



خلاصة أسبوعية لأحدث كتب الإدارة والأعمال تأتيك عبر الإنترنت أو البريد الإلكتروني

البديهة في العمل

لماذا يساعد تطوير الحدس على أن تكون أفضل في عملك

جاري كلين

جاري كلين: هو مؤسس ورئيس شركة الاستشارات، Klein Associates. وهو متخصص في كيفية استخدام الناس لخبراتهم في اتخاذ أفضل القرارات في ظل وجود الأهداف المتضاربة أو الضغوط العصبية. درس د. كلين كيفية استخدام رجال الأطفال، الجنود ورجال الأعمال لحدسهم. كما أنه مؤلف كتاب *Sources of Power: How People Make Decisions*. ويعني "مصادر القوة: كيف يتخذ الناس القرارات"

الخلاصة دوت كوم alkhulasah.com موقع تمتلكه وتديره شركة أريبيكسمريز دوت كوم المحدودة Arabicsummaries.com LTD والتي تعنى بتقديم خلاصة مركزة في ثماني أو تسع صفحات لأحدث كتب الإدارة والأعمال وترسلها لمستخدميها بواسطة البريد الإلكتروني كل أسبوع. تمكن هذه الخلاصة المشتركين من الحصول على اطلاع واسع لآخر مفاهيم واستراتيجيات الإدارة والأعمال وذلك باستثمار ساعة واحدة فقط أسبوعياً وفي مقابل رسم اشتراك زهيد. للمزيد من المعلومات نرجو التكرم بزيارة موقعنا <http://www.alkhulasah.com>

نحو بناء مجتمع محترف



الفكرة الأساسية

يمثل تناقض في عالم الأعمال تراجع تقدير الناس لأهمية البديهة كأساس لاتخاذ القرارات الصائبة. ومع ذلك، تظهر الدراسات أن 90% من القرارات الهامة التي يتخذها الشخص تعتمد بشكل عام أكثر على "مشاعر باطنية" بالنسبة لما يجب فعله بدلاً من الاعتماد على البيانات الملموسة. بمعنى آخر، يقلل معظم الأفراد من أهمية البديهة في نفس الوقت الذي يستخدمونها أكثر وأكثر. فإذا ما وضعنا هذا في اعتبارنا، فسيكون من الأفضل الاعتراف بأهمية البديهة ونصبح أفضل في استخدامها.

إذن ما هي البديهة بالضبط؟ أحد الأعمال الجيدة تقول أن: "البديهة هي كيفية ترجمتنا للتجارب السابقة في صورة قرارات بشأن أفعالنا الحالية". هذا يعني أنه كلما ازدادت خبرتك في مجال عملك الخاص، كلما ازدادت ثقتك في اتخاذ القرارات على أساس أحاسيسك الداخلية ومشاعرك أكثر من الاحتياج إلى تحليل موسع للخيارات المتاحة. هذا هو السبب وراء قدرة رجال الإطفاء والعسكريين على اتخاذ قرارات الحياة والموت بسرعة. فهم يعتمدون على مؤشرات مما يحدث الآن ويعلمون بالبديهة كيف يمكنهم التصرف دون الحاجة إلى تحليل مفصل.

الخلاصة:

- البديهة ليست أمراً سحرياً – ولا تحتاج إلى إدراك غير محسوس ولا اتصال (بالقوة الخارقة).
 - البديهة ليست موهبة – تولد معك أو لا تولد.
 - البديهة يمكن تقويتها – بتعلم كيفية استخدام الأدوات المناسبة وأن تكون أكثر خبرة.
 - البديهة امتداد طبيعي للخبرة – أكثر من أن تتطلب حساسية روحية.
 - البديهة يمكن ويجب أن تعمل يدأ بيد مع التحليل – وذلك للوصول إلى قرارات أصح و أفضل مما يمكن أن تصل إليه أي من البديهة أو التحليل إن عمل كل منهما بمفرده.
 - يمكن لأي فرد اكتساب أدوات البديهة – من خلال المجهود، التدريب والمجهود الواعي.
 - كلما نجحت في تنمية بديهة العمل، كلما أصبح أكثر ثقة في اتخاذ قرارات صائبة في المستقبل.
- "أنا أفضل الصورة العضلية للبديهة والتي تتعامل مع بديهتنا كمهارات يمكن اكتسابها، مثل القوة التي يمكن تمهيتها من خلال التدريب. كلما تدربت أكثر – وكلما استخدمت أدوات أكثر في الجيمنازيوم – كلما أصبحت أكثر قوة. ينطبق الأمر نفسه على البديهة. تتحسن القرارات البديهة كلما اكتسبنا المزيد من الأنماط، وسيناريوهات العمل والنماذج الذهنية الثرية. تذكر أن البديهة هي الطريقة التي نترجم بها خبرتنا إلى فعل". هذا المنهج يشكل السند العقلي بالنسبة لي. بصرف النظر حدودها، فنحن نعتمد على البديهة. لهذا من المهم أن ننمينا إلى أداة يعتمد عليها. وكما هو الحال في التدريب البدني، فإنك ستحصل على بعض النتائج إذا خصصت وقتاً وجهداً لتكرار التدريبات، ولكنك ستحصل على نتائج أفضل إذا استخدمت تقنيات أفضل وإن كان لديك برنامج تدريب ذكي يحقق نتائج متقدمة – وخاصةً إذا حصلت على الإرشاد والمرجعية حول تلك التقنيات والأهداف. فكر في الأمر كبرنامج لياقة لتنمية بديهتك".
- جاري كلين

1- كيف تنمي بديهة العمل ----- صفحة 2-4

لتنمية مستواك في بديهة العمل، يمكنك أن تختار واحداً من الخيارات العامة:

1. الانتظار السلبي إلى أن تكتسب خبرة كافية حتى تبدأ التأثير على قراراتك.

2. ترقب تكوين مجموعة مهارات اتخاذ القرار بالبديهة عن طريق:

- فهم ما هي البديهة.
- تعلم وسائل وطرق صنع القرار.
- تعلم كيفية المزج بين التحليل والبديهة.

2- كيف تطبق بديهتك بشكل أفضل ----- صفحة 5-6

حتى تتعلم كيفية تطبيق بديهتك بشكل فعال في مكان العمل:

1. قم باتخاذ بعض الخيارات الصعبة – سيرغمك هذا على تحسين قدراتك البديهة.
2. ركز على المشاكل لحظة ظهورها – قبل أن تفقد السيطرة عليها وقبل أن تكون أكثر جدية.
3. كن أفضل في إدارة الغموض – وطور بديهتك نحو أفضل المناهج.
4. تعلم كيفية تقدير المواقف – حيث يمكن لبديهتك أن تختار العلامات والأنماط المناسبة لاتخاذ إجراء ما.
5. كن مبدعاً – التقط ومضات الإلهام التي ستنجحها بديهتك.
6. حسن قدراتك على الارتجال والتكيف – حيث يمكنك صنع التعديلات في الحال.

3- كيف تتغلب على العقبات عند استخدام البديهة ----- صفحة 7-8

لحماية مهارات تفكيرك البديهي ضد كل العقبات والعوائق المحتملة:

1. حسن قدراتك على توصيل بديهاتك للآخرين – حيث يمكنك أن تعرض أفكارك بشكل فعال.
2. درب الآخرين وراقبهم – وبالتالي سيكون هناك فهماً أفضل للبديهة في شركتك.
3. استغل البيانات الكمية – حيث أنها مقياس لنجاح أفكارك.
4. استخدم تكنولوجيا المعلومات بشكل ذكي – بدلاً من تركها لتبعدك عن التفكير البديهي.
5. التزم بكونك صانع قرارات بديهة.



كيف تنمي بديهة العمل لديك

1.

- لتنمية مستواك في بديهة العمل، يمكنك أن تختار أحد الخيارين التاليين:
1. الانتظار السلبي إلى أن تكتسب خبرة كافية حتى تبدأ التأثير على قراراتك.
 2. ترقب تكوين مهارات صنع القرار عن طريق:
 - فهم ما هي البديهة.
 - تعلم وسائل وطرق صنع القرار.
 - تعلم كيفية المزج بين التحليل والبديهة.

فكر في كيفية إجابتك على تلك الأسئلة:

- من أين تأتي مشاعرك الداخلية في العمل؟
 - ما الذي يدق جرس الإنذار في عقلك عندما ترى شيئاً ما؟
 - ما هي العملية التي تتعلم من خلالها صنع القرارات الجيدة؟
- أغلب الناس تعلموا أن أفضل أن وسيلة لصنع القرارات الجيدة في العمل هي:
- 1 - حل مشكلتك بشكل كامل.
 - 2 - ضع قائمة بكل خياراتك المختلفة.
 - 3 - قيم تلك الخيارات وفقاً لمعيار متوافق.
 - 4 - حدد الخيارات التي تقدم أفضل الفوائد.

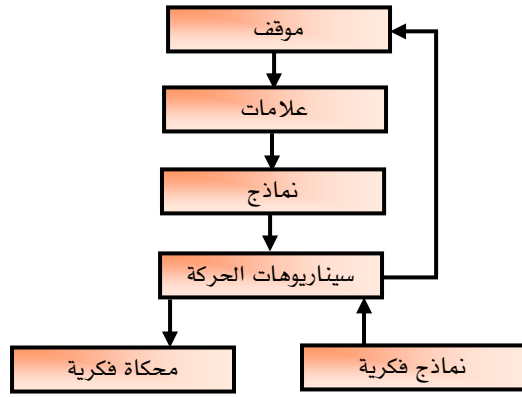
يبدو هذا جيداً من الناحية النظرية لأنه منطقي ومنهجي بدلاً من ترك النتيجة للمصادفة. ولكن المشكلة الوحيدة أن هذا المنهج لا يعمل بتلك الصورة الجيدة دائماً في الواقع. عادةً ما يتحتم اتخاذ القرارات في مواقف أكثر تحدياً حيث:

- يجب وضع عوامل الغموض والتعقيد في الاعتبار.
- محدودية المعلومات المتاحة.
- هناك قيود شديدة على الموارد.
- يوجد الكثير من الحقائق المتناقضة غير الحاسمة.
- هناك عواقب وخيمة لاتخاذ القرارات الخاطئة.

بمعنى آخر، في معظم المواقف، لا يتبع الأفراد النمط الكلاسيكي، العلمي في صنع القرار. بدلاً من ذلك، سيكون هناك منهجاً واحداً مفضلاً عن الكل، وسيتم التركيز الحقائق التي تدعم هذا المنهج المفضل بينما سيتم إخفاء باقي الحقائق المناقضة تحت السجاد. أو سيتم لي عنق معيار التقييم حتى لا يكون هناك إلا قرار واحد يتم التوصل إليه.

حيث أن البديهة تؤثر دائماً على القرارات أكثر مما نعتزف بها أو حتى ندركها، فهي تستحق إلى مزيد من الفحص. يتضمن نموذج العمل الجيد لبديهة العمل خمس عناصر رئيسية هي:

- 1 - ظهور موقف جديد يؤدي إلى مجموعة من العلامات عادةً ما يتم تجميعها معاً.
- 2 - هذه المجموعة من العلامات ستشكل نموذجاً. ويقوم المدير الخبير بالنظر إلى تلك العلامات ليرى ما إذا كانت تلك العلامات تتوافق مع أي من النماذج السابقة.
- 3 - اعتماداً على النموذج الذي سبق استخدامه في مواقف سابقة، سيكون لدى الفرد الخبير خطة عمل محددة. وسيتوقع ما سيحدث بعد ذلك وأكثر الطرق فاعلية لاتباعها. تعد سيناريوهات الحركة أكثر الطرق فاعلية التي يستجيب لها صاحب الخبرة. كلما ازدادت خبرة الفرد مع نموذج ما، كلما كان من الواضح أنه أفضل نموذج للعمل، وكلما أصبح من الأسر بالنسبة له صنع قرار جيد.



4 - المحاكاة الفكرية تعني التخيل الواعي لما سيحدث عند تنفيذ أي سيناريو للحركة. الفرد الخبير سيعلم ما سيحدث فور اتخاذ إجراءات محددة، وسيترقب العلامات التي ستظهر بالفعل.

5 - من أجل بناء محاكاة فكرية فعالة، تحتاج إلى نماذج فكرية لكيفية سير الأمور. الأفراد الخبراء يعلمون كيف تسيّر الأمور من خلال ما لديهم من أمثلة. يساعد المديرون مرؤوسيهـم لبناء أنماط فكرية أفضل لزيادة كفاءتهم في المستقبل.

في معظم المواقف، يمكن استخدام تلك العناصر بشكل سريع حتى تظهر القرارات البديهة وكأنها تتخذ بشكل آني ولكن الحقيقة ليست كذلك. فكل العناصر الخمسة يتم استخدامها بتتابع سريع. تتضمن مزايا القرارات البديهة في العمل ما يلي:

- تقدير المواقف بشكل سريع - بدلاً من بذل مجهود طويل ومرهق لتحليل الموقف.
- رصد المشاكل والأشياء الغريبة مبكراً - قبل أن تتحول إلى مشكلة حقيقية أكثر صعوبة.
- الثقة في أن أول خيار يتم التفكير فيه عادةً ما يكون جيداً.
- توقع لما سيحدث فيما بعد - وبالتالي يمكن القيام بالاستعداد الملائم له قبل حدوثه.
- تجنب السقوط تحت ضغط في البيانات الزائدة عن الحاجة - الحفاظ على بساطة الأشياء حتى يمكن التعامل معها.
- ستكون لك القدرة على أن تظل هادئاً ورابط الجأش - حتى وإن تطلب الأمر العمل في ظل الضغط وعدم اليقين.
- يمكن إيجاد البدائل - عندما تمر الخطأ بأي عائق أو مشكلة.

- إدراك النماذج الشبيهة في المستقبل - مما سيسمح لك بمرور الوقت بتحسين مستواك في تأدية تلك المهام والتي تمثل جوهر وظيفتك.

من الواضح، أن الطريق للحصول على تلك الفوائد هو تنمية خبرة كافية واقعية في مجالك المحدد حتى تكون خبيراً. كلما كان أساس خبرتك أكثر اتساعاً، كلما حصلت على مزيد من البديهة. ومع ذلك، فإن البديهة ثروة هامة للغاية لا يمكن أن تتركها للمصادفة. والمطلوب هو برنامج تدريب يمكن من خلاله اكتساب البديهة وتحسينها عبر سلسلة من التجارب الهادفة. أو بمعنى آخر، وبما أن البديهة هامة بشكل أساسي، فمن المنطقي أن يمر الفرد من خلال مجموعة من التجارب المخططة والتي ستمنحه خبرة مستقلة ستتحول إلى بديهة. بهذه الطريقة فإنك تصل إلى صنع قرار بديهي بشكل مستقل وبناء بدلاً من التطلع إلى تجميع الأحداث العشوائية لكي تمنحنا الخبرة المطلوبة.



بعض المؤسسات تتفق الكثير في محاولة تطوير وإدارة ألعاب قرار تعتمد على الحاسبات الآلية، ولكن التدريب الشاق باستخدام الورقة والقلم سيكون أكثر فاعلية.

لعبة القرار الجيدة:

- تتضمن قصة مثيرة ومتراصة.
- تضم الذروة التي يتطلب عنها اتخاذ القرار المهم.
- لا تحتوي على إجابة واحدة صحيحة ولكنها تسمح بنطاق من الإجابات المعقولة، ولكل إجابة عواقبها الخاصة.
- تتضمن عدد من الأهداف المتعارضة والقيود على الموارد حتى تعكس حقائق الحياة الفعلية.
- إضفاء الشعور بعدم اليقين والذي يظهر في معظم مواقف الحياة.
- أن تكون مفتوحة للمناقشة حتى تتاح الفرصة لكل فرد في المؤسسة للتعلم منها.
- إضافة بعضاً من الرسوم البيانية، الخرائط أو الجداول وذلك من أجل دمج عنصر الرؤية كلما كان لك ممكناً.
- يجب تسميتها حتى يمكن الإشارة إليها في وقت آخر.

3 - المراجعة

تحتاج إلى الحصول على تغذية استرجاعية لقراراتك وتصرفاتك حتى تتعلم من تجاربك وتكون أفضل في صنع قرارات جيدة. يمكن أن تكون تلك التغذية في بعض الأوقات مستهلكة للوقت وفي أوقات أخرى مؤلمة، ولكن إذا لم تقضي الوقت في التفكير في كل تجربة، قد تفقد فرصة التعلم.

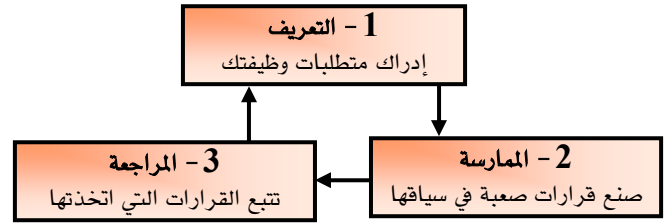
من أجل نقد قراراتك والتعلم من تجاربك، كن محدداً ومجتهداً. أجب على الأسئلة التالية:

- ما هو الجدول الزمني لهذا القرار؟
- في أي مرحلة من هذا الجدول الزمني اتخذنا القرارات التي كانت مطلوبة؟
- ما هي أصعب القرارات التي تم اتخاذها في هذا المشروع، ولماذا كانت بهذه الصعوبة؟
- كيف قمنا بتفسير المعلومات التي لدينا؟
- بالرجوع إلى القرار ماذا كانت العلامات والأنماط التي كان يجب انتقائها مبكراً؟
- لماذا انتهى بنا الأمر إلى اختيار الإجراء الذي انتهجناه؟
- إذا كنا علمنا ما نعلمه الآن، هل كنا سنختار إجراء آخر مختلف؟

دائماً ما تعقد الجيوش جلسات عرض ونقاش يتم خلالها دراسة الخبرات السابقة بمزيد من التفاصيل. ومثل هذه المراجعات تكون أكثر من مجرد جدال. كما أنها أكثر من مجرد محاولة لتحديد المسؤول عن الموقف. كما أنها ليست محاولة لتلاعب المسؤول بالمشاركين من أجل قبول الإجابة "الصحيحة". بدلاً من ذلك، تعد مراجعة قرار العمل محاولة حقيقية للتعلم من النماذج والعلامات. كما تهدف المراجعة إلى تحديد أين تكمن الحاجة إلى مزيد من الممارسات والتدريبات وبالتالي فإن جودة قرارات المستقبل ستتحسن.

لا يقف الأمر عند خوض التجارب. فالبديهة تتطلب تحويل تلك التجارب إلى خبرة. لبناء الخبرة، نحتاج إلى تغذية استرجاعية لقراراتنا السابقة. والحقيقة أن التغذية الاسترجاعية السلبية التي لا تحدد أكثر من نجاحك أو فشلك غير ذات فائدة كبيرة. فأنت تحتاج بدلاً من ذلك إلى المشاركة النشطة في تحليل التغذية الاسترجاعية لتعلم إن كانت قراراتك جيدة أم سيئة. وبعدها تحتاج إلى التكرار - حتى تتحسن بشكل متقدم على مدار فترة زمنية. عند مرورك بتلك الخطوات الثلاثة لهذه الدائرة مرات ومرات، فإنك تعدل وتشحن قدرتك على استخدام بديهتك.

حتى تكون أفضل في استخدام بديهتك، يوصى باستخدام برنامج من ثلاث خطوات تدريبية:



1 - التعريف

قبل أن تبدأ في استخدام بديهتك بشكل فعال، عليك أن تتفهم متطلبات صنع القرار في وظيفتك. وهذا الأمر ليس بسيطاً كما يبدو من الوهلة الأولى. بالنسبة لمعظم المديرين، تعد القرارات الهامة التي عليهم اتخاذها في العمل هي:

- تقدير الجداول الزمنية وبالتالي يمكن وضع الميزانية والخطط ومراجعتها.
- اختيار أحد المتعهدين أو الموردين الخارجيين بدلاً من الآخرين.
- تحديد فرص العمل الأكثر نجاحاً وبالتالي تخصيص أكبر قدر من الموارد لها.

- توظيف أفراد جدد.
 - ترقية الموظفين داخل المؤسسة.
 - تحديد ما إذا كان أحد المشروعات يتقدم بشكل جيد أم يجب التخلي عنه.
- متطلبات القرار هي الأحكام التي دائماً ما تظهر باستمرار وليست المواقف التي تحدث مرة واحدة. لتنظيم تفكيرك بشكل أفضل، قد تحتاج إلى عمل جدول بسيط لمتطلبات القرار بهذه الطريقة:

ما الذي يجعل هذا القرار صعباً؟	ما هي الأخطاء التي تحدث باستمرار؟	كيف يستطيع الخبراء التعامل بشكل أفضل مع هذا الموقف؟
القرار		
•	•	•
•	•	•
•	•	•
•	•	•

يساعدك جدول متطلبات القرار على جعل عملية اتخاذ القرار لديك أكثر انتظاماً. كما يشجعك على البحث عن أصحاب سجلات النجاح الكبيرة من أجل الاطلاع على أفكار وممارسات جديدة يمكنك تجربتها وتقليدها. والحقيقة أن توثيق القرارات التي اتخذتها، يمكن أن يجعلك أكثر تعقيداً في المستقبل ولكن في نفس الوقت يخلق فرصة من أجل بديهة أفضل.

2 - الممارسة

الخطوة الثانية من أجل صنع قرار بديهي هي إيجاد الفرص للممارسة. كلما كان أساس الخبرة كبير، كلما كان من زاد احتمال أن تكون ماهراً في تنظيم الأنماط وبناء النماذج الفكرية التي تدعم البديهة.

من المناهج الجيدة في هذا المجال هو تطوير "ألعاب القرار" - تمارين محاكاة أو تدريب عملي يحتوي على جوهر أكثر القرارات الصعبة التي يمكنك اتخاذها. تعيد خلق لعبة القرار الجيدة التحديات التي تواجهها.



اقتباسات

"يستخدم كبار المديرين البديهة بخمس طرق مختلفة. فهم يحسون بشكل بديهي عند حدوث مشكلة. ثانياً، يعتمد المديرون على البديهة من أجل أداء أنماط سلوكية جيدة بشكل سريع. الوظيفة الثالثة للبديهة هي تجميع قطع المعلومات المبعثرة في صورة واحدة متكاملة، عادةً في تجربة غير مسبوق. رابعاً، بعض المديرين يستخدمون البديهة كوسيلة لفحص نتائج أكثر التحليلات منطقية. خامساً، يمكن أن يستخدم المديرون البديهة في تجاوز التحليل المتعمق والتقدم من أجل تقديم حل معقول. استخدام البديهة بتلك الطريقة، يعد عملية آنية إدراكية يدرك المدير من خلالها الأنماط المألوفة. لا تعد البديهة مضادة للعقلانية، كما لا تعد عملية عشوائية للتخمين. بل تعتمد على خبرة شاملة في كل من التحليل وحل المشكلة والتطبيق والاستفادة من دروس التجارب، هكذا هي البديهة. أكثر من ذلك، يستطيع المديرين دائماً الجمع بين الشعور بالبديهة والتحليل النظامي، البيانات القياسية والتفكير المتعمق."

- دانييل أيزنبرج، باحث

"كلما انتظرنا طويلاً في الدفاع عن بديهتنا، كلما قل دفاعنا عنها. إننا أكثر قيمة من مجرد حاصل جمع برامج الحاسوب أو الطرق التحليلية، أكثر قيمة من قواعد البيانات التي يمكننا الوصول إليها وأكثر قيمة من الإجراءات التي طلب منا حفظها. الاختيار هو إن كنا سننكمش داخل تلك المصنوعات اليدوية أو سنخطأها."

- جاري كلين

"لا أعتقد أنه يمكنك اتخاذ قرارات فعالة دون تنمية بديهتك."

- جاري كلين

"إذا اعتمدت البديهة على التجربة، كيف يمكن تصنيف تلك التجربة؟ التجارب المجردة ليست بالكافية. يجب أن تتحول تلك التجارب إلى خبرة."

- جاري كلين

"لا يكفي أي من التحليل أو البديهة لاتخاذ القرارات الفعالة. لهذا، نحتاج إلى اكتشاف الصلة بينهما، تحديد ما يمكن أن يسوء إن اعتمدنا بشكل متزايد على البديهة وما يمكن أن يسوء إذا اعتمدنا كثيراً على التحليل. إن الجمع بين البديهة والتحليل الأكثر فاعلية حينما نضع البديهة على كرسي القيادة وبالتالي تقود تحليلنا للظروف. بهذه الطريقة، تساعدنا البديهة على إدراك المواقف وتساعدنا على تقرير كيفية تصرفنا، بينما يؤكد التحليل بديهتنا للتأكد من أنها لا تضللنا."

- جاري كلين

"حتى الخبرة نفسها لها حدودها، ولكنها الأساس لكل ما نقوم بإنجازه. كلما مررنا بقليل من الخبرات، كلما ضعفت بديهتنا وكلما قلت فائدة التحليل. ولكننا لا يجب أن نثق في بديهتنا، لأننا من الممكن أن نفقد فرص تنميتها. كلما أبطلنا أكثر في تقوية بديهتنا، كلما ارتبطت عاداتنا لأداء المهام بشكل صارم بالإجراءات."

- جاري كلين

كجزء من بنائك لبديهة العمل، من المهم أن تفهم الصلة بين التحليل والبديهة. في الواقع، كلاهما مطلوب. يجب أن تساعدك البديهة على إدراك موقف ما وتقتصر كيفية التصرف ولكن يجب أن يعقبها التحليل من أجل التحقق من أن تلك البديهة ليست مضللة. إن البديهة تشبه أكثر الرؤية العامة أو الصورة الكبيرة بينما يقوم التحليل على التركيز بشكل محكم على خيار واحد فقط. هناك أوقاتاً يكون الاعتماد على البديهة أكثر منطقياً وفي أوقات أخرى يكون التحليل في المقدمة. على سبيل المثال، في بعض الأحيان ستثبت البديهة أنها لا تصلح للاعتماد عليها:

- عندما تكون الحاجة إلى قرار معقد - حين تحتاج إلى الجلوس لحساب التكلفة الدقيقة لخيار ما مقابل الآخر.
- عندما يكون هناك قدر كبير من عدم اليقين - مثل محاولة التنبؤ بتحريك سوق الأسهم في يوم محدد وليس على مدار فترة زمنية طويلة.
- عندما لا يكون صانعو القرار قد مروا بالتجارب الكافية لإكسابهم الخبرة.
- عندما يقوم فرد ما بتشويه أساس خبرتهم - بالربط بين أحداث عارضة أو عشوائية لا توجد في الحقيقة.
- عندما يكون لدينا توجه فكري مرنا به سابقاً - تسبب في فقدان علامات مهمة أو جديدة وأجزاء من المعلومات.
- وبالمثل من الممكن أن يثبت التحليل في بعض الأحيان أنه لا يمكن الاعتماد عليه كذلك. وقد ينشأ هذا:

- في المواقف المتغيرة وعالية السرعة.
 - تحت قيود زمنية شاقة.
 - عندما تكون الأهداف غير واضحة ولا يمكن تحديدها.
 - في المعاملات التي تضم أفراد ذوو خبرة كبيرة - ممن لا يحتاجون إلى مزيد من التحليل لاتخاذ القرارات.
- كلاً من التحليل والبديهة مطلوبان. ولكن التحدي هو إيجاد أفضل الطرق لاستخدام كلاهما بشكل فعال. بعض الاقتراحات العملية من أجل تحقيق التوازن الحقيقي بين التحليل والبديهة تتضمن:
- 1- دائماً ابدأ بالبديهة - لأنك إذا بدأت بتحليل موقف، ستخدم بديهتك بشكل طبيعي. عندما تبدأ مشروعاً جديداً، حدد بديهتك من البداية قبل أن تتزاحم الأمور. ثم ابدأ بتحليل إن كانت تلك الانطباعات الداخلية صحيحة أم لا.
 - 2- تقبل فكرة وجود مساحة من الاختلافات - واقبل فكرة اتخاذ قرار جيد بسرعة بدلاً من التألم طويلاً حتى تأتي بخيار مثالي. حدد خيارك وتحرك بدلاً من التأخر.
 - 3- حدد نقاط الضعف والقوة دون إلحاقها بالأرقام - بتلك الطريقة تستطيع أن تتخذ قرارات سريعة بدلاً من عرقلة نفسك بحساب نقاط القوة المحددة وما له وما عليه. اسعى إلى تحديد أفضل خيار وليس مدى أفضليته بالنسبة للآخرين.
 - 4- استخدم المحاكاة الفكرية - لمعرفة كيفية نجاح كل منهج محتمل في المستقبل. بهذه الطريقة، إذا حدث أسوأ ما يمكن، ستكون في موقف أفضل يتيح لك رصد مؤشرات التدهور عاجلاً وليس آجلاً.
 - 5- بسط من مقارناتك - بإدارة سلسلة من المواجهات حيث تقارن خيار واحد بآخر. حدد ما هو الأفضل، اترك الخيار الخاسر وقم بالمواجهة التالية بمتحدي آخر. استمر في ذلك حتى يتبقى في النهاية خيار واحد، والذي سيكون اختيارك الأكثر قوة.
 - 6- الاستعانة بشخص خارجي - واسأله إن كان ما اقترحتة منطقياً. هذا سيمنح تأكيداً منطقياً على أنك لم تفقد موضوعيتك.
 - 7- لا تحاول أن تحل إجراءاتك محل بديهتك - ولكن استفد من بديهتك. أستخدمها في إكمال وتحسين إجراءاتك التي تتبعها. أفضل الناس لا يعلمون فقط ما هي الطرق التقليدية في الداخل ولكنهم لديهم الخبرة الكافية لمعرفة متى يحين الوقت المناسب للتخلي عن تلك الطرق.



2. كيف تطبق بديهتك بشكل أفضل

- حتى تتعلم كيفية تطبيق بديهتك بشكل فعال في مكان العمل:
- 1- قم باتخاذ بعض الخيارات الصعبة - سترغمك على تحسين قدراتك البديهة.
 - 2- ركز على المشاكل لحظة ظهورها - قبل أن تفقد السيطرة عليها وقبل أن تكون أكثر جدية.
 - 3- حسن قدرتك على إدارة الغموض - وطور بديهتك نحو أفضل المناهج.
 - 4- تعلم كيفية تقدير امواقف - حيث يمكن لبديهتك أن تختار العلامات والأنماط المناسبة لاتخاذ إجراء ما.
 - 5- كن مبدعاً - التقط ومضات الإلهام التي ستنتجها بديهتك.
 - 6- حسن قدرتك على الارتجال والتكيف - حيث يمكنك صنع التعديلات في الحال.

1. قم باتخاذ بعض الخيارات الصعبة

الاختيار بين اثنين من الخيارات الصعبة قد يكون مؤلماً للغاية. هناك عدد من الاستراتيجيات المنظمة يمكن توظيفها - على سبيل المثال، يمكنك تقسيم الخيارات إلى عدة أجزاء وتحديد قيمة كل منها. المشكلة الوحيدة أن تلك القيم وحتى المعايير نفسها قد تكون أكثر موضوعية مما تعترف به. حاول أن تستخدم بديهتك في المرة التالية التي تواجه فيها اختياراً صعباً مع وضع هذا الأمر في الاعتبار. من المحتمل أن أفضل طريقة للقيام بهذا هو إصدار حكماً لحظياً على الاختيار الذي تفضله في المقدمة. عادةً، سيكون هذا هو الاختيار الذي اقترحت بديهتك قبل أن يتأثر بالتحليل الذي يعقبه. قد تستطيع الوصول إلى قرار بشكل سريع إن نظرت إلى هذا الخيار المفضل بمزيد من التفصيل للتأكد من عدم وجود مشاكل كامنة، ثم مر سريعاً على كل الخيارات الأخرى. من الأفكار الجيدة الأخرى أن تدون الملاحظات حول القرارات التي تصل إليها. فور أن تقوم بهذا عدد من المرات، قد يبدأ نمطاً ما في الظهور. قد تتمكن من تشخيص إلى أي مدى أصبحت قراراتك السابقة مصدراً لرؤية التعامل مع المشكلات في المستقبل.

2. ركز على المشاكل لحظة ظهورها

يجب أن تنبهك بديهتك إذا ما حدث شيء ما. لن يزيد الأمر عن الشعور الداخلي بعدم الارتياح. مثل هذا الشعور يعد أمراً جيداً، ويجب تشجيعه حيث أن بديهتك تشير إلى مشكلة قادمة قبل أن يرصد العقل الواعي كل العلامات الدالة عليها.

من بين وسائل رصد هذه العلامات هو القيام بتشريح قبلي. وهو مضاد للتشريح البعدي الذي يتم بعد الوفاة حيث يتم تشريح الجثة لتقرير سبب وفاة المريض. يحدد التشريح القبلي لماذا قد يفشل المشروع في المستقبل. يمكن أن تشير بديهتك لكل نقاط الضعف التي يجب أن تكون واعياً لها.

الخطوات الست للتشريح القبلي هي:

- 1 - الاستعداد - وذلك بالجلوس جانباً دون مقاطعة من أحد لمدة ساعة حيث يستطيع الأفراد الرئيسيون التركيز.
- 2 - تصور كارثة - أي حدوث أسوأ السيناريوهات الذي يمكن أن يؤدي إلى تدمير شركتك تماماً.
- 3 - اسأل كل شخص: "كيف حدث هذا؟" - ودون كل الأسباب المحتملة لهذه المهزلة. اعمل بشكل فردي، واستفد من خبرة كل فرد وبديهته. يجب أن يؤدي هذا إلى قائمة كاملة بكل الصعوبات التي تواجهها.

- 4 - ادمج القوائم - اعقد مجموعة مناقشة حيث يتم دمج قائمة كل فرد في قائمة رئيسية.
 - 5 - أعد مراجعة خطة عملك - وابحث إمكانية تخفيضها أو استبعاد ثلاثة من البنود الأكثر أهمية في قائمتك الرئيسية للأخطار. إذا كنت تمتلك الوقت، ألق نظرة على بندين أو ثلاثة آخرين من القائمة.
 - 6 - استمر في مراجعة قائمتك بشكل دوري - حاول أن تعود إلى الواقع عن طريق مراجعة الإجراءات المطبقة كل ثلاثة أو أربعة أشهر.
- نظراً لأن التشريح القبلي يبدأ من افتراض فشل الخطة، فإنه يحطم الشعور الطبيعي بالرضا في العديد من المؤسسات. لن يحل التشريح القبلي الشامل محل استخدام البديهة في عملية صنع القرار، ولكنه سيكون مكماً عظيماً. كما أن يوفر إمكانية إظهار ذكاء الأفراد بطريقة بناءة.

3. حسن قدرتك على إدارة الغموض

العمل مليء بالغموض. على سبيل المثال:

- قد تفتقد للمعلومات المهمة.
 - قد لا يمكن الاعتماد على المعلومات التي لديك.
 - قد يوجد لديك معلومات متناقضة.
 - قد يكون هناك الكثير من الضوضاء والتشويش في الخلفية.
- حتى تكون أكثر فاعلية في استخدام بديهتك لإدارة الغموض، هناك عدة أمور يمكنك القيام بها:
- حاول تأجيل اتخاذ قرار ما - إذا أخبرتك بديهتك أن الموقف قد ينتهي دون تدخل أو أنه قد يتاح المزيد من المعلومات في المستقبل.
 - اجمع المزيد من المعلومات - إذا أخبرتك بديهتك أن المزيد من المعلومات سيتوافر في وقت مناسب يتيح لك التصرف بطريقة مختلفة.
 - كن أكثر نشاطاً في مراقبة الموقف الناتج - إذا اقترحت بديهتك أن القيام بهذا سيساعدك على تغيير استجابتك ب سرعة كافية.
 - ملء أي فجوات بالافتراضات - وارك بديهتك تشير إلى أي من تلك الافتراضات ضعيفة بدلاً من محاولة تتبع كل افتراض.
 - حاول وابذل مجهوداً في تخيل صورة فكرية للموقف - حيث تستطيع بديهتك أن تعمل على أساس الدلائل والعناصر الواضحة التي لا تتوافق مع وجهة نظرك المفضلة.
 - كن راغباً في العمل وفقاً لخطة جيدة - بدلاً من الانتظار حتى تتاح خطة مثالية. استخدم بديهتك للبدء في العمل، حتى إذا استمر الغموض.
 - حاول تشكيل البيئة المحيطة بك بشكل فعال - وبطريقة تدعم من فرص نجاحك.
 - ضع سيناريوهات عمل بديلة متعددة - واسمح لبديهتك بتقييم فرص حدوثها.
 - بسط من خططك - واتبع دليل بديهتك في تقرير ما يجب تركه أو حذفه.
 - اتبع منهجاً تراكمياً - اتخذ بعض القرارات الآن والباقي في مرحلة أخرى عندما يمكن تقييم النجاح.
 - حاصر الغموض - وقدره للقيمة التي أضافها ومرونة التخطيط التي يمنحها.
- كلما ازداد تحكمك للغموض الشخصي، كلما ازدادت الفرصة التي تخلقها لتتوجه بديهتك بدلاً من المهارات التحليلية. إن كنت في منصب إداري، فمن المفيد تماماً إدراك مساحة الغموض المتروكة لهؤلاء الذين ترأسهم. يشير هذا إلى دلالة قوية على مدى ثقة أفرادك في بديهتهم. كما يحدد مستوى استخدامك للبديهة في أي موقف محدد.



4. تعلم كيفية تقدير المواقف

هناك علاقة مباشرة بين قدرتك على رؤية الأنماط والدلائل ومقدار البديهة التي تستخدمها في العمل. قدرتك على تقدير موقف بشكل سريع ودقيق من المهارات المهمة التي يجب تلميتها. كلما أسرعت في جمع أجزاء أي مشكلة محتملة، كلما كنت قادراً بشكل سريع على استخدام مهارات بديهتك.

في الواقع، هناك دائماً الكثير من ضوضاء الخلفية. عادةً ما تتضمن مجموعة كبيرة من التلميحات بعضها قد يكون متصل بالمشكلة ولكن أغلبها ليس كذلك. أفضل طريقة لفهم موقف ما عادة هو بناء قصة من البيانات. سترتبط القصة الجيدة الأحداث معاً وتقدم سياقاً لما يحدث. يمكن إكمال هذا الأمر عن طريق محاولة جادة لإدراك أي أنماط تتواجد.

لتقدير حجم موقف ما بشكل طبيعي حتى تتيح لبديهتك العمل:

- كن حذراً لكي لا تركز على توجه فكري محدد – واستمر في تحدي نفسك للالتزام بالحقائق. ضع في اعتبارك ما يجب عمله لتغير من وجهة نظرك وإقناعك بأن تفسيرك للحقائق خاطئ. إن لم تستطع تحديد هذا، فمن المحتمل أنك أسير لرأي واحد بدلاً من الانفتاح على الحقائق.
- ارجع للوراء ودون أية ملاحظات عن أية تناقضات تفسرها – حدد إن كنت تحاول الخوض للحقيقة حتى تجعل وجهة نظرك مناسبة أم العكس.
- حدد أحداثاً مرشدة مقدماً – تشير إلى أن تفسيرك للموقف كان بعيداً الحقيقة.
- كون قصتين أو ثلاثة للمستقبل – بدلاً من واحدة.
- بشكل نشط حاول وفكر في تفسيرات بديلة للبيانات التي بحوزتك.
- استمر في تحسين نماذجك الفكرية.

5. كن مبداً

قد يبدو المنهج البديهي مناقضاً في معناه للإبداع، لأن البديهة منتجاً من ماضينا في حين أن الإبداع ليس كذلك. ومع ذلك ففي حقيقة الأمر، تستطيع البديهة أن تلعب دوراً هاماً في توجيه الجهد الإبداعي. بالأخص، تعمل البديهة جيداً في تحسين الأفكار الناتجة من جلسات مجموعات التفكير الجماعي.

لاستخدام البديهة في توجيه الجهد الإبداعي:

- 1 - حدد أي مشكلة لتقوم المجموعة بحلها – واركبهم يجمعون ما يكفي من المعلومات لمعرفة ما لم ينجح حتى الآن.
- 2 - أرسل الجميع للعمل بأنفسهم – واركب كل فرد ينتج أفكاره وحلوله الخاصة. حدد موعد الاجتماع القادم في اليوم التالي.
- 3 - يقوم كل فرد بعرض أفكاره على المجموعة – حيث يقوم كل فرد بالتحدث دون مقاطعة في تلك المرحلة.
- 4 - انتقد كل فكرة بعد أن يتم عرضها – مع التسليم بأن كل فرد في المجموعة سيتعلم المزيد. فالهدف في هذه المرحلة هو الفهم المشترك وليس اختيار الفائز.
- 5 - إن كان ملائماً، قم بدمج أفضل الصفات لكل فكرة في فكرة واحدة مركبة – تتيح لك انتقاء واختيار عناصر متعددة.
- 6 - إذا اتسع الوقت، راجع الأفكار مرة أخرى – لترى إن كان هناك مزيد من الأفكار المتاحة.
- 7 - اتفقوا على حل واحد – واستمر في تنقيح وتحسين الفكرة.

6. حسن قدرتك على الارتجال والتكيف

يتضمن التفكير البديهي فوائد إيجابية أخرى عندما تحتاج خطط العمل للتكيف لتتماشى مع ظروف السوق المتغيرة. يمكن استخدام بديهتك في معرفة متى تكون التغيرات في الخطة مطلوبة ومتى يفضل تركها دون تعديل. كما يمكن استخدام البديهة في تسليط الضوء على الفوائد الناتجة من عمل التغييرات. كما يجب أن يحذرك التفكير البديهي إلى أي عواقب محتملة غير مقصودة.

لتطوير خطط عمل ذات إمكانية كبيرة للتكيف:

- جرب وطور خطة قياسية – تتكون من مهام مختلفة يمكن القيام بها بشكل مستقل وليس متتابع. يتيح هذا تغيير مقياس واحد دون التأثير على الأجزاء الأخرى من الخطة.
- طور قدرتك على تغيير الخطط بشكل دائم – وبالتالي يمكن تعديلها وتحسينها في أول مراجعة. في الواقع، الخطة الجيدة لن تبت في العديد من القرارات الهامة بقدر الإمكان حتى ينصف المشروع بدلاً من اتخاذها جميعاً في البداية.
- فهم العلاقة بين القائمين بالتخطيط ومنفذ تلك الخطط – كلما توطدت تلك العلاقة، كلما حصلت على مزيد من المرونة.
- سهل إبلاغ الآخرين بأي تعديلات في الخطة – حيث سيكون لهذا تأثيراً على التنفيذ.
- يسر الأمر للأفراد لكشف المشاكل – قبل أن تصبح هذه المشاكل أموراً هامة.
- تجنب السلطة المركزية – حاول ترك أكبر قدر ممكن من عملية صنع القرارات حيث يحتمل ظهور المشاكل بشكل فجائي.
- استعد للتكيف – عن طريق تشجيع الأفراد لتفضيل النتائج الجيدة بدلاً من أي خطة محددة للحصول على تلك النتائج.
- استمر دائماً في مراقبة المؤشرات الأولى لظهور أي مشاكل – بدلاً من ظهورها وانتظار تغير السوق التالي حتى يلائم خطتك.
- توقع تنقيح وتجديد خطتك – بمجرد أن تعلم بشكل بديهي أن الأهداف القديمة لم تعد مرنة.
- إدراك أن مقدار الاستثمار السابق في المشروع غير متصل فعلياً – بوجود المشروع في المستقبل.
- باختصار، إن القدرة على التفكير والتصرف بشكل بديهي يفيد كثيراً في كيف خطط العمل من أجل الظروف والمواقف سريعة التغير. يجب أن تبدأ بديهتك في العمل فور ظهور حاجة خطط العمل إلى التجديد. يمكن أن تكون كل تقنيات واستراتيجيات التفكير البديهي – مثل التشريح القبلي، وجداول متطلبات القرار، وألعاب القرار، والمحاكاة الفكرية والانتقادات – يمكن أن تكون مفيدة في هذا الموقف. تستطيع البديهة اقتراح متى يجب التكيف، كيفية التكيف ومتى تتق في أن خطة ما ستحقق في النهاية أهدافها. لا يعمل التفكير البديهي كنظام إنذار مبكر ولكن كمراقب للتطبيق الحالي. بتلك الطريقة وبالعديد من الطرق الأخرى، فالأساس الجيد لمهارات التفكير البديهي ذات فائدة عالية.

يقل الاتصال الجيد بكل تأكيد ويزيل أي شك فيما يتم اقتراحه. هذا جيد. فهو يضع جميع من في مؤسستك على نفس الخط، والعمل تجاه نفس الهدف واستخدام نفس المعايير لقياس النجاح. إن التقدم الذي يمكن تحقيقه في تلك المرحلة قد يكون مذهلاً.



- سيُشعر الأفراد بإحساس أفضل للتطورات الحادثة والتي تدعم الأرقام – بدلاً من اتخاذ الأرقام بالمعنى الظاهري. والسبب، هو وجود شعور أفضل بمبدأ السبب والنتيجة بدلاً من البقاء في حيز رد الفعل.
- اتخاذ قرارات أفضل – مركزة حول حل المشاكل. وتلك القرارات ستأخذ في اعتبارها الاهتمامات الأخرى، الفرص الأخرى وجداول العمل الأخرى والتي تتعلق بها.

4. استخدم تكنولوجيا المعلومات بشكل ذكي

من بين تناقضات عالم الأعمال هو كلما ازداد استخدامنا للتكنولوجيا الحديثة، كلما ازدادت خطورة أن نصبح أكثر غباءً. بمعنى آخر، كلما اعتمدنا على الحاسبات الآلية، وقواعد البيانات ومحركات البحث، كلما أصبحت بديهتنا وخبرتنا أقل تطوراً. لتجنب هذا، علينا أن نعي المخاطر التي تفرضها علينا تكنولوجيا المعلومات.

تلك المخاطر هي:

- تستطيع تكنولوجيا المعلومات أن تترجم خبرة من يمتلكون المهارات بالفعل بشكل غير مناسب – بمنعنا من إيجاد البيانات الأولية التي نحتاجها لصنع قراراتنا الخاصة. بشكل عام تقوم برامج الحاسب الآلي باستخدام النموذج الفكري للمبرمج لتقديم المعلومات بدلاً من أن تتيح للمستخدم تطوير نماذجه الفكرية الخاصة به للبيانات.
- يمكن أن تقيد تكنولوجيا المعلومات طريقة بحثنا عن البيانات – بأن نغمرنا بالمواد. قد نقضي وقتاً طويلاً في معرفة ما يصلح أو لا يصلح بحيث لا يتوفر لدينا الوقت الكافي للتفكير أو التحليل.
- يمكن أن تقيدنا تكنولوجيا المعلومات في طريق واحد لتنفيذ الأعمال – بدلاً من تحريرنا للتكيف بشكل أكثر سهولة للتغيرات الحادثة. ينهي بنا الأمر للثقة في أن النظام يعمل بشكل جيد.
- يمكن أن تجعلنا تكنولوجيا المعلومات أقل تكيفاً – لأنه علينا أن نتبع الإجراءات الموصوفة مسبقاً.
- يمكن أن تجعلنا تكنولوجيا المعلومات سلبين أكثر من دارسين متفاعلين. كما في معظم مجالات الحياة، ما من إجابات يسيرة. ولكن مجرد إدراكك لتلك المخاطر سيكون مفيداً. إن كنت مدرّكاً للطريقة التي تحد بها التكنولوجيا من بديهتك، فقد تجد طرق أخرى تعوضك. كأحد العملاء، قد تختار برنامج الحاسب الآلي الذي يساعدك في أداء العمل بدلاً من البرنامج الذي يسيطر على العمل بصورة كاملة. ودائماً ما تخضع مساعدة الحاسب لمطالباتك أكثر من تقييد بديهتك في استخدام جزء معين من التكنولوجيا.

5. التزم بكونك صانع قرارات بديهي.

“كيف يبدو صانع القرار البديهي؟ إن كنت تؤمن بالبديهة السحرية، فصانع القرار البديهي يبدو كشخص متفتح للمشاعر والدوافع. إن كان منظورك يخضع للتحليل المنطقي، يبدو صانع القرار البديهي كشخص غير عقلاني، مندفع ويؤمن بالخرافات. بالعكس. يرى المنظور البديهي العضلي صانع القرار البديهي كخبير. وتلك هي الطريقة التي أرى بها هؤلاء الأفراد.”

– جاري كلين

بشكل محدد، يجمع الأفراد أصحاب البديهة ثلاثة مجالات من الخبرة:

- 1- الممارسة – يتوصلون إلى المشاكل بشكل منطقي متسلحين بأساس صلب من التجربة يتجهون وفقاً له.
- 2- النظرية – يدركون أن البديهة تعود إلى الخبرة وأتينا نعلم أن البديهة تعمل على أساس رصد الدلائل، وملاحظة الأنماط والعمل وفقاً لمخططات العمل والنماذج الفكرية.

3- التجريب – يستخدمون التدريبات والألعاب للحصول على مزيد من التجربة لتطبيق مهارات صنع القرار البديهي.

بوضوح وبساطة، البديهة ليست إلا ترجمة للخبرة إلى أفعال. “يؤكد مفهوم البديهة العضلية أنك تستطيع السيطرة على مهارات صنع القرار البديهي الخاصة بك. من خلال التدريب والتغذية الاسترجاعية يجب أن تكون قادراً على تحسين قدرتك على تقدير المواقف، واكتشاف المشاكل، والتعامل مع الغموض والتخطيط بشكل أكثر مرونة. ولكن لا يحدث هذا إلا إذا تدربت على تلك المهارات. إنك لا ترتبط ببرنامج تأهيل بدني يتضمن الجري مرة واحدة فقط في الشهر. هذا لن يحقق أي شيء. بشكل مشابه، مهارات اتخاذ القرار البديهي لن تتحسن إلا إذا قمت بصقلها باستمرار.”

– جاري كلين

“بشكل جوهري، نحن في حاجة إلى اتخاذ موقفاً متوازناً عند مناقشة اتخاذ القرار البديهي، مع اعتبار أنه ليس شكلاً مفتقدا للمنطق أو موهبة سحرية. يجب أن نجد التوازن بين البديهة والتحليل. كلاهما مصدرين مهمين للطاقة، ولكل منهما نقاط الضعف.”

– جاري كلين

“لن يكون من السهل قياس تطور كصانع قرارات بديهي لأن التغيرات لن تكون مرئية معظم الوقت – وستجنب الكوارث، وتكون الاجتماعات غير ضرورية، وتجنب التشويش، وتبتعد عن الاختناقات. إذن فالمكان الذي تبحث فيه عن التغيرات هو نفسك. ستشعر بأنك أقل عجلة، أقل قلقاً فيما يتعلق بصنع التغيرات، أكثر ثقة في أحكامك البديهيّة. في الواقع، قد تبدأ بالفعل في النظر إلى نفسك بطريقة مختلفة. قد تلاحظ بالفعل أنك أكثر انتباهاً للأمور الغريبة وأكثر نجاحاً في الأمور غير اليقينية، وأكثر ملاءمة في فهم الصورة العامة، أكثر استعداداً للتكيف، أفضل في توجيهه وقيادة الآخرين. قد تجد أنك أكثر وعياً لمهارات اتخاذ القرار التي تحتاجها للعمل وفقاً لها وقد تجد المزيد من الفرص للاكتشاف من حولك. إن كنت كذلك، فهنيئاً لك – فالتوازن يتحقق بالفعل.”

– جاري كلين

“يحمل قادة المؤسسة عبء القيام بالأمور بالشكل الصحيح عندما تكون المخاطرة عالية. يجب أن يهتم التنفيذيون الكبار بالبديهة لأن هذا هو نصيبهم في الصنف؛ هذا هو السبب وراء بحث الأفراد عن آرائهم. ترتبط البديهة بالمديرين المستويات الوسطى من الإدارة لأنها تتميزهم عن أقرانهم. الموظفين الجدد، أيضاً، يجب أن يركزوا على البديهة لأنه ليس لديهم ما يكفي من البديهة لكي يتقوا فيها. كانت البديهة – منذ زمن بعيد – مرفوضة باعتبارها مصادفة مستحيلة ومجرد تخمينات ناجحة، والآن حان الوقت للتعامل مع البديهة بجدية.”

– جاري كلين