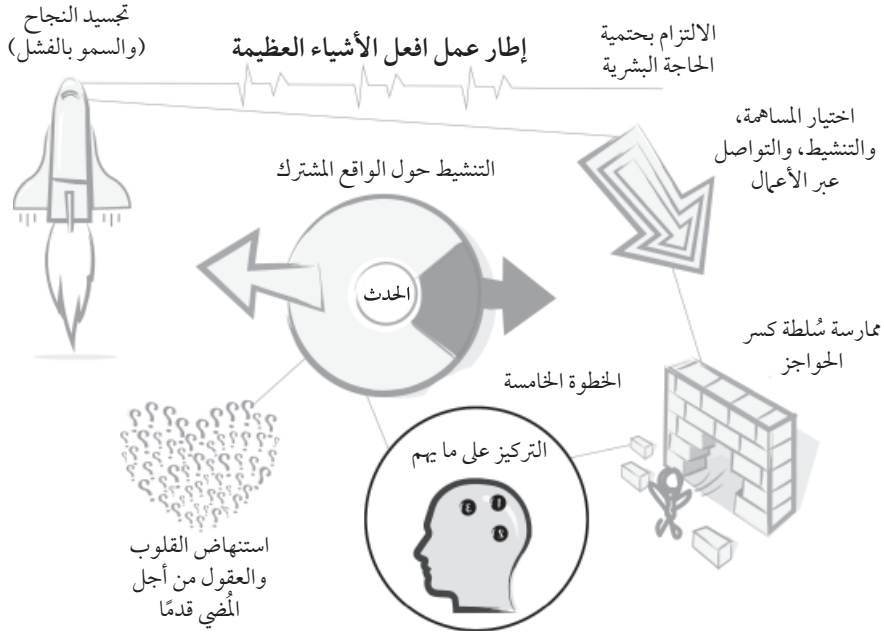


الفصل السابع

التركيز على ما يهم



وقع فريق أوراكل بالولايات المتحدة الأمريكية في ورطة، كانت مشكلة كبيرة. مع عشرات الملايين من الدولارات في التمويل، وبعض البحارين الأكثر مهارة في العالم، وأعظم تكنولوجيا إبحار مستخدمة على الإطلاق، كانوا مرشحين للفوز المرموق بكأس أمريكا عام 2013.¹

ومع ذلك، بعد تسعة سباقات وجزء مبكر، وجدوا أنفسهم يتبعون بانتظام فريق طيران الإمارات نيوزيلندا عبر خط النهاية.² فوز واحد آخر يحرزه النيوزيلنديون، وستذهب أكبر جائزة رياضية دولية إلى نيوزيلندا. غير أن ما حدث على الأرجح لن يتكرر أبداً، والفريق الذي وصل للجائزة لن يُنسى أبداً.

مع احتمالات على ما يبدو أنه لا يمكن التغلب عليها مكدسة ضد فريق الولايات المتحدة الأمريكية، دفعت وسائل الإعلام للحصول على امتياز لأنها أجرت مقابلة مع قائدهم، جيمي سبيثيل - Jimmy Spithill، الذي ما كان ليعقد هذه المقابلة «نشعر أننا حصلنا على نفس الفرصة للفوز بهذا السباق» وأضاف «إنه يتعلق في مجمله بالتطور، فإن الأمر لا يتعلق بكيف تبدأ المنافسة، بل بالطريقة التي تنتهي بها المنافسة».³

ثم انتهى بجملة «لم ينته الأمر بعد، يفصلنا عن النهاية طريق طويل» وظل سبيثيل في حالة تركيز.

تحريك مركبة بوزن سبعة أطنان بطول 72 قدماً عبر الماء، وبها 13 شراع والرقائق التي ترغب في سحب المركبة الخاصة بك من الماء أثناء الذهاب 50 ميل في الساعة ليست بمهمة سهلة. حتى مع إتقان الفريق وسنوات من التحضير، فكيف أمكنكم سد هذا العجز الضخم والتغلب على خصمهم المجهز بالتساوي وب نفس القدر؟

مثل جميع الفرق التي تفعل أشياء عظيمة، حافظ طاقم اليخوت هذا على التركيز على ما يهم: الحتمية الإنسانية، أي السلوك المحدد الذي احتاجوه للنجاح كفريق. مع هذا، بدؤوا في العثور على طريقهم.

وهكذا اشتركوا في السباق التالي، والذي يليه، سباق تلو الآخر. مع حلول السباق الـ19، سدوا العجز الذي كان يبدو كبيرًا كالمحيط. الفائز من السباق التالي سيأخذ الكأس معه إلى المنزل.

ما الذي فعلوه لتغيير رياح الحظ؟

لم يكن ما يحتاجونه هو معدات أفضل، ولم يكن أعضاء طاقم مختلف مطلوبًا منهم النجاح. جاء الجواب في كيفية استغلال الفريق لما لديهم. «إن أكبر تغيير قمنا به مع القارب هو كيفية ابحارنا بالقارب» هكذا قال سبيثيل. «التكتيك التي استخدمناه لتشذيب القارب، والإبحار به، وتوجيهه جاء من [أعضاء الفريق] خارج القارب». لم يكونوا مجرد مجموعة فرعية بحيث نقول أن أولئك الذين كانوا على متن القارب هم الذين صنعوا الفارق، لأن من أجل الفوز، عمل الفريق بأكمله معًا هو ما أثبت الفارق، وأفاد سبيثيل «استغللنا كل هذا الدعم بنسبة 100 بالمئة»⁴

«هذه القدرة على العودة من مثل هذا الوضع اليائس» كما قال المدير العام غرانت سيمر «وعدم التراخي وعدم توجيه أصابع الاتهام إلى بعضهم البعض، فقط من أجل أن يصيروا أقوى، كان أمرًا لا يُصدق»⁵

معظم الفرق، في جميع مجالات الحياة والأعمال، يجتمعون معًا بغية أداء العمل. غير أن الفرق التي تقوم بأشياء عظيمة مكرسة للتفوق في جهودهم الجماعية كما يظهر في النتائج. وبالتالي، تصبح هذه الفرق أقوى عندما تتحرك من البداية إلى النهاية.

كما قال سيمر عن أوراكل، «لقد خرجوا إلى القتال كل يوم، وأصبحوا أفضل وأفضل».

التركيز على ما يهم بشكل أفضل يتيح للفريق الفوز، وهكذا فعل فريق أوراكل - الولايات المتحدة الأمريكية. عندما عبر الفريق خط النهاية أثناء فوزهم المتحقق بكل أعضاء الفريق، أقاموا الاحتفالات، وأضافت كتب التاريخ قصة ملحمية أخرى عن قوة العمل الجماعي.

بعد السباق، عزز سبيثفيل أكثر ما يهم بحيث وصف كيف تمكن الفريق من أن يسود باقي الفرق. وقال «واحدة من أكبر نقاط قوتنا باعتبارنا فريق» هي «الاعتناء ببعضنا البعض كملاء في الفريق. لا يهم ما نوع الشدائد التي نواجهها. نحن الثمانية مثل الفرد الواحد، ومهما كانت المشكلة، دائماً نعتني ببعضنا البعض، فنحن فريق. وهذا ما أنجز المهمة.»⁶

الفرق المشتتة والمجهدّة بصورة يائسة وغير المترابطة

معظم الناس يعرفون ما هو ضروري لإنجاز المهمة، ولكن شيئاً ما يحدث بوجه خاص للعديد من الفرق يسد طريقها نحو النجاح. ويمكن أن يكون مراقبة هذا الأمر محبطاً.

ضع في الحسبان فريق دعمناه على الساحل الشرقي يعمل في مجال صناعة الأغذية، وكان أهم ما في الأمر هو أن يمضوا قدماً في تنفيذ المبادئ الرخوة التي تتبناها المؤسسة بحب بالغ. كان هذا الفريق متعدد الوظائف متنوعاً في العمر والنوع والجنسيات، كما لاحظنا أن تقدمهم خلال اجتماعهم الأسبوعي لم يكن من الصعب تحديده بسبب إحراز ما وصفه قائدهم بأنه «نتائج هامشية» - والسبب في أنهم لم يتمكنوا من تحقيق نتائج عظيمة. تلخص اسم الفريق في ثلاث كلمات: مشتت، ومجهد بصورة يائسة، وغير مترابط. إنها مرحلة محبطة يدخلها الفريق قبيل فقدان النبض، وإليك ما يبدو عليه ذلك.

رأينا بضعة أشخاص يجلسون على طاولة المؤتمرات على ما يبدو أنهم تحت التخدير، عيونهم زائغة يحدقون في أرقام الفريق المزمعة على الشاشة. العديد من الأشخاص كانوا يضعون ذقونهم على صدرهم، ينظرون إلى أطراف أصابعهم التي كان لها عمل على

هو اتفهم الذكية. (من حين لآخر، يرمق اثنين منهم رمقة سريعة ويلقون ابتسامة صغيرة، كما لو كان ذلك كافيًا لقول «أنا أحترمك!»)

اثنان آخرين هذا برأسيهما ببطء وهمسا إلى بعضهما البعض، كانت عينيها تجوبان جميع أنحاء الغرفة كما لو أنها يخترقان أي تعاطف قد يكون تبقى بين زملائهم في الفريق، جلس شخص وحيد في زاوية الطاولة دون ملاحظات وهو يبتسم، (عن ماذا يكتب، نحن لا نعرف وعلى الرغم من ذلك، نبتسم له في المقابل.)

أخيرًا، في أسفل الشاشة، أسفل أرقام الفريق، كانت توجد صور لأربعة أشخاص يتحركون بأسلوب أحمق. من الأربعة الذين كانوا يتحركون من مواقع أخرى، بدا أن أحدهم كان عازمًا على إبداء رأيه في كل عدد جرى قراءته (كان من الواضح أنها كانت تدافع عن النتائج)، في حين بدا أن الثلاثة الآخرين مصابين بالملل من الأمر برمته.

وإن مرحلة التششت والإجهاد اليأس وعدم الترابط هي المرحلة النمطية التي يمر بها أي فريق يحتضر وهي تتمثل في السمات التالية:

- عدم القدرة على الاحتفاظ بشكل جماعي على التركيز على الأولوية كفريق.
- تعطيل أو قرب الشلل بسبب عبء العمل أو الظروف الكاسحة والتوقعات العالية للغاية في الأداء.
- عدم وجود رابط إنساني واضح بين أعضاء الفريق.

لم يكن الفريق يتمتع بقلبه بالكامل، لم يكونوا حتى قريبين من أن يكونوا أكبر من مجموع المواهب في الغرفة، من خلال البقاء مشغولين في مناقشات وخيوط لا نهاية لها من رسائل البريد الإلكتروني، فكانوا في محاولة لخلق الوهم بأن الفريق كان منتجًا - مع قليل من النجاح.

من المؤكد أن الفرق التي لم يجر تجهيزها للقيام بأشياء عظيمة لا يمكن لومها على الوقوع في هذه الحالة من التششت والإجهاد وعدم الترابط، فالعقل له ميول وآليات دفاع. جميعنا تقريبًا نحجب أنفسنا عندما لا تعد دوائر دماغنا قادرة على معالجة هذه الاستفزات وغيرها بفعالية، مثل:

- التنافس على الأولويات.
- رسائل مختلطة ناتجة عن بحر لا نهاية له من التغيير.
- عدد كبير من العلاقات التي نديرها مع الأشخاص الذين لا نعرفهم شخصيًا.
- الأدوات الرقمية التي تسحق وعينا.
- القصف المستمر لوسائل الإعلام الإخبارية التي تنفرنا.
- البريد الإلكتروني والرسائل التي لا تتوقف.
- الهموم الشخصية وغير المعلنة التي من المحتمل أن يواجهها كل زميل، مثل تربية الأطفال المراهقين رعاية كبار السن، مشاكل مالية، المشاكل الزوجية، المرض، تعاطي المخدرات، وأكثر من ذلك.

باعتبارنا بشر، عندما نشعر بالإلهاء من إغراءات منخفضة القيمة، ونعرض لإجهاد يائس من خلال تطلب تقديم نتائج هائلة مع عدد قليل من الموارد، ونقطع عن تلك الموجودة في مجتمعنا، فإننا نراجع. وبطرق كبيرة: وفجأة، نحن نقع تحت طائلة الوهم بأن أكثر ما يهمننا هو السلامة وقدرتنا على كسب المال. (ذلك الرجل الذي يُدعى ماسلو كان يعرف ما كان يتحدث عنه بشأن التسلسل الهرمي للاحتياجات.)

في كثير من الأحيان، الذي يمنع فرق العمل من القيام بعمل الأشياء العظيمة ليس لأنها تفتقر إلى المهارات الفنية أو الخبرة الوظيفية لإنجاز المهمة. بل لأن بالأحرى أعضاء الفريق يستسلمون لكونهم أشخاصًا لا يريدون أن يكونوا عليهم، وهكذا تُتزع الحياة من الفريق.

هذا ما يجعل هذه الخطوة الخامسة من إطار عمل «افعل الأشياء العظيمة» قوية للغاية. اكتساب أعضاء الفريق مهارة التركيز المطلوب والواضح، عوضاً عن الاضطرار إلى تغيير من هم عليه، يجعلهم يصبحون صورة أقرب إلى الناس المذهلة الذين هم عليهم بالفعل.

هل تريد معرفة الحقائق

- يضع الموظفون، في المتوسط ، 759 ساعة كل عام بسبب تشتتات مكان العمل.⁷
- يجري استئناف 82 في المئة من جميع الأعمال المتقطعة في نفس اليوم، ويستغرق متوسطها 23 دقيقة و15 ثانية للعودة إلى التركيز بعمق بعد أن يُشتت عنهم التركيز.⁸
- يبلغ المستوى النموذجي لعدم الترابط بين الموظفين حوالي 70 في المئة، أما المدراء الذين يركزون على نقاط قوة أعضاء الفريق يقلصون نسبة عدم ترابط الموظفين إلى 1 في المئة. (للتأكيد؛ ليس بنسبة 1 في المائة، بل يصلوا بالنسبة إلى 1 في المئة).⁹
- مجموعات الأشخاص التي تتفاعل خمسة تفاعلات إيجابية تجاه كل مشكلة سلبية هم الأقوى أداءً.¹⁰
- جميع البيانات تعبر عن سكان الولايات المتحدة.

ما هو أكثر ما يهم؟

على القائمة طويلة للأشياء التي يحتاج إليها فريقك لكي ينجح، على أي مستوى يضع فريقك أولوية للطريقة التي يفكر بها أعضاء الفريق ويتصرفون بها، على وجه الخصوص، وهم معاً؟ في حين يقول كل فريق ندعمه تقريباً أنه ينبغي أن تكون هذه هي الأولوية القصوى،

نادرًا ما ترتفع فوق الأولويات الأخرى للأعمال دون جهد تنموي جاري. وكما شاركنا، عندما يتعلق الأمر بالفرق التي تحقق المتطلبات الكبرى للأعمال، فإن ما يهم أكثر هو الحتمية البشرية، أي أن إن الأمر يتعلق بك، وبزملائك في الفريق، والأهم من ذلك، بشخصيتك المصاحبة لجهودك الموجهة لكي تحقق الأشياء العظيمة. وإن قوة العلاقات بين الناس، حيث يكون البشر في أفضل صورة يمكن أن يكونوا عليها معًا، هي ما أظهر التاريخ أنها مطلوبة لتحقيق النجاح. هذا هو جوهر الحتمية البشرية التي أنشأناها في الخطوة 1 من إطار عمل «افعل الأشياء العظيمة».

الكابتن سبيثفيل قال حينما كان يجري مقابلات بعد انتصار فريق أوراكل الولايات المتحدة الأمريكية، أن الحتمية البشرية كانت: «مهما كانت المسألة، نعتني دائمًا ببعضنا البعض.» ومع ذلك، لا يجب عليك أن تكون مثل سبيثفيل، وتنتظر إلى ما بعد فوزك في المسابقة لتحديد كيف فعلت ذلك. إطار عمل افعل الأشياء العظيمة يمكن فريقك من تحديد أكثر ما يهم قبيل بذلك لمجهود، وإن تحديد من ستكون هو دائمًا فعل أقوى من تقييم من كنت.

وتذكير بالغ الأهمية (لأننا رأينا الكثير من الفرق يفوتها هذا): لا يجب أن يكون وضع الحتمية البشرية كأولوية أن يفوق الحتمية على مستوى الأعمال. خرجت شركات كثيرة للغاية من مجال الأعمال، مليئة بأناس يتمتعون بقلب كبير منضمين لفرق قائمة على حسن النية، ولاحظ أن الحتمية البشرية هي استراتيجية ذات أولوية لإنجاز حتميات الأعمال.

بعض الأمثلة على الحتمية البشرية، الواردة في الفصل 3 (الخطوة 1) من هذا الكتاب، أوضحت أن هذا أكثر بكثير من أن نعيش قيمنا من أجل القيم أو لمجرد تسجيل نتائج جيدة في مراجعات الأداء. هذا هو العمل الخاص بإنجاز الأعمال، بل إنه عمل القلب: أي الوجود كفريق باعتباركم أكبر من التحديات التي نواجهها.

إليكُم لمحة خاطفة عن تلك الأمثلة التي قدمناها لكم في وقت سابق:

- يجب أن نمارس العمل الجماعي الإبداعي والتعاوني.
- نحن منخرطون جميعاً في العمل منذ وقت مبكر من خلال الالتزام بأدوارنا ومسؤولياتنا باعتبارنا زملاء في الفريق.
- نحن نأخذ المبادرة ونتواصل بناءً على عقلية مؤسسية.

الخطوة 4 من إطار عمل «افعل الأشياء العظيمة» وهي: التركيز على ما يهم، تتمثل في كيف يشحذ الفريق تركيزه على الحتمية البشرية، وبالتالي تمكين الفريق من صب الاهتمام بصورة أفضل على حتمية الأعمال. لأنهم يعرفون أنهم سيخضعون لاختبارات على نطاق واسع أثناء المضي قدماً، هذه هي الطريقة التي يتأكد بها أعضاء الفريق من عدم تشتيت انتباههم كفريق، أو من جعلهم مجتهدين بصورة يائسة وفي عدم ترابط. بدلاً من ذلك، سوف يبنون مناعة ضد الاضطرابات والفوضى، والقلق من حولهم.

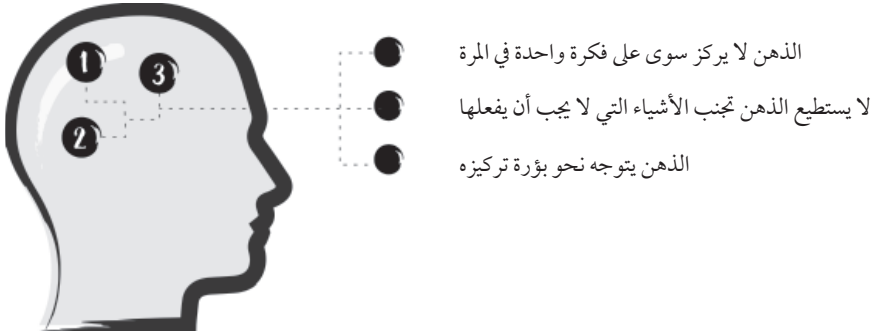
هذا يؤكد أن لا أحد منا يجري التقليل من شأنه كإنسان بينما نتعامل مع التحديات أمامنا، بل على العكس: نحن ندرك تحقيق أعظم إنجاز شخصي لنا من خلال المساهمة في فريق يصبح أقوى في خضم هذا العمل الملحمي.

كيف تركز على ما يهم: العوامل الذهنية الثلاثة

كيف نركز على ما يهم؟ من الغريب أن الإجابة هي نفسها الإجابة عن سؤال، «كيف نركز على تلك الأشياء التي تشتت انتباهنا، وتجهدنا بصورة يائسة، أو تتسبب في عدم الترابط؟ إن هذا يبدو غريباً، لكنه حقيقياً، والحل، لذلك، ليس بتغيير أدمغتنا. بل هو تدريب أدمغتنا لفعل ما نريد منها أن تفعله، بدلاً من ما تريد أدمغتنا فعله.

تخيل شخصًا يجلس أمامك وهو يمد يديه، هو يستطيع أن يحركها في أي مكان يريد. يمكنه أن يحركها ويلمس بها الأشياء ويمسكها. (هههههه، يمكنه حتى أن يرفع وجهه إذا أراد ذلك). إنها أداة تحت تصرفه. ولأنها كذلك، يمكن أن يستخدم يده لصنع سلاح - مثل القبضة - للقيام بأشياء مدمرة. يمكنه أيضًا الوصول بيده تجاهك والتواصل معك بمصافحة يدك. أو يمكنه استخدام يده كأداة للخدمة من خلال إبقاء يده مفتوحة وتقديم المساعدة، في الواقع، إن اليد أداة قوية.

إن العقل أداة ماثلة على نحو أقوى بكثير، بصورة أضعاف مضاعفة، أفكارك مثلها مثل يدك يمكن استخدامها كسلاح، كأداة لمشاركة الآخرين، أو جهاز يزودك بالدعم، ولاستيعاب ذلك، يتطلب الأمر الاستفادة بثلاثة عوامل أساسية خاصة بالعقل والطريقة التي يركز بها.



الشكل 7-1 العوامل الذهنية الثلاثة: المبادئ القائمة على الأبحاث لدعم التركيز

تم تعريف هذه الخصال لأول مرة من قبل المؤلفين وأصدقائنا إد اوكلي - Ed Oakley، ودوغ كروغ - Doug Krug، في كتابهم الرائد، «القيادة المستنيرة - Enlightened Leadership»، وفي هذا القسم، نبني بناءً على عملهم وللقيام بذلك، أطلقنا على هذه الأداة اسم العوامل الذهنية الثلاثة (الشكل 7-1).

داخل كل واحد منا، هذه العوامل الذهنية متقدة دائماً. لا يسعنا سوى استخدامها. إنها طريقة اتصالنا كبشر. لذلك، من أجل تطوير مناعتنا ضد التشبث والإجهاذ وعدم الترابط، ليس علينا القيام بشيء مختلف؛ بل بدلاً من ذلك، علينا ببساطة أن نفعل شيئاً نقوم به بالفعل، ولكن على نحو أفضل. هذه الحكمة هي جوهر الإسراع في تحويل الفرق والقادة وثقافات العمل برمتها.

العامل الذهني رقم 1: يمكن للعقل التركيز فقط على فكرة واحدة في المرة الواحدة

جرب هذا، الآن: فكر في فكرتين في نفس الوقت. لكن لا تحاول طويلاً جداً، لأنه لا يمكن القيام بهذا الأمر. يمكنك القيام بأشياء مختلفة في وقت واحد، مثل المشي، ومضغ العلكة، ومناقشة مع شخص آخر. لكن الحقائق هي الحقائق: بينما تتحرك خلال اليوم، لا يمكن أن يركز عقلك سوى على فكرة في المرة الواحدة.

بالنسبة للبعض، هذا هو المكان الذي تأخذ فيه الأمور منحاً متوحشاً، لأننا جميعاً نملك الكثير من الأفكار. ومن خلال العيش في عالم أسرع من أي وقت مضى مع تزايد عمليات التدخل الرقمية، تتسع رُقعة الأشياء التي يمكن أن تركز عليها عقولنا بشكل هائل.

لكن لا تلوم العقل. إنه يفعل مايفعله لإبقائنا على قيد الحياة. لذلك، إن الادعاء بأن «لا يمكنني التركيز» يفوت نقطة مهمة. الفكرة ليست في أن الذهن لا يمكنه التركيز، بل في أن الذهن يركز بصورة متقنة وسريعة للغاية، ودائماً على فكرة واحدة في المرة.

اختبار الانتباه الانتقائي الكلاسيكي المعاصر الذي وضعه سايمونز وشابريس (1999) يدعم هذه الحكمة¹². وفي ذلك، يُعرض فيديو على مئات من أشخاص أسوياء وتوجه لهم تعليمات لحساب عدد المرات التي يمرر فيها الثلاثة لاعبين الذين يرتدون القمصان البيضاء كرة السلة فيما بينهم. من المهم ملاحظة أنه كان يوجد ثلاثة أشخاص آخرين في المجموعة

يرتدون ملابس سوداء ويمررون كرة السلة. (مشهد فوضوي، بكل تأكيد، كما هو الحال في الحياة الحقيقية).

بعد بعض الوقت يبدو أن التجربة وصلت إلى نهايتها، وسئل المراقبون، «كم عدد المرات التي قمت بإحصائها؟» الإجابة الصحيحة لم تكن مهمة.

لأن ما هو أكثر فائدة كانت الردود على السؤال التالي لسايمونز وشابريس: «هل رأيت شخصاً يرتدي زي غوريلا سوداء دخل إلى هذا النشاط، وضرب على صدره، ومن ثم مشى؟» نصف المراقبين فقط ذكروا رؤية الغوريلا.

كما قال سايمونز، «عندما يركز انتباهنا على شيء واحد، فإننا نفشل في ملاحظة شيء آخر... الأشياء من حولنا، بما في ذلك الأشياء التي قد نرغب في القيام بها.¹³» (ولأننا نهتم حقاً بسلامة الجميع، سنضيف: هذا يشرح لماذا لا يمكن لأي شخص أن يكتب رسالة نصية ويقود بأمان في الوقت عينه).

دانييل كانيان - Daniel Kahneman، الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد ومؤلف الكتاب الرائع، «التفكير بسرعة وببطء - Thinking, Fast and Slow»، أراح الستار عما يفعله دماغنا - سواء أن كان لصالحنا أم ضدنا، لا سيما عندما نكون مشتتين، ومجهدين بلا أمل، وغير مترابطين، الجزء من الدماغ الذي نستخدمه كثيراً يركز تركيزاً شديداً بما يفيد أن «ما تراه هو كل ما هو موجود»¹⁴ بمعنى آخر، أي شيء يحدث حولنا إما يتم تجاهله أو يطوى بسرعة داخل إطار ما نركز عليه، وبالتالي، أنت لا ترى الغوريلا، لأنك تركز على شيء آخر.

خبير الذكاء العاطفي دانيال جولمان - Daniel Goleman قالها بهذه الطريقة في كتابه الرائع التركيز - Focus، «عوضاً عن تقسيم [تركيزنا]، إننا بالفعل نحول تركيزنا بسرعة.» إلا أنه لا يمكننا سوى التمتع بتركيز واحد وفكرة واحدة في المرة الواحدة.¹⁵

من حين لآخر، يتجادل العديد من أصحاب الأدوار المتعددة حول صحة العامل الذهني رقم 1. «لكن يمكنني الجلوس في اجتماع أثناء ردي على الرسائل الإلكترونية بسهولة!» ما نخبرنا بهذا أنه عندما يقدمون هذا الادعاء، العديد من زملائهم في الفريق يحركون أعينهم ويهزون رؤوسهم بصمت. وهذا لأننا جميعًا نعرف الحقيقة:

قد نكون قادرين على القيام بأشياء متعددة جسديًا في وقت واحد، لكننا نركز على فكرة واحدة فقط في كل مرة. وعندما نتنقل باستمرار من تركيز إلى آخر، فإنه يستنزف الاهتمام اللازم من أجل الإنخراط بصورة كاملة ومركزة في التفكير.¹⁶

قال لنا أحد القادة: «إن تعدد المهام يجعلنا أغبياء، لأنه لا شيء يُنجز على نحو جيد.» وإن الخبراء الذين يدرسون قدرة الإنسان على التركيز سيوافقون على ذلك. وهم يقدرّون أن الوقت المستغرق لتغيير تركيزنا ومن ثم العودة إلى التركيز الأصلي والمهمة التي لدينا يعادل مقدار الوقت الذي تستغرقه للحصول على مشروبك المفضل من المقهى في الصباح عندما يكون هناك طابور طويل من العملاء الآخرين أمامك ويكون طابور طويلًا حقًا.¹⁷

لذلك كل صوت تنبيه لرسالة واردة يقرأها أحد زملاء الفريق على هاتفه الذكي يأخذه بعيدًا إلى طابور في أحد المقاهي. يترك من ورائه العمل الذي يقوم به (حتى وإن كان مناقشة مهمة مع رئيسه المباشر؟ أو مديره؟ أو زميله؟ أو إكمال تحديث مشروع) ثم يستعيد تركيزه بعد ذلك بعدة دقائق.

إليك طريقة أخرى للنظر بها إلى الأمر، تخيل أنك وزملاءك في الفريق تجمعت حول قنبلة وتعملون على إبطال مفعولها بحرص عن طريق قطع أسلاك دقيقة متضافرة داخل شبكة. تركيز الجميع ملتصق بالمهمة. ثم دون سابق إنذار، يرن الهاتف الخليوي لزميل. هل حري به الرد؟ (والسماح لتركيزهم بالذهاب للحصول على القهوة؟) بالطبع، على الأرجح أنهم لن يسحبوا تركيزهم من العمل الذي أمامهم؛ فلا يمكن لأي زميل عاقل أن يخاطر بتفجير القنبلة.

الاستعارة مبالغ فيها عن قصد: عندما يسمح فريق العمل حسن النية للمشتتات الخارجية بصرف تركيزهم عن النقاشات التي يديرونها مع الآخرين، فإنهم يجعلون أنفسهم عرضة لتكبد تكلفة باهظة وحقيقية.

بالنسبة للمبتدئين، من يستغرق 20 دقيقة إضافية في كل مرة يتلقى أحدنا فيها مكالمة نصية أو مكالمة هاتفية لكي يعود إلى مستوى التركيز الذي نحتاج إليه لكي ننخرط حقًا مع زملائنا الآخرين؟ بل الأكثر من ذلك، زملاء الفريق المشتتين يتواصلون مع الآخرين «أنا لا أهتم بما فيه الكفاية بشأنك أو بأفكارك حتى أظل في حالة تركيز على مناقشتنا». والنتيجة هي أن تصبح التفاعلات المستقبلية بين أعضاء الفريق متفجرة بشكل يمكن توقعه.

العامل الذهني رقم 2: لا يمكن للعقل تجنب الأشياء المحظور عليه فعلها

«احذر! لا تنظر إلى الأعلى!» لا يمكن أن تفوت اللافتات الصفراء الكبيرة والسوداء التي تستقبل الزائرين لمصنع الزجاجات. المدخل يقع إلى جانب المنشأة القديمة بجانب الفرن. مع درجات حرارة تتراوح فيما يقرب من 3000 درجة فهرنهايت، تغادر كريات الزجاج المصهور الفرن لتُصب داخل قوالب لصنع الزجاجات والبرطمانات. إنه مشهد مذهل يستحق أن تتفرج عليه.

لكن لا تنظر إليها! يمكن لجزيئات الزجاج أن تهرب من الجزء العلوي من الفرن وتمطر على وجوه المطمئنين الذين ينظرون إلى الأعلى. حتى عند ارتداء نظارات واقية، فمن الأفضل الحفاظ على وجهك. فهل باستطاعتك فعل ذلك؟

من المحتمل أن كل واحد منا يعرف بالفعل أن المصنع كان عليه التعامل مرارًا وتكرارًا مع الحارقين للتعليمات. لم تكن التعليمات التي لا لبس فيها على اللافتة موجهة لمجرد أشخاص ينظرون للأعلى، حتى أن الناس قاموا بتدوير أجسادهم للحصول على نظرة على ما قيل أنه كان ممنوعًا. ولا يمكن لأحد أن يلومهم على فعل ذلك.

أدمغتنا مهيأة لمسح محيطنا بحثًا عن المخاطر. باستمرار وبدون وعي في كثير من الأحيان، نحن نبحث عن تهديدات لسلامتنا. هذا الاتصال، مع ذلك، يأتي مصاحبًا لفارقة عجيبة:

عندما نحدد ما يمكن أن يسبب الضرر لنا، فإننا نركز عليه.

لتجربة ذلك بسرعة، خذ هذا الاختبار السريع. اقرأ الجمل الأربعة التالية ثم حدد ما كنت تفكر فيه أكثر شيء:

- 1 - لا يمكننا تجاوز الميزانية.
- 2 - لا تلمس الآلات.
- 3 - عندما تكون في اجتماع مع رئيسك، لا تتحدث أبدًا عن «ذلك الموضوع».
- 4 - توقف عن إرسال العديد من رسائل البريد الإلكتروني.

إذا كنت مثل أي شخص آخر (وأنت كذلك فعلاً لأن جميع أدمغتنا تستخدم العوامل الذهنية الثلاثة)، فأنت تفكر في تخطي الميزانية، والآلات، وذاك الموضوع، ورسائل البريد الإلكتروني. مما يعني بالطبع، أنه إذا كانت لهذه التعليمات عواقب وخيمة، فأنت في ورطة كبيرة.

لا يستطيع الدماغ مقاومة التفكير في رسائل المنع التي يتلقاها. يقول لنا عالم النفس في جامعة هارفارد، دانيال فيجنر، سبب أنه لا يجب علينا أن نوبخ أنفسنا على التفكير في الأشياء ذاتها - ومن المحتمل جداً القيام بها والتي تلقينا تعليمات بألا نفعلها. في بحثه، كيف تفكر، تقل، أو تفعل أسوأ شيء على وجه التحديد في أي مناسبة، يشبه فيجنر هذه المراوغة في الدماغ بالتمثيلية الهزلية¹⁸. الشيء نفسه الذي لا نريد أن نفكر فيه، أو نقوله، أو نشعر به أو نفعله، يحدث بتذبذب ناجم عن مدى تشوشنا وتوترنا. (وهو الأمر الذي يُعد كثيراً بالنسبة لمعظم الفرق)، وللأسف، فإن النتائج الظاهرة في جهودنا للفريق بأجمعها لا تقترب حتى من فُكاهة التمثيلات الهزلية.

لا يقترح أي شخص ألا تستخدم فرق العمل رسائل «لا تفعل». (الألفاظ بهذه الجملة مقصودة) تدرك فرق العمل الأعلى أداءً التي لديها توقعات عالية أنه يتحتم عليها في بعض الأحيان، أن تكون واضحة وضوح الشمس حول ما هو غير مقبول. (إذا كان فريق يتجه إلى النزول من جرف، يجب استرعاء الانتباه إلى الفور). حتى أن الاستخدام المقتصد للكلمات السلبية يصبح أكثر تأثيراً.

في نهاية المطاف، الفرق التي تفعل الأشياء العظيمة هي أكثر إنتاجية بكثير عن غيرها لأنهم يظلون في حالة تركيز على ما يريدون بدلاً من التركيز على ما لا يريدون، وهذا يشمل إظهار القدرة على ترجمة رسائل ما لا يريدون أن يحدث إلى رسائل ما يريدونه أن يحدث. على سبيل المثال، فريق يقترب من الموعد النهائي الوشيك لمشروع. قد يكون الحث هنا النطق بتعويذة «لا تفوتوا الموعد النهائي!»

لأن هذا يستهلك الدماغ بطرق غير منتجة، تتغير الرسالة إلى ضبط الدماغ على استخدام أكبر، مع شيء من هذا القبيل «ما الذي سننجزه خلال هذا الاجتماع لضمان الوفاء بالموعد المحدد لدينا؟» مع وضع العامل رقم 3 في الاعتبار، الذي سنغطيه بعد ذلك، سيؤدي هذا التعديل في بؤرة التركيز إلى التوصل إلى نتائج مختلفة تماماً.

العامل الذهني رقم 3: الذهن يتجه نحو بؤرة تركيزه

قال جيدي نايت في فيلم حرب النجوم «إن تركيزك يحدد واقعك»¹⁹، هذا أمر مؤكد: بالنسبة لأي منا للبقاء على قيد الحياة، يجب على دماغنا أن يتأسس على الواقع ويشغل معه، وهو الاعتقاد حول كيف أن الخبرات في عالمنا تعمل معاً. دون إطار نرى من خلاله العالم، صورتنا العالمية ليس لها تعريف أو معنى. نتيجة لذلك، نحن لا نعرف كيفية التصرف. يتطلب إنشاء إطار للعالم تكوين معتقدات حول ما نعتقد أنه حقيقي أم لا، وصحيح أم خطأ.

حالما تتشكل مثل هذه المعتقدات حول كيفية عمل العالم، فإن الدماغ لا يجب أن يكون على خطأ. كوننا مخطئين يعني أننا في خطر. لذا الدماغ يحلها بأن «دعونا لا نجعل هذا أصعب مما يجب أن يكون عليه». بأن يُترك دون تأثير، يمكن لهذا المنطق أن يضعنا على مسار حياة قصيرة النظر.

وبما أننا لا نستطيع التركيز إلا على فكرة واحدة في كل مرة، فعندما يتلقى الدماغ معلومات جديدة، فإنه يتحقق منها ضد المعتقدات الحالية في إطار الواقع. يتساءل الدماغ: «هل تناسب هذه المعلومات الجديدة مع الحقيقة؟» إذا لم يكن الأمر كذلك، فإنه يميل إلى الصراخ بسرعة، «الجزع!» ويرفض المعلومات الجديدة، أو إذا كانت المعلومات الجديدة سارية وتعزز الواقع الذي قام الدماغ بتأسيسها، يتنفس الصعداء ويصرخ، «انظر، أنا أخبرتك! أنا على حق مرة أخرى.» ثم يرقص رقصة سعيدة قصيرة وينتقل إلى الفكرة التالية.

علماء النفس، بطبيعة الحال، يطلقون على هذا الأمر الانحياز التأكيدي، وإن الأحزاب السياسية للأمة (وفرق العمل، بالتأكيد) تعتمد على هذا الاتجاه لأدغتنا عن طريق دفع القصص والمعلومات باستمرار إلى فرق العمل المتتمة لهم. يجب عليهم أن يعزوا من معتقدات الفريق وتحسينها، فإن سمحوا لمعتقدات الحزب المنافس بالتسلل إلى واقعهم، لا سمح الله، وتغييره بأي شكل من الأشكال، يمكن أن يتعرض بقاء الفريق للتهديد.

هل سبق لك أن لاحظت جارين منذ فترة طويلة يقفان عند السياج المشترك في محاولة لإجراء مناقشة سياسية؟ ترتسم على وجوههم ابتسامات غير مريحة وودية، يتشاركان بآرائهما ويتظاهران بالاستماع

لبعضهما البعض. ثم يبدأ أحدهما بالتفكير، «كيف يمكن لهذا الرجل أن يكون بهذه الحماقة؟ أمضيت حياتي كلها في جمع الأدلة التي تفيد أن حزبي السياسي هو الحزب الصحيح والفاضل! ألا يمكنه رؤية البيانات الواضحة التي تثبت أنه على خطأ فيما يتعلق بحزبه؟»

افتراض هذا الجار صحيح، فالشخص على الجانب الآخر من السياج لا يمكن أن يرى نفس الأدلة، إذ لا يمكن للدماغ البشري التركيز سوى على فكرة واحدة في كل مرة (تذكر العامل الذهني رقم 1)؛ كما أنه يأخذ الناقل لها (أنت) في اتجاه بؤرة تركيزه، ويجمع الأدلة بشكل منتظم، التي تتفق مع المعتقدات والواقع الذي تم تأسيسه. (دماغك يعتقد أنه يعمل لصالحك؛ يريد منك مقاومة أي شيء لا يناسب تعريفه للواقع. إنه يريد أن يبقى دافئاً ومرتاحاً في واقع التفكير الحالي) ونتيجة لذلك، كلا الجارين على حق في معتقداتهما - وهما أعميان عن حقيقة احتمالية وجود واقع آخر لدى الآخرين.

هذا السيناريو مؤلم بالنسبة لأولئك الذين يعتقدون أن الفريق النهائي يحجب مفهوم حزب سياسي معين مع أن الدولة بأكملها تضع له تعريفاً، مع وجود إطار أوسع لتحديد الفريق يتبدل الواقع وتُعد الخطابات المدنية والمناقشات المثمرة لأن الجيران يرون الآن انعكاسات وإمكانيات أوسع في أفكارهم وأفعالهم، بدلاً من استخدام العوامل الذهنية الثلاث بما لا يفيدهم، فإنهم يطبقونه لسبب أكبر.

مثال الأحزاب السياسية هو مثال مهم لتلك الفرق الجادة في فعل أشياء عظيمة، الأحزاب السياسية غالباً ما تستخدم العامل الذهني # 3 لصالح أحزابها، أولئك الذين يلاحظون آثار هذا التركيز الأضيق نطاقاً يمكن أن يرى كيف يحد هذا من قدرة مواطني الأمة على القيام بعمل أشياء هامة معاً.

إذا لم يفحص الجاران محور تركيزهما وقيمانه، فسوف يتركان قريباً التلاقي عند السياج. (معظم العقول البشرية لا تحب الصراع) ولأن العقل يذهب نحو تركيزه، ينزل الجاران من عدم الاهتمام بأفكار الشخص على الجانب الآخر من السياج إلى عدم الاهتمام به كإنسان.

لوهلة، يتخلى الجيران عن الاهتمام بجارهم، يتجاهلونهم أثناء دخولهم المرائب. ثم، مع هذا الاتجاه السائد في التركيز دون هوادة، تبدأ المشاعر في التأجج. هذا يعني أن تركيزهم -

ومعتقداتهم - تصبح ملموسة بصورة أكبر. لأن دماغ شخص ما يرى معتقدات جاره كتهديد لواقعه الخاص، وها هنا يُصدر الأحكام ويُشارك كلمات على مائدة العشاء «جيراننا مجانين! هم حمقاء تمامًا.»

يسمع الأطفال الكلمات، وما سيحدث بعد ذلك يمكن التنبؤ به ومأساوي. على الرغم من أنهم لعبوا مع أطفال الجيران لسنوات، فجأة يتبنى الأطفال الواقع الذي يتمسك به آباؤهم. (علماء النفس يسمون هذا الأمر تأثير القرون (تأثير قرن الشيطان) - horns effect: وهو عندما يؤخذ انطباع سلبي يلغي الانطباعات المناقضة.)

النقطة هنا ليست ما إذا كان الموظفون يجلبون السياسات الوطنية أو المحلية إلى داخل أماكن عملهم. ما هو على المحك هو كيف أن فرق العمل في عالم الأعمال يرتكبون أخطاءً في التركيز على أي موضوع يؤدي إلى تقسيم الفريق، بدلاً من توحيده.

على سبيل المثال، لقد رأينا العديد من المؤسسات باعتبارنا مؤلفين يتحسرون بصورة مؤلمة على عدم قدرتهم على خلق بيئة عمل أكثر تنوعاً وأشمل. الفرق التي تعمل في حالة من التمزق، حتى باعتبارهم زملاء فريق أصحاب نية حسنة يتمسكون بمعتقداتهم بشدة حول العمل أو منتجات الشركة أو خدماتها، أو اتجاه الشركة، وهلم جرا - وهم يقضون يومهم في جمع الأدلة بإصرار لدعم هذه المعتقدات.

عندما يلتقي أعضاء الفريق هؤلاء مع عضو آخر في الفريق (مثل الجيران عند السياج) الذي يحملون معتقدات ووجهات نظر وخبرات مختلفة، تحدث المأساة: اختلاف الأفكار (التي تحتاج الشركة إلى النجاح فيها بشكل يائس) تنزلق إلى أحكام بشأن بعضهم البعض. في بعض الأحيان تستند هذه الأحكام على العرق أو الجنس أو غيرها من الاختلافات الديموغرافية.

وفجأة، يبدأ الناس الطيبون ذوو القلوب الكبيرة بالاهتمام بشكل أقل ببعضهم البعض. أما الثقة والتعاون والتواصل؛ أي السلوكيات التي نعرف جميعاً أنها ضرورية للنجاح، فتختفي.

بدأ الانفجار الداخلي عند السماح للدماغ بإنشاء محور التركيز، الذي تحول إلى اعتقاد بأن الدماغ يجمع الأدلة لتعزيزه، الأمر الذي أنشأ بالتالي حقيقة لم يشاركها الآخرون. عندما يصبح أعضاء الفريق ذوي تفكير ضيق، فإذا لا يمكن للفريق سوى أن يفعل أشياء صغيرة.

لكن هذه الفرق يمكنها استعادة قلبها بالكامل. تجربتنا تظهر أن الفرق الملتزمة بالاحتمية البشرية يمكن أن تفعل ذلك بسرعة تساوي مدة تزويدها بمنهج يمكنها من التركيز على نحو أفضل، بمصاحبة العوامل الذهنية الثلاثة، يجري تمكين أعضاء الفريق بشكل أفضل لتحقيق متطلباتهم التي لا غنى عنها بدلاً من ترك أدمغتهم تقدم شيئاً أكثر رعباً: ألا وهو الفريق الذي يفقد النبض.

جمع الأدلة لإثبات أنك لا تستطيع أن تنجح

أطلقوا على أنفسهم اسم «المصباح المضيء». كانوا مجموعة من الأفراد الموهوبين، الأفراد من جميع أنحاء المؤسسة جمعوهم معاً لفعل شيء ما عظيم ألا وهو: ابتكار وتطوير تكنولوجيا التصنيع اللازمة للمستقبل حتى يتمكنوا من توصيل منتجاتهم للعميل بشكل أسرع وبدون إنفاق جميع إيرادات الشركة في سبيل ذلك. نظراً للطريقة التي كانوا يتواصلون بها مع بعضهم البعض، أو بشكل أكثر تحديداً، الطريقة التي كانوا لا يتواصلون بها، كان حري بهم أن يطلقوا على أنفسهم شيئاً أقل كرامة بكثير.

قال لنا أحد أعضاء الفريق: «لا أفهم ذلك» وأضاف «الجميع في هذا الفريق إما عيνοهم أو توسلوا إليهم لينضموا إليه. أعني، لدينا هنا أشخاص لا معين. كنت لتعتقد أن الحل لن يكون صعباً للغاية.»

عندما استمعنا إلى أعضاء الفريق في المقابلات الفردية، فإنه كان من السهل أن نسمع كيف كانوا يستخدمون العوامل الذهنية الثلاثة ضد مصلحتهم ولماذا لم يعملوا من كل قلوبهم. وقال مدير المشروع، «المشكلة هي أن لا أحد يتبع العملية الإجرائية الموضوعة.»

أخبرنا المهندس الرئيسي، «لن يتغير شيء إلى أن تتغير القيادة.» (وهنا لاحظنا نبذة الاستقالة إلا أنها كانت بلهفة وغير مرتبطة بآلم.)

وأبلغنا مدير الموارد البشرية «أحاول التحدث مع الشركة لإعطائي أربع ساعات لأخذ الجميع إلى البرنامج التدريبي للفرق عالية الأداء، إذ علينا العودة إلى فهم سبب وجودنا، وفهم ميثاقنا.»

أجرينا مقابلات أخرى، بالطبع، إلا أن هذه العينة توضح لكم النقطة المؤلمة. كان فريق المصباح المضيء يستخدم تركيزه لتعظيم إمكاناتهم. كانوا يجمعون أدلة أثبتت أنهم لا يستطيعون أن ينجحوا كفريق.

إنها واحدة من أعظم المآسي في مجال الأعمال (إن لم تكن في الحياة). معظم الناس سيقولون إنهم يريدون زملاء فريق من حولهم قلوبهم نشطة وعقولهم متقدمة، ولكن من بعد ذلك كثير منهم للغاية سيركزون على كل شيء خاطيء أو غير كافٍ عن نفس هؤلاء الأشخاص. بناء على ذلك، لأن ما يرونه هو كل ما في الأمر، لقد أغلقوا ودمروا الصفات عينها التي لطالما تشوقوا لرؤيتها ويعرفوا أن الفريق يحتاجها من أجل النجاح.

لا أحد منا منزله عن النقص، لكن تركيزنا يخلق الواقع الذي يجب أن نعيش معه. إذا كان أعضاء الفريق سيجمعون بشكل روتيني الأدلة حول ما لا يحبونه أو لا يكرثون له، أو لا يحترمونه في زملائهم في الفريق، فلماذا لا نستقيل الآن باعتبارنا فريقًا؟ ما سبب إطالة أمد المعاناة والهبوط الحتمي إلى خطوط فقدان النبض المسطحة باعتبارنا فريقًا؟

نحن نعرف أن، هذه كلمات قبيحة وتنقلب على التركيز، ومع ذلك، فإن خلق معتقدات مدمرة حول الآخرين هو الأكثر قبحًا. يُطلق عليه مبدأ المغفلين Doofus Principle، وبالطبع إن الفرق التي تفعل أشياء عظيمة ليس لها علاقة به.

مبدأ المغضلين - Doofus Principle

استنادًا إلى قاموس ميريام ويبستر Merriam-Webster، لاحظ التعريف المشترك في الشكل 7-2.

الفرق التي لا يسعها سوى أن تفعل الأشياء الصغيرة تعلق داخل ثقافة سامة حيث يحول الناس أنفسهم والآخرين إلى مغفلين. يبدو مثل هذا: «كل ما يُهم الجميع في القسم المالي على الإطلاق هو المال، ليس لديهم قلب». أو «لا تدعوها إلى الاجتماع. نمط شخصيتها يستفزنا دائمًا» أو «هذه الشركة لن تكون قادرة على الابتكار أبدًا».

المغفل - Doofus: اسم: شخص ما غبي، تافه، غير فطن، وأحمق.
مبدأ المغفلين: التركيز وجمع أدلة تعزز المعتقدات الهدامة بشأن الأشخاص، أو الأماكن، أو الأشياء، وإن هذا التركيز يقلص من الإمكانيات وكما أنه مدمر بوجه خاص لقدرة الفريق على التأثير في الأعمال بصورة هادفة.

الشكل 7-2: تعريف اسم المغفل

يجب على الفرق التي تعترم رفع أدائها الإجابة عن هذا السؤال: لأننا سنجد دائمًا الأدلة التي تدعم أي اعتقاد اخترناه لأنفسنا، لزملائنا في الفريق، أو لفرق العمل الأخرى، فهل نختار المعتقدات المفيدة لما نحتاج إلى القيام به للنجاح؟ أم نحن نركز فحسب على أدلة ما يمكننا إثبات أنها صحيحة ونجمعها؟ (لأن الذهن يرتبط بالتوجه نحو تركيزه، بحيث يمكنه أن يثبت أن كل شيء تقريبًا صحيح)، إذا أجبتنا بنعم على السؤال الثاني، فيجب أن نتناول ذلك: لماذا نختار عمدًا أن نصدق شيئًا مدمرًا عن أنفسنا أو الآخرين؟

إن تحويل أنفسنا إلى مغفلين ينتزع القلب من أي فريق. أولئك الذين يفهمون هذه الحكمة، عندما ينضمون إلى فريق، لا يأملون في أن يتعاونوا مع الناس العظماء. بدلاً من ذلك، فإنهم يجعلون الأشخاص الذين يتعاونون معهم عظماء. هم أصحاب غاية في تأسيس المعتقدات عن أنفسهم وعن بعضهم البعض التي تقربهم وتقود نحو الروابط ذات المغزى التي سيحتاجها الفريق للنجاح. وتحقق طريقة التفكير والأفعال المتنوعة والشاملة عندما يُخرج أعضاء الفريق أفضل ما في الآخرين الذين يتفاعلون معهم.

الآن، يمكن للفريق القيام بأشياء أعظم بأسلوب ملحمي.

كيفية إنهاء حالة تحويل أعضاء فرق العمل إلى مغفلين؟

الخبراء الذين يدرسون العقل البشري واضحون في هذا الشأن. أينما يصب كل واحد منا تركيزه يمكن بسهولة أن يتشعب إلى ثلاثة نطاقات بصورة مكثفة:

1 - التركيز الداخلي

2 - التركيز على الآخرين

3 - التركيز فيما يتعدى الآخرين، أو على النطاق الخارجي.²⁰

أنت تستحق علاوة في الأجر إذا أدركت هذه النطاقات المتميزة من التركيز (حسنًا، هذه ليست من صلاحياتنا، عذرًا). تتوافق نقاط التركيز هذه تمامًا مع القرارات الثلاث لإطار عمل افعل الأشياء العظيمة، تتطلب الأنشطة التجارية اليوم أن يكون فريقك رشيقًا في التنقل بين هذه النطاقات الثلاثة من التركيز. القدرة على القيام بذلك هو جوهر الفريق الذي يمكنه التكيف مع الظروف الجديدة وغير المتوقعة. إن قرارات «المساهمة» و«المنشط» و«الموصل» تثبت أنها «طريقة فعالة لتطوير هذا النوع من الرشاقة في انتقال التركيز. وهذا ما يبدو عليه الأمر على وجه التحديد.

لاتخاذ قرار المساهم، ولتقديم أفضل ما لديك في كل موقف، يتطلب منك التركيز أولاً داخلياً. وعندما تفعل، فإن اختيارك للتركيز على ما تفعله جيداً في مقابل التركيز المستمر على ما لا تفعله جيداً، سوف يحدد قدرتك على المساهمة بشكل كامل.

لأنك تتجه نحو نقطة التركيز الخاصة بك (العامل الذهني رقم 3)، أي ثروة مع الذات مثل «لا يمكنني التحدث بشكل جيد في الاجتماعات» أو «لا يمكنني المضي قدماً»، لا تعني سوى أنك ستعثر على مزيد من الأدلة التي تقلل من ثقتك، إن لم يكن من قيمتك الذاتية.

لوضع حد للاستغفال الذاتي، عليك بمواجهة هذا التحدي: تقديم نفسك بنوع معاكس من التعليقات التي قلتها لنفسك. على وجه التحديد، إذا كنت جاداً بأن تكون في أفضل حالاتك باستمرار، حري بك التركيز على هذه اللحظات والاحتفال بها عندما تظهر السلوكيات التي تريد نمذجتها بمزيد من الاتساق. حتى بصورة أكبر من التأكيدات إيجابية، يعني هذا التركيز أنك لن تجد سوى المزيد من الأدلة أنك كفء، ومع تزايد الثقة، أنت تشكل واقعاً أكثر صحة وإنتاجية. والآن، يمكنك المساهمة أكثر من ذي قبل.

إن النجاح في اتخاذ قرار المنشط، لإخراج أفضل ما في الآخرين في تفاعلاتك معهم، يستلزم الأمر الحاجة إلى تحويل تركيزك من على نفسك إلى الآخرين. مثلما أن إعطاء نفسك تعليقات إيجابية يعمل على بناء طريقة التفكير الضرورية للمساهمة بشكل أكبر، فكذلك هو إعطاء تعليقات إيجابية للآخرين تبرز أفضل ما لديهم. على الرغم من حقيقة أن هذا النوع من التعليقات موثق توثيقاً مدروساً على أنه جيد لتحويل السلوكيات، إلا أنه من المحزن أنها غير مستغلة في معظم أماكن العمل. لذلك، فكر في هذه الأمثلة حتى يمكنك أن تكون نموذجاً أفضل:

- إذا كان لديك زميلة في الفريق يقوم الآخرون بتحويلها إلى مغفلة من خلال طريقة التفكير، «هي لا تعمل أبداً بجودة عالية، فإذا يمكنك ترصد تلك اللحظات عندما تنجز عملاً يتسم بالجودة وتخبرها بذلك: «جودة عملك على هذا النحو سمحت لنا بالوفاء بالموعد النهائي، شكرًا لك.»

• إذا كان الناس يقومون بتشويش الفريق بقولهم «نحن لا نثق في كل شخص من حولنا.» يمكنك تغيير ذلك من خلال تقديم ملاحظات عندما ترى الثقة سارية على أرض الواقع. على سبيل المثال، «أنا أقدر حقًا كيف يمكننا أن نثق ببعضنا البعض لتأدية أدوارنا في هذا المشروع، مما سمح لنا بأن نكون أكثر كفاءة بكثير.»

كلنا نذهب نحو تركيزنا، عندما يسترشد زملاء الفريق بصب جام التركيز على الفارق المهم الذي يصنعونه، فإن الأكثر احتمالاً هو أنهم سيصنعون فارقاً أكبر.

إذا اردت أن تسود في تنفيذ قرار الموصل، وأن تكون شراكة عبر الأعمال، وأن تقدم أهدافاً مشتركة، يتطلب الأمر التركيز الخارجي فيما يتجاوز نطاق الفريق. وهو أمر طبيعي تماماً: عندما لا يكون لديك علاقة مع الآخرين، فسرعان ما ينحرف العقل إلى التفكير السلبي. (كما قال الحكماء: البشر يخشون ما لا يفهمونه.) ومع ذلك، فإن الفرق التي تفعل أشياء عظيمة ترفض التقليل من شأن نفسها أو إهانتها بواسطة تحويل فرق أخرى إلى مغفلين. فبدلاً من تشييط تقدمهم الخاص من خلال التركيز على ضعف العلاقات، فإنهم يركزون على ما يهم؛ أي على خلق الأدلة التي تدعم المعتقدات اللازمة لتسريع الثقة اللازمة بين الفرق.

نحن نشجعك على القيام بما تفعله أفضل الفرق عند التواصل عبر الأعمال: امنح فرقاً أخرى ملاحظات صادقة ومؤيدة. فهذا يؤتي ثماره لعدة أسباب، بما في ذلك أن: (1) فرق بأكملها تتبع التركيز (وليس مجرد شخص)، (2) وعند القيام بهذا بصدق، فإنه سرعان ما يبنى الألفة والعلاقات وها هنا بعض الأمثلة:

• «نحن نعلم أن هذا كان أول اجتماع لنا، ولكننا نريد فقط أن نؤكد على أن كلا الفريقين يتمتعان بغاية الشفافية، وسيكون ذلك مفتاحاً لنا لكي نمضي إلى الأمام.»

- «سريعًا حقًا - أعلم أنه على الجميع الركض لحضور اجتماعهم القادم، ولكن قبل أن تذهبوا، أردت فقط أن أشكركم على الثقة في فريقنا. نحن بدأنا للتو هذا العمل معًا، ويبدو واضحًا من خلال التعليقات بأن كل فريق مؤهل تمامًا.»

وإليك فيما يلي ما فعله فريق المصباح المضئ لكي ينجح: ما أن تجهزوا بقرارات إطار عمل «افعل الأشياء العظيمة» والعوامل الذهنية الثلاث اللازمة لاتخاذ هذه القرارات بشكل فعال، اختاروا إنهاء حالة الاستغفال في حين أنهم ركزوا على ما أكثر يهم مثل: روابط قوية بين زملاء الفريق.

وضعوا مديرة المشروع أمام تحدٍ على افتراضها أنه لا يوجد أحد يتبع عمليات راسخة. عندما قدمنا لها أدلة على ذلك في حين أن العاملين في هذا المجال لم يكونوا مثاليين، وبأنهم أصابوا أهدافًا بالفعل على عدة مراحل، كانت هي في طريقها إلى رؤية أن: تركيزها على الفشل يعني أنها لن تعثر إلا على المزيد من حالات الفشل، وأنها ستدق إسفينًا بينها وبين نفسها وبين الآخرين. ما الذي يبقى الإسفين خارج العلاقات؟ هي عرفت الإجابة: التركيز أكثر على المكان الذي يتابعون فيه العمليات بدلًا من التركيز على إلى أين لم يصلوا. بعد ذلك، ستصبح أكثر فعالية عندما تعالج أوجه القصور.

كما طعننا في صحة بيان كبيرة المهندسين بأنه لا شيء سيتغير حتى تتغير القيادة. هذا صحيح، كما أخبرناها. إلا أن كلما تقلد شخص منصبًا أعلى في مؤسسة، كلما كان من المرجح أن يصيروا أقل إدراكًا للذات²¹. كذلك، قدرتهم على إظهار التعاطف عن طريق قراءة العواطف من خلال تعابير الوجه غالبًا ما تتضاءل²². وعلى الرغم من كل ذلك، سألناها: «هل من الممكن أن القادة الذين كانت تنتقدهم قد لا يكونون على علم بالنتائج التي كانوا يستحدثونها.»

فسألت «ليسوا على علم؟»، «كيف عساهم ألا يكونوا على علم؟ إنه لأمر صارخ ومسيء.»

ربما، هكذا أجبتها. ثم طلبنا منها أن تنظر كذلك في ذلك الوقت عندما قد يفقد القادة قدرتهم على أن يكونوا متعاطفين، لذلك هناك تراجع في التعاطف المعاكس: قدرة الموظفين على أن يكونوا متعاطفين مع القيادة العليا. وعندما سألناها عن كيفية تعاملها مع كبار القادة، اعترفت أنها تجنبهم.

أخبرناها «إذا كان الأمر كذلك، ونظرًا لمعطيات البحث، ماذا يعنيه ذلك هو أنهم كانوا غير مدركين لأثر أفعالهم عليك، لكنهم كانوا مدركين أنك كنت تتجنبينهم؟»

هذه المسألة حولت طريقة التفكير والأفعال بالنسبة لها. عند تلك اللحظة التزمت بالسيطرة على ما يمكنها السيطرة عليه، بدءًا من طريقة تفكيرها وسلوكياتها.

بدت قيادة الموارد البشرية في حيرة من سؤالنا: لماذا يحتاج الفريق أن يتعزز توجيههم أو ميثاقهم من خلال تدريب أداء عالٍ آخر؟ جاءت إجابته بكلمات كثيرة: إنهم لا يتعاونون، لأنهم لا ينسجمون مع الشيء الأهم.

اتفقنا مع ملاحظاته بشأن عدم التعاون؛ ومع ذلك، استنادًا إلى تجربتنا، وصلنا إلى استنتاج مختلف مقارنة بالسبب. ضع في اعتبارك، كما قلنا له، أن التركيز الذي استشعر أن الفريق يفتقر إليه لم يكن مرتبطًا بما كان عليهم تحقيقه، ولكن كان من أعراض الطريقة التي كانوا ينظرون ويتفاعلون بها مع بعضهم البعض.

إن سحب الناس من الأعمال التجارية، الذين لديهم خبرة قليلة أو معدومة في التعامل مع بعضهم البعض، وتتوقع منهم بدء عملهم بمستوى من الثقة الضروري للتعاون الفعال، لديهم من فرص النجاح ما يساوي فرص خلط الزيت مع الماء. إنه أمر صعب، بالنظر إلى كل ما نعرفه عن كيفية ارتباط الدماغ مع التركيز. يمكن للقائد قضاء أسابيع في تغطية تفاصيل الميثاق والتعليم الخاصين بالتعاون، ولكن إلى أن يتجهز زملاؤه الجدد بالقدرة على التركيز على سلوك الآخرين بطريقة تخلق حقيقة صحية ومشركة، تتحقق إنتاجية ضئيلة.



الشكل 3-7: التسلسل الهرمي الخاص بغاية الفريق يوضح المعتقدات الشائعة لفرق العمل.

للمساعدة، قدمنا هذا الهرم (الشكل 3-7) إلى قائد فريق الموارد البشرية، ثم سأله: عندما تنظر في المعتقدات لدى أعضاء فريق حول بعضهم البعض، فعند أي مستوى يؤدون وظائفهم؟ جاءت إجابته سريعة: «كلنا نرى بعضنا البعض كمنافسين» وعندما سأله لماذا، لم تكن استجابته مفاجأة بالنسبة لنا، لأن هذا هو واقع عدد كبير من فرق العمل متعددة الوظائف التي تعمل دون مستوى الأداء المطلوب.

قال «إنهم متحمسون لبناء تكنولوجيا جديد»، وأضاف «لكن كل واحد منهم يريد أيضاً التأكد من أن كل ما يؤسسه هو الأكثر فائدة والأقل خطراً على وظائف كل منهم. هذه التكنولوجيا الجديدة من المحتمل أن تتطلب الكثير من الموارد، ونحن نتنافس دائماً أحداً ضد الآخر من أجل تلك الموارد. ونتيجة لذلك، فإن مناقشاتنا تدور حول الابتكار بصفة أقل من التفاوض.»

نحمل الكثير من التعاطف حول ما يجب أن تتكبدته أعضاء فرق كهذه مطلوب منهم التغلب على قوى صامتة لا تصدق. إنهم يعملون في فريق متعدد الوظائف، لكنهم يعملون وينتمون إلى أكوان منفصلة على ما يبدو، وكشفت أعمال التقييم الخاصة بنا أنه عندما عاد فريق المصباح المضيء إلى وظائفهم، كان هناك حالة استغفال للآخرين خطيرة تحدث. كانوا محاطين بزملاء آخرين يحملون معتقدات مثل هذه: «الجميع في القسم الهندسي غير مباليين». «كل مديري المشروعات أولئك يستعبدون الموظفين». أما «هؤلاء الناس في قسم الموارد البشرية (يسدون الفراغ)». هذه الظروف تجعل من غير المنطقي تقريباً أن نتوقع نتائج مثمرة.

لقد رأينا ذلك مئات المرات: عندما تنتقل الفرق إلى ما بعد بطاقات الأسماء وكسر الجليد كطريقة لخلق الهويات لزملاء الفريق، فيمكنهم بذلك خلق الهوية اللازمة لفريق للقيام بأشياء عظيمة. هذا ما تمكن فريق المصباح المضيء من فعله أخيراً. من خلال التجهيز للتركيز على أكثر ما يهم - الحتمية البشرية - تحسن نتائج زملاء الفريق على النحو الذي تتوقعه منهم تماماً بسرعة.

في اللحظة التي يدرك فيها زملاء الفريق أنهم بشكل جماعي أكبر بكثير من الهدف الذي يجب عليهم إنجازه، يعد الفريق نفسه ليذهب إلى أبعد مكان أكثر من أي وقت مضى. لكي نكون أكبر باعتبارنا بشراً نبدأ بما نريد جميعاً القيام به على أي حال: فهم وتكريم الأدوار والحياة التي يديرها زملاء الفريق ويعيشونها.

ربما دانيال جولمان - Danial Goleman هو أفضل من لخص هذه الحكمة «كلما كنت تهتم بشخص ما، زاد الانتباه الذي تقدمه، وكلما زاد الانتباه الذي تقدمه، تهتم أكثر».²³

الآن، نحن ندرك إمكاناتنا ليس فقط كأشخاص لديهم أعمال، وإنما ندرك أين يكمن الشيء الأكثر أهمية - باعتبارنا بشراً.

نحن بحاجة الى بعضنا البعض

من المؤكد أن بعض الأفراد الشجعان أو المتهورين حاولوا أن يطفوا على نهرى جرين وكولورادو قبل أن يفعلها فريق باول في عام 1869. اليوم، على الصخور المجاورة للنهر، توجد نقوش بالحروف الأولى من أسماء الصيادين الجريئين والمنقبين الذين استكشفوا المنطقة.

وورد ضمن القصص، قصة جيمس وايت، الذي وجده رجال الإنقاذ في أواخر عام 1867، طافياً باتجاه الخروج من غراند كانيون، كان عارياً، مشوشاً، وعلى وشك الموت، فلقد طارده الهنود، وكان قد صنع طوف بسيط وأطلق نفسه في النهر، لفترة من الوقت، أفادت الأقوال المأثورة أنه طاف عبر الغراند كانيون بأكمله، لكن القصة رُفضت في النهاية. تقريباً كل الأساطير حول هؤلاء المستكشفين الأوائل تنطوي على كارثة، مما يعزز فكرة أن أحاديث هذه الأنهار كانت غير قابلة للعبور.²⁴

ما من شك في أن رجال باول كان لهم نصيبهم من الصراع، حتى أنهم في بعض الحالات يحتقر بعضهم البعض. التمسك بنفس الأشخاص تحت الظروف العصيبة له هذا التأثير على معظمنا، العديد من عدائين النهر الذيت يذهبون عبر غراند كانيون اليوم يعرفون يوم 10 المشؤوم، إنه اليوم عندما تكس أعضاء الفريق، بدرجة غير معقولة، داخل قوارب صغيرة وخيام، وكانوا غالباً منهارين عاطفياً. (ليس من الضروري القيام بذلك في اليوم العاشر من الرحلة؛ كان يمكن أن يكون خلال أيام عاجلاً أم آجلاً. قدامى محاربي النهر يعرفون ببساطة أن التوتر يصبح في نهاية المطاف أكثر من اللازم.)

وسيطل بعض عدائي الأنهار ما تبقى من الرحلة، تقريباً من 15 إلى 20 يوماً أكثر، غافلين عن الجمال والإثارة من حولهم.

ينصب تركيزهم على ما لا يعجبهم أو يحترمونه (وفي بعض الحالات، على ما يكرهونه) بشأن هؤلاء في جماعتهم. أما بالنسبة لأولئك الذين لديهم إتقان طبيعي للعوامل الذهنية الثلاثة، فإنهم يحولون تركيزهم ويتغلبون على الصراع، وينالوا المكافأة ألا وهي: رحلة العمر.

كان لدى فريق باول، وفقاً لمذكراته، الكثير من لحظات يوم 10، 25 ولكن مع ذلك، على عكس عدائي النهر اليوم، لم يكن لديهم خيار عدم العمل معاً بقية الرحلة، لأن هذا يعني الموت المحقق، فقد كانوا بحاجة إلى بعضهم البعض.

يقضي أعضاء فريقك الكثير من الوقت معاً. كيف خاضوا التجربة معاً؟ هل أعضاء الفريق يتسامحون بالكاد من أجل الوصول إلى الغاية؟ أم أنهم يستغلون الفرصة لقضاء رحلة العمر؟ كل منا بحاجة إلى القيام بأشياء كبيرة. ما هو أكثر من ذلك، نحن بحاجة لبعضنا البعض لكي نكتشف من نحن حقاً. وهذا أكثر ما يهم.

الأفكار العظيمة في هذا الفصل وثلاثة إجراءات موصى بها

- يتعرض الفريق إلى الخطر الداهم الخاص بفقدان النبض عندما يعاني من: الحيد عن هدفه ذي الأولوية، وعندما يخضعون للإجهاد العصبي بصورة مئسوس منها، وعند انقطاعهم عن زملاء الفريق، وإن الإجراء الموصى به هو: قيم الخطوات التي خطاها فريقك لتكوين مناعة ضد التشتت والإجهاد والانقطاع عن الزملاء، ما الخطوات التي أجدت نفعاً؟ وأين تكمن حاجتك إلى التحسين؟ وبأي سرعة تريد أن تتصرف؟
- في كثير من الأحيان، عندما تفشل الفرق، ليس ذلك لأنها تفتقر إلى الخبرة الفنية اللازمة أو الخبرة الوظيفية. بدلاً من ذلك، إنها نتيجة أعضاء فريق لا يستطيعون أن يفكروا أو يتصرفوا كما يعرف الأشخاص الذين يعرفونهم كيف عساهم أن يكونوا.
- عندما يتعلق الأمر بتحقيق حتمية العمل، فإن الأمر الأكثر أهمية كإستراتيجية هو تحقيق الحتمية البشرية.

- العوامل الذهنية الثلاثة هي أداة تمكن الفريق من التركيز على الأمور الأكثر أهمية، وذلك من خلال توفير لغة مشتركة وسبيل للارتقاء بالطريقة الطبيعية التي يركز بها الدماغ، وإن الإجراء الموصى به هو: الإجابة باعتباركم فريقاً على هذه الأسئلة: هل لدينا القدرة الجماعية للحفاظ على التركيز على هدفنا ذي الأولوية الذي يتطلبه العمل؟ كيف نحسن ذلك التركيز؟
- العوامل الذهنية الثلاثة هي:
- يمكن للذهن التركيز فقط على فكرة واحدة في كل مرة.
- لا يمكن للعقل تجنب المحظورات.
- العقل يتجه نحو تركيزه.
- يعمل مبدأ الاستغفال عندما يركز أعضاء الفريق على جمع الأدلة المدمرة للأشخاص والشرارات والأداء، وهكذا يصبح من المستحيل على الفريق القيام بأشياء عظيمة على هذا النحو، وإن الإجراء الموصى به هو: تسهيل المناقشة مع فريقك أولاً عن طريق تشجيع الشفافية والأمانة. ثم اسأل: هل نؤمن حالياً بشأن أشياء عن أنفسنا أو عن الآخرين تكون مدمرة في الحد من قدرتنا الكامنة؟ إذا كان الأمر كذلك، كيف سنطبق العوامل الذهنية الثلاثة لتحويل تركيزنا وتعديل هذه المعتقدات؟
- توجد ثلاثة مجالات خاصة بتركيزك: الداخلية، والأخرى (الناس)، والخارجية، وما يتعدى نطاق الفريق). هذه المجالات تتسق مع القرارات الثلاثة للقيام بالأشياء العظيمة:
- المساهمة والتنشيط والاتصال.
- يمكنك القضاء على الاستغفال المدمر باستخدام ال 3 عوامل الذهنية لكي تتخذ قرارات إطار عمل افعل الأشياء العظيمة على نحو فعال.
- لا تقرأ هذه النقطة.