحصيل مستويات ذكاء مما يطلق عليه علماء النفس "الرفاهية الوعيمة". وهو أيضًا عنصر مدهش في معظم التخصصات. ولكن كما كتب "مارتن سيلفمان": "هناك استثناء واحد لهذا: التشكليون يؤدون بشكل أفضل في المحاماة. بعبارة أخرى، إن أي توجه يجعل شخصًا ما أقل سعادة كإنسان، يجعله أكثر فاعلية كمحام", "وهناك سبب ثان: معظم المهن الأخرى إيجابية في الإجمال. فلو أني بعتش شيئاً تريدونه وستكون، سيكون كلنا سعداءًا، لكن في العمل القانوني على النقيض من ذلك، غالبًا (وليس دائمًا) ما تكون المعادلة صفرية إجمالًا: لأن أحد الأشخاص يكسب، في حين أن الآخر يخسر.

ولكن ربما يكون السبب الثالث هو أفضل التفسيرات كافة - وهو يساعدنا على فهم السبب في عدم اندفاع سوى عدد قليل جدًا من المحامين إلى النمط السلوكى "أي". فالمحامون غالبًا ما يواجهون متطلبات حادة جدًا لكنهم في المقابل تناج لهم "مساحة قرار" محدودة. ويستخدم علماء السلوك هذا الفظ لوصف الخيارات والخيارات المتضمنة لدى كل شخص.

"ليس هناك شيء أهم لنجاح من السيطرة على جدول مواعيدك. أنا أكثر إبداعًا من الكاتبة وحتى الناتجة صفاء. ولو كان لي رئيس عمل أو زملاء، فإنهم سيفدلون أفضل الساعات لدى بطريقة أخرى.

"سكت أدامز": مبتكر شخصية "ديليبرت".

108
الاستقلالية

كليتين للقانون وجد أن المعدل العام من الصحة النفسية للطلاب على مدار السنوات الثلاث يترجع - وهذا راجع في جزء كبير منه إلى حاجتهم التي لا يتم إشباعها من الاستقلالية. ولكن الطلاب الذين تمكنوا بقدر أكبر من الاستقلالية في اختيار مواد دراستهم، وواجباتهم، وعلاقاتهم مع الأستاذة، كانوا أقل حدًا في هذا، بل في حقيقة الأمر، لقد نالوا مراتب ودرجات أفضل في اختباراتهم.

وللاسف، فإن القلب من الممارسة القانونية الخاصة هناك آليات تؤثر لدى المحامي الأكبر تدريجاً في الاستقلالية وهي: الساعة الموقعة، هموم المحامي - وتقييم كل المحامين في شركات المحاماة الكبرى المرموقة - مجبورون على المراقبة الدقيقة جداً لوقتهم. إذا فشلوا في فوترة ما يكفي من الساعات، تكون وظيفتهم في خطر عظيم. نتيجة لذلك، فإن التركيز على الفترات التحميز من العمل (وهو كل مشكلات العمل) وذهب باتجاه المدخل، (وهو تكريس أكبر عدد ممكن من الساعات). فإذا كانت الكفايات محلها الوقت، فالوقت هو ما ستجنبه الشركة من موظفيها. إن هذه النوعية من الأهداف المالية المخاطرة والقابلة لقياس يمكن أن تتخطى مستوى التحفيز الداخلي، وتقتل المبادرة الفردية، وربما تشجع أيضًا على السلوك غير الأخلاقي.

وقد قال الرئيس السابق للمحكمة العليا الأمريكية - "ويليام رينكوست" - ذات مرة: "إن كان لمحام أن يفوتو أكثر من ألفي ساعة في العام، فما من منع يمنعه من المبالغة في عدد الساعات التي يحصلها فعلاً."

وتعد الساعة الموقعة هي ممارسة من يقايا نظام التشغيل موتيتششن 30. فإنها مفيدة بالنسبة لبعض المهام الروتينية - سواء كانت مثل ضبط الأبواب على هيئة سيارة من طراز "فورد تاورس" أو إضافة الاستعدادات على نموذج ضرير بسيط - لأن ثمة علاقة طردية في هذه الأعمال بين عدد الساعات المستهلكة ومقدار العمل الناتج. وإذا بدأت بالاعتقاد بأن الوضع الاضطرابي للعمل هو التهرب، فإن مراقبة الوقت قد تجعلهم في حال دائمة من التوتر.
الفصل الرابع

لكن الساعة المفوترة لديها بعض الاستخدام في نظام التشغيل موتيفيشن 2.0. بالنسبة للمهام غير الروتينية، والتي من بينها المحاماة، فإن العلاقة بين حجم الوقت الذي يقضيه أحد الأفراد وما ينتج عنه هذا الشخص من حجم العمل هي علاقة غير نمطية ولا يمكن التنبؤ بها. تخيل مثلاً أن يطلب من المخترع "دين كامين" أو الممثلة "هيلين ميرين" أن يكون تقاضي الأجر مقابل عدد ساعات العمل. لم نكن بدأنا بافتراض بديل أكثر دقة وهو أن هؤلاء الأشخاص يرغبون في القيام بعمل جيد - فسيكون علينا إذن أن ندعمهم لكي يركزوا في العمل ذاته وليس حجم الوقت الذي يبذلون فيه. بالفعل في هذه بعض شركات المحاماة القليلة التي بدأت انتهاج النمط السلوكي "آي" الجديد - فاستبدلت الأجر الثابت بالأعمال المقدرة بالساعة - حيث أعلن أحد الشركاء الأساسيين في شركة محاماة رائدة قائلاً: "لقد حان الوقت لهجر أسلوب الساعة المفوترة".

ولو كان لنظرة الساعة المفوترة خلل، فإنه سيكون في بيئة العمل المعتمدة على النتائج فقط، والتي تبتناها "جيف جانثر" في شركاته. أول شركة كبرى اعتمدت هذا النمط من العمل كانت شركة "بست بآي" - ليس في فروعها التجارية بل في مكاتبها الإدارية. وتعتبر نسبة 15% المفتوحة في شركة "ثرأ إم"، بدأت شركة "بست بآي" تجريب بيئة العمل الهادفة للنتائج فقط باعتبارها مشروعاً شاذًا قام بإطلاقه "ريسلا" و "تومسون" والذان دكرتهما من قبل والذان أصبحا من رواد هذا الأسلوب في الإدارة. وانتشرت فكرتهما عن الاستقلالية حول العالم. كان المقر الرئيسي ل"بست بآي" في ريشفيلد، بولاية مينيسوتا، يبدو شاهقًا، وحديث الطراز، وعلى بابه الحراس، وتتوح منه رائحة القهوة والتنظيف الجاف. لكن الشركة كانت موسومة بساعات عمل عقابية ورؤساء متطللين - وكانت تدفع ثمن هذا بنقدانهم للمواهب من عمالها. وهدده، وافق المدير التنفيذي للشركة حينها - "براد أندرون" على فكرة "ريسلا" و "تومسون" الفرعية؛ لأنها تشجع الموظفين على "الإسهام بدلًا من مجرد القدوم وعدد الساعات لتضمنية يوم العمل".
الاستقلالية

واليوم في المركز الرئيسي للشركة، لا يوجد الكثير ممن يعمل بمواعيد عمل منتظمة مقارنة بأولئك الذين يعملون وفقاً مبدأ بيئة العمل الهادفة للنتائج فقط دون مواعيد عمل محددة، ورغم أن التجارة الإلكترونية تعتبر صناعة ضارية في التنافس هذه الأيام، فإن شركة "بست باي" احتفظت بمكانتها سواء في السوق أو في بحثها عن المواهب. وفي تقرير عن نتائج الشركة وفق هذا المنهج الإداري الجديد، تم نشره في صحيفة "هارفارد بيزنس ريوتر"، كتب "نمارا إريكسون" تقول:

إن الأشخاص الذين يعملون براتب ثابت يبذلون من الوقت ما يكفي لإنجاز العمل، أما من يقتربون أجرهم بالساعة في البرنامج، فإنهم يعملون كمية معيّنة من الساعات إذنًا لقواعد العمل الفيدرالية، لكن لهم الاختيار في تحديد هذه الساعات. وهؤلاء الموظفون ثبت أنهم يتمتعون بعلاقات أفضل مع ذويهم وأصداقاتهم، ويقدر أكثر من الولاء للشركة، ويقدم أكثر من التركيز والطاقة. وقد زادت القدرة الإنتاجية بنسبة 25%، وقل لديهم معدل ترك الموظفين لواقعةً بمقدار 30 نقطة أساسية مقارنة بالفريق الذي لم يتم التغييرات. ويقول الموظفون إنهم لا يعرفون إن كانوا يعملون لساعات أقل أم لا – فقد توظفوا عن حساب ساعات العمل.

وبعد مراقبة منا على وقتنا، سيكون مستحيلًا تقريباً تحقيق الاستقلالية لحياتنا. وقد أدركت المؤسسات القليلة التي تنتمي للنمت السلوكى "أي" تلك الحقيقة عن الطبيعة البشرية وبدأت تمييز ضبط ممارساتها الإدارية. كما أن المزيد منها في طريقه إلى هذه الخلاصة لمحاكاة. لقد ذكر لي "ريسر" قائلاً:

"في الماضي، كان يتم تحديد العمل أولًا ببذل الوقت، ثانياً بتحصيل النتائج. ونحن بحاجة إلى قلب هذا النموذج. بغض النظر عن مجال العمل الذي تعمل به، فقد حان الوقت للتخلص من أعداد التأخير، والساعات المؤقتة، والتفكير بمنطق عصر الصناعة البالية."
الأسلوب

الأسلوب

عندما تتصل بتسم خدمة العملاء للشكوى من ظاهرة قنوات الكابل الخاصة
بيك أو لتحقيق أمناق ووجود تلك الخلافة الذي طلبه، فإن الهاتف عادة ما
يرجى في مكان ما غير مباشر يسمى مركز الاتصال، والشخص الذي يجيبك،
وهو مندوب خدمة العملاء – لديه مهمة شاقة. فهو يجلس لساعات بين
مجموعات مكثفة ومزدحمة من المكاتب – يرتدي سماعة رأسه، وتوجد عليه
صودا منزوعة السكر إلى جواره، والرائحة الذي يتناضه حصير، والأشخاص
الذين يحادثهم المندوب على الهاتف – واحدا بعد آخر - هم في العموم لا
يتصلون للثناء عليه أو سؤاله عن خطة لهيئة نهاية الأسبوع. بل إن لديهم
مضموم، أو إحباطاً، أو مشكلة يحتاجون لحلها. فوراً. والآن.

وإذا لم يكن هذا عملًا مرهقًا بما يكفي، فemandوبو مركز الاتصال لا يملكون
مساحة الاختيار الكافية وغالبًا ما يكون عملهم هو التعريف النموذجي للعمل
الروتيني. فعندما تأتي المكالمة، ينصص إلى المتحدث - بعد ذلك، وفي معظم
الأحيان، ينقر بعض أزرار جاسوسه ليستمتع النص الإرشادي. ثم يتبع النص
الإرشادي، وأحيانًا يكون هذا كلمة كلمة، أمالًا في إنهاء المكالمة مع المتصل
بأسرع وقت ممكن. ويمكن أن يصبح هذا عملًا مضنيًا، ويزيد من قسوته أن
المديرين في العديد من مراكز الاتصال - وهي جهد منهم لدعم الإنتاجية –
يقومون بالاستتعم لحادثات مندوبهم ويراقبون الموافقة طوال كل مكالمة. فليس
عجيبًا إذن أن تكون نسبة ترك العمل في كل مراكز الاتصال بالولايات المتحدة
وبريطانيا تقارب 35%, وهو ضعف النمو في بالنسبة للأوائل الأخرى. في بعض
مراكز الاتصال يزيد هذا العدد في ترك العمل بنسبة 100%, يمتنى أن أيًا من
الموظفين العاملين بهذه المراكز الآن، لن يكونوا فيها بعد عام من الآن.
Zappos. وقد رأى "تونى هسيا" - مؤسس المتجر الإلكتروني لبيع الأحذية
(وهو الآن جزء من موقع Amazon.com - أن ثمة طريقة أفضل
com
لتوظيف التحدي وإثارته لدى الموظفين، فالموظفون الجدد في الموقع سيخضعون لأسبوع من التدريب. بعد ذلك، وفي نهاية الأيام السبعة، يعرض "هسيا" عليهم عرضًا معينًا. إذا شعروا أن الموقع ليس هو المكان المناسب لهم وأنهم يودون ترك العمل، فسيدفع لهم 2000 دولار - ولا يضطر أحد من الزبائن. إن "هسيا" بهذا يختارن نظام التشغيل موتيفيشن 200 كخبر حاسمي مراهق ألمع وخير. إنه يستخدم المكافأة "الشروطية" ليس لتحفيز الناس، بل لإقصاء أولئك الذين لا يناسبون العمل مع نظام التشغيل موتيفيشن 200. فمن تبقى من الأفراد يتلقى راتبًا جيدًا، وفوق ذلك يتم منحه الاستقلالية فيما يتعلق بالأسلوب. ولا تراقب الشركة مكالمات موظفيها في خدمة العملاء، ولا تفرض عليهم نصًا للرد من خلاله. بل يعالج المتدربون مشكلة المكالمة على النحو الذي يرون أنه مهمتهم في خدمة العملاء بشكل جيد.

فمادا كانت نتائج هذا التأكيد على الاستقلالية في أسلوب العمل؟ ظل معدل ترك العمل في الشركة عند الحد الأدنى له. ورغم حداثة الشركة، فإن ترتيبها يأتي باستمرار كإحدى أفضل الشركات في خدمة العملاء في الولايات المتحدة - فهي تأتي قبل أسما شهيرة من قبل "كاديلاك" و "بي إم دبليو" و "أبل"، وتضاهي ماركات تجارية بالغة الرقي مثل "جاجوار" و "ريتز كارلتون". وهذا ليس بسبب بالنسبة لشركة أخذية تأسست في صحراء نيفادا.

إن ما تفعله هذه الشركة يعتبر جزءًا من حركة صغيرة لكنها متتالية للحفاظ على قدر من الحرية الفردية في الوظائف التي عرفت عادة بANDLEماها. فمثلًا، في الوقت الذي تقوم فيه العديد من الشركات بنقل العمل، فإن يقوم به خارج البلاد ممن يتميزون باختصار تكلفتهم، فإن بعض الشركات بدأت في عكس الأمر من خلال القيام بما يعرف ب "توضيد العمل للمنازل"، فبدلاً من إلزام موظفي خدمة العملاء بالحضور إلى مركز اتصال واحد كبير، فإنهم يوزعون المكالمات على منازل الموظفين، وهذا يختصر وقت تنقل الموظفين، ويحررهم
الفصل الرابع

من ربطة الرقابة الموضوعية، يوفر قدرًا أكبر من الاستقلالية في الطريقة التي يؤدون بها وظائفهم.

شركة الطيران الأمريكية جيت بلو، كانت من أولى الشركات التي جربت هذا الأسلوب، ومثى: ظاها في عام 2000 تتمتع الشركة على موظف خدمة عملاء هناف يعقولون من بيوتهم. ومنذ انطلاقتها، وشركة تحقيق مراكز في جودة خدمة العملاء أعلى من منافسيها، إن حجم الإنتاجية والسرعة الوظيفي يكون في مستويات أعلى مع نظام نقل العمل للمنازل مما تكون عليه في بيئة العمل المادية – ويشمل جزء من السبب في أن الموظفين يكونون أكثر ارتياحًا وأقل خضوعًا للرقابة في منازلهم. لكن السبب أيضًا هو أن هذا النهج الذي يعتمد الاستقلالية يمنع من موطن موهبة بالغ العمق، فإن معظم العاملين من المنازل هم أباء، وطلاب، ومتقاعدون، وأصحاب إعاقات – أولئك الذين يحتاجون للعمل لكنهم يودون القيام به على طريقة الخاصة. ووفقًا لأحد التقارير، تبلغ نسبة الحالات على درجة جامعية ممن يعملون كمتدربين خدمة عملاء من المنازل، ما بين 70 إلى 80% وهو ضعف نسبة العاملين بمراكز الاتصال بالطريقة التقليدية. وتشير شركات من قبل "أبابين أكسيس " و"بي إتش آتش أرفال" و"ليف أوبس" - والتي تدير أقسام خدمة العملاء لطائفة من الشركات - إلى أنه بعد اتباعها لهذه الطريقة، هبطت تكلفة التوظيف لديهم إلى الصفر. فالموظفين المحتملون يأتون إليهم، والآن هذا هو نمط مماثل خدمة العملاء العاملين من البيوت الذين يعملون لدى عدد من الشركات بالولايات المتحدة - من بينها "وان إيه هاندرد-فليورز" و"جي. كرو" و"أوفيس ديبوت"، وحتى مصلحة الضرائب الأمريكية - يتعاملون مع أسئلة واستفسارات العملاء بالطريقة التي يرونها مناسبة. وتمامًا كما في أي مكان عملي فعال يتبع نظام التشغيل موتيفيشن 3 compassionate سير المكلة تخصص بالكتابة.
الفريق

أيضاً كان ترتيب ولا تركز، تصور ما يبدو على الحال لو أنك كنت الطفل الثالث في الأسرة. فليس لك أي نيئة كلمة أو رأي بخصوص من يحيطون بك. لقد كنا موجودين عندما قدمت للحياة، والأسوأ من ذلك أن واحدًا أو اثنين منهم ربما لا يكون سعيدًا بقدومك، والتخلص من أي من هؤلاء يكون مستحيلاً في العادة.

إن السعي للحصول على وظيفة جديدة يجعله تكتسب المهارات اللازمة لتأدية معظم الوظائف. فالآخرين الغامرون ربما يكونون قادرين على تحقيق بعض الاستقلالية في مهمة، وال زمن، والأسلوب – لكن الاستقلالية مع الفريق أمر معقد. وهذا هو السبب الذي يجعل الكثيرين يقبلون على المهمة بتأسيس عمل خاص – فلن تتم فرصة تكوين فريق العمل الخاص بهم. لكن حتى في أكثر مواقع العمل تقليدية، ورغم أن هذا النمط لا يزال بعيدًا عن أن يكون هو النمط المعتاد، فإن بعض المؤسسات اكتسبت فضائل توفير بعض الحرية عند اختيار المغادرين الذين يعملون معهم.

فمثلاً، في سلسلة متاجر البقالة العضوية – "مول هود" – لا يقوم المسئولون عن كل قسم بتولى مسئولية التوظيف، بل يتولاه قسم شؤون الموظفين. وبعد أن يعمل المرشح للوظيفة ثلاثين يومًا كجديرية مع فريق العمل، يقوم بمراجعته في
الفصل الرابع

الفريق بالتصويت على ما إذا كان ينبغي تعيينه بوادم كامل أم لا. وفي شركة "دبلو إل جور وشركاه" - منتجة قماش "جورج تيكس" - يوجد مثال آخر على نظام التشغيل الموتيفيشن 200، فأي شخص يطلب في الترقى وقيادة فريق لا بد له من أن يجمع من الأفراد من هم مستعدون للعمل معه.

وتعتبر القدرة على تجميع فريق كرة سلة من مواهب الشركة هي أيضًا من بين نتائج نسبة الـ 20% الحرة في العمل. هذه المبادرات عادة ما تمثل جزءًا من نشاط الشركة، فتربط الأشخاص الذين يشاركون في نفس الاهتمامات. إن لم يكونوا يشاركون في نفس القسم، وكما ذكر مهندس شركة "جوجل" "يهارات ميدياتنا" لصحيفة نيويورك تايمز: "لقد كانت فكرة الـ 20% الحرة من وقت عمله هو المنتج الجديد، فعادة ما سيكون سهلًا أن تجد بعضًا من العقول القريبة لك وبدأوا معًا في العمل على هذا المشروع"، وعندما يحين الوقت للقيام بتفويضات منهجية أكبر في المؤسسة، يرى "ميدياتنا" أن الاستقلالية للفريق ربما تكون هي الأكثر أهمية في ذلك التغيير. فهذه الجهود تتطلب ما يطلق عليه "مجموعة مصفرة" - وهي فريق صغير ذاتي التكوين ليس لديه أي ميزانية تقريبًا وبما قد قدر أقل من السلطة، لكنها تحاول القيام بإحداث تغيير في الشركة. فمثلًا، شكل "ميدياتنا" مجموعة اختبار صغيرة لتشجيع المهندسين داخل الشركة على تطبيق طريقة أكثر كفاءة في نظام اختبار الحواسيب. هذه المجموعة الصغيرة غير الرسمية التي تشكلت من فريق ذاتي التشكيل وبدون توجيه من الإدارة العليا "القائت الشركة رأسًا على عقب ببطء".

ومع هذا، فإن الرغبة في الاستقلالية غالبًا ما تصطدم بقيد أخرى. ففي إحدى المفاوضات التي حدثت عندما قامت شركة "أتلاسيان" بتفعيل تجربة الاستقلالية في المهام تجلت في أن معظم الموظفين درجوا أنفسهم في إطار تجربة الـ 20% من الوقت الحر. فما السبب؟ هو أنهم لم يرغبوا في خدلال زملاء الفريق الحاليين بهجرهم للمشاريع التي كانوا ينفذونها ممّا في ذلك الوقت.
الاستقلالية

وإضافةً إلى أن استقلالية الفريق هي آخر العناصر التي يتم تطويرها من بين عناصر الاستقلالية الأربعة، فإن القوة المتناقية لشبكات التواصل الاجتماعي وتتطور تطبيقات الهاتف المحمول جد لمن هذا الشكل من أشكال الاستقلالية أمرًا يسير في إنجازه - وبطرق تتجاوز حدود المؤسسة الواحدة. والمثال الجلي على ذلك هو مشاريع المصدر المفتوح التي ذكرتها في الفصل الأول، والتي يقوم فيها فريق متخصص ذاتي التشكيك بابتكار متصفح جديد مثلًا أو بناء نظام تشغيل أفضل. ومرة أخرى، هما العالم يؤكد قيمة تجد مؤسسات العمل التقليدية صعوبة في تنفيذها. وتشير أبحاث كثيرة إلى أن الأشخاص الذين يعملون في إطار فريق ذاتي التشكيك يكونون أكثر رضا في عملهم من أولئك الذين يعملون في فرق يتم تشغيلها بشكل إجباري. كما أظهرت دراسات "ديسي" وآخرين أن الأفراد الذين يتمتعون بقدر أكبر من التحفيز الداخلي هم الأفضل كزملاء في الفريق. وهذا يجعل من الاحتمالات الممكنة على هذا الصعيد هائلة. فإذا أردت العمل مع أصحاب النمط السلوكى "آي", فالطريقة المثلى لذلك هي أن تكون واحدًا من هؤلاء. فقد ثبت أن الاستقلالية أمر معد.

فإن الاستقلالية

فكر للحظات في الفنانين العظام الذين مروا على الدنيا في المائة عام الأخيرة وكيف كانوا يعملون - أناس من أمثال "بابلو بيكاسو" و "جورجيا أوكيفى" و "جاكسون بولوك". فعلى خلاف أغلبنا، لم يعترضوا فقط نظام التشغيل موحد في 2002. فلم يقل لهم أحد يومًا ما، يجب عليك أن ترسم هذا النمط من الصور. يجب عليك أن تبدأ التصميم في الثامنة والنصف صباحًا بالضبط. يجب عليك أن ترسم مع الأفراد الذين ستعدهم لك. يجب عليك أن ترسم بهذه الطريقة. فالفكرة في حد ذاتها تبدو مضحكة للغاية.
الفصل الرابع

ولكن هل تعلم إنها فكرة مضحكة بالنسبة لك أنت أيضًا. فسواء كنت تعمل
في إصلاح الأحوال أو في البقالة أو تبيع السيارات أو تكتب خطة درس ستثقيه،
فأنا وأنت بحاجة إلى الاستقلالية تمامًا كما يحتاج إليها أي رسام عظيم.
ولكن تشجيع الاستقلالية لا يعني إهمال مبدأ المحاسبة. فهمه كان نظام
التشغيل الذي نطبقه، فإنه ينبغي على الناس أن يكونوا مستقلين عن أعمالهم.
لكن هناك طرقًا مختلفة لإنجاز تلك الغاية. كل منها يتأسس على افتراضات
مختلفة عن حقيقة هوتمنا. ويفترض نظام التشغيل موتيتشين 20 أن الناس
إذا كانوا يتلون الحرية، فإنهم سوف يتوبون من العمل - وأن الاستقلالية
هي سبيل لتجاوز إمكانية المحاسبة. أما نظام التشغيل موتيتشين 20، فلديه
افتراض مختلف. إنه يسلم أساسًا بأن الناس يرغبون في أن تتن محاسبتهم
على أعمالهم - وهذا يؤكد أن تولي زمام السيطرة على المهمة والوقت والأسلوب
والفريق هو سبيل إلى تحقيق هذه الغاية.

وبالطبع، لأن معظم بيئات العمل لا تزال تعتمد بالأساس على افتراضات
نظام التشغيل القديم، فإن التحول إلى الاستقلالية لن يحدث - أو غالبًا لا
يمكن. دفعة واحدة. فلو أنت ونحن لنخرج من بيئات العمل السيطرة،
وهم لا يعرفون شيئًا آخر غيرها، وألقيناهم داخل بيئة عمل تركز على النتائج
فقط للحصول على الاستقلالية مطلقة، فسوف يعانون. ينبغي على المؤسسات -
كما يقول "ريتشارد رايان" - أن تجد "سقالة" لمساعدة كل موظف على أن يجد
موظف قدمه كي يحقق التحول.

والأهمية من ذلك هو أن الناس قد يهتمون بجانب ميزة من الاستقلالية
أكثر من غيرها. فالبعض قد يتوق للاستقلالية فيما يتعلق بالمهمة، وغيرهم
قد يفضلون تطبيقاتها في بناء الفريق، وكمابخيل "هسيا"، المدير التنفيذى
شركة "زابوس" في رسالة إلكترونية: "لقد أظهرت الدراسات أن السيطرة
المتصورة للفرد هي مكون مهم من مكونات السعادة. إلا أن شعور الناس نحو
ما يرغبون في السيطرة عليه مختلف من شخص لآخر؛ ولذا فإنني لا أعتقد
الاستقلال

أن ثمة جانبيًا من جوانب الاستقلالية يعتبر هو الأهم من غيره على الإطلاق. فالأفراد المختلفون لهم رغبات مختلفة بطبيعية الحال؛ ولذا فإن الأفضل لأي ساحب عمل أن يرى الأكثر مناسبة لكل فرد لديه.

ومع أن رغبات هؤلاء الأفراد تعبير عن نفسها في الظاهر، فإنها تنمو جميعًا من جذور مشتركة. لقد خلقنا لنكون لاعبين ولنسنا بيدق بأيدي غيرنا، ونحن ممليون بأن نكون أفرادًا موجهين ذاتيًا، ولنسنا أفرادًا ذوي توجه آلي. ونحن مفطورون على أن نكون من أصحاب النمط السلوكي "آئ". ولكن القوى الخارجية - والتي من بينها فكرة أنه ينبغي "إدارة" الناس - قد تحالفت على تغيير الوضع الافتراضي لنا ليكون النمط السلوكي "إكس". فإذا ما قمنا بتحديث البيئة التي نعيش فيها - ليست بيئة العمل وحسب، ولكن كذلك المدرسة والمنزل - وإذا ما أدرك القادة حقيقة الوضع البشري وكذلك العلم الذي يدعم تلك الحقيقة، فبالإمكاني أن نعيد أنفسنا وزملائنا إلى الوضع الطبيعي الأساسي.

لقد قال لـ "رايان": "إن مسار التاريخ البشري يسير بشكل دائم في اتجاه قدر أعظم من الحرية. وهناك سبب يبرر هذا، وهو ميلاً طبيعي إلى الاندفاع في هذا الاتجاه. ولو أننا كنا دمي بلاستيكية كما يظن (بعض) الناس، ما كان هذا لحدث. لكن شخصًا ما وقف أمام دبابة في الصين. والنساء الثلاثي طالما أنكر حقهن في الاستقلالية ظلدن يدافعون عن حقوقهن. هذا هو مسار التاريخ. هذا هو الذي يجعل الطبيعة البشرية في النهاية - إذا أدركت ذاتها - تقدم على ذلك من خلال تحقيق الاستقلالية".
الفصل 5

البراعة

لاست مضطراً لأن تراقب ما يجعله أي شخص لئن كانت تلك صنعته،
عليك فقط أن تراقب عينيه:
سواء كان طلباً يصنع صلصة، أو جراحًا
يخط بمشترطه شفاً، أو موظفًا ينجيز بوليسية
شحن،
إذن تتحمل ذات التمييز. وينسى الشخص نفسه في عمله.
كم هي جميلة هاتان العينان،
تلك العينان اللتان تذوبان في العمل.

- دبليو. إتش. أودين

كان "ميهالي سيكزينتيهالي" ذو العشر سنوات - في صباح يوم من صيف عام 1944 - يقف على رصيف محطة قطار بودابست، بالمجر، مع أمه وأخوته، وما يقارب من سبعين قريباً أتوا لوداعهم. كانت الحرب العالمية الثانية مستمرة، وكانت المجر عضوًا مترددًا في دول المحور، فقد كانت محصورة بين جميع
البراعة

الأركان السياسية والجغرافية. وكان النازيون يحتلون البلد انتقامًا لمفاوضات
السلام السرية التي أجرتها المجر مع الولايات المتحدة وبريطانيا العظمى. وفي
ذات الوقت، كانت القوات السوفيتية تزحف باتجاه عاصمة البلاد.
كان الوقت قد حان للمغازلة. ولذا امتلأ الأربعة قطاراً مجهزة نحو فينيسيا,
في إيطاليا، حيث كان يعمل والد "سيكزينتيميالى" دبلوماسيًا. ومع توغل
القطار في اتجاه الجنوب الغربي، كانت القنابل تنفجر في الأنهار. وكان
الرصاص يمرق ممزقًا تواجد القطار، بينما كان الجنود المسلحون على متن
القطار يردون إطلاق النار على المهاجمين. انكسش الغلام ذو السنوات العشر
تحت مقصده ممزورًا لكنه لم يكن غاضبًا بالقدر ذاته.
يحكي لي الرجل بعدها بما يقارب خمسة وستين عامًا فيقول: "لقد أذهلني
بشدة أن البالغين في هذا العالم لا يعرفون شيئًا عن طريقة إدارة حياتهم".
كان قطاره هو الأخير الذي عمره نهر الدانوب لسنوات تلت ذلك. فيم مغادرة
هذه القطار بقليل، دمرت الهجمات الجوية جسور المجر الرئيسية. وكانت عائدة
"سيكزينتيميالى" متعلقة ومترابطة، لكن الحرب سحقت حياتهم. ومن بين
الأقارب الذين كانوا على رصيف المحطة ذلك اليوم، ما أثر أكثر من النصف
في الشهور الخمسة التي تلت ذلك. وقد قضى أحد إخوته "سيكزينتيميالى"
ست سنوات في أعمال شاقة بجبال الأورال. وقتل آخر وهو يحارب ضد
السوفيت.
يقول "سيكزينتيميالى" مذكٍراً أيامه هذه: "إن التجربة هي إجمالها
دفنتني للتفكير، لا بد أن هناك سبيلًا أفضل للحياة غير هذا الطريق".

من الإذعان إلى الانخراط

إن السيطرة هي نقيض الاستقلالية. وبما أنهما على طرفي النقيض من
الأماكن السلوكية، فإن كلاً منهما يقود إلى وجهة مختلفة تمامًا، فالسيطرة
الفصل الخامس

تقود إلى الإذعان؛ والاستقلالية تقود إلى الانخراط. وهذه التفرقة تقود إلى
النصر التالي في النمط السلوكي "آي": إنها البراعة – الرغبة في تحسين
الأداء أكثر وأكثر في أمر معين، يهم صاحبه.
وكمأ أوضحت في الجزء الأول، فإن هدف نظام التشغيل موتيفيشن 200 هو
تشجيع الناس على فعل أمور ممتعة بطريقة معينة – مما يمنى دعمهم للإذعان.
ولتحقيق هذا الهدف، ليس هناك من المحفزات ما هو أكثر فاعلية من حزم
الجزر والتهديد ببعض كلما نزل الأمر. وهذا بالطبع طريق نادر ما يقود إلى
إشباع الرغبات الذاتية. ولكنه يتمتع بعض المنطقي باعتبارة إستراتيجية عمل
اقتصادية، فبالنسبة للأعمال الروتينية – وهي نوع الأعمال الذي ميز معظم
العمل في القرن العشرين – يعتبر تحقيق درجة كاملة من الإذعان أمرًا كثيرًا.
تعداد.
لكن هذا الأمر كان في الماضي، فبالنسبة للأعمال التي تكون السمة العامة
للقرن الحادي والعشرين، يصحب هذه إستراتيجية قاصرة، بل قاصرة جدًا. إن
حل المشكلات المعقدة يحتاج إلى عقل باحث يقظ واستعداد للتجريب للوصول
إلى حل مبتكر. وفي الوقت الذي يسعى فيه نظام التشغيل موتيفيشن 200 إلى
الإذعان، فإن نظام التشغيل موتيفيشن 200 يسعى إلى الانخراط. وليس سوى
الانخراط هو ما يقود إلى البراعة. فإن السعي إلى البراعة – وهو جزء مهم –
غالبًا ما يكون هو الجزء الساكن من المحفز الثالث لدينا، وقد أصبح أساسًا في
تشكيل طريق الواحد منا في الاقتصاد في الوقت الحالي.
وللأسف، فإنه رغم السيرة الحسنة التي تتمتع بها كلمات من قبيل
"التمكين" في أروقة المؤسسات، فإن السمة الغالبة في بيئة العمل الحديثة
هي فقدان الانخراط في العمل وإهمال البراعة. ويشير بحث مطول أجرته
مؤسسة "جالوب" عن هذا الموضوع في الولايات المتحدة إلى أن أكثر من 50% من
الموظفين غير منخرطين في العمل – وما يقارب من 20% منفصلون بشكل
كامل، وتشتت الكفاءة الكلية لكل هذا الانفصال من 300 مليار دولار سنويًا.
البراعة كخسارة في الإنتاجية - وهو مبلغ يفوّق النتائج القومي الإجمالي للبرتقبال أو سنغافورة. إلا أنه وبالمقارنة، تعتبر الولايات المتحدة هي جنة حقيقية للعمل المتبع للنمط السلوكي "آي". ووفق شركة الاستشارات "ماكينزي وشركاه"، فإنه في بعض الدول توجد نسبة لا تتحدى ما بين اثنين وثلاثة في المائة من الموظفين المنخرطين تمامًا في أعمالهم.

وعلى ذات القدر من الأهمية، فإن الانخراط في العمل كسبب للتمكن يعتبر قوة دافعة كبيرة لحياتنا الشخصية. وبينما يعتبر الإذعان إستراتيجية هامة للبقاء المادي، فإنه يكون أداة ضعيفة إذا علق الأمر بتحقيق الرضا الذاتي الشخصي. إن الاستمتاع بحالة من الرضا عن الحياة أكثر تعقيدًا من مجرد الوفاء بمتطلبات من هم في موقع السيطرة. إلا أننا في مكانتنا ومدارسنا نشعر قليلاً جدًا من الإذعان ويبدأ تمامًا عن الانخراط في العمل، في أول ما يمكن أن يعبر بك نهارك، لكن ليس سوى الأخير هو ما يتعيش معه ليلك. وهذا يعيدنا مرة أخرى إلى قصة "سيكزينيمياليإ".

في سنوات سابقة الأولى، وبعد أن كان شاهدًا على ظواهر ألمانيا النازية ثم سيطرة السوفيت على بلاده، كان "سيكزينيمياليإ" قد بلغ ذروة سمعه من أسلوب الإذعان وبدأ التطور إلى الانخراط. ولكنه لم يجد الانخراط في المدرسة. فترك المدرسة الثانوية ووُلد في سن الثالثة عشرة. وبعدما ولد عقد تقريباً، عمل في عدد من دول أوروبا الغربية وفي سلسلة من الوظائف، بعضها أغرب من بعض، وذلك لكي يساعد نفسه، وأمرًا في أن يجد جوابًا عن سؤال طفولته الأكبر عن سبيل أفضل للحياة، أخذ في قراءة كل شيء، فضلًا إلى يداه في شتى ألوان الفكر. لكن ما تعلمته لم يحقق له الرضا. ولم يحقق له هذا الرضا إلا عندما اصطدم بقصد بمحاولة "كارل بونج" حيث سمع منه للمرة الأولى عن الفلسفة وقرر أنها ربما تحمل الأسرار التي يسعى لها، ولذا إنه في عام 1956، وفي سن الثانية والعشرين، سافر "سيكزينيمياليإ" إلى الولايات المتحدة لدراسة الفلسفة. وصل إلى شيكاغو، شاب متضرر من
الفصل الخامس

المدرسة الثانوية ليس معه سوى دولار وربع دولار في جيبه وعلاقته الوحيدة باللغة الإنجليزية لم تكن سوى قراءتها لحلقات بروج الهزلي وبالإضافة إلى أن علاقته بالجريني في شيكاغو ساعدته على إيجاد وظيفة ومكان يقيم فيه وكذلك فإن معرفته باللاتينية والألمانية، وحلقات بروج ساعدته على اجتياز امتحان المهارات اللغوية للغة لم يسبق له أن تحدثها أو قرأ بها ثم التحق بجامعة إلينوي في شيكاغو، وكان يلتقي الدروس في النهار ويتم مراجع حسابات أحد الفندق في مساء، وأخيرًا أنهى دراسته بجامعة شيكاغو في قسم الفلسفة، والذي حصل منه - بعد تسع سنوات فقط من وصوله إلى أمريكا - على الدكتوراه.

لكن "سيكزينيميهالي" رفض أن يكتنئ بالتحويم حول الأسس الرئيسية للمجال الذي درسه. وقد أخبرنى في أحد صياغات فصل الربع منذ عهد بعيد أنه أراد استكشاف "النهج الإيجابي، والإبداعي، والخلاغ للحياة بدلاً من تلك النظرية المواجهة المرضية التي أرساه "سيجموند فرويد" وبدلاً أيضًا من العمل الآلي الميكانيكي لـ "بي. إف. سكينر" وغيره ممن اختصروا السلوك البشري إلى محفز واستجابة"، لقد قاده بحثه عن الإبداع إلى دراسة اللعب، واستكشافه للعبة فتح عليه نظرية عن التجربة الإنسانية التي أدت بدورها إلى الشهرة التي حققها.

أثناء اللعب، يستمتع معظم الناس بما يسميه "سيكزينيميهالي" (تجربة الهدف الذاتى) - والكلمة الإنجليزية autotelic، محدودة من أصل لاتيني بمعنى ذاتي - التحتمي telic بمعنى ذاتي، و auto لكلمة النثر المتبادل، يكون الهدف مشتركًا للذات: حيث يكون النشاط ذاته هو المكافأة المنتظرة، فارس نيمون الذين لاحظهم أثناء بحثه للدكتوراة كنعلا بخترطون تمامًا فيما كانوا يفعلونه حتى إنهم بيذرو كما لو كانوا في إمضاء أو غفو، وبالنسبة لهم، يمر الوقت سريعاً جدًا ويتراجع تمامًا شمورهم بالواقع المحيط.

فقام بالبحث عن غير هؤلاء ممن ينجذبون إلى هذا النوع من الأعمال - مسلقى

١٢٤
البراعة

الصخور، لاعبي الكرة، السباحين - وحارتهم ليكتشف المنصر الذي يحاول النشاط إلى غاية ذاتية. وكان الأمر محبطًا. فقد كتب بعد ذلك قائلًا: "عندما يحاول الناس استرجاع حالتهم الشعورية أثناء تسقل جبل، أو عزف مقطوعة موسيقية رائعة، كنت أجد إجابات نمطية تمامًا وغير شافية". لقد كان بحاجة لسفر أقوى تجارب الأشخاص في اللحظة. وفي منتصف السبعينات من القرن الماضي، خرجت على الناس تكنولوجيا جديدة جريئة - يمكن أن يراها أي فتى في الحادية والعشرين من عمره الآن تكنولوجيا متخصصة تمامًا - كانت هي الملجأ: إنها تكنولوجيا جهاز الاتصال الإلكتروني أو البيرجر.

جمل "سيكزينتيمهالى" - الذي كان يدرس حينئذ في جامعة شيكاغو ويدير معمل علم النفس الخاص به - رفعته أحد هذه الأجهزة وطلب من طلاب السنة النهائية لديه بأن يتصروا به عدة مرات في اليوم بشكل عشوائي. وكلما رأى جرس البيرجر، قام بتسجيل ما كان يفعله وشعره في ذلك الوقت. ويسترجع ذلك في مكتبه بجامعة "كليرمونت" للدراسات العليا في جنوب كاليفورنيا حيث يقوم بالتدريس الآن، يقول: "لقد كان شيئاً مثثماً، فأننت تحصل على صورة مفصلة عن كيفية التي يحيا الناس بها حياتهم". واعتمادًا على هذا الاختبار، طور الرجل نظرية له أسماها "نمذجة التجربة". كان "سيكزينتيمهالى" يرى البيرجر على أشخاص مختلفين ثماني مرات يومياً على فترات غير منتظمة ويطلب منهم أن يسجلوا إجابتهم عن عدة أسئلة قصيرة تدور حول الشيء الذي يفعلونه، ومع ممن يفعلونه، وكيف يصفون حالتهم الذهنية. فإذا وضعت
الفصل الخامس

المجموع هذه الإجابات على مدار سبعة أيام مع بعضها أصبح لديك منشور أو فيلم قصير عن هذه الإجابات، فإذا جمعت هذه الإجابات لعدة أفراد، تكون لديك أرشيف كامل بالتجربة الإنسانية.

ومن خلال هذه النتائج، بدأ "سيكزينتيمهالي" إزاحة الطبقات التي كانت تخفى تجربة الهدف الذاتي. ولعل من المهم بالدرجة ذاتها، أنه استبدل بالكلمة اللاتينية الغريبة التي اختلطت لنظريته كلمة إنجليزية وجد أن الناس يستخدمونها لوصف هذه اللحظات المثالية: وهي كلمة flow، ومتشابهة التدفق.

إن التجارب الأرقى والأكثر إشباعًا في حياة البشر هي تلك التي يشترون فيها بحالة من التدفق، وتلك الحالة الذهنية التي لم يكن معتراً بها في السابق، والتي بدت غامضة ومعقدة، ظهر أنها كان من السهل تمامًا فك طلاسمها وفهمها. في حالة التدفق، تكون الأهداف واضحة. عليك أن تصل إلى نقطة جبل، وتأتي بالكرة داخل الشبكة، أو تشكل الصلصال على النحو الصحيح تمامًا. والتغذية الراجعة تكون فورية. فقمة الجبل إما أن تصبح أقرب أو أبعد، والكرة مما أن تتجه نحو هدفها أو تضل عنه، والأشياء الصلحات التي تشكلها إما أن يكون أساسيًا أو مستويًا أو غير مستوي.

والأهم من ذلك، أنه في حالة التدفق تكون العلاقة بين ما يجب على الفرد فعله وما يستطيع فعله علاقة مثالية. والتحدي ليس سهلًا تمامًا، ولكنه لم يكن أيضًا غامضاً في الصعوبة. فهو أبعد بخطوة أو أشتر من مستوى قدراته الحالية، مما يوسع من قدرات الجسد والعقل على نحو يجعل الجهد المبذول هو المكافأة الأكثر إسعادًا وإشباعًا. وهذا التوازن يخلق درجة من التركيز والإشباع تفوق كثيرًا ما يكون في غير ذلك من التجارب اليومية الروتينية، وفي حالة التدفق، يعيش الناس اللحظة بعمق ويزابهم شعور دافع بالسيطرة الكاملة. حتى إن شموهم بالزمن والمكان وحتى الذات يتلاشي، وبالطبع، فإنهم يكونون في حالة من الاستقلالية، ولكن الأكثر من ذلك هو أنهم ينخرطون في العمل.
البراعة

إنهم كما يصفهم الشاعر "دبليو. إتش. أودين"; "يسنون أنفسهم انشغالًا بما يفعلون".

ربما كانت تلك الحالة الذهنية هي التي كان يبحث عنها ذلك الفلام ذو السنوات العشر أثناء انفجار القطار عبر أوروبا. ربما كان الوصول لحالة التدفق، ليس للحزمة بل كمنهج حياة - بقاء تلك "العينين الجميلتين على شاغلها" هو لتحقيق البراعة كطاح أو جراح أو موظف - كان فيها الإجابة عن مسماه، فزعمت تكون تلك هي الطريقة التي ينبغي أن نحيا بها حياتنا.

أفعال ذهبية على سفينة شحن

منذ سنوات عديدة - لا يمكنه تذكر التاريخ بالضبط - وجهت الدعوة إلى "سيكزيتيمالي" إلى دافوس بسويسرا، وكان صاحب الدعوة هو "كلاوس سكواب"، الذي يدير الاجتماع السنوي المتفق لمجموعة القوة الدولية في تلك المدينة، وقد انضم إليه في الرحلة ثلاثة آخرون من أعضاء هيئة التدريس بجامعة شيكاغو - "جاري بيكر" و "جورج ستيلر" و "ميلتون فريدمان" - وكلهم أستاذة اقتصاد، وكلهم حاصلون على جائزة نوبل، واجتمع الرجال الأربعة وصاحب الدعوة على المشاهد ذات ليلة وفي نهاية الطلب، سأل "سكواب" الأستاذة عما يعتبرونه المسألة الأكثر أهمية في الاقتصاد الحديث.

إلى ماذا أسمعوا من أستاذة هيمان وولف.
الفصل الخامس

يستذكر "سيكزينتيهالاي" القصة قائلًا: "لقد دهشت كثيرًا عندما وجدت أن إجابات "بيكر" و "ستيجن" و "فريدمان" انتهت لخلاصه واحدة ببعض الأسس مختلفة، وهي "فم شكل ما ناقش". وأنه مع الدراسات التفسيرية الهائلة في الاقتصاد، إلا أنه عجز عن تقديم بيان واضحًا بما فيه الكفاية عن السلوك البشري، حتى في مجال الأعمال.

ابحث "سيكزينتيهالاي" وأشط على بصيرة زملائه. إن مفهوم التدفق الذي قدمه في منتصف السبعينيات من القرن الماضي لم يكن عنصراً بديلاً فوريًا للحال العلى. لقد اكتسب بعض القوة الجاذبة عام 1990 عندما كتب "سيكزينتيهالاي" أول كتبه عن هذا الموضوع وأكسب مجموعة محدودة من المؤيدن في عالم الأعمال، إلا أن وضع تلك الفكره موضع التنفيذ في عمليات حقيقية بمؤسسات حقيقية اتخذ مسار تطور أكثر بضالًا. في النهاية، لم يكن في نظام التشغيل موتيفيشن 2.0 مكان لفكرة من قبيل فكرة التدفق. إن نظام التشغيل المعتمد للنظام السلوكي "إكس" لا يعارض تبني الأفراد لتحديات الأداء الأمثل في الوظيفة، لكنه يفترض أن تلك اللحظات هي مجرد حوادث سعيدة عارضة. أكثر من كونها طرفاً ضرورياً لتقديم عمل أفضل.

لكن هذه النظرية النمطية بدأت في التغيير ببطء وإن كان البطء شديدا. فالبيانات عن انفصال العمل عن وظائفهم والوادر في بداية هذا الفصل تظهر أن التكلفة - سواء في الإشاع البشري أو في التفاعلات المؤسس - تكون بالاحذة عندما تكون بيئة العمل خالية من حالة التدفق. وهذا هو ما يدفع عددًا من الشركات إلى محاولة للقيام بالأمر على نحو مختلف. فكما تشير مجلة فاست كومبانى أن عددًا من الشركات - من بينها "مايكروسوفت" و "باتاجوميا" و "تويوتا" - قد أدرك أن خلق بيئة عمل تساعد على التدفق تساعد الأفراد على تحقيق القيادة، فإنها يمكن أن يزيد من الإنتاجية والرضا الوظيفي. و على سبيل المثال، لقد استخدم "ستيفن فولك" - الذي يشغل منصب نائب الرئيس في شركة "إريكسون" وهي شركة الاتصالات السويدية
البراعة

المملكة – مبادئ التدفق لتسهيل الاندماج بين وحدات الأعمال بالشركة، لقد أقنع المديرين بأن يتحدون مهام عملهم بحيث يكون لدى الموظفين أهداف واضحة وطرق سريعة للحصول على التقييم الراجحة. وبكل裕ة من الانتظار، فكل الموظفين مع اتهاماتهم في لقاءات مراجعة أداء سنوي واحد، فإن المديرين جلسوا مع الموظفين جلسات مواجهة ست مرات في السنة، تصل مدة كل منها غالبًا إلى تسعين دقيقة، وذلك لمناقشة مستويات الانخراط في العمل والطريق نحو البراعة.

وقد نجحت استراتيجية العمل المعتمدة على التدفق حتى إن شركة "إريكسون" قامت بتطبيقها في مكاتبها بشتى أنحاء العالم. بعد هذا انتقل "فولك" إلى شركة "جرين جاركو" وَهي شركة إمدادات وشحن عملاقة بالسويد، وهناك طور طريقة لتدريب المديرين على كيفية العمل بنظام التدفق. ثم طلب منهم أن يلتزموا بأتمم العمل التابعة لهم لبوا إن كانوا مرتبطين أو غير مرتبطين في العمل، ومعالجة المهام المطلوبة بحيث تحقق حالة التدفق. وبعد عامين من إعادة الهيكلة الإدارية، عادت شركة "جرين جاركو" المملوكة للدولة إلى الربح للمرة الأولى منذ 125 سنة – وقد أكد كبار مديريها أهمية أسلوب التدفق باعتباره السبب الرئيسي في هذا النجاح.

وبإضافة إلى ذلك، فهناك دراسة أجريت على 1100 عالم ومهندس في مجال الصناعة ممن يعملون في الولايات المتحدة، تشير إلى أنهم وجدوا أن رغبتهم في خوض تحدي ذاتي – بمعنى الحاجة إلى البراعة والتمكن من شيء جديد وجذاب – كان هو المحفز الأكبر لزيادة الإنتاجية، فالعلماء الذين يحركهم محفز داخل ينتجون عددًا أكبر من براءات الاختراع من أولئك الذين لا يحركهم سوى المال، حتى مع التحكم في حجم الجهد الذي تبذله كل مجموعة. (بمعنى أن مجموعة التحفيز الخارجي عملت بالقدر نفسه من الوقت والجهد الذي عمل به أصحابهم من أنباع النمط السلوكى "آي"، ولكن حجم إنجازهم كان أقل – ربما لأنهم بذلوا قدرًا أقل من وقت عملهم في حالة تدفق).
الفصل الخامس

وبعد ذلك يأتي "جينوها تشين" وهو مصمم ألعاب شاب، الذي وضع في عام 2006 أطروحة الماجستير الخاصة به في الفنون الجميلة عن "نظرية سيركزينتيهالإ". ويرى "تشين" أن ألعاب الفيديو يمكن أن تكون الموفر الأنثى والخالص لتجارب التدفق، لكن هذا لأن العديد من الألعاب تقتضي قدرًا هائلًا من الالتزام، وقد سأل نفسه: لم لا يوفر تصميم أية لعبة الإحساس بالتدفق بالنسبة للاعب المادي؟ وباستخدام مشروعه البحثي كعمل تجريبي له، صنع "تشين" لعبة يستخدم فيها اللاعبون أقراط الكمبيوتر لتوجيه مخلوق شبيه بالأمياب على ساحة محيط خيالي، وهي تتم بينهم مخلوقات أخرى فيكر حجمها قليلًا قليلاً، ويتم الوقت الذي تتطلب فيه معظم الألعاب من لاعبيها بأن ينتقلوا عبر سلسلة معدة مسبقًا من الاستراتيجيات الهاربة، فإن "تشين" سمح لهم بتطوير واستكشاف أية طريقة زيدة ييرانها في سبيل الفوز. وعلى خلاف بقية الألعاب التي ينفي الفشل فيها اللعبة، فإن لعبة "تشين" تدفع فقط باللاعب إلى مستوى يناسب قدراته بشكل أكبر. وقد أسمى "تشين" علبه flow أو التدفق، وقد حققت اللعبة نجاحًا هائلاً. وقد مارس اللعبة على الإصدار المجاني منها على الإنترنت ثلاثة ملايين لاعب. (يمكنك أن تجد تلك اللعبة على الموقع، أما الإصدار التجاري (http://intihuatan.usc.edu/cloud/flowing/ الذي تم تصميمه لصانع مجموعة ألعاب بلاي ستيشن، فقد تم تنزيله من على الإنترنت أكثر من 5000 مرة وحصد قدرًا كبيرًا من الجوائز. وقد استخدم "تشين" تلك اللعبة ليبدأ شركة خاصة به، والتي بنيت على أساس مبدأ التدفق ولاعب التدفق، وسريعاً ما فازت بعقد تطوير ثلاث ألعاب من شركة سوني، وهو شيء لم يسمع به من قبل لشركة مبتدئة يديرها مصمم ألعاب في السادسة والعشرين من عمره.

إن شركة "جرين جاركو" شركة الألعاب، والشركات التي توظف علماء مختصرين تستخدم في الأساس أسلوبين اثنين لا تتبعهما الشركات المنافسة الأقل فهماً. الأول هو أنها تطبق موظفيها ما أطلق عليه "مهام السوق المنتج"
البراعة

- وهي معضلات ليست بشديدة الصعوبة ولا بشديدة السهولة، فلا هي بائعة
التعقيد ولا بالغة البساطة. فمن المصادر الرئيسية للإحباط في بيئة العمل هو
ذلك التنافس الدائم بين ما يجب على الناس فعله وما يمكنهم فعله، فهناك
يفوق ما ينبغي عليهم فعله عن حدود إمكانياتهم، يكون التوتر هو النتيجة، وعندما
يكون ما يجب فعله أدنى بكثير من قدراتهم على الفعل، تكون النتيجة هي الملزل
(حتى إن "سيكريتيتيهمالي" سمى كتابة الأولى عن تجارب الناية الذاتية باسم
(Beyond Boredom and Anxiety). ولكن عندما يكون التناسب دقيقًا بين
الأمرين، تكون النتائج مبهرة. وذلك هو جوهر التدفق. إن مهام السهل المنتج
تنحنا التجربة القوية للمعايشة الكاملة، تجربة البقاء على حد السكين بين
الإجادة والفشل - كما وصفها الرسام "فريتز سكودر" بأنها "السير على
الحيل بين المصادفة والطمع".

الحيلة الثانية التي تستخدمها المؤسسات الذكية لزيادة حالة التدفق في
العمل وزيادة فرص موظفيها في تحقيق البراعة الكاملة هي أنها تقوم بتحفيز
الجانب الإيجابي في "تأثير ساوير". تذكر من الفصل الثاني أن بالإمكان
تحويل الهدوء إلى عمل من خلال المكافآت الخارجية، لكن من الممكن أيضًا أن
تسرير بالأمر في الاتجاه المكسى - فتحيل العمل إلى لعب. فبعض المهام في
العمل لا تمنح تلقائيًا شحنات من التدفق، لكن يمكن علينا القيام بها. ولذا
فإن الشركات الذكية في التي تمنح موظفيها الحرية في تناول أعمالهم على
نحو يتبع قدرًا أكبر من التدفق للمهام الروتينية اليومية. وقد درس كل من
"إيمي ريزنيفسكى" و "جين ديتون" - وهما أستاذان في كلية إدارة الأعمال
- هذه الظاهرة بين عمال النظافة في المستشفيات والمرضى ومصانع
الشمر. وقد وجدت، مثلاً، أن بعضًا من طاقم النظافة في المستشفيات، بدلاً من
الالتزام بالحد الأدنى من المهمة الموكلة إليهم، فإنهم يتحولون مهام جديدة -
من الدرجة مع المرضى إلى العمل على تسهيل مهمة المرضى. وإضافة هذه
المهام الأكثر إشغالًا تزيد من حجم رضا عمال النظافة عن مهمتهم وتحسن
من رؤيتهن لمهاراتهم، ومن خلال إعادة رسم صورة للأعمال التي يقومون بها.
الفصل الخامس

فإنهم يساعدون في جعل العمل شيئًا أكثر امتثالًا وإشباعًا. وتقول "ريزنفيسيك" و "ديتون": "حتى في المهام الأقل في درجة الاستقلالية، يمكن للموظفين خلق أبعاد جديدة للبراعة".

القوانين الثلاثة للبراعة

إن التدفق أمر أساسي في تحقيق البراعة، ولكن التدفق ليس ضمانًا لتحقيق تلك البراعة - لأن المفهومين يشتغلان على أفقين مختلفين من الزمن. فأحدهما يحدث في لحظات، أما الآخر فيكشف عن وجوده في شهر، أو سنوات، أو ربما عقود. فأننا وأنت قد ن blij حد التدفق صباح غد - لكن أيًا منا لن يصل إلى حالة الإجادة بين عشية وضحاها.

فكيف لنا إذن أن ندرج التدفق في إطار سعينا نحو شيء يذهب بما بعيدًا ويحتاج إلى وقت أطول؟ ما الذي يمكننا فعله لننحو منحى البراعة، الذي هو أحد أهم عناصر النمط السلوكى "آي"، في مؤسساتنا وحياتنا؟ عدد قليل من علماء السلوك هم من قدموا إجابات مبدئية عن هذه الأسئلة، وأظهرت استنتاجاتهم أن البراعة ترتبط بثلاثة قوانين قد تكون غريبة نوعًا ما.

البراعة عبارة عن طريقة تفكير

كما هي الحال مع أمور كثيرة في حياتنا، فإن السعي لتحقيق البراعة مسألة متعلقة بكاملها بالعقل. هذا على الأقل ما هو أكتشفته "كارول دو익". كانت "دويك" - وهي أستاذة لعلم النفس في جامعة ستانفورد - تدرس التقييم والإنجاز لدى الأطفال والمراهقين الصفار على مدى ما يقرب من

126
إربعين سنة، مما جمع لها قدرًا هائلًا من البحث الجاد والخبرة مما جعلها نجمة كبيرة في علم السلوك المعاصر. الخلاصة المميزة لـ "دويك" هي أن ما يؤمن به الناس هو ما يشكل إنجازهم. إن اعتقادنا بشأن أنفسنا بشأن نوعية قدراتنا - أو ما نطلق عليه "النظريات الذاتية" - هو الذي يقرر الكيفية التي نفسر بها خبرتنا وتجاربنا ويمكن أن يضع الحدود ما يمكننا إنجازه، ورغم أن جل بحثنا كان عن معارف تتعلق "بالذكاء"، فإن ما وصلت إليه ينطبق بالقدر نفسه على معظم القدرات البشرية. وهي تلخص القانون الأول للبراعة هنقول:

البراعة هي طريقة تفكير.

وفقًا لـ "دويك"، يمكن أن يحتفظ الإنسان بنظريتين مختلفتين عن مستوى ذكائههم. هؤلاء الذين لديهم "نظرية الكيان" يؤمنون بأن الذكاء مجرد كيان. إنه كم موجود لدينا، وهو قدر محدود لا يمكننا زيادة فيه. وأولئك الذين يؤمنون بنظرية "الإضافة" يرون رؤية مختلفة لذلك. فهم يرون أنه مع إمكانية التفاوت بين حجم ذكاء شخص وآخر، فإنه شيء - يمكننا في النهاية مع بعض الجهد - أن نزيد عليه. وبالمقارنة بالصنف الوراثي، يعتبر العلماء المثبتين لنظرية الإضافة أن الذكاء مثل القوة البنائية. (إن أردت أن تكون أقوى بدنيًا فعليك التدرب على رفع الأفكار الحدودية)، أما واضمون نظرية الكم المحدود فقد شبهه بالطول. (إذا أردت أن تصبح أكثر طولاً، فلن تجد لذلك سبيلاً).

---

*في كتابها الصادر في عام 2006 بعنوان "مجلة أدوات النمط السلوكى "أى"، تشير "دويك" إلى هذين الرأيين باسم "طريقة التفكير الثابتة" و "طريقة التفكير المتطورة".*
الفصل الخامس

فإن كنت تؤمن بأن الذكاء كم محدد، إذن فإن أية مواجهة ذهنية أو مهنية ستتصبح مقياسًا لحجم ما تملك من الذكاء. وإن كنت ترى أن الذكاء شيء يمكن تزامنه، فإن القدرة نفسها من المواجهات سيصبح ضرورًا لإمكانية الزيادة. من وجهة النظر الأولى، يكون الذكاء أمرًا يمكن تبريده، ومن وجهة الأخرى، يكون شيئًا يمكن تطويره.

هاتان النظريتان الذاتيتان تعودان إلى دربين مختلفين تمامًا - أحدهما يتجه بنا نحو البراعة والآخر لا يؤدى لذلك، انظر إلى الأهداف مثالًا. تقول "دوبوك" إنها تأتي في شكلين مختلفين - أهداف الأداء وأهداف التعلم. فالحصول على امتياز في دروس اللغة الفرنسية هو هدف أداء، أما القدرة على التحدث باللغة الإنجليزية هو هدف تعلم. تقول "دوبوك": "إن كل الهدفين شائع وعام بين الناس جميعًا، وكلاهما يشجب النهوض إلى النجاح". لكن واحدًا منهما فقط هو ما يعود إلى البراعة. وفدي عدد من الدراسات، وجدت "دوبوك" أن إعطاء الأطفال هدفًا خاصًا بالأداء (مثل، الحصول على درجة عالية في أحد الاختبارات) يأتي بنتائج فعالة بالنسبة للمشكلات المباشرة نسبًا لكمه غالبًا ما يعد قدرة الطلاب على تطبيق المفاهيم النظرية على مواقف جديدة فمثلاً، في إحدى الدراسات، طلبت "دوبوك" من أحد زملائها تحديد مجموعة مبادئ علمية يقوم بتحقيقها مجموعة من طلاب الصف الأول الثانوي، محددة لنصف هؤلاء الطلاب هدفًا أدائيًا ونصفهم الآخر هدفًا تعليميًا. وبعد أن أعلنت المجموعة استعدادهم للمادة الدراسية المحددة، طلبت الباحث من الطلاب تطبيق هذه المعرفة النظرية على مجموعة جديدة من المشكلات، تتعلق بما درسها لكنه لا ينطبق عليه تمامًا. فالطلاب الذين حدّدتهم لهم أهداف تعلمية أحرزوا درجات أكبر فيما يتعلق بالحلول الخلاقة. كما أنهم قدروا وقتًا أكبر وجزبوا عددًا أكبر من الحلول. وكتبت "دوبوك": "مع تحديد هدف معرفي تعليمي، ليس على الطلاب أن يشعر بعضهم بأنهم مهارة في شيء معين حتى يواصلوا
البراعة

متناقصة تمامًا - إدماجا تلقى عليها دويك "عدم الجدوى" والأخرى تسميها "المفعّل للبراعة". وفي دراسة على طالب الصغرين الخامس والسابع بالدراسية الأمريكية، أعطت "دويك" الطلاب ثمان مسائل معرفية يمكنهم حلها، واتهمتها بأربع مسائل لا يمكن حلها (لأنها أكثر تقدّمًا بكثير على مستوى في هذه السن). بالنسبة للطلاب الذي يتبعون فكرة ثبات القدرة العقلية عند حد محدد استسلموا سريعا أمام المسائل الصعبة وألقو اللوم على "قلة" ذكائهم في مواجهة تلك الصعوبات، أما الطلاب الذين يؤمنون بالقدرة الذهنية القابلة للزيادة فقد ثابروا على العجل رغم الصعوبة وأبرزوا طرقًا أكثر إبداعًا في إيجاد الحلول. فعلى أي شيء أتقى هؤلاء الطلاب اللوم في صعوبة المسائل المعروضة؛ الإجابة - التي ربما تدهشك - هي أنهم "لم يلقوا باللوم على شيء أبداً". كما تقول "دويك". فقد أدرك الصفار أن الانكماض هي أمر محتمل على طريق الامتياز وأن هذه العقبات ربما تصبح نقاطًا ضرورية على طول الرحلة.

١٣٥
الفصل الخامس

إن رؤية "دويك" تشير بجلاء إلى الفوارق السلوكية التي تميز نظام التشغيل موتيفيشن 2 عن نظام التشغيل موتيفيشن 3. فالنقطة السلوكية "إكس" غالبًا ما يتسرب بنظرية الكم المحدد للذكاء، ويفضل الأهداف الأدائية على الأهداف المرفقة، ويشتكي عن بنذل الجهود. مما النقطة السلوكية "أ" فيتبع نظرية الزيادة في الذكاء، ويفضل الأهداف المرفقة على الأهداف الأدائية، ويرحب بالجهد كسبب لتحسين القدرة. وانطلاقًا من القاعدة الذهنية الأولى يجعل تحقيق البراعة أمرًا مستحيلاً، واتباعه للأولى يجعل تحقيقك لها حتميًا.

البراعة ألم

كل صيف، يصل ما يقارب ألفًا ومائة أمريكي بين رجل وامرأة إلى الأكاديمية العسكرية في بوينت لبدء أربع سنوات من الدراسة وأخذ ما أمكنهم في "الخط الرمادي الطويل" الساحر. لكن قبل أن يدخل أي منهم غرف الدراسة، يخوضون جميعًا سبعة أسابيع من التدريب العسكري الأساسي - والذي يعرف باسم "بيست بارابكس"، ومع نهاية فصل الصيف، يستقل واحد من كل عشرين من هؤلاء الشباب الموهوبين المجتهدين. وقد أرادت مجموعة من العلماء - أثاث من بوينت، وواحد من جامعة بنسلفانيا، ورابع من جامعة ميتشيجان - أن يعرفوا السبب الذي يجعل بعضًا من الطلاب يكملون طريقهم إلى تحصيل

136
البراءة

درجة الامتياز في العلوم العسكرية بينما يخرج غيرهم من أول منفذ للخروج، فهل كان السبب يقف عند القوة البدنية أم القدرة الرياضية أم القدرة الذهنية؟ أم القدرة على القيادة؟ أم حسن الانتباه؟

ليس السبب شيئًا مما سبق. لقد وجد الباحثون أن الدافع الأول للنجاح هو التقديرات المتوقعة للطلاب في خاصية ليست بذهنية ليست ببدنية تسمى "الثبات" - وهي تعرف بأنها "الثبات والرغبة في تحقيق الأهداف طويلة المدى". إن تجربة ضباط التدريب العسكري هنا تؤكد قانون البراءة الثاني:

البراءة ألم.

وعلى قدر روعة التدفق، فإن الطريق نحو تحقيق البراءة - أن تكون أكثر إجادة لشيء تعلم به - ليس طريقًا مزداناً بالآزهار ومحاطًا بقوس فزح، فلو كان كذلك، لخاض معظمنا هذا الدرب. فتحصل على البراءة شيء مؤلم. أحيانًا - أحيانًا كثيرة - لا يكون الأمر مسلبيًا كبيرًا. وهذا هو الدروس الذي يستخلصه من عمل عالم النفس "أندريس إريكسون"، الذي قدم بحثه الرائد في الأداء نظرية جديدة في تعزيز البراءة. فقد صور الأمر بقوله: "إن العديد من الصفات التي طالما اعتبرت انعكاسًا لموهبة ذاتية، هي في الأساس نتيجة ممارسة مكثفة لمشر سنوات على الأقل". فالبراءة - في الرياضة، وفي الموسيقى، وفي التجارة - تتطلب بدلاً للجهاد يكون (جهدًا صعبًا، مؤلمًا، وجهدًا، ومنهكًا) على مدى فترة طويلة (ليس لأسبوع أو أشهر، بل لعشر سنوات). "وقد أشار عالم الاجتماع "دانيل تشامبليس" إلى ذلك بأنه "الثقة بالامتياز". "وكان في الحال مع "إريكسون"، اكتشف "تشامبليس" في دراسة دامت ثلاث سنوات على سباحين أولمبيين - أن أكثر المجيدين منهم هم أكثرهم بدلاً للوقت والجهد في القيام بالتدريبات الطبيعية التي تؤهلهم للسباقات. "وهو الأمر ذاته، في دراسة أخرى، حين وجد الباحثون في مجال "الثبات" في أكاديمية وست بوييت، أن الثبات - وليس معدل الذكاء - هو المؤشر الأكثر دقة لطلاب الدرجة الجامعية. ويشرون الأمر بالقول: "مع أن العمل بشكل أكثر جدية هو
الفصل الخامس

أمر يسهل فهمه واستيعابه، فإن العمل لوقت أطول دون تغيير في الأهداف قد يكون أمرًا أقل قبولًا... في أي مجال يكون الثبات في ذات الأهمية التي للموهبة في تحقيق الإنجاز العالي.

والتدفق هنا يدخل إلى الصورة من جهتين. إذا كان الناس على وعي بما يدخل بهم حالة التدفق، فسيكون لديهم فكرة أوضح مما ينبغي عليهم تكريس وقتهم وجهدهم فيه حتى يصلوا إلى درجة البراعة، وتلك اللحظات من التدفق التي يعيشها الناس في طريقهم نحو تحقيق البراعة هي التي تساعدهم في الأجزاء الصعبة من الطريق. لكن في النهاية، غالبًا ما تتضمن القدرة الكثير من العمل وإظهار بعض التحسين، وربما مع بعض لحظات التدفق تحقق بعض الاندفاع، ثم تحرز قليلاً من التقدم، ومن ثم العمل الجهيد مرة أخرى على هذا المستوى الأعلى قليلاً من السابق. فالأمر مرهق حقًا. لكن هذا ليس المشكلة، بل هو الحل.

وكما تقول "كارول دويك": "إن الجهد هو من بين الأشياء التي تمنح الحياة قيمةً. إن الجهد يعني أنك تهتم بأمر ما، وأن شيئًا ما يعني أهمية بالنسبة لك وأليك على استعداد للعمل من أجله. فإنه لا يمكن للوجود قيمة لو أنك لم تكن مستعدًا لتقدير قيمة الأشياء وملتزمًا بالعمل على تحقيقها.

وهناك علامة أخرى لا يجعل درجة الدكتوراه، لكنه يحمل نجمة مصر مشهير لاعب كرة السلة في سيرينجفيلد، بولاية ماساشوستس. قال ما يشبه ذلك، إنه "بوليوس إيرفت", الذي قال ذات مرة: "أن تكون محتفظًا يعني أن تفعل ما تحب في الأيام التي لا تشعر بأنك تحب فعلها فيها.

البراعة خط مقارب

لكي تفهم القانون الأخير للبراعة، عليك أن تكون على دراية ببعض الجبر، وقليلًا من تاريخ الفن.
البراعة

من الجبر، لعلك تدرس مفهوم الخط المتناسب. فإن لم تكن تتذكر، لعلك تتميز من خلال الرسم التالي. إن الخط المتناسب (وهو في هذه الحالة خط ملتقي أفقي) هو خط مستقيم يقترب منحنى لكنه لا يصل أبدًا.

أما من التاريخ، فلعلك تذكر الفنان "بول سيزان". الرسام الفرنسي في القرن التاسع عشر. ليس عليك أن تتذكر الكثير عنه - فقط هو الفنان كان من الأهمية بحيث كان النقاد والعلماء يكتبون عن فنه. أكثر أعمال "سيزان" بثاء هي الأعمال التي أبدعها في آخر أيامه. والسبب في ذلك كما رآه عالم الاقتصاد بجامعة شيكاغو، "ديفيد جالتنسون" - الذي درس السير المهنية للفنانين - كان أن "سيزان" حاول بشكل غير محدود أن يبدع أفضل أعماله.
وبالنسبة لـ "سيزان"، كتب أحد النقاد قائلاً:

إذا الشكل النهائي للعمل الفني لم يكن بدًا ليتبدد له من مجرد نظرية خاطئة؛ لكنه كان يتداول العمل بتدابير لا نهائية، ثم يلاحظها أيّنما كانت، من جهة نظر، ثم من جهة نظر أخرى... فبالنسبة له كان تركيب العمل خطًا متناصفًا كان دونًا يتقارب لكنه أبدًا لم يصل إليه.

تلك هي طبيعة البراعة: فالبراعة خط متناصف.
الفصل الخامس

يمكنك الاقتراب منه، يمكنك أن تستهدفه، يمكن أن تصعب قريبًا منه حقًا.
لكن تمامًا كما هي الحال مع "سيزان"، لا يمكنك قط أن تلمسه. فمن المستحيل أن تحوز البراعة على نحو كامل تمامًا. وقد قال "تايجر وودز" - الذي ربما يعتبر أفضل لاعب جولف على الإطلاق - بوضوح إن بهامشه، بل لا بد عليه أن يكون أفضل. وهو يقول ذلك منذ أن كان هاويًا. وسيبقى يقولها بعد أن يحقق أفضل مباراة له أو في نهاية أفضل موسم له. إنه يستهدف البراعة. وهذا معلوم تمامًا. لكن ما لا يعمله الكثيرون أنه يدرك أنه لن يبلغ تمامًا أبدًا. فهي تحوم دومًا فوق نطاق قدرته.

ويعتبر خط البراعة المتناوب مصدرًا للإحباط. فلماذا تقترب من شيء لن يمكن الوصول إليه أبدًا؟ لكنه كذلك مصدر جاذبية. فلماذا لا أسعى للوصول إليها؟ فالتعادل في السعي لها وليس في إدراكها. وفي النهاية، فإن البراعة تغرى لأنها تراوح.

أوكسجين الروح

لقد تم تعرض الأشخاص للإشارات التحذيرية لـ "خلال القلق المعمم"، وهو مرض عقلي يصيب بالكاد 2% من الأشخاص البالغين، ووفقًا لما يوردته الكتب التشخيصية والإحصائي للأمراض العقلية، فإن وجود أية ثلاثة أعراض من الأعراض السطح التالية يشير إلى ما يمكن أن يكون مشكلة خطيرة:

- الضجر أو الشعور بالتوتر أو العصبية.
- الشعور بالإرهاق سريعاً.
- صعوبة التركيز أو الانغلاق الذهني.
- التهيج.
البراعة

• التوتر العضلي.
• اضطراب النوم.

هذه الرجال والنساء الذين يظهرن هذه الأعراض هم حالات نموذجية.
فأحدهم كان في السابق يسير في حياته باتزان كبير، وهو الآن يشعر "بالتوتر، ومزيد من العدوانية والغضب والتوتر". وأشار آخر إلى أنه "أكثر تهيجًا، وقلقاً" ويعاني من "التركيز قصير المدى"، وهناك من كتب هذا التوصيف الذاتي لحالته: "نوم سيء وفوتور ومزيد من العصبية ومزيد من الحذر". وهناك بعض الأشخاص كان يخشى من أنه قد يصاب بانهيار عصبي. وكان مزاج أحد الأشخاص متمركزًا لدرجة أنه - ودون قصد - اصطدم في سيرته بالحائط وكسر نظرته.

فهل كان الوقت للتوجه للطبيب النفسي أو تناول مضادات القلق؟
كلا. بل هو الوقت لكي يسمع الناس للتوقف بالعودة إلى حياتهم. في بداية السبعينيات من القرن الماضي، أجرى "سيكولوجتميكلات" تجربة طلب فيها من الناس أن يسجلوا كل شيء حدث في حياتهم لا يرون "غير فعال" - بمعنى، الأشياء الصغيرة التي فبرقوها ليس لإجراء معيين وليس لإنجاز هدف محدد، لكن لأنهم كانوا يستمتعون بفعلها. وبعد ذلك أصدر القائمة التالية من التعليمات:

البداية (صباح اليوم المستهدف) عندما تستيقظ من النوم وحتى الساعة النهارية مساء، نريدك أن تتصرف بشكل طبيعي، فتشمل كل الأشياء التي عليك فعلها، لكن تتمتع تمامًا من فعل كل شيء يعتبر "لعبة" أو "غير فعال".

بعيدة أخرى، فإنما قد قام مع فريق بحثه بتوجيه المشاركين نحو إخلاء حياتهم من التدفق، فالأشخاص الذين يحبون جوانب معينة من عملهم كان
الفصل الخامس

عليهم أن يتحاولوا أي مواقف قد تثير لديهم الشعور بالاستمتاع، فالأشخاص الذين ينتشرون بالممارسة الرياضية الجادة عليهم أن يبقوا قعودًا، والمرأة التي تستمتع بنفس الطرق لأن ذلك يوفر لها شيئاً مفيدًا لتستلمه - بالتوازي مع وقت تعيش فيه مع خيالها دون إحساس بالذنب - لا ينبغي أن تقصب الطرق إلا للضرورة القصوى.

وكانت النتائج فورية، ففي نهاية أول يوم، لاحظ المشاركون "بلدة ظاهرة في سلوكهم". لقد بدأوا يشعرون من الصداع، وأشار معظمهم إلى أنهم بدأوا يواجهون صعوبة في التركيز، مع "التفكير في مسارات دائرة لا تتمنى إلى أي جهة". وشم بعضهم بقلية النوم عليه، في حين شعر الآخرون بتوتر شديد منهم من النوم، وقد كتب "سيكزنيتميهمال" قائلًا: "بعد يومين فقط من الحرمان... ازداد التدهور المزاجي بشكل كبير حتى أصبح من فترة التجربة أمرًا غير محبط ".

يومان فقط، ثم أربعون ساعة من منع التدفق عن حياة الناس دفعهم إلى حالة تندبر في ظواهرها كثيرًا من أمراض عقلي خطير. إن التجربة تقول بأن التدفق، أو الإحساس العميق بالانخراط الذي يدعو له نظم التشغيل موتيشين 63، ليس مجرد رفاهية، بل هو ضرورة نحتاج إليها لكي نظل على قيد الحياة. إنه أوكسجين الأرواح.

ومن بين أكثر الاكتشافات "سيكزنيتميهمال" "إثارة هو أن الناس أقرب للوصول إلى حالة التدفق هذه في العمل منهم إليها في الفراغ. إن العمل غالبًا ما يتضمن تجارب الإشباع الذاتي الأخرى: الأهداف الواضحة، والتنفيذية الراجعة الفورية، والتحديات التي تتاسب القدرات، وعندما يكون الأمر كذلك، فإننا لا نستمتع بالعمل فحسب، لكننا نكون أكثر إثاثًا له أيضًا. من ثم فإنه من الغريب فعلاً أن تتهاون المؤسسات في وجود بيئة عمل تحرم عددًا كبيرًا من الناس من تلك التجارب. فمن خلال عرض مزيد من مهام السهل المنطبع، ومن خلال التطلع
البراعة

لإطلاق الجانب الإيجابي من "تأثير سوابير"، يمكن للمؤسسات أن تدعم رؤيتها وأن ترى حياة موظفيها.

لقد أدرك "سيكزنتيميهايلى" هذه الحقيقة الجوهرية منذ ما يزيد على ثلاثين سنة مضت، عندما كتب: "لم يعد هناك مبرر للاعتقاد بأن "اللعب" هو فقط ما يمكننا الاستمتاع به، بينما العمل يدأ في الحياة لا بد أن ننظر له باعتباره عبثًا سرخًا. فمجرد أن ندرك أن الحدود بين العمل واللعب هي حدود مصطنعة، فإن بإمكاننا السيطرة على الأمور وبدء المهمة الصعبة بجمال الحياة أكثر إنجازًا."

ولكننا إن بحثنا عن مرشد في كيفية القيام بهذا على النحو الصائب - في جمل البراعة مبدأ حياة لنا - فإن نماذج الاقتضاء الأفضل بالنسبة لنا لن تكون غالبًا في الجلسات حول طاولة مجلس الإدارة أو العمل بمكتب في الردهة.

على مائدة غداء، تحدثت مع "سيكزنتيميهايلى" عن الأطفال. فحياة أي طفل صغير تتشفى بتجارب الإشباع الذاتي، فالأطفال يتنقلون من حظة تدفق إلى أخرى، يملؤهم شعور بالفرح، مسلحين بعقلية الإمكانية، ويملؤون بدأ طالب في السنة الأولى في أكاديمية ويبوت العسكرية. فهم يستخدمون عقولهم وأجسادهم في الاستكشاف والحصول على التدريب الراجحة من البيئة المحيطة بهم في سعي لا نهائي نحو البراعة.

بعد ذلك - وفي مرحلة ما من حياتهم - يوقفون عن ذلك. فماذا يحدث؟

يقول "سيكزنتيميهايلى": "إنك تبدأ في الخجل مما تفعله باعتباره عبئًا طفولياً."

فيما له من خطأ. ربما أكون أنا وأنت - وكل البالغين الذين هم في موضع مسئولية - هم غير الناضجين في حقيقة الأمر. وهذا يعود لتجربة "سيكزنتيميهايلى" على القطار، وهو يتساءل عن السر وراء إدارة الكبار للأمور
الفصل الخامس

بهذا القدر من السوء. ربما تكون ظروفنا أقل مأساوية، لكن الملاحظة تبقى سديمة. فعندما ينفردون بأشياءهم الخاصة - يقول "سيكزينيميالي" - يسعى الأطفال نحو حالة من التدفق بفعل حتمية القانون الطبيعي. وعلينا أن نحذو حذوهم.
الفصل 6
التخصيص

إنه نعرف من علماء الإحصاء أن التركيبة السكانية قدر مقصوم، ونعرف من فرقة "ذا رولنج ستونز" أن المرء لا يمكنه الحصول على كل ما يريد، وما لا نعرفه هو ما قد يحدث عندما يجتمع هذان المبدأان معًا، ويتناولان معًا بعض الشراب، ويتعارفان على بعضهما بمزيد من التفصيل. لكننا على وشك أن نعرف.

في العام 2006، بلغ أول أفراد جيل الطفرة السكانية (التي أعقبت الحرب العالمية الثانية) سن الستين. وهي حفلات أعياد الميلاد مع تقدم العمر، يتوقف الناس عادةً، ويتأملون، ويقيمون حياتهم. ولقد اكتشفت أن جيل الطفرة السكانية في الولايات المتحدة في غيابها، عندما وصل إلى هذه المرحلة السنية كان لهم جميعًا رد فعل واحد من ثلاث مراحل.
في المرحلة الأولى، يتساءلون في ذهول: "كيف بلغت الستين؟" فنذم ينتصر عدد حياتهم صفر الستين، غالبًا ما يكون الناس مذهولين ويعانون بعض القلق. فيقولون لأنفسهم، الستين تعبى الهرم. ينهضون لحظات القدر في حياتهم ويعاونون الحقيقة بأن "ميك كريجر" ورفاقه كانوا مصابين عندما قالتوا إنه لا أحد يحصل دومًا على ما يريد.

ولكن بعد ذلك، تأتي المرحلة الثانية. في الماضي القريب، كان من يصل بسنه إلى الستين فكان هذا يعني أنه قد أصبح عجوزًا جدًا. لكن مع بداية القرن الحادي والعشرين، أصبح كل منا يمتلك صحة تكيف ليحيى لستة عقود وهو في الغالب سليم صحيًا لأن عمره أطول من ذلك قليلاً، ووفقًا لبيانات الأمم المتحدة، فإن الذي بلغ الستين في الولايات المتحدة من الرجال مرشحون لأن يعيشوا أكثر من عشرين سنة تالية؛ وكل أمريكا بلغ الستين ضربا تكون مرشحة لتحيا لربع قرن إضافي. وفي اليابان، فإن من يصل إلى الستين هو مرشح لشهد عيد ميلاده الثاني والثامن، وربما تصل النساء إلى الثمانية والثمانين وتنطبق الحال ذاتها في كثير من البلدان المتقدمة. ففي فرنسا وسويسرا وكندا، وغيرها من البلدان، لو أنك بلغت الستين، فأنك أقرب إلى مواصلة العمر حتى الثمانين. ومع إدراك هذه الحقيقة، تأتي تهذيبات ارتداء طويلة من أي فرد من أفراد جيل الطفولة السكانية في تورنتو أو ألافاكا ويقول: "با إلهي، لا يزال لدى عقدان أخران لأعيشهما".

لكن هذا الارتياح سرعان ما يتلاشى - لأنه بمجرد أن تنتهى تلك التهذيبات، يدخل الناس المرحلة الثالثة. فنذم يدركون إمكانية امتداد حياتهم لخمس وعشرين سنة أخرى، يتذكر هؤلاء الستينيون الخمس والعشرين السنة الماضية - أي عندما كانوا في الخامسة والستين، وعندما يستقبلي عليهم شارة مافجع. ويقولون: "ويحب، لقد مرت تلك الستين سريعاً جدًا، فهل ستمضي السنوات الخمس والعشرون التالية بدلاً من القدر من السرعة؟ فإن كان الأمر كذلك،
التصميم

فمنى أقوم بعمل أهتم بالقيام به؟ متي سأعيش أفضل لحظات حياتى؟ متي
سأحدث تغييرات في مالي؟

هذه الأسئلة التي تتطابق حول طولية مطابق أى شخص ستينى حول العالم،
ربما تبدو مبالغة في الالتباس، لكنها الآن تطمح على نحو لم يسبق له مثيل في:
التاريخ الإنساني كله. تأمل الآتى: إن مواليد الطفرة السكانية هم الآن أكبر
جماعة ديموغرافية في معظم البلدان الغربية، وهي الحال كذلك في اليابان،
وأستراليا، ونيوزيلندا، ووفقًا لكتاب الإحصاء الأمريكي، فإن الولايات المتحدة
بمجردها تضم ما يقارب 78 مليونًا من أبناء جيل الطفرة السكانية الذين بلغوا
الستين – بما في ذلك كل عام يصل ما يزيد على أربعة ملايين أمريكي إلى
هذه السنة التي يقف عندها الناس بحثًا في أنفسهم وتأملًا في حياتهم. وهو
ما يعني أن يصل 1000 شخص لهذه السنة في كل يوم و40 منهم في كل
ساعة.

عبارة أخرى، في أمريكا وحدها، يصل مائة من أبناء جيل الطفرة السكانية إلى سن
الستين كل ثلاثة عشرة دقيقة.

في كل ثلاث عشرة دقيقة يبدأ مائة شخص آخر – من أعضاء أكثر
الأجول ثراء وأفضلها تعلمًا في تاريخ البشرية كله – في تدبر قناعاتهم
الأخلاقية وطرح أسئلة عميقة حول القيمة، والمعنى، وعما يريدونه حقًا في
الحياة.

مائة شخص كل ثلاث عشرة دقيقة، من كل ساعة، من كل يوم، حتى عام
2024.

عندما تتلاقى الجبهة الباردة للديموغرافيا مع الجبهة الساخنة للأحلام
غير المحققة، تكون النتيجة هبوب غاصنة التصميم التي لم ير العالم لها مثيًا
من قبل.
الفصل السادس

حافز التصميم

إن الدعومتين الأولتين للنقطة السلوكية "آي" - الاستقلالية والبراعة - ضروريتان جدًا، لكننا من أجل تحقيق اتزان أفضل، فإننا نحتاج إلى دعوة ثالثة - التصميم، والذي يخلق منطقةً للاشتنان الأولين، فأصحاب الاستقلالية يعملون سعياً وراء البراعة في الأداء على مستويات عالية للغاية. لكن أولئك الذين يقررون ذلك بأن يكونوا في خدمة غاية أعظم يمكنهم تحقيق ما هو أكثر. أكثر الناس تحسناً - تاهيك عن أولئك الذين هم أغزر إنتاجًا ورضاء - يربطون رغباتهم بقضية أكبر من ذاتهم.

ولكن نظام التشغيل موتيفيشن 200 لا يمكنه تمييز التصميم باعتباره محفزًا، ونظام تشغيل النقطة السلوكية "إكس" لا ينكر هذا المفهوم، فإنه يهبط به درجة إلى مستوى الإضافة التكميلية - مكمل لطيف يمكن الأخذ به إن أرادت، طالما أنه لا معترض سبيل المناصر الأكثر أهمية. إلا أنه باتباع وجهة النظر هذه، فإن نظام التشغيل موتيفيشن 20 يتجاهل جزءًا كبيرًا من تكويننا، فمنذ اللحظة التي يحدث فيها البشر إلى السماء لأول مرة، متأملين موقفهم من هذه الدنيا، محاولين

صنع شيء يجعل عالمهم عالماً أفضل ويخلد لهم حياتهم، يبدأ البشر سعيهم وراء الغاية. وقد قال لي عالم النفس "ميهالى سيكريتسفيهالي" في إحدى المقابلات: "إن التصميم يزودنا بطاقة تفعيل الحياة. وأنه أعتقد أن التطور

148
التصميم

كان له يد في اختيار البشر الذين توفر لديهم إحساس بالعمل لصالح ما يجاوز ذواتهم.

ويسمى نظام التشغيل موتيفيشن 2000 لاستعادة وتحسين تلك الصفات التي تميز الحالة البشرية، فإن مواليد جيل الطفولة السكانية حول العالم - بسبب هذه المرحلة من حياتهم وحجم أعدادهم - يحاولون دفع التصميم إلى قلب ثقافة العمل العصرية، واستجابة لذلك، فإن عالم الأعمال بدأ يعيد التفكير في قيمة التصميم في كل ما يفعله، ويقول الخبراء الاستراتيجي (واحد مواليد جيل الطفولة السكانية): "جارى هامل"، "باعتباره محفزًا عاطفياً، فإن هدف تطبيق الثروة يعجز وحده عن تحريك الطاقات البشرية". إن تلك المستويات المتهاوية من الانفصال الذهنى لدى العامل الذي وضحته في النص السابق كانت لها رفقة موازية بدأت الشركات للتو تميزها: انزياح الحاد السارى في الرغبة للعمل التطوعي، خاصة في الولايات المتحدة، هذا الخطان المتعارضان - انخفاض مستوى الانخراط المرتبط بالأجر، وتنامي حجم الجهد غير المقدر مادياً - يشيران إلى أن العمل التطوعي يشبث الناس على نحو يعجز عنه العمل بمقابل.

ونحن نتعلم أن الدافع الربحي
- رغم كونه فعالًا - فإنه حافز غير كاف للأفراد والمؤسسات
على حد سواء، وعلى ذات القدر من الفاعلية، هناك مصدر طاقة غالبًا ما نحمله أو نترىضه
عن باعتباره غير واقعى، إنه ما قد نطلق عليه "حافز التصميم، إن هذا هو الفارق الأخير الكبير بين نظام التشغيل. فنظام التشغيل موتيفيشن 2000 يركز على تعليم الربح، ونظام التشغيل موتيفيشن 300 لا يرفض المكاسب المادية، لكنه يضع في المكانة ذاتها
الفصل السادس

مسألة تعزيز الفاعية ونحن نرى الخيوط الأولى لهذا الحافز الجديد في ثلاثة مواطن من الحياة المؤسسية – الأهداف، والكلمات، واللوائح.

الأهداف

لا يغدر مواليد جيل الطفرة السكانية وحدهم في هذا النسق، فهنمض إليهم وشاركهم ذات النهضة الموسية، وأثناهم وبناتهم – والمروهن بالجبل التالي لجيل الطفرة السكانية، أو جيل الألفية، أو صدي مواليد الطفرة السكانية. وهؤلاء الشباب الناشئون، وهم الذين بدأوا بتوهم الالتحاق بالقوة العاملة بأنفسهم، بدأوا بالفعل تغيير مركز الثقل في المؤسسات بحضارتهم الفعلية، وهو ما وجدته الكاتبة "سيلفيا هوليت" في بحثها من أن "أبناء الجيلين التاليين يعيدون تمريض النجاح ومستمدون لقبول مجموعة مكافآت أعيد مزج عناصرها بشكل حاد". إن أيّا من الجيلين لا يعتبر المال هو المقابل الأكثر أهمية نظير عمله. ولكنه بدلاً من ذلك يختار طائفة من المواعظ غير المادية - بداية من "فريق العمل الممتاز" إلى "القدرة على رد الجميل للمجتمع من خلال العمل". ١ وأنهم إن لم يجدوا هذه المجموعة المرتبة من المكافآت في المؤسسات التي هم بها فإنهم سيقومون العمل المؤسس الخاص بهم.

خذ مثال حالة أمريكى من الجيل التالي لجيل الطفرة السكانية هو "بلاك مايوكوكسي وشركة "تومز شوز"، وهي الشركة التي خرجت إلى النور في عام ٢٠٠٦. هذه الشركة لم توافق بشكل مريح مع أطر نظام الأعمال التقليدية. كانت الشركة تعرض الأحداث الطويلة القماشية ذات النعل السطح. لكن في كل مرة كانت الشركة تبيع زوج أحداث جدًا للكأ أو لرأ أحد الجيران، فإنها تمنع مقابلة جزءاً آخر لطفل من أحد البلدان النامية. فين كانت شركة "تومز" مؤسسة خيرية تمول نشاطاتها ببيع الأحداث؟ أم كان مشروعًا تجاريًا يضخى
التصميم

بمكاسبة من أجل فعل الخير لا هذا ولا ذلك - بل هو الشكك ممّا، الإجابة مرتبة حقاً، حتى إنه كان على الشركة أن تجيب مباشرة عن هذا السؤال على موقعها الإلكتروني، مباشرة بعد إجابتها عن كيفية إعادة زوج أحمد، ابتدأت أنه كبير عن الحد. وقد أجاب الموقع بالقول، "إن شركة "تومز" شركة هادفة للربح تعتبر الإحسان أساسًا لها".

هل فهمت الإجابة؟ لم تفهم، حسنًا، لنجرب هذا الإيضاح: "القد حول نموذج الشركة التجارية العملاء إلى متبرعين". أهذا تقسيم أوضح؟ ربما هل هو أغرب؟ بالتأكيد. إن نماذج شركات من أمثال شركة "تومز" تطمس التصور التقليدي بالتحطمها، فأهداف شركات كهذه وسبيل الوصول إليها غير متضمنين تمامًا مع نظام التشغيل موتيفيشن 2020 حتى إن الشركة لو أرادت أن تعتزم على هذا النظام التشغيلي الذي ساد القرن الماضي، فإن المسؤولة بمرتبة سينتهي به الحال إلى التوقف والدمار والموت التجاري المحتمل.

أما نظام التشغيل موتيفيشن 2020، فعلى العكس من ذلك، فقد صمم في جومره على تحقيق الغاية، والحقيقة أن نهوض الساعين إلى تحقيق الغاية هو من أهم أسباب الحاجة إلى هذا النظام التشغيلي. وكما أوضحنا في الفصل الأول، فإن شركات مثل شركة "تومز" هي في طليعة فكرة جديدة أكثر اتساعًا للطريقة التي تنظم بها ما نفعله، فالمؤسسات من نوعية المؤسسات "الهادفة للمنفعة"، وشركات النفوذ العامة، وشركات الربح المحدود والسندية المحدودة هي في جميعها أطراما تميز ترتيب أهداف الشركة التجارية التقليدية. وقد أصبحت جميعها أنماطًا أكثر انتشارًا باعتبارها تمثل سلالة جديدة من رجال الأعمال الذين يسربون إلى الغاية مقدمين ذلك على النظرية الاقتصادية التقليدية القائمة بأن المشاريع تهدف إلى الربح. وحتى التعاونيات - وهي نمط أعمال قد يحتم دواوين بخلاف تعزيز الربح - قد بدأ يتحرك من أطراف مشهد عالم الأعمال إلى مركزه المؤثر. ووفق قول الكاتبة "مارجوري كيلي"، فإنه في العقود الثلاثة الماضية، تضاعفت العضوية في التعاونيات لتبلغ 80 مليون
الفصل السادس

شخص، وفي الولايات المتحدة وحدها، فإن من ينتمي لمؤسسة تعاونية هم أكثر عددًا بكثير ممن يملكون أسهمًا في سوق الأسهم، وال فكرة آخذة في الاتساع. وعن كولومبيا، تقول "كيلي": "إن مؤسسة "سالود" التعاونية توفر خدمات الرعاية الطبية لربع سكان البلاد. وفقاً لإسبانيا، تعتبر مؤسسة "موندراهون" التعاونية سابع أكبر مؤسسة صناعية في البلاد". إن هذه الشركات "غير المقصورة على الربح" هي نمط مختلف جدًا عن تلك المؤسسات التجارية "ذات المسؤولية الاجتماعية" التي كانت النمط السائد على مدى الأعوام الخمسة عشر الماضية لكنها نادرًا ما أوقفت بوعدها في المسؤولية الاجتماعية. إن أهداف هذه الشركات المتينة لنظام التشغيل موتيفيشن لا يتعرض في مطاردة الأرباح والمحافظة في الوقت ذاته على وجه أخلاقي خاضع للقانون، بل إن هدفها هو اتباع النافعة - واستخدام أرباح كدعمًا وليس كهدف.

الكلمات

في ربيع العام 2009، وبينما كان الاقتصاد العالمي ينحى تحت وطأة أزمة جيلية نمطية والإشكالات المالية التي لحقت بتلك الأزمة، كان مجموعة من طلاب كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد يتأملون الأمر ويدعون إلى أن كانوا هم سبب تلك الأزمة، وآلذ الأشخاص الذين أليمهم ليصبحوا خبراء ماليين وخبراء عقد الصفقات الاستثمارية - لم يكونوا هم أنفسهم كذلك، فقد استحالوا من أبطال في قصص أسطورية إلى رموز للشر في قصص أكثر إثارة، إن كثيرًا من هذه الوجه المرومة في عالم الأعمال هي التي دفعت بالنظام المالي إلى الانهيار، بينما ينظر هؤلاء الطلبة الشباب فيما بينهم فيرون في زيملاء الدراسة بدورًا لسلوكيات شائعة شبيهة بتلك التي تجري في عالم الأعمال. فهى مسح أجري

102

www.ibtesama.com/vb
التصميم

على طلاب إدارة الأعمال منذ عدة سنوات، اعترفت نسبة كبيرة منهم تقدر بنحو 15% بأنهم يشعرون بشكل منتظم.

ولذا فإن مجموعة من الطلاب السنة الثانية في جامعة هارفارد، وخوفًا من أن تحول شهادتهم الجامعية إلى طالبًا كانت موطن فخور لتكوين وصمة عار، فإنهم قاموا بعمل تدريب طلاب إدارة الأعمال على فعله. لقد وضعوا خطة، ثم استهدافًا ما أطلقوا عليه "قسم شهادة إدارة الأعمال" وهو قسم شبيه بقسم "أبو ظبى" في الطب الخاص بخريجي إدارة الأعمال وفيه يتعهدون بالولاء لقضايا أجل وأرقى من مجرد المكسب المادي المحض، لم يكن ذلك وثيقة قانونية. بل كان ميثاق قواعد للسلوك. وقواعد السلوك التي كان يدعو إليها ذلك القسم - وكما تبين ذلك بجلاء كلمات القسم - أن يكون الميل أكثر نحو تعظيم الفائدة على حساب تعظيم الربح.

ومن الجملة الأولى لهذا القسم، ترى أثر نظام التشغيل موتيفشن 2000 واضحًا جليًا:

فيبدأ بالقول: "إني كمدير، غايتي هي تحقيق خبر أكبر من خلال تجميع الأفراد والموارد لتحقيق قيمة لا يقدر على تحقيقها فرد بمفرده". ويتواصل القسم ليصل إلى ما يقارب خمسة كلمة. ويتعهد صاحب القسم قائلًا:

"سوف أهسر على رعاية مصالح حملة الأسهم، والزمالة، والعملاء، والمجتمع الذي أعمل من خلاله، سوف أهدر لكي أخلق راحة اقتصاديًا، اجتماعيًا، وبائيًا مستدامًا في كل أرجاء العالم".

تلك الكلمات - "غاية" و "الخير الأكبر" و "مستدامًا" - لن تجدها في قاموس النمط السلوكي "إكس"، ونادرًا ما يسمعها المزد في كليات إدارة الأعمال - لأن هذا في النهاية ليس ما يفترض بكليات إدارة الأعمال أن تعلمه. إلا أن طلابًا مما يعتبر أكبر مصنع لتفريخ مدير الأعمال ما خلاف ذلك. وخلال أسابيع قليلة، أقسم ما يقارب بربع طلاب السنة النهائية هذا القسم ووكلوا على المعلم. وفي القيام بهذا العمل، يقول "ماكس أندرسون" أحد
الفصل السادس

الطلبة المؤسسین: "أملی أنه في حفل لم الشمل الخامس والعشرين لدفعتنا ألا تكون مصدر شهرتنا هو مقدار ما جنينا من مال أو مقدار ما أعدنا من مال للكلية، بل لدى التحسن الذي أصبح عليه عيانا نتيجة لقيادتنا له".

إن الكلمات تحدث فاقدًا. ولو أنك أنتسي جيدًا، لربما بدأت تسمع لهجة مختلفة قليلاً - أقرب قليلاً لاعتماد النابية، ويقول: "يارى هاميل" الذي ذكرته سابقًا: "إن أهداف الإدارة عادة ما توصف في كلمات من قبيل "الكفاءة"، و"الميزة" و"القيمة" و"التفوق" و"التركيز" و"التمييز". ورغم أهمية تلك الأهداف، فإن الكلمات تفقد القوة التي تستهض القلوب. لا بد أن يجد قادة الأعمال سبيلًا لتطبيع الأنشطة التجارية الدنياية بكم من أفعال وتحريرًا للأرواح، مثل الشرف، الحقيقة، الحب، والعدل، والجمال". اصبع ما يقوله الإنسان بصورة إنسانية وستمكن من صبع ما يفعله أبضًا بصورة إنسانية.

تلك هي الفكرة التي تقف وراء الطريقة البسيطة والفعالة التي أتبعها "روبرت بي. ريتش" في قياس مدى صحة المؤسسات، وقد أطلق عليها اسم "اختبار الضمان". فعندما يزور أحد أماكن العمل، يسأل الموظفين به بعض الأسئلة عن الشركة. وينتص إلى متن إجابتهم بالقطع. لكن أكثر ما يهم له أن ينصب إلى الضمان الذي يستخدمونه في كلامهم. هل يشير الموظفون إلى الشركة بالضمان "هم"؟ أم هل يصفونها بالضمير "نحن"؟ إنه يقول إن شركات "هم" وشركات "نحن" تعتبر أماكن عمل مختلفة عن بعضها تمام الاختلاف. وفي نظام التشغيل موتيفيشن. تكسب شركات "نحن".

اللوائح

ما بين الكلمات التي تستخدمها الشركات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تتمركز السياسات التي تطبقها كي تحيل الكلمات إلى أهداف، وهنا أيضًا
التصميم

يمكن للواحد من أن يستثمر الإيرادات الأولى من أقليش مرتبط. فمثلًا، هناك العديد من الشركات في العقد الأخير تتحمل قدرًا كبيرًا من الوقت والجهد لوضع القواعد الأخلاقية للشركة. ومع ذلك، فإن العديد من مظاهر السلوك غير الأخلاقي لم تحضر بعد. وعلى قدر أهمية هذه القواعد الأخلاقية، فإنها كسياسة يمكن أن تتحول دون قصد بالسلوك الهادف من نطاق النمط السلوكى "أ"، إلى النمط السلوكى "إكس"، وهذا ما يوضحه البروفيسور "ماكس بيزرمان" بكلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد.

قل إنك تستحب من الأشخاص الذين تم تغذيتهم جيدًا بأن يتصرفوا بشكل أخلاقي، ثم اعترفهم مجموعة معايير أخلاقية ضعيفة نسبيًا لتطبيقها.

إن قيمة أي حياة يمكن أن تقاس من خلال قدرة الفرد على التأثير في مصير شخص آخر سعيدًا وحميمًا. وما كان للزميل محترمًا مما لا يجبره، فإن الشعور الأساسي هنا هو مدى جلوس الحياة في الوقت الفاصل بين لحظتي البقاء، والوفاة.

"ويل ستريكلاند"

مؤسس نقابة عمل مانشستر والｆائزين جائزة "ماك أرثر" للفنون

تصور مؤسسة تؤمن بقيمة الفعل الإيجابي - ذلك الفعل الذي يستهدف خلق عالم أفضل من خلال تشكيل قوة عاملة أكثر تنوعًا، إنه من خلال فصل الأخلاق على أن تكون مجرد قائمة فحص، فإن الفعل الإيجابي يتحول إلى نحو مفاجئ إلى متطلبات يجب على الشركة الوفاء بها كي تظهر فقط أنها لا تمارس التمييز.

وعلى هذا النحو لا تضع الشركة تركيزها على ابتكار النوع العربي بل إن تركيزها هو في أن تقحم كل مربعات قائمة الفحص لتظهر أن ما تفعله

155
الفصل السادس

ليس بالضبط صحيحاً (وهكذا لا تتعتبر للمقاضاة). في السابق، كان لدى موظفي الشركة حافز داخلي لعمل الصواب، لكن ما لديهم الآن هو حافز خارجي للتأكد من أن الشركة لن تكون عرضة للمقاضاة أو الترقيم.

عبارة أخرى، يمكن للأفراد الوفاء بأدنى حدود المعايير الأخلاقية تأليفًا للمقاب، لكن هذه القواعد الأخلاقية لم تفعل شيئًا لحزم مفهوم الفاية في شرايين المؤسسة، ويتلخص النهج السليم في إدراج قوة الاستقلالية لخدمة مبدأ تعليم الفاية، وإليك مثالين غريبين يوضحان ما أعنيه.

الzial، اكتشف عدد كبير من علماء النفس والاستاذ أن العلاقة بين المال والسعة ضعيفة - فيخلاف مستوى معين (معمول منه). فإن قدرًا كبيرًا من المال لا يكون سليماً لتحقيق مستوى أعلى من الرضا الذاتي، ولكن بعض علماء الاجتماع بدأوا في إضافة فارق بسيط إلى هذه الملاحظة. فقد وجد كل من "لارا أكيين" و "إليزابيث دون" - أساتذة الاجتماع بجامعة بريتش كولومبيا - و "مايكل نورتون" أساتذة الاجتماع في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد - وجدوا أن كيفية إنفاق الناس للمال هو على الأقل بذات أهمية قدر ما يجنونه من المال، وعلى وجه الخصوص، فإن إنفاق المال على أشياء أخرى (كشراء أزهار أو زوجتك بدلاً من إنفاقه على شراء جهاز إم بي ثري لنفسك) أو إنفاقه على قضية معينة (كالمبرع المؤسسة دينية بدلاً من إنفاق المال على قصّة شعر باهظة الثمن) يمكن فعلًا أن يزيد من قدر الرضا الذاتي لدينا.

وفي الحقيقة، فقد عرض كل من "دون" و "نورتون" أن يتحول بكشفهما حول ما أطلق عليه "الإنفاق الاجتماعي" للعمل ليكون سياسة لدى الشركات. ووفقًا لما ورد في صحيفة ذا بوستن جلوب، فإنه "يمكن للشركات تحسين مستوى الرضا العاطفي لدى موظفيها من خلال تحويل جزء من ميزانياتها للتبرع في الأعمال الخيرية بحيث يمنح الموظفون مبادلًا للترعيم بما يمكن زيادة درجة سعادتهم تترك الخيار لهم في موضوع التبرع. ". بعبارة أخرى، فإن تمكن الموظفين الأفراد من تحديد الطريقة التي تردها المؤسسة الجميل للمجتمع قد
التصميم

يزيد من مستوى الرضا العام لديهم أكثر مما يمكن أن تفعله المحفزات المالية
"المشروطة".

وهناك دراسة أخرى تطرح وصفة لسياسة ثانية محتملة في تركيز الغاية.

يترعرع الأطباء العاملون في مراكز طبيّة ممثّلة مثل "مايو كلينك" لضمان
ومتعلقات قوية تؤدي غالبًا إلى استنزاف قواهم. ولكن الباحث الميداني في
المراكز الطبيّة الممثّلة أظهر أن السماح للأطباء بقضاء يوم من أيام العمل
في الإسترخاء في أحد أوجه العمل التي تمثل قيمة أكبر بالنسبة لهم - سواء
كان في رعاية المرضى أو البحث أو خدمة المجتمع - يمكن أن يقلل من حجم
المستهلك البدين والمطلق الذي يصاحب العمل. وقد سجل الأطباء الذين
شاركوا في هذه السياسة التجريبيّة معدلات إنهاء أقل بمقدار النصف من
أولئك الذين لم يشاركون فيها. فأدرك في هذا الأمر على أنه "하신 لعشرين
المائة من وقت عملك" في خدمة غابة معينة.

الحياة الطبية

في كل عام يتخرج حوالي ألف وثلاثمئة طالب من طلاب السنة النهائية في
جامعة روستور ويبعدون رحلتهم فيما يحب أبائهم وأساتذتهم تسميته بالعالم
الحقيقي، وقد قرر كل من "إدوارد ديس" و "ريتشارد رايان"، وزميلهما
"كريستوفر نيميك"، أن يسألوا عينة من هؤلاء الطلاب الذين هم على وشك
التخرج عن أهداف حياتهم - ثم مراقبتهم في بداية مشوارهم المهني ليروا
كيف يعمالون الأمر. وفي الوقت الذي يُجري فيه كثير من البحوث الاجتماعية
مع طلاب متطوعين، فإنه من النادر أن يتعقب العلماء هؤلاء الطلاب بعد
إتمام دراستهم والخروج من أسوار الحرم الجامعي، وقد أراد هؤلاء الباحثون
أن يدرسوا الإطار الزمني التالي للتنزج لأنه يمثل "فترة تطور مهمة تمثل
الفصل السادس

علامة فارقة في مرحلة انتقال الناس إلى حياتهم وشخصياتهم بعد مرحلة البلوغ.

كان لدى بعض خريجي جامعة روشستر ما وصفه "ديسي" و "ريان" و "نينيك"، "المحفزات الخارجية" - على سبيل المثال: أن يصبحوا أثرياء أو يحققوا الشهرة - وهو ما يمكننا تسميته "الأهداف الربحية". وكان الآخرون يتمتعون "بالمحفزات الداخلية" - مساعدة الآخرين على تحسين حياتهم و وعلى التعلم والتطور - أو ما يمكننا تسميته "أهداف الغايات". وبعد أن خرج هؤلاء الطلاب إلى العالم الواقعية لدة تتراوح بين سنتين وستينين، خرج الباحثون متبهرين إياهم ليروا كيف يصنعون.

وقد أفاد الأفراد الذين كانوا يتمتعون بأهداف خاصة بالغايات وشعروا بأنهم يحزرونها وأنهم يتمتعون بدرجات أعلى من الرضا والارتياح الذاتي أكثر مما كانوا عليه أثناء المرحلة الجامعية، وكذلك وجد انخفاض واضح في مستوى الفلق والكتاب لديهم، وهذه في الغالب ليست نتيجة مفاجئة. فقد وضعت بشكل ذاتي هدفًا له ممنى بالنسبة لهم وشعروا بأنهم تحقيقوه. وفى موقف كهذا، لا بد أن أى منا سيشعر بارتياح شديد.

ولكن النتائج الخاصة بالأشخاص الذين فضلا الأهداف الربحية كانت أشد تعقيدًا من هذا، فهؤلاء الذين قالوا إنهم يحققون الأهداف التي حددوها - تجميع الثروة، وكسب التأييد - أشاروا إلى تمثيلهم بمستويات من الرضا، واحترام الذات، والتأثير الإيجابي، ليست بأعظم منها عندما كانوا في الجامعة، بعبارة أخرى، قد حققوا أهدافهم، ولكن هذا لم يعد عليهم بزيادة في مستوى سعادتهم. إضافة إلى ذلك، فقد أظهر طلاب الأهداف الربحية زيادة في مستويات

لا يمكن للشخص أن يعيش حياة مستنزة بحق دون أن يشعر بأنه ينتمي لشيء أعمى وأكثر استمارة من ذاته.

"ميتالي سيزيميالي"
التصميم

القلق، والاكتئاب، وغير ذلك من المؤشرات السلبية - للمرة الثانية، على الرغم من تحقيقهم لأهدافهم.

وقد كتب الباحثون يقولون: "هذه الاكتشافات صادمة حقًا، فهي تقترض أن
إنجاز قائمة محددة من الأهداف (في هذه الحالة، الأهداف الربحية) ليس له
تأثير على الرفاهية الذاتية لأنه في الحقيقة قد يؤثر عليها سلبًا". 10

وقد مثّل هذا في تأسيس تأثير هذه النتائج مع "ديسي" و "رابان"، حيث كانا مشددين
تعادلًا إزاها ما تعنيه هذه النتائج - لأنها تقترض أنه حتى عندما يتحقق لنا
ما نريد، فإن هذا لا يكون ما نحن بحاجة له دائمًا. وقد أخبرني "رابان"
قالًا: "إن الأشخاص الذين هم في مراحل عالية جدًا من الأهداف الخارجية
للتهرب يكونون أقرب لتحقيق تلك الأهداف، لكنهم في الوقت ذاته يظلون أقل
سعادة".

أو كما قال "ديسي": "إن النظرية التقليدية المعروفة تقول: إنك تقدر شيئًا
ما، فتحوؤه، وتبتعد لذلك تصبح شخصًا أفضل، لكننا وجدنا أن هناك أشياء
لو قدرتها وحجزتها، فإنه مضحك أسوأ مما كنت عليه نتيجة لذلك، وليس
أفضل".

إن الإخفاق في فهم هذا اللغز - أن الرضا لا يتم فقط على تحقيق
الأهداف بل على أن تكون هي الأهداف المناسبة - يمكن أن يقود الناس مباشرة
إلى سبب التدمير الذاتي، إذا استهدف الناس الأهداف الربحية، وحققوا تلك
الأهداف، ثم ظلوا دون الشعور بتحسن في حياتهم، فإن رد فعلهم يكون في
زيادة حجم ومدى هذه الأهداف - بمعنى أن يسعون لتحقيق المزيد من المال
أو مزيد من الفاعلية الظاهرية، وهذا يمكن أن "يقودهم إلى مزيد من التعاسة
ظناً منهم أن السعادة ستأتي في نهاية القراءة"، كما يقول "رابان".

ويضيف "رابان" قائلاً: "من بين الأسباب المؤدية لحذو القلق
والاكتئاب عند أصحاب الإنجاز المميزين هو أنهم لا يتمتعون بعلاقات جيدة،
فهم مشغولون ب защитا المال ورعاية أنفسهم مما يعني أنهم ليست لديهم مساحة
الفصل السادس

في حياتهم للحب والاهتمام والرعاية والتعاطف والأشياء التي يحبونها حقاً.

فإن كانت تلك الخطوط المريرة لهذه النتائج صحيحة بالنسبة للأفراد، فما الذي لا يجعلها صحيحة أيضًا فيما يتعلق بالمؤسسات - والتي هي بالطبع مجموعات من الأفراد؟ أنا لا أقول إن الربح المادي ليس مهمًا، فهو مهم. لطالما كان الحافز الربحى مهمًا لتعزيز الإنتاج، لكنه ليس الحافز الوحيد. وهو كذلك ليس بالحافز الأكثر أهمية. وبالطبع، فإننا لو استعرضنا أعظم إنجازات التاريخ - من الصحافة المطبوعة إلى الديمقراطية الدستورية إلى علاقات الأمراض الفيروسية - فإن المحفز الذي أبقى هؤلاء المخلوعين متحمسين للعمل في ظل نمط الحياة كان استهداف الغاية بقدر ما كان استهدافًا للربح إن لم يكن بحثًا عن الغاية بشكل أكبر. إن المجتمع الذي تعمه الصحة - ومؤسسات العمل الصحية - بدأ بالغاية وتعتبر الربح المادي طريقًا نحو تلك الغاية أو تحقيق السعادة كمنتج إضافي لهذا الإنتاج.

وهي هذا الصدد، ربما - أقول ربما - يكون مواليد جيل الطفرة السكانية هم الرواد. وفيما يخص مسألة الاستقلالية والبراعة ينبغي على البالغين أن يتبذلو بالمثال النموذجي الذي يضربه الأطفال لهم؛ لكن فيما يتعلق بالغاية فالأمر مختلف. فمسألة القدرة على تأمل الصورة الكلية، وتدبير منطقها الأخلاقي، وتنم المفارقة الكاملة في عدم لزوم السعادة وتحقيق أهداف مميتة - يبدو أنها مسألة تتطلب بعض خبرة العيش على هذا الكوكب، وما كان الكوكب سيحتوي للمرة الأولى في تاريخه عدداً ممن بلغوا الخامسة والستين أكبر من عدد الأطفال فيما دون الخامسة، فليس هناك توقيت أفضل من هذا.

إن من طبيعة البشر الراسخة أن يبتؤوا الغاية. لكن هذه الطبيعة انجلت وعبرت عن نفسها على نطاق غير مسبوق ديمغرافياً، وربما لم يكن متصورًا حتى وقت قريب، ويمكن لنتائج تجلي هذه الطبيعة أن تجدد أعمالنا وتعيد تشكيل عالمنا.
التصميم

إن إحدى الأفكار الرئيسية في هذا الكتاب تتمثل في تجاهل التناقض بين ما يقره العلم وما يتبعه العمل. والفجوة بينهما واسعة، ووجودها أمر مخيف. ورغم أن سد تلك الفجوة يبدو أمرًا شاقًا، فإن لدينا أسبابًا للتفاؤل.

إن العلماء الذين درسوا التحفيز البشري، وقد اقتنيا بالعديد منهم في هذا الكتاب، طرحوا علينا نظرة أكثر وضوحًا ودقة حول الأداء البشري والحالة البشرية، وتعتبر الحقائق التي كشفوا عنها بسيطة تمامًا، إلا أنها قوية. فيظهر العلم أن محفزات العصا والجزء التقليدية التي سادت القرن النافذ - وهي الأشياء التي طالما اعتبرناها أمرًا طبيعيًا في أي شركة - يمكن أن تكون فعالة في بعض الأحيان. لكن المندهش أنها فعالة في نطاق ضيق جدًا من الظروف والأحوال. إن العلم يظهر أن هذه المكافآت "المشروطة" - والتي هي القواعد الأساسية لنظام التشغيل موتيفيشن 200 - ليست عديمة الفاعلية في العديد من المواقف فحسب، لكنها أيضًا يمكن أن تقضي على القدرات الإبداعية الخلاقة التي هي العماد الأساسي للتقدم الاقتصادي والاجتماعي الحالي والمستقبل. إن العلم يظهر أن سر الأداء المتميز ليس في الحافز البيولوجي أو دافع الثواب والعقاب، ولكن السر في المحفز الثالث - وهو تلك الرغبة العميقة داخلنا في توجيه حياتنا والتحكم فيها، من أجل بسط وزيادة قدراتها، ومن أجل حياة ذات غاية.

إن وضع هياكلنا المؤسسية في تناقص مع تلك الحقائق لن يكون بالأمر السهل. فمع الأفكار القديمة أمر صعب، وهجر الممارسات القديمة أصعب. وربما سأكون أقل تفاؤلًا بشأن احتمالات سد تلك الفجوة قريبًا، لوحده يمكن الأمر مطروحًا على النحو التالي: إن العلم يؤكد ما نؤمن به فعلًا من قلوبنا.

نحن نؤمن بأن البشر ليسوا جيدًا أصغر حجمًا وأقل سرعة وأفضل رائحة ترضع كل يوم سعيًا وراء جزرتها. نحن نؤمن لو قضينا بعض الوقت مع الأطفال الصغار أو تذكرنا أنفسنا في أفضل حالاتها - بأنه ليس قادرًا مكتوبًا علينا أن نبقى سلبين ومتذجرين، فنحن مطورون على أن نكون نشطاء
الفصل السادس

ومنخرطين في العمل. ونحن نعرف أن أكثر تجارب حياتنا ثراء ليست تلك التي نصيح فيها طلبًا للتقدير من الآخرين، لكنها تلك التي نسمع فيها إلى صوتنا الذاتي - عندما نفعل شيئًا ذا بال، ونفعله على نحو جيد، ونفعله كخادمة لقضية أكبر من ذاتنا.

إذن، في النهاية، إن سد تلك الفجوة وتقديم فهمنا الخاص بالتحفيز إلى القرن الحادي والعشرين هو أكبر من مجرد دفعة أساسية للأعمال. بل هو تأكيد على طبيعتنا البشرية.
الجزء الثالث

حقيبة أدوات النمط السلوكي "أي"
** معرفتي **

www.ibtesama.com/vb

منتديات مجلة الإنسانة
مرحبًا بك في حقيقة أدوات النمط السلوكى "أي".

هذا هو مرشحك إلى تناول الأفكار الواردة بهذا الكتاب، ثم وضعها موضوع التنفيذ.

وسواء كنت تبحث عن طريقة أفضل لإدارة مؤسستك، أو الانطلاق في مجال عملك أو مساعدة أطفالك، فستجد هنا النصيحة أو الممارسة الأكثر فعالية أو الكتاب المرشح لك لتقرأه، وإن احتجت في أي لحظة لوجز سريع لهذا الكتاب، أو أردت البحث عن معنى أحد المصطلحات، فستجد ذلك هنا أيضًا.

إنك لست ماضيًا أقرأه هذا الجزء من الكتاب بأي ترتيب كان، اختير المدخل الذي يثير انتباهك وانطلق مباشرة. ومثل أي حقيقة أدوات مميزة، فإن هذه الحقيقة ستجد أنها من التنوع بحيث تسمح لك بالعودة إليها مرات عديدة.

ملحوظة: يسرني تلقى اقتراحاتكم حول ما يمكن إضافته للطبعات التالية فيما يخص مجموعة أدوات النمط السلوكى "أي"، ويمكنكم إرسال أفكاركم إلى مباشرة على البريد الإلكتروني

dhp@danpink.com
محتويات حقيقية الأدوات

النمط السلوكي "أي" بالنسبة للأفراد: تسع استراتيجيات لإثارة الحافز لديك

النمط السلوكي "أي" بالنسبة للمؤسسات: تسع طرق لتحسين شركتك أو مكتبك

أو مجموعتك

جوهر الكفاية: كيف الناس على ظهر النمط السلوكي "أي"

النمط السلوكي "أي" للأباء والعلماء: تسعة أفكار لمساعدة أطفالنا

قائمة القراءات المفتوحة للفن النمط السلوكي "أي": خمسة عشر كتابًا أساسيًا

استمع للحكماء: ستة مفكرين في مجال الأعمال حققوا الإنجاز

خططة اللياقة البدنية للفن النمط السلوكي "أي": أربع نصائح للتحفز (والبقاء متحفزاً)

لممارسة التدريبات الرياضية

ملخص الكتاب
محتويات حقيقية الأدوات

مسرد المصطلحات

الدليل النقاشي لهذا الكتاب: عشرون سؤالًا حواريًا استهلالياً تبقى في حال دائمة من التفكير والحديث

اكتشف المزيد - عن نفسك وعن هذا الموضوع

168
النمط السلوكى "آي" بالنسبة للأفراد:
تسع إستراتيجيات لإثارة الحافز لديك

إن النمط السلوكى "آي" فعال ولا يولد، وعلى الرغم من أن العالم يموج بالعوامل الخارجية، فإنه لا يزال هناك الكثير لتفعله كي تستحضر المزيد من الاستقلالية والبراعة والتصميم إلى عملك وحياتك، وهذه تسعة إجراءات تضمن لك على المسار الصحيح.

جرب نفسك في "اختبار تدفق"

لم يقتصر جهد "ميلاو سيكزينتميالى" على اكتشافه لمفهوم "التدفق" ولكنه أيضًا قدم آلية جديدة بارعة لقياس التدفق، لقد قام هو وفريق عمله في جامعة شيكاغو بتزويد المشاركين في دراساته البحثية بأجهزة نداء عن بعد. وبعد ذلك بدأوا بالناءء على الأشخاص على فترات عشوائية (حوالي ثلاثي مرات في اليوم) لمدة أسبوع، ويطلبون منهم وصف حالاتهم الذهنية في
النوع السلوكى "أ" بالنسبة للأفراد

تلك اللحظة تحديداً، ومقارنة بالعديد من الطرق السابقة الأخرى، فإن هذه التقارير الواقعية أدلى أنها أكثر صدقًا وإقناعًا.

ويمكنك استخدام المنهجية المبتكرة لدى "سيكزينتيهال" في سبك للبراعة من خلال "اختبار تدفق" لنفسك. ضع علامات تذكير على حاسوبك أو هاتفك المحمول لتطلق نفيرها في أربعين وقتًا عشوائيًا خلال أسبوع. ومع كل مرة تطلق فيها صوت جهازك، قم بتدوين ما تفعله لحظتها، والشعور الذي تشعر به، وما إن كنت في حالة "تدفق"، سجل ملاحظاتك، ثم انظر إلى الأنماط التي سجلتها، ثم تأمل الأسئلة التالية:

- ما اللحظات التي أنتجت لك حالة "تدفق"؟ أي كنت حينها؟ وعلام كنت تعمل؟ ومع من كنت؟

- هل ثمة أوقات من اليوم تكون أكثر تحقيقًا للتدفق من غيرها من الأوقات؟ وكيف يمكنك إعادة هيكلة يومك اعتقادًا على ما اكتشفته؟

- كيف يمكنك زيادة عدد التجارب المثالية والتقليل من اللحظات التي تشعر فيها بالإحباط أو الأشعة؟

- إن كنت تحمل شكوكًا تخص وظيفتك أو مسار عملك، فما الذي يخبرك به هذا الإجراء فيما يتعلق بال مصدر الحقيقي لتحفيزك الداخلي؟

أولاً، اطرح سؤالًا كبيرًا...

في عام 1962، أصدر "كلير بووث لوسي" - وهي إحدى النساء الأوائل اللواتي خدمت في الكونجرس الأمريكي - للرئيس "جون إف. كينيدي" نصيحة حيث قالت له: "الرجل العظيم تخصصه عبارة واحدة"، فعبيرة "إبراهام لينكولن"
النقط السلوكية "أي" بالنسبة للأفراد

كانت: "حافظ على الاتحاد وحرر العبيد". وعبارة "فرانكلين روزفلت" كانت:
"خلص البلاد من الكساد الكبير وساعدنا على التصر في الحرب العالمية".
وكان "لويس" تخشى أن يكون "كيندي" ممزقاً بين العديد من الأولويات
المختلفة على نحو تصبعد عبارته الواحدة فترة طويلة مشوقة.

لست بحاجة لأن تكون رئيساً – للولايات المتحدة أو حتى نادي البسنتة
المحلية – كي تستفيد من هذه الحكايته. فإحدى الطرق لتوجيه حياتك نحو غاية
أعظم هي أن تفكر في الجملة الكبرى الخاصة بك. فإنما تكون هذه الجملة
هي: "لقد ربي أربعة أطفال أصبحوا رجلًا ونساء أصحاء وسعدها". أو ربما
تكون: "لقد اخترعت جهازاً جعلت حياة الناس من خلاله أكثر سهولة". أو ربما
تكون: "لقد اهتم بكل شخص دخل مكتبه بغض النظر عن قدرة ذلك الشخص
على أن يدفع له". أو قد تكون: "لقد علمت جيلين من الأطفال كيفية القراءة".
وبينما تتأمل هدفك، أبداً بالسؤال الكبير: ما جملتك؟

ثم تابع بسؤال صغير

السؤال الكبير سؤال ضروري، لكنه ليس كافيًا. وهنا يأتي دور الأسئلة الصغيرة.
إن الإنجازات الحقيقية لا تتحقق بين عشية وضحاها. فأي شخص يتربد
للمشاركة في سباق الماراثون، أو يتعلم لغة جديدة، أو يدير قسمًا ناجحًا يمكن
أن يدبل على ذلك، فأنه تقضى الكثير من الوقت في أداء العديد من المهام أكثر
ما تقضيه في تلقي التهاني والتحية.

إليك شيئًا يمكنك القيام به لتحافظ على درجة كبيرة من التحفيز لديك.
في نهاية كل يوم، اسأل نفسك: "ما هو أفضل هذا اليوم مما كنت بالأمس
أم لا؟ هل قمت بفعل المزيد اليوم؟ هل فعلت ما فعلته على نحو جيد؟ أو لنكن
أكثر تحديدًا، هل تعلمت الكلمات العشر المخصصة لهذا اليوم؟ قمت باتصالات
النمط السلوكي "أي" بالنسبة للأفراد

البيع الثمانية المحددة، أكملت القطع الخمس من الفاكهة والخضروات المحددة
للك اليوم. كتبت الصفحات الأربع المقررة ليس عليك أن تكون خالية تمامًا
من الأخطاء في كل يوم، عليك بدلاً من ذلك أن تتبع عن المقدار الصغيرة
من التحسن مثل حجم الوقت الذي بذلته اليوم في تدريبك على المعز على
الساكرون، أو عن التزامك بالامتثال عن فحص بريدك الإلكتروني إلى أن تتم
تقريرًا عليك أن تكتب، إن تذكر نفسك بأنك لست مضطرًا لأن صيح بارعًا
في غضون ثلاثة أيام هو أفضل طريقة لضمان أن تصبح كذلك بعد
يوم.

ولذا، وقبل أن تذهب إلى الفراش في كل ليلة، عليك أن تسأل نفسك هذا
السؤال الصغير: هل كنت اليوم أفضل إلى حد ما مما كنت عليه بالآمس؟

خذ إجازة "سامستر"

لقد اكتشف المصمم "ستيفان سامستر" طريقة رائعة ليضمن لنفسه أن يحيا
حياة النمط السلوكي "أي" بحق، فهو يقول: تأمل النموذج المعياري للحياة في
كل البلدان المتقدرة، إن الناس عادة ما يقضون السنوات الخمس والعشرين
الأولى من حياتهم في التعلم، وتحديداً أربعين سنة تالية في العمل، ثم الخمس
والعشرين السنة الأخيرة في التقاعد. هذه الحدود الزمنية النمطية دفعت
"ساجستمر" للسؤال: لم لا تتقطع خمس سنوات من سنوات التقاعد ونعيد
توزيعها على سنوات العمل؟

وهكذا، وكل سبع سنوات، كان "ساجستمر" يفلس مراكزه الخاص بتصميمات
الجرافيك، ويخبر عماله بأنه لن يعود إلى العمل إلا بعد عام كامل، ويبدأ
إجازة بطول العام. فنستخدم هذا الوقت في الترحال، وفي العيش بأماكن لم
يذهب إليها من قبل قط، وفي تجربة مشاريع جديدة. يبدو في هذا مجازفة.

172
أعلم هذا، لكنه يقول إن الأفكار التي كانت تولد لديه خلال هذا العام، غالبًا ما كانت تزود دخلي للسنوات السبع التالية. إن "إجازة ساجمستر" كما أسميتها الآن، تتطلب قدرًا من التخطيط والادخار بكل تأكيد. لكن ألا ترى أن التخلص عن شاشة العرض الضخمة هذه قد يكون ثمنًا زهيدًا لعام لا ينسى — ولا يُسترجع تقضيه في الاستكشاف الذاتي؟ الحقيقة هي أن هذه الفكرة أشد واقعية وعملية مما يتصور الكثير منا، وهو ما يدفعني للأمل بأن أحصل لنفسى على "إجازة ساجمستر" لعدة أعوام وهو ما أود منك التفكير فيه أيضًا.

أجعل لنفسك استعراضاً للأداء إن استعراضات الأداء — تلك الطقوس السنوية أو نصف السنوية للحياة المؤسسية — تشبه في معتها ألم الأسنان وضي جدواها حطام قطار. فلا أحد يحبها — لا من يقدمها ولا من يتلقاها. إنها لا تساعد حقًا على تحقيق البراعة — حيث إن التنفيذة الراجمة لا تكون غالبًا إلا بعد ستة أشهر من إتمام العمل. (تخيل أن "سيرينا وليامز" أو "توبلا ثارب" لا تعرفان نتائجهما أو لا تقرآن التقييمات إلا مرتين في العام). ومع ذلك، فإن المدررين لا يزالون مصرين على سحب الموظفين لكتابتهم للقيام بتلك المواجهات المحرجة والمملة.

ولعل هناك طريقة أفضل لذلك. لعل من الأفضل — كما يقترح "دوجلاس ماكجريجور" وآخرون — أن علينا أن نقوم بممارسة أداء ذاتي بأنفسنا، والإيفاء بطريقة. حدد أهدافك — والتي تكون في الغالب أهداف تعلم، لكن مع بعض أهداف الأداء — بعد هذا، وفي كل شهر، ادع نفسك إلى مكتبك وقم بتقييم ذاتي لنفسك. كيف حال أدائك؟ في أي جزء يكمن التقصير؟ ما الأدوات أو المعلومات أو الضرور الذي تجد نفسك في حاجة إليه؟
النمط السلوكى "أي" بالنسبة للأفراد

وهذه بعض النصائح الإضافية:

- حددت كلًا من الأهداف الصغيرة والكبيرة حتى إذا جاء الوقت لتقييم نفسك تكون بالفعل قد أنجزت بعض المهام الكاملة.
- أحرص على أن تكون مدركًا تمامًا مدى ارتباط عملك بالغاية الكبيرة التي تنشدها.
- كن صادقًا تمامًا، فالهدف من هذا الإجراء هو مساعدتك على تحسين أدائك وتحقيق البراءة - فإذا ما حاولت تبرير فشلك أو التستر على أخطائك بدلاً من التعلم منها، فأنت تضيع وقتك.

إن كان القيام بهذا الأمر بمفردك ليس مما يمكنك القيام به، فاجمع مجموعة صغيرة من الزملاء للقيام بجلسات ودية للتقييم الذاتي للأداء.
- إذا كان رفاقك مهتمين حقًا، فسوف يخبرونك بالحقيقة ويضمنون موضع المسؤولية. سؤال أخير لكل رؤساء العمل: لماذا بالله عليكم لا تشجعون جميع الموظفين على القيام بهذا النوع من التقييم؟

انحرف قليلاً حتى لا تتعثر

حتى أكثر الناس تمتمًا بالتحيز الداخلي يقفون أحيانًا في شرق التعثر. ومن ثم فهذه طريقة بسيطة وسهلة وممتعة لكي تخرج نفسك من مستنقعك الذهنى.
- في العام 1975، قام المنتج "برين إينو"، والفنان "بيتر شميدت" بنشر مادة بطاقة تحتوي على إستراتيجيات تساعدك على التغلب على تحديات الضغوط الشديدة التي دائمًا ما توافق معايير التنفيذ النهائية. وكانت كل بطاقة تحتوي على سؤال أو عبارة واحدة، غالبًا ما تكون ملزمة، لدفع صاحبها للخروج من الروتين الذهنى المغرق. (بعض الأمثلة: ما الذي يجعله أعز أصدقائه؟ لقد
النمط السلوكي "أي" بالنسبة للأفراد

كان خطوط فدها غير معلن. ما أبسط حل لهذا التكرار هو نوع من التغيير، لا تتجنب الأمور السهلة. إن كنت تعمل على مشروع معين ووجدت نفسك في وضع حرج، فاسحب ورقة من رزمة أوراق الانحراف، هذه القنابل الذهبية تعتبر طريقة ممتازة تبقى على ذهبك منفتحاً رغم كل القيود المحيطة التي لا يمكن السيطرة عليها، يمكنك شراء هذه الأوراق من موقع www.enshop.co.uk، أو الدخول على أحد حسابات تويتر التي تتبع هذه الإستراتيجيات، http://twitter.co/oblique_chrips

تحرك خمس خطوات أقرب نحو البراعة

أحد مفتاحات تحقيق البراعة هو ما يطلق عليه أستاذ علم النفس بجامعة ولاية فلوريدا "أندرياس إريكسون"."التدريب المتأنئ" - وهو "فترة ممتعة من... الجهد لتحسين الأداء في مجال معين". إن التدريب المتأنئ ليس هو الجريء لمدة أمثال كل يوم أو العزف على البيانو لمدة عشرين دقيقة كل صباح. بل هو أكثر غاية، وأشد تركزًا من ذلك، وربما أكثر ألمًا. اتبع الخطوات التالية مرارًا وتكرارًا لمدة عقد من الزمان - وحينها فقط قد تبلغ درجة البراعة.

- تذكر أن التدريب المتأنئ له هدف واحد: هو تحسين الأداء. يقول إريكسون: "إن الأشخاص الذين يلعبون التنس مرة واحدة كل أسبوع على مدار أعوام لن يحرزوا أي تقدم لو أنهم ظلوا يفعلون الشيء ذاته. إن التدريب المتأنئ يهدف إلى تغيير الأداء، وضع أهداف جديدة، وإلزام نفسك بالتقدم ولو خطوة واحدة في كل مرة."
النطاق السلوكي "أ" بالنسبة للأفراد

- عليك اكتئار، ثم اكتئار، ثم اكتئار. فالاكتئار مهم. إن لاعبي السلة العظام لا يتدربون على الرميات الحرة في نهاية كل تدريب للفريق بعشر رميات، بل يرمون خمسين رمية.
- لاحصل على التغذية المرتبطة الفورية والناقدة. إذا لم تعرف مستوى أدائك، فلن تعرف المواطن التي ينبغي عليك تحسينها.
- ركز تركيزًا شديدًا على المواطن التي تحتاج فيها إلى المساعدة. في حين يركز معظمنا على ما هو بارع فيه فعلاً، يقول "إريكسون": "إن من يضطرون هم من يعملون على علاج نقاط ضعفهم لديهم".
- استعد لعملية إرهاق بدنية وذهنية. وهذا هو ما يجعل عددًا قليلًا جدًا هو من يظل ملتزماً بالتدريب، ولكن هذا هو سبب النجاح.

خذ صفحة من مجلة "ويبر" وبطاقة من حافظتك

في كتابه الناخب، يعرض "آلان وير" - المؤسس المشارك، Rules of Thumb لمجلة Fast Company - إجراءً بشكل وذكي يمكن من خلال تقييم ما إذا كنت على الطريق الصحيح نحو تحقيق الاستقلالية والبراعة والتصميم أم لا. أحضر بعض بطاقات الملاحظات الصغيرة. وعلى إحدى هذه البطاقات، أكتب إجابتك عن السؤال التالي: "ما الذي يوقفك في السباحة؟" والآن، وعلى الوجه الآخر للبطاقة، اكتب إجابتك عن سؤال آخر: "ما الذي يبقفك يقظًا في الليل؟" أدمج الإجابتين في جملة واحدة. وإن لم تعجبك الإجابة، ألق البطاقة وحاول مرة أخرى ببطاقة جديدة حتى تصل إلى إجابة يمكنك التعابيش معها. ثم اقرأ ما خصصته إليه. فإذا منحتك الإجابتان إحساسًا بالقيمة والاتجاه "فتهانينا" كما يقول "ويبر" ويضيف: "استخدم تلك الإجابة كبوصلة توجيه لك، وتحقق منها بين فترة وأخرى لترى ما إذا كانت لا تزال صحيحة أم لا. وإذا
المنصب السلوكي "أي" بالنسبة للأفراد

لم تجب بإحدى الإجابتين أو كلاهما، فهذا يفتح المجال لسؤال جديد: ما الذي سوف تفعله إذا ذلك؟

أصنع ملصق التحفيز الخاص بك

إن الملصقات المكتبية التي نستخدم كأداة تحفيز تتمتع بسمعة سيئة، فكما وصفها أحد المهرجين قائلاً: "على مدار العقود الماضية، أحدثت الملصقات التحفيزية معاناة لا يمكن تخيلها لأماكن العمل في جميع أنحاء العالم". لكن من يدري؟ لعل أول ملصق كان قطعة قطبة جميلة، وربما كانت تلك الرسوم الكهفية في لاسكوس، في إسبانيا، عبارة عن قول تحفيزي من العصر الحجري. ترجمته: "إن كنت تعرف إلى أين تذهب، فإنك تأخذ المنطق الخاطئ أبدا".

والآن أنت لديك الفرصة للكفاح مرة أخرى (أو ربما محاولة استعادة هذا الإرث القديم). ويفضل بعض المواقع الإلكترونية، يمكنك الآن أن تصنع ملصقاتك التحفيزية الخاصة بك — ولم تعد مضطراً للإكثار ب بصورة للقطع الصغيرة التي تخرج من السلال. فإن بإمكانك أن تكون جاذباً أو مرحاً في هذا الإجراء كما شئت، فالتحفيز أمر شخصي للغاية وأنه الوحيد الذي تعرف الكلمات أو الصور التي يمكن أن تلقى صدى لديك.

جرب أيّاً من هذه المواقع:

Despair Ink (http://diy.despair.com/motivator.php)
Big Huge Labs (http://bighugelabs.com/motivator.php)
Automotivator (http://wigflip.com/automotivator/)
النمط السلوكي "إي" بالنسبة للأفراد

ومنحنك بعض الآ... تحصير. إليك هذين الملصقين اللذين ابتكرتهما بنفسك:
** معرفتي **
www.ibtesama.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامة
النطاق السلوكى "آى" بالنسبة للمؤسسات

هذه الفكرة: اتبع شكلاً أكثر اعتدالاً من هذا النهج - 20% من الوقت... مع عجلات التدريب، تكن البداية بـ 10% من وقت العمل. هذا يعادل فترة ما بعد الظهيرة في يوم عمل واحد من خمسة أيام عمل في الأسبوع. (من منا لا يهدر وقتاً في العمل على أيّة حال؟) وبدلاً من الالتزام بهذه النسبة للأدب، جربها لمدة ستة أشهر. فإنه من خلال خلق هذه المساحة الصغيرة من الاستقلالية، تساعد الناس على العمل على أفكارهم المظيمة وتحويل وقتهم المهدر إلى وقت أكثر نفعاً. ومن يدرى؟ لعل أحد أفراد العمل لديك يخرج لنا بابتكار يحقق نجاحًا مدهوًا.

شبع المكافأة "النهائية" بين الأطراب

وضعت شركة "كيملي - هورن وشركاه" - شركة هندسة مدنية في راليف برنوث كارولينا - نظاماً للمكافآت يعتبر نموذجًا لمكافأة قد حصل عليه الحال في النطاق السلوكى "آى": في أية مرحلة، دون الحصول على تصريح، يمكن لأيّ فرد في الشركة أن يمنح مكافأة قدرها 50 دولارًا لأي زميل آخر. يقول مدير الموارد البشرية في الشركة لجلة Fast Company "هذه المكافأة تمثل أسلوبًا ناجحًا لأنها تكون وليدة اللحظة، ليست ممنوحة من الإدارة. فإن أي موظف بقدم شيئًا استثنائيًا ينال التقدير عليه من زملائه في الحال". ولأن هذه المكافآت ليست مشروطة أو لأنها تكون عارضة و"وليدة اللحظة"، فإنها تلقي العيب السبعة القاتلة لأسلوب العصا والجزرة. ولأنها ممنوحة من زميل وليس من رئيس، فإنها تحمل قيمة مختلفة (وربما أكثر عمقاً)، بل يمكنك القول بأنها عامل تحفيز.
النظام السلوكى "أ" بالنسبة للمؤسسات

أتقييم الاستقلالية

ما حجم الاستقلالية التي يتمتع بها العاملون في مؤسترك؟ لو أنك مثل بقية الناس، فغالبًا أنك لا تملك دليلًا على وجودها، فلا أحد يملك الدليل، لكن
تتبع طريقة للكشف بها هذا الدليل - إجراء تقييم للاستقلالية. أطلبي من كل
فرد في فريق نقص عملك أن يجيب عن الأسئلة الأربعة التالية بتقييم رقم
(مستخدمًا مقياسًا من 0 إلى 10، بحيث يعني الصفر "لا يوجد تجريبًا" ويعني
النظام 10 "قدرًا ضخمًا"):

1ـ كم يبلغ حجم الاستقلالية الذي يتمتع به عند أداء مهامك في العمل -
مستشاريتك الأساسية وما تتعلقه في أي يوم من أيام العمل؟

2ـ كم يبلغ حجم الاستقلالية الذي يتمتع به في وقتك بالعمل - على سبيل
المثال: وقت وصولك إلى العمل ووقت مغادرتك له والكفاءة التي تخصص
بها ساعات العمل كل يوم؟

3ـ كم يبلغ حجم الاستقلالية الذي يتمتع به على فريق عملك - يعني، إلى أي
حد تمتلك بالقدرة على اختيار الأشخاص الذين تتعاون معهم في الماعة؟

4ـ كم تبلغ حجم الاستقلالية الذي يتمتع به في الأسلوب الذي تؤدي به عملك
- كيف تؤدي على أرض الواقع مهامك الرئيسية لوظيفتك؟

احرص على أن تكون جميع الإجابات مجهولة بلا أسماء، ثم صنف النتائج
متوسط الاستقلالية لدى الموظفين؟ سيكون الرقم شهيدًا قريبًا من النقطة
10 على مقياس الاستقلالية (بحثي يعني الصفر سجيًا في كوريا الشمالية،
ويعني الرقم 0 موظفًا في ووستوك). هايرين بين هذه الأرقام وتصورات الناس
الفعالة. ربما يكون تصور الرئيس أن الموظفين يتمتعون بقدر كبير من الحرية -
ولكن تقرر الاستقلالية يكشف أن متوسطها لا يتجاوز 10 نقطة. احسب أيضًا
النتائج المنفصلة للمهام، والوقت، الفريق، والأسلوب. ويمكن لأي متوسط عام

181
النمط السلوكى "آى" بالنسبة للمؤسسات

أن يغطي مشكلة في جانب معين. فالمتوسط العام للاستقلالية الذي يبلغ مثلاً 27 نقطة لا يناسبه. إلا أن هذا المتوسط لا كان مكونة من ثمانية نقاط لكل من المهام والأسلوب والفريق، وثلاث نقاط فقط للوقت، ف ينبغي أن تفهم من هذا أن لديك نقطة ضعيفة في نظام الاستقلالية بمؤستلك.

الهجرة اللافتة للنظر حيالاً هو مدى قلة ما يعرفه الأشخاص الذين يديرون المؤسسات عن خبرات الأفراد الذين يعملون معهم، ولكن اللافت بالقدر ذاته مدى استعداد القادة إلى التصرف على نحو مختلف لو توفرت لهم البيانات الصحيحة، وهذا ما يمكن أن يوفره لك تقرير تقييم الاستقلالية. ولأنك خصصت قسمًا من هذا التقرير ليكتب فيه الموظفون ما يعنٍّ لهم من أفكار حول زيادة حجم الاستقلالية، فربما تجد فيه بعض الحلول العظيمة.

خذ ثلاث خطوات في اتجاه التخلّى عن السيطرة

إن رؤساء العمل من النمط السلوكى "إكس"، يستمتعون بالسيطرة، أما الرؤساء من النمط "آي" فإنهم يتنازلون عنها. وعادة ما تكون زيادة حجم الحرية التي يحتاج إليها الموظفون لأداء عمل رائع - أمرًا حكيمًا، لكنه ليس سهلًا دائمًا. ولذا، فإنك لو شعرت بإلحاح السيطرة عليك، فهذه ثلاث طرق للتخفيف منها:

- لصلحتك ولصحة فريق العمل:

1. أشرك الموظفين في وضع الأهداف. هل تفضل أن تضع أهدافك بنفسك أم أن تُعلى عليك؟ فكر بهذه الطريقة. لماذا ينبغي على الأشخاص الذين يعملون معك أن يكونوا مختلعين؟ إن قدرًا لا بأس به من الأبعاد أظهر أن الأفراد بدون أكثر انخراطًا في العمل عندما يعملون لتحقيق أهداف أسهموا في وضعها، فعليك إشراك الموظفين في عملية وضع الأهداف. فقد تجد منهم ما
النطاق السلوكى "أى" بالنسبة للمؤسسات

يدهشك: فغالبًا ما يكون للموظفين أهداف أعلى من تلك التي تفرضها عليهم.

2. استخدم لغة غير مسيطرة. في المرة التالية التي تقول فيها "يجب" أو "ينبغي" جرب أن تقول بدلاً منها "فكر في" أو "تأمل لو أن كذا", فإن تغييرًا سبيطًا في لغة الخطاب قد يزيد من قدر الانخراط في العمل على حساب الإذعان وربما يقلل من درجة الرغبة لدى الناس في الرفض.

3. ابتسم بساعات المكتب. في بعض الأحيان تكون مضطربًا لاستدعاء الناس إيك في مكتبك. لكن من الحكمة أحيانًا أن تدعهم يأتون من تلقاء أنفسهم. خذ النصيحة من أستاذة الجامعة وخصوصًا ساعة أو اثنتين في الأسبوع يكون جدول عملك فيها فارغًا ويمكن لأي موظف أن يدخل إليك ويتحدث معك في أي شيء، فقد يستفيد زملاؤك وربما تتعلم أنت شيئًا جديدًا.

العب لعبة "هدف من هذا على أية حال؟"

هذه ممارسة أخرى مصممة لسد الفجوة بين التصور والحقيقة. اجمع فريتك، أو أفراد قسمك أو - إن استطعت - كل الموظفين بشركتك. وأعط كل واحد منهم بطاقات ملاحظات صغيرة. ثم اطلب من كل منهم أن يكتب عليها إجابته في جملة واحدة على السؤال التالي: "ما هدف شركتنا (أو مؤسستنا)?" ثم اجمع البطاقات وافتراها بصوت مرتفع. ما الذي تخبرك به؟ هل تأتي الإجابات متشابهة، ويتفق الجميع على هدف مشترك؟ أم أن كلاً منهم يذهب بإجابته في اتجاه مختلف - حيث يؤمن بعض الأشخاص بشيء، ويؤمن الآخرون بشيء مختلف تمامًا، ويبقى بعضهم الآخر دون حتى أن يخمن؟ على
النمط السلوكى "أى" بالنسبة للمؤسسات

الرغم من كل الحديث عن الثقافة، وتضافر الجهود، والمهمة، فإن معظم المؤسسات لا تفعل ما يكفي لتقديم هذا الجانب في شركاتهم. ويمكن لهذا التساؤل البسيط أن يوفر لحظة سريعة عن روح شركتك. وإذا لم يكن الناس يعرفون السبب في فعل ما يفعلونه، فكيف تستطيع أن تتوقع منهم أن يكونوا متحفزين لفعله؟

استخدم اختبار "ريتش" للضمائر

ابتكر وزير العمل الأمريكي السابق "روبرت بي. ريث" أداة تشخيص ذكية، وبسيطه (وجمالية) لقياس مدى صحة أية مؤسسة. عندما يتعلق إلى المسؤولين، فإنه ينصب جيدًا للضمائر التي يستعملونها في حياتهم. هل يشير الموظفون إلى الشركة بالضمير "هم" أم الضمير "نحن"؟ يشير استعمال ضمير الفاعل إلى قدر من عدم الانخراط على الأقل، وربما حتى الانمزال التام عن الشركة، أما استخدام الضمير "نحن" فيشير إلى العكس - أن الموظفين يشعرون بأنهم جزء من شيء ذي قيمة أو معنى. فإذا كنت رئيسًا في العمل، اقتضى بضعة أيام في الإنصات إلى الموظفين من حولك، ليس فقط في اللقاءات الرسمية كالاجتماعات مثلًا، لكن في الردات، وأثناء استراحة الغداء أيضًا. هل مؤسستك من مؤسسات الضمير "نحن" أم من مؤسسات الضمير "هم"؟ فالفرق مهم. كل شخص يريد الاستقلالية، والبراعة، والتصميم. فإن كنا من مؤسسات الضمير "نحن" فستتمكن من تحقيق هذه المناصر - وإن كنا من مؤسسات الضمير "هم"، فلن نتمكن من ذلك.
النطاق السلوكى "آي" بالنسبة للمؤسسات

ابتكر تصميماً يناسب التحفز الداخلى

يقول المؤلف خبير الإنترنت "كلر شيركي" (www.shirky.com) إن أكثر المواقع والمنتديات الإلكترونية نجاحاً هي التي يكون النطاق السلوكى "آي" جزءًا من طبيعتها. فإنها تصمم - صراحة في الغالب - على استخدام التحفز الداخلى. ويمكنك فعل الشيء ذاته مع كيانك الإلكتروني إذا استمعت لـ "شيركي" وقعت بالتالي:

- خلق بيئة تجعل الناس يشعرون بالارتياح تجاه المشاركة.
- منحت المستخدمين الاستقلالية اللازمة.
- حافظت على النظام مفتوحاً قدر الإمكان.

وما ينطوى على الأهمية في الواقع الافتراضى له ذات الأهمية في الواقع الفعلي. أسأل نفسك: كيف تعمل البيئة البناءة مكان عملك على تحسين أو كبح الاستقلالية والبراعة والتصميم؟

شجع مهام السهل الممتد لمجموعات العمل

لا بد أن جميعنا تقريبًا قد جربنا حالة الرضا التي تنتابنا بعد أية مهمة من مهام السهل الممتد - وهي المهام التي لا تكون سهلة تمامًا ولا صعبة تمامًا، والتي تتيح إحساسًا لذيذًا بالتدفق. لكنه يكون من الصعب أحيانًا أن تعبيد تطبيق التجربة لو كنت تعمل في إطار فريق، فالناس في الغالب يميلون إلى اختيار المهام التي دائمًا ما يقومون بها لأنهم على يقين من أنهم بارعون في القيام بها، وتستورطة فكرة غير محسوضة في المهام التي تخلو من
النمط السلوكي "أ" بالنسبة للمؤسسات

التدفق التي لا يردها أحد. وهذه بعض الطرق لإدخال مهام العمل الممتع إلى مجموعتك:

• بدأ بفريق متنوع. فكما تنصح "تريزا أمابل" الأستاذة بجامعة هارفارد: "أسس مجموعات العمل من أفراد يمكنهم تخفيف بعضهم وتعلم من بعضهم، فلا يكونون على نفس المستوى فيما يتعلق بالخلفيات والتدريب، فأنى بحاجة لأشخاص يثرون بعضهم بالأفكار المتنوعة".

• اجعل مجموعتك "منطقة خالية من التنافس". إن تأليب زملاء الفريق على بعضهم أمرًا في أن تكون النافسة حافزة على تحسين الأداء هو أسلوب نادرًا ما ينجح - وغالبًا ما يقلل من حجم الحافز الداخلي. وإن كنت لا بد مستخدمًا كلمة تبدأ بحرف التاء، فليكين "تضافر" أو "تعاون" وليس "تنافس".

• جرب إدخال تعديل طفيف على المهام. إن شمل أحد الأفراد بالملل في مهمته، فانظر إن كان يمكنه تدريب شخص آخر في مهارات يتقنها هو بالفعل. ونظر إن كان ممكنًا أن يتولى هو جزءًا من العمل يحتاج إلى مزيد من الخبرة العملية.

• أرفع المكافآت من خلال الأفكار، ولا تحجز بالكفاية. لا شيء يربط فريقًا ببعضه مثل المهمة المشتركة، فكلما شارك الناس في قضية مشتركة - سواء كانت إبتكار شيء عظيم على نحو جنوني، أو التفوق على منافس خارجي، أو حتى تغيير العالم - أصبح عمل المجموعة مشبعًا ورائعة.
النمط السلوكى "أى" بالنسبة للمؤسسات

حول رحلات الشركة إلى "يوم فيديكس"

تأمل رحلات الشركة، وهي الأيام التي تنطوي على المحرر الإجبارى والمعلومات المصطنعة - يتخللها أحاديث تشيط محرجة، وبعض الرقص الباشى الردى، وقليل من "قفزات الثقة"، والحقيقة أن هذه الرحلات من مكان العمل تعبد جذب اهتمام الموظفين، وتعيد شحن بطارياتهم، وتعيد فتح الحديث في المسائل المهمة. ولكن لو كانت رحلات مؤسسات قاصرة، فلم لا تجرب أن تستبدل بالرحلات القادمة نموذج "يوم فيديكس"؟ حدد يوم عمل كاملا يمكن فيه للموظفين أن يعملوا على أي شيء يختارونه، بالكيفية التي يريدونه، ومع الأشخاص الذين يريدونهم. وأحرص على أن يكون لديهم ما يحتاجون إليه من أدوات وموارد. وضع قاعدة واحدة فقط: لا بد من تقديم - فكرة جديدة، ونموذج مبدئى لمنتج وعملية داخلية أفضل في اليوم التالي، إن مؤسسات النمط السلوكي "أى" تعرف ما لا يدركه نظراًها من مؤسسات النمط "إكس" إلا نادرًا: التحديات الحقيقية أكثر تحفيزاً من أوقات الفراغ الممتهلة.
جوهر المكافأة:
كافئ الناس على طريقة النمط السلوكي "أي"

يريد كل فرد منا أن يتلقى راتبًا جيدًا. وأنا أريد ذلك بكل تأكيد. وعلى بقين من أنك مثل في هذه الرغبة. لا يتطلب منهج النمط "أي" في التحفيز جدًا متذبذبًا تمامًا من الرواتب أو قوة عمل متطورة بالكامل، ولكن يتطلب مهنجًا جدًا في دفع الرواتب.

اعتبر هذا النهج الجديد على أنه جوهر دفع الأجور في نظام التشغيل موثفينشيند. 3، يكون الاستغلال الأمثل للعمل من خلال تحميته جنبًا إلى جنب.

الجدال.

فكلما طفى أمر الراتب، والدخل الإضافي، والمزايا على الحياة العملية للفرد، فوضع ذلك القدرة الإبداعية وأنهك القدرة على الأداء، وكما وضح "ريتشارد ديس" في الفصل الثالث، فنستخدم المؤسسات المكافآت التي من قبل المال في تحميظ طاقم العمل، "هذا هو الحد الذي تبلغ عنه قيمة التشبيط".

وأفضل طريقة لتناول مسألة مقابل العمل على النحو الأمثل – ومن ثم استبادها من المشهد. إن المؤسسات المكافئة تمنح أفرادها المقابل بمقدار وبحترام تسمح لهؤلاء الأفراد بنسيان أمر المال تمامًا والتركيز بدلاً من ذلك على العمل بعد ذاته.

واليك ثلاثة أساليب رئيسية لذلك:
جوهر المكافئة

1. أضمن تحقيق العدالة الداخلية والخارجية

إن الصفة الأكثر أهمية في أي منظومة للأجور هي العدالة، وفي هذا الإطار، تأتي العدالة على وجهين – داخلية وخارجية. تمثل العدالة الداخلية في أن يمنح الموظفون رواتب تناسب مع ما يتقاضاه زملاؤهم، أما العدالة الخارجية فهي تعني أن يدفع للناس ما يستحق مع ما يتقاضاه الآخرون الذين يقومون بعمل مشابه في مؤسسات مشابهة.

ودعونا نتأمل كل نوع من العدالة على حدة. هب أنك و "فريد" تشاركان مكتبًا واحدًا. وهب أنكما تتمتعان بقدر مماثل تمامًا من المسؤولية والخبرة. فإن كان "فريد" يتحصل على مال أكثر منك، فإنك عندئذ ستغضب. وبسبب هذا الانتهاك لبداية العدالة الداخلية، فإن مستوى تحفزك سوف ينخفض، والآن هب أنك و "فريد" تعملان كمراقبين حسابات لسنوات خبرة تبلغ عشر سنوات في شركة تأتي ضمن قائمة أفضل مائتي شركة حسب تصنيف فورتشن. فإذا ما اكتشفتم أن مراقب الحسابات الذي يتمتع بسنوات خبرة كالتية تتمتعن بها في شركات في مكانة شركتكما يحصلون على ضعف الرواتب الذي يتقاضاه، في شركتكما، فكلما، ما يشير بانهيار مثال في درجة التحفيز التي تتمتعان بها. فقد تجاوزت الشركة مبدأ العدالة الخارجية (وهناك إضافة أخرى مهمة: إن دفع أجور الناس وفق النمط السلوكي "آي"، لا يعني أن تدفع للمجميع بقدر مساوٍ. فلو كان "فريد" يقوم بمهمة أصعب أو يسه كعمل بشكل أكبر فهو إذن يستحق أجرًا أكبر. إضافة إلى أن الدراسات تظهر أن معظم الناس ليس لديهم غضاضة في هذا، لماذا؟ لأن هذا هو العدل). إن تحقيق العدالة الداخلية والخارجية على النحو الصحيح لا يمثل حافزًا في حد ذاته. ولكن، وسيلة لتحقيق مسألة المال حتى لا يصبح مشكلة فتصبح مثبطًا.
جوهر المكافأة

2. إذا استخدمت قياسات الأداء، فاجعلها واسعة
النطاق، ومناسبة، وعضوية على التلاعب.

تخيل أنك مدير إنتاج وأن أجرك يعتمد بشكل أساسي على تحقيق نسب مبيعات
معينة بالنسبة للربع التالي من العام. إن كنت تتمتع بالذكاء، أو كنت مسئولًا
عن الإنفاق على عائلتك، فإنك في الغالب سوف تسعى بعد الوصول إلى هذا
الرقم، وإن كنت في الغالب لن تكون مهمومًا بأمر ربع العام التالي أو صحة المؤسسة
بشكل عام ولن تهتم بما إذا كانت الشركة تستمر ما يكفي من المال في البحث
والتطوير أم لا. وإن كنت عصبيًا. فإنك ربما تسعى للطرق المتنوعة من أجل
الوصول إلى هدفك ربع السنوي.

والآن تخيل أنك مدير إنتاج وأن راتبك مرتبطة بالعوامل التالية: مبيعاتك
للربع السابق، ومبيعاتك في العام الحالي، وعائد الشركة وأرباحها في
العامين القادمين، ومستويات الرضا بين عملائك، وأفكارك بخصوص منتجات
جديدة، والتصريحات الصادرة بحقك من زملاء العمل. فإن كنت ذكيًا، فالغالب
أنك ستحاول زيادة مبيعاتك من المنتج، وخدمة عملائك، وتعاون زملائك.
وأن تقدم عملًا جيدًا بشكل عام. فعندما تتتنوع القياسات بصعب التلاعب بها.
وإضافة إلى ذلك، فإن المكسب عند بلوغ حدود هذه القياسات لا ينبغي أن
يكون كبيرًا جدًا. فعندما يكون المردور المقدم على بلوغ الأهداف معتدلاً - وليس
كبيرة جدًا - فإن ذلك يقلل من احتمالية تحجيم تركيز الموظفين ومن احتمالية
أن يسلكو الطرق المتنوعة لبلوغ تلك الأهداف.

والحقيقة أن إيجاد الخلطة المناسبة من القياسات أمر ضعف وسوف يختلف
من مؤسسة إلى أخرى. وبعض الناس سيجدون طريقهم للتلاعب بهذه القياسات
مهما كانت جيدة الضبط. لكن استخدام مجموعة متنوعة من المعايير التي
تعكس إجمالًا شكل العمل المتميز يمكن أن يحول المكافآت "الشروط" التي هي
غالبًا منافسة للإنتاجية إلى مكافآت "نهائية" أقل تأكلاً.
النمط السلوكى "آي" للأباء والمعلمين: تسع أفكار لمساعدة أطفالنا

بدأ جميع الأطفال الحياة وهم يتمتعون بحب الاستطلاع والتوجيه الذاتى وفق النمط السلوكى "آي"، ولكن الكثير منهم ينتهي بهم الحال وهم يمانون من اللامبالاة والخنوع وفق النمط السلوكى "إكس". ما الذي يحل بهم؟ ربما تكون المشكلة لدينا نحن الراهدين الذين يديرون المدارس ويششون العائلات. فإذا أردنا تجهيز الصف فللمدارس الجديد - والأهم من ذلك، إذا أردنا أن نحيا حياة مرضية - فإننا بحاجة إلى تخطيط قبضة النظام التشغيلي موتيفيشن 200 عن التعليم وتربية الأطفال.

والأسف، كم هو الحال مع عالم الأعمال، فإن العلم يقول شيئاً والمدارس تقول شيئًا آخر، فالعلم يقول (وكذلك آتى إن كنت قد قرأت الفصل الثاني) بأن ذلك لوحده طفلاً فيما دون سن الدراسة بشهادة تقدير مقابل أن يقوم برسم صورة، فإن هذا الطفل سيقوم برسم صورة لك - ثم يفقد أي اهتمام بالرسم. ورغم سطوع هذا الدليل - ورغم زيادة حاجة الاقتصاد العالمي إلى القدرات الإبداعية غير الروتينية - فإن الكثير من المدارس لا تزال سائرة في الاتجاه الخاطئ، فإنهم يضاعفون التركيز على المهارات الروتينية، والإجابات الصحيحة، والتقييم. ويجرون عربة مليئة بالمكافأت "الشروطة" - البيتنا لقراءة الكتب، وأجهزة "آي بود".

www.ibtesama.com/vb
النطاق السلوكي "أي" للأباء والمعلمين

لظهور في الفصل الدراسي، والمثل لتحقيق درجات جيدة في الاختبارات، نحن نقدم رشوة للطلاب للإذعان بدلاً من تحديهم للانخراط في الدراسة.

ويمكننا أن نؤدي ذلك بشكل أفضل، بنيبيفي ذلك. فإذا كنا نريد تربية الأطفال على النطاق السلوكي "أي" في المدرسة وفي المنزل، فينبغي علينا أن ندفعهم نحو الاستقلالية والبراعة والتصميم. وإليك تسع طرق لبدء هذه الرحلة.

طبقة اختبار النطاق "أي" ثلاثى المراحل على الواجب المنزل

هل الواجبات المنزلية التي تكتظ بها حقبة الأطفال تساعد حقًا في تعلمهم؟ أم أنها في الواقع تسبحهم أوقات هراغهم لصالح شمور كاذب بالدقة والصرامة؟ فيا أيها المدرسون، قبل أن توزعوا واجبًا منزليًا آخر من مستهلكات الوقت، عليكم أولاً أن تمرروه خلال هذا الاختبار بسؤال أنفسكم ثلاثة أسئلة:

- هل أوفر للطلاب أي قدر من الاستقلالية في كيفية القيام بالعمل وقت تنفيذه؟
- هل يعزز هذا الواجب تحقيق البراعة من خلال طرح كلفة بعمل خلاق مبدع (في مقابل إعادة صياغة نمطية، مما تم طرحه في الفصل الدراسي؟
- هل يدرك طلابي الغاية من هذا الواجب؟ بمعنى، هل يمكنهم أن يستوعبا أن القيام بهذا العمل الإضافي في المنزل يسهم في المشروع الأكبر الذي يهدف إليه الفصل؟

إن كانت الإجابة عن أي من هذه الأسئلة هي "لا"، فهل يمكنك إعادة تصميم الواجب؟ وبالنسبة للأباء، هل تعلمون على كل واجب منزلي يتم فرضه على

193
المطر السلوكي "أي" للأباء والعلماء

أطفالكم لتعلموا إن كان يعزز الخنوع أم الانخراط؟ دعونا لا نздوٍ وقت أبنائنا في تدريبات عديدة الجدوى. فإنه بقليل من الفكر والجهد، يمكننا تحويل الواجب المنزل إلى تعليم منزل.

طبق نموذج يوم "فيدكس"

في الفصل الرابع، رأينا كيف قامت شركة "أتلاسيان" بإطلاق شرارة الاستقلالية داخل الشركة بتخصيصها يوم عمل كل ثلاثة أشهر يقوم فيه الموظفون بالعمل على أي مشروع يختارونه، بالطريقة التي يريدونها، ومع الأشخاص الذين يحبونهم. فلم لا تجرب هذا مع طلابك – أو حتى مع أولادك وبناتك؟ خصص يومًا دراسيًا كاملًا (أو يوم إجازة عائلي) وأطلب من الأطفال أن يتصدروا مشكلة معينة لحلوها أو مشروع بينزوجهم. وبشكل مسبق، ساعدهم على جمع الأدوات، والمعلومات، والموارد التي قد يحتاجون إليها. ثم دعهم يتصارعون بطريقتهم الخاصة، وفي اليوم التالي اطلب منهم تسليم النتائج – من خلال تقرير يتلى على الفصل أو أفراد العائلة حول اكتشافاتهم وتجاربهم.

إنه سيبعد كما يحدث في عرض Project Runway - فالأطفال فقط هم من يختارون المشروع بأنفسهم، والمكافأة في نهاية اليوم ستكون بإتخاذ الفرصة لمشاركة اليافعين في كل ما ابتكرهم وتعلموا طوال الطريق.

جرب بطاقات التقارير التي تحمل شعار "أفعله بنفسك"

إن السود الأعظم من الطلاب يلجون بأرجلهم باب المدرسة وفي أذهانهم هدف واحد فقط: أن يحصلوا على درجات جيدة. وفي الغالب الأعم، تكون
البسمة السلوكي "أي" للأباء والمعلمين

الطريقة الفضلى بالنسبة لهم لتحقيق ذلك الهدف هي الالتزام بالمنهج الدراسي، وتتجنب المخاطرات، وتقديم الإجابات التي يريدها المعلم بالطريقة التي يراها. إن الدرجات الجيدة أصبحت مكافأة للإذعان — ولكن ليس لها أي صلة بحجم التعليم، أما الطلاب الذين لا يرفع بهم درجاتهم برون أنفسهم فالأفضل ثم يتخلون عن محاولة التعلم.

أما منهج النمط السلوكي "أي" مختلف، ولا تعتبر بطاقات تقارير الإنجاز جائزة محتملة، بل إنها وسيلة لتحفيز الطلاب تغذية مريضة حول مدى تقدمهم الدراسي. ويدرك الطلاب من النمط "أي" أن أفضل طريقة لتلقى التغذية المرتبطة هو أن يقيموا تقدمهم بأنفسهم.

ولذا فإنه يجب تأسيس التقارير التي تحمل شعار "افضله بنفسك". في بداية أي فصل دراسي، اطلب من الطلاب أن يضعوا قائمة بأسماء أهدافهم التعليمية.

بعد ذلك، وفي نهاية الفصل الدراسي، اطلب منهم أن يتصمو بطاقة تقرير أداء لأنفسهم برقوق بها تقييمًا من فقرة أو أثنتين حول مدى تقدمهم. في أي شيء نجحوا؟ في أي شيء قصروا؟ ما العالم الذين يحتاجون فيه إلى المزيد من التعلم؟ بمجرد أن يتم الطلاب تقارير الأداء الخاصة بهم، أعرض عليهم تقرير الأداء الخاص بالعلم، وأجعل من المقاومة بين التقريرين بداية لمناقشة حول مدى تقدمهم في سوقهم نحو تحقيق البراعة. ربما يمكنك أيضًا إلحاق الطلاب بمجلس مشترك يجمع الأساتذة والمعلم. (بالنسبة للأباء: لو لم يقدم معلم أطفالك بإجراء فكرة تقارير الأداء التي تحمل شعار "افضل ذلك بنفسك"، فحاول أن تنفيذها في البيت، فإنها وسيلة أخرى لمنع المدرسة من تغيير الوضع الافتراضي لأطفالك وتحويلهم من النمط "أي" إلى النمط "إكس").
النمط السلوكي "أ" للأباء والعلماء

امنح أطفالك علاوة وبعض المهام –
ولكن لا تجمع بين الاثنين

إليك السبب في حب الأطفال للعلاقة المالية: إن امتلاك القليل من المال الخاص، والقدرة على تقرر أوجه صرفه، يوفر قدرًا من الإحساس بالاستقلالية لدى الأطفال وتحمل مسؤولية إنفاقه.

والآن إليك السبب في فائدة المهام المنزلية بالنسبة للأطفال: هذه المهام توضح للأطفال أن العائلات مبنية على أساس الالتزامات المتبادلة وأن أعضاء الأسرة يحتاجون جميعًا إلى مساعدة كل منهم للأخر.

وأخيرًا إليك السبب في أنه ليس جيدًا أن تجمع بين المهام المنزلية والعلاقات المالية بالنسبة للأطفال. من خلال ربط المال بإتمام المهام، فإن الآباء يحولون العلاقة إلى مكافأة "مشروطة". وهذا يرسل للطفل رسالة واضحة (ومقطعة تمامًا) مفادها: بدون مقابل مالي، لن يرغب الطفل المعتم بنفسه في التطوع لوضع الطاولة، أو تفريغ سلة المحميات، أو ترتيب منزله. فهذا يحل التزامًا أخلاقيًا وعائلويًا إلى مجرد مقايضة تجارية – حيث إن الطفل يعلم أن السبب الوحيد للإقدام على القيام بمهما غير مرغوب فيها لصالح العائلة هو القابل المالي. تلك هي الحالة التي يكون فيها الجميع بين أمورين جديدين، عائدًا بالسوء لا بالخير. ولذا، فإن عليك أن تحافظ على الفصل بينهما، وحينها فقط تضمن تفريغ سلة القمامة. إضافة إلى ذلك، فإن الأطفال سيبدأون بتعلم الفارق بين المبادئ والحقيقة.

قدم الثناء... بالطريقة المناسبة

عندما يتم تقديمه بالطريقة المناسبة، يصبح الثناء أداة مهمة لمنح الأطفال التغذية المرتدة والتشجيع. ولكن عندما يتم تقديمه بالطريقة الخاطئة، فإن الثناء
النطاق السلوكي "آي" للأباء والمعلمين

يصبح مكافأة "مشروطة" أخرى يمكنها أن تقوض الإبداع وتجمد الحافز الداخلي.

إن العمل الفعال الذي قامت به عائلة النفس "كارول دوينك"، وغيرها في هذا المجال، يطرح قائمة أساليب لتقديم الشيء بطريقة تعزز النطاق السلوكي "آي":

- أن ينظر إلى الجهد والإستراتيجية، وليس على الذكاء. كما أظهرت أبحاث "دوينك"، فإن الأطفال الذين يتم تدبرهم "كونهم أذكياء" غالبًا ما يعتقدون أن أيًا مواجهة هي اختيار لذكائهم من عدمه. ومن ثم فإنهم لكي يتحاولوا الظهور بمظهر الأشخاص، فإنهم يعارضون التحديات الجيدة ويختارون أسهل الطرق. وعلى العكس من ذلك، فالأطفال الذين يدركون أن الجهد والعمل الجاد هو الطريق لتحقيق البراعة والتطور يكونونهم الأكثر استعدادًا للتصدى لهما جدًا وصحة.

- أن يجعل الشيء محددًا. ينبغي على الآباء والمعلمين أن يمنحوا الأطفال معلومات مفيدة حول أدائهم. وبدلاً من إغراقهم في تعميمات، أخبرهم بتحديدًا بما فعلوه ويستحقون الثناء عليه.

- قدم ثناء منفردًا بمنأى عن الآخرين. إن الثناء عبارة عن تقديمة مرتبطة - وليس مناسبة للتقديم جائزة. وهذا هو ما يجعل من الأفضل بذل الثناء على نحو ثانئي وعلى انفراد.

- قدم الثناء عندما يكون له سيب ووجه في نفسه. لا تخدع الطفل فإنه يستطيع فهم الشيء الكاذب على الفور. كن صادقًا - أو بقصد صامتًا. فإذا بالفتي في الشيء، فإن الأطفال سيستبرونه مددًا غير صادق وغير مستحق، وبالإضافة إلى ذلك، فإن المبالغة في الثناء تصبح مكافأة "مشروطة" أخرى تجعل من تلقى الشيء - وليس تحقيق البراعة - هدفًا في حد ذاته.
النموذج السلوكي "آي" للأباء والمعلمين

ساعد الأطفال على رؤية الصورة الكلية

في الأنظمة التعليمية التي تميل إلى الاختبارات، والدرجات، والمكافآت "المشروحة" غالبًا ما لا يكون لدى الطلاب أية فكرة بالغة مما يفعلونه. فغير ذلك من خلال مساعدتك لهم على رؤية الصورة الكلية، وفقًا للنظر عما يدرسونه بالضبط، أحرص على أن يكونوا قادرين على الإجابة عن الأسئلة التالية: لماذا أتعلم ذلك؟ ما مدى العلاقة بين ما أتعلمه والعالم الذي أعيش فيه؟ ثم اخرجهم من قاعة الدراسة وطبق معهم ما يتعلمونه. فإن كانوا يتعلمون الإسبانية، فاصطحبهم إلى مكتب أو مترجم أو بيئة يمكنهم فيها التحدث بتلك اللغة فعليًا. وإذا كانوا يتعلمون الهندسة، فاطلب منهم رسم خطط معمارية لمبنى ملحق بالمدرسة أو البيوت. ولو كانوا يتعلمون التاريخ، فاطلب منهم تطبيق ما تعلموه على حديث ورد في الأخبار، فذكر في الأمر على هذا النسق: القراءة، والكتابة، والحساب... ومدى الصلة بالموضوع.

افحص هذه المدارس الخمس التي من النموذج السلوكي "آي"

رغم أن معظم المدارس حول العالم ما زالت تبنى على أسس نظام التشغيل موثبشيّن، فإن عددًا من متخصصي التعليم من أصحاب التفكير التقدمي أدركوا زمناً بعيد أن الأطفال الصغار يبرزون مع وجود المحسن الثالث، وإليك خمس مدارس في الولايات المتحدة من النموذج السلوكي "آي" مع ممارسات لحالاتها وقصص للاعتبار بها.

• "بيج بيكشتشر ليرننج". منذ العام 1992، ومع افتتاح مدرستها العليا الرائدة في منطقة "ميت"، في بروفيدنس، بروكلين، كانت "بيج بيكشتشر ليرننج" حريصة على خلق بيئة تعليمية لترسيخ مبدأ...
النحو السلوكي "أي" للأباء والمعلمين

الانخراط بدلاً من الإذعان. وقد أسس المدرسة اثناً من قدماء المبدعين في التعليم، "دينيس ليتيك"، و"إليوت ووشر"، مؤسسة بيج بيكشر هي مؤسسة غير هادفة للربح، ولها الآن أكثر من ستين مدرسة في جميع أنحاء الولايات المتحدة تعمل على تحسين الطلاب مستقلة جميعهم. فإن الأطفال في مدارس "بيج بيكشر" يتلقون الأساليب. لكنهم إضافة لذلك، يتعلمون استخدام هذه الأساليب ويكتسبون مهارات أخرى من خلال القيام بعمل حقيقي في المجتمع. وكل هذا تحت توجيه مدرس راشد خبير. وبدلاً من التحابل على معايير نظام التشغيل موبتيشن، فإن الأطفال في مدرسة "بيج بيكشر" يتم تقييمهم بالطريقة التي يتم بها تقييم البالغين - على مستوى الأداء في العمل، والعروض الفردية، والجهد، والتدريب، والسلوك في العمل. ومعظم الطلاب في مدرسة مدينة "ميت" وغيرها من مدارس "بيج بيكشر" من أبناء بيوت الدخل المنخفض أو الأقليات التي تعامل بشكل سيئ في المدارس التقليدية. إلا أنه بفضل النمو السلوكي الإبداعي "أي"، فإن أكثر من 95% من الطلاب يتخرجون ويتحلون بالجامعة. ولزيد من المعلومات، يمكنك زيارة الموقع: http://www.bighpicture.org (بصراحة، لقد عملت مجاناً في مجلس إدارة مدارس "بيج بيكشر" منذ عام 2007).

- مدرسة "ساسبيري فالى". أليس نظرة على هذه المدرسة المستقلة في منطقة "فريمنجهام"، بولاية ماساشوستس لتري ما يحدث عندما يتم تعليم طفل صغير باستقلالية حقيقية، فانطلاقاً من الإيمان بأن البشر جميعاً مفتورون على حب الاستطلاع وأن أفضل أنواع التعلم يتمحقق عندما يبدأ ويتنم متابعته من قبل المعلم نفسه، فإن مدرسة "ساسبيري فالى" تمنح طلابها السيطرة الكاملة على مهام التعلم.
النمط السلوكي "أي" للأباء والمعلمين

وتوقفيه، وأسلوبه، أما المعلمون وطاقم الإدارة، فإنهم موجودون فقط لمساعدتهم على إنجاز الأمور، وتلك المدرسة يعتبر فيها الانخراط الكامل هو القاعدة، أما الخنوع والإذعان فليستا من بين الخيارات. لمزيد من المعلومات، زر الموقع الإلكتروني: www.sudval.org

• مدرسة "ذا تينكرنج سكول". لكونها أقرب للمعلم منها إلى المدرسة. فإن برنامج هذا الصيف، الذي وضعه عالم الحاسب الآلي "جيفر تول"، يسمح للأطفال من سن السابعة وحتى السابعة عشرة باللعب بمواقف مثيرة للإثارة وإثارة بها أشياء مبتكرة. في مقر المدرسة بـ "مونتارا"، بولاية كاليفورنيا، أنجز طلاب مدرسة "تينكرنج": واقفة منزلقة يمكنها العمل، ودراجات نارية، وفرش أسنان آتية، وقطارات ملائ، وحسنًا بلاستيكية محتوية يمكنها نقل الأفراد. قد لا يكون معظمنا قادرًا على إرسال أطفاله إلى كاليفورنيا لأسبوع يقضونه في تلك المدرسة، لكن بإمكاننا جميعًا أن نتعلم "الأمور الخمس الخفيرة التي ينبغي أن تدع أطفالك يفعلونها." لذا، خصص من وقتك تسع دقائق تستمع فيها إلى حديث "تول" الذي يحمل هذا العنوان وقد ألقاه في عام 2007 على موقع "فيد توكي" الإلكتروني. ثم امنح أطفالك سكين جيب، وبعض المعد، علبة من الثقاب - وابعد عن طريقه، لمزيد من المعلومات، قم بزيارة الموقع: www.tinkeringschool.com

• مدرسة "باجت ساوند كوميونتي سكول". متلا تفعل مدرستا "ساسبري"، و "بيج بيكشر"، فإن هذه المدرسة الصغيرة المستقلة في سبل بواشنطن، تمنح تلاميذها جرعة قوية جدًا من الاستقلالية، فتقلب المنهج النمطي للمدارس التقليدية - القائل بأن "مقاسا واحدًا يناسب الجميع" - رأسًا على عقب، فذك طالب مستشاره الخاص الذي يعمل كمدرب شخصي له. ويتكون
المدارس "مونتيسيوري". ابتكرت "ماريا مونتيسيوري" طريقة "مونتيسيوري" في التعليم في بداية الثمانينيات من القرن الماضي بعد أن لاحظت الفضل القفز لدى الأطفال ورغبتهم الفريزية للتعلم. فكان فهمها المبكر لحقيقة المحفز الثالث قد أسفر عن شبكة مدارس تمتد في كل أرجاء العالم، معظمها لم يدوسن سن الدراسة والمرحلة الابتدائية، وهم يتلقون التثقيف من المبادرات الأساسية لطريقة "مونتيسيوري" التعليمية بمبادئ نظام التشغيل مونتيشيون 2001 - حيث ينخرط الطلاب بشكل طبيعي في تعلم ذاتي ودراسة مستقلة؛ بحيث يعمل المدرس كملاحظين ومراقبين، وليسوا محاضرين أو مصدرين تعليمات. وبيح ينكسك الطلاب بشكل طبيعي للاحتفالات من التركيز والالتزام والتفوق المكثف الذي ينبغي على المراقبين من حولهم فعل كل ما يمكنهم لدعم مقاومةهم.

وبموجب مدارس "مونتيسيوري" نادرًا ما تقدم المراحل الإعدادية أو الثانوية، فإن كل مدرسة، ومعلم، ووالد، يمكن أن يتعلم من منهج هذه المدارس الراقي والتاريخ. وأتت في بحثك عن مدارس "مونتيسيوري"، افتح أيضاً منهجين تعليميين آخرين يعملان على تدعيم النمط السلوكي "آي": قبلة "ريجيو إميليا" في تدريس
النمط السلوكي "آي" للأباء والعلماء

خذ درسًا منزلًياً

في الولايات المتحدة، بدأت حركة الدراسة المنزلية في النمو بوتيرة ملحوظة على مدار السنوات العشرين الماضية. والقسم الأكبر من هذه الحركة هو قسم "غير المنتمين للمدارس" حيث لا تستخدم العائلات مناهج دراسية رسمية وتسمح بدلًا من ذلك لأطفالها باكتشاف ودراسة ما يثير انتباههم.

هذا الصنف من المتعلمين من أوائل المنتمين للنمط السلوكي "آي" في التعلم. فإنهم يزيدون حجم الاستقلالية من خلال السماح للأطفال بتحديد ما يتعلمونه وكيف يتعلمونه. وهم يشجعون أيضاً على اكتساب القدرة على التعلم من خلال ما يشاهدون. وهم يشجعون أيضاً على اكتساب القدرة على التعلم من خلال ما يشاهدون. وهم يشجعون أيضاً على اكتساب القدرة على التعلم من خلال ما يشاهدون. وهم يشجعون أيضاً على اكتساب القدرة على التعلم من خلال ما يشاهدون.

النماذج السلوكية "أي" للأباء والمعلمين

حوَّل الطلاب إلى معلمين

إن إحدى أفضل الطرق لاختبار مدى إجادتك نشيء ما هي أن تقوم بتدريسه. امنح الطلاب هذه الفرصة. حدد لكل طالب في الفصل جانبيًا مختلفًا من الموضوع الأكبر الذي تدرسه - ثم اطلب من كل واحد أن يدرس لزملائه ما تعلمه. ومجرد أن يفعلوا ذلك، ضعهم أمام جمهور أكبر من خلال استضافتك لفصول أخرى، أو معلمين، أو آباء، أو إدارة المدرسة حتى يتعلموا ما عليهم تدريسه.

عليك أيضًا في بداية أي فصل دراسي، أن تسأل الطلاب عن رغباتهم الشخصية ومجالات خبراتهم. احتفظ بقائمة لما لديك من خبراء، وقم باستدعائهم حتى اجتذب إلى ذلك على مدار الفصل الدراسي. إن فصلًا دراسيًا مكونًا من معلمين ما هو إلا فصل من المتعلمين.
قائمة القراءات المقتراحة للنمط السلوكى "أي":
خمسة عشر كتاباً أساسيًا

إن الاستقلالية، والبراعة، والتصميم أجزاء لا تتجزأ من الحالة البشرية، ومن ثم فلا غرابة في أن عددًا من المؤلفين - ابتداء من علماء النفس وحتى الصحفيين والروائيين - قاموا بمحاولات لاستكشاف هذه المناصر الثلاثة والعمق في فهم ما تعمسه حياتنا، هذه القائمة من الكتب، والتي رتبت أبجديًا، ليست شاملة - بل إنها تعتبر بداية جيدة لكل من هممه بترجمة حياة النمط السلوكى "أي".

Finite and Infinite Games:
A Vision of Life as Play and Possibility
للمؤلف "جيمس بي. كارس"
قائمة القراءات المقترحة للنمط السلوكي "آي"

الفكرة التأقثية للنمط "آي": "لاعبو الألعاب المحددة يلعبون في إطار حدود معينة، أما من تثبيتهم الألعاب غير المحددة فيتلاعبون بالحدود".

Talent Is Overrated: What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else
للمؤلف "جيف كولفين"

ما الفارق بين الأشخاص المجيلين ما يعملونه وبين من يصلون إلى درجة البراعة التامة؟ إن "كولفين" الذي كتب لمجلة فورتشن يوضح الدليل وبين أن الإجابات تتلخص في ثلاث كلمات: الممارسة ثم الممارسة ثم الممارسة، لكنها ليست مجرد ممارسة كما يقول. إن السر يكمن في "الممارسة المنهجية" - العمل المتكرر بكثافة والذي يتطلب جهدًا ذهنيًا كبيرًا والذي غالبًا لا يكون محبيًا للنفس، لكنه فعال بلا شك.

الفكرة التأقثية للنمط السلوكي "آي": "إذا وضعت هدفًا بأن تصبح خبيرًا في مجال عملك، فسوف تبدأ على الفور في فعل كل الأشياء التي لا تقوم بها الآن".

Flow: The Psychology of Optimal Experience
للمؤلف "ميهال سيكزينتميهايإث"
قائمة القراءات المقترحة للنظام السلوكى "أی"

الفكرة التفاعلية للنظام السلوكى "أی" : "على عكس ما نعتقد عادة... فإن أفضل لحظات حياتنا ليست هي الأوقات التي تسمى بالسلبية والاستلقاء والاسترخاء - رغم أن هذه اللحظات يمكن أن تكون ممتعة أيضًا، إذا عملنا بجد حتى نتحصل عليها؛ لكن اللحظات الأفضل عادة ما تكون حين تستهض قدرات الشخص البدنية والذهنية لأقصى حد لها في عمل تطوعي لإنجاز شيء صعب يستحق الجهد".


Why We Do What We Do: Understanding Self-Motivation

للمؤلف "إدوارد ديسى" بالاشتراك مع "ريتشارد فلاست".

في عام 1995، كتب "إدوارد ديسى" كتابًا قصيرًا أُخرج به نظرياته القوية إلى الجمهور العام. في لَغة واضحة سهلة القراءة، ناقش "ديسي" حدود المجتمع الذي يعتمد على السيطرة، وشرح أصول تحريمه الرائدة، وبين كيف يمكن تمهيد الاستقلالية في مناح كثيرة من حياتنا.

الفكرة التفاعلية للنظام السلوكى "أی" : "الأسئلة الكثيرة التي يسألها الناس - والتي من بينها، كيف يمكنني تحسين الناس نحو التعلم؟ نحو العمل؟ للقيام بالمهمات التي يتم تكليفهم بها؟ أو أخذ أدواتهم؟ هي أسئلًة خاطئة. إنها أسئلة خاطئة لأنها تفترض أن التحفيز شيء يُصنع للناس وليس شيئًا يفعله الناس لأنفسهم".

206
قائمة القراءات المقترحة للنمط السلوكى "أ".

**Mindset: The New Psychology of Success**

للمؤلفة "كارول دوين".

توجز "كارول دوين" الأستاذة بجامعة "ستانفورد" عقودًا من العمل البحثي في فكرتين أساسيتين بسيطتين، للناس عقلباتان مختلفتان، كما تقول. أولئك الذين يؤمنون "بعقلية الثبات" يرون أن مواهبهم وقدراتهم مصنوعة من صخر صلب. أما الآخرين من أصحاب "عقلية النمو" فيؤمنون بأن مواهبهم وقدراتهم قابلة للتطور. عقليات الثبات ترى كل مواجهة هو اختبارًا للجدارة، أما عقليات النمو فترى نفس المواجهات فرصًا للتطور. ورسالة "دوين" هي: كن مع عقلية النمو. الفكرة الثاقبة للنمط السلوكى "أ": في كتابها، وكذلك على موقعها الإلكتروني، تطرح "دوين" خطوات ملموسة للتحول من عقلية الثبات إلى النمو:

- تعلم أن تستمع إلى "صوت" عقلية الثبات الذي قد يكون مضرًا بموتونك.
- لا تفسر التحديات على أنها عقبات، لكن باعتبارها فرصًا لتوسع نطاق قدراتك.
- استخدم لغة النمو - على سبيل المثال: "لست واثقًا من قدرتي على القيام بذلك الآن، لكنني أعتقد أن بإمكانى التعلم من خلال بذل الوقت والجهد".

*Then We Come to the End*

للمؤلف "جوشوا فيريس".

هذه الرواية المرحة والحزينة في الوقت نفسه والفردية من نوعها هي حكاية تحذيرية من الآثار المفسدة للأخلاق في النمط السلوكى "إكس".
قائمة القراءات المقترحة للنمط السلوكى "أي"

في مكان العمل، قضى وكالة إعلانات مفمدورة في شيكاغو، يقضي الموظفون وقتاً أكبر في تحقيق التعمية والمخل وسلوى لعبة بمقاعد المكتب أكثر من كونهم يعملون عملاً فعلياً - بينما يضغطون جميعاً عندما يأتهم نبأ فصلهم من العمل.

الفكرة الثاقبة للنمط السلوكى "أي": "لقد أخذوا أزهارنا، وإجازة الصيف، والمعلاوات، وتم تجميد الأجور، وتحميد الوظائف وكان الناس يطردون من الشركة مثل أجزاء الدمى المفكرة. لم يكن هناك سوى شيء واحد نسعى إليه: احتمال الحصول على تقريبة. لقب جديد: صحيح أنه لا يأتي بمال أكثر، والسلطة فيه وهمية تقريباً. بل هو مجرد منحة رخيصة ذكية اخترعتها الإدارة لتقينان بعيدًا عن فكرة التمرد، إلا أنه بمجرد أن يدور الحديث حول فقر أحدهم إلى هذا اللقب، فإن هذا الشخص الذي كان أكثر هدوءاً هناك اليوم، أصبح يتمتع بالحصول على فترة غداء أطول من المتقد، وكان يعدو محملاً بأكياس التسوق، ويقضى ظهيرة اليوم في حديث ممتع على الهاتف، ويفترد الوكالة في الوقت الذي يريد، بينما نقل بقينها رسل وبتلقى رسائل إلكترونية تمتلئ حديثًا عن الظلم والشك.

**Good Work: Excellence and Ethics Meet**

للمؤلفين "هوارد جاردنر" و "ميهالي سيكزينتيمهالي" و "ويليام دامون".

كيف يمكنك أن تقوم "عمل جيد" في عصر تسود فيه السوق الشرسة والتكنولوجيا التي تتطور بسرعة الضوء؟ هذا من خلال التفكير في ثلاث مسائل أساسية: أهمية وظيفتك، ومعاييرها القياسية أو "أفضل الممارسات" وشخصيتك. ورغم أن هذا الكتاب يركز أساساً على أمثلة من علم الجينات والصحافة، فإن أفكاره الثاقبة، يمكن تطبيقها على مجموعة من الوظائف التي بدأها تحول الأيام. كذلك وصل مؤلفو الكتاب جهدهم في تحديد الأفراد.
قائمة القراءات المفهرسة للنمط السلوكي "أي"

والهيئة الذين يمثلون نماذج واقعية "للعمل الجيد" على موقعهم الإلكتروني: www.goodwork.org

النكرة الثاقبة للنمط السلوكي "آي": "ماذا تفعل لو استيقظت ذات صباح ووجدت نفسك خائفاً من الذهاب إلى العمل؟ لأن العمل الروتيني اليومي لم يعد يواكب معاييرك؟".

• بدأ بشكل مجموعات أو منضديات مع الآخرين في مجال صنعتك أو خارجها من أجل تجاوز الحدود الحالية لتأثيرك.
• اعمل مع المؤسسات الموجودة من أجل التأكيد على قيمة مهنتك أو تطوير مبادئ توجيهية جديدة.
• خذ موقفاً ثابتاً، قد يكون في هذا مخاطرة، صحيح، لكن ترك وظيفة لأسباب أخلاقية ليس بالضرورة أن يكون هجرًا للأهداف المهنية.

-Outliers: The Story of Success
للمؤلف "مالكوم جلاودويل"

من خلال سلسلة من القصص المسرودة على نحو جذاب ورشيق، يؤكد "جلاودويل" بكياسة على فكرة "الرجل المصامي". ويقول: "إن النجاح أمر مقدر للغاية، فأصحاب الإنجاز العظيم – من لاعبي الهوكي الكنديين الصفار، إلى "بيل جيتس"، إلى فرقة البيتلز - هم في الغالب نتاج لميزات خفية في الثقافة والتوقيت، والديموغرافيا، والنظرة التي ساعدتهم على بلوغ البراعة في مبادئ عملهم. إن قراءة هذا الكتاب سوف تقدمك إلى إعادة تقييم مسارك والأهم من ذلك أنها ستدفعك للتساؤل عن مقدار ما نخسره من الإمكانيات البشرية عندما ننكر تلك الميزات.
قائمة القراءات المقترحة للنمط السلوكى "أي"
الفكرة الثاقبة للنمط السلوكى "أي" : "ليس بمقدار ما نجنيه من المال يكون حجم السعادة التي نشرها بها في فترة العمل بين الساعتين التاسعة صباحًا والخامسة مساء. بل إن السعادة متعلقة بمقدار الإشباع الذي نحققه في هذا العمل. إذا خرتك بين العمل كمهندس معماري مقابل 75 ألف دولار في العام وبين العمل كمحصل ضرائب يومي مقابل 100 ألف دولار سنوياً، فأي الوظائفين ستختار؟ أظن أنك ستختار الأولى، لأن هناك قدرًا من التعقيد والاستقلالية والكفاءة في القيادة، وعلاقتها بالجهد والمكافأة في العمل الإبداعي، وهذا بالنسبة للغالبية منا.

Team of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln

المؤلفة "دوريس كيرنز جودوين"

في سردها التاريخي المثير المحب، تبرز "جودوين" الرئيس "إبراهيم لينكولن" باعتباره نموذجًا للنمط السلوكى "أي". فقد عمل بجهد كبير ليبلغ درجة البراعة في القانون وفي السياسة. لقد منح أقوى خصومة القوة والاستقلالية. وقد ابتكر نموذجًا في القيادة يركز على الغاية الأسمى - إنهاء العبودية والحفاظ على وحدة البلاد.
الفكرة الثاقبة للنمط السلوكى "أي" : "أي" تلقى "جودوين" الضوء على مهارات "لينكولن" في القيادة والذي ينتهج النمط السلوكى "أي":

- كان من الطاقة في ذاته بالقدر الذي مكنه من إحاطة نفسه بأنداد يمتنعون في جوانب هو ضعيف فيها.
- كان يستمع صادقًا لوجهات نظر الآخرين، والتي ساعدته في تكوين آراء خاصة به أكثر تعقيدًا.

210

www.ibtesama.com/vb
قائمة القراءات المقترحة للنمط السلوكى "أ" "ب"

كان يبذل الاثنين عندما يكون مستحقًا ولم يكن يخفى من تلقي اللوم.

The Amateurs: The Story of four Young Men and Their Quest for an Olympic Gold Medal
للمؤلف "ديفيد هالبرستام"

ما الذي يدفع مجموعة من الرجال على أن يتحملوا ألمًا وإنهاكًا بدنيًا لا يوصف من أجل رياضة لا تعود عليهم بمكسب مالي أو شهرة؟ هذا هو السؤال الذي نخرج به القصة المحكمة لـ "هالبرستام" حول منافسات التجديف الأمريكية لعام 1984، وهي قصة تعرض لحظة من النبرًا التي توجج الحافز الداخلي للفكرة الثاقبة للنمط السلوكى "أ" "ب": "لا توجد طائرات مستأجرة ولا حافلات تقل اللاعبين إلى "بريستون" ليس هناك مديرو فرق يساريون بنقل الأمتعة من الحافلة إلى مكتب استقبال الفندق لإتمام الإجراءات حتى يأتي موعد الالطعام فلا يكون على اللاعبين سوى الظهور والتوقيع على الحساب. لقد كان هذا عادة من السفر المتفائل على الآخرين، والأسرة المستعارة، ووجبات – إن لم تكن مستجدة – فهي من المال الخاص لشباب قتله الجوع".

Punished by Reward: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A’s, Praise, and Other Bribes
للمؤلف "أندرو كون"

إن "كون" – المعلم السابق – يتحدى القبول الأعمى من المجتمع لنظرية "ي. إف. سكينر" السلوكية: "افعل هذا، أعطك ذلك في المقابل". إن هذا الكتاب الذي صدر في العام 1993 طاف المدرسة ومكان العمل والحياة الخاصة...
قائمة القراءات المقترحة للننمط السلوكى "أ" 

في اتهامه للمحفزات الخارجية ورسم صورة جذابة للعالم من دون تلك المحفزات.

الفكرة الثاقبة للننمط السلوكى "أ": "هل تحمز المكافآت الناس بشكل أكبر؟ قطعاً. فهي تحمز الناس للحصول على المكافأة".

لقد ألف "كون" ثلاثة عشر كتابًا في تربية الأطفال، والتعليم، والسلوك - فضلاً عن الكثير من المقالات التي كتبها حول تلك الموضوعات - كلها كانت مثيراً للتفكير. وهناك المزيد من المعلومات على هذا الموقع: www.alfiekohn.org

**Once a Runner**

للمؤلف "جون إل. باركر الأبن" 

تعرض رواية "باركر" - التي نشرت أساسًا في العام 1978 - وبيت حياة عبر مجموعات المعجوبين في المخصيين - نظرة رائعة لنفسية عدّة مسافات طويلة من خلال حكاية العداء الجامعي "كوبينتين كاسيدي". يمكننا جمعاً أن نرى النتيجة التي يمكن للبراعة أن تأخذنا إليها - والنشوة التي تولد عندما نحقق هذه النتيجة.

الفكرة الثاقبة للننمط السلوكى "أ": "إنه لم يكن يمارس العدو لأهداف روحية غامضة، بل لكى يفوز بالسباقات، لكى يطوي الأرض بسرعة. ليس فقط ليكون أفضل من أقرانه بل سيكون أفضل من نفسه هو أيضًا. ليكون أسرع بعشان إضافية، بمقدار بوصة أخرى، بمقدار قدمين أو ياردين أخرتين، مما كان عليه في الأسبوع أو السنة الماضية. لقد سمع لأن يتحم الحدود التي فرضت عليه في هذا العالم ثلاثي الأبعاد (وإن كان الوقت بعدًا رابعًا، فذاك أيضًا ميدانه). إن كان بإمكانه اقتحام الضعف والجين في نفسه، فليس له أن يقلق مما بقي "哲学 يأتي".

٢١٢
قائمة القراءات المقترحة للنظام السلوكي "آي"

The War of Art: Break Through the Blocks and Win Your Inner Creative Battles
للمؤلف "ستيفن برسيفيلد"

يقدم كتاب "برسيفيلد" القيم طرحاً حكيمًا للمواطئ التي تنف في طريق الحرية الإبداعية ويقدم في الوقت ذاته خطة حرب شجاعة تمكن من تجاوز المواطئ التي تبرز في وجهنا عندما نقرر القيام بعمل جليل. إذا كنت تبحث عن دفعة سريعة في رحلتك نحو تحقيق البراعة، فهذا الكتاب سبيلك لذلك.

النكرة الثاقبة للنظام السلوكي "آي": "يبدو أن الجنس البشرى لم يستعد بعد للحرية، فهؤلاء التحرر لا يزال بعيدًا جدًا عن أنفسنا، إنما بالطبع لم أكن أكتب هذا الكتاب، حول هذا الموضوع، لو أن العيش بحرية كان أمرًا سهلاً والفاخرة هنا - كما أوضح "ستراتف" منذ زمن بعيد - هي في أن الفرد الحر بحق هو حر فقط للجدل الذي يبلغ به حد السياحة على الذات، بينما أولئك الذين لا يستطيعون السيطرة على ذواتهم محكوم عليهم بأن يجدوا لأنفسهم سادة يحكمونهم".

Maverick: The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace
للمؤلف "ريتشارد سيمير"  

في الوقت الذي نجد فيه معظم رؤساء العمل مهووسين بحب السيطرة، نجد "سيمر" مهووسًا بالاستقلالية. لقد بدأ خلال شركة "سيمور" الصناعية البرازيلية من خلال سلسلة من الخطوات الجذرية. لقد أوقف معظم المدراء التنفيذيين، وألغى مسميات وظيفية، وترك موظفي الشركة الذين بلغوا ثلاثة آلاف يحددون بأنفسهم ساعات عملهم، ومنح الجميع حق التصويت في القرارات المهمة، بل إنه أيضًا ترك لبعض العمال حق تحديد مرتبتهم.
قائمة القراءات المقترحة للنمط السلوكي "آ".

والنتيجة: تحت إمرة "سيمر" الفريدة من نوعها، نمت الشركة بمقدار 20٪ في العام طوال العقدين الماضيين. وهذا الكتاب، ومعه كتاب "سيمر" الأحدث "The Seven-Day Weekend"، يبين الطريقة التي يضع من خلالها فلسفة الفريدة الفعالة موضوع التنفيذ.

الفكرة الثاقبة للنمط السلوكي "آ": "إن نتقى أريد من كل فرد في "سيمو" أن يكون متمتنًا بالكفاءة الذاتية، وإن الشركة مؤسسة - حسبًا، ربما لا تكون تلك هي الكلمة الأسمب بالنسبة لنا - على ألا نمثّل كثيرًا على فرد بعينه أيًا كان، خاصة أنا، إننا نأخذ على محمل الفخر أن نض في مرتين وعقب عودتى من رحلات طويلة أحد أن مكتبى قد نقل - وفي كل مرة ينقل فإنه يصبح أقل حجمًا.

The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization

للمؤلف "بيتر إم. سينج".

في كتابه الكلاسيكي "في الإدارة، يعرف "سيمر" قراءه على "مؤسسات التعلم" - حيث لا يكتفي بشجيع التفكير المستقل أو الآراء المشتركة حول المستقبل، بل يضع في الاعتبار أيضًا عنصرًا حيويًا لصحة المؤسسة. وإل "الأنظمة الخمسة" لدى "سيمر" توفر الرفق المؤسسي الذكي للنمط السلوكي "آ".

الفكرة الثاقبة للنمط السلوكي "آ": "إن الأشخاص الذين يتمتعون بمستوى عال من القدرة الشخصية يكونون أقدر - باستمرار - على إدراك النتائج الأكثر أهمية بالنسبة لهم - وبالتالي فإنهم يقدمون على معالجة أمر حياتهم كما يعالج الفنان عمله الإبداعي. وهم يفعلون ذلك من خلال التزامهم بالتعلم المتواصل باستمرار".
استمع للحكمة:

ستة مفكرين في مجال الأعمال حققوا الإنجاز

رغم أن قائمة الشركات التي أخذت في اتباع النمط السلوكى "آي" لا تزال قصيرة
للأسف، فإن مخططات بناء مؤسسات على هذه الشاكلة أصبحت متاحة، هؤلاء
المفكرون الستة يعرضون التوجه الحكيم في كيفية إقامة المؤسسات التي تميز
الاستقلالية والبراعة والتصميم.

"دوجلاس ماكجريجور"

من هو: عالم نفس اجتماعى وهو أحد أوائل أساتذة كلية "سلون" للإدارة
التابعة لمهد ماساشوستس للتكنولوجيا. كتابه الكلاسيكي الصادر في عام
1960، يمنح الممارسة الإدارية جرعة
إنسانية كانت تحتاج إليها بشدة.

فكرته الكبرى: النظرية "إكس" في مقابل النظرية "واي". بطرح
"ماكجريجور" نوعين مختلفين تمامًا من مناهج الإدارة، وكل منهما يعتمد على
فرضية مختلفة تمامًا عن السلوك البشري، المنهج الأول، والذي سمى النظرية
استمع للحكماء

"إكس"، تقترض أن الناس يتحاشون بذل الجهد، ويعملون فقط من أجل جنى المال وتحقيق الأمن، ومن ثم فإن الناس في حاجة للسيطرة. أما الثاني، والذي سماء النظرية "واي"، فتقترض أن العمل شيء طبيعي بالنسبة للبشر تمامًا مثل اللعب والراحة، وأن العمل الخلاق والمبدع واسع الانتشار، وأن الناس إذا التزموا بهدف معين، فإنهم سيسعون حقًا لتحمل المسؤولية، والنظرية "واي" هي المنهج الأصوب من وجهة نظره - والأكثر فاعلية بالقطاع.

الفكرة التالية للنمط السلوكى "أتي": "كثيرًا ما يشكو لي المدراء من أن المرؤوسين في "هذه الأيام" غالبًا ما يرفضون تحمل المسؤولية، وكثيرًا ما لفت نظرى مدى الإصرار لدى نفس هؤلاء المدراء على الاحتفاظ بالقيادة الكاملة على الأداء اليومي المرؤوس لهم، وأحيانًا ما يصلون في فرض سيطرتهم هذه على مستويين أو ثلاثة مستويات أدنى من مستويات الإدارة".

مزيد من المعلومات: كما أوضحت في الفصل الثالث، فإن الجانب الإنساني من العمل التجاري هو أحد الجذور الأساسية لنظام التشغيل موثفيشن 2/0.2 ورغم أن "ماكجريجور" وضع كتابه هذا منذ خمسين عامًا، فإن ملاحظاته حول حدود السيطرة تبقى ذكية، ودقيقة، ومهمة.

"بيتر إف. دركر"
من هو: المفكر الأكثر أثراً في مجال الإدارة في القرن العشرين، وقد ألف واحدًا وأربعين كتابًا رائمة، واضعاً تأثيره في تفكير جيلين كاملين من المدراء التنفيذيين، ونال ميدالية الحرية من الرئاسة الأمريكية، ودرس لثلاثة عقود كاملة في كلية إدارة الأعمال بجامعة كليمننت للدراسات العليا والتيتحمل اسمه الآن.

216
استمع للحكماء

فكرته الكبرى: الإدارة الذاتية. كتب "جيم كولينز" ذات مرة قائلًا: "لم يكن إسهام "دراكر" مجرد فكرة مفردة، بل كان كيانًا كاملاً من العمل الذي جاز ميزة واحدة هائلة: هي أنه في معظمه صحيح تمامًا". و "دراكر" هو من ابتكر عبارة "موظف المرفة" متبنيًا بنهوض قطاع المؤسسات غير الهادفة للربح، وكان أول من أكد أولوية العملي في إستراتيجية الأعمال، رغم أن أساس شهرته كانت لأفكاره في مجال إدارة الأعمال، إلا أنه قرب نهاية مسيرته المهنية أشار إلى المرحلة التالية في هذا العلم: الإدارة الذاتية. لقد وجد "دراكر" أنه مع ارتفاع متوسط عمر الأفراد وتهوؤ نسبة الأمان الوظيفي، فإنه ينبغي على الأفراد التفكير بجدية أكبر في مكانتهم القوية لديهم، وكيفية تحسين أدائهم. وقد كتب قبل وفاته بقليل من عام 2005: "إن الحاجة لإدارة الفرد لذاته هو بمثابة ثورة في الشؤون الإنسانية".

الفكرة الثاقبة للنظام السلوكى "آي": "إن الطلب على موظف المرفة الذين يجدون مهمتهم ونتائجها هو أمر ضروري لأن موظف المرفة يكونون موجهين ذاتيًا... ينبغي أن يطلب منهم التفكير في وضع خططهم الخاصة ثم تسليمهما. ما الذي سأركز عليه؟ ما النتائج التي يمكن توقعها لست م��اسبتي عليه؟ وما مواعي الإنجاز النهائية لها؟

استمع للحكمة

"جيم كولينز"

من هو: واحد من أكبر الأصوات خبرة في مجال الأعمال اليوم وهو مؤلف كتب،\n\textit{Good to Great} (بالاشتراك مع "جيري بورس") وكتاب\n\textit{Built to Last} وكتابه الأحدث \textit{How the Mighty Fall} وهو أستاذ سابق بكلية الدراسات\نلاعيا لإدارة الأعمال، وهو الآن يدير معمل الإدارة الخاص به في بولدر، بولاية\\كولورادو.

فكرته الكبرى: التحفيز الذاتي والامتياز. "إن بذل الطاقة في محاولة لتحقيق\\textit{Good} الناس هو مضيعة للوقت بشكل كبير". هكذا يقول "كولينز" في كتابه\\textit{to Great}. "إذا كان لديك الأشخاص المناسبون في مؤسستك، فسيكونون\متمعنين بتحفيز ذاتي، ويبقى السؤال الأهم هنا: كيف تدير بطريقة لا تؤدي\إلى تثبيط الحافز لدى الناس؟".

الفكرة النشطة للنمط السلوكى "آي": يقترح "كولينز" أربعة إجراءات\أساسية من أجل خلق بيئة يمكن معها ازدهار التحفيز الذاتي:

1. "عشق بالإجابة، لا الإجابات".
2. "انظر في الحوار والنقاش، وليس في الإكراه".
3. "قم بتشريح المواقف دون توجيه اللوم لأحد".
4. "أنشئ آلية الإشارات الحمراء" بعبارة أخرى، سهل على الموظفين\والعملاء أن يرفعوا صوتهم بالتحذير عندما يجدون مشكلة\معينة.

www.jimcollins.com

مزيد من المعلومات: إن الموقع الإلكتروني لـ "كولينز"،\www.ibtesama.com/vb
استمع للحكماء

"كالى ريسلر" و "جودي تومسون"

من هما: خبيرتا تنمية بشرية سابقتان في استبان، وقد أفتتحت المدير التنفيذى الخاص بهما بتجربة منهج جديد تمامًا في تنظيم العمل. وقد أليفتا كتابًا عن تجاربها العملية، وهم الآن تديران شركة استشارات خاصة بهما.

الفكرة الكبرى: بيئة العمل الهادفة للنتائج فقط. هذا المنهاج تم عرضه في الفصل الرابع، وهو منهج يمنح الموظفين إدارة ذاتية كاملة كاملاً على زمن ومكان وكيفية القيام بالعمل. فالأمر الوحيد موضع الاهتمام هنا هو النتائج.

الفكرة التالية للنظام السلوكى "أي": من بين العوائد الأساسية لمنهج بيئة العمل المستهدفة للنتائج:

"يتوقف الموظفون من كل المستويات عن أي نشاط يهدد وقتهم، أو وقت عملائهم، أو وقت الشركة".

"يملك الموظفون الحرية الكاملة في القيام بالعمل على النحو الذي يرونهم".

"كل الاجتماعات اختيارية".

"ليس هناك من جدول مواعيد للعمل".

استمع للحكماء

"جاري هاميل"

من هو: وفقًا لمجلة "بيزنس ووتش" يعتبر "الخبير العالمي الرائد في استراتيجيات الأعمال". إن المؤلف المشارك في تأليف الكتيب المهم والأستاذ بكلية لندن لإدارة الأعمال، ومدير مشروع "ميجرومنت لاب" بكاليفورنيا، حيث يقود السعي نحو "مشروع الإدارة الكبرى" - وهو مجموعة من التحديات من أجل إصلاح النظرية والتطبيق في إدارة المؤسسات.

فكرته الكبرى: الإدارة هي تقنية عفوية عليها الزمن. يشبه "هاميل" الإدارة بآلة الاحتراق الداخلي - بمعنى أنها تقنية توفرت عن التطور بشكل كبير - ضع مديرًا تنفيذيًا ينتمي لحقبة الستينيات من القرن الماضي في آلة الزمن وأرسله إلى عام 2010، يقول "هاميل": "هذا المدير سيجد أن العديد من الممارسات الإدارية الكبرى اليوم والتي لم تتغير كثيرًا عن تلك التي كانت تدير الأوضاع قبل جيل أو اثنين". ويضيف: "من المجيب أن معظم الأدوات الأساسية وأساليب الإدارة الحديثة ابتكرها أناس ولدوا في القرن التاسع عشر، ليس بعيدًا جدًا من نهاية الحرب الأهلية الأمريكية", والحل؟ الإصلاح الجذري لهذه التقنية البالية.

الفكرة التالية: "في المرة التالية التي تكون فيها حاضرًا لاجتماع ناشئ الحاضرون فيه كيفية الترتيب لزيادة أخرى في الأداء لدى قوة العمل، يمكنك أن تسأل: "أية غاية، ولصلحة من، سيطلب من موظفينا تقديم المزيد من جهدهم؟ هل التزمنا حقًا بناية تستحق منهم المبادرة والخيال والشغف؟".

The Future of Management

مزيد من المعلومات: إن كتاب "هاميل" (الذي وضعه بمشاركة "بيل برين") جديد بالقراءة. وللمزيد عن أفكار "هاميل" وأبحاثه، قم بزيارة الموقع الإلكتروني www.garyhamel.com. موقع www.managementlab.org

270
خطة اللياقة البدنية للنمط السلوكي "آي":
أربع نصائح للتحفز (والبقاء متحفزاً)
لممارسة التدريبات الرياضية

على غلاف هذا الكتاب صورة عداء - وليس ثمة خطاً في ذلك. فالعدو يمكن أن يكون أحد عناصر النمط السلوكي "آي"، فهو باعث على الاستقلالية. وهكذا يمكن من السيء نحو البراعة، والذين يحاولون الحرص على ممارسته والاستمتاع به، غالبًا ما يسعون إلى غاية أكبر - فيسعون حدود قدراتهم أو يحافظون على أنفسهم في صحة ونشاط. واساعدتك على إثارة روح التفاؤل الداخلي في مكان العمل أو حجرة الدراسة وفي أي جانب آخر من جوانب حياتك، إليك هذه النصائح الأربع لتظل في حالة لياقة بدنية وفق النمط السلوكي "آي".

حدد أهدافك الخاصة. لا تقبل بخطة جاهزة معدة سلفًا لممارسة الرياضة. بل قم بتصميم الخطة التي تناسب حاجاتك ومستوى لياقتك. (يمكنك العمل مع متخصص في هذا الشأن، لكن عليك اتخاذ القرارات النهائية). وبالقدر ذاته من الأهمية، عليك وضع النمط المناسب من الأهداف. فهناك قدر كبير من الأبحاث في علم السلوكي يظهر أن الأشخاص الذين يسعون لخسارة الوزن لأسباب خارجية - لاكتساب جسد رشيق قبل الزفاف، أو قبل حفل إعادة التثام
خطّة اللياقة البدنية للنمط السلوكى "أ"

دفعة الدراسة – غالبًا ما يحققون أهدافهم في هذا. ثم يعودون مرة أخرى لاكتساب الوزن ثانية ب مجرد انتهاء اللحظة. بينما أولئك الذين يسعون لتحقيق أهداف داخلية من هذا الفعل – كاستثمار اللياقة للشعور بالارضاح الداخلي أو البقاء في صحة جيدة من أجل الأسرة – يحققون تقدمًا أكثر بطًئًا في البداية، لكنهم يحزرون نتائج أفضل على المدى الطويل.

تتحلى من دواسة التدريب النمطي. هذا إذا كنت ترغب بها بحق، فإن كنت ترى أن السعر إلى صناعة الألعاب الرياضية هو التزام بغض تقبل، فأوجد لنفسك نوعًا من الممارسة يمكن الاستمتاع به - ذلك النوع الذي يمكن أن يتألف بعض اللحظات المذهلة من التدفق. اجمع بعض من أصدقائك لباراة تنس أو مباراة في كرة السلة يكون غير مخطط لها، أو انضم لدورى هواء، أو اذهب للسير في منتزه عام، أو أرقض لمدة نصف ساعة، أو العب مع أولادك.

استخدم تأثير "سواير" لصالحك – وحول العمل إلى لعب.

ضع الصراع في اعتبارك. إن التحسين المتتابع في شيء ما يمنحنا إحساسًا عظيمًا بالطاقة المتعددة. فأخبر لنفسك نشاطًا يمكن تحسين مستوى فيه مع الوقت. ومع الزيادة المستمرة في مستوى صعوبة ما تتصدى لفعله، وضع تحديات أكثر جرأة لنفسك بمرور الوقت. يكون بإمكانك أن تجد تلك الطاقة وتبقى في حالة مستمرة من التخفيف.

كافة نفسك بالطريقة المناسبة. إن كنت تعاني حقيقة ففكر في القيام بتجربة سريعة مع "سبيك" (www.stickk.com)، وهو موقع إلكتروني يمكنك الالتزام فيه علنًا بهدف معين ولا بد لك من أن تدفع المال - لصديق، أو مؤسسة خيرية، أو "غير خيرية" - إذا فشلت في بلوغ ذلك الهدف. لكن عمومًا، عليك ألا ترشن نفسك بالمكافآت "المشروطة"- كأن تقول: "لو أتمي مباريات التدريب الرياضية أربع مرات هذا الأسبوع، فسأسيرتي لنفسي قميصًا جديدًا". هذه

٢٢٣
خطة اللياقة البدنية للنمط السلوكى "أي"
المكافآت يمكن أن ترتد عكسياً عليك. ولكن ماذا عن المكافآت "الحظية" غير المتوقعة؟ لا بأس بها. فإذا تمكنت من السباحة حتى المسافة التي حددتها لنفسك هذا الأسبوع، فلا بأس بأن تكافِئ نفسك بجلسة تدليك بعدها. فلن تضر، وربما تشعر معها بشعور جيد.
ملخص الكتاب

يغطي هذا الكتاب الكثير من النقاط، ولملك لا تستطيع تذكر كل ما فيه بشكل سريع. ولذا وسوف تجد هنا ثلاثة أنواع مختلفة من الملخصات لهذا الكتاب، انظر إلى هذه الملخصات على أنها نقاط للحديث، أو عوامل منشئة، أو إعادة شحن للذاكرة.

ملخص عبر موقع "تويتر"

أسلوب العصا والجزرة أسلوب ينتمي إلى القرن الماضي. وهذا الكتاب يعرض لأسلوب القرن الحادي والعشرين، فنحن بحاجة إلى الارتقاء إلى الاستقلالية، والبراعة، والتصميم.

- أقصى عدد للحروف هو 400 حرفًا، حسبما يطلب من قبل موقع "تويتر" (انظر الموقع الإلكتروني www.twitter.com). ولا تتردد في إعادة بث هذا الملف أو أي ملخص خاص بك من خلال هذا الموقع. (com)
ملخص الكتاب

ملخص حفلات السمر ṭ

في الحديث عن التحفيز، نجد أن ثمة فجوة بين ما يعرفه العلم وما يأخذ به عالم الأعمال فعلاً. فتنظام الأعمال الحالي الخاص بنا - والذي يبنى اعتمادًا على المحفزات الخارجية التي تتبنى أساليب العصا والجزرة - لا يجد وغالبًا ما يضر. إننا بحاجة لتحديد هذا النظام. ويوضح لنا العلم الطريق لهذا. فهذا المنهج الجديد له ثلاثة عناصر رئيسية: (1) الاستقلالية - الرغبة في إدارة حياتنا بطريقة خاصة: (2) البراعة - الرغبة في مواصلة تحسين أدائتنا فيما نحب; (3) التصميم - التوق إلى فعل ما نفعله من أجل إنجاز شيء يكون أحيانًا أعظم من ذواتنا.

ملخص كل فصل على حدة

مقدمة: الأحاديّة الحبرة لـ "هاري هارلو" و "إدوارد ديسى".

يوجد لدى البشر محفز بيولوجي يتضمن الجوع، والعطش، والرغبة في العلاقة الحميمة. ولدينا أيضًا محفز أدركنا منذ الأزل؛ وهو الاستجابة لعامل الإثارة والمعترف في بيئتنا. ولكن في منتصف القرن العشرين، بدأت مجموعة صغيرة من العلماء في اكتشاف أن البشر لديهم محفز ثالث - وهو ما نطلق عليه "المحفز الداخلي". وعلى مدار عقود مضت، كان علماء السلوكي في محاولات متواصلة لتحديد آليات هذا المحفز الثالث وتوضيح قوته. ولكن للأسف، فإن

أقصى عدد لكلمات هو 100 كلمة أو أقل من دقيقة في الحديث.
ملخص الكتاب

عالم الأعمال لم يستوعب بعد هذه المعارف الجديدة، فإذا أردنا تقوية شركاتنا، والنهوض بحياتنا، وتحسين عالمنا، فنحن بحاجة إلى أن نسد تلك الفجوة بين ما يقوله العلم وما يطبقه العمل.

الجزء الأول. نظام تشغيل جديد

الفصل 1. بزوغ نظام التشغيل متيفيشن 20 وانهياره

إن المجتمعات - مثل الحواسب - لها أنظمة تشغيل - مجموعة غير مرئية غالبًا من الإجراءات والخطوات التي يدور على أساسها كل شيء، وأول نظام تشغيل بشري - ولنطلق عليه متيفيشن 10 - كان قائمًا بكامله على فكرة البقاء، أما النظام الذي أعقبه، وهو متيفيشن 20، فقد اعتمد على فكرة الثواب والعقاب الخارجي. وكان هذا نظامًا تشغيليًا فعالًا للمهام الروتينية التي ساعدت القرن العشرين. لكن في القرن الحادي والعشرين، أصبح نظام التشغيل متيفيشن 20 غير قادر على التعامل مع الطريقة التي ننظم بها عملنا، والطريقة التي نفكر بها في عملنا، والطريقة التي نؤدي بها عملنا. فنحن إذن بحاجة لتحديث النظام.

الفصل 2. سبعة أسباب وراء فشل مبدأ العصا والجزرة (غالبًا)...
ملخص الكتاب

فهي قد تقضي على الحافز الداخلي، وتشد الأداء، وتضغط الإبداعية، وتختنق السلوك الجيد. وهي أيضًا تمنحنا الكثير مما لا نريد: فهي تشجع على السلوك غير الأخلاقي، وتدفع على الإدمان، وتعزز التفكير قصير المدى. وتلك هي عيوب هذا النظام التشغيلي الحالي.

الفصل 2: الظروف الخاصة التي ينجح فيها أسلوب العصا والجزرة

إن أسلوب العصا والجزرة ليس سيئًا على طول الخط، فإنه قد يكون فعالًا مع المهام الروتينية ذات الخط المرسوم - لأن هذه المهام لا تحوي كثيرًا من المفعز الداخلي لتقوم بثبيطه، أو تحتوي على قدرة إبداعية ليجريها هدمها. وقد يكون هذا الأسلوب أكثر فاعلًا عندما يُعرض الشخص الذي يمنح تلك المكافآت مبررًا منطقياً لأهمية تلك المهام، ويُعرف بأنها مملة. ويسمح للمعاملين بالاستقلالية في تناولهم للمهمة، أما بالنسبة للمهام غير الروتينية الأكثر إبداعًا، فإن المكافآت تكون محفوفة بالمخاطر - خاصة تلك "المحرومة" منها. ولكن المكافآت "النهائية" - وهي تلك المكافآت غير المشروعة التي تمنح بعد تمام المهمة - يمكن أن تكون مناسبة مع الأعمال الأكثر إبداعًا وخيالًا، خاصة إذا قدمت تلك المكافآت معلومات مفيدة عن الأداء.

الفصل 3: النمط السلوكي "أي"، والنمط "إكس"

لقد اعتمدت نظام التشغيل موتيغيشن 02 على النمط السلوكي "إكس" ودعمه - وهو السلوك الذي يحفزه بقدر أكبر الرغبات الخارجية أكثر من الرغبات
ملخص الكتاب

الداخلية وهو أقل اهتمامًا بالرداء الذاتي للنشاط، وأكثر اهتمامًا بالمكافآت الخارجية التي يقود إليها ذلك النشاط، أما نظام التشغيل موثفيشني 32، وهو التحديث الضروري من أجل التجانس بقدر أكبر مع طبيعة الأعمال في القرن الحادي والعشرين، يعتمد بالأساس على تعزيز النمط السلوكي "آي".

والمثال السلوكي "آي" يكون أقل اشغالًا بالمكافة، والأنشطة الخارجية التي يأتي بها العمل وأكثر اشغالة بالرداء الداخلية من فعل النشاط ذاته. ولكن نحقق النجاح المهني والإشباع الذاتي، فإننا بحاجة إلى أن نتحول بأنفسنا ونعملنا من النمط "إكس" إلى النمط "آي". والخبر السار هنا هو أن النمط السلوكي "آي" نمط مكتسب وليس قطريًا - وهذا النمط يؤدي إلى أداء أقوى، وصحة أفضل، ومستوى أعلى من الرفاهية الشخصية.

الجزء الثاني. العناصر الثلاثة

الفصل 4. الاستقلالية

إن "الوضع الافتراضي" الأصلي لنا هو أن نكون مستقلين وموجهين ذاتيًا. ولكن للأسف، غالبًا ما تتأثر الظروف - والتي من بينها الأفكار البالغة عن "الإدارة" - على تغيير هذا الوضع الافتراضي وتحولنا من النمط "آي" إلى النمط "إكس". ولكن نشجع على النمط السلوكي "آي"، والأداء الرفيع الذي يوفره لنا، فإن أول ما نحتاج إليه هو الاستقلالية. فإن الناس يحتاجون إلى الاستقلالية في تحديد المهمة (ما يستحقه)، המשروعة، والوقت (متى يقومون بالمهمة)، وفريق العمل (الأشخاص الذين يؤدون مهمتهم)، والأسلوب (طريقة أدائهم للمهمة)، والشركات التي توفر الاستقلالية - أحيانًا بجرعات كبيرة - غالبًا ما تتفوق مناضليها.
الفصل 5: البراعة

بينما يتطلب نظام التشغيل موتيفيشن 200 إذعانًا، فإن نظام التشغيل موتيفيشن 30 يتطلب الانخراط، فإن الانخراط وحده هو الذي يمكن أن يحقق البراعة – أن تصبح أفضل في أي أمر تهتم بفعله. وقد أصبح السعي للبراعة – وهو عنصر مهم لكنه غالبًا ما يكون جزءًا ساكنًا في المحفز الثالث – عنصرًا أساسيًا لكي يصنع الواحد منها طريقه في اقتصاد هذا العصر. وتبدأ البراعة بحالة التدفق – وهي تجارب أداء نموذجية تكون فيها التحديات التي تواجهها متساويًا تمامًا بالقدرات التي تتمتع بها. ولذا فإن بيئة العمل الذكية تنذر المهام بمهم "السهل الممتع" - التي لا تكون في غاية الصمودية ولا في غاية السهولة. ولكن البراعة ترتبط أيضًا بثلاث قواعد أساسية، فالبراعة عبارة عن توجه عملي: فإنها تتطلب القدرة على أن ترى قدراتك باعتبارها شيئًا غير محدود، وأن بالإمكان تحديكها بشكل دائم. والبراعة آمنة: فإنها تستوجب بذل الجهد، والمثابرة، والممارسة المنهجية. والبراعة خط متقابل: فهي أمر يستحيل إدراكه بشكل كامل، وهو ما يجعله محبطًا فيها ومجذوبًا إليها في آن واحد.

الفصل 6: التصميم

إن البشر يتعلمون لغاية - قضية أعظم وأكثر استمرارًا من أنفسهم. بحسب الشركات النمطية لطالما اعتبرت النغمة أمرًا شكلًا - أحد الكمالات اللطيفة للغاية، طالما أنه لم يعرض طريق أي من الأمور الأساسية. لكن هذا الفهم يتغير - والفضل يعود بشكل جزئى إلى موجة مد جيل الطفرة السكانية الذين بلغوا الستين والذين أظهروا في البحث عن البدائل الأخلاقية لحياتهم. وضى نظام التشغيل موتيفيشن 200، أخذ مبدأ تعظيم النغمة مكانه إلى جوار تعظيم
ملخص الكتاب

الربح باعتباره ملمعًا ومبدأ موجهًا. وفي المؤسسات يعبر هذا "المحفز الخاص بالغاية" عن نفسه بثلاث طرق: في الأهداف التي تستخدم الربح للوصول إلى الغاية; وفي الكلمات التي تؤكد على ما يتجاوز المصلحة الذاتية; وفي السياسات التي تسمح للناس بالسعي وراء الغاية على الطريق التي يريدونها. هذه الحركة نحو إرفاق تطوير الربح بتعظيم الغاية يمكن أن تجدد نمط شركاتنا تعيد بناء عالمنا.

٢٣٠
مسرد المصطلحات

إلى منهج جديدا في التحفيز يحتاج إلى مفردات جديدة للحديث عنه. والليك القاموس الرسمي الخاص بهذا الكتاب.

المكافآت الأساسيه: الراتب، ودفعات التعافد، والمزايا، وبعض أشكال الدخل الإضافي الذي تمثل القاعدة الأساسية مقابل العمل. وإذا كانت المكافأة الاساسية لشخص ليست دقيقة أو عادلة، فإن تركيز ذلك الشخص سينصب على ظلم موقفه أو القلق بشأن طروقه، مما يجعل التحفيز من أي نوع أمرًا غاية في الصعوبة.

أيام "فيدكس"؛ آلية ابتكرتها شركة البرمجيات الأسترالية "أتلانيان". وهذه الدفقة من الاستقلالية التي تدوم يومًا واحدًا، تمكّن الموظفين من أن يتصدوا لمعالجة أية مشكلة يريدونها - ثم يعرضون النتائج التي انتهوا إليها على بقية الموظفين في نهاية اليوم، فما سر الاسم؟ لأن عليك أن تسلم شيئًا ما بنهاية اليوم.

مهام السهل المنع: هي المنطقة اللطيفة التي لا تكون فيها المهام بالغة الصعوبة ولا بالغة اليسر. وهي أساسية لبلوغ درجة "التدفق" ومن ثم اكتساب البراعة.
مسردمصطلحات

المكافآت "المشروطة": هي مكافآت يتم عرضها كطوارئ - كما في قوله: "إذا فملت هذا، فستحصل على ذلك". وبالنسبة للمهام الروتينية، يمكن أن تكون المكافآت "المشروطة" فائدة أحيانًا. أما بالنسبة للأعمال الإبداعية، فإنها في الغالب تضر أكثر مما تنفع.

خط الصراع المقارب: اليقين بأن البراعة الكاملة لا يمكن إدراكها، وهو ما يجعل السعي وراء البراعة أمرًا محبطًا وجدًا في نفس الوقت.

أنظمة التشغيل موتيفيشن 300, 200, 100: هي أنظمة التشغيل التحفيزية، أو مجموعات الفروضيات أو الإجراءات التي تشكل الكيفية التي يدور حولها العالم ويتصرف بها الناس، والتي تدير قوانيننا، والترابطيات الاقتصادية، والممارسات العملية. ويفترض نظام التشغيل موتيفيشن 300 أن البشر مخلوقات بيولوجية، وأنهم يسعون أساسًا إلى البقاء. ويفترض نظام التشغيل موتيفيشن 200 أن البشر يستجيبون أيضًا للمكافآت والمقابليات الواقع من البيئة المحيطة، أما نظام التشغيل موتيفيشن 100، وهو النظام الذي نريدك الآن، فإنه يفترض بأن البشر لديهم أيضًا محفز ثالث - أن يتعلموا، ويبدعوا، ويشرؤوا حياة أفضل.

العمل غير الروتيني: هو العمل الإبداعي والخيالي الذي من اختصاص النص الأيمن المبعد من المخ، والذي لا يمكن تأثیره بمجموعة قوااعد، واليوم، إن لم تكن تمل هذا النوع من العمل، فإني لن تستمر على أداء ما تفعله فترة أطول.

المكافآت "النهائية": هي المكافآت التي يتم تقديمها بعد إنجاز المهمة - كما في قوله: "والآن لقد أنجزتم عملًا عظيمًا، هيا بنا نحتفل بهذا الإنجاز الكبير". إن المكافآت "النهائية" - رغم صعوبتها - أقل خطرًا بالنسبة للمهام غير الروتينية من المكافآت "المشروطة".
مسردمصطلحات

بيئة العمل التي تركز على النتائج فقط: نشأت من بنيات أفكار اثنين من المستشارين الأمريكيين، وهي بيئة عمل لا يوجد للموظفين فيها جدول مواعيد، وهم ليسوا مضمرين للتواجد في المكتب في ميعاد معين أو في أي وقت. عليهم فقط أن ينجزوا عملهم.

العمل الروتيني: هو العمل الذي يمكن حصره في إطار نص محدد، أو قائمة مواصفات، أو مجموعة تعليمات. ومن الممكن أن تكون المكافآت الخارجية فعالة في التحفيز على الأعمال الروتينية. ولكن لأن هذا العمل الحسابي الإجرائي أصبح أيسر في تنفيذه بعمالة خارجية وفي تنفيذه بطريقة آلية، فإنه أضحى نمطًا من الأعمال الأقل قيمة وأهمية في الاقتصاديات المتقدمة.

تأثر "سوارة": تركيبة سلوكية عجيبة مستوحاة من مشهد من رواية والتي يقوم فيه "ثور" مع أصدقاءه بدهان سور العمة "بولى"، ولها التأثير وجهان السلبي: أن المكافآت يمكن أن تحول اللعب إلى عمل. والإيجاب: التركيز على البراعة يمكن أن يحول العمل إلى لعبة.

نسبة 10-20% من الوقت: مبادرة يتم تطبيقها في بعض الشركات وفيها يتمكن الموظفون من قضاء 20% من وقت العمل في العمل على أي مشروع يختارونه.

النمط السلوكي "آي": طريقة تفكير ومنهج حياة بنى على أساس الدوافع الداخلية وليس الخارجية. وهو يستمد طاقته من حاجتها الفطرية لإدارة حياتنا باستقلالية، والتعلم وإبداع أشياء جديدة، وتحسين العمل لأنفسنا وعالمنا.

النمط السلوكي "إكس": سلوك يستمد طاقته أساسًا من الرغبات الخارجية أكثر من الداخلية ولا يهم كثيرًا بالرضا الذاتي عن الفعل بقدر اهتمامه بالمكافآت الخارجية التي يعود بها الفعل.
الدليل النقاشي لهذا الكتاب:
عشرون سؤالًا حواريًا استهلالياً تبقيك في حال دائم من التفكير والحديث.

في هذه الأيام ربما تكون للمؤلفين الكلمة الأولى. ولكن لا يكون لهم – ولا يجب أن يكون لهم – الكلمة الأخيرة. وهذه مهمتك. الآن وقد قرأت الكتاب، اخرج وصحح بما قرأته أو انتقده على مدونتك أو على موقع التواصل الاجتماعي المفضل لديك.
لكنك إن أردت فعلاً أن تضع أفكار الكتاب موضوع التنفيذ الواقعي. تحدث بها بشكل شخصي - مع زملائك في العمل، أو مع أصدقائك في المدرسة، أو في نادي الكتب الخاص بك، فهكذا يتغير العالم - محادثة بحاجة. وفيما يلي عشرون سؤالًا تحافظ على استمرار محادثتك.

1. هل أقتمك "بينك" بشأن الفجوة الموجودة بين ما يدركه العلم وما تفعله المؤسسات؟ هل تنفق على أننتا بحاجة إلى تحديث نظام التشغيل التحفيزي لدينا؟ لماذا أو لم لا؟

2. كيف أثر نظام التشغيل موتيفيشن 70 في خبراتك في المدرسة، أو العمل، أو في حياتك الأسرية؟ وإن كانت الفلة لنظام التشغيل موتيفيشن 70 في صفرك. إلى أي حد كان يمكن أن تختلف خبراتك؟
الدليل النقاشي لهذا الكتاب

هل تعتبر نفسك أقرب إلى النمط السلوكي "أي" أم إلى النمط السلوكي "إكس"؟ ولماذا؟ تأمل ثلاثة أشخاص في حياتك (سواء في المنزل، أو العمل، أو المدرسة). هل هم أقرب إلى النمط "أي" أم إلى النمط "إكس"؟ وما الذي يقودك إلى استنتاجاتك هذه؟

صف مرة صادفت فيها أحد العيوب السبعة القاتلة في أسلوب العصا والجزرة. ما الدروس التي يمكن لك ولغيرك تعلمها من تلك التجربة؟ وهل صادفت حالات أغلب فيها أسلوب العصا والجزرة؟

إلى أي مدى تشبه وظيفتك الحالية حاجاتك "للمكافأت الأساسية" - الراتب، والمزايا، والدخل الإضافي؟ فإن كانت قاصرة عن حاجاتك، ما هي إذن التغييرات التي يمكنك أو يمكن لمؤسسات القيام بها؟

ميز "بينك" وبين العمل "الروتيني" والعمل "غير الروتيني". فما مدى الروتين في عملك وما مدى الإبداع فيه؟ إن كنت رئيسًا في العمل، كيف يمكنك استبدال المكافآت "المشروطة" ببيئة عمل أكثر استقلالًا ومكافآت "نهائية" عارض؟

بينما تفكر في العمل الذي يناسبك بأكبر قدر ممكن، أي شكل من الاستقلالية هو الأهم بالنسبة لك؟ هل هو الاستقلالية لما تعلمه (المهمة)، أم وقت فله (الزمن)، أم كيفية فعله (الأسلوب)، أم الأشخاص الذين تحب العمل معهم (الفريق)؟ ولماذا؟ ما حجم الاستقلالية في عملك الآن؟ وهل هو كاف؟

هل يمكن مبادرات من قبيل أيام "فيديكس"، أو نسبة الـ 20٪ من الوقت، أو بيئة العمل المستهدفة للنتائج فقط أن تنجح في
الدليل النقاشي لهذا الكتاب

ماذا أو لم لا هل يمكن لفكرة أو اثنين أخرين أن تستنهض بشكل أكبر النمط السلوكى "أ" في مكان العمل الخاص بك؟

صف مناسبة قريبة جربت فيها حالة "التدفق"، ما الذي كنت تفعله؟ وأين كنت؟ وكيف يمكنك أن تحول من عملك الحالي لإنتاج المزيد من هذه التجارب التموذجية؟

هل سبق لك أن رغبت في إقتنان شيء ما ثم تحاكيته لأسباب من قبل "إني عجوز جدًا على هذا" أو "لن أكون بارعًا في هذا أبدًا" أو "سيكون ذلك مضيما للوقت"؟ ما العوائق التي تتف أمام المحاولة؟ وكيف يمكنك إزالة تلك العوائق؟

هل أنت في موقف يمكنك من تقويض أي من المهام التي يمكن أن توقف عن مساع أكثر تحديًا؟ وكيف يمكنك تقويض هذه المهام للآخرين بطريقة لا تسب زملاءك استقلاليتهم؟

كيف ستقوم بإعادة تصميم مكتبك، أو فصولك الدراسي، أو منزلك – البيئة المادية، والإجراءات، والقواعد – لكي تزيد من حجم الانخراط والبراعة لدى الجميع؟

عندما تتعامل مع المهام الروتينية التي تتطلبها وظيفتك، ما الإستراتيجيات التي يمكنك ابتكارها لتفعيل الجانب الإيجابي لتأثير "سوبر"؟

تحدث الكتاب كثيرًا عن الغاية – سواء للمؤسسات أو للأفراد. هل لدى مؤسستك غاية معينة؟ ما هي؟ لو كانت مؤسستك هادفة للربح، هل الغاية حتى لو كانت هدفًا واقعيًا – تخلق ضغوطًا تناضسية في كل صناعة؟

هل أنت في عملك الذي تكسب منه، أو في حيائك العائلية، أو في عملك التمثيلي – على الطريق نحو غاية معينة؟ ما تلك الغاية؟
الدليل النقاشي لهذا الكتاب

هل يميل النظام التعليمي اليوم بشدة للنمط السلوكي "إكس"؟ بمعنى، هل يركز بشكل كبير على المكافآت الخارجية؟ وإن كان الأمر كذلك، فكيف يمكن لنا إعادة هيكلة المدارس وفصل الدراسة؟ هل توجد طريقة ذكية للمزاح بين الحافز الداخلي والمحاسبة؟

إن كنت أياً أو أمًّا، هل تساعد بيئة منزلك على تعزيز النمط السلوكي "آي" أم النمط السلوكي "إكس" لدى أولادك؟ وكيف؟

وماذا ينبغي لك فعله، إن كان هناك ما ينبغي فعله؟ هل فل قل "بينك" من أهمية كسب العيش؟ هل ترى أن نظرته لنظام التشغيل موتيفيشن 30 مثالية أكثر من اللازم؟ بمعنى، هل ترى أن "بينك" حالي أكثر من اللازم؟

ما الأشياء التي تحفزك حقًا؟ والآن، تأمل الأسبوع الماضي. كم ساعة من بين ساعات الأسبوع التي تبلغ 168 ساعة كرستها لفعل هذه الأشياء؟ وهل يمكنك فعلها على نحو أفضل؟

أسئلتك الخاصة

________________________________________________________________________
________________________________________________________________________
________________________________________________________________________
________________________________________________________________________
________________________________________________________________________
________________________________________________________________________

إذا أردت أن يدرج سؤالك في الدليل النقاشي للطبعتين التالية من هذا الكتاب، فأهتم به لي مبشرة على البريد الالكتروني dhp@danpink.com

227
** معرفتي **

www.ibtesama.com/vb

منتديات مجلة الإبتسامة
اكتشف المزيد - عن نفسك وعن هذا الموضوع

هل أنت من النمط "أي" أم من النمط "إكس"؟

احصل على التقييم المجاني الشامل من خلال الموقع الإلكتروني
www.danpink.com/drive.html

هل أنت مهتم بالتحديثات المنظمة الخاصة بعلم وممارسة التحفيز البشري؟

سجل بالنشرة الإخبارية Drive Times وهي نشرة إخبارية ربع سنوية تصدر عبر البريد الإلكتروني من خلال الموقع
www.danpink.com/drive.html
** معرفتي **
www.ibtesama.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامة
شكر وتقدير

والآن أرفع القيمة تحية لأولئك الذين كانوا مصدر تحفيز لي، في مؤسسة "ريفرفيد بوكس"، كانت مهارات "جاك موريسي" كمحرر تضاءل فقط قدراته كمعالج. لقد صنع من هذا العمل كتابًا أفضل دون أن يدفع صاحبه للجنون. وأوجه الشكر أيضًا لـ "جيوف كلوسكي"، والذي وضع كل دعمه خلف هذا المشروع من البداية وبحماسة بالغة – ولفريق إنتاج "ريفرفيد" الرائع ما لديهم من مهارات وصبر.

لقد أدرك "رامى ساجاليين" غاية هذا الكتاب قبل أن أداء ودافع عن الكتاب وأيده من خلال لسته الماهرة. وأنا ممتن لكونه وكيلاً أدبيًا وصديقًا لي، وكذلك تحية كبرى للموهوبة "بريدجيت واجنر"، والتي نشرت فكرة الكتاب لدى الناشرين في جميع أنحاء العالم.
شكر وتقدير

كما قامت "فانيسا كار" بعمل رائع في التوصل إلى الدراسات النفسية الاجتماعية المجهولة في دهاليز الإنترنت وعلى الأرصف المترية بمكتبات الجامعات. كما استخدم "روبرت بارس" مواهبه الرائعة في إبداع صور تجسد كلمات الأقل موهبة. وأمضت "سارا راينون" بمساعدة جليلة بدفهما لموضوع الكتاب إلى حد النهاية في أحد فصول الصيف الحارة المرة. فقدكروا هذه الأسماء الثلاثة - أيها القوم - فهم نجوم حقًا.

ومن بين المعنى الكبرى التي عشتها أثناء وضع هذا الكتاب كانت في الحوارات واللقاءات التي أجريتها مع "ماري سمكزينتيمهايل"، وإد ديسية، و"ريتش رايان"، الذين طالما كانوا أبطالًا بالنسبة لي. ولو أن ثمة عدلًا في هذا العالم، لطالما كل منهما جائزة نوبل - ولو أن هذا العدل حسنًا فكاهة، كانت تلك الجائزة في الاقتصاد. وأي إساءة في فهم عمل هؤلاء الثلاثة فهو خطأ مدني.

وهنا تأتي اللحظة التي يبدي فيها المؤلفون لأولادهم عن تقوية مشاركتهم مرات العشاء العديدة. لكنني لست من هؤلاء. فأنا لم أقوت الوجبات. لقد فوّت كل شيء آخر تقريبًا لعدة شهور مما أجبر أبناء عائلة "بينك" الرائعين - "صوفي" و "إليز" و "سول" الذين أهدي لهم هذا الكتاب - لكي يعيشوا دون أب لفترة من الزمن. فأقدم لكم أسفًا أيها الشبان. وحسن الحظ - وكما أظننا قد اكتشفتم ذلك بلا شك - فأنا بحاجة إليهكم أكثر من حاجتكم لي.

ثم تأتي والدة الثلاثة، "جيسكا آن ليرنر". فهما هي الماداة، كانت "جيسكا" هي أول وأخير وأكثر الأصوات صدقاً في كل فكرة كتبتها. وكالمادة، قرأت "جيسكا" كل كلمة كتبتها - ومن بينها آلاف الكلمات التي قرأتها جهزًا بينما كنت أجلس في كرسي أحمر أستمع إليها. لهذه الأسباب الصغيرة، وغيرها من الأسباب الكبرى التي ليست من شأنيكم، فإن هذه المرأة الرائعة الحنون تجعلني ممنعمًا - في الروعة والحب.
ملاحظات

2. Ibid., 233–34.
الملاحظات

الفصل 1: بزوغ نظام التشغيل موتيفيشن 2.0 وانهياره


11. Teresa M. Amabile, *Creativity in Context* (Boulder, Colo.: Westview Press, 1996), II9. Amabile also says that, used properly and carefully, extrinsic motivators can be conducive to creativity—a point I’ll examine more in Chapter 2.


الفصل 2. سبعة أسباب وراء فشل مبدأ الحصا والجزرة (غالبًا)...


13. Other research has found that monetary incentives are especially counterproductive when the charitable act is public. See Dan Ariely, Anat Bracha, and Stephan Meier, «Doing Good or Doing Well? Image Motivation and Monetary Incentives in Behaving Prosocially,» Federal Reserve Bank of Boston Working Paper No. 07-9, August 2007.


الفصل 2 (أ)...والظروف الخاصة التي يفلح فيها أسلوب العصا والجزرة


الفصل 3. النمط السلوكی "آی"، والنمط "إكس"

3. Ibid., 70.

الفصل 4. الاستقلالية


الفصل ٥: البراعة


5. This account comes from both an interview with Csikszentmihalyi, March 3, 2009, and from March, «The Art of Work.»


9. Ibid.


12. For two excellent popular accounts of some of this research, see Geoff Colvin, 


14. Duckworth et al., "Grit."


18. This study is explained in detail in Chapters 10 and 11 of Csikszentmihalyi's *Beyond Boredom and Anxiety*, which is the source of all quotations here.


الفصل 6: التصميم


7. See the MBA Oath website, [http://mbaoath.org/about/history](http://mbaoath.org/about/history).


15. Ibid.
الفهرس

أرقام الصفحات المكتوبة بخط مائل تشير إلى الأشكال والرسومات البيانية

أبحاث علم السلوكي 99
أتلاس الأنثروبولوجيا 107, 108, 117, 118, 194, 217
احيائية "مارلو" في وضعيتة البداية (في اليمن).
وضعية الحل (في اليسار). 4
أدب علم النفس 6
أعمال بلاغ صيتي 1
أمريكا الشمالية 266, 267, 268, 269, 270, 271
أناضول إريكسون 137
أنظمة التشغيل 332, 333, 100
أوراق الإحصاء المتعددة 247, 248
الفهرس

الأنظمة الاقتصادية 68
الأعمال السلكية 86.121.127.137.143.150.155.160.165.170.175.
الأهداف 129.134.135.136.137.138.139.140.141.142.
أوبوس ديبوت 114
أوكسمين الروح 140
أيلام فندكس 107.108.109.110.111.112.
إدوارد ديسى 206.207.208.209.210.211.
إسحاق نيوبنت 79
إعداد الضرائب 34
إيستمان كوداك 77
اضطراب النوم 141
الأثر 78.80.82.84.86.88.90.92.94.96.98.100.102.104.
الأجر الدقيق 87
الأجزاء الصعبة 138
الأحجبات 7
الأرباح 44.45.46.47.48.49.50.51.52.53.54.55.56.
الأركان الجغرافية 121
الآراء السياسية 121
الأشكال 77
الأعمال الاستكشافية 34
الأعمال غير الروتينية الإبداعية 97

254
الفهرس

التمثص العاطفي 70
التكنولوجيا 107.96
التكوينات البرمجية 19
التنافس 42
التهريب 105.140
التوافق 224
التفاهم 117.116
 التواصل الاجتماعي 141
التوتر العضلي 141
التوجيه 32.36.43.82.83.100.102.106
التوجيه الذاتي 92.36.13
التآكل 12.39.66.79.97
التجربة 121
الجانب الإيجابي 131
الجهد الذهني البشري 33
الجهد المبذول 126
الجوائز 42.130
الحاجات البشرية العالمية 79
الحاسب العلوي 9
الحافز 12.3.5.10.20.30.41,42.43
الحافز البدنی 107
التعليم 251.277.156
التعليم 68.134.22.82.124.83.84.85
التعليم 62.180.160.150.148.147.146.145.144.143.142.141.140.139.138.137.136.135.134.133.132.131.130.129.128.127.126.125.124.123.122.121.120.119.118.117.116.115.114.113.112.111.110.109.108.107.106.105.104.103.102.101.100.99.98.97.96.95.94.93.92.91.90.89.88.87.86.85.84.83.82.81.80.79.78.77.76.75.74.73.72.71.70.69.68.67.66.65.64.63.62.61.60.59.58.57.56.55.54.53.52.51.50.49.48.47.46.45.44.43.42.41.40.39.38.37.36.35.34.33.32.31.30.29.28.27.26.25.24.23.22.21.20.19.18.17.16.15.14.13.12.11.10.9.8.7.6.5.4.3.2.1
الحافز البيولوجي 121
الحالة البشرية 122
الحالة الذهنية 123
الحد الأساسي 96.87
التقديرات 137
التقديرات 227.20.56.005
الفهرس

الحدود الكندية 77
الحرية 61, 71, 86, 98, 99, 100, 101
الحرية المطلقة 19, 99, 99
الحقل الطبي 82
الحقيقة الجورجية 143
الحواسيب 226, 116, 119
الحوافز التدريبية 74
الحوافز المالية 46
الحوافز المشروطة 59, 46
الحيوة 0
الخشونة 96
الح Zodiac السليب 98
الخنثول 23
الدبوس 4.2
الدراسة التأثري 43
الدرجة الجامعية 137
الرىج 18, 19, 28, 27, 21, 239, 86, 87, 139, 140, 124, 149

330
الرفاهية الورمية 108
الرقابة الموضعية 114
الرئيسل الأساسيه 96
الزمن 242, 722, 2200, 122, 4, 69
الساعات المستهدفة 109
السلوك 127, 128, 221, 220, 129, 136, 137, 132, 131
الработать الأساسية 97
الصينات الإدارية للمكافآت 16
الضرر 140
الطارولة 196, 32, 86, 87, 228, 212, 220, 129, 136, 137, 132, 131
الطبع، الأساسية 97

207
الفهرس

الطبيعة البشرية 97، 119، 111
الطبيعة السلوكيّة 34
الطبيعة المزعومة 98
العلماء 6، 127، 20، 124
اللحظة 44
الطلاب 6، 124، 134، 136، 150، 158، 194، 196، 203، 192، 199، 195
العاصفة 6
الاعتقاد البديني 88
المبحث التجريبي 104
المدرسة 141
المجلة السنوية 94
المقر الحاسوبي المنطقي 30
العلماء 6، 7، 31، 20، 10، 63، 59، 9، 127، 133، 81، 180، 157، 166، 275، 161
العلوم العسكرية 137
العمل الآلي الميكانيكي 124
العمل الإبداعي 2، 99، 98، 52، 220، 210، 232
الموانئ 59
الغطاء 4، 58، 22، 8
الفرص 115، 116، 118، 186، 157
الفشل 130
النقاط الاقتصادية 64
الفصول 130
الفهود 18
www.ibtesama.com/vb


الفهرس

الوظائف الشائعة 31
الوقت الذي يجب فيه استخدام الكافات: 135
مخطط انسابي سبأ 76
الوقت المخصص 102
الوقت المرن 100
الولايات المتحدة 127, 123, 127, 125, 127, 129, 145, 147, 149, 151, 153, 202, 199, 198, 152
انهاء سلوك 99
انفصال العمل 128
بابلويكاسو 117
باتاجونيا 138
برنامج البريد الإلكتروني 105
بست باي 210, 211
بوب وولف 75
بول بوتشيت 105
بول سيران 135
بي إم ديليو 112
بي كوربوريشن 28
بيئة العمل الهادفة 94
بست باراكس 136

ت
تأثير سواير 46, 44, 121, 123
143
تايجر وودز 145
تحفيز السيطرة 99
تحقيق الاستقلالية 111, 119, 176
الفهرس

تحقيق البراعة 128، 142، 161، 168، 172، 176
حده الاهتمام 93
حركة علم النفس الإيجابي 80

خدمة العملاء 114، 116، 117، 118
خدمة العملاء اليومية 117
خدمة العملاء للشكوى 118

دنيال كاكان 29
دعم العملاء 12

دوجلاس ماكجريجور 27، 83، 85، 88، 92، 93، 105، 114، 115، 121، 123، 126، 136، 142، 158، 185، 190

ديسي 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30، 31، 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39، 40، 41، 42، 43، 44، 45، 46، 47، 48، 49، 50، 51، 52، 53، 54، 55، 56، 57، 58، 59، 60، 61، 62، 63، 64، 65، 66، 67، 68، 69، 70، 71، 72، 73، 74، 75، 76، 77، 78، 79، 80، 81، 82، 83، 84، 85، 86، 87، 88، 89، 90، 91، 92، 93، 94، 95، 96، 97، 98، 99، 100، 101، 102، 103، 104، 105، 106، 107، 108، 109، 110، 111، 112، 113، 114، 115، 116، 117، 118، 119، 120، 121، 122، 123، 124، 125، 126، 127، 128، 129، 130، 131، 132، 133

جامعة بسلفانيا 136
جامعة جورج تاون 127
جامعة هارفارد 82، 103، 105
جائحة 94، 95، 96، 100
جسر التنبيه 6
جنتش 130
جورج ستيلغر 127
جورج مايجرور 13
جيف جانث 93
جينوفا تشين 130

261
الفهرس

غرف الدراسة 30

سام جلوبيرج 68
سفينة شحن 127
سكت فاركوار 101
سوما 77, 400

شركة المعلومات 25, 24
شبكة الاتصالات السويدية 128
شركة الاستشارات 132, 34
شركة سوني 130
شركة مايكروسوفت 18, 17

صفوة الترقيز 140

عالم اقتصاد 17, 18, 19
عالم الاقتصاد 139, 140
عالم النفس 148, 137
علم الهيدرونائات 39
عرض مشكلة الشمعة على نحو مختلف 67
عرض جوجل 105

علاقة جميمة 5
علماء الاقتصاد الألمان 26
علماء السلوك 12, 32, 18, 79, 108

علم السلوك المعاصر 123
علم النفس البشري 22
عمال النظافة 131
الفهرس

مطور برامجيات 103
مطور البرمجيات 100
معظم القدرات البشرية 133
مورد ماساتوست للتعليم 86

مفهم الخط المباشر 139
مقطورة موسيقية 125
مكافأة 5، 8، 6، 3، 8، 9، 4، 8، 6، 5، 6، 6، 7، 11، 13، 14، 16، 18، 19، 20

مكعبات طول الضلع 7
مهندس التشغيل 102
مواجهة ذهنية 134
موطن التحرير 20
موقع السيطرة 123

ميديوس 94
ميرانيا الكيم السلوكيية 39
ميلتون فريدمان 127
ميالي سيكيزينغالي 148، 130، 88

تحيل الجسم 12
نظام التشغيل النظام 128
نظام التشغيل موينيفنشن 129

لاعب جلوف 140
لحظات التدفق 138
لعبة الإحساس بالتدفق 130
لعبة الخداع 100
لويس كارول 39
ليف أوبس 114
لينوكس 25، 24

مؤسس المتجر الإلكتروني لبيع الأحذية 112

ماكجريجور 27، 23، 22، 63، 27، 85، 84، 83، 33
ماكينزى 123، 34
مايروسوفت 178، 174، 198، 18
مايك كاتن 111

مبادئ التدفق 139
بداية المحاسبة 118
تمثيلة العمل 135

محاكم الرقابة العضوية 115
مجال البرمجيات 101
محرق شبه الأميبا 130
مركزي الاتصال 112

مسار التاريخ البشرى 119
مستر روجرز 78

مشاريع الأعمال المطلوبة 127
مشكلات العميل 109
مشكلة الشمع بعد حلها 48
مشكلة الشمع عند عرضها 47
مصنوع الأثاث 27
الفهرس

هاري هارلو 11, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 149, 150, 151, 148, 147, 146, 145, 144, 143, 142, 141, 140, 139, 138, 137, 136, 135, 134, 133, 132, 131, 130, 129, 128

وارتون 7

وجهة النظر الجدلية 19

وحدات الأعمال 139

ويسكونسن 22, 7, 24

ويكيبيديا 19, 24, 31, 24, 31, 24, 19

ويليام رينكويست 109

ويليام ماكنيت 104


364
** معرفتي **

www.ibtesama.com/vb

منتديات مجلة الإبتسامة
الإشادة بـ
Daniyal Etch. بيناك
وكتابه
عقل جديد كامل

"يصيب الهدف مباشرة".
— صحيفة يو إس نيوز وصحيفة وورلد ريبورت

"جريء ومفعمة بالقوة".
— ذا ميامي هيرالد

"مثير للعقل والتفكير".
— صحيفة إنترناشونال هيرالد تريبيون

"يتمتع بيناك بموهبة في التعليم بطريقة ممتعة
تنسي معها أنك تتعلم".
— مجلة فوربس

** معرفتي **

www.ibtesama.com/vb

منتديات مجلة الإبتسامة

www.ibtesama.com/vb
Exclusive For www.ibtesama.com