

## هل تحظى المهمات المتعددة بتقدير عالٍ؟

جينيفر مكفرلاند

على مدى عقود، كان يفترض أن القدرة على التحول بسرعة من نشاط إلى آخر هو جوهر العمل الإداري، والحق أن نصف أنشطة المديرين تستمر تسع دقائق أو أقل، وعُشر من أنشطتهم فقط تستغرق أكثر من ساعة كما يقول الأستاذ هنري مينتزبرج من جامعة مكغيل في كتابه الكلاسيكي لعام 1973: (طبيعة العمل الإداري) (هاربر ورو)، ومما يعقل أن هذه الحاجة للعمل المتعدد سوف تصبح أقوى في أثناء الركود: كالشركات تهمل مواقف وتعزّز أخرى.

ولكن إلى أي مدى تستطيع أن تدفع منطق المهمات المتعددة قبل أن تعطي عكس نتائجها؟ الإدارة تريد أن تؤمن أنها بطريقة ما تستطيع أن تدمج أعمالاً مختلفة وتحددها لشخص واحد، وأن يكون ذلك الشخص منتجاً كما كان ثلاثة أو يزيد من العاملين المستقلين الذين عرضوا هذه الأعمال من قبل»، يقول ديفيد مير، أستاذ علم النفس في جامعة ميتشجان: «في معظم الحالات هذا غير ممكن، قيود الدماغ لا يمكن أن تتسع».

الشركات قد تكون غير مُقدّرة إلى حد كبير لتكاليف الوقت المرتبطة بتعدد المهمات، تُظهر الأدلة المتزايدة أن التقويم المزدحم الذي يدعو إلى كثير من القفز إلى الخلف والأمام بين الأنشطة يمكن أن يقلص القدرة الإنتاجية بدلاً من أن يعززها. وتشير دراسة من قبل مير وزملائه إلى أن الدماغ يمر بنوع من مدة إحماء كلما كان على وشك البدء بمهمة جديدة. ويشرح مير: «عليك أن تجعل انتباهك مركزاً، عليك أن تذكر نفسك ما هي المسائل؟».

ما إن يتم ذلك حتى يشرع ذهنك في العمل على نحو منتج. ولكن حتى 30 ثانية من اللهو تكون كافية لإخراجك عن الخط، ومثل وعاء من الماء يغلي يحتاج دماغك إلى وقت حتى يغلي ثانية، واستناداً إلى كم من الوقت أنت مضطر إلى التحول من مهمة إلى أخرى، فإن تكاليف الوقت تضاف بمقدار ساعتين إلى أربع ساعات في اليوم، كما تكشف الدراسة.

### الحاجة إلى التركيز

كما لاحظ بيتر دروكر على نحو معروف تعتمد الإدارة الناجحة على القيام بالأشياء الصحيحة بدلاً من فعل الأشياء على نحو صحيح، أنت تحتاج إلى أن تحدّد الأنشطة القليلة الأكثر أهمية عندك وتركز جهودك عليها. مع هذا إن 10% من المديرين فقط لديهم التركيز الضروري والطاقة كما استنتج د. هيكي بروش، أستاذ القيادة في جامعة سان غالان، في سويسرا والدكتور سومانترا غوشال، الأستاذ السابق للإستراتيجية، والإدارة الدولية في مدرسة لندن للعمل،

استناداً إلى دراستهما مدة 10 سنوات للمديرين المشغولين بالعمل. وفي حين أن مديرين آخرين يعطون الاعتبار الأولي للقوى القسرية - مثل رئيس رؤساء العمل، الأنداد أو أوصاف العمل عندما يقررون ماذا يفعل المديرين الفاعلون العمليون من الخارج: «إنهم يقررون أولاً ماذا ينبغي أن ينجزوا، ثم يعملون على إدارة البيئة الخارجية» كما كتب بروش وغوشال «احذر المدير المشغول» هارفارد بزنس تريفيو، شباط 2002.

تقويم مليء يدعو إلى كثير من القفز  
إلى الخلف والأمام بين الأنشطة ويمكن  
أن يقلص بدلاً من أن يعزز الإنتاجية

وهم يميلون أيضاً إلى أن يكونوا أكثر اهتماماً بأنفسهم وتحديد أهدافهم، واختيار معاركهم وإدارة وقتهم بدقة أكبر من باقي المديرين. «الناس الملتزمون بالقيام بشيء ما لا يمكنهم أن ينصرفوا بسهولة» كما يقول بروتش: «إنهم يعملون على العودة إلى مقصدهم حتى بعد انقطاع».

أبعدُ تعدد المهمات عن المنصة

لا تستطيع دوماً أن تتجنب الانصراف إلى ستٍ من المسائل ضمن مقدار ساعة، ولكن إذا كنت تستمر في رؤية مثل هذه المناسبات كنموذج إداري بدلاً من شرٍّ ضروري فإنك لن تقوم بأي تحسينات البتة.

## فَوْضُ كُلِّ شَيْءٍ لَا تَحْتَاجُ إِلَى الْقِيَامِ بِهِ شَخْصِيًّا

التفويض - كما يتجلى عادة - «يخلق معنى ضئيلًا» كما يكتب داركر في (المدير الفاعل) (هاربربنسنس 1996)، «إذا كان هذا يعني أن على شخص آخر أن يقوم بجزء من عملي فهذا خطأ»، لا يوجد لدى أي مديرة وقت كاف للقيام بجميع الأشياء التي تعدها مهمة، الطريقة الوحيدة للوصول إلى الأشياء المهمة هي «أن تدفع الآخرين للقيام بأي شيء يمكن أن يتحقق بأيديهم».

### مارس إعاقة الوقت

يقول مير: «التقط مُدَدًا من الوقت بحيث لا يقاطعك أحد وحيث تستطيع متابعة المهمة بعد مدة التمرين التي ينبغي أن تحدث. أنت تحتاج إلى أن تكون قادرًا على «توزيع الوقت بمقادير واسعة كفاية». وخاصة، من أجل التفكير المثبت والمدعم بالحجج والحاكم الموزون المطلوبين عند اتخاذ الأشخاص للقرارات وفي عملية الابتكار، كما يقول دراكر: «من أجل الحصول على القليل من الوقت تحت تدبيرك لن يكون كافيًا حتى لو كان المجموع رقمًا كبيرًا من الساعات».

