

EXECUTIVE LEADERSHIP

القيادة التنفيذية المجلد الخامس . رقم ١٠٢ عدد أكتوبر ٢٠١٩

العربية

نقاط هامة حول القيادة

تسرعت في عقد اجتماع كبير؟ امنح نفسك بضع ثوانٍ إضافية قبل عقدك إي اجتماعات، بتوقفك خارجاً، وأخذ بعض الأنفاس العميقة من أجل استعادة رباطة جأشك، لتتمكن من بدء الاجتماع بحماس، وبالتالي ترك انطباع إيجابي لدى الحضور، بدلاً من مصافحة نباتات الزينة والتعرق أثناء جلوسك.

في رسالة بريد إلكتروني، لا تختم الرسالة بكلمة «شكراً» عندما يكون محتوى رسالتك واضحاً لا سيما عندما تقدم خدمة ما أو معروفًا لشخص. مثل: (مرحباً سوف أرفقت لك التقرير الذي طلبته، شكراً، جون)، أو حتى إذا كانت ملاحظتك إعلامية فقط (مرحباً يا جو، لا يمكنني عقد الاجتماع في تمام الساعة ٣ بعد الظهر، لدي موعد مع طبيب أسنان، شكراً، دان). لا يجب عليك أن تشكر شخصاً على قبوله عملك الشاق أو لمجرد قراءة بريدك الإلكتروني، إنها عادة غريبة إذا فكرت في الأمر. بل احتفظ بالشكر إلى وقته المناسب!

يقول كورت فاجنري في mashable.com: لا تعتذر عن اتخاذ قرارات صعبة. إذ لا يمكنك دائماً إخبار الأشخاص بما يريدون سماعه، وللأسف، سيتعين عليك إجراء مكالمات تؤثر عليهم سلباً. لذا كن واثقاً وواضحاً عندما تعلن عن تغيير أو تشرح ما يجب أن يحدث.

داخل العدد

تضمين الثقة في عرضك التقديمي ٢
أقصى وألذع العروض التقديمية ٤
أنشئ الصورة الرمزية لعملائك ٧
استراتيجيات لتخفيف أعبائك ٨

الدماغ عن طريق زيادة الأكسجين، وتدفق الدم، والجلوكوز والسائل الدماغي.

٢. الراحة والانتعاش. الدماغ يزيل السموم أثناء النوم، وفي الثقافة الغربية، نحن سيئون في هذا، إذ تتأثر جميع الأنظمة بعدم كفاية التجديد.

٣. التغذية المثلى. نحن نتعلم المزيد في كل وقت حول كيفية عمل القناة الهضمية في جسمنا، إنه لأمر جديد نسبياً في تطور الإنسان في شأن تناول الطعام من باب الاستمتاع فقط.

٤. التدريب المعرفي. هناك أشياء يمكننا القيام بها لتحميل أدمغتنا بطرق مفيدة لتسهيل الاستبقاء والذاكرة واتخاذ القرارات وحل المشكلات.

٤. التدريب المعرفي. هناك أشياء يمكننا القيام بها لتحميل أدمغتنا بطرق مفيدة لتسهيل الاستبقاء والذاكرة واتخاذ القرارات وحل المشكلات. يتبع صفحة ٢

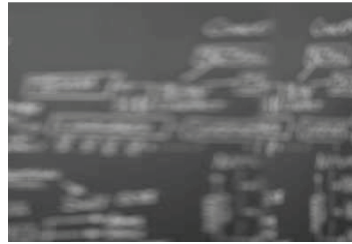
٤. التدريب المعرفي. هناك أشياء يمكننا القيام بها لتحميل أدمغتنا بطرق مفيدة لتسهيل الاستبقاء والذاكرة واتخاذ القرارات وحل المشكلات.

٤. التدريب المعرفي. هناك أشياء يمكننا القيام بها لتحميل أدمغتنا بطرق مفيدة لتسهيل الاستبقاء والذاكرة واتخاذ القرارات وحل المشكلات. يتبع صفحة ٢

يتبع صفحة ٢

ماذا يحتاج عقلك ليزدهر

ما زلنا نعرف القليل عن الدماغ، الذي ربما يكون أهم عامل في جودة الحياة والأداء. أَلَّف الدكتور جون سوليفان، عالم النفس الرياضي، وعالم الرياضة، والرئيس التنفيذي للخدمات الاستشارية السريرية والرياضية، مع خبير الاتصالات كريس باركر كتاباً بعنوان (العقل يفوز دائماً) *The Brain Always Wins*.



في الكتاب، قام سوليفان

وباركر بتفكيك المكونات السبعة للصحة الدماغية المستمرة (المعروفة بـ P. R. O. C. E. S. S)، حيث قال الدكتور سوليفان في حلقة من برنامج *The Sweet Adversity Podcast*: «كثافة، لقد تعلمنا عن الإشباع الفوري والفوز السهل، ويحدث ذلك أحياناً، لكن معظم الأشياء هي في الأصل عملية».

١. النشاط البدني. هذا يحافظ على صحة

إدارة التغيير

نقاط الانعطاف: احذر واستعد

يتم تعريف نقطة الانعطاف على أنها فترة تغيير هام، وهي نقطة تحول جذرية. في كتابها «رؤية حول الزوايا: كيفية إيقاف نقاط الانعطاف في الأعمال قبل حدوثها»، تستكشف البروفيسورة ريتا ماكغراث كيفية تحديد تلك النقطة بشكل أفضل والاستعداد لها والرد عليها:

- **إنشاء آليات لتوجيه تدفقات المعلومات من زاوية المكتب إلى زاوية الشارع.** وهذه واحدة من أكثر الوصفات فعاليةً ضد عمى القادة الذين يعزلون أنفسهم عن الأشخاص، ويمكن أيضاً إخبارهم بما يجري بالفعل.
- **تأكد من أنك تستفيد من تنوع الأفكار.** نميل إلى استخلاص توقعاتنا من الأطر المرجعية

الخاصة بنا. لذا سل نفسك بانتظام حيال دعوتك وجهات النظر المتنوعة خلال مناقشاتك.

• **وازن بين قرارات النوع ١ والنوع ٢.** تشير الكاتبة إلى قدرة الشركة على الاستجابة السريعة للتغيرات من خلال تكيفنا مع التكوين الخاص بها، ولكن مستعداً لمواجهة تغيرات السوق والتغيرات البيئية من خلال الاستراتيجيات المرنة.

• **تمهيد الطريق.** بتعزيز أدائك قليلاً، فالكفاح عبر البيروقراطية للحصول على موافقة ما للمضي قدماً يمكن أن يخزن الأفكار الإبداعية. لذا اكتشف طرقاً للحصول على أفكار من الأشخاص في جميع أنحاء مؤسستك.

يتبع صفحة ٢

تضمين الثقة في عرضك التقديمي : ٥ نصائح

أثناء تقديمك عرضك التقديمي سيحط من قيمة وفعالية رسالتك، وسيؤدي إلى تشتيت انتباه الآخرين عن خطابك.

٤. دع عينيك تتحدث أيضاً. الحديث بصوت عالٍ

قد يؤدي إلى مزيد من الثقة، كما أن الإشارات غير اللفظية تؤثر على جودة المحادثة أيضاً. فعند النظر إلى الكاميرا، تصور نفسك تتحدث إلى شخص حقيقي (على سبيل المثال، صديق أو أحد أفراد الأسرة) مع الحفاظ على اتصال العين، الذي يمكن أن يساعدك في نقل رسالة أكثر صدقاً والتي من شأنها أيضاً زيادة الارتباط بين المتحدث والمستمع. وعندما تُشعر المشاهد بانجذابك نحوه سيستثمر هو بدوره انتباهه في رسالتك بل ويتفاعل معها. وعلى الأرجح سيبحث عن مقاطع فيديو أخرى تنتجها في المستقبل.

٥. استفد من محيطك. ضع الكاميرا في زاوية

مريحة، ولكن اقترب من التسجيل لتأسيس اتصال أكثر ديناميكية مع المشاهدين وحفزهم على مشاهدة الفيديو الخاص بك. وتعتبر «قاعدة الأثلاث» الذهبية، التي يقف مقدم العرض في الوسط، تقنية مرئية أخرى تستدعي الانتباه وتقوي قدرتك على التواصل مع المشاهدين. ولتوفير قيمة إضافية، قد تفكر في استخدام المساحة المفتوحة على جانب الإطار لإضافة رسومات إعلامية، أو نص يتعلق بالعرض التقديمي أو العلامة التجارية الخاصة بك، مثل شعارك.

ميشيل بينيا هي محررة أولى في مجلة إدارة الأعمال اليومية. ويمكنك متابعتها على Instagrammichymashup و LinkedInmichymashup.

إذا كنت مهتماً بإنشاء مقاطع فيديو ولكنك تشعر بالخجل قليلاً أمام الكاميرا، فقم بالانضمام إلى النادي!

دعونا نلقي نظرة عميقة على بناء الثقة والعودة إلى الظهور مع خمس نصائح ذهبية لمساعدتك على البقاء أكثر راحة وثقة أمام الكاميرا. وستزيد هذه الدروس أيضاً من مصداقيتك أمام الشاشة، إلى جانب تطوير علاقة أقوى مع جمهورك.

١. أوجز رسالتك ضمن نقاط رئيسية. ولكن لا

تضغط على نفسك لسرد النص تعداداً بأكمله وتتهيه كالروبوت. إذ تعمل نقاط التعداد النقطي على توجيه العرض التقديمي بشكل فعال، مع الاستمرار في تمكينك من التحدث بغفوية أثناء إنشائك لها بشكل طبيعي أثناء التصوير الفعلي. وحاول تنويع نبرة صوتك وتعبيرات وجهك أيضاً مما يضيف عليها صدقاً أكبر لتجذب ثقة وانتباه المشاهدين.

٢. حرّز جسدك. ضع قلقك جانباً، بتحريك جسدك

وذراعيك ومستخدماً غيرها من الإيماءات الغريزية التي تساعدك على البقاء مسترخياً ومكتملاً رسالتك بشكل إيجابي. وعندما يشعر الجمهور بقوة كلماتك من خلال لغة الجسد الحقيقية، سيكونون أكثر اهتماماً وانخراطاً بخطابك.

٣. تذكر أن تتنفس. إن التوقف التام عند النقاط

الرئيسية في حديثك وتنفسك بعمق سوف يقلل التوتر ويساعدك على الحفاظ على تركيزك، حيث يحتاج جمهورك إلى لحظة توقف بقدر ما تحتاجها أنت. خلاف ذلك، فإن سباقك مع الوقت

وفر وقتاً عبر رسائل البريد الإلكتروني بـ ٣ طرق

يوصي المدير التنفيذي ستيفر روبينز، بهذه النصائح:

١. **أوقف التدقيق الإملائي الخاص بك.** عندما تكتب بسرعة، يمكن أن تتسبب كل تلك الخطوط المتعرجة الحمراء في جعلك في سباق مع تصحيح أخطائك. وهذا يسرق التركيز الخاص بك.

٢. **لخص رسالتك في سطر العنوان.** سيساعد الخط السريع حول المحتوى الوارد في البريد الإلكتروني القارئ على معرفة ما هو دون الحاجة إلى فتحه. على سبيل المثال، بدلاً من «تم إلغاء الاجتماع»، قم بتضمين «١٠/٤ تم إلغاء الاجتماع إلى أجل غير مسمى».

٣. ضمن جميع تفاصيل الجدولة في البريد الإلكتروني الأول.

يمكن أن ينتهي الأمر بكمية كبيرة من الاحتمالات المبهمة إذا قمت بتضمين عبارات مثل «أنا حر غداً، وأنت؟ بدلاً من ذلك، قدم عدة خيارات. على سبيل المثال، «أنا حر طوال اليوم غداً، بعد الساعة ٥:٠٠ مساءً، ويوم الأربعاء أنا متفرغ من ١٠:٠٠ - ٥:٠٠، ويوم الخميس متفرغ من ١٠:٠٠ - ١٢:٠٠، وغير متاح يوم الجمعة، فقط أعطوني بعض الوقت، وسألي نداءك». مقتبس عن: Signs You're the Toxic Person in 3 - Your Workplace (and What to Do About It) John Boitnott من موقع www.inc.com

نقاط الانعطاف

تابع صفحة ١

- **اخرج من المبنى.** واترك مساحة آمنة لمتابعة الإلهام والأفكار من خارج تفاعلاتك العادية، وبهذا الشأن تقول ماكغراث: «لا توجد إجابات في المبنى».
- **ابتكار حوافز تكشف عن معلومات مفيدة.** حتى وإن كانت محرجة. يمكن أن تؤدي الحوافز التجارية القوية إلى إقصاف أو عرقلة الدروس المهمة، وإياك والتوقف عن الاستماع إلى الأشياء التي لا تريد سماعها.

- **تجنب الإنكار.** تحدث إلى المستقبل الذي يُكتشف الآن، معتقداً أنها عملية تدريجية قد بدأت الآن، وهذا سيجعلك تمضي قدماً بتبصر.

مقتبس عن: كتاب «Seeing Around Corners: How to Stop Inflection Points in Business Before They Happen» لـ Rita McGrath من صحيفة Mifflin Harcourt

ازدهار العقل

تابع صفحة ١

٥. الإدارة العاطفية. العواطف هي جزء من مهارات

البقاء على قيد الحياة التطورية لدينا، إنها جزء من عملية صنع القرار، وإدارتها تجعلنا من أصحاب الأداء العالي في جميع الحالات.

٦. التنشئة الاجتماعية. نحن متواصلون،

واتصالنا بالجودة يضيف الكثير على صحة الدماغ والمرونة.

٥. التآزر. P.R.O.C.E.S.S. ليست متزمتة.

وليست مجموعة من المثل العليا الجامدة، بل هي مناسبة للجميع، إذ لكل شخص احتياجات مختلفة، ويجب أن تكون المكونات مصممة لكل فرد.

مقتبس عن: برنامج «The Sweet Adversity» لـ Nick J. Dinardo، الحلقة ٤٨، ٥ أكتوبر ٢٠١٦.

عبقرية الاحتكار العرضية



كانت إليزابيث ماغي -المطالبة بحق الاقتراع والمضيفة والكاتبة والصحفية والمخترعة والكوميديّة والممثلة والمهندسة ومصممة للألعاب- محبّة للاقتصاد هنري جورج، وقد نشرت فكرة للعبة ابتكرتها في المجلة الجورجية لاند أند فريدم في عام ١٩٠٤، وكانت هذه هي النسخة الأولى من لعبة مونوبولي الشهيرة تحت مسمى «لعبة الملاك».

لقد تمردت ماغي ضد مناخ ديني واقتصادي قمعي حيث كان مصممو الألعاب مثل ميلتون برادلي يزدهرون فيه. وقد استخدمت لوحة اللعبة نفسها كنظام توصيل للدروس الأخلاقية أو العملية للاعبين. لكنها اعتقدت أنه يمكن استخدام اللعبة لأغراض أكثر ثورية، مثل تشجيع الإصلاح الضريبي، أو

تعليم الأطفال كيفية عمل الرأسمالية.

لم تحقق لعبة الملاك نجاحاً تجارياً كبيراً، إلا أن جمهورها من

المنظمات السرية في هارفارد وكولومبيا ومدرسة وارتن قد أحبوها، فضلاً عن أعضاء جماعة كويكرز في أتلانتيك سيتي. ومع مرور الوقت، تطورت تفاصيل اللعبة، حيث تم تسمية شوارعها، وابتات العقارات تعطى أسعاراً ثابتة.

يُعرف تشارليز دارو الاسكدنافي بأنه مخترع لعبة مونوبولي، لكنه في الواقع أعاد تصميم اللوحة فقط وبمساعدة مصور وقام ببيعها إلى الأخوين باركر مما جعله رجلاً ثرياً، لكونه حصل على الائتمان الحصري كمخترع.

يكتب ستيفن جونسون في كتابه «لقد صنعت ماغي الاحتكار البدائي، وهو هواية سيتم تعبئتها في نهاية المطاف في أكثر ألعاب الألواح ربحاً في العصر الحديث، ودور ماغي في اختراعها سيوصف بالسجل التاريخي: ب تعليم كيفية عمل العالم الحديث. ومن المفارقات أن اللعبة التي أصبحت شعاراً للمنافسة الرأسمالية الرياضية قد صُممت في الأصل كتفد للاقتصاديات السوق غير المقيدة».

التي نعرفها جيداً: أنت تخطو على قدمي ثلاث مرات، وأنا أخطو على قدميك ثلاث مرات، أنا أقول هذا، وأنت تقول ذلك، أنا أهاجمك، وأنت تحط من قدرتي... وتفاعل، ولكن مع تأثير سلبي يتردد ويتردد».

«الليلة وأنت تتجه إلى المنزل عائداً من العمل، سئل نفسك: ما هو نمط الصراع الخاص بك في علاقة مع شخص قريب منك، أو شخص ما في العمل أو في المنزل؟ من الذي يبدأ الصراع؟ أم أنها تأتي من الجانب الآخر، حيث يواجهونك وتتجنبهم؟ أم هل تواجه اللحظة التي يهاجمونك حينها، ثم يتراجعون، وتباغتهم؟»

«الفائدة في محاولة فهم دورة الخلاف هي أنه بمجرد رسمها، حيث يمكنك محاولة تغيير أي من هذه العُقد، وبإمكانك تغيير عقدة صغيرة واحدة، أو تغيير الدورة بأكملها، وهنا يمكنك مقاومة تكرار الإكراه».

«وهذا ليس بالأمر السهل، لأنه جزء من هويتنا، فإذا كنت أنا وزوجتي في خضم صراع ما، وأنا أعلم أنني يجب أن أستمع، وأعلم أنني يجب أن أفعل ذلك، لكن هناك شيء صغير بداخلي يقول: واجه واجه واجه. وهذا ما اعتدت عليه، وهذا ما أعرفه. فمحاولة التحرر من هذا الإكراه قد تكون في الغالب غير طبيعية، ونحن نحاول تغيير جزء من هويتنا».

«ما الذي يميل إلى تحريكك؟ ما الذي يثير مشاعرك؟ ثم، كيف تبدو دورة الخلاف الخاصة بك؟ وأخيراً، ما هو الشيء الوحيد الذي قد تفعله لكسرهم؟»

دانييل ل. شابيرو ، مؤسس ومدير برنامج هارفارد للتفاوض الدولي.

اكسر حلقة الخلاف الخاصة بك

سوف يحدث هذا مرة أخرى في وقت ما من هذا الشهر، أو حتى هذا الأسبوع: صراع عمل جديد سيدفع ذات التفاعلات الصغيرة القديمة. مؤسس ومدير برنامج التفاوض الدولي بجامعة هارفارد، د. دانييل شابيرو، شرح مؤخرًا لجمهوره عبر الإنترنت كيف يعمل هذا الصراع وما الذي يمكنك القيام به لإصلاحه.

بكلماته: «دعونا نتحدث عن ما أطلق عليه عالم وطبيب الأعصاب سيغمووند فرويد «إكراه التكرار»، الذي تقوم فكرته الأساسية على ميلنا جميعاً في مواقف الصراع إلى تكرار ذات أنماط السلوك المختلفة مراراً وتكراراً، على الرغم من أننا نعرف ما لا ينبغي لنا فعله. فعندما تتعارض مع زميل ما، فأنت تعلم الأشياء التي لا يجب أن تقال حينها، ولكن هناك شيء غريب في حمضنا النووي الذي يجعلنا نفعل ذلك. ويجب ألا نقول هذه الأشياء لأننا نعرف النتيجة، وهذا ليس مفيداً في مطلق الأحوال».

«سيغمووند فرويد، منذ سنوات عديدة، افترض في البداية أن البشر تحركهم الرغبة في التحرك نحو المتعة والابتعاد عن الألم، وهذه النظرية التي أطلق عليها مسمى «مبدأ المتعة»، عملت بشكل جيد حتى بدأ بعلاج النساء المعتنقات في حالات سوء المعاملة المنزلية. وسأل نفسه، «لماذا نخرج من موقف مسيء مؤلم ونقع في موقف آخر بذات القدر من الألم؟» ومن هنا طوّر مفهوم «إكراه التكرار».

«يبدو الأمر كما يلي: هناك بعض الشرارات التي تشعل هذا السلوك. على سبيل المثال، قد يحاول زميل ما التقليل من قدرك أثناء الاجتماع، ويعاملك باحترام أقل مما تستحقه برأيك. وبالنسبة لبقية اليوم، ستجد نفسك في نمط سلبي مع هذا الزميل، وهذا يسمى ب «دورة الخلاف». فإذا كنت تمر في صراع ما، فإنك تبدأ في رقصة الصراع

«الليلة وأنت تتجه إلى المنزل عائداً من العمل، سئل نفسك: ما هو نمط الصراع الخاص بك في علاقة مع شخص قريب منك، أو شخص ما في العمل أو في المنزل؟

أقصى والذع العروض التقديمية

بعد أن سلّحت نفسك، نريد منك أن تضع حديثك القادم في هذا الاختبار القوي المكون من ١٢ نقطة. هدفنا هو تصيدك أخطاءك ذاتياً، حتى يتسنى لك تغطية جميع قواعده. ويمكن أن تعبّر عن نفسك كقائد رائع، وليس مجرد قارئ نصوص. دع الولوج الصعب يبدأ!

كن صادقاً، إلى أي مدى يكون عنوان عرضك التقديمي مملاً تماماً؟

٣- نقاط: حسناً، إنه أمر سيء للغاية، ولكن الإبداع ليس لعبتي.

١- نقاط: الملل موجود، فأنا لا أحاول الفوز بأي جوائز.

١+ نقاط: سأحاول التلاعب بالكلمات، أو أطرح سؤالاً أو ربما أضيف بعض الغموض.

٢+ نقاط: لم يسمعوا هذا العنوان مطلقاً من قبل في أي مكان، وبالتأكيد سيرفع بعض الحضور حواجبهم متفاجئين.

كم من الوقت سيتعين على الناس تحمل كلامك حتى تخبرهم قصة حقيقية يمكنهم تخيلها؟

٣- نقاط: قصة؟ أم ... ليس لدي أي منها.
١- نقاط: ستكون فترة من الوقت، ولكن لدي فكرة جيدة.

١+ نقاط: أروي قصة في غضون بضعة دقائق.

٢+ نقاط: أنا أستهل حديثي بواحدة بالطبع.

ما مدى نعاس الجمهور خلال تحديقهم في الشريحة تلو الأخرى خلال تقديمك عرضك؟

٣- نقاط: نعم، فالشرائح كلها تتكون إلى حد كبير من سطور النص، واسمع تنهيدات الجمهور.
١- نقاط: معظمهم حقا يستنقل النص.
١+ نقاط: بعضها عبارة عن مجرد نص، لكن يبدو ضرورياً.

٢+ نقاط: هناك عدد قليل منها نصية، فأنا أريد أن يكون العرض مرئياً قدر الإمكان.

بالضبط، ما مدى تحركك على السجادة التي تقف عليها خلال تقديمك العرض؟

٣- نقاط: لا أتحرّك إطلاقاً، فليس لدي ثقة في التجول أثناء تقديم العرض.
١- نقطة: أنا قد أبتعد عن المنصة لفترة وجيزة.

١+ نقطة: أبقى نفسي على مقربة من المنصة بما يكفي لإعطاء الحضور مجالاً للتركيز.
٢+ نقاط: أبقى دائماً في حالة حركة وأشارك مع الجمهور إذا كان ذلك يساعد في تصوير نقطة معينة.

هل هناك طيب تحت الطلب للمساعدة في حل مشاكل الرقبة التي ستطرأ عليك، خلال تحديقك المستمر في الشاشة لقراءة شرائح عرضك التقديمي؟

٣- نقاط: حسناً، لا أريد أن أفقد مكاني أو أفقد أياً من نقاطي، لذا، سأقرأها مباشرة.

١- نقاط: سأحاول أن أتذكر للحصول على اتصال بصري، لكن القليل من القراءة أمر لا مفر منه.

١+ نقاط: لن أستخدم الشرائح الخاصة بي إلا كنقطة اتصال لعدم تفويت المواضيع والتبديل بين الشرائح.

٢+ نقاط: سأعيد النظر مرة أخرى للتأكد أنني على الشريحة الصحيحة.

عندما تحذل التكنولوجيا في أسوأ لحظة ممكنة ويتوقف عرضك التقديمي، فهل ستتجمد تماماً بحيث يتذكرك الجميع بهذا الموقف؟

٣- نقاط: أعتقد أنني سأحاول ذلك إذا حدث الأسوأ.

١- نقاط: أنا أعلم أنني مرتجل جيد ويمكنني إجراء تصحيحات تقريبية.

١+ نقاط: لا يوجد شيء في عرضي التقديمي يمكن تدميره بسبب وجود خلل في التكنولوجيا.

٢+ نقاط: لست بحاجة إلى شرائح أو مكبر صوت، ويمكنني أن أفعل هذا الأمر برمته باستخدام صوتي وجسدي الطبيعي.

هل تحضر معك صندوقاً كبيراً مناسباً لتضع فيه همهماتك، وتنهداتك، وأمانك، وعباراتك «كما تعلمون» و«جيدون»؟

٣- نقاط: لست متأكداً من سلوكياتي الصوتية المزعجة، لذلك أمل أن أتمالك نفسي.

١- نقاط: أعرف شيئاً واحداً أو شيئين أقوم به يمكن أن يزعجا الجمهور، وسأحاول تذكر أن أجعلهما أقل إزعاجاً.

لا تملك وقتاً للأكل؟ توجد خدمة لذلك

هل أنت محترف مشغول، وتحاول تناول الطعام الصحي، أو ترغب في قضاء وقت أقل في التسوق وتخطيط الوجبات؟ من المحتمل أنك جربت ذلك، أو فكرت في تجربته، كخدمة توصيل مجموعة وجبات. قد لا يناسب الجميع جدول المواعيد أو الميزانية أو عادات الطهي، لكن مجموعة الخيارات الهائلة مغرية.

إليك قائمة ببعض أفضل خدمات توصيل الوجبات:

• **Epicurious.com**: تمتاز في مكوناتها

الصحية / ٧٢ دولار في الأسبوع كحد أدنى.

• **Amazon Fresh Meal Kits**: ٣٨

دولاراً أمريكياً رسوم التسليم الاعتيادي، وإذا كنت عضواً في Amazon Prime تدفع ٩٩ دولاراً أمريكياً في العام، وإذا كنت مشترك في باقة Amazon Fresh تدفع ١٤,٩٩ دولاراً أمريكياً شهرياً، والتوصيل مجاني للطلبات التي تزيد قيمتها عن ٤٠ دولاراً.

• **Snap Kitchen**: خدمة اشتراك عالية

التخصيص، خالية من الغلوتين، ورسومها ٢٥ دولار في الأسبوع كحد أدنى.

• **Dinnerly**: تركز على البساطة مع

مكونات أقل وخطوات أقل / ٢٩ دولار في الأسبوع كحد أدنى.

• **Terra's Kitchen**: يعتمد على حماية

البحر الأبيض المتوسط. ١٠ دولار / للتسليم.

• **Gobble**: كل وجباتهم تستغرق ١٥

دقيقة للتحضير. ٥٦ دولار / في الأسبوع.

• **Daily Harvest**: يركز على العصائر

والحساء. ٦٩,٧٥ دولار / لكل ٩ أكواب.

• **Freshly**: يقدم الوجبات الجاهزة. ٥٠

دولار في الأسبوع كحد أدنى.

• **Purple Carrot**: يركز على خطط

الوجبة النباتية. ٧٢ دولار في الأسبوع كحد

أدنى.

• **Blue Apron**: كل وجبة ذات سعرات

حرارية محددة. ٥٦ دولار في الأسبوع كحد

أدنى.

• **Martha & Molly Spoon**: ومقرها

برلين بالشراكة مع مارثا ستيوارت. ١٨ دولار

في الأسبوع كحد أدنى.

• **Sakara Life**: وجبات نباتية من مدرب

صحي شامل ومدرب يوغا. الحد الأدنى ٨٠

دولار / لكل من برامج الوجبات.

مقتبس عن: «All the Best Meal Kit Services in America Right Now» من صحيفة

Epicurious.com.

عندما يصاب القائد بالمرض

تضع ثقافة العمل قدرًا كبيرًا من المسؤولية وتؤكد على المسؤولين التنفيذيين أهميتها. لسوء الحظ، هناك الكثير من التعزيزات التاريخية لإثناء المدراء التنفيذيين عن التحني (في حالات ستيف جوبز أو وارن بافيت) مؤقتًا على الأقل للتعافي من المرض أو لمنع الإرهاق. ويمكن أن تتفاعل الأسواق مع أي تعثر للقائد. ومن الناحية الواقعية، قد يخلق هذا الموقف حالة من عدم اليقين، ويمثل مخاطر محتملة للموظفين والمساهمين، فالخوف من الخسارة هو أمر حقيقي، والإنتاجية والمعنويات يمكن أن تعاني خسارة فادحة.

الشركات والحكومات على حد سواء تعزز صورة المدراء التنفيذيين باعتبارهم خارقين، «يتوقعون منهم أن يتصرفوا ويتفاعلوا بصحة جيدة، حتى عندما لا يكونون كذلك»، هذا ما كتبه إيلا ريمينجز في مقالة لـ صحيفة Thrive Global وتسرّد فيها ثلاثة أسئلة تحتاج إلى دراسة جادة:

١. كيف يؤثر هذا على الطريقة التي يتبع بها المسؤولون التنفيذيون صحتهم ورفاهيتهم؟
٢. هل يشجعهم على التركيز بشكل خاص على الوقاية من الأمراض؟
٣. أم أنها تفضي الشرعية على تجاوز حدود المعقول مع فقدان أو تجاهل علامات وجود أزمة صحية وشيكة؟

القضية تتجاوز القادة الكبار، ويمكن أن يؤدي عدم تسامح الشركة المنطوق أو غير المنطوق فيما يتعلق بالوقت المرضي إلى استياء الفريق. وسوف يعمل الموظفون بشكل أكثر فعالية ويكونون أكثر ولاءً للشركة التي تعطي الأولوية لصحة موظفيها. علاوة على ذلك، فإن مناخ المنظمة الذي يربط بين المرض والضعف سيثني بالتأكيد قائدها عن العناية بصحتهم، لا سيما إذا كان ذلك يعني التغيب عن العمل لظروف صحية. وهذا من النفاق، أليس كذلك؟

يتفق الكثيرون على أن تغيير هذه المسألة وهذه التوقعات غير المعقولة يجب أن يأتي من جذور التغيير الثقافي. والإرهاق وحده ليس بالضرورة مسبباً للمرض، لكن ثقافة العمل التي لا تأخذ التوازن والعافية على محمل الجد ليست نموذجًا واقعيًا. لذا، كن حاميًا لمنظمتك وفريقك ونفسك.

هل تضع سجلًا لأدائك!



كم من الأشجار البريئة يجب أن تموت هذه المرة لتتمكن من تمرير بيانك الثمين؟ حفنة؟ مائة؟

٣- نقاط: يتوقع الناس بيانك، أليس كذلك؟ لذلك يحصلون على مجرد ملخص للعرض.

١- نقطة: لدي بيان يعزز النقاط الرئيسية، لأنه بخلاف ذلك، لست متأكدًا تمامًا من كون الجمهور سيتذكرونها.

١+ نقاط: سأحاول الحفاظ على عدد الصفحات في حده الأدنى.

٣+ نقاط: يتألف بياني من جميع المواد الإضافية تقريبًا للمضي قدمًا بالموضوع، وليس فقط النقاط البارزة من النقاط التي من المفترض أن أطرحتها باستخدام شرائح العرض وصوتي.

شيء آخر: هل سيكون مناسباً قولنا إن شركة Sony Pictures ربما لن تتصل بك لتتبنى العرض التقديمي الخاص لأنه لا ينس؟

٣- نقاط: أنا لست هنا لتغيير العالم هنا، فهو مجرد عرض تقديمي.

١- نقاط: أنا لست مقدماً خبيراً، ولكن هناك بعض المعلومات المفيدة هنا.

١+ نقاط: بالتأكيد أضمن محاور مختلفة حول هذا الموضوع أكثر من المعتاد.

٣+ نقاط: أريد أن يخرج الأشخاص من الغرفة ولديهم فكرة عني: «هذا محترف وأريد أن أعرف عليه، وكان العرض أكثر إثارة للاهتمام مما كنت أتوقعه».

إذا كان رصيدك النهائي أقل من ١٥ نقطة، فتذكر أن تكوينك جمهوراً أسيراً يعد وسيلة رائعة لتحطيمك كقائد فكري. وحرّي بك أن تأخذ الأمر بجديّة!

١+ نقاط: لقد انتهيت من عرضي التقديمي واستمعت إليه مرة أخرى، وسمعت بعض الأنماط الصوتية السيئة التي سأعمل عليها.

٣+ نقاط: لقد استمعت إلى تسجيلات سابقة لنفسي، وأنا أعرف بالضبط ما يجب إصلاحه وكيفية القيام بذلك.

هل ستسمح للمستمعين بالخروج من الغرفة بعد ذلك دون أن فعل شيء؟ كم هو لطيف منك أن تجعل حياتهم سهلة للغاية!

٣- نقاط: حسناً، إنه مجرد حديث إعلامي، فأنا لا أحاول تغيير المستقبل.

١- نقاط: لدي بعض التوصيات للجمهور بشأن المتابعة، ولكن لا يوجد شيء مباشر للغاية.

١+ نقاط: لدي دعوة للعمل أو اثنين في النهاية.

٣+ نقاط: كل نقطة رئيسية أذكرها في العرض التقديمي يتبعها توجيه لحث الجمهور على تجربته.

ما هي عروض Netflix التي ستشغلها بدلاً من التمرين على هذا العرض التقديمي الهام؟

٣- نقاط: ستخطر مرة أو مرتين في ذهني وأذكرها للجمهور.

١- نقاط: أخطط للقيام ببعض التمرينات غير الرسمية في مكنتي أو في المنزل.

١+ نقاط: سأتمرّن عليها عدة مرات.

٣+ نقاط: أتمرّن باستمرار، فأنا أريد الوصول إلى النقطة التي تكون فيها الملاحظات مجرد رفاهية، وأنا مرتاح تمامًا.

كم هي مؤلدة الدعايات هذه الأيام؟ هل سيكون هذا مثل الاستماع إلى أبي وهو يحاول أن يكون مضحكاً في عيد الشكر؟

٣- نقاط: الفكاهة ليست شيئاً مهماً حقاً.

١- نقطة: أفترض بأنني سأبأشر حديثي بدعابة صغيرة.

١+ نقطة: لديّ سطرين قد يجعلان الجمهور يبتسمون حتى الضحك.

٣+ نقاط: أنا متأكد من أن هناك لحظات مرحة، وأن النقاط أصلية وعفوية.

تخيل أن يتم طردك ليس من فرقة موسيقية واحدة فقط بل من فرقتي موسيقى روك واللان تحولتا إلى أيقونتا موسيقى عصرهما. وهذا بالضبط ما حدث لجيسون إيفرمان، الذي كان في السابق عازف الجيتار الثاني لفرقة Nirvana قبل طرده منها.

ثم حدث ذلك مرة أخرى، وطرد إيفرمان بعد عمله مع فرقه كعازف جيتار وهي فرقة قد أحبها حقاً، قبيل تحقيقهم بيع حوالي ١٠٠ مليون ألبوم. في عمر ٢٦، انضم إيفرمان إلى الجيش، وفي هذه المرة رفض الانسحاب لأنه حسب قوله يريد تحقيق شيء «مستحيل».

في النهاية، أصبح أحد أعضاء النخبة في الجيش الأمريكي والقوات الخاصة، حيث قاتل طالبان على ظهور الخيل في أفغانستان إلى جانب انضمامه إلى العمليات في آسيا وأمريكا الجنوبية، وحصل على كومة من أوسمة التكريم.

يقول: «إن تعاضدنا مع بعضهم البعض، والعمل سويًا لهزيمة عدو مشترك، هي حالة ضرورية ومشددة».

مقتبس من: «Everman's War» لـ Clay Tarver من صحيفة The New York Times

EXECUTIVE LEADERSHIP

رئيس مجلس الإدارة : صاحبة السمو الملكي الأميرة دليّل بنت سعود بن عبدالعزيز آل سعود
المستشار : عبدالرحمن محمد بن معمر
الناشر و رئيس التحرير : جمال سلمان المعني
هيئة التحرير: فريق من إدارة التحرير

تصدر نشرة القيادة التنفيذية العربية شهرياً بترخيص من «Business Management Daily»، ومقرها: 7600A Leesburg Pike , West Building, Suite 300, Falls Church , VA 22043-2004, (800) 543-2055 www.ExecLeadership.com (ISBN 10420657)

قيمة الاشتراك السنوي : ٦٠٠ ريال سعودي أو مايعادلها بالدولار الأمريكي .

جميع الحقوق محفوظة، لايحق ويمنع منعاً باتاً استخدام أي جزء أو أجزاء من هذا الإصدار وبأي صورة من الصور، بما في ذلك النسخ الفوتوغرافي أو الإلكتروني أو الإقتباس، دون إذن مرخص وصریح بذلك من الناشر ومقدمات، ويخضع من يقوم بذلك للمساءلة القانونية.



هاتف: ٩٦٦ ١١٤٧٧٣٥٦
٩٦٦ ١١٤٧٦٢٥٨
فاكس: ٩٦٦ ٢٩١٠٣٨٥

دار جواهر التراث للنشر والتوزيع
JWAHER AL-TURATH FOR PUBLISHING & DISTRIBUTION
@jwahr_turath

نعرف بأنك لا تمشي بما يكفي

أظهرت النتائج العلمية الحديثة أن المشي أمر رائع لعقلك، في عام ٢٠١٧، وجد الباحثون في NMHU (جامعة نيو ماكسيكو) أن التأثير على قدميك أثناء المشي يرسل موجات الضغط من خلال شرايينك، التي تزيد من إمدادات الدم في الدماغ.

بطبيعة الحال، هذا يترجم مباشرة إلى إدارة الإجهاد، ومستوى الطاقة، والتركيز، والأداء، وإلى حد كبير جميع الأدوات التي تحتاجها لتكون سعيداً ومنتجاً. بالإضافة إلى الامتيازات القصيرة الأجل التي تتيح لك بعض الوقت للراحة والتفكير، كما أن الفوائد طويلة الأجل مهمة أيضاً.

هل تحتاج إلى المزيد من الأسباب للتفكير في إضافة المشي إلى روتينك اليومي؟ إليك فوائد أكثر:

- **العمر لا يهم.** لقد ثبت أن التمرين يحسن من ذاكرة البشر من جميع الأعمار، فالمشي يمكن أن يجعل الحصين (أحد أجزاء الدماغ المهمة) أكبر ويزيد من إنتاج عامل التغذية العصبية في الدماغ. وبعبارة أبسط، المشي يجترح كل أنواع المعجزات العظيمة لعقلك وجهازك العصبي.

- **مستوى الجهد ليس هو الحل.** أولئك الذين

يفضلون ممارسة التمارين الرياضية بشكل مكثف قد لا ينظرون إلى المشي كشكل جدي من التمارين. لا تستمع إليهم، لأنه عندما نتحدث عن وظائف المخ، يكون للتمرين المعتدل نفس التأثير الذي يحدثه التمرين الأكثر كثافة.

- **ما قبل التقديم / المحافظة.** التمرن قبل مباشرتك مهمة صعبة أو ببساطة قبل يوم عملك يمنحك دفعة معرفية (قبل التقديم). وممارسة التمارين الرياضية بانتظام مثل المشي طوال حياتك تحافظ على صحتك المعرفية (الحفاظ عليها).
- **الكتب والفضائين يفعلون ذلك.** وفقاً لعلم الأعصاب، فإن الوقت الذي نمضيه بالمشي يمنحنا الوصول إلى الأفكار المدفونة في وعينا، وهذه هو مفتاح الإبداع.
- **يساعدك على النوم.** المشي يعزز هرمونات النوم، بالإضافة إلى ذلك، أظهرت دراسة قارنت بين الأشخاص الذين ركضوا وأشخاصاً مارسوا المشي قبل النوم، أن المشي يوفر التخفيف الأكثر أهمية في مقدار الوقت الذي يستغرقه الإنسان للنوم.

التفكير الإبداعي

استمع إلى الثقافة المنبثقة واستفد

ومع صعود ألعاب الكمبيوتر وازدهارها بسبب شبكة الإنترنت التي تربط بين عشاقها على نطاق هائل، فقد باتت هاجساً لدى الكثيرين. ومع ظهور برنامج «nostalgia industrial complex» في الثمانينيات، والمسلسل الناجحين («Stranger Things» و «The Big Bang Theory»)، فقد احتفل العالم بالقولبة النمطية لمهوسي العلوم، وهذا ذاته ما فعله قطاع التكنولوجيا على مدار العشرين عاماً الماضية، وهنا تكمن الدهشة حقاً.

انظر حولك في الثقافة الشعبية، وراقب العلامات الصغيرة للتحول، وستجد أن فكرتك الرائعة القادمة موجودة في مكان ما.

في مقال نُشر مؤخراً في صحيفة Bloomberg Businessweek، تصف ماري بيلون كيف أن «ثقافة مهوسي العلوم» و«وغريبي الأطوار» و«الاقتصاديين» قد خلقت عالماً يستضيف فيه عشاق لعبة Dungeons & Dragons (الزنانسات والثانين) الافتراضية لللاعبين مقابل ٥٠٠ دولار، وقد باتت ظاهرة حقيقية، وهذا ذاته ما حصل عام ١٩٨٢.

قد يسمع معظم الناس ذلك، ويقولون شيئاً مثل «أنت لا تعرف أبداً أين يمكن كسب المال»، وتسى أنهم سمعوا حتى عن هذه الظاهرة.

ومع ذلك، سيأخذ القادة في مجال الأعمال التجارية علماً بهذا النوع من الظواهر المفاجئة ويدركون أنه كان من الممكن التنبؤ بها، وكون التلميحات كانت موجودة أمامهم طوال الوقت.

أنشئ الصورة الرمزية لعملائك

يُعد إنشاء الصورة الرمزية للعميل أمراً بالغ الأهمية في بداية النشاط التجاري، ولكن يمكن أن يستفيد التسويق في أي مرحلة من مراحل خطوات بناء الشخصية. إنه أمرٌ ذا قيمة، ودعونا نواجه الأمر: إنه ممتع.

- **من هو عميلك المثالي؟** ابدأ في التصنيف، لكن بعد مباشرة عملك الجبار. تصوّر العميل الذي تستهدفه، وفكر في المعلومات السكانية للمنطقة التي تستهدفها عملاً، وقد يكون لديك بعض التحليلات بالفعل، أو قد تبدأ من الصفر. وفي كلتا الحالتين، خذ الوقت الكافي لتحديد وإنشاء ملف تعريف العميل الخاص بك، ثم ستعرف كيف تتحدث إليهم.
- **أنشئ شخصية عميلك.** الآن يمكنك التأثير حقاً في بعض الشخصيات. الشخصية هي نسخة للعميل المستهدف. اين يعيش؟ ما هي اهتماماته؟ ماذا يعمل؟ ما هي مصادر أخباره؟ هل هو والد؟ ما منصات التواصل الاجتماعي التي يفضلها؟ ما هي أهدافه وقيمه؟ على ماذا ينفق المال؟ أين يذهب في إجازته؟ وأحد أهم الأسئلة: ما هي تحدياته؟ لا يمكنك الوصول إلى الجميع بالطبع، لذلك ابدأ بشخص واحد إلى ثلاثة أشخاص.
- **كيف ستصل إليهم؟** اعتمد الاستراتيجيات الشاملة، وليس التكتيكات، فالتكنولوجيا رائعة، لكن الأدوات تبقى مجرد أدوات. كل ما يهم هو بدء المحادثة مع عميلك. لا تحاول فقط إدراج الأشخاص «في قائمتك»، ولا تتلاعب بالأشخاص ليصبحوا عملاء متوقعين - فهم سيرفون ما الذي ترمي إليه- فعملائك لا يريدون منك بيعهم، بل يريدونك أن تساعدهم على الشراء.
- **أنشئ رسالتك.** أضف طابعك الشخصي عليها، من أجل التواصل مع عملائك الذين تعرف اهتماماتهم ومشاكلهم. الآن أظهر لهم كيف يمكن لمنتجك تحسين وضعهم ومساعدتهم.
- **تحديث الشخصية.** غالباً ما يتطلب منك التواصل مع عملائك باستخدام كل ما تقع عليه يداك من معلومات أو استطلاعات أو تحليلات، أو مجرد محادثة بسيطة. لذا، قم بدعوة عملائك لطرح تعليقاتهم واستخدامها، خاصةً إذا كانت مهمة. وتعرّف على احتياجات العميل بالسؤال عنها، لذلك لا تتعثر، بل تكيف معها من خلال رؤيتك للعملاء المستهدفين باستخدام ما تعلمته.

إنه وقت اللعب! فوائد ألعاب سطح المكتب والأدوات الذكية

لعبة ألواح Cornhole في صالة الشركة الإبداعية.

ويقول: «منح الكُتاب والمصممين ومطوري المواقع استراحة من أي كتلة إبداعية قد يتعرضون لها (حتى لو لعبنا وحدنا) يضاهي العمل أهمية، فهو يجمع أيضاً زملاء العمل من مختلف الإدارات من خلال ألعاب مرتجلة، والتي تقودهم إلى طرح أفكار للمشايخ المتناولة، وعندما يقوم اثنان أو أربعة أو ستة موظفين بإعداد لوحة بيضاء بجانب اللعبة وطرح أفكارهم وتدوينها أثناء اللعب».

• **كاسحات الجليد.** خاصة بالنسبة للأشخاص الذين يستقبلون الزوار في مكتبهم لحضور الاجتماعات والمقابلات وما شابه ذلك، يمكن أن تخفف لعبة على المكتب المزاج. ويحتوي مكتب وليام تايلور، مسؤول التطوير الوظيفي في شركة MintResume، على مساحة ومجموعة مبراة تسمى مجموعة رامين لرسم الشعارات. كما يوحي الاسم، يبدو وكأنه وعاء من المعكرونة. يقول تايلور: «إنها بداية محادثة لأن الناس غالباً ما ينتهي بهم الأمر عند زيارة مكتبي بالسؤال، عما إذا كانت هذه المجموعة صالحة للأكل».

• **المذكرات الملموسة.** أخيراً، مثلما يضع الموظفين الصور لتعزيز الحالة المزاجية وتذكر أشياء خارج مكاتبهم، يمكن أن تخدم الألعاب ذات الغرض. فقد يُهَمِّك تمثالاً لسيارة أحلامك مصنوع من أعواد الكبريت للعمل الجاد ويذكرك بالسعي للحصول على الشيء الحقيقي، أو قد يؤدي تمثال للسنايف الصغار إلى رسم ابتسامة على مهيكل لأنه يذكرك بطفلك.

وتعرض سامانثا لامبرت، مديرة الموارد البشرية في شركة Blue Fountain Media، رجلاً من الجيش الأخضر يقف على سفينة وتقول: «إن أفضل صديق لي هو أحد أفراد مشاة البحرية، وهذا الرجل الصغير يحميني من ضغوطتي وأفكاري السوداء».

هل تضغط على كرة اسفنجية أثناء إجرائك محادثة هاتفية طويلة، أو تطلق الرصاص المطاطي من سلاح لعبة عندما يتأخر طلبك الذي من المفترض أن يصل البارحة؟ أنت لست وحدك، إذ يجد الكثير من البالغين ألعاب المكتب إضافة مرحب بها في منطقة عملهم.

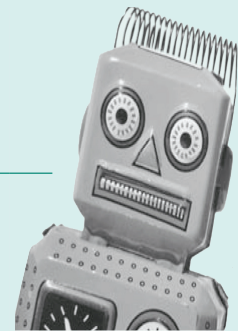
فيما يلي نظرة على بعض العناصر التي يحتفظ بها الموظفين مكاتبهم والغرض منها:

• **مدور القلق (السبنر).** الذي يخفف التوتر إلى جانب تزويده الأيدي العصبية بالهدوء بدل الضغط على القلم، وهو من الأدوات الشعبية في المكاتب. ويقول ديبورا سويني، الرئيس التنفيذي لشركة MyCorporation: «أنا صاحب عمل وأبقى أداة مدور القلق في مكتبي دائماً، وقد طلبت صندوقاً كاملاً ليرقي منذ حوالي عام أو نحوه عندما كانت الألعاب المكتبية في ذروتها».

«وإذا شعرت بالملل فإنني أدورها بيدي لبضع لحظات، إنه لأمر ممتع للغاية ولا يفشل أبداً في مساعدتي!».

• **أقراص أويلر.** لعبة شائعة أخرى متعددة الأغراض ويوصي بها نيك غالوف من Hostingtribunal.com لأنها «تخفف التوتر، وتشجع على التواصل الاجتماعي، كما إنها إضافة بصرية رائعة إلى أي مكتب، لأنها كرة متعددة الألوان وتدور مثل قمة فوق المرأة». «كما أن الأصوات المنبثقة من الكرة رائعة لتخفيف جهد عقلك بعد يوم مرهق».

• **الألعاب.** قضاءك لحظات قليلة في محاولة معرفة كيفية إعادة تجميع لعبة Jack Puzzle أو دعوة أحد المارة لتصويب الكرة في شبكة كرة سلة صغيرة معك، يوفر لك فرصة لإعادة شحن طاقتك. ويشدد ستيف آدمز من وكالة Cyphers، وهي شركة تسويق متكاملة، على قيمة وجودة وفعالية



بيت براكيو هيرينج، كاتبة مستقلة ومساهمة في نشرة Business Management Daily لإدارة الأفراد في العمل.

لديك حرية التفويض؟ إذا يجدر بك تجنب هذه الأخطاء الخمسة

تفويض المهام هو جزء أساسي من كونك مديرًا فعالًا، لذا تأكد عند قيامك بالتفويض، من أنه مساعدة وليس مشاحنة لك أو للأشخاص الذين تقوم بتفويض المهام إليهم. وإياك وارتكاب هذه الأخطاء:

١. **تفويض آخر.** لا تنتظر حتى تدرك أنه لا يمكنك القيام بكل شيء بنفسك، وبمجرد أن تكتب قائمة المهام الخاصة بك، سل نفسك عن المهام التي يمكنك - ويجب عليك - تفويضها.
٢. **التفكير بنفسك فقط.** استثمر الواجبات في تطوير مهارات أعضاء الفريق، وابحث عن المهام التي قد لا يكونون قادرين على القيام بها وحدهم في الوقت الحالي، ولكن يمكنك تدريبهم عليها أو توفير التدريب لهم، وتحقق أيضًا من عبء عمل الشخص الآخر قبل تفويضك إليه بأية مهام.
٣. **الحد من النطاق.** إذا تمكنت من تفويض

٤. **الفضل في أن تكون واضحاً.** إذا وجدت أنك تعيد العمل، فكر في ما إذا كنت قد قضيت الوقت في تحديد ما تحتاجه في المقام الأول، وأخبر الموظفين بما يجب عليهم فعله وفي أي المجالات لهم حرية التصرف.
٥. **إهمال المتابعة.** ستزداد قدرتك على التفويض إذا كنت تأخذ الوقت الكافي لتقديم الملاحظات بعد كل مهمة. وتذكر: فالتفويض ليس مجرد موقف زمني لك، بل هو فرصة تدريب.

إدارة الوقت

استراتيجيات لتخفيف أعبائك

يمكن لمسارات العمل الطويلة التأثير على الرضا الوظيفي، وهي سبب رئيسي لتترك الموظفين وظائفهم على الرغم من أن القليلين سوف يعترفون بأن هذا الأمر الذي يبدو تافهاً يمكن أن يصبح ضغطاً.

من الممكن وجود تقلبات في التنقل؟ حسناً ربما، وهناك بالتأكيد طرق للاستفادة بشكل أفضل من هذا الأمر.

- **التركيز على المستقبل.** لتعظيم تنقلاتك المهنية إلى الحد الأقصى، يجب أن يبدأ يوم العمل بمجرد بدئه، وليس عند وصولك إلى مقر العمل، وادخل المنطقة من خلال التركيز على أهداف اليوم. فإذا كنت لا ترغب حقاً في التفكير في العمل حتى تصل إلى هناك، فهذا من صلاحياتك. والنقطة الأساسية هي فقط القيام بشيء ما أو تعلمه عن قصد مع الغرض منه، وسوف تشعر بأنك أقل سلبية، وأكثر قدرة على السيطرة على وقتك.

- **في الطريق إلى المنزل، دع الأمر.** وقم بإجراء الانتقال المعاكس من خلال التفكير في ما ستفعله في المنزل، في أي من الاتجاهين، استخدم الانتقال كتخضير للدور الذي أمامك.
- **استخدم التطبيقات.** توجد كل أنواع التطبيقات المتاحة للركاب، سواء كنت تريد

المساعدة في التنقل لتجنب تعطل حركة المرور، أو لوضع قائمة التشغيل المهمة أو المهدئة، أو لتوضيح عقلك، أو للحصول على انطلاقة سريعة في هذا المشروع الذي ستعمل عليه طوال اليوم، وهناك تطبيق يجدر بك تجربته، اذهب وابحث عنه.

- **تحكم بوضعية جسدك.** سواء كنت تقود سيارتك بنفسك أو تستقل حافلة أو قطاراً، افعل ما في وسعك لتقليل الخراب الذي يلحق بجسمك وتفسك أيضاً. وإذا كنت لا تقود السيارة، فحاول أن تغلق عينيك لمدة دقيقة هنا وهناك، وستدهش من مقدار ما يزعجك.
- **لا تبقى جائعاً.** من الجيد تناول وجبة خفيفة، أنت تقوم بفرض المزيد من الضراب على أعصابك عن طريق التسلق على الحافلة أو قطار مزدحم لمدة ساعة قبل أن تتمكن من تناول أي شيء.

هناك بعض الاقتراحات الواضحة التي لم تضع لها قائمة مختصرة (تمرّن على ركوب الدراجات الهوائية! غادر ميكراً حتى لا تسرع! وكن منظمًا في الليلة السابقة!) وحماستك للقيام بهذه الأشياء، يعني أنك سيدي نفسك خيراً عظيماً، وابقى معنوياتك عالياً.

أسأل Z

معضلة الموظف الانطوائي

س: أعطاني مديري، والرئيس التنفيذي، مراجعة للأداء الأسبوع الماضي، وقال إنني كنت خائفاً من المغامرة، وأنني نادراً ما أتحدث عن رأيي ما لم يحدثني أحدهم وبشكل متكرر. أعتقد أنني هادئ بطبيعتي، لكن ما الضرر في ذلك؟

ج: هنالك الهدوء ومن ثم هنالك السلبية، أظن أن ما يبحث عنه رئيسك هو «قوة هادئة»، التي تتمثل بالاستعداد لتأكيد تفكيرك الأصلي في اللحظة المناسبة. في المرة القادمة التي تميل فيها إلى قول شيء ما، ثم تراجع عنه، سل نفسك عما كنت خائفاً منه، هل هو خوف من رفض الآخرين لك؟ أم هو الخوف من عدم الاحترام؟ ثم اعمل جاهداً على التغلب على هذا الخوف، وتذكر أن الرؤساء يحبون تعبير الأشخاص الأذكياء عن آراء غير شعبية بطرق ذكية وهادئة.

س: لقد لاحظت أن الكثير من الشركات تقوم بتعيين كتب أعمال لموظفيها من أجل قراءتها ومناقشتها، لذا جربت هذا الأمر هنا، ويبدو أن الجميع غير مهتمين. فهل الأمر مجرد خرافة دارجة؟

ج: أرى هذا الاتجاه كثيراً أيضاً، وبينما أستطيع أن أرى بعض المناقشات الجيدة جداً تنطلق منه، هناك شيء واحد لم أفعله أبداً كمدير تنفيذي: وهو تعيين الواجبات المنزلية. فمن خلال القيام بذلك، اعتقدت أنني سوف اتخطى خطأ أحمر مهماً للغاية وهو إدراج أعمال الشركة في أوقات الموظفين الخاصة. لقد حاولت دائماً تذكير نفسي بأن أوقات الموظفين الخاصة يجب أن تكون مصونة، وإذا لم يكن الأمر كذلك، فإن معنوياتهم ستتهار. ويجب أن يشعر الموظفين أنهم يغادرون المكتب تاركين هموم العمل وراءهم عندما يعودون إلى المنزل ليلاً. فالشركة التي تستولي على أوقات الموظفين وعقولهم ستواجه بالتأكيد استيائهم.

أ: هو خبير محنك (٣٠ عاماً) في مجال منافسة المنظمات.

Z: له ٣٠ عاماً من الخبرة في مجال المنظمات، وهو التنفيذي الذي يفضل عدم الكشف عن هويته. لقد اتقنا على حماية هويته في مقابل وعده للإجابة على أصعب الأسئلة الخاصة مع تحري الصدق. إرسال أسئلتكم إلى Z على LBeditor@businessmanagementdaily.com



The introvert's dilemma

Q. My boss, the CEO, gave me a performance review last week. He said I was afraid to make waves, that I rarely speak my mind unless I'm repeatedly prodded. I guess I'm quiet by nature, but what's the harm in that?

A. There's being quiet, and then there's being passive. I suspect that what your boss is looking for is "quiet strength," the willingness to assert your own original thinking at just the right moment. The next time you're tempted to say something but then hold back, ask yourself what you were afraid of. Was it the disapproval of others? The fear of being disrespectful? Work on overcoming that fear. And remember, bosses love it when smart people express unpopular opinions in smart, and *calm*, ways.

Q. I noticed a lot of companies assigning business books for employees to read and discuss, so I tried it here, and everyone seems unenthused. Have I latched unwisely onto a fad that doesn't have a lot of merit?

A. I'm seeing this trend a lot too, and while I can see some very good discussions rising from it, there's one thing I never did as CEO: Assign homework. By doing so, I thought I would be crossing a very important line and inserting company business into people's private time. I always tried to remind myself that this time should be inviolable, and that if it wasn't, morale would suffer. People need to feel they're leaving the office behind when they go home at night. A company that keeps a stranglehold on employees' minds is going to run into some resentment.

Z is a veteran of the corporate battlefield who answers your toughest questions with hard-charging honesty. Submit your questions to Z at LBeditor@BusinessManagementDaily.com.

Leadership Mistakes

Delegating? Avoid these 5 blunders

Delegating tasks is an essential part of being an effective manager. Ensure that when you delegate it's a help and not a hassle—for you and the people to whom you give assignments. Don't make these errors:

- 1. Delegating last.** Don't wait until you realize that you can't possibly do everything yourself. As soon as you write your to-do list, ask yourself which tasks you can—and should—delegate.
- 2. Thinking only of yourself.** Use assignments to develop team members' skills. Look for tasks that they may not be capable of doing alone right now, but on which you could coach them or provide training. Also, check the other person's workload before you make an assignment.
- 3. Limiting the scope.** If you can off-load a few simple tasks that take only minutes a day, that time will add up. You also can delegate large tasks if you break them down and spread the workload among several people.
- 4. Failing to be clear.** If you find yourself redoing work, consider whether you took the time to specify what you needed in the first place. Tell staffers what they must do and in which areas they can use their discretion.
- 5. Neglecting to follow up.** Your ability to delegate will increase if you take the time to offer feedback after each assignment. Remember: This isn't just a time-saver for you; it's a coaching opportunity.

Time Management

Strategies for a long commute

Long commutes can do a number on job satisfaction, and they're a leading cause of turnover—though few will admit such a seemingly trivial thing can become a stressor.

Can there be any upsides to commuting? Well ... maybe. There are certainly ways to take better advantage of that time.

- **Future focus.** To really maximize your morning commute, your workday should kick off as you start it, not when you arrive at the other end. Get in the zone by focusing on the day's goals. If you really don't want to think about work until you get there, that's your prerogative. The point is just to do or learn something intentional, something with purpose. You'll feel less passive, and more like you have control over your time.
- **On the way home, let it go.** Do the opposite transition by thinking about what you'll do at home. In either direction, use the commute as preparation for the role ahead.
- **Apps.** There are all sorts of commuter apps available. Whether you want navigation help to avoid traffic snags, or that perfect inspiring or calming playlist, or to sharpen your brain, or to just get a jump-start on that project you'll be working on all day, there's an app to try out. Go searching.

gation help to avoid traffic snags, or that perfect inspiring or calming playlist, or to sharpen your brain, or to just get a jump-start on that project you'll be working on all day, there's an app to try out. Go searching.

- **Mind your posture.** Whether driving yourself or taking a bus or train, do what you can to minimize the havoc wreaked on your body. Also, breathe. If you're not driving, try closing your eyes for a minute here and there. You'll be surprised how much it gears you down.
- **Don't get hangry.** It's a decent idea to have a little snack with you. You're further taxing your nerves by climbing into a car or onto a crowded train with an hour to go before you're able to eat anything.

There are some obvious suggestions that didn't make this shortlist (Get exercise by biking! Leave early so you're not rushed! Get organized the night before!) because life happens, and if you're motivated to do those things, then you're doing great. Keep it up.

It's playtime! The benefits of desktop toys and gadgets

Do you squeeze a squishy ball during a long phone conversation or fire off a Nerf dart blaster when a package set to arrive yesterday still doesn't show up today? You're not alone. Plenty of adults find desk toys a welcome addition to their work area.

Here's a look at some items people keep around and the purposes they serve:

- **Fidget spinners.** From easing tension to providing nervous hands with something quieter to do than tap a pen, these gadgets rank as popular in the office as they do in the schoolyard.

"I am a business owner who keeps a fidget spinner at my desk," says Deborah Sweeney, CEO of MyCorporation.com. "I even ordered an entire box for my team and gave everyone one for their personal use about a year or so ago when the toys were at their trending peak. If I feel stuck creatively, I spin it around for a few moments. It's pretty fun and never fails to help me get unstuck!"

- **Euler's Disks.** Another common, multipurpose toy is the Euler's Disk. Nick Galov of Hostingtribunal.com recommends it for combining "stress relief, socialization, and aesthetics all in one."

"It makes a great visual addition to any desk, as it's a multicolored ball that spins like a top over a mirror," he says. "The hypnotic movements combined with the sounds emanating from the ball are great for easing your mind on a stressful day."

- **Games.** Whether you spend a few moments trying to figure out how to put a Jack Puzzle back together or invite a passerby to shoot a few hoops into a mini basketball net with you, games offer a chance to recharge.

Steve Adams of The Cyphers Agency, an integrated marketing firm, notes the value of having a Cornhole game in the company's creative lounge.

"It serves to give writers, designers and web developers a break from whatever creative block they may hit (even if we're just playing alone)," he says. "It also brings together co-workers from different departments through impromptu games. It even initiates a project brainstorm, when two, four or six employees set up a white board next to the game and throw out their ideas while literally throwing bean bags."

- **Icebreakers.** Especially for people who bring visitors into their office for meetings, interviews and the like, a toy on the desk can lighten the mood.

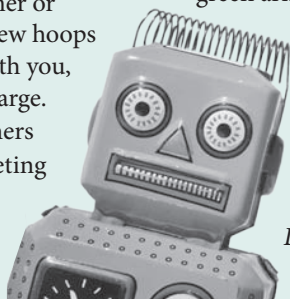
William Taylor, career development officer at MintResume, has an eraser and pencil sharpener set called Ramen Doodles on display. As the name implies, it looks like a bowl of the famous noodles.

"It is definitely a conversation starter as people often end up visiting my desk just to ask if it's edible," he says.

- **Physical reminders.** Lastly, just as workers display photos to boost mood and remember things outside of the office, toys can serve the same purpose. A Matchbox version of a dream car may inspire hard work to someday obtain the real thing, or a Smurf figurine may trigger a smile because it reminds you of your childhood.

Samantha Lambert, director of human resources at Blue Fountain Media, displays a green army man standing on a USMC coaster. "My best friend is a Marine, and this little green army man protects me from my own stresses and dark thoughts," she says.

Beth Braccio Hering is a freelance writer and frequent contributor to Business Management Daily's Managing People at Work newsletter.



Create a customer avatar

Creating a customer avatar is crucial at the start of a business, but marketing at any stage can benefit from going through the steps of building a character. It's valuable. And, let's face it: it's fun.

- **Who's your ideal customer?** Begin to categorize, but do the broad strokes. This is your target buyer. Think demographics. You may have some analytics already, or you might be starting from scratch. Either way, take the time to identify and create your customer profile. Then you'll know how to speak to them.
- **Create your customer's persona.** Now you can really dig into some character-building. The persona is a boiled-down version of your target buyer. Where do they live? What are their interests? What do they do for work? What is their news source? Are they a parent? What social media platforms do they prefer? What are their goals and values? What do they spend money on? Where do they go on vacation? And, one of the most important questions: What are their challenges? You can't reach everyone, so start with one to three personas.
- **How will you reach them?** Think overall strategy, not tactics. Technology is great, but tools are just tools. What matters is starting the conversation with your customer. Don't just try to get people "on your list." Don't manipulate people into being leads—they'll know what you're up to. Your client doesn't want to be sold, they want you to help them buy.
- **Create your message.** Personalize it. Get on the same page as your buyer. You know their interests and problems; now show them how your product can enhance and help them.
- **Update the personas.** Often. Use any information you can. Surveys, analytics or just plain conversation. Listen. Invite and use feedback, especially if it's critical. Client needs are fluid, so don't get stuck. Adapt your vision of target customers using what you've learned.

A hell of a second act

Imagine getting kicked out of not one but two rock bands that both went on to become icons of their era. That's exactly what happened to Jason Everman, once the second guitarist for Nirvana before he was shown the door.

Then it happened again. Everman got the boot as bassist for Soundgarden, a band he truly loved. Between them, the bands would go on to sell about 100 million records.

At 26, a weaker man might have been destroyed. Everman instead joined the Army, and this time he refused to be left behind. He says he wanted to do something "impossible."

Eventually, he became an elite member of the U.S. Army Rangers and Special Forces, fighting the Taliban on horseback in Afghanistan and joining operations in Asia and South America. He earned a pile of medals.

"The bond of locking shields with each other, working together to defeat a common enemy," he says, "it's a heightened state."

— Adapted from "Everman's War," Clay Tarver, *The New York Times Magazine*.

EXECUTIVE LEADERSHIP

القيادة التنفيذية

العربية

Editor Robert Lentz
LBeditor@BusinessManagementDaily.com

Editorial Director Patrick DiDomenico,
(703) 905-4583

Associate Publisher Adam Goldstein

Publisher Phillip Ash

Customer Service (800) 543-2055,
customer@BusinessManagementDaily.com

Volume 34, Number 10

Leadership Briefings (ISSN 1042-0657) is published monthly by Business Management Daily, 7600A Leesburg Pike, West Building, Suite 300, Falls Church, VA 22043-2004. (800) 543-2055. www.leadershipbriefings.com. Annual subscription price: \$299.

©2019 Business Management Daily, a division of Capitol Information Group, Inc. All rights reserved. Duplication in any form, including photocopying or electronic reproduction, without permission is strictly prohibited and is subject to legal action. For permission to photocopy or use material electronically from **Leadership Briefings**, please visit www.copyright.com or contact the Copyright Clearance Center Inc., 222 Rosewood Dr., Danvers, MA 01923. (978) 750-8400. Fax: (978) 646-8600.

Health and Fitness

We just *know* you're not walking enough!

Recent scientific findings have shown that walking is great for your brain. In 2017, researchers at NMHU found that the impact on your feet while walking sends pressure waves up through your arteries that increase the brain's blood supply.

Naturally, this translates directly to stress management, energy level, focus, performance—pretty much all the tools you need to be happy and productive. Beyond the short-term perks of giving you a lift and some time to unwind and think, the long-term benefits are significant.

Need even more reasons to consider adding walking to your daily routine? Here are some more:

- **Age doesn't matter.** It has been proven that exercise improves the memory and reaction time of people of all ages. Walking can make your hippocampus bigger and increase your production of BDNF. In simpler terms, it does all sorts of great things for your brain and your nervous system.

- **Exertion level isn't the answer.** Those who prefer more intense aerobic activity may not view walking as a serious form of exercise. Don't listen to them. When we're talking brain function, moderate exercise has just about the same effect as a more intense workout.
- **Pre-serving/preserving.** Exercise before a challenging task or just simply before your workday gives you a cognitive boost (pre-serving). Regular exercise such as walking throughout your life maintains your cognitive health (preserving).
- **Writers and artists do it.** According to neuroscience, time spent walking gives us access to the ideas buried in our subconscious. These are key to creativity.
- **It helps you sleep.** Walking boosts sleep hormones. Additionally, a study comparing people who ran versus walked before bed showed that walking provided the more significant reduction in the amount of time it took to fall asleep.

Innovation Thinking

Listen to pop culture and profit

In a recent article for Bloomberg Businessweek, Mary Pilon describes how "nerd culture, 'Stranger Things,' and the gig economy have created a world where Dungeons & Dragons enthusiasts host games for \$500." It's true; professional dungeon masters are now a thing. Take that, 1982.

Most people would hear that, say something like "You just never know where money can be made," and forget they'd even heard about this phenomenon.

Leaders in business, however, will take careful note of this sort of black swan and realize that it could have been predicted. The hints were there in popular culture all along. Rather than

fade into memory with the rise of computer gaming, Dungeons and Dragons, and the rest of the hobby board gaming industry, have not only survived but thrived, thanks in part to the internet connecting fellow enthusiasts on an enormous scale. Combine this with the advent of the 80s "nostalgia industrial complex" and two hit shows ("Stranger Things" and "The Big Bang Theory") celebrating the geek stereotype—itsself totally transformed by the tech sector over the past 20 years—and none of this is really that surprising.

Look around at popular culture. Watch for the little signs of transformation. Your next brilliant idea is in there somewhere.

scorecard *ever*

- +1 point:** I've done a run-through of the presentation and listened back to it, and I hear some bad vocal patterns I'll work on.
- +3 points:** I've listened to past recordings of myself, including a run-through of this one, and I know exactly what to fix and how to do it.

Are you going to let people just walk out of the room afterward with nothing to do? How nice of you to make their lives so easy!

- 3 points:** Well, it's just an informational talk; I'm not trying to change the future.
- 1 point:** I have some recommendations for the audience to follow, but nothing too direct.
- +1 point:** I do have a call to action or two toward the end.
- +3 points:** Every major point I make in the presentation is followed by a directive the audience is urged to try.

What Netflix shows will you be bingeing on instead of rehearsing for this very important presentation?

- 3 points:** I'll go over it once or twice in my mind and let 'er rip.
- 1 point:** I plan to do a couple of informal run-throughs at my desk or at home.
- +1 point:** I'll perform it cold several times.
- +3 points:** I'm rehearsing constantly—I want to reach the point where notes are just a luxury, and I'm totally comfortable with the location.

How painful are your jokes these days? Is this going to be like listening to Dad try to be funny at Thanksgiving?

- 3 points:** Humor's not really my thing.
- 1 point:** I'll lead off with a little quip, I suppose.
- +1 point:** I have a couple lines that might get a smile, even a laugh.
- +3 points:** I'm making sure there are key moments of humor, and that the lines are original.



How many innocent trees have to die this time around so you can pass out your precious handouts? A dozen? A hundred?

- 3 points:** People expect handouts, right? So they're getting handouts. Pretty much just a summary of the presentation.
- 1 point:** I have handouts to help reinforce the main points, because otherwise, I'm not totally sure they'll remember them.
- +1 point:** I'll try to keep the page count to a minimum.
- +3 points:** My handouts consist of almost all additional material to carry the topic forward—not just highlights from the stuff I'm supposed to be teaching with my slides and my voice.

One more thing: Would it be safe to say that Sony Pictures will probably NOT be contacting you to adapt your presentation into a major motion picture because it's so memorable?

- 3 points:** I'm not out to change the world here, it's just a presentation.
- 1 point:** I'm not an expert presenter, but there's some useful information here.
- +1 point:** I'm definitely putting a different spin on this topic than people are used to.
- +3 points:** I want people walking out of the room thinking, "THAT is a professional I would like to get to know, and that was SO much more interesting than I was expecting."

If your final tally is less than 15 points, remember that being granted a captive audience is a great way to make or break yourself as a thought leader. Get serious about it!

When a leader falls ill

Business culture places an inordinate amount of responsibility and stress on its executives.

Unfortunately, there is plenty of historical reinforcement to dissuade executives from stepping down (in the cases of Steve Jobs or Warren Buffett) or at least temporarily away to recover from illness or to prevent burnout. Markets can react to any perceived faltering in a leader. Realistically, this situation may create uncertainty, and it does present possible risk to employees and shareholders. The fear of loss is real. Productivity and morale can suffer.

"Corporations and governments alike promote the image of executives as superhumans. They expect them to look and act healthy, even when they are not," writes Ella Remmings in an article for Thrive Global. She lists three questions that need serious consideration:

1. How does this influence the way executives approach their own health and well-being?
2. Does it encourage them to place particular emphasis on illness prevention?
3. Or does it legitimize going past reasonable limits while missing—or ignoring—signs of an impending health crisis?

The issue extends beyond senior leaders. A company's spoken or unspoken intolerance for using sick time can lead to team resentment. Employees will perform more effectively and be more loyal to a company that prioritizes the health of its workers. Furthermore, a company climate that equates illness with weakness will certainly dissuade its leader from taking care of their health if it means missing any time at work. What a hypocrite, right?

Many agree that changing this precedent and these unreasonable expectations is going to have to come from the roots of a cultural change. Burnout alone isn't necessarily the cause of illness—but a work culture that doesn't take balance and wellness seriously isn't a realistic model. Be protective of your company, your team and, yes, yourself.

No time to eat? There's a service for that

Are you a busy professional, trying to eat healthy, or wanting to spend less time shopping and meal planning? Chances are you've tried, or considered trying, a meal kit delivery service. They may not fit everyone's schedule, budget, or cooking habits, but the sheer variety of options is alluring.

Here's a list of some of the best.

- **Sun Basket:** Health and sustainability mission. \$72/week minimum.
- **Amazon Fresh Meal Kits:** \$38/delivery, if you're a member of Amazon Prime (\$99/year) and Amazon Fresh (\$14.99/month). Free delivery on orders over \$40.
- **Snap Kitchen:** Highly customizable subscription service, all gluten-free. \$25/week minimum.
- **Dinnerly:** Emphasis on simplicity with fewer ingredients and less steps. \$39/week minimum.
- **Terra's Kitchen:** Based on the Mediterranean diet. \$10/delivery.
- **Gobble:** All their meals take 15 minutes to prepare. \$56/week.
- **Daily Harvest:** Concentrates on smoothies, soups and bowls. \$69.75/9-cup box.
- **Freshly:** This one delivers prepared meals. \$50/week minimum.
- **Purple Carrot:** Focuses on vegetarian meal plans. \$72/week minimum.
- **Blue Apron:** Everything is precut and measured, with calorie counts. \$56/week minimum.
- **Martha & Molly Spoon:** Berlin-based partnership with Martha Stewart. \$18/week minimum.
- **Sakara Life:** Plant-based meals from a holistic health coach and a yoga instructor. Minimum \$80/meal program.

—Adapted from “All the Best Meal Kit Services in America Right Now,” Epicurious.com.

Great Presentations

The harshest, meanest presentation

Steel yourself—we want you to put your upcoming talk through this aggressive 12-point test. Our goal is to poke, nitpick and annoy until you have all your bases covered and can express yourself like an awesome leader, not a text reader.

Let the tough love begin!

Be honest—exactly how excruciatingly boring is your presentation title?

- 3 **points:** OK, it's pretty bad, but creativity isn't my bag.
- 1 **point:** It's fine, it works. I'm not trying to win any awards.
- +1 **point:** I'll try a little play on words, ask a question or maybe create a bit of mystery.
- +3 **points:** They've never heard this title before anywhere—and this will definitely raise some eyebrows.

How long will people have to endure your speech until you tell them an actual story they can relate to?

- 3 **points:** Story? Um ... I don't have any of those.
- 1 **point:** It's going to be a while, but I do have a good one.
- +1 **point:** I tell a story within a few minutes.
- +3 **points:** I lead off with one, of course.

How sleepy is the audience going to get staring at slide after slide of text?

- 3 **points:** Yeah, they all pretty much consist of lines of text. Sigh.
- 1 **point:** Most of them are really text-heavy.
- +1 **point:** Some of them are quite text-y, but it seems necessary.
- +3 **points:** Just a few are text-only—I want this thing to be as visual as possible.

Precisely how deep will the hole in the carpet get from you just standing in the same place through the whole thing?

- 3 **points:** Pretty deep, I suppose. I don't have the confidence to get real mobile.
- 1 **point:** I may stray from the lectern briefly.

- +1 **point:** I plan to be attached to the lectern just enough to give people a focus point.
- +3 **points:** I'll always be in motion and will even walk into the audience if it helps to dramatize a point.

Is there a doctor on call to help with the neck problems you're going to develop staring constantly back at the screen to read from your slides?

- 3 **points:** Well, I don't want to lose my place or miss any of my bullet points, so yeah, I'll be reading straight off them.
- 1 **point:** I'm going to try to remember to get some eye contact going, but some reading is inevitable.
- +1 **point:** I'll only use my slides as a touchpoint to not miss topics and hit key details.
- +3 **points:** I'll only look back to make sure I'm on the right slide.

When your tech fails you at the worst possible moment, are you going to totally freeze so that's all anyone will remember?

- 3 **points:** I'll just wing it if the worst happens, I guess.
- 1 **point:** I know I'm a good improviser and can push through any rough patches.
- +1 **point:** There's nothing in my presentation that can be ruined by malfunctioning tech.
- +3 **points:** Heck, I don't even need slides or a mic. I could do this whole thing well using just my natural voice and body.

Are you bringing along a nice big box to fit all your um's, ah's, like's, you know's and well's?

- 3 **points:** I'm not sure what my possibly irritating vocal mannerisms are, so I'm hoping I'll catch myself.
- 1 **point:** I know of one or two things I do that can grate on an audience, and I'll try to remember to make them less irritating.

Break your personal cycle of discord



It's going to happen again sometime this month, or even this week: A new work conflict is going to kick the same old petty exchanges into gear. The founder and director of the Harvard International Negotiation Program, Daniel L. Shapiro, Ph.D., recently explained to a webinar audience how it always seems to work—and what you might be able to do to fix it.

In his words:

“Let's talk about what Sigmund Freud originally called ‘repetition compulsion.’ The basic idea is that we all, in our conflict situations, tend to repeat the same dysfunctional patterns of behavior again and again and again, even though we know we shouldn't. When you get into a conflict with a colleague, you know the things you shouldn't say, but there is something strange in our DNA that causes us to do it. We shouldn't say these things because we know the outcome. It's not useful.

“Sigmund Freud, many years back, initially assumed that human beings are driven by an interest in moving toward pleasure and away from pain; that theory, which he called the ‘pleasure principle,’ worked quite well for him until he started conducting therapy—for example, with women in domestic abuse situations. And he asked himself, ‘Why do we walk out of one abusive situation only to walk into another, equally painful one?’ From that, he developed the concept of repetition compulsion.

“It looks like this: There's some trigger that happens. For example, a colleague might demean your status in a meeting, treating you with less respect than you feel you deserve. For the rest of the day, you find yourself in a negative pattern

with this colleague. I call it the ‘cycle of discord.’ If you and I are in a conflict, we start doing that conflict dance that we know so well: You step on my feet three times, I step on your feet three times; I say this, you say that; I demean you, you demean me ... and we finally make up, but with negative impact reverberating.

“Tonight as you're heading home from work, ask yourself: What is your own pattern of conflict in a relationship with—someone who's close to you, somebody at work or at home? Who starts the conflict—is it you? Or does it come from the other side, where they confront you and you avoid? Or do you confront the moment they do, and then they back down, and you accommodate to them?

“The benefit in trying to understand the cycle of discord is that once you plot it out, you can try to change any one of those nodes. You change one little bubble, you change the entire cycle. You can resist repetition compulsion.

“It's not easy, because it's part of our identity. If my wife and I are in a conflict and she confronts me, I know I should listen. I know I should, but there's this little thing inside me that says CONFRONT CONFRONT CONFRONT. It's what I'm used to, it's what I know. To try to break free of that compulsion can often feel unnatural. We're trying to change a part of our identity.

“What tends to trigger you? What gets your emotions roused? Then, what does your own cycle of discord look like? And finally, what's the one thing you might do to break it?”

Daniel L. Shapiro, Ph.D., is the founder and director of the Harvard International Negotiation Program.

Tonight as you're heading home from work, ask yourself: What is your own pattern of conflict in a relationship with—someone who's close to you, somebody at work or at home?

The accidental genius of Monopoly

Elizabeth Magie—suffragette, stenographer, writer, journalist, inventor, comedian, actress, engineer—was also a game designer. A devotee of economist Henry George, she published an outline of a game idea in the Georgist journal *Land and Freedom* in 1904. This was the earliest version of Monopoly, called “The Landlord's Game.”

She rebelled against an oppressive religious and economic climate that game designers like Milton Bradley were flourishing in. The game board itself had been used as a delivery system for moral or practical lessons to players. But Elizabeth—or Lizzie—thought the board could be used for more revolutionary purposes, like promoting radical tax reform, or teaching children about how capitalism worked.

The Landlord's Game wasn't a big commercial hit, but its devoted underground following at places like Harvard, Columbia, and the Wharton School loved it, as well as Quakers in Atlantic City. As it traveled, the details of the game evolved; streets were named, and the properties given fixed prices.

Philadelphian Charles Darrow is known as Monopoly's inventor, but he really just redesigned the board with an illustrator's help and finagled a sale to Parker Brothers that made him a rich man. He was given sole credit as the inventor.

“Magie had created the primordial Monopoly, a pastime that would eventually be packaged into the most lucrative board game of the modern era, though Magie's role in its invention would be almost entirely written out of the historical record,” writes Steven Johnson in his book *Wonderland: How Play Made the Modern World*. “Ironically, the game that became an emblem of sporty capitalist competition was originally designed as a critique of unfettered market economics.”





3 ways to save time on email

Executive coach Stever Robbins recommends these tips:

- 1. Turn your spellcheck off.** When you are writing fast, he says, all those red squiggly lines can cause you to pause to correct. That steals your focus.
- 2. Summarize your message in the subject line.** A quick line about what is contained in the email will help people know what it's about without even opening it. For example, instead of "Meeting cancelled," include "4/10 meeting cancelled indefinitely."
- 3. Include all your scheduling details in the first email.** You can end up with a great deal of back and forth if you include things like "I am free tomorrow. You?" Instead, provide several options. For example, "I am free all day tomorrow, after 1–5:00 p.m. on Wednesday, 10–12:00 on Thursday, and unavailable Friday. Just shoot me a time, and I'll make it happen."

— Adapted from *Get-It-Done Guy's 9 Steps to Work Less and Do More*, Stever Robbins, St. Martin's Press.

Inflection points

Continued from page 1

- **Get out of the building.** Leave your safe space. Pursue inspiration and ideas from outside your normal interactions. McGrath quotes Steve Blank: "There are no answers in the building."
- **Create incentives that reveal useful, if awkward, information.** Powerful business incentives can block or hamper crucial lessons. Don't stop listening to things you don't want to hear.
- **Avoid denial.** Talk to the future that is unfolding now. Believe that it's a gradual process, and that it's starting now, and you'll cultivate and keep insight.

— Adapted from *Seeing Around Corners: How to Stop Inflection Points in Business Before They Happen*, Rita McGrath, Houghton Mifflin Harcourt.

Communication Skills

Lead confidently on video: 5 tips

If you're interested in creating videos but feel a little timid in front of the camera, join the club!

Let's take a deep dive into the abyss of confidence building and resurface with five treasure-rich tips to help you stay more comfortable and confident on camera. These bite-sized lessons will also make it easier to increase your authenticity and approachability on screen, while developing a stronger relationship with your audience.

- 1. Outline your message.** But don't pressure yourself to create the entire script and wind up sounding like a robot. Bullet points effectively guide your presentation, while still enabling you to speak with spontaneity as you build them out more naturally during the actual filming. Your vocal variety and facial expressions will also emote with greater sincerity and inspire trust from viewers.
- 2. Set your body free.** Elbow aside your performance anxiety—rather literally. Body posture and instinctive hand, arm and other gestures can help you stay relaxed and positively supplement your message. When an audience feels the energy of your words through genuine body language, they will be more interested and engaged.
- 3. Remember to breathe.** Coming to a full stop at key points of your talk and breathing deeply will decrease tension and help you stay more focused. Your audience needs a moment of pause just as much as you do. Otherwise, racing through the presentation will

dilute the effectiveness of your message, and it will distract and demotivate others from keeping up.

- 4. Let your eyes do the talking too.** While speaking loudly may project more confidence, nonverbal cues impact the quality of the conversation as well. When looking at the camera, visualize yourself speaking to a real person (e.g., friend or family member) and maintain eye contact. This can help you convey a more heartfelt message that increases engagement. When you enable a viewer to feel like you're appealing directly to him or her, they will be more invested in you and your message—and more likely to consume other videos you produce in the future.
- 5. Leverage your surroundings.** Position your camera at a comfortable angle, but get close when recording to establish a more dynamic connection with viewers and entice them to watch your video. The golden "rule of thirds," whereby a presenter stands off center, is another visual technique that commands attention and strengthens your ability to communicate with viewers. To provide additional value, you might consider using the open space on the side of the frame to add informative graphics or text related to your presentation or branding, such as your logo.

Michelle Peña is a senior editor at Business Management Daily. You can follow her on Instagram @michymashup and LinkedIn @michymash.

What your brain needs

Continued from page 1

- 5. Emotional management.** Emotions are part of our evolutionary survival skills. They're part of decision-making, and management of them makes us much higher performers in all situations.

- 6. Socialization.** We're wired to connect. Quality connection adds a lot of brain health and resiliency.

- 7. Synergy.** P.R.O.C.E.S.S. is not a rigid, one-size-fits-all set of ideals. Everyone is going to have different needs, and the components should be tailored to each individual.

— Adapted from "The Sweet Adversity" Podcast with Nick Dinardo, October 5, 2016, Episode 48.

EXECUTIVE LEADERSHIP

Taking your leadership skills to the next level

VOLUME 101 . Oct 2019

Leadership Tips

Rushing to a big meeting? Give yourself an extra few seconds before you burst in. By pausing outside the door, taking a few deep breaths and regaining your composure, you can make an impressive entrance. You'll make a positive first impression, rather than shaking hands with sweaty palms and panting as you take a seat.

In an email, don't sign off with "thanks" when your message is clear that you're giving something to, or have done a favor for, the person ("Hi Sue, Attached is the report you requested. Thanks, Joan"); or even if your note is just informational ("Hi there Joe, I can't make the 3 p.m. meeting. I have a dentist appointment. Thanks, Dan"). You shouldn't have to thank someone for accepting your hard work or just for reading your email. It's a weird habit if you think about it. Save those thanks for when they count!

Don't apologize for making tough decisions, says Kurt Wagner at mashable.com. You can't always tell people what they want to hear, and unfortunately, you'll have to make calls that adversely affect them. Be confident and clear whenever you announce a change or explain what needs to happen.

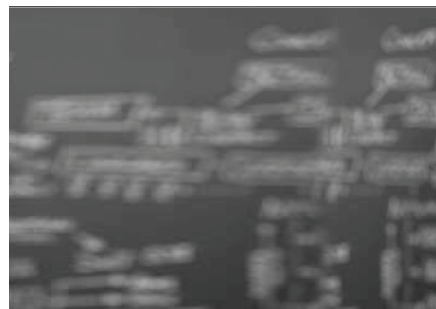
INSIDE

Lead more confidently on video.....	2
The harshest, meanest presentation scorecard ever.....	4
Create a customer avatar	7
Strategies for a long commute	8

What your brain needs to thrive

We still know so little about the brain, but it's possibly the most important factor in quality of life and performance. Dr. John Sullivan, a Clinical Sports Psychologist, Sports Scientist, and CEO of Clinical & Sports Consulting Services, worked with communications expert Chris Parker on a book called *The Brain Always Wins*.

In the book, Sullivan and Parker break down the seven components of what it takes to have ongoing brain health (spelling out P.R.O.C.E.S.S.). "As a culture, we've been taught about instant gratification and easy wins," said Dr. Sullivan on an episode of "The Sweet Adversity Podcast." "OK, it occasionally happens. But most things are a process."



- 1. Physical activity.** This keeps the brain healthy by increasing oxygen, blood flow, glucose and cerebral fluid.
- 2. Rest and recovery.** The brain detoxifies during sleep. In Western culture, we're bad at this. All of the systems are affected by inadequate regeneration.
- 3. Optimal nutrition.** We're learning more all the time about how the gut has its own nervous system. It's a relatively new thing in human evolution to eat for enjoyment only.
- 4. Cognitive training.** There are things we can do to load our brains in beneficial ways to facilitate retention, memory, decision-making and problem-solving.

Continued on page 2

Change Management

Inflection points: Beware, prepare

An inflection point is defined as a time of significant change, a turning point. In her book *Seeing Around Corners: How to Stop Inflection Points in Business Before They Happen*, Professor Rita McGrath explores how to better identify, prepare for and respond to them:

- **Create mechanisms that direct information flows** from the corner office to the street corner. One of the most effective recipes for blind spots is that leaders isolate themselves from the people who can tell them what is really going on.
- **Make sure you are leveraging diversity of thought.** We tend to draw our expectations from our own frames of refer-

ence. Ask yourself regularly if you're inviting diverse viewpoints into your discussions.

- **Balance Type 1 and Type 2 decisions.** Empower agility but create balance. Agility refers to a business's ability to rapidly respond to changes by adapting its configuration. Be ready to meet market and environmental changes with flexible strategies.
- **Instrument the edges.** Foster little bets. Fighting through bureaucracy to get approval to move forward can smother creative ideas. Come up with ways to solicit ideas from people throughout your organization.

Continued on page 2