

أدر طاقتك لا وقتك

توني شوارتز وكاثرين ماكارثي

يعمل ستيف وانر شريكاً في شركة الخدمات المهنية إيرنيست ويونج، المُصنفة في المرتبة السابعة بين أكبر الشركات الأمريكية. يبلغ من العمر سبعة وثلاثين عاماً، متزوج، ولديه أربعة أطفال، وعندما التقيناه قبل عام، كان يعمل مدة اثنتي عشرة - أربع عشرة ساعة يومياً؛ لذلك فهو مرهق، ويجد صعوبة في قضاء وقت مع عائلته في المساء، ما زاد من شعوره بالذنب وعدم الرضا، كان قليل النوم، ولا يجد وقتاً لممارسة التمارين الرياضية، ولا يتناول طعاماً صحياً، بل يتناول ما يتيسر له على عجلة، أو في أثناء عمله في مكتبه.

تجربة وانر هذه ليست غريبة، فمعظمنا يداوم ساعات طويلة لتلبية متطلبات العمل، وهذا ما يؤثر فينا سلباً؛ جسدياً وعقلياً وعاطفياً.

وهذا يؤدي إلى انخفاض في مستويات المشاركة والنشاط، وزيادة في معدل التشنيت، ومعدلات العائدات وارتفاع الكُلف

الطبية. لقد عملنا في مشروع الطاقة (Energy Project) في السنوات الخمس الماضية مع آلاف القادة والمديرين، وفي أثناء عمليات التدريب والتوجيه في الشركات الكبيرة، يقولون لنا: إنهم يرهقون أنفسهم أكثر من أي وقت مضى، ويشعرون بأنهم على وشك الانهيار.

تتمثل المشكلة الرئيسية في العمل لساعات طويلة في أنّ الوقت مصدر محدود، أما الطاقة فقضية أخرى، حيث تعرف بأنها القدرة على العمل، وهي تستمد من جداول الصحة الأربعة في البشر، وهي: الجسد، والمشاعر، والعقل، والروح. ويمكن زيادة الطاقة وتجديدها في كل واحد من هذه المصادر بإرساء طقوس وسلوكات تُمارس بقصد وانتظام؛ بهدف جعلها لا إرادية وتلقائية بأسرع وقت ممكن.

من أجل تجديد طاقة قوة العمل لديها، يتعين على الشركات أن تحوّل اهتمامها من الاستفادة القصوى من العاملين لديها إلى زيادة الاستثمار فيهم؛ من أجل تعزيز دافعيتهم ليكونوا قادرين على العمل يوميًا. ولإعادة شحن أنفسهم، على الأفراد أن يدركوا كُلف سلوكات هدر الطاقة، وتحمل مسؤولية تغييرها بصرف النظر عن الظروف التي يواجهونها.

وهذا ما فعله وانر الذي أتبع سلوكاتٍ وطقوسًا لإدارة طاقته بصورة أفضل، وهذا ما غير حياته، فقد قدّم موعد نومه لساعة، وتوقف

عن تناول المُسَكِّرات فصار عند استيقاظه من النوم يشعر بأنه نال ما يكفي من الراحة، وبالرغبة في ممارسة التمارين الرياضية. ونتيجة لهذا التَّغيير، فَقدَ خمسة عشر كيلوجرامًا في أقل من شهرين، ويتواصل مع عائلته، ويتناول الإفطار معها. ومع أنه لا يزال يعمل ساعات طويلة، لكنَّه يجدد نفسه من خلال التَّريُّض صباحًا ومساءً.

إن من شأن الالتزام بعبادات بسيطة كهذه أن يؤدي إلى نتائج مذهشة داخل الشركات والمؤسسات، فقد أخذنا مجموعة من الموظفين في أحد المصارف إلى برنامج رياضي في إدارة الطاقة، ثم قارنًا أداءهم بأداء مجموعة ضابطة، فتوصَّلت الدراسة إلى أن المشاركين في البرنامج تفوَّقوا على المجموعة الضابطة في سلسلة من القياسات المالية، مثل مبالغ القروض التي منحوها، بالإضافة إلى أنهم إلى أظهروا تحسُّنًا ملحوظًا في علاقاتهم مع العملاء وانخراطهم في العمل والرضا الوظيفي.

في هذه المقالة، سوف نتناول الدراسة التي أجريناها على موظفي هذا المصرف بتفاصيل أكثر، ثم سنشرح ما يمكن أن يفعله المديرين لزيادة طاقة العمل وتجديدها - ونحن نستخدم هذا المنحى في مشروع الطاقة الذي يعمِّق ويوسع ويبني على مفاهيم عدة رئيسية وضعها طوني، زميل عالم نفس الأداء المعروف جيم لوهري بعد دراسة أجراها على الرياضيين.

مُختصر الفكرة

تتزايد مطالبات الشركات برفع أداء العاملين لديها إلى الحد الأقصى، ويحاول الناس تلبية هذه المطالبات، لكنَّ الطريقة المعتادة التي تعتمد على العمل ساعات أطول، أدت إلى نتائج عكسية، بعد إصابة العاملين بالإرهاق، وانعدام الحماس، والوقوع فريسة للمرض، ما يجعلهم يهربون بحثًا عن بيئات عمل أكثر صحية.

لا جدوى من العمل في المكتب لأيام طويلة؛ لأن الوقت مصدر محدود، أما الطاقة الذاتيّة، فإنَّها متجدّدة برأي الخبراء؛ لذلك تستطيع الشركات عن طريق طقوس وممارسات بسيطة مساعدة الموظفين بانتظام على إعادة تجديد طاقتهم، وبناء مرونتهم؛ الجسدية والعاطفية والعقلية. تشمل هذه الطقوس أخذ استراحات قصيرة في أوقات محدّدة، والتعبير عن التقدير للآخرين، وتقليل المقاطعات، وقضاء وقت أطول في الأنشطة التي يتقنونها ويستمتعون بها أكثر من غيرها.

لذلك، ساعدَ موظفيك على تجديد طاقتهم الشخصية، وبعدئذٍ سوف تجد أن المكاسب ستكون أكبر مما تتوقع، مثلما حدث مع موظفي المصرف الذين ارتفع أدواؤهم المالي في إصدار القروض بمقدار (13%) مقارنة بأداء المجموعة الضابطة، إضافة إلى ارتفاع مكاسب العائدات من الودائع بنسبة (20%).

ربط الطاقة بالأداء

تعمل معظم الشركات الكبيرة على الاستثمار في تطوير مهارات العاملين ومعرفتهم وكفاياتهم، ولكن شركات قليلة هي التي تعمل على بناء قدرة هؤلاء العاملين - طاقتهم - دون أن تدرك أن زيادة الطاقة تسهل إنجاز مزيد من الأعمال في وقت أقل وبمستوى عالٍ من المشاركة والديمومة.

وقد توصلنا إلى هذا الاستنتاج من خبرتنا مع موظفي المصرف في برنامج إدارة الطاقة التدريبي.

في مطلع عام 2006م، أخذنا مئة وستة موظفين من اثني عشر فرعاً إقليمياً؛ لتدريسهم منهاجاً يتضمن أربع وحدات تعليمية، شددت كل وحدة منها على إستراتيجيات محدّدة لتقوية جانب من مكونات الطاقة الرئيسة الأربعة، وقد درّسنا كل وحدة لمجموعة من عشرين إلى خمسة وعشرين فرداً، يمثلون قيادات إدارية عليا، ومستويات إدارية دنيا، وأوكلنا كل مشارك منهم إلى موظف آخر بصفته مصدرّاً للدعم بين الجلسات. بعدئذٍ، قيّمنا أداء المجموعة المشاركة مقارنة بالمجموعة الضابطة من موظفي المصرف التي لم تتلقَ تدريباً، مستخدمين قياسات الأداء الرئيسة المستخدمة في المصرف.

ومن أجل إيجاد قاعدة مقارنة موثوق بها، درسنا التغيرات في الأداء من سنة إلى أخرى باستخدام قياسات متعددة:

على قياس يدعى الثلاثة الكبار (The Big 3) أي العائدات من ثلاثة أنواع من القروض - حقّق المشاركون زيادة سنوية بلغت (13%) مقارنة بالمجموعة الضابطة في الأشهر الثلاثة الأولى من الدراسة بخصوص العائدات من الودائع، وتخطّوا مكاسب المجموعة الضابطة السنوية بنسبة مقدارها (20%) طوال المدّة ذاتها. تفاوتت المكاسب من شهر إلى آخر، واستمر المشاركون - باستثناءات قليلة فقط - في التفوق على المجموعة الضابطة لعام كامل بعد إتمام البرنامج التدريبي. وعلى الرغم من أنّ متغيرات أخرى أثّرت في هذه النتائج، فإنّ الأداء العالي اتّسم بالاستمرارية والانتظام.

سألنا المشاركين: كيف أثر البرنامج فيكم شخصياً؟ أجاب (68%) منهم بأنه أثر فيهم إيجابياً من حيث علاقتهم بالعملاء والزبائن، وقال (71%) منهم إن أثر البرنامج الإيجابي في إنتاجيتهم وأدائهم كان كبيراً.

تطبيق الفكرة

أوصى الباحثان بهذه الممارسات لتجديد جوانب الطاقة الشخصية:

الطاقة الجسدية:

- حَسِّن نومك؛ بتحديد موعد مبكر للنوم، والتقليل من تناول المنبهات.
- قَلِّل من التوتُّر؛ بممارسة تمرين القلب والأوعية الدموية ثلاث مرات أسبوعياً في الأقل، وتمرين القوة مرة واحدة في الأقل أيضاً.
- تناول وجبات قليلة وخفيفة كل ثلاث ساعات.
- تَعَلَّم ملاحظة علامات ضعف الطاقة، مثل: القلق، والتشاؤم، والجوع، وضعف التركيز.
- خذ استراحات قصيرة، ولكن منتظمة، بعيداً عن مكتبك، بمعدل تسعين - مئة وعشرين دقيقة طوال اليوم.

الطاقة العاطفية

- هدِّئ المشاعر السلبية - التوتُّر، ونفاد الصبر، والقلق والإحساس بعد الأمان - من خلال التنفس العميق.
- عمِّق المشاعر الإيجابية في نفسك والآخرين بالتعبير المنتظم عن تقديرك لهم بالرسائل البريدية، أو المكالمات الهاتفية، أو الحديث المباشر.
- تعامل مع الحالات المقلقة بممارسات جديدة. ضع نفسك مكان الآخر، وتساءل: ماذا سيقول الشخص الآخر في هذا النزاع؟ وإلى أي حدٍّ قد

يكون محققاً؟ وانظر إلى المسألة على المدى البعيد، واسأل: كيف يمكن أن تكون نظرتي إلى هذا الوضع بعد ستة أشهر؟ وكيف يمكن أن أتطور وأتعلم درسًا من هذا الوضع؟

الطاقة العقلية

- قلّل من التشويش بأداء مهامّ ذات تركيز عالٍ، بعيداً عن الهواتف و البريد الإلكتروني.
- ردّ على البريدين؛ الصوتي والإلكتروني في أوقات محدّدة من النهار.
- حدّد في كل ليلة أهمّ التحديات ليوم غد، ثم اجعلها من أولوياتك عندما تصل إلى العمل في الصباح.

الطاقة الروحية

- حدّد الأنشطة التي تستهويك؛ أي التي تعطيك شعورًا بالفاعلية وتحقيق الذات، ولا تتطلّب جهدًا كبيرًا، وحاول أن تجد طرقًا لممارسة مزيد من هذه الأنشطة، فأنا أعرف أحد المديرين التنفيذيين، كان يكره إعداد تقارير المبيعات، فأوكل هذه المهمة لشخص يحبُّ هذا النشاط.
- خصّص وقتًا وطاقمة لأكثر الأشياء أهمية لك. مثلًا: افضِ ثلث الساعة الأخير من المساء في الاسترخاء وأنت في طريقك من العمل؛ كي تتمكن من التواصل مع أسرتك عند وصولك إلى البيت.
- عش وفقًا لقيمك الرئيسية، مثلًا: إذا كنت معتادًا على التأخر عن حضور الاجتماعات، فحاول تعود الحضور قبل خمس دقائق من الموعد.

كيف تستطيع الشركات المساعدة؟

- من أجل تنشيط طقوس تجديد الطاقة في شركتك:
- خصّص (غرف تجديد) حيث يستطيع العاملون الاسترخاء فيها وتجديد طاقتهم.
- أسهم في اشتراك العاملين في عضوية الصالات الرياضية.
- شجع المديرين على جمع الموظفين لتمارين منتصف النهار.

- اقترح أن يتوقف العاملون عن قراءة البريد الإلكتروني في أثناء الاجتماعات.

كيف تساعد برامج الطاقة على رفع الإنتاجية؟

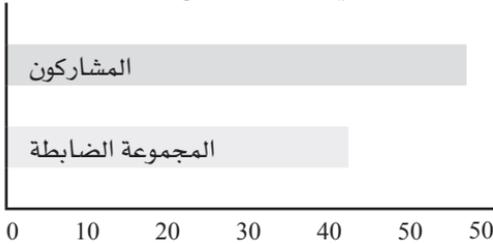
كان أداء موظفي المصرف - موضوع الدراسة - المشاركين في برنامج تجديد الطاقة أعلى من أداء المجموعة الضابطة، ما أظهر تحسُّناً كبيراً في الربع الأول من عام 2006م.

نسبة الزيادة في عائدات القروض



من ثلاثة أنواع قروض رئيسية

نسبة الزيادة في عائدات الودائع



لقد أكدت الاستنتاجات التي توصلت إليها الدليل الذي جمعناه عن فاعلية هذا المنحى بين القيادات الإدارية في الشركات الكبرى.

الجسد : الطاقة البدنية

يبدأ برنامجنا بالتشديد على الطاقة البدنية؛ لأن من الثابت أن نقص كل من: التغذية، والتمارين الرياضية، والنوم، والراحة يقلل من مستويات الطاقة والقدرة على إدارة العواطف وحصر الانتباه، وعلى الرغم من هذه الحقيقة، فإن بعض المديرين لا يجدون الوقت الكافي لممارسة التمارين الرياضية الصحية؛ بسبب انشغالهم المتواصل في عملهم.

قبل بدء المشاركين في استكشاف الأساليب الكفيلة بزيادة طاقتهم البدنية، يخضعون لفحص الطاقة الذي يشمل أربعة أسئلة في كل مكوّن من مكوّنات الطاقة: الجسد، والعواطف، والعقل، والروح.

بالمعدل، يخطئ المشاركون في الإجابة عن ثمانية - عشرة أسئلة من بين ستة عشر سؤالاً، ما يعني أنهم لا يلتزمون بفعل أشياء، مثل: عدم تناول وجبة الفطور، وعدم الإعراب عن تقديرهم للآخرين، وعدم ديمومة تركيزهم على شيء معين، أو عدم قضاء وقت كافٍ على الأنشطة التي تمنحهم الشعور بأنّ لهم هدفًا ما. وعلى الرغم من أنّ بعض المشاركين لم يفاجؤوا بمعرفة أنّ هذه السلوكيات تقلل من الإنتاجية، فإنّ مجرد سردها مجتمعة كان مقلقًا لهم؛ لأنّ ذلك يظهر النقص الكبير في الطاقة، يضاف إلى ذلك أنّ المشاركين يملؤون أيضًا

نماذج تهدف إلى رفع وعيهم بكيفية تأثير أنشطة: التمارين، والغذاء، والنوم في مستويات الطاقة لديهم.

أما الخطوة الثانية، فتتمثل في تحديد إجراءات بناء الطاقة البدنية وتجديدها، فعندما بدأ أحد نواب رئيس المصرف المشاركة في البرنامج، كان يعاني زيادة في الوزن، ولا يأكل جيدًا، ولا يمارس التمارين الرياضية بانتظام، ويعمل ساعات طويلة، وينام أقل من خمس أو ست ساعات ليلاً، وكانت حالته معروفة بين القيادات الإدارية التي نقابلها.

عند المشاركة في البرنامج، بدأ هذا المدير يمارس تمارين تنشيط الدورة الدموية وتمارين القوة، وبدأ يذهب إلى النوم في ساعات محدّدة مدّة أطول، وغيّر عادات الأكل، وأخذ يتناول وجبات خفيفة كل ثلاث ساعات.

كان الهدف مساعدته على تنظيم مستويات السكر لديه طوال اليوم؛ ليتجنب هبوط السكر وارتفاعه، ونتيجة لذلك فقد خمسين كيلوجراماً، فارتفعت مستويات الطاقة لديه. وعن خبرته يقول: لقد تعودتُ البدء بالمشروعات الصعبة في الصباح عندما أكون أكثر حرصاً وانتبهاً، لكنني لم أعد في حاجة إلى فعل ذلك بعد الآن؛ لأنني وجدت أن الحرص يظل بالقوة نفسها في الصباح مثلما هو في المساء.

ومن الممارسات الأخرى التي طبّقها نيل استراحات منتظمة في أوقات محدّدة في ساعات العمل، حيث كان يغادر مكتبه دائماً.

هل أنت قريب من أزمة طاقة؟

في المرّع، أشر بخطّ إلى العبارات التي تنطبق عليك.

الجسد

- لا أحصل عادة على سبع - ثماني ساعات من النوم، وغالبًا ما أستيقظ وأنا أشعر بالتعب.
- لا أتناول طعام الإفطار كثيرًا، أو أكتفي بتناول أي شيء غير مغدّ.
- لا أمارس تمارين تنشيط الأوعية الدموية بانتظام (ثلاث مرات أسبوعيًا، أو تمرين القوة مرة واحدة في الأسبوع).
- لا أنال استراحات منتظمة طوال اليوم لتجديد طاقتي وشحنها، أو كثيرًا ما أتناول وجبة الغداء على مكتبي، هذا إن تناولتها أصلًا.

العواطف

- كثيرًا ما أجد نفسي متوترًا، وناقد الصبر، أو قلقًا في أثناء العمل، وبخاصة إذا كان العمل ملحًا.
- لا أقضي الوقت الكافي مع عائلتي وأحبائي، وعندما أكون معهم أكون شارد الذهن دائمًا.
- لا أجد وقتًا للأنشطة التي أتمتع بها كثيرًا.
- لا أتوقف كثيرًا لأعرب عن تقديري للآخرين، أو التمتع بإنجازاتي.

العقل

- أجد صعوبة في ديمومة التركيز على شيء معين، وكثيرًا ما يتشتت انتباهي طوال اليوم، ولا سيّما بسبب البريد الإلكتروني.
- أقضي معظم اليوم في التعامل مع المشكلات والمتطلبات، بدلًا من الحرص على أنشطة ذات قيمة كبيرة وفائدة معنوية طويلة المدى.
- لا أخصّص وقتًا للتأمل، ووضع الإستراتيجيات، والتفكير الإبداعي.
- أعمل في المساء أو في عطلة نهاية الأسبوع، ولا أنال في الأغلب إجازة من قراءة البريد الإلكتروني.

الروح

- لا أقضي الوقت الكافي في العمل لممارسة ما أتقنه أو أستمتع به أكثر من غيره.
- توجد فجوة كبيرة بين ما أقول إنه أكثر أهمية لي في حياتي، وكيفية توزيع لوقتي وطاقتي.
- كثيرًا ما تتأثر قراراتي في العمل بالمتطلبات الخارجية أكثر من تأثرها بإدراكي القوي لهدفي.
- لا أقضي الوقت أو الطاقة الكافية في إحداث تغيير إيجابي عند الآخرين أو في العالم.

ما التقييم الإجمالي لطاقتك؟

عدّ العبارات التي وضعت إشارة عليها: ____

دليل وضع العلامات

(0 - 3): مهارات ممتازة في إدارة الطاقة.

(4 - 6): مهارات معقولة في إدارة الطاقة.

(7 - 10): نقص أكبر في إدارة الطاقة.

(11 - 16): أزمة كاملة في إدارة الطاقة.

ما الذي تحتاج إلى تغييره؟

عدد التأشير في كل فئة:

الجسد ____ العقل ____ العواطف ____ الروح ____

دليل وضع علامات الفئات

(0): مهارات ممتازة في إدارة الطاقة.

(1): مهارات قوية في إدارة الطاقة.

(2): نقص كبير في إدارة الطاقة.

(3): مهارات ضعيفة في إدارة الطاقة.

(4): أزمة طاقة كاملة.

تؤثر هذه الاستراحات القصيرة إيجابياً في نفسيتنا ومعنوياتنا، إذ يوجد في علم النفس ما يعرف بالإيقاعات القصيرة (Ultradian rythmes) التي تشير إلى دورات من تسعين - مئة وعشرين دقيقة، تنتقل فيها أجسامنا من قمة الطاقة والنشاط إلى حالة خمول متدنية، يبدأ الجسم مع نهاية كل دورة في البحث عن وقت نقاهة، وتظهر علامات ذلك في: التملل، والتثاؤب، والجوع، وصعوبة التركيز، لكن كثيرين منا يتجاهلون هذه الإشارات، ويستمررون في العمل، فتكون نتيجة ذلك نضوب مخزون طاقتنا - ما تبقى من قدرتنا - مع نهاية اليوم.

لقد توصلنا إلى أن مُدد تجديد النشاط المتقطعة تؤدي إلى زيادة الأداء وديمومته، والمهم في هذا كله جودة التجديد لا طول مدته؛ فمن الممكن الحصول على قدر كبير من الانتعاش واستعادة النشاط في وقت قصير - لا يتعدى دقائق محدودة - إذا ما تضمن ممارسة تسمح لك بالابتعاد عن العمل، وتغيير ما اعتدت القيام به. ويتراوح ذلك بين التحدث إلى زميل عن أي شيء خارج العمل، أو الاستماع إلى شيء مفرح، وصعود الدرج وهبوطه في مبنى الشركة. وعلى الرغم من أن الاستراحات القصيرة ليست ضمن ثقافة معظم الشركات، ولا تتفق مع المنطق العام لكثير من ذوي الإنجاز العالي، فإن فوائدها متعددة.

أعرف مديراً عاماً لإحدى الشركات العاملة في جنوب إفريقيا يمشي مدة عشرين دقيقة بعد الظهر، وهذا لا يعطيه راحة نفسية وعاطفية فحسب، إضافة إلى التمرين، بل يلهمه بأفضل الفكر

الإبداعية؛ والسبب في ذلك أنه يمارس التفكير النشط وهو يمشي، ما يسمح للجانب الأيسر من الدماغ بفتح المجال أمام الجانب الأيمن المعروف بقدرته الكبيرة على التخيل ورؤية الصورة الشاملة.

العواطف: جودة الطاقة

عندما يكون الناس قادرين على مزيد من التحكم في عواطفهم، فإنهم يستطيعون تحسين جودة طاقتهم مهما كانت الضغوط الخارجية التي تواجههم، وللقيام بذلك، عليهم أولاً أن يدركوا كيف يشعرون في مراحل يوم العمل المتعددة، وكيف تؤثر هذه المشاعر في فاعليتهم. يدرك معظم الناس أن أداءهم يميل إلى الأفضل عندما يشعرون بالطاقة الإيجابية، ويستغربون من عدم قدرتهم على الأداء الجيد أو العمل بفاعلية عندما يكون شعورهم خلاف ذلك.

لسوء الطالع أننا لا نستطيع نفسياً الحفاظ على عواطف إيجابية عالية مدة طويلة من دون الانتعاش واستعادة النشاط، إذ ينزلق الناس تجاه العواطف السلبية - المجابهة أو الهروب؛ مرات عدة في اليوم وهم يواجهون المتطلبات التي لا تتوقف والتحديات غير المتوقعة، عندها يصبحون متوترين ونافدي الصبر، أو قلقين وخائفين، فما من شك في أن حالات العقل هذه تستنزف طاقة الناس وتسبب خصومات بينهم، يضاف إلى ذلك أن مشاعر المجابهة أو الهروب تجعل التفكير بوضوح ومنطق أمراً مستحيلاً. وعندما يعرف المديرون نوع الأحداث التي تثير مشاعرهم السلبية، تصبح لديهم قدرة أكبر على التحكم في ردود فعلهم.

من الممارسات البسيطة - ولكن القوية - لامتصاص المشاعر السلبية ما نسميه (شراء الوقت)، وإحدى الطرائق لفعل ذلك هو التنفس البطني مدة خمس أو ست ثوانٍ، وهذا يكفي لإحداث حالة استرخاء وإطفاء مشاعر المجابهة أو الهروب. عندما كنا نذهب للتحدث مع مدير عام شركة معروفة في أوروبا، كان من عادته إشعال سيجارة عند الحديث معه عن أمر مقلق - مرتين أو ثلاث مرات في اليوم. أما ما عدا ذلك، فلم يكن الرجل يدخن؛ لذلك علمناه تمرين التنفس البطني بديلاً عن التدخين، فنجح الأمر فوراً، إذ اكتشف أنه لم تعد لديه الرغبة في التدخين، وذكر لنا أن ما كان يريجه من القلق والتوتر لم يكن التدخين، بل الاسترخاء الناجم عن استنشاق الدخان ونفثه.

يعدُّ التعبيرُ عن التقدير للآخرين من العادات القوية التي تثير المشاعر الإيجابية، وهو ممارسة تبدو مفيدة للمرسل والمستقبل على السواء، ومن الممكن أن يكون ذلك على صورة مذكرة مكتوبة، أو رسالة بالبريد الإلكتروني، أو مكالمة هاتفية - وكلما زاد التفصيل، زاد التأثير. ومثل بقية الممارسات الأخرى، فإنَّ من شأن تخصيص وقت لذلك أن يزيد من فرص النجاح إلى حدٍّ كبير؛ خصَّص أحد المديرين المشاركين في برنامجنا وقتاً لدعوات الغداء أو العشاء بانتظام، ولا سيما العاملين معه، بعد أن كان يكتفي في السابق بعقد اجتماع لسماع التقرير الشهري والمراجعة السنوية للأداء.

أما الآن، فهو يستغل هذه المناسبات للحديث عن إنجازات العاملين معه، ويستفسر عن أحوالهم وطموحاتهم، بدلاً من التحدث عن مسؤولياتهم العملية.

أخيرًا، يستطيع الناس تطوير مشاعر إيجابية بتعلم تغيير القصص التي يحكونها عن الأحداث التي واجهتهم في حياتهم، فمن عادة الناس المتورطين في نزاعات تصوير أنفسهم في دور الضحية، ويلقون باللائمة على الظروف الخارجية أو الآخرين للمشكلات التي يواجهونها؛ لذلك يمكن لإدراك الفرق بين الحقائق في وضع معين والطريقة التي نفهم فيها هذه الحقائق، أن يكون أداة قوية في حد ذاته، فقد فوجئ كثير من الناس الذين عملنا معهم عندما اكتشفوا أن الخيار يعود إليهم في كيفية رؤية حدث معين، وأدركوا مدى قوة الحكاية التي يروونها في التأثير في المشاعر التي يحملونها، وما نفعه هو أن نعلمهم أن يرووا أكثر الحكايات المتفائلة في أي وضع معين، من دون إخفاء الحقائق أو التقليل منها.

إن الطريقة الأكثر فاعلية، التي يستطيع فيها الناس تغيير الحكاية هي النظر إليها من خلال واحدة من ثلاث عدسات جديدة، وهي جميعها أبدال لرؤية العالم من وجهة نظر الضحية.

مثلًا، يسأل الناس من خلال العدسات العكسية أو المقربة أنفسهم: ما الذي يمكن أن يقوله شخص آخر مشترك في هذا النزاع؟ وإلى أي حد يمكن أن يكون ذلك صحيحًا؟ في حين يسألون أنفسهم بالعدسات الطويلة: كيف ستكون نظرتي لهذا الأمر بعد ستة أشهر؟ وأما بالعدسات واسعة الزاوية، فيسألون: بصرف النظر عن نتيجة هذه المسألة، كيف يمكنني أن أتطور وأتعلّم منها؟ إن بإمكان كل واحدة من هذه العدسات أن تساعد الناس على امتلاك مزيد من المشاعر الإيجابية.

من المشاركين في برنامجنا مديرُ الاتصالات لشركة كبيرة في أوروبا. كان هذا المدير يتلقى المكالمات الهاتفية من الصحفيين بعد اكتشاف خلل في البطاريات التي تصنعها شركته. كان هذا العمل مرهقًا ومحطّمًا للمعنويات. بعد ممارسة تمارين العدسات، وجد طرقًا ليحكي لنفسه قصة أكثر إيجابية وتفاؤلًا عن الدور الذي يقوم به. قال: لقد أدركت أنّ ما حدث كان فرصة لي لبناء علاقات أكثر متانة مع الصحفيين عن طريق تيسير اتصالاتهم بي، وزيادة مصداقية الشركة بالصدق والدقة في التصريحات.

العقل: تركيز الطاقة

ينظر كثير من المديرين إلى تعدد المهام بأنه ضرورة تستدعيها متطلبات العمل، من دون أن يدركوا أن هذا يؤدي إلى خفض الإنتاجية تمامًا، والسبب في ذلك أنّ التشتت وعدم التركيز مكلف جدًا؛ لأنّ تحوّل الانتباه من مهمة إلى أخرى - مثلًا، وقف الردّ على البريد الإلكتروني للردّ على مكالمات هاتفية - يزيد من مدة الوقت المطلوب لإنهاء مهمة رئيسية بمقدار (25%)، وتُدعى هذه الظاهرة (وقت التحويل)؛ لذلك من المفيد التركيز تمامًا مدة تسعين - مئة وعشرين دقيقة، وأخذ استراحة فعلية، ثم الحرص تمامًا على المهمة اللاحقة، ونحن نطلق على أوقات العمل هذه السباقات اليومية القصيرة والسريعة.

عندما يدرك الناس حجم المعاناة التي يمرون بها وهم يحاولون التركيز، يمكنهم اتباع ممارسات للتقليل من الانقطاعات التي لا تتوقف والتي تحدثها التّقانة في حياتنا، فنحن نبدأ مع المتدربين بتمرين

يجبرهم على رؤية أثر المشتتات اليومية، حيث نجعلهم يحاولون تكملة مهمة معقدة ثم نقاطهم بانتظام، وهي خبرة - مثلما يقول المتدربون- شبيهة بالحياة اليومية المعتادة.

في نهاية البرنامج التدريبي، طوّر المشاركون أساليب تجعلهم يحدّدون انتباههم بصورة أفضل، وقد طوّر نائب رئيس أحد المصارف إجراءين بهذا الخصوص؛ أحدهما: أن يغادر مكتبه ويذهب إلى قاعة الاجتماعات بعيداً عن المكالمات الهاتفية والبريد الإلكتروني؛ ليعمل على إنهاء مهمة تتطلب انتبهاً شديداً، وبهذه الطريقة، يستطيع الآن الانتهاء من أعداد تقريره في ثلث الوقت الذي كان يحتاج إليه في الماضي. أما الإجراء الآخر، فهو عقد اجتماعات في فروع المصرف مع خبراء ماليين تابعين له.

في السابق، كان يرد على هاتفه كلما رن في هذه الاجتماعات ولذلك يمتد الاجتماع من ساعة إلى ساعتين، ولم يكن يولي الاهتمام الكافي لكل واحد من الحاضرين. أما الآن، فقد حول هاتفه إلى البريد الصوتي؛ ليتمكن من الاهتمام بالشخص الجالس أمامه، وبعدئذٍ يردُّ على المكالمات المُسجَّلة في الاستراحة الفاصلة بين الاجتماعات.

أما أحد كبار المديرين في شركة إيرنست ويونج السابق ذكرها، فاجتمع مع العاملين في بداية موسم العمل، وأخبرهم بأنه سيفلق هواتفه في وقت محدّد من النهار. وعليه، لن يكون موجوداً دائماً للردِّ على أسئلتهم، وطلب إليهم إضافة إلى ذلك، عدم الاتصال به إلا في حالات طارئة، وهذا أمر لم يفعلوه إلا نادراً. علاوة على ذلك، كان شجّع

العاملين على نيل استراحات منتظمة طوال اليوم، وتناول مزيد من الطعام بانتظام، فانتهى الموسم بأرباح أعلى مما حققته مجموعات العاملين الآخرين الذين لم يشاركوا في برنامج تجديد الطاقة. وأنجز المشاركون في البرنامج حجم العمل نفسه في وقت أقل.

طريقة أخرى لشحن الطاقة العقلية، وهي ممارسة الأنشطة ذات الفائدة على المدى البعيد بانتظام، فإن لم يأخذ الأفراد وقتهم للتعامل مع المهام الأكثر تحدياً وصعوبة، فلن ينجزوا هذه المهام في وقتها، أو قد يضطرون إلى إنجازها بعجالة في اللحظة الأخيرة، لكن ممارسة تركيز الانتباه الأكثر فاعلية التي تنهاها المديرين الذين نعمل معهم، هي أن يحددوا كل ليلة المسألة الأكثر صعوبة لليوم اللاحق، ويعطوها الأولوية عندما يصلون إلى مكاتبهم في الصباح.

روح الإنسان: طاقة المعنى والهدف

يصل الناس إلى طاقة روحهم عندما تكون أعمالهم وأنشطتهم اليومية منسجمة مع كل ما له قيمة عندهم، ومع ما يعطيهم الشعور بالمعنى والهدف، فإذا كان العمل الذي يقومون به مهماً حقيقة، فإنهم عادة ما يشعرون بطاقة إيجابية، ويركزون بصورة أفضل، ويظهرون جَلدًا ومثابرة أكبر، ولكن ما يُؤسف عليه هو أن متطلبات الحياة الملحة، ووتيرة العمل المتسارعة في الشركات، لا تترك وقتاً للاهتمام بهذه المسائل، لدرجة أن كثيراً من الناس لا يدركون أن المعنى والهدف يُعدان من مصادر الطاقة الكبيرة، وفي الحقيقة أننا لو حاولنا بدء برنامجنا بالتركيز على روح الإنسان، فلربما يكون التأثير قليلاً، غير

أنه لم يحدث أن أدرك المشاركون أنَّ التركيز على احتياجاتهم العميقة يؤثر بصورة كبيرة في فاعليتهم ورضاهم الوظيفي، إلا بعد أن أدركوا قيمة الممارسات التي يطبِّقونها في الجوانب الأخرى.

ذكر لنا أحد المشاركين بأن مجرد توافر الفرصة له لي طرح على نفسه أسئلة عدَّة عن الأشياء المهمة بالنسبة إليه، مَكَّنَه من رؤية الأشياء بوضوح، ومدَّه بالطاقة، وقال: أعتقد أن من المهم عودة الإنسان إلى نفسه ليسأل: ما الذي تحب أن يتذكَّركَ الناس من أجله؟ أنا لا أريد أن يتذكروني الناس؛ لأنني كنت أعمل تلك الساعات الطويلة بجنون وأسبب التعاسة لمن يعملون معي.

عندما يسألني أطفالي إن كان باستطاعتي حضور المسرحية التي يشاركون فيها، أودُّ القول: أجل، سوف أحضر، وسأجلس في الصف الأول، فلا أريد أن أكون ذلك الأب الذي يأتي ويجلس في الصف الخلفي، ويخرج من حين إلى آخر للردِّ على مكالماته الهاتفية.

من أجل بلوغ طاقة الروح الإنسانية، يحتاج الناس إلى توضيح أولوياتهم، ووضع ممارساتهم المصاحبة لها في ثلاث فئات؛ الأولى: القيام بأكثر شيء يتقنونه ويستمتعون به. أما الثانية، فهي تخصيص الوقت والطاقة لما يرونه مهمًّا في جوانب حياتهم: العمل، والعائلة، والصحة، وخدمة الآخرين. في حين تشير الثالثة إلى تناغم سلوكياتهم مع ما يؤمنون به من قيَم ومُثُل.

عندما تحاول استكشاف ما تتقنه وتستمتع به أكثر، من المهم أن تتذكر أن هذين الأمرين ليسا متداخلين بالضرورة، فقد تتلقى كثيرًا من التغذية الراجعة الإيجابية عن فعل تجيده، لكنك لا تستمتع به بحق. وفي المقابل، قد تحبُّ فعل شيء ما، لكنك لا تملك المهوبة لفعله.

لمساعدة المشاركين على استكشاف جوانب القوة لديهم، نطلب إليهم أن يتذكروا خِبرَتَي عمل في الأقل مرُّوا بهما قبل أشهر عدَّة، حققوا فيهما أفضل النتائج والنجاحات؛ الشعور بالفاعلية، والانهماك بسهولة، والتحفيز، وتحقيق الذات. ثم نطلب إليهم إعادة تمثيل هذه الخبرات لنفهم تمامًا ما الذي كان يمدِّهم بالطاقة والنشاط، وما المواهب التي اعتمدوا عليها. هل إستراتيجية القيادة تشبه المكان المحبَّب لديك لممارسة العمل الإبداعي، أم إنها استخدام مهارة سهلة لك، وتجعلك تشعر بالسعادة لممارستها؟ وأخيرًا، نجعل المشاركين يختارون لأنفسهم ممارسة سوف تساعدهم على فعل مزيد من ذلك النوع من النشاط تمامًا في موقع العمل.

لقد أدرك أحد كبار المديرين الذين عملنا معه أن أحد الأنشطة التي يكرها هي قراءة التقارير المفصلة وتلخيصها، وأن الموضوعات التي يحبها أكثر من غيرها هي العصف الذهني، والتفكير في الإستراتيجيات الجديدة. اكتشف المدير وجود أحد الموظفين الذين يحبُّون الانغماس في الأرقام، فأوكل إليه مهمة تقرير المبيعات، مكتفيًا بالجلوس سعيدًا للاستماع إلى إيجاز من الموظف عن التقرير كل يوم. إضافة إلى ذلك، طبَّق هذا المدير إستراتيجية جلسة حرَّة مدة تسعين دقيقة كل أسبوعين مع أكثر الناس المبدعين في فريقه.

في الفئة الثانية، وهي تخصيص الوقت والطاقة لما تراه مهمًا في نظرك، يوجد غالبًا خط فاصل بين ما يقول عنه الناس بأنه مهم وما يفعلونه في الواقع. ويمكن للممارسات أن تقلص هذه الفجوة، فعندما فكر نائب رئيس إحدى الشركات الكبرى في أوروبا في أولوياته الشخصية، أدرك أن قضاء وقت مع عائلته هو أكثر شيء مهم بالنسبة إليه، لكنه لم يستطع توفير ذلك الوقت؛ لذلك وضع لنفسه تقليدًا خصص فيه ثلاث ساعات يقضيها مع عائلته كل مساء. وعن هذه الخبرة يقول:

«لم أتقن الألعاب الإلكترونية بعد، ولكن ابني الصغير يقول بأنني طالب جيد، وبأنني أتعلم». وقال لنا مدير آخر لإحدى الشركات أنه اعتاد التحدث على هاتفه الخلوي طوال الطريق من مكان عمله إلى بيته، لكنه الآن اختار مكانًا محددًا يبعد عشرين دقيقة عن بيته، يتوقف عنده عن إجراء أي مكالمات هاتفية، ويقطع المسافة المتبقية في الاسترخاء، حتى إذا وصل البيت لا يكون منشغلًا بالعمل، ويتفرغ لزوجته وأطفاله.

وتمثل الفئة الثالثة - ممارسة قيمك الرئيسية في سلوكياتك اليومية - تحديًا بالنسبة إلى الكثيرين، فمعظم الناس يعيشون حياة سريعة الخطى، لدرجة أنهم نادرًا ما يتوقفون ليسألوا أنفسهم: ما الذي يؤمنون به؟ وماذا يريدون أن يكونوا؟ لذلك، فإنهم يتركون للظروف الخارجية أن تملي عليهم تصرفاتهم.

نحن لا نقول بأن على الناس تحديد قيمهم بوضوح وصراحة؛ لأن النتائج عادة ما يسهل توقعها في ضوء هذا الوضوح، ولكننا نحاول

أن نكشف هذه القيم بطرح أسئلة استكشافية، مثل: ما الصفات التي تستفزك عندما تراها في الآخرين؟ فمن خلال وصفهم للأشياء التي يكرهونها، يفصح الناس عمّا يؤمنون به، مثلاً: إذا كان البخل يزعجك، فمن المحتمل أن يكون الكرم أحد مُثُلِك الرئيسية، وإذا كانت وقاحة الآخرين تثيرك، فمن المحتمل أن مراعاة شعور الآخرين أحد المثل العليا لديك. ومثلما في الفئات الأخرى، فإن اعتماد طقوس أو ممارسات منتظمة يمكن أن يساعد على ردم الفجوة بين القيم التي تطمح إليها وطريقة تصرفك حالياً، فإذا اكتشفت أن احترام الآخرين ومراعاة مشاعرهم قيمة رئيسة في نظرك، لكنك تتأخر عن الاجتماعات باستمرار، فإنَّ الإجراء المناسب هو إنهاء الاجتماعات التي تديرها قبل خمس دقائق من موعد انتهائها، ما يسمح لك بأن تذهب للاجتماع الثاني قبل خمس دقائق من بدئه.

من شأن تلبية هذه الفئات الثلاث أن يساعد الناس على تحقيق مزيد من التوازن، والرضا، والسعادة والرفاهة في حياتهم وعملهم، فهذه المشاعر هي مصدر الطاقة الإيجابية، وتعزز رغبة الناس في المثابرة على الممارسات في جوانب الطاقة الأخرى أيضاً.

لا يمكن لطريقة العمل هذه أن تترسخ إلا إذا دعمت الشركات والمؤسسات العاملين فيها لتبني سلوكيات جديدة. وقد علمنا -للأسف- أن المديرين والشركات جميعهم ليسوا على استعداد للاقتناع بفكرة أنَّ التجديد الشخصي للموظفين سوف يؤدي إلى مزيد من الأداء

الأفضل والمستدام! لذلك، فإنَّ نجاح جهود التجديد في حاجة إلى دعم قوي والتزام من الإدارة العليا، وصنَّاع القرار فيها.

في إحدى المناطق التي أجرينا دراستنا فيها، كانت المديرية الإقليمية لأحد المصارف المشجع الرئيس لبرنامجنا، فقد طبقت مبادئ في حياتها الخاصة، وأجرت سلسلة من التغيرات الشخصية، ومن ذلك الالتزام الواضح بممارسات تجديد منتظمة في حياتها العملية، ثم انتقلت بعد ذلك إلى تعميم الممارسة بين الفريق القيادي في المصرف. وأخيراً، اتصلت بالمشاركين في المشروع جميعهم؛ لتشجيعهم على الاستمرار في الممارسات الجديدة، وكانت قدوة للجميع في حماسها.

في شركة سوني في أوروبا، تبنت مئآت عدَّة من كبار الموظفين مبادئ إدارة الطاقة، ما أدى إلى التحاق أكثر من ألفي موظف ببرنامج تجديد الطاقة، وأصبح من تقليد الشركة إعطاء العاملين استراحات متقطعة، وممارسة التمارين ظهراً، والردُّ على رسائل البريد الإلكتروني في وقت محدَّد.

ويترتب على دعم إدارة الشركات والمؤسسات تغيير في السياسات والإجراءات والثقافة، فقد خصَّصت بعض الشركات التي عملنا معها (غرف تجديد)، يستطيع العاملون الذهاب إليها للاسترخاء واستعادة نشاطهم، في حين تسهم شركات أخرى في نفقات اشتراك العاملين في عضوية الصالات الرياضية، وفي بعض الحالات، يلتحق المدبرون أنفسهم بمجموعات من الموظفين لتمرين وقت الظهيرة.

حدّدت أيضًا إحدى الشركات ساعة في اليوم، منعت فيها عقد أي اجتماعات؛ ليتسنى للعاملين التمتع بساعة عمل واحدة خالية من الاجتماعات في الأقل، في حين اتفق كبار المديرين في شركات عدّة على التوقف عن قراءة البريد الإلكتروني في أثناء الاجتماعات؛ من أجل ضمان التركيز والفاعلية.

لكن العامل الوحيد الذي يمكن أن يقف في طريق النجاح هو عقلية الأزمة، حيث إن المرشحين المحتملين لبرامج تجديد الطاقة هي الشركات أو المؤسسات التي تبحث عن حلول جديدة، لكنها في الوقت ذاته لا تحرص على تطبيق الفكرة جيدًا.

في إحدى الشركات التي حصلنا فيها على دعم الرئيس التنفيذي، كانت الشركة تحت ضغط شديد للتطور بسرعة، لكنّ أعضاء فريق الإدارة لم يستطيعوا التخلص من إلحاح الحرص على الأهداف القصيرة المدى، ورفضوا البرنامج، مع أن تخصيص وقت للتجديد ربما كان سيجعلهم أكثر إنتاجًا على المدى الطويل.

على النقيض من هذه الشركة، طبقت شركة أخرى هذا البرنامج بنجاح في ذروة الموسم الضريبي، حيث مارس فريق الشركة بدعم من القادة الإداريين، التنفيس عن المشاعر السلبية بالتمارين، أو التنفس، أو سرد قصص مختلفة لأنفسهم، واستبدلوا استراحات التجديد بأوقات العمل المركزة. وقال معظم أعضاء الفريق: إن الموسم الضريبي هذا كان الأقل ضغطًا من بين المواسم كلّها التي مرّوا بها.

يقضي العقد الضمني الحالي بين الشركات والعاملين فيها بأنَّ كلَّ طرف سيحاول الحصول على أقصى ما يستطيع من الطرف الآخر بأقصى سرعة ممكنة، وأن يستمر في ذلك من دون أي إحساس بالندم. نعتقد أن هذا السلوك مدّمّر للذات، إذ سينتهي المطاف بالأفراد والشركات التي يعملون لمصلحتها إلى حالة من الاستنزاف وليس الثراء، وفي هذه الحالة، يشعر الموظفون بأنهم محاصرون باستمرار، في حين تضطر الشركات إلى تعيين موظفين غير متفرغين تمامًا، وتواصل توظيف عاملين جدد وتدريبهم ليحلوا مكان العاملين الذين تركوا العمل. ما ندعو إليه هو عقد جديد وصريح لمصلحة الأطراف جميعها، وهو أن تطور الشركات العاملين لديها في جوانب حياتهم كلها؛ لمساعدتهم على بناء قيمهم والحفاظ عليها، في حين يستجيب العاملون بتوظيف طاقاتهم الكاملة متعددة الجوانب بإخلاص في أثناء العمل اليومي، وهذا ما يؤدي إلى تطوير القِيم عند الطرفين في نهاية المطاف.

* * *