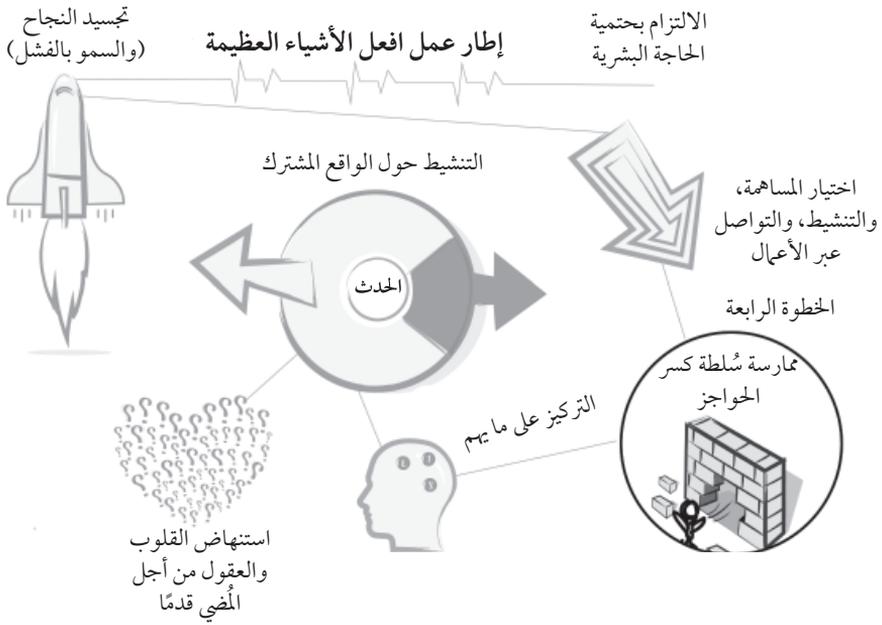


الفصل السادس

ممارسة سُلطة كسر الحواجز



في الثاني والسادس من شهر أغسطس 1869 أُنذرت مذكرات جون ويسلي باول بالموت الوشيك الذي يجيم على الطاقم خلال رحلته إلى الغراند كانيون، لو حدث وتحققت نبوءاته، كان ليتغير مجرى التاريخ إلى الأبد.

(الثاني من أغسطس 1869... مضي 28 يوم دون أن نرى أرنبًا أو غزالًا. تضاءلت معدلات الغذاء واقتصرت على الدقيق، ولحم الخنزير المقدد، ووعائين من الفول وجدناهما في قاع شنطة الظهر، لم يخبرني أحد أنه لا يوجد صيد ثمين لأصطاده في أخطود الموت! لقد سئمت من الرفاق الذين يتدمرون بصفة مستمرة من ضعف تخطيطي... أنا مصمم تصميمًا شديدًا على تعليق صاحب المحل في ولاية ميسوري الذي أصر على أن أجلب صيادين بدلًا من صياد واحد. لقد خدعني...
... علينا أن نحمل القوارب عبر منحدر صخري آخر. إنه اليوم الثالث، يضيع منا وقت ثمين، إنه الوقت الذي كان من الممكن أن أستغله لرسم خريطة أفضل لهذا العالم القبيح.

السادس من أغسطس 1869... محظوظان هما، لويس وكلاارك، أنهما توفيا، فإن لم يتوفيا، فإن أول مهمة سأفعلها بعد الخروج من نهر المهالك هذا هي أن أريهم النهاية الحادة لسكيتي، من هما ليكذبا مثل هذا الكذب بشأن وفرة الموارد في الغرب؟ يجب علينا تحمل ظروف أقسى بكثير مما كانت عليه، وما عاد ينمو هنا سوى أساطيرهم... حتى أن الروح التي كانت لدينا عندما بدأنا مكسورة الآن.)

إن كنت تفكر بأنه «محال! هل تهاوى الفريق بهذا الشكل؟» فإذًا، عليك أن تثق بحدسك، لأنك على صواب، فهذان البيانان مختلفان بنسبة 100 بالمئة.

فلقد أدرجنا هذه القطعة من الخيال العبيثي لإثبات نقطة: القصة المزيفة التي تتصارع مع ما تستوعبه هي وصف أو قصة أساسية بالنسبة لفرق العمل التي تفعل الأشياء العظيمة. إن فرق العمل التي تفعل الأشياء العظيمة تعمل بمصاحبة شعور من النزاهة يتجلى في شكل مسؤولية بالغة. وهذا يمكنهم من البقاء في حالة تركيز على ما يمكنهم التحكم فيه والتأثير عليه.

أنت تعرف هذا على الأرجح وهذا هو المراد، الخطوة الرابعة في إطار عمل افعل الأشياء العظيمة - ممارسة سلطة كسر الحواجز - هي خطوة مؤثرة، لأنها سرعان ما تُترجم إلى فعل تعرفه فرق كثيرة جداً داخل وجدانها، عندما يكون الفريق مُنظم من أجل تحديد ما يحول بينه وبين النجاح، ويركز بصورة فردية على ما يمكنه أن يتحكم فيه عوضاً عن ما لا يمكنه التحكم فيه، وهكذا يأتي النجاح بصورة أسرع. وهي عملية أكثر من مرضية بالنسبة لكل المشاركين.

وإن الحقيقة، المتناقضة مع الخيال، التي شاركناها في افتتاحية هذا الفصل، أوضحت الآن أكثر تأثيراً لا سيما وأنها تظهر كيف تخطى المستكشفين الحواجز:

- باول ورجاله ساروا لمسافات طويلة دون أن يروا غزالاً أو أي صيد ثمين آخر، اعتقدوا أنه بإمكانهم اصطيداه أثناء رحلتهم. كان الأمر عبارة عن سوء تقدير تكيفت معه الرحلة الاستكشافية بالرغم من العواقب الوخيمة للمجاعة الوشيكة، وأصبحوا جادين بشأن اصطيد الأوز الهائل الذي يحلق فوقهم بين الفينة والأخرى، وكرموا نظام تقنين تناول الطعام بين أفراد الطاقم، كما التمسوا سبباً لاستكمال حصص غذائهم عن طريق الحياة النباتية.
- وبينما نشب بينهم بكل تأكيد خلافات وشكاوى فإنه وفقاً للمذكرات الفعلية لباول، مثل هذه التشتيتات ظلت عند الحد الأدنى لها، فلقد ظلوا ملتزمين تجاه الحتمية البشرية غير المنطوقة، وتجاه طريقة التفكير والأفعال التي كان من شأنها تمكينهم من النجاح بأفضل صورة، حتى باول تكيف مع الوضع، فلقد كان يعلم أنه يطفو داخل جنة جيولوجية، وبالرغم من أن عدة حوادث في المنحدرات (منها خسارة قارب) كلفته

بعض من العدة التي كان يحتاجها لتأدية وظيفته، وأنه على ما يبدو أضعاف وقتًا قليلًا في التباكي على سوء حظه، فإنه اختار بمضي الوقت أن يتفادى فرصًا استكشافية والتركيز عوضًا عن ذلك على أن يقود الفريق من الغراند كانيون إلى بر الأمان¹.

• الإشارة إلى لويس وكلاارك كانت بمثابة محاولة شاملة في إظهار أن الفريق أصبح عاجزًا من خلال مقارنة أنفسهم بغضاضة مع الفرق الأخرى، التي لا يمكنهم التحكم فيها. وفي نهاية المطاف فعل فريق باول ما كان عليه فعله: فهم مارسوا قدرتهم على التركيز على ما يمكنهم التحكم فيه، وكانت هذه هي الخطوة الأولى في طريق نجاحهم.

العوائق التي تفصلنا عن النجاح

فريقك سيتخطى الحواجز بسرعة أكبر بكثير عندما يستطيعون رؤية هذه الحواجز واستيعابها، ولذلك، إن فرق العمل التي تفعل الأشياء العظيمة تطرح أسئلة هامة مثل: هل نركز على أكثر شيء نحتاج منا الأعمال أن نؤثر فيه؟ هل يمكننا أن نحدد بصورة واضحة ما الذي يفصل بيننا وبين النجاح؟ وأيضًا، هل جميع أعضاء الفريق مجهزين من أجل تطبيق إجراء له فعالية؟

جرب هذا: اقرأ البيان التالي وحدد ما الذي يقف في طريقك نحو النجاح: (بسبب وجود أولويات متنافسة كثيرة للغاية تسحب من نفس الموارد، لا يمكننا تنفيذ خطتنا بصورة فعالة.)

هل وجدت الحواجز؟ هناك ثلاثة حواجز، وإن شحذ قدرة فريقك على تحديد وتمييز هذه الحواجز أمر ضروري من أجل تحطيمهم. فيما يلي العوائق الثلاثة التي وضحناها في البيان أعلاه:

1 - الحواجز الحقيقية: لا تملك الشركة الموارد اللازمة للقيام بكل شيء يريد الناس القيام به، وهذه حقيقة.

2 - الحواجز المتصورة: ومع ذلك، فإن الحاجز الحقيقي لا يعني بالضرورة أن الفريق لا يمكنه تنفيذ خطته بفعالية، هذا هو تصور من النوع المقيد.

3 - الحواجز العرضية: في هذه الحالة، تكون الأولويات المتنافسة هي الأعراض التي تخفي حاجزاً حقيقياً، شيء ما يحدث داخل نظام الثقافة الأكبر يتسبب في التفكير والسلوكيات غير المنتجة، لا سيما وأن الحواجز العرضية غالباً ما تكون غير معلنة (أو يتهمسون بها فقط)، على سبيل المثال: في هذا المثال، قد يكون سبب الأولويات المتنافسة هو أن القيادة لا تتماشى مع غاية أو استراتيجية أو خطة المشتركة.

تصطدم جميع الفرق تقريباً بهذه الأنواع الثلاثة من الحواجز بدرجات متفاوتة، وإلى أن يتمكن الفريق من تسميتها والتركيز على الحواجز الحقيقية، يصبح أعضاء الفريق أكثر عرضة للبقاء محتجزين بعيداً عن تقدمهم.

فيما يلي ثلاث خطوات قمنا بتجهيز فرق العمل بها لكي يتخذوها من أجل البدء في تخطي الحواجز التي يواجهونها:

1 - أعط اسماً للحاجز، ثم ناقش مع الفريق ما إذا كان الحاجز حقيقياً أم متصوراً أم عرضياً، فمن خلال تسميته يفهم الفريق الواقع بشكل أفضل ومن ثم يتمكن من التركيز على ما يهم.

2 - واجهة الحواجز الحقيقية كفريق من خلال تحديد طريقة التفكير والإجراءات القائمة عبر جميع الحواجز (على سبيل المثال، قصص مثل «أنا أو من بأنه سيكون لكلامي عواقب إن تحدثت [طريقة التفكير] ونتيجة لذلك، أبقى صامتاً [الفعل].»)

3 - ركز على ما يمكنك التحكم به ثم أعد كتابة قصة الفريق، حدد طريقة التفكير والأفعال اللازمة للقيام بأشياء عظيمة، تشارك مع الآخرين في المؤسسة الذين يمكنهم دعم فريقك في التأثير على سير العمليات وصنع القرار.

بغض النظر عن نوع الحاجز، يجب على أعضاء الفريق بعد ذلك ممارسة سلطة كسر الحواجز من أجل النجاح في هذه الخطوات الثلاث.

السُّلْطَة: إما أن تقبل بها أو أن تتركها

هل هناك أي شيء يمقته أصحاب الإنجازات (المحترفون الذين يحققون أهدافاً جليلاً) أكثر من عدم القدرة على تحديد مصيرهم؟ نحن لا نعتقد ذلك، فأنت تتوفر لديك إرادة أن تفعل أشياء بارزة، ولكنك لا تتمتع بالسلطة هو سجن مهني بامتياز، فمن المؤكد أن أفضل المواهب لن تقبل الجلوس حول بعضهم في السجن، ولهذا سيفرون، وبسرعة، مما سيفسح المجال لبقاء فرق كاملة تتألف من الناس المتساحين مع فكرة عدم تمكينهم.

هذا الأمر جليل! فالمؤسسات تعلم أنها بحاجة لجذب أفضل المواهب وتقديم خبرة رائعة للموظفين، وإن الأبطال البارزين، يهتمون أشد الاهتمام بجعل مؤسستهم أفضل مكان للعمل، بل ويكرسون طاقة مكثفة وغير مسبوقه لبذل هذا الجهد.

في معظم الحالات، يُسلط الضوء على القيادة لتقديم هذا النوع من التجربة الثقافية التي سوف يستمتع بها الموظفون، وفي حين أن دور القيادة هو دور أساسي، إلا أنه يقع على عاتقنا كبقية أعضاء الفريق المسؤولية أيضاً، فإذا هل الطريقة التي تفكر بها وتعمل بها كعضو في الفريق تجذب وتستبقي نوع الزملاء الذين يريدون تحقيق أشياء عظيمة؟ وإن كيفية استجابتك نحو الحواجز التي تواجهك هي نقطة صحيحة لتبدأ منها.

قال الملهم دينيس وايتلي - Denis Waitley، مؤلف الكتاب الأكثر مبيعاً (سيكولوجية الفوز - The Psychology of Winning) أنه «يوجد خياران أساسيان في الحياة: قبول الظروف كما هي موجودة، أو قبول مسؤولية تغييرها»²، وإن كل شخص وفريق العمل يمتلك سلطة اتخاذ هذا القرار، وإن ممارسة هذه السلطة فرض أساسي لتحقيق الأشياء العظيمة.

بينما تعمل فرق العمل قاصدة هدف أعمالهم تطل الظروف والملازمات برأسها على أنها حواجز؛ أي أنها العقبات التي تكبح الفريق وتعرقل تقدمه، وهذا يحدث عندما تضع الفرق

التي تفعل الأشياء العظيمة هذه الحقيقة كنموذج: كل شخص في الفريق يملك سلطة كسر الحواجز وله حق ممارستها.

بالطبع لا نتحدث هنا عن سلطة وضع الاستراتيجية والتخطيط والميزانية، أو أي قرارات أخرى، لأنها أمور يحددها على نطاق أوسع الأدوار التي يلعبها الأشخاص في الفريق، وإنما سلطة كسر الحاجز التي نتحدث عنها تنبع من حكمة أننا جميعاً كائنات مستقلة وبالتالي يمكننا أن نتخذ القرار الإنساني للقيام بأفضل ما لدينا بغض النظر عن الظروف.

هذه ليست بلعبة طفولية، بل هي سلطة قد يصعب السيطرة عليها، ومع ذلك، عندما يمكنك تحسين مهارتك حتى ولو بشكل تدريجي، فإنها تؤثر على النتائج بأضعاف مضاعفة، وعلى وجه التحديد، إن السلطة تدفع باتجاه تمكين الفريق من التركيز على الموضوع الذي يمكن أن يحظوا فيه بأعظم تأثير، وبالطبع إن هذا المستوى من المسؤولية يتمتع بالقدرة على تغيير العالم الذي نعيش فيه جميعاً.

عند مواجهة الحواجز، هل يتنازل فريقك عن سلطته؟ أم أنه يستحوذ عليها ويتصرف بموجبه؟

هل تريد معرفة الحقائق؟

- 35٪ من الموظفين يتركون وظائفهم بسبب السياسة الداخلية.³
- وفقاً للأبحاث، إن الحواجز الأكثر شيوعاً داخل المؤسسات تتضمن:⁴
- اتجاه غير واضح عن الاستراتيجية والقيم، مما يؤدي إلى ظهور أولويات متضاربة.
- الموظفون التنفيذيون لا يعملون كفريق ولم يلتزموا بخطة ولم يقرروا بالتغييرات الحيوية في سلوكهم.
- نمط التعامل من الأعلى إلى الأسفل أو نمط عدم تدخل القائد هو ما يوقف المناقشات الصريحة بشأن المشكلات.

- خوف الموظفين من إخبار الفريق الرئيسي عن العوائق أمام فعالية عمليات المؤسسة.
- 57٪ من أرباب الأعمال يحددون أنهم يريدون مرشحًا للوظيفة يعمل جيدًا تحت الضغط.⁵
- توصلت دراسة لمعهد إدارة المشروعات أن عوامل الأداء المرتبطة بالعقلية والسلوكيات البشرية لها أقوى تأثير على التغلب على الحواجز، فعندما تُعالج بنجاح، فإن فرق العمل تشهد:⁶
- الأداء العام المحسّن.
- قدرة أعلى على التعامل مع المخاطر والشكوك.
- جهد شخصي أقوى.
- التزام أكبر تجاه الأهداف المقررة وزملاء الفريق.

الفرق التي تتنازل عن سلطتها

كان هذا الفريق المالي يذهب إلى اللامكان بسرعة، وكان المسؤول عن توجيه السلامة المالية في منطقتهم الإقليمية، تألف الفريق من 12 شخصًا يعملون في سبع دول مختلفة. كان يُلم بهم الكثير من الضغط بصورة جماعية: كانت منطقتهم الإقليمية دون مستوى الأداء، وجرى تحديد السبب، وهو أنه على الرغم من تعميم برنامج سوفت وير للتبادل مُحسّن للبيانات، إلا أنه لا يزال هناك القليل من الاتصال بين مختلف البلدان، فقد كانوا يشاركون الأرقام دون تفسير جماعي لما تعنيه هذه الحقائق بالنسبة لأعمالهم، فبالطبع هذه حواجز حقيقية.

أفادنا بذلك تقييمنا لتفاعلات أعضاء الفريق مع بعضهم البعض، وتحديدًا ما اختاروا التركيز عليه ومناقشته، وبتتبع أعضاء الفريق في اجتماعاتهم الافتراضية، وفي المقابلات التي كانوا يسألون فيها عن محتوى رسائل البريد الإلكتروني والنصوص، فوجدنا أن الفريق سقط

بداية من عتبة هامة، فكانوا يتنازلوا عن سلطتهم من أجل معالجة التحديات التي كان يواجهها عملهم على نحو مسؤول.

يقدم الشكل 6-1 قائمة بالموضوعات الأكثر شيوعاً التي ناقشها أعضاء الفريق والتي انحرفت بمسار الفريق عن القدرة على تحقيق غايتهم.

المجادلات والخلافات بشأن القرارات

التي يتخذها فريق القيادة التنفيذي

ضعف الأداء وعدم الموافقة على

قرارات وأفعال الوظائف الأخرى داخل المؤسسة

الحكم على سلوك زملاء الفريق

السياسات العالمية والإقليمية

الاقتصاد الإقليمي وسعر السلع

(خارج نطاق دراسة البيانات الضرورية لصناعة قرارات مستنيرة)

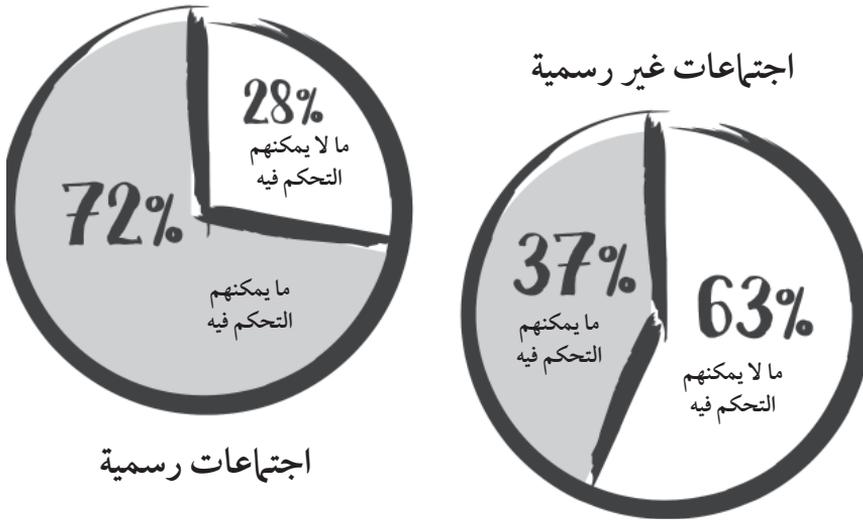
شكل 6-1 : انحرافات الفريق عن المسار

قدمنا ملاحظتين في هذه المرحلة، وهي الخفايا التي نراها في اتساق رائع مع الفرق الأخرى العالقة في إحراز تقدم تدريجي فحسب.

1 - على الرغم من أن كل شخص تقريباً في هذا الفريق المالي أفاد بأنهم كانوا يفقدون النبض، شارك نفس هؤلاء الأشخاص في التخلي عن سلطتهم لإجراء تغييرات. كانوا يعرفون أن التركيز على قضايا خارجة عن سيطرتهم غير منتج وغير مرضٍ، لكن بما أن المعيار الثقافي

للقيام بذلك كان قوياً، فقد كانوا يفتقرون إلى المهارة الشخصية المؤهلة للقيام بخلاف ذلك، إلا أنهم ما زالوا يشاركون في مثل هذه المناقشات. في هذا الصدد: ما هي المعايير الثقافية التي يلتزم فريقك بتعزيزها؟ وهل تلك القواعد مفيدة في الوصول بالفريق إلى حيث يجب أن يذهب؟

2 - يوجد تباين بين ما يتحدث الناس عنه عندما يجتمعون معاً كفريق مقارنة عندما يكونون في مجموعات أصغر غير رسمية من اثنين أو ثلاثة أفراد، ونتج عن ملاحظتنا التقييم الموضح في الشكل 6-2 أن المخطط الأول هو تحليل للتركيز على الفريق أثناء اجتماعات رسمية بينما يكشف الرسم البياني الثاني عن تحول في تركيزهم عندما يتناولون نقاشات في مجموعات صغيرة غير رسمية/ غير منظمة، بما في ذلك الحديث الجانبي الذي يحدث بين المجموعات الفرعية لأفراد الفريق بعد الاجتماعات الرسمية، هل هذه البيانات تبدو مشابهة أم مختلفة عن التجربة التي تخوضها مع فريقك؟



الشكل 2.6 يمثل النسبة المئوية التقديرية للوقت المستغرق في الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية: ما يمكن للقادة وفرق العمل التحكم فيه في مقابل النسبة المئوية للوقت المستغرق في التركيز على ما لا يمكنهم التحكم فيه.

في عالم تفيده فيه كل التقارير المهنية تقريبًا بجملة «لدي الكثير للقيام به، ولكن ليس لدي وقتًا كافيًا لتنفيذه» يمكن لهذه البيانات أن تشعل شرارة حكمة هامة، فإذا هل يستفيد فريقك بشكل كامل من الوقت الذي يمتلكه؟

للأسف، القصة التي نجبرنا بها هذا الفريق المالي ليس لها نهاية سعيدة (هذه ليست هوليوود)، فقبل أن يتمكنوا من الحصول على إطار «افعل الأشياء العظيمة» وتجهيز أنفسهم للتصرف بناء على سلطتهم، أعلن الاستحواذ وصاروا الجزء «المكتسب» من المعادلة. وجرى تجميد كل الإنفاق التقديري. (في الشركات المقدر لها أن تفعل أشياء صغيرة هذا البند يفيد بأنه لا يمكنك الاستئثار في الحتمية البشرية، أي أنها لعبة أرقام في هذه المرحلة.)

بعد فترة وجيزة، حلوا عُرى الفريق، سمحوا للناس بالذهاب أو الاختلاط مع الفرق الأخرى، مع ذلك، فريق آخر يتألف من أشخاص رائعين وقلوب طيبة، ذهبوا طي النسيان.

الفرق التي تمارس سلطتها

«هل حصلت على الجائزة الكبرى؟» أو في هذه الحالة، «هل لديك ميزانية؟»

لا شيء يخلق حاجزًا ملموسًا نحو النجاح مثل الافتقار إلى المال، وبخاصة إن كنت تعمل في صناعة كميات من أفضل الجبن وغيرها من منتجات الألبان في العالم، فإنك تحتاج إلى الكثير من المال لشراء الكثير من الحليب.

تيلاموك - Tillamook هي شركة ألبان ضخمة تقع في مدينة تحمل الاسم نفسه بالقرب من بورتلاند - أوريغون، تمتلك الشركة علامة تجارية شهيرة للمأكولات في محلات البقالة في شمال غرب الولايات المتحدة، وإن منتجات تيلاموك معروفة مثلها مثل كوكا كولا.

ثم حدث شيء ما وتغير عالم تيلاموك، ففي لحظة، تعرض تاريخ نجاحهم الذي بلغ مائة عام للخطر بصورة مفاجئة، مع انتقال الشركة إلى الأيام الأولى من عام 2014، ارتفعت أسعار الحليب ارتفاعًا جنونيًا، وأصبح طريقهم إلى النجاح مسدودًا بين عشية وضحاها.

أخبرنا باتريك كريتيسير، الرئيس التنفيذي لشركة تيلاموك «لدينا تقلبات هائلة في تكاليف المواد الخام لدينا» وأضاف «في عام 2013، وضعنا ميزانيتنا لعام 2014 مستندين على سوق العقود الآجلة للتنبؤ بإنفاقنا السنوي على الحليب.»، وعندما ارتفعت تكاليف الأعمال بسبب عوامل خارجة عن سيطرتهم، أصبح من الواضح أن حساباتهم كانت خاطئة - خاطئة جدًا. وقال كرايتزر: «لقد بدأنا عام 2014 داخل فوهة تبلغ 40 مليون دولار»، «ميزانيتنا كانت عاجزة من البداية، وتاريخيًا رفع أعضاء الفريق أيديهم، لقد عملت في شركات أخرى حيث كان الناس يقولون:

«لقد انقضى العام، لكننا لن نُؤدي أعمالنا بهذه الطريقة.»

أوقف دراسة الحالة هنا تمامًا! إنه منعطف خطير، لأن الفرق التي تقوم بأشياء كبيرة لا تفعل ما تفعله الفرق المتوسطة، وإن العديد من كتب الأعمال (والعديد منها جيدة) سوف تركز فقط على قرارات وأفعال القيادة. على وجه التحديد، ما الذي فعله كرايتزر والموظفون التنفيذيون لقيادة المؤسسة بعد حاجز الميزانية الحقيقية الذي اعترض طريقهم؟

القيادة، بالطبع، هي مكون رئيسي في أي نجاح دائم، قام التنفيذيون في شركة تيلاموك بما فعله العديد من فرق القيادة: فهم رفعوا الأسعار وخفضوا التكاليف، وحافظوا على السيولة النقدية، ودفعوا نحو مزيد من كفاءة العمليات، وعززوا عملية صنع القرار، وفي حين أن استثماراتهم في المستقبل لا تزال تتضاعف، إلا أن تلك الأعمال ليست سوى حد واحد من حدي معادلة ضروريان لتمزيق الحواجز، في الواقع في العالم حيث غالبًا ما تحصل القيادة على معظم التقدير، يذكّرنا كرايتزر بأن المجد يعود حقًا للفريق.

وقال «لم نرغب في التغلب على هذا التحدي الخاص بالميزانية بالطريقة التقليدية، ثم أضاف «كنا نعلم أنه سيكون هناك عام 2015، 2016، 2017 وهكذا ولقد كنا مصممين على التأكد من أن تلك السنوات ستكون أقوى.»

هذا يعني أن فريق كرايتزر قد ضاعف من التزامهم تجاه الحتمية البشرية، فلقد جهزوا الفريق ليعملوا بشكل مختلف من خلال تحديد طريقة التفكير والإجراءات اللازمة الآن للمثابرة، وهذا ما لن تفعله مناورات جداول البيانات النموذجية.

الثقافة تأكل الإستراتيجية على الغداء⁷. كان كرايتزر يعلم هذا: لا يهم إذا قام فريق قيادة تيلاموك بوضع خطط لكسر الحواجز إذا كانت فرق العمل داخل المؤسسة لم يكن لديها القدرة على التفكير واتخاذ إجراءات لكسر تلك الحواجز.

«يتوفر مستوى عال من الاتصال بين الناس - وبين الناس والشركة» ويقول. «الجميع يهتم كثيراً، ولذلك قررنا الاستثمار في هذا الأمر والاستفادة منه.»

عندما علم الفريق أن الميزانية في حالة يرثى لها «كان يوجد اعتقاد بأنه يمكننا فعل شيء فريد من نوعه ومختلف» هذا ما أخبرنا به كرايتزر «نحن نعلم أنه من الصعب التغلب على هذا الأمر، ولكن لهذا السبب يختار الناس أن يكونوا هنا.»

لقد اتخذوا الخطوة الرابعة في إطار عمل «افعل الأشياء العظيمة» بنجاح: حددوا الحواجز التي تقع تحت سيطرتهم وتصرفوا بموجب سلطتهم لاختيار الاستجابة المناسبة.

ثم قال كرايتزر «كنا نسأل أنفسنا باستمرار» كيف نستجيب؟ ما هي الأمور التي تقع تحت سيطرتنا؟ ما الذي يمكننا فعله الآن والذي سيكون له أعظم الأثر؟»

إمعان النظر في المواضيع الأكثر شيوعاً الخاصة بأعضاء الفرق داخل تيلاموك تتركز على الأوضاع المتناقضة تناقضاً صارخاً مع قائمة الفريق المالي (في مثال الفريق الذي خسر سلطته)، يوضح الشكل 3-6 نظرة عامة قصيرة على قائمة قد تعرفها إن كنت بالفعل ضمن فريق يفعل أشياء عظيمة.

إجراءات العصف الذهني التي يمكن أن يتخذوها لتعزيز حجم مواردهم

تنفيذ الابتكارات والتحسينات التي يمكن تطبيقها على

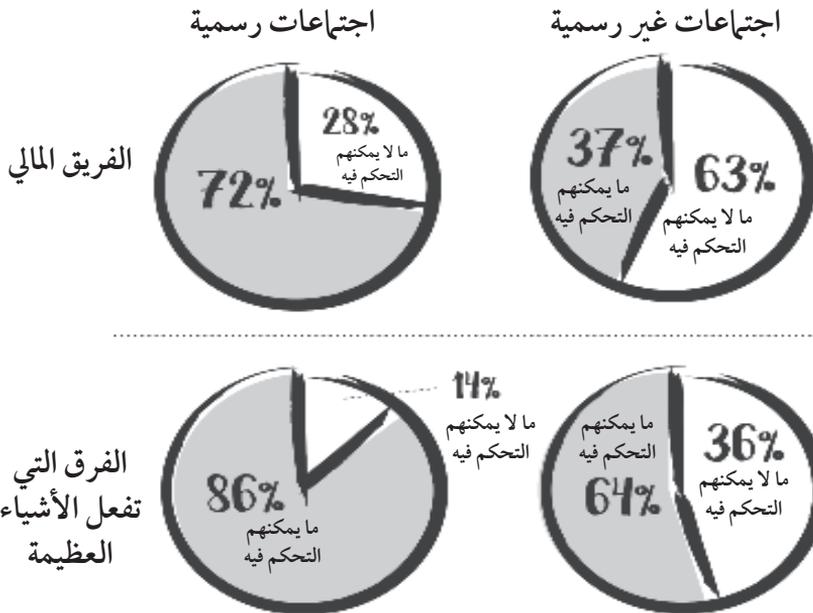
العمليات الحالية

تحسين جودة منتجاتهم

تطوير العقلية المؤسسية

بناء منهجية الفريق الواحد

الشكل 3.6: الإجراءات التي تسرع من أداء فرق العمل



الشكل 4-6 النسبة المئوية المقدرة للوقت الذي يقضيه الفريق المالي مقابل الوقت الذي تقضيه الفرق التي تفعل أشياء عظيمة خلال الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية عاملين على ما يمكنهم التحكم فيه مقارنة مع نسبة الوقت المستغرق في التركيز على ما لا يمكنهم التحكم فيه.

تقييم النسبة المئوية للفترة الزمنية التي استعرضت فيها فرق عمل مثل تلك الموجودة في تيلاموك سلطتهم في السيطرة على ما يمكنهم السيطرة عليه - في الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية - تعبر عن تناقض كبير مع الفريق المالي كما أظهرت النتائج (انظر الشكل 6-4).

من خلال إظهار السلطة الكامنة نملك جميعاً حق اختيار استجابتنا تجاه أي موقف معين، فسريراً يمكن أن يصبح الفريق أكبر من العقبات التي يواجهونها، الخطابات التحفيزية الرنانة أو التهديدات البغيضة ليست مطلوبة من القيادة - لأن الفريق أصبح الآن أكثر قدرة على تمكين ذاته من أجل القيام بأشياء عظيمة.

«عام 2014 كان عام انطلاقتنا. لقد كدنا نتأثر بالميزانية» قال كرايتزر: «ولكن بالنظر إلى الوراء، فإن الطريقة التي تعاملنا بها مع تحدي الموازنة أعطتنا الثقة التي نحتاجها للتغلب على الحواجز المستقبلية، ففي السابق، كنا متوجهين بشدة للتقيد بالخصم والحجم، أما الآن نحن نجازف بصورة أكثر فاعلية.»

كان يساورهم القلق بشأن ارتفاع الأسعار وتخويف العملاء بعيداً، ومع ذلك، لأن تيلاموك كانت قادرة على النمو على الرغم من ارتفاع الأسعار في عام 2014 أضاف كرايتزر «لقد أعطانا هذا الأمر قناعة بأنه يمكننا أن نكون العلامة التجارية المميزة التي نعرف أننا يمكن أن نكون عليها.»

وعلى وجه اليقين، نمت تيلاموك، وخلال عامين من بعد إثبات سلطتهم لكسر حاجز الميزانية لعام 2014 شهدت الشركة نمو الإيرادات 20 بالمئة، ضاعفوا الدخل وحسنوا توزيعات الأرباح على حملة الأسهم من المزارعين في المنطقة بزيادة 35 في المئة. بالإضافة إلى ذلك، زاد عددهم من 600 إلى 800 موظف. وفي المدينة التي يبلغ عدد سكانها 4500 نسمة هذا يعني أن قدرة الشركة على القيام بأشياء عظيمة هي أيضاً شيء عظيم بالنسبة للمجتمع.

نجاح تيلاموك له جذوره الممتدة في الحتمية البشرية، فمن خلال الإيمان بإمكانيات الناس وتجهيزهم لاستعراض تلك الإمكانيات غير وارسار الشركة. «نحن نعلم أنه عندما يتمكن الأشخاص من التعبير عن قيمهم من خلال العمل الذي يقومون به والبيئة التي يعملون فيها تتنفع الأعمال.» وأضاف كرايتزر «بل وينتفع المجتمع.»

كما قال: «عندما نلتزم بإثراء حياة الناس، فإننا جميعاً ننعف بالقيمة جراء ذلك.»

استخدام قرار المساهم لكسر الحواجز

«خطر! التف! عد من حيث أتيت!» هذا هو الإنذار الذي يحبي زملاء الفريق أصحاب عقلية الضحية بينما يفكرون في كيفية الاستجابة للحواجز التي يواجهونها، إن معظمنا يعرف هذا الأمر، لأننا مررنا به، فكرة قبول أننا لدينا سلطة الرد على التحديات بطريقة مثمرة أمر مخيف وعمل شاق، وهو يعني في بعض الأحيان التغلب على ردود الفعل اللامبالية والغاضبة والموجهة للوم الآخرين، أو آليات الدفاع الأخرى؛ أي أن هذا يعني أن تكون مسؤولاً.

إن زملاء الفريق الذين يختارون التنازل عن السلطة المكتسبة بطبيعة الحال والخاصة باختيار الرد على الأحداث أو الأشخاص الآخرين أو المواقف، يصبحون عاجزين. وهذا لن يجدي نفعاً مع فرق العمل ذات الطموحات الكبيرة؛ فالفريق يحتاج إلى كل القوة التي يمكنه الحصول عليها.

عندما ننظر عن كئيب إلى أعضاء فريق تيلاموك، وإلى الآخرين مثلهم، الذين نجحوا في اختراق الحواجز، نرى أننا يتخذون قرار المساهم بفعالية، أي اختاروا إخراج أفضل ما لديهم في هذا الوضع. ولكي يفعلوا ذلك، اتخذوا نهجاً مكوناً من مرحلتين، قبلوا الحواجز المتصورة، ثم تحملوا المسؤولية، وعلى وجه التحديد، في مواجهتهم للحواجز المروعة، لم يفعلوا بعض الأشياء وفعلوا أشياء أخرى. نحن نشارك طريقة تفكيرهم وأفعالهم فيما يلي هنا، بالإضافة إلى توجيه سؤال لفريقك لكي يضعه في الاعتبار:

● لم يصارعوا حقيقة أنهم وضعوا الميزانية التي كان لزاماً عليهم التعايش معها، فقاموا بوضع نموذج النزاهة وامتلكوا دورهم في خلق الظروف التي يواجهونها الآن، عندما يظهر حاجز بصورة مفاجئة فما مدى سرعة تقبل فريقك للظروف كما تبدو حالياً، ومتى يبدووا في استعراض قدرتهم على الرد تجاهها؟

● لم يتغاضوا عن الغلطة أو الخطأ، وضمنوا المساءلة بالفعل من خلال معالجة العملية السابقة الخاصة باتخاذ القرارات، إن بعض الفرق تتصارع مع هذا الأمر، فيعتقد أعضاء الفريق بشكل خاطئ أنهم إذا لم يعبروا عن غضبهم حول مدى سوء الأمور، أنهم يتغاضون عما حدث، وعلى هذا كيف تبدو المساءلة الفعالة عن الإجراءات السابقة بالنسبة لفريقك؟

● لم يضيعوا الوقت في التظاهر بعدم وجود الحاجز. لقد ضربوا مثلاً على الشجاعة العاطفية، وتحركوا بسرعة، وأظهروا الثقة في عملية نجاحهم؛ أي في إطار افعل الأشياء العظيمة، وعليه بناء على خبرتك، كيف يبدو الأمر عندما يتظاهر فريق ما بعدم وجود حواجز؟

● لم يجادلوا أو يوجهوا أصابع الاتهام تجاه ما كان ينبغي أن يحدث أو ما كان من الممكن أن يحدث. بدلاً من ذلك، تبنا نموذج الثقة في أنفسهم وفي بعضهم البعض، فإلى أي مدى يفعل فريقك هذا بفعالية؟

● لم يهدروا وقتاً ثميناً وطاقة في دخول نقاش حول كيفية غرقهم أثناء تطبيق الأولويات المبدئية، وأصبحوا أكثر جدية حول تطوير المهارة لتحديد أولويات عملهم، والاحتفال بما كانوا يحققون. كيف يبدو بالنسبة لفريقك أن يجسد النجاح حتى عندما يبدو أن إنجاز كل العمل مهمة مستحيلة؟

إن مرحلتي القبول والمسؤولية تجهز كل عضو من أعضاء الفريق لكي يتخذ قرار المساهم على نحو أفضل، وهو قرار نريده جميعاً، ويمكننا اتخاذه.

استخدام قرار المنشط لكسر الحواجز

صح أم خطأ: إذا كان لديك القوة، وكنت لتهب قوة لزميلك، ذلك يعني أن لديك قوة أقل. بالنسبة للفرق التي من المقدر لها أن تفعل الأشياء الصغيرة، هذه العبارة صحيحة، هذا لوجود تركز على الذات يُدرج كلمة لا داعي لها في العبارة، لذلك العبارة هي: إذا كان لديك القوة وتعطي من قوتك لزميلك، فإن هذا يعني أنه لديك قوة أقل.

لكن من قال أي شيء عن التخلي عن قوتك؟

أولئك الذين يتخذون قرار المنشط، ويختارون إخراج أفضل ما في الآخرين، لا يتخلون عن قوتهم، وإن منح الآخرين القوة لا يعني أننا أصبحنا عاجزين. الحقيقة على النقيض من ذلك تمامًا. تعرف الفرق الفعالة أننا عندما نقوم بتمكين الآخرين، فإننا نمكنهم من أن يكونوا أكثر نجاحًا مما هم عليه بالفعل، وإن فعل ذلك يعني أن نصبح أقوى.

عندما نجري مقابلات مع أعضاء الفرق ونسأل، «من تقدرتون من بين زملاء الفريق على نحو أكبر، ولماذا؟» نحصل على إجابات تفيد بالأسباب التي تجعل زملاء الفريق يقدرتون أقرانهم. منذ سنوات عندما بدأنا طرح هذا السؤال توقعنا أن نسمع إجابات عليه تُشير إلى «الأصدقاء» أو «الأنهات المشتركة». لكن الردود تجاوزت ذلك واستلهموا الإجابة: «آمنوا بي» و«يحملونني المسؤولية عن قيمي» كما أن «مكنوني/ ووثقوا بي» من أكثر العبارات شيوعاً.

وباختصار، إن أعضاء الفريق يقدرتون أولئك الذين يقدمون أفضل ما لديهم، وهذا يعني بالطبع أنه بشكل خاص عندما يواجه الفريق حواجزاً متصورة، وعندما يمكنك تفعيل الأفضل في الآخرين، فإنك تصبح أكثر قيمة بالنسبة للفريق، فنحن لم نفقد أي شيء كزملاء، بل اكتسبنا فقط.

استخدام قرار الموصل لاختراق الحواجز

يجري التعامل مع العوائق بشكل أكثر شيوعاً في الاجتماعات، تلك العوائق الكبيرة التي تسترعى انتباه الجميع عبر الأعمال، وإن الشخص الذي قابلناه من أجل هذا الكتاب أخبرنا أن فريقهم كان مع الأسف نموذجاً مثالياً لكيف لا تتعامل مع الحواجز، وبخاصة الحواجز العرضية.

لم تكن راضية عن اجتماع عمليات الشركة الموسع الذي كانت تحضره في وقت سابق من هذا الأسبوع، وأخبرتنا بذلك «الجميع في هذا الاجتماع كانوا حفنة من البلهاء» ثم سألتها «ماذا تقصد بذلك؟» قالت «طوال الوقت، جلس الناس وأمؤوا برؤوسهم بالاتفاق وقالوا أشياء أراد أشخاص آخرون سماعها» وأضافت «هناك الكثير من الخوف من الخلاف. سيتفق بعض الناس فقط حتى يتمكنوا من إنهاء الاجتماع، ولكن إنهم يغادرون دون أي نية لدعم ما اتفقوا عليه».

وشرحت «ثم يهرعون للخروج ويعقدون اجتماعاً تلو الآخر، يجدون أشخاصاً في الجزء الخاص بهم من البناء الذين يستطيعون الانسجام معهم واتخاذ قرارات حول خطة الشركة مختلفة عن ما نسقناه في الاجتماع الأكبر.» وقالت هذا بينما كانت تهز رأسها «إن الأمر قاتل، والخلل يتوغل بصورة أعمق في المؤسسة فحسب».

هذه هي الخلاصة: أولئك الذين يفهمون أن الشركة لا تفوز فوزاً كبيراً إلا عندما تحقق جميع الفرق في الشركة الفوز (بدلاً من مجرد فريقهم) يجب أن يثقوا في غرائزهم وعليهم أن يتخذوا إجراءً. اختيار الشراكة عبر الأعمال، وقرار الموصل، ليس قراراً سلبياً. نحن نؤكد هذا لأن تجربتنا توضح أن الموظفين يعرفون بأغلبية ساحقة متى لا يُشارك فريقهم بشكل جيد مع الفرق الأخرى. ومع ذلك، عدد قليل جداً من الفرق تأخذ إجراءات فعالة لتغيير السلوك.

إذا كان هذا صحيحًا بالنسبة إليك، فلا تخف أبدًا، يمكنك كسر هذا الحاجز والسبب هو أن غرائزك تعكس شعورًا أساسيًا جوهريًا أو تفاعلًا فطريًا، فكثير منا يعرف أن البشر مقدر لهم التواصل، هكذا هي كيفية إحراز العمل الناجح، وعندما لا يحدث ذلك، يمكن لنا جميعًا أن نستشعره.

من المحتمل جدًا أن تؤثر عمليات شركتك وهيكلتها على قدرة فريقك على الشراكة عبر الأعمال، وإلى أن يتحسن الوضع إلى أكثر من ذلك، إليك ثلاث مجموعات مثبتة من الكلمات والإجراءات التي دربنا عليها فرقًا أخرى لاستخدامها واتخاذها لكسر هذا الحاجز العرضي.

1 - الإقرار بما لا يجدي نفعًا وما تعتقد أنه إجراءات مهمة تتحرك بنا إلى الأمام قد يبدو كالتالي: «لا أعرف ما الذي يراه جميعكم، ولكن وجهة نظري هي أن هذا الفريق يجب أن يتحسن في قول الحقيقة في هذا الاجتماع - بدلاً من بعد الاجتماع. إنه لمن المهم بالنسبة لي أن نتحسن بهذه الطريقة لأن هذا الفريق يحدد نعمة كل الأعمال».

2 - النجاح في القدرة على إجراء مناقشة محترمة عندما يتحدى عضو من الفريق المعلومات التي شاركتها أو قدمتها كردود الفعل البناءة في الأماكن العامة، كما يمكن أن يكون مغريًا أن ترفع يدك، أو أن تصمت، أو أن تقدم أسبابًا لماذا فعلت ما فعلت (أن أي شخص آخر يسمع كأعداء). لأنك لا تريد من زملائك في الفريق القيام بهذه الأشياء عندما تعطيهم ملاحظات، عليك أن تحاكي نموذجًا لما يبدو أنه يجب أن يكون عليه الفريق الذي يحقق الأشياء العظيمة بأن تميل إلى الأمام وتقول بصدق شيء من هذا القبيل، «أنا ممتن أنك لفت انتباهي إلى هذا الأمر، قل المزيد عنه من فضلك، يمكنني أن أتقدم في هذه المنطقة».

3 - تبديد مخاوفك. في تلك اللحظات التي تستشعر فيها أن أعضاء الفريق قد يميلون إلى العودة إلى العادات القديمة من وجود المحادثات الجانبية التي تنتمي إلى الفريق

بأكمله، عليك بإيقاف المناقشة وقل «من المهم أن تتم المحادثات التي أجريناها حول هذا الموضوع على مستوى الفريق بالكامل، حتى يمكننا المضي قدماً بفعالية. «ثم أسأل: «ما يجب قوله هنا والآن حتى نتمكن من اتخاذ أفضل قرار ممكن والتركيز بشكل كامل على التقدم؟»

هل يعقد فريقك اجتماعاً بعد الآخر؟ (هل توجد أية آراء بلهاء؟)، كيف تثق في حدسك وتتصرف لكي يتمكن فريقك من الاتصال بشكل أفضل عبر الأعمال؟

الطريق مفتوح أمامك لكي تحقق الأشياء العظيمة

الفرق التي تقوم بأشياء كبيرة تعتنق حكمة أن الطريق إلى النجاح له وجود على أرض الواقع. وهم ليسوا محتجزين أو محاصرين بفعل قيود تفكيرهم. إن ظهرت الحواجز أو العقبات يعرفون أن الاستجابة لما واجهوه متروك لهم حتى يحدونها. ومتى يتخلى أعضاء الفريق عن سلطتهم لاختيار ردهم على الصعوبات التي يواجهونها، يفقد الفريق دوره الأكبر في المستقبل. إن عدم تمكين الفريق، يجعلهم مجرد حفنة من الأشخاص ذوي قدرات غير نشطة قادرين على القيام بالمهام الموكلة إليهم فحسب.

الحظ يغير مصائر فرق العمل، فالفرق التي تقوم بأشياء عظيمة، مع ذلك ينفذ صبرها في انتظار الفرصة، وإن من خلال العمل بموجب سلطة لاختيار نقاط التركيز والإجراءات، يختار فريقك نفسه بقلب مفعم بالتفاؤل ويحدد مسار العواقب بشكل أكثر إثارة بكثير من تلك الفرق التي تختار الاعتقاد السخي بأنه ليس أمامها خيار.

من خلال ممارسة سلطتك الخاصة بكسر الحاجز، يتمتع فريقك بحرية تحقيق ما أردت فعله طوال الوقت ألا وهو: تقديم عمل رائع، ثم تأتي الخطوة التالية بعد ذلك، وهي التركيز على أكثر ما يهم.

الأفكار العظيمة في هذا الفصل وثلاثة إجراءات موصى بها

سيكسر فريقك الحواجز بسرعة أكبر عندما يتمكنون من رؤيتها وفهمها. وإن الإجراء الموصى به: هو أن تحدد كفريق مستوى الراحة في التحدث علناً وبشكل بناء حول الحواجز التي يواجهها الفريق. ثم حدد ما هو ضروري لزيادة تلك المهارة ومستوى الراحة.

غالبًا ما تواجه الفرق ثلاثة أنواع من الحواجز:

- حقيقية - العقبات القائمة على الحقائق.
- المتصورة - الصعوبات القائمة على تفسير غير مكتمل للحقائق.
- العرضية - التحديات التي تعتبر مؤشراً على وجود حاجز حقيقي أكبر مخفي أحياناً، يحدث مع النظام أو الثقافة.

الإجراء الموصى به: بصفتكم فريقاً، ناقشوا الحواجز التي تواجهكم حالياً انتهاءً بتحديد الحواجز الحقيقية.

- كل شخص وفريق يملك السلطة الطبيعية لاختيار الاستجابة المناسبة لأي حدث أو ظرف.
- عندما يمارس فريق سلطة كسر الحواجز، فإنه يزيد من القدرة على فعل أشياء عظيمة وإحداث تأثير ملحمي على سير الأعمال.

الفرق التي لا تمارس سلطتها الخاصة بكسر الحواجز تستغرق بشكل كبير مزيداً من الوقت في التركيز على الأشياء التي لا يمكنها السيطرة عليها ومناقشتها بالمقارنة مع نظرائهم في الفرق التي تفعل الأشياء العظيمة.

وإن الإجراء الموصى به: تقييم النسبة المئوية للوقت الذي يركز عليه فريقك في التركيز على ما يمكن السيطرة عليه مقابل ما لا يمكن فعله. هل هي نسبة فعالة؟ ثم حدد ما ستفعله لتحسين تركيزك كفريق.

- اختيار اتخاذ قرار المساهم، المنشط، والمُوصِل يمكن الفريق من ممارسة سلطته المحطمة للحواجز بصورة أفضل.
-