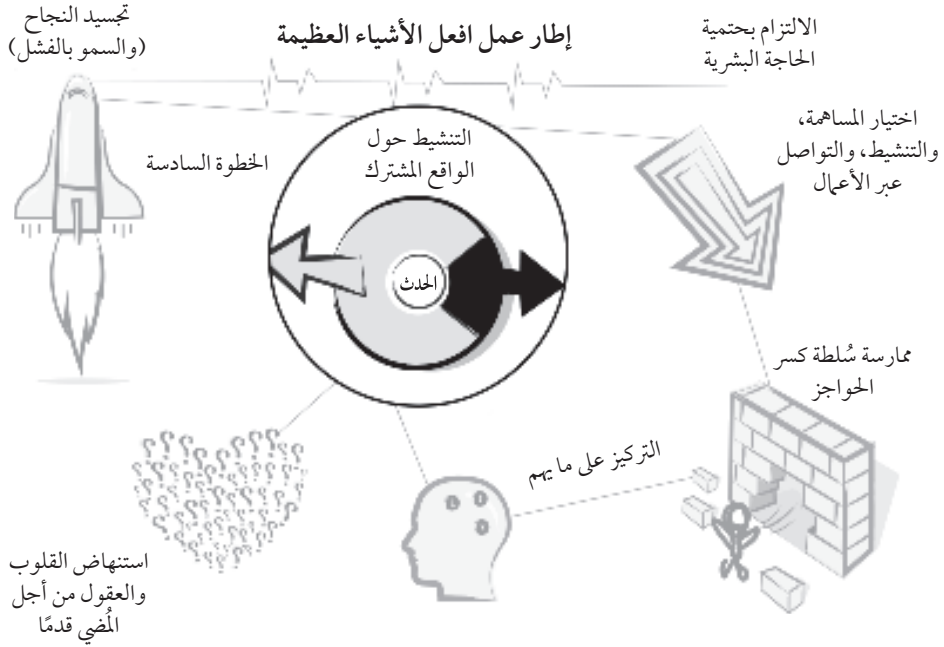


الفصل الثامن

التنشيط حول الواقع المشترك



«يا إلهي، أنا أعرف ما هو النعيم» هذا ما تشرحه طفلة عمرها 4 سنوات باعتباره حقيقة إلى الطبيب، ثم قالت بابتسامة عريضة «لقد رأيت جنة النعيم.»

ابتسم الطبيب للفتاة ابتسامة عريضة، ثم لوالديها، وقبل تعيين الموعد، كان الكبار في الغرفة قد اتخذوا قرارًا: إن المرض الذي يهدد حياة الفتاة الصغيرة قد ساء، ولا يتبق الكثير من الوقت. بقلوب دامية لا يعرفها سوى أولئك الذين تحملوا مثل هذا الوضع، قرروا أن يحاولوا التحدث مع الطفلة عما سيحدث.

وسألوا الفتاة بنية حسنة: «هل تعرفين ما هو النعيم؟»

في بعض الأحيان، حتى أذكى الأطباء ليسوا على نفس القدر من ذكاء الأطفال. بعد أن قيل له إنها قد رأت النعيم، قال الطبيب: «أوه بالفعل، هل رأيته؟ كيف تبدو جنة النعيم؟»

دون خوف أو شك، أجابت الفتاة بثقة: «إنه مكان سحري، حيث يقدمون فيه البوظة في الصباح!» كانت ابتسامتها عريضة للغاية وواسعة حتى أنها تعيش إلى الآن فيما يتجاوز نطاق حياتها - وفي قلوب أولئك الذين تأكدوا من أنها عرفت النعيم على الأرض.

قالت بام لاندفيرث - Pam Landwirth، رئيسة مجلس إدارة مؤسسة «جيف كيدز ذا وورلد - Give Kids The World» (أهدوا العالم إلى الأطفال)، كان خط الهاتف هادئًا للحظة كما لو أننا نعيش جميعًا داخل فضاء من المعجزات للحظة، ثم أضافت بام «ولذلك نفعل ما نفعله.» لا أحد يأخذ حتمية عمله بصورة أكثر جدية من الفريق في مؤسسة «جيف كيدز ذا وورلد» التي أسسها هنري لاندفيرث في عام 1986، وهي منتج غير هادف للريح يقع في وسط ولاية فلوريدا يوفر إجازات للأطفال المصابين بأمراض تهدد حياتهم وعائلاتهم لمدة أسبوع مجانًا.

من بين 27000 طفل في الولايات المتحدة الذين يجري تشخيصهم سنويًا بأمراض تهدد الحياة (وأكثر من ذلك بكثير حول العالم)، يرغب نصفهم في زيارة مجموعة من الحداثق وغيرها

من عوامل الجذب في حالة حلول الطقس الدافئ. سيخدم الفريق المؤسسة أكثر من 8000 من تلك العائلات، ويفعلون كل ما في وسعهم للتأكد من أن كل واحد منهم سيحظى برحلة العمر. حتى أنهم يقدمون الآيس كريم في وجبة الإفطار.

أخبرتنا بام بشغف «إن ضيوفنا لا يحصلون إلا على تجربة واحدة فقط»، «لهذا يجب أن تكون تجربة مثالية. ومع وجود المزيد من العائلات كل عام، لا يكون الأمر سهلاً» حجم عملياتهم تعصف بالعقل. ما يقرب من 200 عضو بفريق العمل بنظام الدوام الكامل أو الجزئي ينسقون جهود أكثر من 18,000 متطوع، بواقع 1600 مناوبة أسبوعياً، وربما تكون المؤسسة هي أكبر مصدر منفرد تطوعي لما يقرب من 1.5 مليون جمعية خيرية موجودة في الولايات المتحدة الأمريكية.

يقوم فريق المؤسسة بمهام ضخمة. بالنسبة للبقية منا الذين حاولوا في أي وقت مضى (ويكافحون على الأرجح) لقيادة أربعة أو خمسة متطوعين في مجتمعاتنا، يفهمون أن الجهد والتميز اللازمين لقيادة 18000 من المستحيلات تقريباً. فكيف يفعلون ذلك؟

أجابت بام «كل شيء يدور حول السمع والطاعة» وأضافت «كل أمنية طفل، كل تحدٍّ نواجهه كمنظمة، ينصب تركيزنا ككل باعتبارنا فريقاً حول كيفية تحقيق ذلك.»

يتطلب هذا النوع من التمكين أن يكون كل شخص في الفريق بالمؤسسة جاهزاً لاتخاذ القرارات الثلاثة لإطار عمل افعل الأشياء العظيمة، وقالت بام «يعتقد جميع أعضاء فريقنا أن جملة» كان ياما كان في سالف العهد والأوان... «تبدأ من (أنا)، وهذا يعني أن كل شخص في الفريق، سواء كان طباًخاً أو خادماً أو أي شخص، مخول بجعل الأشياء تتحقق».

عندما لا يحدث شيء ما كما هو مخطط له أو عندما تطفو مشكلة على السطح، لا يتوفر الوقت المناسب للتركيز على من يقع اللوم، أو على العدد الذي لا يُحصى من المشاكل الأخرى لديهم،

أو ما لا يعجبهم ولا يحترمونه في بعضهم البعض كزملاء في الفريق، أو كل الأسباب التي تجعلهم لا يستطيعون فعل شيء ما. في كل تفاعل يوجد تركيز سائد على كيفية التنفيذ بتميز. هذا التركيز يخلق طاقة مذهلة ترتقي بالمؤسسة إلى درجة التوصل إلى الحلول.

قالت بام «يقيم سبعة وتسعون في المائة من ضيوفنا تجربتهم معنا على أنها واحدة من أعلى مستويات الرضا،» ثم أضافت «نحن مصممون على تحريك ذلك نحو القمة، إلا أن هنالك الكثير على المحك، التميز من أجل الجميع هو ما نحن عليه.»

قد يظن البعض أنه سيكون من السهل تنشيط الفرق المكلفة بتحقيق حلم الطفل. هذا الرأي، مع ذلك، هو إهانة مضللة لكل أولئك الذين يعملون في العالم غير الربحي تقريبًا. طاقة الغاية والشغف لا حول لها ولا قوة من دون التركيز والهيكلة والعملية.

بين الفرق التي درسناها - سواء أكان ذلك من أجل الربح أم لا، التعليم أو الحكومة - تلك الفرق التي تفعل أشياء عظيمة باستمرار لديها قدرة لا يمكن إنكارها على وضع إطار لواقع مشترك، ومن ثم الاقتراب من الأحداث، والقضايا، أو المشاكل بطريقة مشتركة وتنشيطية. بعبارة أخرى، إنها تتعلق بصورة أقل بما تفعله هذه الفرق، ولكن ما يصنع الفارق هو كيف يفعلون ذلك.

كيف تنشط الفريق حول الواقع المشترك: خريطة الطاقة

أنت تعلم ذلك الدافع الذي تفعله لكي تذهب إلى العمل كل صباح؟ أو لكي تذهب إلى متجر البقالة؟ لقد قمت بهذه الرحلة عدة مرات أثناء نومك كما يقولون، فعقلك أسس مسارات عصبية، وآليات تنتقل عبرها المعلومات، والتي مع التكرار تصبح أخاديد عميقة من التفكير، والنتيجة هي أثر الطيار الآلي: ليس عليك أن تفكر كثيرًا بشأن ما تفعله.

تخيل الآن أنك تراقب فريقاً من خلال مرآة أحادية الاتجاه. دعونا نقول أن هناك 10 أشخاص يشاركون في اجتماع، ستة يجلسون على المائدة وأربعة آخرون يشاركون عبر الفيديو على الشاشة الكبيرة. كل شخص يعمل وفقاً للمسارات العصبية الخاصة به، وكل تجربة مكررة أو مشابهة قد عمقت أحاديث كيفية تفكير الجميع بشأن الأحداث، والأعمال، وبعضهم البعض. ونتيجة لذلك، فإن سلوكيات أعضاء الفريق يمكن التنبؤ بها بسبب تشكيل المسارات العصبية في الدماغ وتعزيزها، وإن التركيز المتكرر يترتب عليه التفكير المستنسخ، الذي يدفع نفس السلوكيات. تماماً مثل الدافع الذي يقودك كثيراً إلى متجر البقالة، قد يبدو شيئاً مثل هذا: شخص واحد يلف عينيه في كل مرة يقول فيها زميل معين شيئاً ما: عندما يتم ذكر العميل، يتنهد اثنان من أعضاء الفريق، لأنهما يعتقدان أنهما يعرفان أكثر من أي شخص آخر عن العميل. كل مشكلة يواجهها الفريق ترسل بعض الآخرين إلى ممارسة توجيه أصابع الاتهام أو رفع أيديهم عن المسؤولية من باب اللامبالاة.

بغض النظر عن مدى الموهبة في فريق مثل هذا، وكم هي الأهداف أو خطط العمل واضحة، ستكافح هذه الفرق دائماً لتحقيقها الكثير. هذه الفرق تفتقر إلى مستويات الذكاء الجماعي ومهارات التعاون اللازمة للنجاح. مع أعضاء الفريق المبرمجين على المسارات العصبية التي عفا عليها الزمن أو المدمرة، فإن التركيز - وبالتالي التفكير والإجراءات - يدفع باتجاه الصراعات غير الصحية بسبب اتباع نفس خطوط التركيز دائماً. ولا بد التأكد من أن: الفريق الذي لا يمكنه معالجة المعلومات وتبادلها معاً لا يمكنه أن يعمل معاً.

بشكل لا لبس فيه، ما يفصل بين فرق العمل التي تحقق أشياء عظيمة عن تلك التي تحقق القليل هو: أعضاء الفريق يوجهون - مجتمعين - التركيز والطاقة على المضي قدماً باستمرار.

في الواقع، الطاقة البشرية لفريقك الموجهة إلى الأمام هي المورد الحتمي الخاص بتحقيق أي هدف على قدر من الأهمية.



شكل 8-1: خريطة الطاقة

فرق مثل تلك في مؤسسة «جيف كيدز ذا وورلد» وغيرها من الفرق ذات الإنجازات الضخمة أسست معايير متميزة وقوية عندما يتعلق الأمر بكيفية معالجتهم المعلومات معًا، على وجه التحديد، إنها تنشئ معًا مسارات عصبية مماثلة منتجة وفعالة في الاشتراك بالفريق وتنظيمه للتقدم إلى الأمام بشكل أكثر تعاونًا. وعلى المستوى الجمعي، يزداد ذكاء الفريق بشكل ملموس، إلى جانب قدرته على العمل معًا.

هذا عندما تحدث ظاهرة، فمع تركيز أعضاء الفريق على المضي قدمًا معًا يُترجم ذلك إلى تجربة الطاقة المتوسعة ذات الحيز الأكبر، ونتيجة لذلك، عوضًا عن تطوير السرد أو طريقة التفكير التي تقلص من فعالية الفريق، يمكن للفريق تحفيز نفسه وتنشيطها خلال ثوانٍ، والآن، بشكل فردي وجماعي، يرتقي الناس بالنسخة المثلى منهم داخل واقع جديد ومشارك.

تقوم خريطة الطاقة (الشكل 8-1) بالتقاط وتجسيد الطريقة التي يمكن للفريق أن ينظم بها طاقته ويركز عليها بشكل فعال، فإنه نموذج عقلي (إطار يمكن للجميع رؤيتها بعيون العقل) يمكن الفريق سريعًا - في غضون ثوانٍ - من بناء طريقة فعالة لمشاركة كيفية ارتباطه بالعالم الذي يعملون فيه جميعًا، وهذه المهمة تُنجز لأن خريطة الطاقة توفر لفريقك لغة مشتركة،

وهي طريقة لإيصال شيئين: (1) هذا هو موضع تركيزي أو تركيزنا على خريطة الطاقة، و(2) هذه هي المساحة على خريطة الطاقة التي أحتاجها أو نحتاجها لجعل تركيزنا منتجاً على الفور.

من خلال خبرتك، كم عدد المرات التي ترى فيها فريقاً يجتمع معاً ويتفق على الكيفية التي سيرى ويختبر ويستجيب بها أعضاء ذلك الفريق آلاف من الأحداث أو القضايا التي سيواجهونها في عملهم سويًا؟ هذا من النادر، وهذا هو بالضبط السبب في أن الفرق التي تفعل أشياء كبيرة نادرة، ولا يجب أن يكون الأمر كذلك، كما تثبت فرق العمل في مؤسسة «جيف كيدز ذا وورلد».



الشكل 8-2: الجانب الخلفي من خريطة الطاقة

إنهم يتأقلمون بسرعة أكبر وبشكل أكثر فعالية مما تفعله الفرق متوسطة الأداء لأنها تعمل مع التوجه نحو تلبية الرغبات بقول «نعم، سمعًا وطاعة».¹

تمثل خريطة الطاقة نسبة 100 في المائة من التركيز، والطاقة، والوقت الخاص بالشخص أو الفريق^{2,3}. لأن عقلك لا يمكنه إلا أن يركز على فكرة واحدة في المرة الواحدة (العامل الذهني #1)، في أي لحظة معينة، يمكنك أن تكون فقط في أحد المواقع الثلاثة على الخريطة: الجانب الخلفي، أو الجزء الأوسط، أو الجانب الأمامي، ويقع على نفس القدر من الأهمية أن: الطاقة ليست ثابتة أبدًا، لأن دماغك يتجه نحو تركيزه (العامل الذهني #3)، فأنت تتعمق تلقائيًا بصورة أكبر داخل هذا الجزء من خريطة الطاقة حيث اخترت أن توجه تركيزك.

على سبيل المثال، كما ترى في خريطة الطاقة، إذا كان هناك تركيز من الفريق على المشاكل (الشكل 8-2)، فإنه من المستحيل حرفيًا بالنسبة لهم أن يروا حلاً، مثل ما هو موضح من قبل أبحاث الدماغ المقدمة في الفصل السابع، لا يمكنهم سوى العثور على مزيد من المشاكل وزيادة فرص تعرضهم لمزيد من الإجهاد والتعب المرتبطين بذلك، وهذا ما يفسر سبب تقارير الفرق عن ارتفاع حالات إهدار الوقت في الاجتماعات؛ في كثير من الأحيان، يبدأ شخص واحد بذكر المشكلة - وعلى الفور - ولأن الناس يتجهون نحو تركيزهم، اجتماعات كاملة تمضي في مناقشة المشكلات، وحينها يغلق زملاء الفريق الهواتف أو أجهزة الكمبيوتر الخاصة بهم وهم يفكرون، «نحن لن نحصل أبدًا على أي شيء»، أو أسوأ من ذلك: «لن يقوم هذا الفريق بأشياء عظيمة».

مثلما دعمنا العلماء والمهندسين وغيرهم في المجال التقني، تعلمنا أيضًا من ولعهم الفريد بخريطة الطاقة، غالبًا ما يخبروننا أن أحد شيئين يحدث لهم في الاجتماعات: (1) أنهم يعملون مع أعضاء الفريق الذين يرغبون في التعجل بتحديد الحلول قبل فهم الحقائق أو الحدث بصورة كاملة، أو (2) الفريق يتعثر في المنطقة المحايدة؛ أي الجزء الأوسط من خريطة الطاقة، في تحليل للبيانات ليس له نهاية، يبدو أن لا أحد لديه الشجاعة ليقول: «نحن نعرف ما يكفي لاتخاذ قرار. فما هو الحل الأمثل لكي نمضي قدمًا؟»

مع خريطة الطاقة، أصبح أعضاء الفريق الآن لديهم لغة مشتركة لأن الجميع يستطيع أن يرى أين ينصب تركيزهم ثم يقررون بشكل جماعي حيث يجب أن يكون الفريق أكثر إنتاجية، فرق العمل التي ليست على استعداد للمضي قدمًا، مثل تلك الموجودة في المجتمع التقني الذي عيناه كمثال، يمكن أن تقول الآن «انتظروا! دعونا نقضي المزيد من الوقت في الجزء الأوسط من خريطة الطاقة قبل المضي قدمًا.»

أو «قضيّنا ما يكفي من الوقت في جمع البيانات وتحليلها، وهلموا بنا نتقل إلى الجانب الأمامي من خريطة الطاقة.»

عندما يحول الفريق تركيزه فعليًا بالتقدم على خريطة الطاقة، مع وضع البحث الذي ذكرناه في الفصل السابع بالاعتبار، فإن تركيزهم يمكنهم من رؤية مزيد من الاحتمالات، وفي هذه المرحلة، حتى أجساد أعضاء الفريق تنتفع؛ حيث يحدث اندفاع الدوبامين؛ وهو المادة الكيميائية، في هذه الحالة التي تُفرز عميقًا وسط الدماغ داخل المسار الدوباميني الأوسط، وهذا يخبر الجزء الآخر من الدماغ «مهلاً، شيء جيد - ربما حتى رائع - على وشك الحدوث. من الأفضل لك أن تنتبه!» وبالطبع، جسد كل زميل يستجيب مع الطاقة التي تستमित معظم الفرق من أجلها، وها هنا يشارك القلب مشاركة كاملة.⁴

في اجتماعاتك، هل يشعر فريقك بالإرهاك ويتطلعون في الساعة، أم أن أعضاء فريقك يقدمون أفضل ما فيهم، مفعمين بطاقة تدفع نحو النتائج المحسنة؟ وإن إجابتك تقدم الحل حيث على الأرجح سيقضي فريقك المزيد من الوقت على خريطة الطاقة (انظر الشكل 8-2)

ليس من المستغرب أن تواجه الفرق في مؤسسة «جيف كيدز ذا وورلد» تدفق الدوبامين بمعدل أكثر من الفرق التي تقوم بأشياء صغيرة، هم متعمدين باستخدام تركيزهم بحيث يمكنهم أن يقدموا خدمة أكبر لعمل فريقهم، وهم يقضون وقتًا أقل في التركيز على الجانب الخلفي - في محاولة لتحديد على من أو على ماذا يقع اللوم، أو ما لا يعجبهم أو لا يحترمونه بشأن بعضهم البعض، لماذا لا يمكن القيام بالأشياء، وهكذا - بل يقضون المزيد من الوقت في الوسط وعلى نقاط التركيز على الجانب الأمامي من خريطة الطاقة.



الشكل 8-3: خريطة الطاقة مصحوبة بخيارات الجانب الخلفي، والوسط، والأمامي.

هناك اختيارات لا حصر لها لتركيزك ضمن الأجزاء الثلاثة من خريطة الطاقة، تلك المحددة في الرسم البياني هي مجرد عينات؛ وإنها تمثل الخيارات الأكثر أهمية في التركيز التي يجب على الفريق أن يتماشى معها للقيام بأشياء عظيمة.

جدير بالذكر هو حقيقة أن المصباح يضيء في الدماغ فقط بعد أن يضيء في القلب، وعلى العكس من ذلك، إن المكوث طويلاً على الجانب الخلفي من خريطة الطاقة يخلق تجربة مظلمة، ونحن لا ننصح بمحاولة التجربة، لأن الآخرين فعلوا: أبقوا تركيزهم على جميع أسباب عدم نجاح فريقهم (أو غيرها من نقاط التركيز على الجانب الخلفي). كنتيجة لذلك، سرعان ما يفتح الشك طريقاً للتشاؤم، وفي نهاية المطاف، يُثير السخرية.

هذا النوع من التفكير والأفعال يمكن التنبؤ به، لأن التركيز والعواطف مرتبطان ارتباطاً وثيقاً. نوع التركيز الذي لديك يتوقع نوعاً من العواطف التي تمر بها، وما هو أكثر (وهذا هو المفتاح)، أن هذا الأمر يعمل أيضاً في الاتجاه المعاكس، الأمر متروك إلى الاختيار الخاص بعقلك، فهو سيختار نقطة التركيز على أساس أكثر ما تشعر به عاطفياً؛ أي بعبارة أخرى،

التركيز الذي يثير أقوى عاطفة في كثير من الأحيان يحصل على أكبر قدر من الاهتمام، (زملاؤك في الفريق الذين يتحدثون باستمرار عن نفس الأشياء مرارًا وتكرارًا، ويظهرون قدرة ضئيلة على المضي قدمًا، يضربون لك مثالاً نموذجيًا على ذلك).

تزودك خريطة الطاقة بآلية لكي تكون هادفًا حول التركيز، والطاقة، والعواطف، التي تريد لفريقك أن يجربها، وتوجد حالات معينة تتطلب وجود فريق لكي يذهب إلى الجانب الخلفي من خريطة الطاقة قبل أن يتمكنوا من توجيه تركيزهم بفعالية إلى الأمام. (سنستكشف هذه الحالات لاحقًا في هذا الفصل).

كم يقضي فريقك من الوقت في التركيز على الأجزاء الثلاثة من خريطة الطاقة؟ وأي نوع من النتائج يكون فريقك قادرًا على تقديمها لأن هذا التركيز يتحول استراتيجيًا؟ وبينما نأخذكم عبر أمثلة عن كيف تمكنت الفرق من الاستفادة القصوى من الأجزاء الثلاثة لخريطة الطاقة، تكمن أهمية هذه الحكمة: يمكن لفريقك بدء مناقشة بشكل استراتيجي في أي مكان يختاره على الخريطة، بعبارة أخرى، في المثال التالي، اختار الفريق أن يبدأ على الجانب الخلفي لسبب وجيه، أما أنت قد تختار بشكل مختلف، يتحدد اختيارك من خلال احتياجات الفريق والأعمال، على أي حال من الأحوال، استعد لنوع الطاقة التي تحتاجها لتفعل أشياء عظيمة.

كُف عن محاولة أن تكون إيجابيًا للغاية

يمكنك سماع نبرة اليأس في صوت كارل، فالجميع في كلتا الشركتين الذين شكلوا جهد الشراكة كانت أعينهم على مشروع كان كارل مسؤولاً عن قيادته (حملة تسويقية بملايين الدولارات بارزة ستجعل مشروعك يتحقق).

في منتصف المؤتمر عبر الهاتف، ظهرت الحقيقة: قال كارل «أنصتوا جميعًا» ثم أضاف «هذا الشيء هو بيت مبني من بطاقات الآن، إذا حدث شيء غير متوقع، كل شيء سينهار».

ثم تنح بصوته، وأعطى الجميع إشارة أنه يرفع يديه طلباً للمساعدة، «أبذل كل ما في وسعي لإبقاء الأشخاص في الفريق إيجابيين، لكننا نخسر الإيجابية، لأن قدر الإجهاد لا يصدق.»

لم يتفوه أحد بكلمة، حتى الهاتف كان صامتاً

نكون إيجابيين فحسب، هل هذا صحيح؟ إن حركة علم النفس الإيجابية انتقلت بالبشرية إلى مواطن هامة في التفكير والأفعال وما زالت، وإن معظمنا يعرف الآن أن التفكير الإيجابي هو إكسير الحياة، فهو يجعلنا نعيش حياة أطول وأكثر صحة، ونكون علاقات أفضل، ونصبح أكثر إنتاجية، والقائمة تطول.

ومع ذلك، في هذه اللحظة، لا توجد أي من تلك الجوانب على قائمة أولويات كارل، فكان لديه شيء واحد في عقله (ونحن لا نلومه) وإن ضخ الدماء هو ما سيؤكد نجاح المشروع، هل جربت هذه التجربة من قبل؟ في المرة القادمة التي يشعر فيها فريقك بأنه مجهد بشكل يائس ويميل نحو الانهيار الغاضب، ابتسم وقل «مهلاً! ولكن إيجابيين حول هذا!» إذا كنت قد فعلت ذلك، فأنت على الأرجح لاحظت أمرين على الأرجح: (1) يبدو أن بقية الفريق سيغضب أكثر، (2) خلال الأسابيع التالية، تكتشف أنك لم تعد مدعوّاً إلى حضور اجتماعات صنع القرار الرئيسية.

في عملنا مع فرق العمل، وجدنا ديناميكية لا يمكن إنكارها: توجد فجوة حادة بين ما يقول الخبراء في علم النفس الإيجابي أنه ضروري لتحقيق عقلية إيجابية وقدرة الفريق على الوصول إلى هناك، وبنفس القدر من الأهمية، ليس لأن الناس لا يريدون أن يكونوا إيجابيين. ولكن بدلاً من ذلك، هم ببساطة غير مجهزين لتسهيل التحول في التركيز بشكل أفضل.

هذه طريقة بسيطة وعميقة دعمتها خريطة الطاقة لآلاف من الفرق، فهي تزودهم بطريقة عملية وسهلة لتسهيل التركيز الضروري الذي يخلق نتائجاً أكثر إيجابية دون

الاضطرار إلى إخبار الناس بأن يكونوا إيجابيين، هذا ما بدا عليه الأمر عندما دعمنا كارل وقدرة فريقه على تحقيق مشروعاتهم الكبيرة.

تعزيز الجانب الخلفي من خريطة الطاقة لتطوير قدرة الفريق على المضي قدماً

الحقيقة: لا يستطيع الفريق أن يفعل أشياء عظيمة إلا عندما يتمتع أعضاء هذا الفريق بعقل متفتح يستجيب لتفكير أكبر ومحسن، لا يهم كيف أن تلك الممارسة في الشركات شائعة بشكل جنوني، فالقول لا تفتح من خلال وضع المال في محفظة شخص ما، ولا كيف أن عدد النوافذ في مكتب الشخص يرتبط بالعقل المتفتح، فلا يوجد سوى طريقة واحدة فحسب.

قال الدالاي لاما الرابع عشر: «القلب المفتوح هو عقل مفتوح»، وكما هو الحال، إن العواطف تحكم عصرنا، فعندما نسيطر على التركيز الذي يحدد عواطفنا، نصبح أسياد عقولنا.

يستحيل فعلياً أن يتوفر لدى أي منا قلب مفتوح، ولا عقل متفتح - عندما نكون مستائين (غاضبين، غير آمنين، غيورين، محبطين، والعواطف الأخرى المتسمة في كثير من الأحيان بالسلبية). كان فريق كارل قد أصبح مشتتاً، ومجهداً، وغير مترابط، وكان لديهم الحق في الشعور على هذا النحو (انظر الشكل 8-4)، إن ردود الفعل التي لا هواة فيها التي كانوا يتلقونها من الآخرين بخصوص مواطن إخفاقهم، فكل ما كانوا يفعلونه بصورة خطأ، وجميع المشاكل التي لديهم (جميع نقاط التركيز على الجانب الخلفي من خريطة الطاقة) كانت تستنزف طاقتهم، أضف إلى ذلك، أحاديثهم الداخلية عن ما لا يعجبهم في بعض أعضاء فريقهم، ولماذا أن الخطوة التي لديهم لن تجدي نفعاً، أضافت مقداراً هائلاً من الارتباك وانعدام الأمان.

الأسوأ من ذلك أن بعض أعضاء الفريق يحولون النقاشات اليومية (أي الخلاف الصحي الذي يحتاجه الفريق للعثور على أفضل طريق إلى التقدم) إلى لحظات من صراع العلاقات، ففي حين أن الأفكار لم تكن مطروحة للنقاش، كان الأشخاص كذلك، وهكذا أصبحت الاجتماعات تمارين لامتناس الطاقة، وترك الفريق مصحوباً بعدم قدرة على التكيف بطرق فعالة.



الشكل 8-4 : الجانب الخلفي من خريطة الطاقة يشمل نقاطاً معينة خاصة بالتركيز.

كارل، وقادة مثله ممن يحملون على عاتقهم عبء محاولة حمل الفريق على أن «يكون إيجابياً فحسب» في مثل هذه الظروف ربما أيضاً يحاول العبور من الغراند كانيون حتى ولو من خلال التجديف في حوض استحمام، يا لها من مهمة مستحيلة، بدلاً من ذلك، دربنا كارل على اتخاذ هذه الخطوات الثلاث حتى يتمكن من التوصل إلى نتائج أكثر إيجابية عن طريق اتخاذ قرار المنشط وإبراز الأفضل في الآخرين:

1 - ارسم صورة لخريطة الطاقة وقدم نظرة عامة لمدة ثلاث دقائق حول كيف يعمل دماغ الجميع: العوامل الذهنية الثلاثة.

2 - بدلاً من تجاهل الألم، دربنا كارل على مقابلة الفريق أينما كانوا في تركيزهم (وبالتالي عواطفهم)، لأن قدرة كارل على الإقرار بضغط الفريق أو قلقه أو إحباطه سيكون له تأثير كبير، أخبرنا كارل أن يعزز شجاعته العاطفية من خلال مشاركة قصة عن مدى شعوره بالإحباط أيضاً في بعض الأحيان.

3 - بعد ذلك، دربنا كارل على إخراج المزيد من طاقة الجانب الخلفي التي كان يمر بها الفريق، على كل حال، إذا لم يفعلوا ذلك الآن، فإنهم سيحملون هذا التركيز المختل في المناقشات المستقبلية، أو في البهو، أو الكافتيريا، أو موقف السيارات - أو ما هو أسوأ - في المنزل.

يتوجب إعطاء الفريق التعليمات بأن لا أحد يستطيع الدفاع أو الرد عن كيفية إجابة أعضاء الفريق عن هذه النقاط وعن الأسئلة المماثلة للجانب الخلفي من خريطة الطاقة:

- ما الذي تشعر بالإحباط تجاهه أثناء هذه المرحلة من مشروعنا؟
- ما هي الظروف أو الديناميات التي تثير غضبك بشأن وضعنا الحالي؟
- كيف قد تُصاب بخيبة أمل في الفريق ككل عند هذه النقطة؟

توقف! تحدثنا خبرتنا أن بعض الناس سيقولون «لا مفر! لا يمكننا مناقشة هذه الأسئلة باعتبارنا فريق، هذا مخيف جداً» ومع ذلك، بصورة ملحوظة، هؤلاء الأشخاص عينهم سيعترفون بأنهم يكرسون ساعات طويلة لمثل هذه المناقشات المخيفة أثناء مناقشات هامشية غير رسمية، فهذه المحادثات لها احتمالية مرتفعة على تحريض أعضاء الفريق ضد بعضهم البعض عن طريق سوق حقائق منفصلة إليهم. تمكن خريطة الطاقة الفريق من استحضار العوائق المحتجبة والتي يجب عليهم تخطيطها داخل الاجتماعات بطريقة آمنة، وعليه، يمكن لأي شخص في الفريق أن يكون حقيقياً، وأن يقول الحقيقة في نفس الوقت، وأن يتحدث عما يعرفه معظم الناس بالفعل، وعلى أي حال، الآن، يمكن للجميع يمكن معالجة الأمور والمضي قدماً معاً.

وإليك ما يبدو عليه مناقشة الجانب الخلفي من خريطة الطاقة لفريق كارل لاحظ أن الكلمات تتمركز على الفريق، عوضاً عن الأفراد.

- «لقد تعبت من معرفة أننا لسنا صوب الهدف حتى انفجر الناس من الغضب».
- «تكمن وجهة نظري في أنه لدينا الكثير من المناقشات الجانبية التي تحدث فتجعل عملية صنع القرار لدينا غير ذات صلة».
- «من المحيط أن تفعل كل ما بوسعك فقط لتجد الناس الذين يفترض بهم أن يكونواظهرك يخربون جهودك».

لا أحد يقترح أن يبدأ الفريق المناقشات بشكل منتظم حول الجانب الخلفي من خريطة الطاقة، وبعيداً عن ذلك، هل تذكر مايك رائد الفضاء؟ لا يمكن تحديد لحظة واحدة عندما اضطر طاقم المكوك الفضائي إلى قضاء الوقت على الجانب الخلفي من خريطة الطاقة؛ فهذه تجربة نخبرنا أن معظم الفرق ليس عليهم البدء به أو الذهاب إلى هناك كثيراً. ولكن، تماماً مثل مايك رائد الفضاء، الآن، إذا حدث خطب ما، فستجد لديك عملية مثبتة للنجاح، ويمكنك أن تأخذ الفريق إلى الجانب الخلفي أو الجزء الأوسط من خريطة الطاقة حسب الحاجة، وهذا يمكنك من المضي قدماً بشكل أكثر فعالية.

استخدام وسط خريطة الطاقة لخلق مساحة محايدة عاطفياً

كان ويليام شكسبير من أكبر المعجبين بخريطة الطاقة (الشكل 8-5). (لا، نحن لم ندر به، الشاعر العظيم استشعر بفطرته هذه الطريقة القوية لرؤية العالم من حوله). وقال ذات مرة، «لا شيء حسن أو سيئ، ولكن التفكير هو ما يجعله كذلك.»⁶، فلو كان على قيد الحياة اليوم، كان شكسبير ليؤدي عمله كمستشار أعمال لأنه يرى على الفور ما يتسبب في أن العديد من الفرق تؤدي عملها دون الأداء: إصدار الرفاق للأحكام، بعبارة أخرى، في العديد من الفرق، هناك مجموعة كبيرة من أقاويل مثل «هو صالح، طالح، على حق، مخطئ».



الوسط

البيانات

الحقائق

المعلومات

الشكل 8-5 : يتضمن وسط خريطة الطاقة نقاط تركيز محددة تتعلق بالبيانات والحقائق والمعلومات.

يتطلب النشاط التجاري تقييم أداء كل عضو من أعضاء الفريق عن طريق القيمة التي يجلبونها إلى الفريق، هذا، ومع ذلك، له عواقب غير مقصودة، ليس من الغموض سبب توقف العديد من الأشخاص في الفرق المتوسطة عن المشاركة وعدم التحدث مطلقاً، لأن عرض الآراء والأفكار بحرية يخضع إلى حكم الآخرين والرفض المحتمل منهم. في العديد من الفرق تُعدُّ العرضة للانتقاد مجازفة شديدة الخطورة، ولهذا يكون من الأفضل أن تكون هادئاً بدلاً من أن ينظر إليك زملاء الفريق على أنك مخطئ والمجازفة باعتبارك مستغفل (شخص يحمل اعتقاداً مدمراً بشأن الآخرين).

هكذا ينقذ منتصف خريطة الطاقة الفرق من الحكم المنهك والصراع غير الضروري، إن فريق كارل، على سبيل المثال، واجه مشاكل كبيرة وكان يائساً من إيجاد وسيلة لتحليل تلك المشاكل دون إثارة مشاعر الدفاعية وإلقاء اللوم وصب الغيوم المظلمة على رؤوس زملائه.

وسط خريطة الطاقة هو مسار عقلائي عاطفي، إنه يركز على الحقيقة، والبيانات، والمعلومات لا شيء أكثر من ذلك، ولذلك طاقته مُضَفَى عليها الصبغة المحايدة، إنها مساحة تمكن كل عضو في الفريق من التحدث وقول: «هذا هو فهمي للأمر». لا مجال للإقناع، ولا توجد طاقة لمهاجمة الآخرين أو الدفاع عن النفس، وسط خريطة الطاقة هي المكان الذي يكتسب فيه الفريق رؤية كاملة لواقعه، إنه كيف يشكل الفريق الحقيقة معاً.

بالنسبة إلى فريق مثل فريق كارل، تبدو هذه العملية كالتالي: «هذا ما نعرفه: نحن على بعد اثني عشر يوماً من إنجازنا القادم، لا يمكن للمورد أن يزودنا بالمواد التي نحتاجها لمدة سبعة أيام أخرى، وهذا يمنحنا نافذة لمدة خمسة أيام للقيام بهذه المهمة.» أو «لقد اكتشفنا، من وجهة نظرنا، أنه إذا أردنا القيام بهذا العمل، فإنه سيتطلب مهارة تقنية أكبر مما نمتلكه حالياً في الفريق.» أو «يستمر العمل في تزويدنا بتعليمات واضحة حول ما يجب القيام به.»

قال ألبرت أينشتاين: «أنا لست ذكيًا للغاية، لكنني أبقى مع المشاكل لوقت أطول.⁷» ونحن نفترض أن الراحل، مُعلِّم الإدارة بيتر دروكر -Peter Drucker- كان من محبي أينشتاين، لأنه أضاف، «الحل الصحيح للمشكلة الخاطئة هو أكثر خطورة من... الحل الخاطئ للمشكلة الصحيحة.»⁸

فعل الأشياء العظيمة كفريق واحد يتطلب الصبر لاستثمار الوقت الرئيسي وفهم حقيقة المشكلة التي يواجهها فريقك، بعض الفرق لا تستطيع القيام بهذا، ولكن التركيز على المشكلات المتعلقة بالعمل ومناقشتها يولد الدفاعية بين بعض أعضاء الفريق، يُخرس الآخرين، وتبني الجدران حيثما تكون الشفافية ضرورية، هذا يقدم لأعضاء الفريق ثلاثة خيارات مُدركة وسيئة: (1) أبق فمك مغلقاً ودع شخصاً آخر يتحدث؛ (2) التحدث ومجازفة الوقوع في الخطأ، ويُنظر إليك على أنك «سليبي»، وبالتالي، مُغفل؛ أو (3) التحدث، والإساءة إلى شخص ما، واستفزاز الدفاعية والصراع مع زملاء الفريق الآخرين.

إذا كانت هذه الخيارات هي الخيار الوحيد، فسيختار الكثير من الأشخاص تشغيله بطريقة آمنة، يجلسون، ويأملون أن يفهم العميل لماذا المشكلة الفعلية لم يجر حلها، وانتظار اجتماع من بعد اجتماع عندما يمكنهم إجراء مناقشات صادقة مع واحد أو اثنين من الزملاء المتعاطفين مع وجهة نظرهم، هذا النهج، بالطبع، يعني أنه من غير المرجح أن يفهم الفريق بأكمله المشكلة أو المسألة الحقيقية بدقة، وإن إنفاق المزيد من الوقت على المشكلات يعني أن الناس في الفريق مكشوفون، الحقيقة الفعلية حول ما حدث أو ما يلزم تحسينه سوف ينكشف، ويجب أن يحدث هذا إذا كان الفريق بصدد أن يفعل أشياء عظيمة حقًا.

ولا أي قدر من الوعظ حول الثقة سيتمكن الفريق الآن، ما هو ضروري هو وجود آلية لرؤية نفس الواقع وقول الحقيقة بشكل أسرع، وإن خريطة الطاقة هي الأداة للقيام بذلك.

آلاف الفرق، مثل كارل، تحب وسط خريطة الطاقة لأنها تمنحهم على الفور مساحة للعمل على شجاعتهم العاطفية وتوفير الشفافية التي يحتاجها الفريق لتجاوز المشكلات التي تواجهه، هذه المهارة تخلق هذه النتائج ونتائج هامة أخرى:

- إن تركيز على المشاكل لم يعد يخلق مشاكل مع الناس.
- إن نزع العواطف من الأحداث، والمشكلات، والحقائق، والبيانات يحقق السلامة للجميع لكي يتكلموا ويعبروا عن أنفسهم الأصيلة.
- يمكن لأي عضو في الفريق الآن تطبيق العملية المفضلة لتحديد سبب المشاكل وتعزيز الروابط بين أعضاء الفريق على النحو الذي يفعلون به ذلك.
- جهزنا كارل لطرح الأسئلة الموجهة نحو وسط خريطة الطاقة مما يمكن الفريق من الإشارة إلى هذه النقطة نفسها في الواقع.

وها هنا بعض العينات:

- ما الذي نعرفه بصورة مؤكدة بشأن هذا الحدث الأخير؟
 - كيف نحدد المشكلة التي نواجهها؟
 - ما الذي نعتقد أنه حقيقة في هذا الموقف؟
 - ما هي المعلومات التي نحتاج إلى مراعاتها قبل نقلها خطوة إلى الأمام؟
- لأن فريق كارل يعرف خريطة الطاقة ويفهم أنه لا بأس من الرد على الأسئلة المحايدة، فإنه يخلق السلامة النفسية، هذه الديناميكية هي الشرط لمعالجة المشاكل بشكل فعال، لأنها تخلق الظروف للجميع لكي يتبادلوا الأفكار المتنوعة والمختلفة بحرية قبل أن يبدأ الفريق في استكشاف الحلول.

كل فريق يقوم بذلك يصبح أكثر فعالية، لأن الناس في الفريق قادرون على العمل ضمن سلامتهم المتكاملة بشكل أكثر اتساقاً، بحيث يعملون من كل قلوبهم.

استخدام الجانب الأمامي من خريطة الطاقة لوضع القيم في حيز التنفيذ

سنعود إلى فريق كارل في لحظة ما، ولكن أولاً، دعونا نستكشف «براي تراس» فريق في بيكسار، يسخر تركيزه للتأكد من أن استوديو الأفلام يقدم باستمرار أفضل الأفلام إلى السوق، بالنسبة للمديرين والمنتجين، وظيفة الفريق هي تقديم ملاحظات على الأفلام التي يطورها أشخاص و فرق أخرى في المنظمة.

لقد رصدنا فرقاً في بعض الشركات حيث يمكن لتقديم التعليقات بالرأي أن تكون ممارسة مهددة للحياة الوظيفية الخاصة بالناس (وفي النهاية تهديداً للحياة، وللمنظمة) فقط نوع معين من محبي التقييمات الذين يشعلون لهيب الإبداع، والمزيد من الابتكار، وخلق المستقبل يمكن للناس حتى الآن تصوّرهم، وللأسف، على الرغم من توفر النوايا الحسنة، بعض الفرق تقتل الأفكار قبل منحها فرصة لكي تتطور.

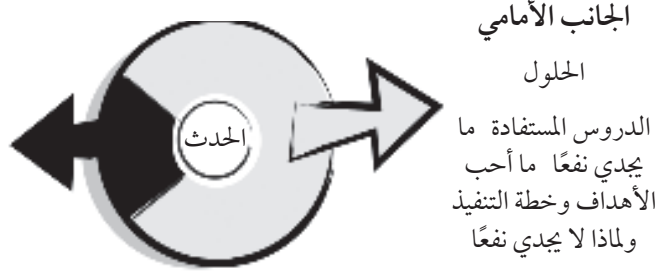
أعضاء هذه الفرق تفرغ الجانب الخلفي لخريطة الطاقة من تقييمات الآراء، ينطقون بعبارات مثل «ما الذي لا يعجبني في الفكرة»، «لماذا لن تنجح»، بيد أن المشكلة التي لم يحل النظر فيها، «وغيرها من المشاكل، التعليقات الرجعية الخاصة بالتركيز هذه تستنزف الطاقة من أعضاء الفريق الذين يحتاجون إلى تحقيق أفكار جديدة على أرض الواقع، فالطاقة المستخدمة لحماية شخص ما لا يمكن استخدامها في نفس الوقت لتوسعة الاتصالات اللازمة لتحقيق النجاح للفريق.

لهذا السبب إن مجموعة براين تراست بشركة، بقيادة الرئيس التنفيذي إد كاتول - Ed Catmull، تستخدم الجانب الأمامي من نهج خريطة الطاقة، ضبط تركيزهم من أجل التركيز على ما هو بناء لغرض الفريق تمكنهم من إحداث تأثير ملحمي في مجالهم، وفقا للمؤلف جريج ساتيل - Greg Satell، في مقال مجلة فوربس تحت عنوان، «السر الصغير المعروف للنجاح الإبداعي لبيكسار» أعضاء فريق براين تراست قدموا تقييمات خلاقة لغرض واحد، ألا وهو «دفع المشروع إلى الأمام، بحيث أن أي شيء لا يفي بذلك الغرض - بغض النظر عما يأتي به - لا مكان له في جلسة التقييمات»⁹.

تمكّن خريطة الطاقة فرقاً مثل فريق كارل من تكرار الانضباط والممارسة على غرار بيكسار، فيما يلي الخطوات التي قمنا بتجهيز كارل لاتخاذها مع فريقه لأنها بنيت على الزخم الذي أنشأوه في الجزأين الخلفي والوسط من خريطة الطاقة:

- أوضح أن «هذا الصاروخ على وشك الإقلاع»، وبعبارة أخرى، نحن على استعداد للمضي قدماً، ثم اسأل: ما الشيء الآخر الذي يحتاج الفريق إلى مناقشته على الجزأين الخلفي أو الأوسط من خريطة الطاقة قبل أن تنتقل إلى الحلول؟
- تأكد من أن الفريق لديه نفس المرجع للواقع من خلال مشاركة الأشياء المهمة بالنسبة للحدث أو المسألة، ولماذا هذا مهم، على سبيل المثال، يمكن أن يقول كارل، «من الأهمية بمكان أن نتكيف معاً على الفور مع ردود الفعل التي تلقيناها للتو، حتى نتمكن من البقاء في الموعد المحدد وعلى الميزانية.»
- اطرح هذه الأسئلة والأسئلة المشابهة لها على الجانب الأمامي من خريطة الطاقة (انظر الشكل 6-8) للمضي قدماً وتحسين النتائج.
- كيف يبدو لنا النجاح في دمج هذه البيانات الجديدة داخل خطة عملنا؟ (ما يراه الفريق هو كل ما في الأمر!).

- لماذا من المهم بالنسبة لنا أن نتكيف بسرعة؟ (الدوافع الذاتية هي الوقود لإلهامنا.)



الشكل 6.8: الجانب الأمامي من خريطة الطاقة يتضمن نقاطاً محددة من التركيز على الحلول، والدروس المستفادة، ما الذي ينجح، وما يعجبك، والأهداف وخطط التنفيذ.

- ما الذي نحتاج إليه لتحديد أولويات التنفيذ بفعالية؟ (تحديد ما يمكننا السيطرة عليه هو التمكين).
- كيف سنعرف أننا ننجح في خطتنا الجديدة؟ (المساءلة هي خيار بشري؛ هذا السؤال يعزز تلك الحكمة).

لم يعد كارل بحاجة إلى إخبار فريق مشروعه «يا شباب، دعونا نكون إيجابيين»، وبدلاً من ذلك، ولأنه يستخدم الجزأين الخلفي والوسط بشكل استراتيجي من خريطة الطاقة، وضع الشروط لفريقه للتركيز على التقدم إلى الأمام. الطاقة الإيجابية التي تبعت ذلك زودت الفريق بالوقود للقيام بأشياء عظيمة.

عالمة النفس باربرا فريدريكسون - Barbara Fredrickson وغيرهم من الخبراء الذين يدرسون الإيجابية أعدوا تقريراً أنه عندما نحول تركيزنا إلى النقاط المبيّنة على الجانب الأمامي من خريطة الطاقة، تتغير تصورات الإنسان، وتتدفق العواطف الإيجابية، وعلى ما يبدو دون

جهد نبداً في الشعور بتحسّن (ويسود حكم العواطف)، كما تتمدد رقعة اليقظة لدينا، وننقل التركيز والطاقة التي تنقلنا من أنا إلى نحن^{10،11}.

هذه هي نفس الطاقة التي تشعر بها خلال احتفالات عيد الميلاد، وإجازات احتفالية، أو عندما تغادر مكاناً للعبادة قضيت فيه ساعة وأنت تحيا في الشعور بالامتنان. بمعنى آخر، إنها حالة ذهنية في أدمغتنا عندما نكون أكثر عرضة لنمذجة قيمنا.

الآن، ومع ذلك، لا يتعين على فريق كارل انتظار نهاية مشروع، أو تاريخ على المفكرة، أو ردود الفعل من العميل لكي يركز ويشعر بهذه الطريقة، إنه يزود فريقه بخريطة الطاقة حتى يتمكنوا من تكرار هذا التركيز والطاقة في أي وقت يختارونه، هكذا يوفون بالحتمية البشرية ويعيشون السلوكيات الضرورية من أجل أن يفعلوا الأشياء العظيمة.

إن الأمر يجدي نفعاً، (لا يمكن لخريطة الطاقة إلا أن تجدي نفعاً؛ إنها الطريقة التي تعمل بها أدمغة الجميع). استخدم فريق كارل خريطة الطاقة لضمان أن كل شخص كان يقدم أفضل ما لديه (قرار المساهم)، وبرز الأفضل في الآخرين (قرار المنشط)، ويتشارك عبر الأعمال لتقديم الهدف المشترك (قرار الموصل)، وعن طريق تسخير تركيز وطاقة أولئك من بداخل الفريق وخارجه من أجل تركيز أكبر يمضي إلى الأمام، استقر مشروع منزل البطاقات الخاص بكارل وحقق المستهدف ضمن الميزانية.

قال نائب رئيس رفيع المستوى بمؤسسة كارل وهو يتحدث عن الفريق «لقد تأثرت للغاية من الطريقة التي شارك بها الجميع»، وأضاف «لقد وضعنا جانباً تفكيرنا القديم في الشركة التي نأتي منها، أو الوظيفة التي نحن مسؤولون عنها، وقد تناولنا ذلك باعتباره جهد جماعي حقيقي، أعتقد لقد قمنا بالتعاون المشترك بين الشركتين بصورة أكبر مما توقعنا خلال هذه الفترة القصيرة.»

هل تريد معرفة الحقائق

- أظهرت 200 دراسة شملت 275000 شخص في جميع أنحاء العالم أن السعادة تؤدي إلى النجاح في كل مضمار تقريباً، بما في ذلك العمل، والصحة، والصدقة، والتواصل الاجتماعي، والإبداع، والطاقة.¹²
- ما يقرب من 50 في المئة من الإيجابية التي تمر بها هي نتيجة الأنشطة التي تختار المشاركة فيها والطريقة التي تفسر بها العالم.¹³
- يستجيب جزء من الدماغ الذي يتفاعل بشكل أسرع في أي موقف تجاه الخسائر بقوة أكبر من استجابته تجاه المكاسب.¹⁴
- في عام 2008، أنفق أصحاب الأعمال في الولايات المتحدة حوالي 359 مليار دولار ساعات المدفوعة (بناءً على متوسط أرباح كل ساعة بقيمة 17.95 دولاراً) في التعامل مع صراعات الموظفين، هذا ما يعادل 385 مليون يوم عمل.¹⁵
- أكثر من ثلث الموظفين يقولون إن الصراع قد أدى إلى ترك شخص الشركة.¹⁶
- يعمل عقلك بشكل أفضل عندما تبدأ بشكل إيجابي عوضاً عن انتظار النجاح المستقبلي: تحسن المبيعات بنسبة 37 بالمئة وتنمو الإنتاجية بنسبة 31 في المئة، ومن المحتمل أن تحصل على ترقية بنسبة 41 في المئة، وأن تكون أكثر انخراطاً في العمل بما يقرب من 10 مرات.¹⁷

خريطة الطاقة: الاتجاه المطلوب للابتكار بنجاح

إلى أي مدى يشعر فريقك بالإرهاك؟ هل تمتلك الطاقة اللازمة لفعل ما يجب عليك أن تفعله؟

فريق القيادة، داخل شركة عالمية تستمتع بالتأكد من أنك لديك طعام مغذي لإطعام أسرتك، كانت قواها تخور، حتى أن حتمية الأعمال كانت تبدو غير قابلة للتحقيق: لقد احتاجوا إلى التكيف بنجاح وابتكار عمليات التشغيل الداخلية للوفاء احتياجات المستهلك المتغيرة، عندما التقينا الفريق لأول مرة كانوا يسرون على غير هدى، ولا يحققون سوى تقدم مؤلم وبطيء فقط ضد أهدافهم، بالرغم من مراكز الابتكار ومراكز الفكر التي أنشؤوها، كان لديهم القليل من الجهد، باستثناء الدليل على أنهم استنفدوا تمامًا لم يستغرق الأمر وقتًا طويلاً لمعرفة السبب.

التركيز على المشاكل يفسد الناس، وفقاً لنيكول توريس، في مقالة هارفارد بيزنس ريفيو تحت عنوان «البحث عن مشاكل يجعلنا متعبين» وكشف أن الباحثين قد أثبتوا أننا جميعاً نشعر بإنهناك ذهني مضاعف عندما نركز أدمغتنا على تجنب المخاطر (ما لا نريده، ما لا نريده وقد حدث، والتركيز على الجانب الخلفي من خريطة الطاقة).¹⁸

لأن العامل الذهني رقم 3 ساري دائماً (العقل يمضي نحو تركيزه)، ملاحظة واحدة لفريق القيادة من شأنها أن تعطي أي شخص الانطباع أن الفريق كان داخل حلقة مفرغة من الاجترار، ويكرر الدوران داخل دائرة الجانب الخلفي من مناقشات خريطة الطاقة، لا يقتصر الأمر على تسبب ذلك التفكير المكرر والمعزز على انسحاب أعضاء الفريق فحسب، بل والباحثين أيضاً أظهروا أنه، بدون رصد، حتى يمكن أن يحل الإكتئاب.¹⁹

هذا هو الجزء من كل قصة عن فريق التخريب الذاتي الذي يكسر قلوب الجميع: الأشخاص في هذا الفريق هم بشر جيدون حقاً، لقد اخترتهم ليكونوا جيرانك، كنت تثق بهم مع أطفالك، ومثل كل الأشخاص الطيبين، قبل أن يتم تعريفهم بخريطة الطاقة، كانوا يعلمون أن هناك خطباً ما جعل الأمور أسوأ.

التركيز على «لماذا نفشل»، يرمي الناس أكثر في أحضان اليأس، أما التركيز على، «ما الخطأ فيما نفعل، ينشط الدوائر من أجل العواطف المحزنة» وفقاً لدانييل جولمان - Daniel Goleman²⁰، «التركيز السلبي يؤدي إلى الإحباط وعدم الارتباط.» والنتيجة؟ تأخذ وقتاً طويلاً لكي تنسجم.

كان فريق القيادة هذا يسير في الاتجاه المعاكس ويكتسب سرعة كلما تقدم.

دخول ماري: في عملنا الاستكشافي قبل الانخراط مع الفريق، اكتشفنا أنه بسبب دور ماري في العمليات، لمست تقريباً كل جزء من العمليات الداخلية للشركة، وعندما أقحمت نفسها في المناقشات التي تولد الأفكار، كان لها تأثير واحد وهو أن: توقف الابتكار، ما لم تكن الفكرة فكرتها.

جو براون، مدير محفظة مشاريع لامع بشركة أي دي إي أوه - IDEO، وهي شركة تصميم عالمية، أوضح أن نهج ماري يدمر المؤسسات وصولاً إلى الوضع الراهن. قال لنا «أحد أكبر الأشياء التي تعترض طريق الإبداع والعملية المبتكرة هي عندما يفكر الناس، 'فكرتي أفضل من فكرتك، (لتحقيق النجاح)، يجب عليك فصل عملية توليد الأفكار عن عملية التحكيم».²¹

الرئيس التنفيذي لشركة الأغذية يمكن أن يرى تأثير ماري الكاوي على الفريق. أخبرنا الرئيس التنفيذي قائلاً: «إنها لديها وسيلة لتفريغ طاقة الناس» وأضاف «لا تفهمني خطأ، إنها محترمة للغاية، وتعرف وظيفتها أفضل من أي شخص آخر، وهي كذلك تمثل الأصول التقنية الضخمة لمنظمتنا، لكنها لا تخرج أفضل ما في الآخرين، وهذا بكل تأكيد.

قال الرئيس التنفيذي «عندما يذهب الناس إليها، تخيفهم باستجواباتها الفكرية.» وأضاف «عندما أخبرتها أنها كانت تكبت طاقة الناس، أجابت (ليس لدينا وقت لنضيعه، لا أطيع عندما يأتي إلي الآخرين بأفكار غير مطبوخة جيداً وغير مصاغة بصورة طيبة.) حينها علمت بالضبط لماذا لم نكن نبتكر بسرعة كافية.»

يسمي الخبراء الطاقة بين شخصين الطاقة الارتباطية، وإن لها شأنًا عظيمًا إذا أراد فريق أن يفعل أشياء عظيمة. وفقًا لوين بيكر وزملائه الباحثين في كلية روس للأعمال بجامعة ميشيغان، عندما يركز زملاء الفريق على رؤية إيجابية، يساهمون بشكل مفيد في المحادثة، بحيث يكونون حاضرين تمامًا ويقظين، وعندما نعطي إشارات تفيد التقدم، ترتفع الطاقة الارتباطية؛ أي كل الأشياء التي نربطها بالجانب الأمامي لخريطة الطاقة. ولا غرابة في أن الانتباه، والتحفيز، والامتصاص في أنشطة العمل، وتحسين الأداء تتبع ذلك.²²

باختصار، ومن غير المرجح أن يكون ذلك مفاجئًا لأي شخص يقرأ هذا: إن الجانب الأمامي لخريطة الطاقة يولد اتصالات عالية الجودة بين أعضاء الفريق.

صعدت الدرجات بسرعة، بدت متجهة لتكون نجمًا، ثم شيء ما حصل، لقد توقفت. ليس لأنها فقدت مهاراتها التقنية فجأة، بطريقة ما، بدأت تفقد القدرة على التواصل مع الآخرين والتعلق ببيئتهم.

إذا لم يكن أي منا على علم بالعوامل الذهنية الثلاثة وخريطة الطاقة، يمكننا بسهولة الاستسلام لاستغفال (والاشتراك في اعتقاد ضار عن شخص ما) هذا الزميل الذي كان لامعًا ذات مرة («يا لها من فاشلة! اعتادت أن تكون رائعة للغاية - والآن أصبحت حمقاء»). لكن الباحثين في الدماغ يحذروننا ويشجعوننا على التحقق من تركيزنا، ما يحدث لنجوم صاعدة، مثل ماري، يمكن أن يحدث لأي منا، وإليك السبب.

عندما يركز زميل فريق بشكل متزايد على المقاييس والأرقام والمشاكل فحسب (وهو المطلوب أن يفعله كثير من الناس في مناصب أعلى داخل المؤسسة)، الدماغ يحفز مرارًا وتكرارًا دائرة عصبية تسمى شبكة المهمة الإيجابية. هذا التحفيز، بدوره، يغلب على النمط الافتراضي للشبكة، وهو أمر بالغ الأهمية ليكون تقبلًا للأفكار الجديدة، والمفاهيم، والناس، والقضايا الأخلاقية، مما يؤدي إلى مشكلة ألا وهي أن زملاء الفريق مع شبكة الوضع الافتراضي المكبوتة

يواجهون صعوبة في الرؤية أو التعاطف مع الناس من حولهم.²³ باختصار كلما ركز الدماغ بشدة على الأرقام، كان أقل انخراطاً على المستوى الإنساني.

الرئيس التنفيذي لشركة الأغذية قد استثمر الكثير من المال في تقييم التفضيلات الشخصية وأساليب أعضاء الفريق، بينما التمرين ساعد في بناء الوعي والتعاطف، كما أن المعلومات المستقاة من الجهد ما تزال لا تتنبأ بقدرة الشخص على التركيز على خريطة الطاقة (وليس مستوى ذكاء الشخص) على الرغم من حقيقة أن الفريق كان يعرف من كانوا باعتبارهم أفراد، لا يزالون غير مهئين للاتصال بنشاط ونقل المعرفة فيما بينهم بفعالية.

غالبًا ما يكون هذا هو المكان الذي تنهار فيه الفرق، ويعاني الأشخاص الصالحون، ويمتليء الفضاء بين الناس حيث لا توجد اتصالات بالأوتاد، والانقسامات تصبح أكبر، وأعضاء الفريق الذين لديهم قلوب مليئة بالتفاؤل يبدووا في بذل جهد متناقص، وبينما يحتضر الفريق، يبدأ قاطفي الرؤوس في تكوين دائرة مثل النسور، ثم يهبطون على المواهب ويصطادونها.

فيما يلي نموذج من سبع خطوات - حول كيفية دعمنا للمدير التنفيذي في تزويد ماري بخريطة الطاقة، حتى تتمكن من التواصل بشكل أكثر فعالية مع الآخرين بطريقة من شأنها أن تغذيها بالطاقة اللازمة للابتكار بنجاح:

- 1 - الخطوة الأولى كانت تركز على الحكمة القائلة بأنه لا يوجد شيء خطأ في ماري، حتى أنه لديها كل ما تحتاجه لتكون كبيرة، بما في ذلك قلب بحجم المحيط الهادئ.
- 2 - اسأل ماري: ما هو التركيز والطاقة التي تعتقد أنها ضرورية لفريق من أجل الابتكار بنجاح؟
- 3 - ثم أظهر لماري هذا الكتاب وزودها بالعوامل الذهنية الثلاثة وخريطة الطاقة.
- 4 - شارك مع ماري بطريقتك الموثوقة شيئاً مثل هذا: لدي بعض بيانات خريطة الطاقة لك يا ماري، وهذا من أجل إثارة تفكير جديد، يأتي إليك بعض زملائك في الفريق بأفكار غير تامة النضج، تجربتهم تتمثل في أنك تستجيبين للجانب الخلفى من خريطة

الطاقة، ما إذا كانت خبرتهم حقيقة أم لا، إذا كان الأمر كذلك، ماذا تريد أن تفعل
حيال ذلك؟

5 - أنصت جيداً لرد ماري.

6 - حدد بوضوح لماري ما هو مهم بالنسبة لك ولماذا من حيث صلته، لأنه يتعلق بالتركيز
بشكل أكثر استراتيجية على تلك الأجزاء من خريطة الطاقة التي سوف تعزز بفعالية
ظروف التفكير الابتكاري.

7 - اسأل ماري: هل من المهم بالنسبة لك أن تتواصل بشكل نشط مع من حولك؟ وإذا
كان الأمر كذلك، لماذا؟

بعد أن أجرت المديرية التنفيذية هذا النوع من المحادثة مع ماري، تحدثنا معها، أبلغتنا أنه
في البداية، استجابت ماري بصورة دفاعية في محاولة لشرح سبب اضطرابها إلى القيادة كما
كانت، حتى أنها انطوت داخل العذر الشائع «نحن هنا للحصول على نتائج!» هذا الترشيح
العقلاني وفر تصريحاً مجانياً لمديري القيادة والتحكم في العديد من مؤسسات الأمس، لكن
ليس هنا، استمعت المديرية التنفيذية وتحققت من صحته، ثم أعادت ماري إلى الجانبين الأوسط
والأمامي من خريطة الطاقة من خلال طرح سؤال «ما هو نوع التركيز والطاقة المهم أن يحوزها
بقية الفريق لنا لكي نفخذ مبادراتنا؟»

استغرق الأمر عدة أسابيع، ولكن لأن العوامل الذهنية الثلاثة تسري دائماً بدأت ماري في
التحول، كما هو متوقع، كما غيرت ماري تركيزها من الحكم على ما تفتقر إليه أفكار زملائها،
والتركيز بدلاً من ذلك على كونها فضولية واستكشافية، وهكذا سرعان ما بدأت في الاستجابة
مثل النجمة، وكما هو متوقع، في الوقت المناسب، بدأ الناس في جلب المزيد من الأفكار إلى
ماري، وبينما كانوا يفعلون ذلك، توالى طرق التفكير والأفعال المذهلة.

أنقذنا الفريق، وهكذا ظلت الموهبة داخل الفريق، حتى أنه يجذب أشخاصًا ذوي مهارات أكبر (لحظة ممتعة شملت رصد أعضاء الفريق وهم يضحكون معًا، شيء ما نادرًا ما كانوا يفعلوه من قبل). وكما ذهب هذا الكتاب إلى الصحافة، استمر فريق القيادة في تحويل تركيزهم المدفوع بحمية متجددة بينما كانوا يلاحقون أهدافهم الابتكارية النبيلة.

يريد الناس أن يكونوا رائعين، وكونك عظيمًا يتطلب نوع معين من التركيز والطاقة. تجهزين بخريطة الطاقة، يمكن للناس أن يثبتوا أنهم من نعتقد أنهم عليه.

قوة الواقع المشترك (يا صديقي، من أي كوكب أتيت؟)

جرب هذا التمرين، عند قراءة بيان الاختبار في نهاية هذه الفقرة، يُرجى تحديد كيف يجعلك تشعر من خلال اختيار واحد من ثلاثة خيارات: يجعلك تشعر (1) جيدًا، (2) سيئًا، أو (3) لا هذا ولا ذاك (لا يهملك الأمر ببساطة)، هل أنت جاهز؟ إليكم البيان:

المنتخب الوطني لكرة القدم للسيدات الأمريكي هو الفريق الأكثر نجاحًا في بطولة العالم لكرة القدم للسيدات.

هل أنت متحمس لهذا الخبر؟ لا؟ غير مبال؟ من الأمن قول أنه مع حجم عينة كبير بما يكفي من القراء، سنجد الكثير من الأشخاص الذين يردون بكل طريقة من الطرق الثلاث على البيان الخاص بكرة القدم الأمريكية للسيدات²⁴، وبالتالي، فإن ثلاثة تفسيرات متباينة للواقع سوف تظهر. (نحن نعلم أن هذا صحيح بالنظر إلى اختباراتنا الخاصة مع أصدقائنا من ألمانيا والبرازيل ودول أخرى مجنونة بكرة القدم).

تركيزنا يحدد كيف نرى عالمنا، ذلك التركيز تؤسسه العواطف إلى حد كبير، ويصحبه التحيزات والميول الشخصية، ويترتب عليها طار من الواقع الذي يحبس داخله كيفية إدراكنا وتفسيرنا للأحداث أو القضايا من حولنا، وكل خبر تقريبًا درس التفكير البشري قال: أدمنتنا تصنع واقعها الخاص.²⁵

إنه أمر واحد وهو أن تجلس في حانة رياضية مع أصدقاء من دول أخرى تناقشون حقائقاً حول من لديه أفضل فريق وطني لكرة القدم، فهذا تمرين منخفض المخاطر؛ ما لم يشرب شخص منهم الكثير، وينتهي الحديث والجميع أصدقاء عادة، لكن هناك خطر أكبر بكثير عندما تدخل اجتماع مع أقران يمثلون أجزاء أخرى من العمل، فالجميع يؤطرون حقيقة عملك المشترك بشكل مختلف:

- بعض الأشخاص يرون فرصاً كبيرة لنمو الحصة السوقية للأعمال.
- يمكن لزوجين من زملاء الفريق فقط رؤية كيف ستكونهم المبادرة (ميزانياتها مطلقة بالفعل ولم يحصلوا على أي مبالغ إضافية، وليس لديهم وقت ليمنحونه).
- يمكن لقلّة آخرين أن يروا فقط معنى النجاح أو الفشل بالنسبة لهم بناءً على مكافآت نهاية العام.

- وما زال هناك آخرون يدعمون أي قرار، لهذا هم حريصون كل الحرص من تأثير القرار على الفريق والمؤسسة التي تقع بالفعل تحت الضغط ونقص الموارد.

ما يتبع ذلك بالنسبة للفرق في كثير من الأحيان هو عرض للسلوكيات الإنسانية غير اللائقة لأي واحد منا، لأن الناس يحاولون إخفاء واقعهم أو إقناع الآخرين بأن واقعهم هو الواقع الحقيقي. كل هذا يترك المشاركين يتساءلون في حيرة من أي كوكب جاء أقرانهم.

إن إجبار الآخرين على الرؤية، ناهيك عن تقمصهم، لا يجدي بالنسبة لواقعنا أو حقائقنا، باعتبارنا حضارة، لدينا بضعة آلاف من سنوات الخبرة (والحساب) لإثبات أن إقناع الآخرين أو مطالبتهم بتبني نظرة العالم هو ممارسة عبثية.

يُقدر على الفرق فعل الأشياء الصغيرة انطلاقاً من هذا الاعتقاد الضار: إذا ضحخنا ما يكفي من البيانات والمعلومات للجميع، سنستوعب ونفهم لماذا يتعين علينا فعل شيء في طريقنا.

نادرًا ما يعمل هذا التكتيك، ومع ذلك، لأنه على الرغم من حقيقة أن الجميع يبحث في نفس البيانات (أطنان منها)، فإنهم يركزون عليها بطريقة تعزز فقط إطار واقعهم (ما تراه هو كل متاح). لو كانت كل البيانات مطلوبة لأي شخص للحصول على فريق تمر عبر عتبة العمل معًا، فكانت الأحزاب السياسية في دولنا ستكون بالفعل هي ما تنسق عالمنا (وهذا لا يحدث حاليًا). «نحن بحاجة إلى إعادة تصور معنى كلمة «الفريق»، إنها الآن ممارسة أكثر بكثير» كما قال جيم كوزيس صاحب صلاحية منح القيادة.

ثم سألناه «وما هو الأمر الضروري لتحقيق النجاح؟»

«إن مهارة القرن الحادي والعشرين هي التعاطف، إذا كنا سنحل مشاكل العالم، سنحتاج إلى فهم وجهات نظر متنوعة - وليس فهمها فحسب، بل وتقييم تلك الآراء.»²⁶

ما لاحظناه مرارًا وتكرارًا في الفرق التي تقوم بأشياء عظيمة هو أنه في مرحلة ما من نضوج الفريق، شيء ما يظهر، فينتقلون من تأليب الحقائق ضد بعضهم البعض ويتركون وراءهم الأطر القديمة للطريقة التي اعتادت أن تكون الأمور عليها، وهم يشكلون، ويروا، ويعملون انطلاقًا من واقع يخلقونه معًا، في معظم الأحيان هذا يحدث عندما يكون هناك تركيز متكرر على هدف أو دافع مشترك، هذا يطالب القلوب بأن تفتح، الأمر الذي يمكن العينين من رؤية ما لم يستطيعوا رؤيته فيما سبق، وإليك هذا المثال.

مايك تايجمان هو فريق يقوم بأشياء عظيمة، ميثاقهم هو: تأسيس ما يبدو عليه مستقبل خدمات الطوارئ الطبية (EMS) في الولايات المتحدة الأمريكية، إنها مهمة مشتركة وعظيمة، إدارة السلامة المرورية للطريق السريع الوطني، وزارة الدفاع، وزارة الصحة والخدمات الإنسانية، ووزارة الأمن الوطني كلهم رعاية رسميين، ما ينجزه هذا الفريق من الأطباء في البلاد، ورجال الإطفاء، الطاقم الطبي للطوارئ، وعشرات من المهنيين الآخرين ليس سهلاً.²⁷

نحن بحاجة إلى بناء نظام يركز على المريض ومصمم للمجتمع، حيث يجري دمج جميع الكيانات حقًا، وقال «تايجمان» تفصل الكيانات والأشخاص داخل الرعاية الصحية تمامًا في الوقت الحالي، حمل الجميع على تبادل الفهم والتكيف مع التغييرات في العالم الذي لم يتم تصوره حتى الآن يتطلب عملاً جماعيًا رائعًا..»

إليك تنبؤ: بالنظر إلى ما سينجزه هذا الفريق، فإن الاحتمالات قائمة في السنوات القادمة، سيعرف شخص ما يقرأ هذا الكتاب شخصًا تم إنقاذ حياته بسبب نجاح هذا الفريق، المخاطر عالية، قدرتهم على إحداث تأثير ملحمي يرتبط مباشرة بقدرتهم على بناء وسيلة مشتركة لرؤية عالمنا الآن وفي المستقبل.

يُدرّك تايجمان جيدًا أن البيانات ستلعب دورًا هامًا في نجاحهم، من خلال التجربة، ومع ذلك، فهو يعلم أنهم يجب أن يذهب أبعد من مجرد حقائق وأرقام إذا كانوا يريدون تحقيق هذه المهمة الكبيرة أمامهم، يجب أن تثير البيانات معنىً مشتركًا، لإنجاز هذا، سؤالان، من بين أمور أخرى على الجانب الأمامي لخريطة الطاقة، يمكنهما أن يحولا مسار الفريق: ما هو هدفنا النهائي أو هدفنا كفريق واحد؟ ولماذا تحقيق هذا يُعد مهم جدًا بالنسبة لنا؟

أخبرنا أن «هذه خطوات أساسية»، وأضاف «إذا لم تتمكن من الوصول إلى عمق الشعور بالهدف المشترك، يضحى نجاحك مهددًا»، وأخبرنا ما يبدو عليه هذا.

«لقد سهّلنا هذا النهج بين فريق خدمات الطوارئ الطبية [الأشخاص في سيارات الإسعاف والصاخبة والسريعة] وبين عمال رعاية المرضى المحتضرين.»

إلى أن توصل تايجمان إلى علاقة عاطفية مشتركة من أجل جميع المعنيين، كانت الأمور في حالة من الفوضى، احتدم النقاش حول من كان يفعل أشياء خاطئة ولماذا «المسعفون عادة ما يزعمون عالم مأوى المحتضرين، وقال هذا ليس جيدًا». صفارات الإنذار وسيارات الإسعاف السريعة لا تصنع لحظات يعمها السلام» ولكن بعد أن جمعنا الجميع وكونا غاية مشتركة أعمق للعمل من خلال نظامنا، تغيرت الأمور بسرعة.

كما قال «يريد كل من يشارك في رعاية المرضى المحتضرين تلبية رغباتهم لكي يرحلوا بكرامة في مكان من اختيارهم، بمجرد أن نجعل هذا تركيزنا بشكل مستمر، بقية عملنا - مثل الميزانيات بحاجة إلى خطوات إضافية في هذه العملية - فتلك الأشياء تعتني ببعضها البعض.»

هذه الحكمة تعزز لماذا يمكن للفرق التي تفعل أشياء عظيمة أن تصنع تأثيرًا ملحماً، إنهم يعرفون أن تغيير السلوكيات والسمو بها ليس بممارسة فكرية، بل إنها أعمال القلب، الفرق التي تجلب الطاقة الفكرية لجهودهم فحسب سوف تتصارع بشكل متزايد في عالم اليوم الغني بالبيانات، لا يهم ما يراه أي منا؛ ما يهم أكثر هو كيف نختبر ما نراه معاً، كلما توفر لدينا معنى في عملنا، تزيد الطاقة لدينا من أجل عملنا، وكلما توفر لدينا المعنى عندما نكون معاً، كان التأثير الذي نُحدثه معاً بارزاً.

أفكار عظيمة في هذا الفصل وثلاثة إجراءات موصى بها

- الفرق التي تقوم بعمل أشياء عظيمة باستمرار لديها القدرة على وضع إطار لواقع مشترك ومن ثم التعامل مع الأحداث والقضايا أو المشاكل بطريقة شائعة ومنشطة.
- ما يفصل بين الفرق التي تنجز أشياء عظيمة عن تلك التي تقوم بالقليل هو القدرة على تركيز تفكيرهم وطاقاتهم عمداً للمضي إلى الأمام. وإن الإجراء الموصى به هو: أن تجري مناقشة صريحة بسؤال فريقك عن ذلك، هل لدينا المهارات اللازمة لتحويل تركيزنا والإبقاء عليه كفريق واحد مما يمكننا من توليد الطاقة التي نحتاجها لتحقيق النجاح؟ ما أفضل ما يمكن أن نفعله؟
- خريطة الطاقة هي إطار عقلي يجعل اتساق أعضاء فريق العمل وتركيز طاقتهم بشكل فعال معاً واقعاً ملموساً.

- لا يمكنك إلا أن تكون داخل أحد الأجزاء الثلاثة لخريطة الطاقة في آن واحد: الجانب الخلفي، الوسط، أو الجانب الأمامي، وأينما كنت على خريطة الطاقة، كلما ذهبت في هذا الاتجاه؛ فإذا ركزت على المشاكل، سترى المزيد من المشاكل، وعندما تركز على الحلول، ستجد المزيد منها.
- احتياجات الفريق والأعمال تحدد المكان الذي يجب أن تأخذ تركيزك إليه على خريطة الطاقة.
- خريطة الطاقة تمكن الفريق من رؤية الحقيقة المشتركة، والقضاء على العواطف المدمرة، وخلق مكان آمن نفسيًا لأعضاء الفريق ليقولوا الحقيقة بشكل أسرع، وإن الإجراء الموصى به: خطط مع فريقك متى وكيف ستتمرنوا على استخدام خريطة الطاقة، وكذلك أنشيء شكلاً مرئيًا لخريطة الطاقة يمكن للجميع رؤيتها، ثم عليك بتيسير مناقشة حول مشكلة صعبة يواجهها الفريق.
- خريطة الطاقة لا تتعلق بكونها إيجابية؛ بل يتعلق الأمر بتحديد مكان يجب أن ينصب عليه تركيزك حتى تتمكن من توجيه طاقتك لخلق المزيد من النتائج الإيجابية.
- إن العمل على الجانب الأمامي من خريطة الطاقة يخلق الاستجابة الفسيولوجية، بما في ذلك إطلاق الدوبامين الذي يرفع طاقة الفريق، وإن الإجراء الموصى به: تقييم مع فريقك مستوى ونوع الطاقة داخل فريقك وفي المؤسسة، ما وجه الارتباط بين المكان الذي يركز الناس عليه في الغالب على خريطة الطاقة وبين الطاقة التي يظهرونها؟ ما هي، إن وجدت، التحولات في التركيز الضرورية لخلق فريق أكثر حيوية؟
- تغيير السلوكيات ليس بممارسة فكرية (الأرقام والحقائق لا تنفي بالمهمة)، لأنها أعمال خاصة بالقلب.