

كتاب مضاعفون

ليز وايزمان



مقولات منتقاة :

التحدي الأكبر في القيادة ليس الموارد غير الكافية بحد ذاتها بل بالأحرى عدم قدرتنا على الوصول إلى الموارد الأكثر أهمية الموجودة تحت تصرفنا .

الأصول الثامن لمنشأة في القرن الواحد والعشرين فستكون في عاملها الذين تتضمن وظائفهم ونتاجيتهم استخدام المعلومات."

الفصل الأول تأثير المضاعف

بعض القادة يجعلوننا أفضل وأذكى لأنهم يخرجون ذكاءنا ويعيدون تنشيطه ولذلك نسميهم مضاعفين ويصنعون عباقرة ويجعلون الجميع

مشكلة العبقرية

بعض القادة يجعلوننا أفضل وأذكى لأنهم يخرجون ذكاءنا ويعيدون تنشيطه ولذلك نسميهم مضاعفين ويصنعون عباقرة ويجعلون الجميع من حولهم أذكى وأكثر كفاءة .

تدفق الذكاء اتجاه واحد فقط : منهم للآخرين .

البعض الآخر (المضاعف) استغلوا ذكاءهم لتقوية ذكاء وكفاءة الآخرين من حولهم ويصبح الأشخاص أذكى وأفضل في وجودهم هؤلاء القادة لم يكونوا أذكى فحسب بل كانوا مضاعفين للذكاء وصناع للعبقرية.





منطلقات :

القادة (المقلصين) الذين اعتمدوا على منطق تخصيص الموارد وزيادتها يعتقدون التالي:

- الموظفون منهكون من كثرة العمل.
- أفضل الموظفين وصلوا إلى أعلى طاقتهم كفاءة.
- لتحقيق مهام إضافية وأكبر يتطلب مزيد (موارد).

القادة (المضاعفون) الذين اعتمدوا على منطق المضاعفة يعتقدون التالي:

- معظم الأشخاص في المؤسسات غير مستغلين بشكل كامل.
- كل الكفاءات يمكن زيادتها عن طريق النوع المناسب من القيادة.
- الذكاء والكفاءة يمكن مضاعفتها دون الاحتياج إلى استثمار أكبر.

عقلية المقلص:

- الذكاء للنخبة والندرة.
- عدم التمكن من حل المشكلات دون وجودهم.
- الذكاء لا يتغير بل أساسي وثابت لا يتغير مع مرور الوقت عند أشخاص محددين.

عقلية المضاعف:

- الذكاء موجود عند الجميع وبأشكال مختلفة.
- الذكاء يتطور بصورة مستمرة.
- المؤسسات مليئة بالموهوبين .





الضوابط الخمسة للمضاعف:

■ **جذب الموهبة** والاستفادة منها (مغناطيس).

المضاعف : المغناطيس المقلص: إمبراطور

■ **خلق بيئة حماس** آمنة لتفكير أفضل.

المضاعف: محرر ومنقذ المقلص: طاغية

■ **إتاحة الفرص** للتحديات .

المضاعف : متحدٍ المقلص : يعتقد يعرف كل شيء

■ **مناقشة القرارات.**

المضاعف: صانع نقاشات المقلص: متخذ للقرارات

■ **ترسيخ التملك** والمسؤولية عند الموظفين.

المضاعف : عقلية مستثمر المقلص: يدخل في التفاصيل

اكتشافات مفاجئة عن المضاعفين يمتازون بها:

- **حدة الطبع** (يرون الكثير ويتوقعون الأكثر).
- **حس دعابة عال** (يستخدمون الفكاهة لخلق الراحة ولإثارة الطاقة والذكاء عند الآخرين).

الرسائل الأساسية في الكتاب:

- **المقلصون** لا يستغلون الأشخاص بشكل كامل ولا من كفاءتهم.
- **يضاعف المضاعفون** من الذكاء لدى الأشخاص ويصبحون أكثر ذكاء وكفاءة.
- **المضاعفون يستفيدون** من مواردهم وموارد المؤسسات بشكل أفضل.



كتاب مضاعفون

ليز وايزمان



الفصل الثاني مغناطيس المواهب

مقولات منتقاة :

■ لا استخدم كل ما لدي من ذكاء فحسب بل استخدم كل ذكاء يمكنني استعارته) وودرو ويلسون
المضاعفون مثل المغناطيس الذي يجذب المواهب وينميها إلى أقصى حد .

دورة الجذب:

■ **قادة جاذبون بالاستفادة** منهم وتنميتهم - موهوبون مميزون يتم تقديرهم والإيمان بمواهبهم - زيادة قيمتهم السوقية - فرص أكبر ونماء أعظم - صناعة قادة وجذب موهوبين جدد.

دورة الانحدار:

■ **قادة متقولين** موهوبين يفقدون الثقة - انخفاض قيمتهم السوقية - ينتظرون ويبقون في مكانهم - يتقلص القادة ولا جذب للموهوبين.

ما يفعله مغناطيس المواهب لتوليد العبقرية من الآخرين:

البحث عن الموهبة في كل مكان.

- الإدراك أن الذكاء له أوجه كثيرة والعبقرية تأتي بأشكال كثيرة.
- لا يتأثر بالحدود المؤسسية والهرمية للوصول إليهم أو العكس.





2 - العثور على العبقرية الفطرية الكامنة لدى الأشخاص.

- يكتشفون العبقرية الفطرية عند الأشخاص التي يقومون بها بشكل طبيعي.
- يمنحهم إشباعا ذاتيا ويقدمون أنفسهم طوعا للعبقرية.
- المفتاح الذي يحرر الجهد الاختياري.
- ميّز ما تكتشفه في الآخرين من عبقرية.

3 -تحقيق أقصى استفادة من الأشخاص.

- ربط الأشخاص بالفرص وفتحها لهم.
- سلط الأضواء على نجاح الأشخاص في عبقريتهم.

4 -إزالة العقبات.

- التخلص من الأشخاص الذين يعرقلون نمو الآخرين (الأعشاب الضارة).
- تخلص من المغرورين.
- افسح الطريق للعبقرين.

أسلوب المقلص في إدارة الموهبة:

- 1- الحصول على الموارد وتملكها.
- 2- وضعهم في قوالب معينة ومحددة.
- 3- تسليط الأضواء على أنفسهم لا على الآخرين فينتج ذبول الموهبة.

نقاط انطلاق مغناطيسي المواهب:

1 -إزالة العقبات.

- حددها بوضع قائمة من 8-10 أشخاص ولاحظ الأعمال التي يقومون بها بسهولة وبدون تردد.
- اختبر ملاحظتك بسؤال زميل لك / نفسه.
- اعمل على انجاح الأمر بإعداد قائمة من خمسة أدوار مختلفة تحقق عبقريتهم.

2 -تخلص من الأشخاص الضارين والمعرقلين.

- اعثر على الضارين وافصلهم.
- أبلغ الفريق عن فصله لأنه يعوق الأداء.



كتاب مضاعفون

ليز وايزمان



المحرر من (الحرية) حرية الذكاء
والملاحظة وإبداء الرأي

الفصل الثالث

مفاهيم ومنطلقات التحرر:

- يحزر المضاعفون الأشخاص من القوى الغاشمة داخل التدرج المؤسسي والهيكل ليذكروا ويتحدثوا ويتصرفوا بصدق.
- يخلقون مناخا حماسيا للتفكير والعمل.
- لا يتعاملون بالترهيب والتخويف.
- التوتر مقابل الحماس والتركيز.
- تهيئة الظروف لإشراك الذكاء والتنمية.

الظروف اللازمة لدورة التعلم والنجاح:

- 1- توليد الأفكار بسهولة.
- 2- تعلم الأشخاص سريعا وتكيفهم مع البيئة الجديدة.
- 3- عمل الأشخاص بشكل تعاوني.
- 4- حل المشكلات المعقدة.
- 5- إنجاز المهام الصعبة.





نماذج للمحررين وتهيئتهم للظروف:

- **إرنست باشراش (شركة إدفينت إنترناشونال) / أنشأ منتديات للأشخاص للتعبير عن أفكارهم ولكنه يضع معايير عالية للغاية لما يجب أن تفعله قبل إبداء الرأي وأهمها توافر البيانات .**
- **ستيفن سبيلبرج (مخرج سينمائي) / يعرف مهمة كل شخص ولا يقوم نيابة عنهم بها ويخبرهم بأنه وظفهم لإعجابه بأعمالهم ويوضح لهم أن الأفكار السيئة تعتبر نقطة بداية مقبولة.**
- **باتريك كيلى (معلم تاريخ) / يقول لتلاميذه أنكم إذا بذلتهم أقصى ما لديكم ستنجحون ويشجعهم على التحدث بصراحة وإبداء آرائهم.**

مناخ مولّد:

- ارتياح في البيئة وتوتر من أجل النتيجة.
- السماح باقتراح الأخطاء.
- تهيئة مناخ للتعلم (اسمح لك بالخطأ لكن عليك تلتزم بالتعلم من الأخطاء وعدم تكرارها).
- تهيئة مناخ حماسي لتفكير أفضل.

الممارسات الثلاث للمحرر:

- 1 - **خلق مساحة للمساهمة والعمل والحفاظ عليها.**
 - الاستماع باهتمام لمعرفة ما لدى الآخرين.
 - الثبات بما يحقق النمط السلوكي المتوقع والامن.
 - المساواة في مستوى مشاركة الآخرين بما يضمن وجود أصوات غير كبار التنفيذيين والمديرين.
- 2 - **المطالبة بأفضل عمل لدى الأشخاص.**
 - **أفضل الطرق لذلك:**
 - حافظ على المعيار الذي يعرفك بأن الشخص يقدم أفضل ما لديه.
 - فرّق بين أفضل عمل يقوم به الشخص وبين النتائج.
- 3 - **ولّد دورات تعليمية سريعة.**
 - اعترف بالأخطاء وبين ما تعلمته منها.
 - الإصرار على التعلم من الأخطاء.





المقاصون:

- 1- الاستحواذ على المساحة لهم عن غيرهم.
- 2- خلق حالة من القلق.
- 3- الحكم على الآخرين.

خطوات تحويل شخص ما إلى محرر:

- 1- أعط غيرك السماح لإبداء الآراء أكثر مما لك.
- 2- قسّم آراءك: آراء لطيفة لطرح وجهات النظر / آراء قاسية عندما يكون الأمر مهما بالفعل.

3- اجعل أخطاءك معروفة وشارك الآخرين بها:

- اجعل الأمر شخصيا ودعهم يعرفون الأخطاء وما تعلمته منها.
- اجعل الأمر علنيا وجزء من طقوسك الإدارية.



كتاب مضاعفون

ليز وايزمان



المتحدي

الفصل الرابع

طرح الأسئلة الملهمة حتى لو ما تعرف إجابتها.

الممارسات الثلاث للمتحدي:

1 - ازرع الفرصة من خلال:

- أن تتيح لشخص آخر اكتشاف الفرصة والحل (مركز بينيون معتمد على افتراض أنك لا تحقق أقصى استفادة من الأشخاص إذا أخبرتهم بما يجب أن يفعلوه بل إنك تحصل على أقصى جهد إذا ساعدت الأشخاص على اكتشاف الفرصة ثم تحدي أنفسهم).
- تحدي الافتراضات والأسئلة بطرحها عليهم.
- أعد تأطير المشكلات واعرضها كفرصة.
- ضع نقطة انطلاق الفرصة بدون حل كامل.

2 - ضع تحديا يُحدث نموا كبيرا بالطريقة التالية:

- يقدم تحدي واضح وواقعي.
- طرح الأسئلة الصعبة المطلوب إجابتها لإنجاز التحدي.
- لا يجيبون على الأسئلة بل يسمحون للآخرين بملء الفراغات.

3 - وُلد ثقة بأن ما هو مستحيل هو أمر ممكن بالفعل بالطرق التالية:

- تطبيق التحدي لو مرة واحدة.
- تحديد مسار للتحدي.
- الاشتراك في وضع الخطة معا.
- حقق الفوز المبكر والانتصارات الصغيرة والمبكرة.





أسلوب المقلص :

- 1- يتحدثون بالحلول.
- 2- يخبرون الأشخاص بما يعرفونه.
- 3- يخبرونهم بكيفية أداء مهامهم.
- 4- يختبرون الآخرين في أدائهم.

نقاط انطلاق لبدء العمل كمتحدٍ:

- 1- اذهب بأسئلتك إلى أقصى مدى .
- 2- خذ جولة مع الأشخاص لمكان ملهم أو مختلف.
- 3- اتخذ خطوة صغيرة ملهمة بإبراز النجاحات أمام الجميع.



كتاب مضاعفون

ليز وايزمان



الفصل الخامس صانع النقاش

مقولة:

(من الأفضل أن تناقش قرارا دون البت فيه بدلا من اتخاذ قرار دون مناقشته) جوزيف جوبرت

• **عقلية المقلص** هناك عدد قليل فقط من الأشخاص الجديرين بالاستماع لهم فيعملون كصانعي قرار ويعتمدون على معرفتهم الخاصة او المقربين جدا.

• **عقلية المضاعف** يركزون على كيفية معرفة ما يعرفه الآخرون وعند الاستعانة بعقول كافية يمكن حل الأمر واهتمامهم بكل فكرة مناسبة يمكن عرضها الأشخاص فيعملون على جذب عقلية الكل باستغلال النقاش الجماعي بكل تجرد عن أشخاصهم.

الممارسات الثلاث لصانع النقاش:

1- تحديد المشكلات بالخطوات التالية:

أ/القدرة على صياغة الأسئلة وتمتاز:

- تكشف وتتحدى الافتراضات القديمة المترسخة في المنشأة.
- تظهر الضغوطات الأساسية .
- تدفع لدراسة الحقائق وتحدي الواقع.
- تضمن وجود وجهات نظر مختلفة.





ب/تشكيل الفريق المناسب بما يشمل:

- الأشخاص الذين لهم معرفة ورؤية للاطلاع على المشكلة.
- الأطراف المعنية المتأثرة بالقرار.
- الأشخاص المحتملين نتائج القرار.

ج/اجمع البيانات وحلها قبل النقاش حتى يكون الجميع على استعداد لتقديم إسهامات مدعمة بالحقائق.

د/حدد ما يجب نقاشه والقرار الذي تريده منهم وممكن الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما المدة المتاحة لاتخاذ القرار؟
- من الشخص الذي سيقدم التوصية؟
- من الشخص الذي سيتخذ القرار؟

2 - إثارة النقاش وليكون النقاش مثمرا:

- يشارك اهتمام الجميع.
- شمولية الطرح.
- الاستناد إلى الحقائق.
- التركيز على ما تعلموه .

عناصر أساسية لنقاش مثمر:

- توليد الأمان مع الضغط على الواقعية والدقة.
- تحري الدقة بالأسئلة وطلب الأدلة واستهداف كل جوانب المشكلة.





3 - تحفيز عملية اتخاذ قرارات صائبة بثلاثة طرق:

إعادة توضيح عملية اتخاذ القرار من خلال:

- هل نتخذ القرار الآن أم نحتاج معلومات؟
- كيف نتعامل مع الآراء المختلفة؟
- هل برز شيء في النقاش غير عملية اتخاذ القرار؟
- اتخاذ القرار وليس بالضرورة توافق الآراء مع السعي لإجماع الآراء.
- إعلان القرار وعرض الأسباب.

أسلوب المقلصين في النقاش :

إعادة توضيح عملية اتخاذ القرار من خلال:

- 1 - **القرار السريع** المعتمد على الرأي الشخصي أو القريبين جداً.
- 2 - **طرح المشكلات** بشكل مفاجئ وبدون تحديد وبالتالي تضعف الإسهامات.
- 3 - **السيطرة** على النقاش.





كتاب مضاعفون

ليز وايزمان



المستثمر

الفصل السادس

- **يستثمر المضاعفون** في نجاح الآخرين وقد يتدخلون للمشاركة في الأفكار لكنهم يعيدون المسؤولية دائما لأصحابها.
- **دور المضاعفين** هو الاستثمار والتدريس والتدريب وليس اللعب مكان اللاعبين.

الممارسات الثلاث للمستثمر:

1 - حدد المسؤولية على الأشخاص بناء على كفاءتهم وذكائهم.

- اختر القيادة .
- حمل الأشخاص مسؤولية تحقيق الهدف النهائي.
- وسع نطاق دور الأشخاص واجعلهم يقوموا بما لم يفعلوه من قبل أبدا.

2 - استثمر الموارد من خلال:

- درّس ودرّب باستمرار.
- قدّم الدعم .

3 - حمل الأشخاص المسؤولية من خلال:

- أعد المسؤولية لأصحابها.
- توقع عملا منجزا.
- احترم العواقب الطبيعية.





أسلوب المقلص في التنفيذ:

- 1 - الإبقاء على المسؤولية لأنفسهم.
- 2 - التدخل والاختفاء ويرسخون التبعية والانسحاب ويحدثون فوضى هدامة.
- 3 - تولي الأمر مجددا وحرمان الأشخاص من ذكائهم.

استراتيجيات المضاعف المستثمر:

- 1- دعهم يعرفوا من المدير والمسؤول (هم) وامنحهم المسؤولية.
- 2- دع الطبيعة تأخذ مسارها وقاوم غرائز التدخل من خلال:
 - دع الأمر يحدث والتجربة تسير.
 - تحدث عن الأمر وساعدهم.
 - ركز على المرة التالية لإيجاد طريقة النجاح.
- 3- اطلب الحل ولا تتول مسؤولية حل المشكلة بإثارة أسئلة بسيطة مثل:
 - ما الحلول التي تراها مناسبة.
 - ما الذي تود أن تفعله لحل هذه المشكلة.
- 4- عند طلب رأيك قدمه واخرج منه مثل هذه العبارة:
 - إنني سعيد بمساعدتي إياكم على دراسة الموضوع لكنني لا أزال أتطلع إلى أن تقودوا هذا الأمر مستقبلا.





كتاب مضاعفون

ليز وايزمان



الفصل السابع أن تصبح مضاعفا

ردة فعل من قرأ الكتاب:

- 1 -التجاوب والاعتراف بالمضاعفين.
- 2 -ملاحظة المقلص التصادفي بداخلهم (جزئي/ كامل مزمن).
- 3 -الإصرار بأن يكونوا مضاعفين.

عقبتيان مزدوجتان:

- 1- العمل تحت قيادة مقلص والحل اسمح لنفسك أن تكون أفضل من مديرك.
- 2- مثقلا بالعمل ومرهق والحل اسلك الطريق البطيء وسوف تصل.

أدوات تسريع الطريق البطيء:

- 1- استخدم النقيضين (ليس من الشرط ان تكون فعالا في الخمسة فأغلبية المضاعفين كانوا فعالين في ثلاثة فقط):
- أبطل مفعول نقاط الضعف.
 - ادعم نقاط القوة .



تلخيص/ يوسف الهاجري

@aboaadl2030 Aboaadl



2- ابدأ بالافتراضات المملوءة بالثقة كمضاعف وليس مقلص مع الآخرين.

3- اقبل تحدي المضاعف 30 يوما لضابط واحد وتركز عليه.

- رسخ الأمر طبقة بعد أخرى وفكرة بعد أخرى.
- احتفظ بالعزيمة لمدة عام.
- كوّن مجموعة للضغط الإيجابي والمحافظة على القوة.

ما أهمية المضاعف؟:

- 1- العطاء الأكبر منك ومنهم ومضاعفا.
- 2- مواجهة تحديات الموارد في المنظمات.
- 3- العالم ككل وحل المشكلات الأكثر تعقيدا.

الكتاب يستحق القراءة المتعمقة



لمشاهدة جميع ملخصات الهاجري

