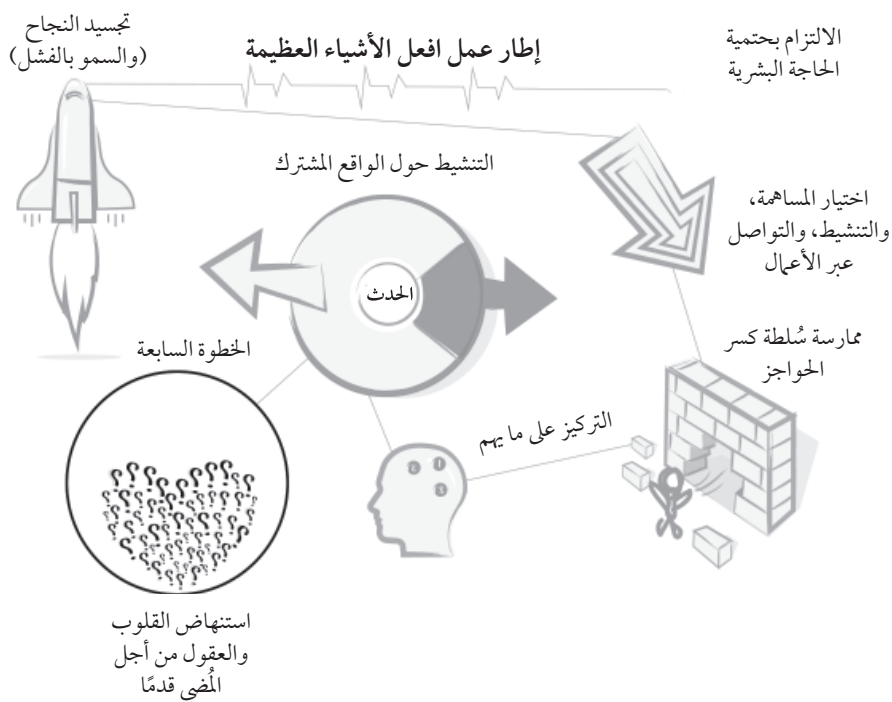


الفصل التاسع

استنهاض القلوب والعقول من أجل المضي قدماً



بينما انطلق مستكشفو باول في الغراند كانيون بدرجة أعمق في الأرض غير المستكشفة، ومع توارده حكايات الشلالات الرهيبة وسيناريوهات عدم الخروج التي تلوح في الأفق في أذهانهم، تموج الخوف المظلم كل يوم تحت أفكارهم، مما جعلهم يتساءلوا يوميًا ماذا سنفعل، إذا صعدنا إلى الشلال العظيم، مع جدران شديدة الانحدار من الصخور على كلا الجانبين (لذلك لا يوجد مجال لإنزال القوارب)، ومع وجود تيار هائل من المياه لن يدعنا نراجع؟¹

هل ستمضي قدمًا في خططك لفعل أشياء عظيمة إذا وجدت نفسك في وضع مماثل؟
كان كل شيء تقريبًا عن مستقبل طاقم باول يمثل لغزًا، «لدينا مسافة غير معروفة من الجري، ونهر مجهول لاستكشافه»

هكذا كتب باول «ما الذي يسقط هناك، لا نعرف، ما الصخور التي تحف القناة، لا نعرف، مع شيء من الشغف وبعض الشكوك، ندخل الوادي بالأسفل».²

هل كنت لتمضي قدمًا إذا لم تتمكن من رؤية مسار واضح ومؤكد أمامك؟ هل كان فريقك ليضع قلبه بالكامل حتى ولو كانوا سيخاطروا ببقاء كوارث لا يمكن تصورها في كل منعطف؟
لا تستطيع سوى ثلة باول الراغبة أن تخمن فقط ما هو مقدار تنوع المناظر الطبيعية والظروف المخزنة لهم، الشيء العظيم كان أنه عليهم تنفيذ المطلوب منهم مع تنفيذ خطة دون رؤية تحديهم في واحدة من التقييمات الشاملة.

«لا يمكنك رؤية الغراند كانيون من نظرة واحدة، لأنه كما لو كان مشهد مسرحي أبدي يمكن أن تزيح عنه الستار.» هكذا سجل باول كلماته.³

إذا كان الغراند كانيون خاصتك -الشيء العظيم الذي يجب على فريقك فعله- مهم حقًا، فلربما يكون من الصعب على أعضاء الفريق الإعراب بصورة يقينية كيف سيبدو العمل المستقبلي بالضبط من البداية إلى النهاية، ربما تحدث باول نيابة عن كثير منا عندما كتب «عجائب الغراند كانيون

لا يمكن تمثيلها بشكل كاف عن طريق رموز كلامية، ولا عن طريق الكلام نفسه، موارد الفن التصويري فاقت قواهم في محاولة لرسم بورتريه لمعالمه، حتى أن اللغة والتوضيح التصويري مجتمعين ينبغي أن يعجزا⁴.

تمكن فعلاً فريق باول عن بكرة أبيه من معرفة أن المستقبل هو المضي قدماً، وبكلماته «أن تكدح من شهر إلى شهر عبر المتاهات»⁴.

عداؤو النهر في هذه الحقبة يدركون خوف مفاده (لا- أرغب- في- الصعود- إلى- القارب- اليوم)، عندما تستيقظ في الصباح مجاوراً للنهر، قد يكون هناك ميل قوي للبقاء في حقبة النوم الخاصة بك، قبل ذلك بمساء، كانت كل العيون على الخريطة التي تقرأ «منحدرات كبيرة إلى الأمام، كم من قصص تواترت عن الأشخاص الذين ذهبوا من قبلك فقط ليلاقوا مصيراً كارثياً.

بطريقة ما، أنت تجبر نفسك ببطء على الصمود، معدتك لم ترحب بالإفطار، تنقبض عضلاتك وأنت مُكره على حزم أمتعتك، جاذبية معينة تشدك نحو اليابسة، ولكنك تجد نفسك على القارب، تذهب، لأنك تعلم أن القيام بأشياء عظيمة لا يعني دائماً القيام بأشياء سهلة.

تجلس الفرق المحتضرة على الشاطئ لفترة طويلة، يتكهنون ويشاهدون تلك الموجودة في القوارب الأخرى وهي تتجه نحو العقبات القادمة في طريقهم، إنهم يماطلون في بذل طاقتهم ويحلون أواصر الارتباط لأنهم يخلقون مستقبلاً زائفاً في أذهانهم مفاده أن الأنا والجسم اختارا عدم المعاناة.

فرق العمل التي تعمل من كل قلبها تنجح في النهاية لأنها تعتني بعناية كبيرة بإدارة تركيزها وبتجاه طاقتها، وبالتالي، إنهم مضطرون إلى اتخاذ إجراءات واستنهاض أنفسهم من أجل المضي قدماً، هذا يعني أن زملاء الفريق يستخدمون بشكل فردي الوعي الذاتي لاستدعاء الشجاعة العاطفية اللازمة لتحفيز إمكاناتهم، ويجتمع الفريق معاً من بعد ذلك معاً ويحرك طاقة موجهة إلى الأمام لديها القوة الضرورية لتحقيق الهدف الهام نصب أعينهم.

هل فريقك مضطّر لاتخاذ إجراء بسبب ما يراه أعضاء الفريق - وما لا يمكنهم رؤيته - في المستقبل؟

دعك من الرؤية المجردة واصنع انطباعاً

«لقد شعرت بالرضا تجاه عرضي التقديمي» أخبرنا بذلك نائب رئيس لقسم موارد بشرية، باعتباره عضو جديد في فريق القيادة، كان قد سلم للتو إلى المنظمة التي تضم 15000 موظف رؤيته الخاصة بوظيفته التي يقع على عاتقه فيها مسؤولية القيادة. شاركنا بقوله «عندما ترجمت خارجاً من منصة العرض، اقترب مني الرئيس كما لو كان غاضباً وسألني «ماذا كان ذلك؟».

فسألته «ماذا تقصد؟» اعتقدت أنني فعلت ما أخبرني أن أفعله بالضبط ألا وهو: تقديم رؤيتي حول الكيفية التي ستدعم بها الوظيفة المؤسسة.

هز برأسه ثم قال «يمكنك أن ترى كل ذلك بوضوح في رأسك، أليس كذلك؟ مثل لوحة انطباعية لمونيه Monet، يمكنك أن ترى الطريق في الحديقة، إلا أن إخبارهم بما تراه لا يعني أنهم يمكنهم رؤيته، لتوك تركت الآلاف من موظفينا لا يرون سوى رؤية مجردة عن المستقبل، لديك لوحة مونيه في رأسك، بينما لديهم لوحة تجريدية لكاندينسكي - Kandinsky في أذهانهم.»⁵ (انظر الشكل 1-9).



الشكل 1.9 الانطباعية لرسم يُشبه رسم مونيه مقابل رسم تجريدي يُشبه رسم كاندينسكي

كثيراً ما نرى ونحن ندعم المؤسسات: يبدأ الفريق عمله في حالة نشاط، إلا أن القوة اللازمة للمضي قدماً تتحلل بسرعة لأنها ليست مركزة نحو رؤية مشتركة، فإذا كان أعضاء

فريق ما يرون جميعهم ضرورة عملهم بشكل مختلف أو أنهم لا يشاركون مساراً مشتركاً للوصول إلى وجهتهم، تتضاءل فرص التأثير على الأعمال.

إن فرق العمل التي تفعل أشياء عظيمة لا تحاول خلق لوحة من نوعية لوحات رامبرانت- Rembrandt ولا تشاركتها، وهكذا لا تزال الحياة ذات صورة مستقبلية فائقة الوضوح، بعد كل شيء، يتحرك الفريق بخطى سريعة، وبالإضافة إلى ذلك، ثراء التنوع في وجهات النظر والأفكار هي أصل من أصول كل فريق ناجح، فالرئيس ناشد نائب رئيس الموارد البشرية لمشاركة الانطباع؛ أي أن الصورة التي ترسم الضوء وتدمج الحركة مثل مسار حديقة مونية، يجب أن تتوفر لجميع الفرق التي تبغي النجاح.

هذا هو المكان حيث تفشل كثير من منهجيات القيادة مع الفرق اليوم، حيث ينصب التركيز على حاجة قائد الفريق على نقل رؤيته أو رؤيتها إلى الفريق، قد يكون هذا النهج قد تراجع عندما يقضي القادة مزيداً من الوقت على أيديهم ويقضي الفريق ساعات طويلة معاً، لكن ذلك يعكس اليوم تفكيراً أكل عليه الدهر وشرب.

بينما يجب أن يكون القائد واثقاً من الاتجاه الذي يجب على الفريق الذهاب إليه ليقم بأشياء كبيرة اليوم، لا يوجد وقت لدى الفريق للجلوس معاً على الشاطئ وانتظار التحميل المنتظم للرؤية والتخطيط من القائد إلى الموظف، وكلما طالت فترة انتظار الفريق لرئيسه، فإن الاحتمال الأكبر هو أن الفريق سيحتضر.

كما قال صديق لنا «إن فكرة قائد الفريق الوحيد قد انتهت». ولكن بما أن هذا الصديق هو المسؤول عن تطوير القادة داخل مؤسستين عالميتين مع ما يقرب من 340,000 موظف، فإن هذا يشي بشيء ما، ثم أضاف، «يجب أن تحدث القيادة الموزعة حتى يتمكن الفريق من أن يكون مرناً، من شخص لآخر، والتكيف مع كل قضية أو موقف يواجهونه».

ترتبط قدرة الفريق على النجاح اليوم ارتباطاً مباشراً بقدرة الفريق على أن ينشئوا معاً صورة عن الأماكن التي يذهبون إليها وكيفية الوصول إليها، هذا الفصل مخصص لكيفية انتقال الفرق التي تفعل أشياء عظيمة من تجريد كاندينسكي إلى إنشاء لوحة مونية الخاصة بهم، وبالتالي توليد انطباع مشترك عن المستقبل الذي يستنهض القلوب والعقول للمضي إلى الأمام.

هل تريد معرفة الحقائق

- طرح الأسئلة يصل إلى قمته في عمر من 4 - 5.⁶
- في مكان العمل، يؤدي طرح الأسئلة إلى زيادة بنسبة 85 بالمائة على الأداء أعلى من إخبار الناس بما يجب القيام به.⁷
- ينفق الناس بنسبة 32 ٪ أكثر على منتجات الشركة عندما يطرحون عليهم أسئلة حول ما هو جيد عن المنتج الذي يستخدمونه بالفعل من تلك الشركة.⁸
- مصطلح الاستجواب المحايد استخدمته لأول مرة بريندا ديرفين - Brenda Dervin في عام 1981، لوصف تقنيات اتصال محددة مستخدمة للفهم من وجهة نظر الآخرين - ومنحهم حرية قول الحقيقة الخاصة بهم.⁹
- وفقاً لنظرية تقرير المصير، الاستقلالية هي واحدة من ثلاثة الاحتياجات النفسية للبشر، طرح الأسئلة يعزز الاستقلال من خلال إعطاء الاختيار، السماح بالإرادة، والتعزيز الكامل للقرارات الخاصة.¹⁰

ضع نهاية للتشويق: اجعل المستقبل المجهول معروفاً

«من لديه سبب للعيش من أجله يستطيع تحمل أي شيء تقريباً.»

ما الذى يراه فريقك، وبالتالي يتوقعه، أنه سيحدث في المستقبل؟ الفرق التي تفعل أشياء عظيمة تُجيب بفعالية على هذا السؤال بسرعة، ضع في اعتبارك هذا المثال.

دان روبنسون - Dan Robinson، الرئيس التنفيذي لمستشفى لونج بيك في لونغمونت، كولورادو، يأخذ فريقه إلى الغراند كانيون الخاص به، باعتباره الرئيس التنفيذي لمستشفيات في الماضي حصلت على جائزة مالكوم بالدريج المرموقة للرعاية الصحية، جائزة أفضل 100 مستشفى، وجرى الاعتراف بها في التفوق السريري، من بين الأوسمة الأخرى، يتمتع دان بخبرة كبيرة في قيادة الفرق التي تفعل أشياء عظيمة، عندما أجرينا معه مقابلة لم تكن مستشفى - ذا لونج بيكس موجودة إلا على الورق بينما كان السكان المحليون ينظرون لموقع البناء بفضول عندما كانوا يشيدونها، سيستغرق الأمر ستة أشهر أخرى قبل أن تصبح الفكرة التي كانت قيد التطوير لسنوات ملموسة.

أخبرنا دان «إن بناء مستشفى في المستقبل تحد لا يُصدق عندما لا تعرف كيف يبدو المستقبل»¹¹، إن المصاعب التي واجهها الفريق وعرة وقاسية، فصل دان ما وصفه بالتحديات عالية المخاطر كما يلي:

- «لم يكن مستقبل صناعة الرعاية الصحية واضحاً على الإطلاق».
- «سوف نخدم مناطق السكان الأسرع نمواً في ولاية كولورادو، ولهذا علينا أن نتنبأ بفعالية بما سيعنيه ذلك بالنسبة لنا».
- «نحن بصدد تقديم أكثر الخدمات الصحية تقدماً على الإطلاق عن بُعد، وعندما ننجح بصعوبة، فهذا يعني أن المريض يمكن أن يكون في وحدة العناية المركزة لدينا ويحصل على كارت وصول دائم إلى الخبرة العملية من جميع أنحاء العالم، قليل من المستشفيات تفعل هذا بنجاح حتى الآن».

- «كما لدينا أيضًا القدرة على استحضار خدمات متقدمة وتمكين التكنولوجيا بطرق لم يتم القيام به من قبل.» ثم ضحك وأضاف «إنه لمن المدهش أن التكنولوجيا التي بنينا عليها خططنا منذ حوالي عام أصبحت قديمة بالفعل.»

على الرغم من تحديات كل هذه العناصر المجهولة، فإن فريق دان يسير على الخطّة والميزانية لأنه يقترب من تحقيق حتمية أعماله، لأنهم «يكّده من شهر إلى شهر عبر المناهات»، كيف يتمكنوا ويستنفروا ماضين إلى الأمام؟ عند الاستماع إلى دان، تدرك بسرعة أنه يقوم بتكوين صورة المستقبل مع فريقه، إنهم يوقعوا نفس المستقبل لأن الجميع في الفريق يساهمون في خلقه، أي أنهم يرون مونيّه عوضًا عن كاندينسكي.

قال دان «إن أكثر ما يحفزني هو بث الحياة في أحلام فريقنا» وأضاف «إن بعث مستشفى جديد إلى الحياة أمر يقبع في صميم القلب والروح، وليس بالنسبة لي فقط، نشترك معًا في فهم عميق لما نريد لمرضانا تجربته، نحن نعلم أن كل مستشفى يقول أن المريض هو الأولوية، لكن ما نفعله مختلف، من البداية، أولويتنا هي تطوير ثقافة أننا نعرف أننا بحاجة إلى أن ننجح، ثقافة تجعل من المؤكد عندما يغادرنا الشخص أن يهتمهم قائلًا، «يا للروعة!» كان هذا استثنائيًا حقًا»

أخبرنا دان «لدينا 5000 شيء نقوم به على قائمة المهام الخاصة بنا قبل أن نرى مريضنا الأول، التركيز والمشاركة أمران سهلان، عندما يعتقد الفريق أنه يمكنهم أن يحققوا أحلامهم، فيندفعوا بطاقة كبيرة».

إذا كنت تحب التشويق، فلن ترغب في الانضمام إلى فريق دان، فالقلق من «هل سننجح أم لا؟» الذي يجعل كثير من الفرق المتوسطة تتعرض لإجهاد يائس غير موجود مع نمو الفريق في مستشفى لونغ بيك. بدلًا من ذلك، هناك اليقين. يجسد الفريق النجاح لأنهم يتوقعوا النجاح. هذا يستنهض قلوبهم وعقولهم مُضِيًا إلى الأمام.

كيفية استنهاض القلوب والعقول للمضي قدماً إلى الأمام

تخيل أنك في اجتماع مع اثنين من زملاء في الفريق: تشين يشارك عبر الفيديو وأيفا تجلس على الطاولة مقابلك، كلما أوشك الاجتماع على نهايته، تدرك أنه يجب عليكم أن تلتقوا وتتصرفوا الآن، علي أن أنهض هذا الفريق وأمضي به إلى الأمام.

كثير من الأشخاص الذين لاحظناهم في مواقف مماثلة يقولون شيئاً كهذا إلى زملائهم في الفريق: «لذا، نحن جميعاً متحالفون ومستعدون للذهاب من بعد ذلك. هل هناك أسئلة؟» يومئ تشين برأسه. (أم كان ذلك انقطاع في الفيديو؟)، بينما ترفع أيفا عينيها من هاتفها الذكي وترد، «أنا مستعدة.».

إلى من نقدم لهم هذه المتابعة المشتركة: «حسناً إذن. شكراً على هذا اللقاء الرائع، اسمحوا لي أن أعرف إذا ما كنتم بحاجة إلى مساعدتي في أي شيء، ودعونا نتحقق من التقدم في الأسبوع المقبل. حسناً؟»

تشين، ومع ذلك، فقد أغلق بالفعل، الشاشة سوداء أيفا تبتسم بينما تلتقط جهاز اللاب توب الخاص بها، ثم تضع هاتفها على أذنها وتبدأ محادثة مختلفة بينما تسير إلى خارج الباب.

الفرق التي تقوم بأشياء صغيرة تطرح أسئلة غير مقصودة لالتماس الإجابات، مثل هذا الفريق المتصور، فإنهم لا يتخذون تقريباً سوى إجراءات صغيرة متكررة، بدلاً من استنهاض القلوب والعقول لا يوجد سوى الحفز، والحث، والترغيب.

الفرق الجادة في تحقيق أهدافها تنفذ ببراعة في الخطوة السابعة لإطار عمل أفعال الأشياء العظيمة، الحقيقة هي أنه توجد الكثير من الطرق لاستنهاض القلوب والعقول. التاريخ يعج بالاستخدام الفعال لهذه الطرق وغيرها:

- الخوف أو التهديدات (من المؤكد أن فريق باول كان لديه جرعة لا بأس بها من هذه النقطة.)
- الأوامر والتوجيهات (في لحظات معينة، ينظر الناس إلى القادة ليقولوا لهم ما يجب القيام به.)
- تضيق الخيارات أمام الناس («يمكننا أن نفعل هذا أو ذاك.»)
- الاستفادة مما يحفز الآخرين («سبب اهتمامنا هو ما سيعبر بنا إلى الهدف.»)
- سرد القصص الملهمة («أتذكر عندما كنت في موقف مماثل.»)
- الجنوح إلى وجهة نظر عامة مشتركة («كلنا يهتم، لذلك نحن جميعًا مسؤولون.»)

هناك تقنية واحدة فقط تمكنك من الاستفادة من أي من هذه الطرق المدرجة والتأكد من تنشيط الاستجابة الغريزية داخل زملاء الفريق، فماذا تفترض أن تكون هذه التقنية؟

لقد صغناها للتو: طرحنا عليك سؤالاً. وبذلك، بدأنا الاستكشاف والاكتشاف والتصور لمستقبل أكثر تحدياً.

إنها حقيقة: لا يمكن للعقل البشري أن يقاوم الاستقصاء المطروح في الوقت المناسب أو المصاغ جيداً، جرّب ذلك: اسأل شخصاً بجوارك عن الوقت وشاهد ما يحدث على الفور لتركيزه، في اللحظة التي يسمع أو يفكر أي واحد منا في سؤال ينصب تركيزنا على الفكرة التي حركها السؤال. وكما أسسنا مع خريطة الطاقة، أيّاً كان الاتجاه الذي يذهب تركيزك إليه، كذلك تذهب طاقتك.

خبراء مثل ديفيد كوبردير - David Cooperrider، ديانا ويتني - Diana Whitney، كورت رايت - Kurt Wright، وآخرون احتلوا موقع الريادة في فهم كيف أن أنواع معينة من الأسئلة تحرض الناس على عمل معين، هذه الطريقة فعالة جداً، حتى أن بيتر دراكر - Peter Drucker قال: «القائد في الماضي كان شخصاً يعرف كيف يتحدث، أما قائد المستقبل سيكون الشخص الذي يعرف كيف يسأل.»¹²

هذا المستقبل هو هنا بالتأكيد، وهو حتى مختلف عما تصوره دراكر: لا يكفي القائد طرح الأسئلة فحسب، إذا كانت الفرق بصدد عمل أشياء عظيمة، فإذا يجب على كل عضو في الفريق أن يتجهز لطرح أنواع الأسئلة التي تستنهض القلوب والعقول مُضيًا إلى الأمام.

إذا كان دان روبنسون، أثناء سعيه لبناء مستشفى للمستقبل، كان في الاجتماع مع تشين وآيفا، كنت قد رأيتز ميل في الفريق أكثر فعالية بكثير في استنهاض الفريق للمضي إلى الأمام، والسبب الرئيسي هو أن: دان يهتم بما فيه الكفاية للأشخاص بدرجة تؤثر على سلوكه. لا يرى زملاؤه كأشخاص يحتاجون إلى التهاون معهم لإنجاز الأعمال؛ بل إنهم بشر ذوو قصص رائعة، وقلوب وأرواح ومواهب، كما أنه يفهم أيضًا أن ليس قلبه وعقله من سيحشد الفريق ليمضي إلى الأمام؛ بل قلوب وعقول زملائه سوف تنجز المهمة. (هذا التميز هو المفتاح).

لذلك، في الاجتماع مع تشين وآيفا، كان دان لي طرح أسئلة مختلفة، على وجه التحديد، كان يجمع بين حكمته في خريطة الطاقة مع الأسئلة التي تثير القلوب والعقول لتوجيه التركيز بشكل استراتيجي، وإن القيام بذلك يمكن دان من تصويب تركيز زملاء فريقه على منطقة في خريطة الطاقة من شأنها أن تمكنهم من التحرك إلى الأمام.

إليك ما يبدو عليه الجمع بين خريطة الطاقة والأسئلة التي تثير القلوب والعقول للمضي إلى الأمام:

أسئلة التركيز المتراجع: أسئلة مثل تلك الموضحة في الشكل 9-2 تستحضر طاقة عاطفية تحفز الناس على توجيه تركيزهم بصورة أعمق في الجانب الخلفي من خريطة الطاقة.

تذكير مهم: في بعض الأحيان تستخدم الفرق بشكل استراتيجي أسئلة التركيز المتراجع عندما تحتاج فرق العمل إلى معالجة وإطلاق المشاعر التي تعيقها، في أكثر الأحيان، ومع ذلك، نلاحظ فرق عمل تطرح غير مدركة أسئلة التركيز المتراجع طوال اجتماعاتهم، والنتيجة تكبح التأثير، فقط عندما يكون الفريق مستعدًا للمضي قدماً، يُطرح سؤال تركيز متراجع آخر، وهكذا تفر الطاقة مرة أخرى بعيدًا عن المستقبل.

أسئلة التركيز المتراجع



ما الأمر المُحبط بشأن عجزنا عن التقدم حتى الآن؟
لماذا نمر بخيبة أمل في هذه المرحلة من عملنا؟
ما الذي يمنعنا باعتبارنا فريق عمل من اتخاذ
الخطوة التالية؟

الشكل 9-2 الجانب الخلفي من خريطة الطاقة يفسح المجال لأسئلة استراتيجية ومهمة لمعالجة العواطف
وطريقة التفكير ذات الصلة بالمشاكل / القضايا / التحديات



أسئلة التركيز المحايد

ما هو التقييم الحالي لوضع تقدمنا؟

ما هي البيانات الأساسية التي سنحتاج إلى جمعها من هذه النتيجة؟
ما الشيء الآخر الذي نحتاج إلى مناقشته بشفافية قبل أن نتحرك إلى الأمام؟

الشكل 9-3 : وسط خريطة الطاقة يفسح المجال لأسئلة استراتيجية ومهمة لتقييم البيانات ومواءمتها مع
الحقائق ووضع إطار لواقع مشترك.

أسئلة وسط خريطة الطاقة: هذه الاستفسارات محايدة عاطفياً وتحفز التركيز على البيانات
والمعلومات والحقائق في منتصف خريطة الطاقة. يوضح الشكل 9-3 بعض الأمثلة.

أسئلة التركيز للمُضي إلى الأمام: هذه الأنواع من الأسئلة ذات النهايات المفتوحة تثير التركيز الذي يقود أعضاء الفريق إلى الجانب الأمامي لخريطة الطاقة، كما هو مبين في الشكل 9-4.

إذا كنت قد أمضيت وقتاً في فريق مثل فريق دان أو حوله، حيث الناس مُلهمة بشكل أكبر بصفة مستمرة، لا يستغرق الأمر وقتاً طويلاً لملاحظة أن لديهم أنواع مختلفة من المناقشات مقارنة بمعظم الفرق، بل والأهم من ذلك، أنهم لا ينتظرون حدثاً للحديث عن الرؤية والدافع للمستقبل؛ بدلاً من ذلك، يرشون على مناقشتهم اليومية الأسئلة التي تنشط قلوبهم وعقولهم لتمضي بهم إلى الأمام، وبالتالي تقوى الرؤية الجماعية وتتعزيز.

يفعلون ذلك باستخدام ما حددناه في كتابنا، فريق واحد: مناقشات من 10 دقائق تنشط العمل الجماعي الملهم، كنوع معين من أسئلة التركيز الخاصة بالتحرك إلى الأمام التي تطبق الكلمات الأساسية.¹³ الجزء المميز من الأسئلة الثلاثة للتركيز على المضي إلى الأمام يعزز ويرفع الإجراءات الخاصة بفريقك من خلال وضع حكمة القلب قيد التنفيذ.

أسئلة التركيز الخاص بالمُضي إلى الأمام

نظراً لما حدث، ما الذي بوسعنا أن نتعلمه ونطبقه وبالتالي نستطيع التحرك إلى الأمام في أفضل صورة ممكنة؟

ما هي الإجراءات التي سنرتبها بحسب الأولوية والتي تمكننا على أفضل وجه من الوصول إلى غايتنا باعتبارنا فريقاً؟

كيف نلتزم بمسؤوليتنا تجاه خطتنا على نحو يُخرج أفضل ما فينا جميعاً؟



الشكل 9-4: الجانب الأمامي من خريطة الطاقة يفسح المجال لأسئلة استراتيجية ومهمة للاستكشاف والتركيز على مسار التقدم إلى الأمام على نحو يجمع الناس معاً.

من بين الأسئلة الثلاثة ذات التوجه، أي منها يطرحه فريقك في كثير من الأحيان؟ ترتبط إجابتك بمدى تكرار تشكيل فريقك لمستقبل مشترك وملهم.

ماذا يتوقع فريقك؟

لا يمكننا أن نعدك بأكثر من ذلك: يستخدم فريق دان أسئلة التركيز الخاص بالتقدم إلى الأمام، لأنه يعلم أنه إذا لم يركز فريق ما معًا، فهو كذلك ليس بسبب عدم التركيز، ولكن لأن أعضاء الفريق لا يركزون معًا، لم يطوروا بشكل جماعي نظام التركيز على أفضل ما يدعم غاية الفريق، مثل هذا العجز يسهل ملاحظته أيضًا، حتى ربما رأيته: مثل أعضاء السمفونية الذين يعزفون على آلاتهم ناظرين إلى نوتات موسيقية مختلفة، فبعض الفرق تحاول عقد اجتماعات مع زملاء منتشرين على أنحاء خريطة الطاقة.

إذا تركتهم تائهين عن التركيز في أي مكان يريدونه دون أي أسئلة استراتيجية توجيهية للتركيز، يمكن أن تصبح الأمور مخيفة بسرعة بالنسبة للفريق، وفقًا لدانييل جولمان - Daniel Golman، فترات يومنا التي تتسائل فيها أذهاننا بأقصى حدهي عندما نكون في العمل، وأثناء استخدام جهاز كمبيوتر في المنزل، أو أثناء القيادة من وإلى العمل. لإضافة المزيد من التركيز على هذه الخطوة في إطار عمل «افعل الأشياء العظيمة» سأترك عقلي يقرر أين سأركز، ينتقل العقل المتوسط عمومًا إلى الجانب الخلفي لخريطة الطاقة، حتى عندما يتزود بمحتوى محايد على ما يبدو، كما قال جولمان، العقل غير المنضبط يظل هذا المحتوى بنغمات عاطفية سلبية.¹⁴

دان روبنسون وأعضاء فريقه لم يتركوا عقولاً تائهة تحدد النجاح المستقبلي للمستشفى الجديد، فمثلاً ضع في اعتبارك هذا السيناريو الأكثر شيوعًا والذي يلعب دورًا في مستشفيات حول العالم: طبيب مثقف ومدرّب تدريبًا عاليًا يدعى الدكتور سميث أوكلت إليه حياة مرضاه، الروتين بين الطبيب وطاقم التمريض، والإداريين تأسس، وقع حدث، ربما ناولت

ممرضة الطبيب أدوات خاطئة أثناء الجراحة، أو مع مرور الوقت أصبحت الأدوات قديمة، انزعج الطبيب وطلب التكلم مع رئيس مجلس إدارة المستشفى.

خاض دان مناقشات مماثلة عدة مرات ونجح في استنهاض الفريق للمضي إلى الأمام باستخدام جميع أجزاء إطار عمل أفعال الأشياء العظيمة كما قال دان: «استمر في التركيز على أفضل الطرق للمضي قدماً». وأضاف «لقد تعلمت أنه عندما يشعر الناس بالإحباط، ذلك لأن لديهم مجموعة كبيرة من التوقعات - وهذا هو بالضبط ما نريد، مهمتي هي تسهيل وإخراج خبراتهم العملية ونقلنا بما يتجاوز الغرور إلى مستقبل يقوده الفريق.».

بينما كان يفضل دان مقابلة الفريق بأكمله، غالباً لن تسمح له مواعيده بذلك، باستخدام السيناريو المشترك الموصوف للتو، إليك فيما يلي ما يبدو عليه دان في مناقشة فردية مع الدكتور سميث:

السؤال الأول الذي طرحه دان هو: «ما الذي أزعجك يا دكتور سميث؟» (هذا هو سؤال تركيز متراجع، يهدف إلى السماح للدكتور سميث بأن يقول الحقيقة ويعالج عواطفه.) ثم يسأل، «قل لي ما تراه؟»، سؤال من وسط خريطة الطاقة يجب دان طرحه، ولقد أخبرنا «أريد أن نكون جميعاً قادرين على رؤية المشكلة الحقيقية التي نحاول حلها.»

ثم يذهب دان لي طرح اثنين من أسئلة التركيز للتقدم إلى الأمام: «ما الذي من شأنه جعل هذا أفضل يا دكتور سميث؟ و«ما هي رؤيتك لرعاية أفضل بالنسبة للمريض؟»

يقول دان: «في كل مرة أ طرح فيها هذه الأسئلة، بهذا الترتيب، ينقلون تركيزهم إلى حيث يريدون منا أن نذهب بدلاً من البقاء عالقين.»

إن القيمة التي تكمن في «حيث يريدون منا أن نذهب» هائلة ومهمة لأي فريق يريد أن يفعل أشياء عظيمة، الخبراء في الاستعلام التقديري - طريقة لطرح الأسئلة للاستفادة مما يجدي نفعاً ونقاط قوة العمل - يحدد ما يسمونه مبدأ التوقعية¹⁵: لأن البشر يخططون دائماً

ولديهم توقعات بشأن المستقبل، كما يشكلون عمداً صورة هذا المستقبل محفزة بشكل هائل، ولأن عقولنا تتجه نحو تركيزها (العامل الذهني رقم 3، فلسوف يتحرك فريق بأكمله في اتجاه ما جماعياً نحو ما يظنونه المستقبل؛ أي صورة أكثر إيجابية وتفاؤل للمستقبل ترتبط بمزيد من الإجراءات الإيجابية اليوم¹⁶.

عندما يطرح دان أسئلة التركيز الخاصة بالمضي قدماً، فإنه يطور صورة من المستقبل، فريقه لا يرسم بطريقة مجردة مثل كاندينسكي، بل إنهم يخلقون انطباعاً عما سيأتي مثل مونييه.

عماذا يتحدث فريقك؟ أيًا كان ما يتحدثون عنه، هذا القدر أكيد: كلماتهم تكشف إلى أين هم ذاهبون وما يمكنك توقعه في المستقبل¹⁷. في أي لحظة من اختيارك، يمكنك تركيز الفريق على ما يحتاجون التحدث عنه للقيام بأشياء عظيمة. كل ما عليك القيام به هو طرح السؤال الذي سيأخذهم إلى حيث يحتاج منهم العمل الذهاب على خريطة الطاقة.

عندما تفكر في السؤال الذي ستطرحه، فكر في أن: قلوب وعقول زملائك في الفريق تنتظر.

للتنفيذ ببراعة، استخدم هذه الفئات المتدرجة لأسئلة استنهاض القلوب والعقول

بعد ست دقائق مضيناها في الاجتماع، عرفنا بالضبط سبب أن الفريق الذي كنا نرصده شبه ثابت ويكافح من أجل تحسين الإنتاجية، قاد هؤلاء العلماء والمهندسين منظمة للبحث والتطوير استغرقت وقتاً أطول بثلاث مرات من منافسيهم للحصول على منتج جديد في السوق، وقد كان الضغط عليهم لتنفيذ خطتهم شديداً: فداءً ما تحصل خسارة السوق على اهتمام كل صاحب مصلحة.

جلسنا على طاولة كبيرة مع 15 عضواً من أعضاء الفريق، بالإضافة إلى ثلاثة زملاء آخرين عبر الهاتف عندما «دخل على الخط» متصل رابع.

سألت تيريل، قائدة الفريق «من انضم للتو إلى المكالمة؟»

- «أوه مرحباً، تيريل»، هذا صوت أليكس. «آسف أنا متأخر. حصلت على حجز مزدوج لهذا الاجتماع، لقد عقدت اجتماعي الآخر على خط هاتفي منفصل، لكنني وضعت على نمط كتم الصوت. اجتماعك سيكون الاجتماع الأوحـد الذي أشارك فيه.»

كنا نظن أنها مزحة، فاعتلت الابتسامات وجوهنا. في الواقع، ومع ذلك، المتصل الرابع لم يكن يحاول بث روح الفكاهة، وجه باقي من في الغرفة بقي مستقيماً وهم يحذفون بلا تعابير في وجه تيريل.

مع استمرار الاجتماع المنعقد لمدة ساعة واحدة، تابعنا نسبة تبادل المعلومات: تحدث ثلاثة أشخاص في الغرفة، بما في ذلك تيريل، أي مجتمعين بنسبة 75 في المئة من الوقت؛ تكلم شخص واحد على الهاتف 15 في المئة من الوقت؛ وثلاثة آخرين في الغرفة مجتمعين بنسبة 10 في المئة من المشاركة الكلامية، جلس 12 شخص المتبقين على الشاطئ يترددون في النزول على متن القارب.

دفاعاً عن هذا الفريق يكمن في أنهم لم يكونوا يعلمون أنهم كانوا على مقربة من فقدان النبض، وبحسب ما أخبرنا به أحد أعضاء الفريق في وقت لاحق «هذه هي الطريقة التي نجري بها دائماً الاجتماعات هنا.» مثل الشخص الذي يدخل المستشفى مع القليل من التعب، فقط لاكتشاف أن ثلاثة من أربعة صدمات قلبه مسدودة، هذا الفريق لم يكن مدركاً أن طاقة فريقه يمكن أن تكون أقوى مما كانت عليه يوماً بعد يوم بصورة ملحوظة.

ساندي بينتلاند - Sandy Pentland، التي تدير مختبرات علوم اتصال معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا وديناميات الإنسان، أوضحت نوع تدفق المعلومات والأنماط الضروري للفريق التي تريد أن تفعل أشياء عظيمة. في مقاله بمجلة هارفارد بيزنيس ريفيو تحت عنوان «العلم الجديد لبناء الفرق الكبرى»، استشهد بهذه المتغيرات باعتبارها أهمية قصوى¹⁸. نحن نقوم بمواءمة هذه المعايير مع القرارات الثلاثة الخاصة بإطار عمل «افعل الأشياء العظيمة» والتي فريقك أكثر استعداداً الآن لاتخاذها.

- يتواصل الفريق بشكل متكرر (قرارات المساهم والمنشط).
- أعضاء الفريق يتحدثون ويستمعون بنفس القدر (قرارات المساهم والمنشط).
- يشارك الفريق في التواصل غير الرسمي المتكرر. (قرارات المساهم والمنشط).
- الأعضاء يستكشفون الأفكار والمعلومات خارج المجموعة. (قرار الموصل).

أعضاء الفريق الذي رصدناه لتونا طبقوا قليلاً من هذه المعايير، عندما التقينا بهم في وقت لاحق من اليوم، قلنا لهم، «أنتم تديرون اجتماعات باهظة الثمن!» الرواتب المستثمرة في 12 شخصاً قدموا مساهمات ضئيلة أو معدومة في جهود الفريق كانت كبيرة، بالإضافة إلى ذلك، كان هناك القليل من التساؤل لماذا لم يشارك عدد قليل من الناس في إنجاز مستقبل: لم يتمكنوا من رؤيته.

الفريق الذي تتحمل تيريل مسؤوليته هو فريق متواضع وجائع، كل عضو في الفريق لديه شغف والتزام لا يصدق تجاه غاية الفريق، كل ما يحتاجونه هو آلية لدفع هذه الطاقة إلى الأمام بينما ينفذوا خططهم.

يوضح الباحثون أن: الدماغ البشري يعمل فقط مع أفكار منشطة، المعلومات غير المستردة من فترات الاستراحة الخاصة بالعقل (والقلب) ربما تكون غير موجودة¹⁹، ربما يكون أعضاء الفريق أشخاصاً ذوي نوايا حسنة، ولكن ما لم يحدث شيء يُعطي مردوداً ويضع تلك النوايا الحسنة موضع التنفيذ، فإن الإنتاجية المحتملة لن تتحقق أبداً.

هذا الشيء ما: أسئلة التركيز الخاص بالتقدم إلى الأمام التي تستخدمها فرق العمل أثناء اجتماعاتهم لاستنهاض القلوب والعقول، أن نكون متأكدين، أن فريق تيريل كان يسأل ويناقش ما نسميه النص النموذجي أو أسئلة التنفيذ القياسي، انظر ما إن كنت تعرف هذه العينة من قائمة الأسئلة:

- ما هي خطتنا؟
- ما يجب القيام به في هذا الاجتماع لتمكيننا من إحراز هدفنا؟
- من الذي يرأس هذا المشروع، وما هو الدور الواضح الذي تحتاجه بقيتنا؟
- ما هي الالتزامات بالموارد التي نتخذها؟
- كيف سننقل المعلومات عن التحديثات؟
- أين ومتى سوف نلتقي لتقييم التقدم المحرز؟

من المحتمل أنك تعرف هذه القائمة ولديك عدد قليل من الأشياء المفضلة لديك التي أضفتها، ذلك لأن هذه الأسئلة قياسية؛ إذا كنت تريد أن تكون الفريق الذي يفعل أي شيء، يجب أن يكون فريقك على دراية جيدة بأسئلة التنفيذ النموذجية، ومع ذلك، انطلاقاً من ملاحظتنا، توجد ثلاث رؤى بالغة الأهمية إذا كنت مُقدم على فعل أشياء عظيمة:

1 - تستخدم أقلية من الفرق أسئلة، مثل تلك المذكورة أعلاه، باعتبارها الوسيلة الأساسي لتحسين قدرة الفريق على التنفيذ. معظم الفرق تعتمد على طريقة الإخبار قديمة الطراز؛ أي أن الشخص المسؤول يُملّي تعليمات بما يجب القيام به. هذه الفرق هي أكثر عرضة للنضال في القدرة على التنفيذ.

2 - تلك الفرق التي تسأل أسئلة التنفيذ النموذجية تحسن من طريقة تنفيذها؛ ومع ذلك، ما زالت تكافح من أجل تمييز أنفسها باعتبارها فريق قادر على فعل أشياء عظيمة، فإمكاناتها الواضحة والجلية لا تزال غير نشطة.

3 - بما أننا درسنا فرقاً تقوم بأشياء عظيمة، اتضح لدينا: أنهم يتخطون أسئلة التنفيذ النموذجية ويحشدون القلوب والعقول بأسئلة من فصول خاصة بهم: الغاية، الرؤية، الدافع، والمساءلة، والهدف، ما هو ملفت للنظر في المؤسسات ذات الأداء الضعيف

هو أن المناقشات التي تتناول هذه الفئات من التفكير تهبط إلى الإدارة العليا. على العكس، الفرق التي تفعل أشياء عظيمة، بغض النظر عن مكان وجودهم في التسلسل الهرمي، فإنهم يدمجون بفعالية هذا التفكير العالي المستوى في عملهم اليومي، هذه هي الطريقة التي يتسارع بها التفكير المؤسسي، ويتطور الفريق للتفكير في عملهم في سياق المؤسسة ككل، وهكذا إن النتائج المحسنة لا يمكن إنكارها، هلموا بنا نستكشف ذلك:

تخيل أن الخطة الكبيرة التي يجب على فريقك تنفيذها هي عبور نهر، تماماً مثل نهر كولورادو الذي عبره فريق باول وصولاً للجراند كانيون، سيتطلب النجاح قلباً مشاركاً بالكامل وعقلاً حادة تركز وقادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، بمعنى آخر، أنت كذلك سوف تحتاج إلى أنواع مختلفة ومرتبعة من التفكير أو الوعي، جميع الفرق في كثير من الأحيان تتعثر في أنماط التفكير الأساسية التي تتميز بها أسئلة التنفيذ النموذجية: «كيف سنفعل ذلك؟» أو «ماذا سنفعل الآن؟»، بينما هذه الأسئلة أساسية للإجابة عنها، إلا أن هذا المستوى من التفكير المستمر، مع ذلك، لا يخلق انطباعاً يشبه انطباع مونية عن المستقبل، أي أنه لا يجعل القلوب تنبض، ولا ينشط الطاقة اللازمة للقيام بأشياء عظيمة، أي أن هناك حاجة لتحقيق المزيد من النجاح.

تدعم الأبحاث حقيقة أن فريقك إن أراد أن يقوم بأشياء مهمة سيتطلب التركيز والتفكير الناتج عن قوة الفئات الخمس لأسئلة استنهاض القلوب والعقول، أولئك الذين يجوبون بطوافات أسفل الأنهار البرية الفعلية يعلمون أن المنحدرات التي يواجهونها تصنف حسب الفئات، كلما زاد الرقم أو الفئة، زاد الخطر والمخاطرة التي يتعرض لها البحار، منحدرات الدرجة الأولى تدل على تموج، يمكن لأي بحار تقريباً التحرك بأمان وبشكل مريح من خلال هذه المنحدرات، ولكن في نهاية المطاف، يواجهون منحدرات الفئة الخامسة الأكثر تطرفاً المكونة من سيول المياه المتلاطمة، والتي تتطلب مهارات على مستوى عالٍ من الإتقان من أجل الإبحار، متى تقوم بدخول الفئة الخامسة، يستوعب كل شخص في القارب بشكل أوضح غايتهم ورؤية كيفية نجاحهم أو المخاطرة بأن يُقذف بهم من القارب.

فئات الأسئلة التي تستنهاض القلوب والعقول تعمل كما بنفس الطريقة، فكلما كانت الظروف التي يواجهها الفريق شديدة، ارتفعت فئة الأسئلة الضرورية للمثابرة، طريقة أخرى للنظر إلى الأمر: كلما ارتفعت فئة السؤال، زاد مستوى الوعي المنشط داخل أعضاء الفريق - مما يؤدي إلى زيادة فعالية التنفيذ حتى من خلال المواقف الأكثر تحدياً.

فئات الأسئلة التي تستنفر القلوب والعقول



الشكل 9-5 : فئات الأسئلة التي تستنفر القلوب والعقول

عندما يواجه فريق تحدياً شديداً (مثل فقدان العميل، أو سحب المنتجات، أو البائع الذي لا يمكنه توفير المواد في الوقت المناسب)، إن تلك الفرق فقط التي لديها دوافع عميقة واضحة في رؤيتها والغاية سوف تزدهر، تلك هي الفرق التي لا تفقد النبض.

نقاط تركيز الفئات الخمسة للأسئلة موضحة في الشكل 9.5، هذه كلها أسئلة تنفيذية تتجاوز الأسئلة المتداول عليها، ولقد ثبت أنهم يزيلون الغموض عن ما هو ضروري لتحسين أداء الفريق، لأنهم مصنفون بطريقة يريدها ويحتاج إليها عقلك لجعل العالم منطقياً.

أسئلة الفئة الخامسة: تحديد الغاية أو توضيحها أو دعمها.

الأهمية: لتنفيذ وتحقيق الأشياء العظيمة، يجب على الفريق فهم واستيعاب سبب وجوده.

أمثلة:

- ما هو هدفنا بالتحديد كفريق في السياق الأوسع للمؤسسة؟
- كيف يتماشى هدف فريقنا مع هدفك كشخص؟

أسئلة الفئة الرابعة: إنشاء الرؤية أو إلقاء الضوء عليها أو تبسيطها. الأهمية: في حين أن توجيه ما يجب على الفريق إنجازه من المحتمل أن يكون ضرورة، فإن ما يجب الوصول إليه كهدف يجب أن يكون واضحًا لجميع أعضاء الفريق من أجل التنفيذ الفعال.

أمثلة:

- كيف يبدو النجاح بالضبط بالنسبة لنا عندما نصل إلى المعلم التالي؟
- ما الذي ترى عملاءنا يفعلونه بشكل مختلف أو أفضل بسبب جهودنا؟

أسئلة الفئة الثالثة: تحديد الدافع وتعزيزه وتضخيمه، والأهمية تكمن: عندما يكون أعضاء الفريق مدفوعين غريزيًا بفضل سببهم الشخصي في أن يضعوا قلبهم في العمل الذي يجب عليهم القيام به وذلك من أجل الفريق لكي ينفذوا المهمة بنجاح.

أمثلة:

- فيما يتخطى المكافآت الخارجية، لماذا يلتزم كل واحد منا بالنجاح في هذا الجهد؟
- لماذا من المهم لك أن نضع قيمنا باستمرار في موضع التنفيذ؟

أسئلة الفئة الثانية: التمكين من المساءلة وضمانها، وأهمية ذلك: لأن المساءلة هي اختيار شخصي، وغالبًا ما يتجاوز أعضاء الفريق التوقعات في تحقيق الأهداف عندما يشاركون في تحديد ما يبدو عليه النجاح وكما يحددون عواقب الفشل في التنفيذ.

أمثلة:

- كيف نقيس النجاح بطريقة تتجاوز توقعات الآخرين فينا؟
- في اللحظات عندما نعتقد أننا قد نضيع الهدف، كيف سنستخدم خريطة الطاقة لوضع نموذج مثالي للنزاهة والمساءلة؟

أسئلة الفئة الأولى: توضيح الهدف ومواءمته، الأهمية تكمن في: الكفاءة والجودة والجوانب الأخرى للأداء القوي لتحقيق بشكل أفضل عندما يكون جميع أعضاء الفريق لديهم فهم مشترك واستيعاب كامل لما يجب تحقيقه.

أمثلة:

- ما هي الحتمية الضرورية للأعمال لدينا من وجهة نظرك؟
- باعتبارنا فريق واحد، ما هو هدفنا المشترك والمشارك؟

اعترف فريق تيريل بسهولة أنهم لا يسألون أي شيء ما وراء الأسئلة الأساسية حول «كيف نفعل هذا؟» في الواقع، من خلال ملاحظتنا، يعرف العديد من الفرق كيفية تنفيذ مهمة، في حين أنهم لا يعرفون كيفية النجاح، هذه السابقة تعني بعض العذاب لأي فريق يحاول تنفيذ خطة النهر الثائر أمامهم.

فريق تيريل لم يكن يحتضر، بعيداً عنه، قبل فريقه التحدي الخاص بنا لتطبيق الأسئلة التي تثير القلوب والعقول ممثلين كل فئة من الفئات، ومع الممارسة، أدركوا بعض الدروس المهمة:

احتياجات الفريق تحدد فئة السؤال الذي يجب عليهم استخدامها، كمثال على ذلك، من الأفضل طرح أسئلة من الفئة الخامسة فيما يتعلق بالهدف فقط عندما يحتاج الفريق إلى التركيز، وأن تسأل أيضاً العديد من أسئلة الفئة الثالثة والرابعة والخامسة عندما لا يحتاج الفريق سوى إلى أسئلة الفئة الأولى والثانية أو الثالثة يمكن أن يشعرهم بالتلاعب ويكون له تأثير مضاد

مثبط (على سبيل المثال، إذا سُئل شخص ما بشكل متكرر «ما هي غايتنا؟» أو أسئلة مماثلة من الفئة الخامسة بينما يمر الفريق بإبحار سلس، من المحتمل أن يقوم هذا الشخص باستهجان الأسئلة المطروحة في المستقبل). فتوقيت الأسئلة التي يجب طرحها مهم.

لكي نكون على يقين، الأسئلة ذات الأجندة الخفية أو الرغبة في التلاعب مع شخص ما لكي يتصرف بطريقة معينة ليست الأسئلة التي تستنهض القلوب والعقول، لأنها تُفسد الثقة. أسئلة التركيز إلى الأمام الحقيقية تجدي نفعاً لأنها تسمح لأعضاء الفريق بالتعاون في خلق مسار يأخذهم إلى الأمام معاً (مونه مقابل كاندينسكي). يمكن لأي منا أن يرى بشكل أفضل ما نكتشفه وننشئه لدينا - والقيام بذلك معاً يبني الثقة.

عندما يولد أحد أعضاء الفريق فكرته الخاصة، فإنها تكون مغلقة داخل عواطف الملكية، وهكذا تفعيل القلب والعقل يكون أكثر احتمالاً، وهذه هي الطاقة اللازمة للتغلب على المنحدرات الصعبة.

الإخلاص في سماع الإجابات عن الأسئلة المطروحة أمر بالغ الأهمية، وفي الواقع، إذا لم تكن مهتماً بسماع إجابة على سؤال أو كنت شخصاً يعرف الإجابة بالفعل، لا ينبغي طرح السؤال.

أسئلة التركيز على التقدم إلى الأمام لا تتعلق بإخفاء ما لا ينفع أو أن تكون إيجابياً، بينما المناقشات بعدها في الوقت المناسب عن الجانب الخلفى أو الوسط لخريطة الطاقة، مثالية لاستنهاض الفريق نحو نتائج إيجابية.

أدوات إطار عمل «افعل الأشياء العظيمة» تجدي نفعاً، ربما لأنها تستند على كيفية اتصال الدماغ بشكل طبيعي، لم تكن مفاجأة لنا عندما ظللنا فريق تيريل في اجتماع بعد بضعة أشهر فقط ووجدنا بشكل ملحوظ ظروفًا مختلفة.

على عكس التجربة السابقة، هذه المرة كان هناك سبعة أشخاص في الاجتماع، خمسة موجودين شخصياً، بالإضافة إلى اثنين عبر الاتصال عن بعد، بدأ تيريل مع سؤال التحفيز من الفئة الثالثة، «لقد تعرضنا للانتقاد، بالنظر إلى أنه لدينا المزيد من المشاريع في محفظتنا أكثر من أي وقت مضى باعتبارنا فريق، أريد أن أسألكم: ما الذي يدفع كل واحد منكم إلى التأكد من نجاحنا مرة أخرى؟» على الفور، تلا نقاش قصير تلك الدوافع النشطة وأعطاهم الثقة للتكيف مع التحديات التي كانوا على وشك مناقشتها.

من بين الأشخاص السبعة الذين شاركوا في الاجتماع، شارك خمسة منهم مجتمعين في الكلام بنسبة 65 في المائة من الوقت، وتحدث تيريل 20 في المائة، في حين تحدث شخص واحد 15 في المائة، لقد أمضوا بفضل خبرتهم بضع دقائق فقط على الجانب الخلفي من خريطة الطاقة؛ كانوا يشعرون بالإرهاق والضغط نوعاً ما، وكان عليهم قول ذلك، ثم بعد ذلك، تم تركيز ما يقرب من نصف اجتماعهم على وسط خريطة الطاقة، وتقييم الوضع الحالي لكافة المشاريع.

قضوا ما تبقى من الوقت على الجانب الأمامي من خريطة الطاقة مستخدمين في الغالب الأسئلة من الفئة الأولى إلى الرابعة.

الفرق التي تنفذ براءة هي تلك التي يجد أعضاؤها المزيد من المعنى الكامن في عملهم، قلوبهم وعقولهم مستنهضة، ويجري ذلك عن طريق طرح الفئات الأعلى من الأسئلة التي تنشط الوعي بدرجة أكبر.

كان التأثير ملحوظاً على فريق عمل تيريل من خلال رفع مستوى وعي الفريق عبر طرح أسئلة التركيز الخاصة بالتقدم إلى الأمام، ذات مرة كانوا ثلاث مرات أبطأ من منافسيهم في تطوير منتجات جديدة، وخلال عام واحد فقط قفزوا قفزة واسعة في هذه الصناعة وهم الآن صاروا أربع بمعدل مرتين، حتى أنهم سلموا سبعة منتجات جديدة خلال اثني عشر شهراً مقابل تسليم منتج واحد فقط في العام السابق.

ويقع على نفس القدر من الأهمية أنهم لم يتعرضوا لأزمة قلبية أثناء قيامهم بتلك الأشياء، وهكذا انخفض معدل دوران الموظفين في وحدة الأعمال من 12 بالمائة إلى ما يزيد قليلاً عن 4 في المئة، سجلت ثقافتهم ومشاركتهم الأفضل بين فرق عمل القسم، كما قال تيريل «لطالما كان لدينا الأشخاص الموهوبون هنا، كما أن لدينا القيادة، ما أن نضع قطعة الثقافة داخل اللعبة، تهل النتائج.»

تحقيق شيء ما أكبر

إليك حقيقة قد تثير دهشتك أو لا تثيرها: خلال اليوم، المناقشات التي تجربها مع زملاء الفريق تؤثر على نوع المناقشات التي يجرونها مع أسرهم عندما يعودون إلى المنزل في المساء. متى تتخذ قرار المنشط وتطرح الأسئلة التي تستنهض القلوب والعقول، وتزيد من احتمالات أن يُخرج زملاؤك في الفريق أفضل ما لديهم لأسرهم أيضاً.

ثم، في وقت لاحق من اليوم الذي يسحب فيه الطفل كرسيه إلى طاولة العشاء، وعيونهم تبحث عن الأم والأب بحثاً عن أدلة حول مزاجهم، سوف يحدث شيء مهم، بسبب التجربة التي خاضها زميل العمل معك، نشأ لديك تموج، وستجري مناقشة ملهمة وأكثر بهجة، ونتيجة لذلك، سوف يحصل الطفل على هدية مهمة: سوف يعرف أن الحياة جميلة.

هل أنت مندهش؟ ماذا يعني لك معرفة أنك تؤثر على نوعية حياة الآخرين بهذه الطريقة؟

لا يهتم أعضاء فرق عمل الأشياء العظيمة بالنتائج التي يُنتجها زملاؤهم في الفريق فحسب، لأنهم يعتزمون إحداث تأثير ملحمي، كما أنهم يهتمون أيضاً بنوعية الحياة التي يحياها زملاؤهم في الفريق، وذلك لا يعني أنهم يأخذون زملاءهم في الفريق على محمل الهزل أو يخفضون توقعاتهم بشأن جهدهم وكما يعملون على حماية مشاعرهم، في الواقع، من تجربتنا، نحن نعرف أن العكس هو الصحيح، أعضاء فريق افعل الأشياء العظيمة يضعون مستوى معيشة أفضل ويتوقعونه لبعضهم البعض، مع العلم أن العمل الذي يقوم به كل شخص هو التعبير الرئيسي عن تلك الحياة، إنهم يصرون على أن أعضاء الفريق يخرجون أفضل ما لديهم كما يخرجون أفضل في الآخرين في كل مكان يذهبون إليه.

يمكنك الانتظار لسنوات - حياتك المهنية - لتكون في النهاية ضمن فريق حيث الناس يعملون بهذه الطريقة، أو، يمكنك الوصول إلى هناك بشكل أسرع عن طريق إنشاء هذه الديناميات الترابطية عمداً.

ما من شك في أن الأمر يتطلب أحياناً شجاعة عاطفية لطرح أسئلة مؤثرة خاصة بالتركيز على التقدم إلى الأمام، وخاصة تلك الموجودة في الفئة الثالثة والرابعة والخامسة، وإنه لمن المحزن أن القيام بذلك ليس شائعاً في مكان العمل، ولكن لأسباب ما نحن نعتقد أن كثير من الناس يسيئون تفسيره، لا تُطرح هذه الأسئلة بسبب أن الناس لا يؤمنون باستنهاض القلوب والعقول، بل لأنهم ببساطة لا يعلمون كيف.

حقيقة الأمر هي أن هذا العمل الخاص بفعل الأشياء العظيمة قد يخسر عن طريق شيء ما أكبر: الفرصة لاكتشاف من هو كل واحد منا كشخص، الأعمال الحتمية أمامنا هي هدية متكررة، إن الأمر يكمن في السعي لتحقيق أن نحصل على اكتشاف وتجربة ما يتوق إليه كل منا - ثراء التجربة الإنسانية لا يمكن أن يتحقق إلا عندما تُستنهض القلوب والعقول بصورة جماعية، إنه هذا التنفيذ، وهذا الإنجاز على المحك، لهذا السبب يحتاج فريقك منك التقدم إلى الأمام.

انطلق، اسأل السؤال الأكبر، ثم سؤال آخر، كلما أمكنك البقاء على المسار، أصبحت المكافأة أكبر مما يمكن تخيله.

الأفكار العظيمة في هذا الفصل وثلاثة إجراءات موصى بها

- الفرق التي تفعل أشياء عظيمة ترى بوضوح ما يبدو عليه المستقبل، وهذا نتيجة لعدم الاعتماد فقط على القائد في خلق الرؤية؛ إنها وظيفة لخلق مشترك لصورة المستقبل بشكل جماعي كفريق واحد، وإن الإجراءات الموصى به: مسح فريقك لتحديد وضوح رؤيته بشأن ما يبدو عليه المستقبل، (اسأل ببساطة!) ثم حددوا - معاً - بأي طريقة تحتاج هذه الصورة إلى تحسين.

- إنها حقيقة: لا يمكن للعقل البشري أن يقاوم السؤال المطروح في الوقت المناسب والمصاغ جيداً، يمكنك تحويل تركيز الشخص (في الواقع، الفريق كله) على الفور عن طريق طرح الأسئلة.
- توجد ثلاثة أنواع من أسئلة التركيز التي تخلق اتجاهات في التفكير مختلفة بشكل واضح على خريطة الطاقة: (1) أسئلة التركيز المتراجع (2) أسئلة محايدة، و(3) أسئلة التركيز الخاص بالتقدم إلى الأمام، وإن الإجراء الموصى به: حدد نوع أسئلة التوجيه التي يسألها فريقك على الأكثر، ما هي النتائج في التفكير والإجراءات التي يخلقها ذلك من أجل الفريق؟
- تتوقف قدرة الفريق على التنفيذ ببراعة على مستوى التركيز والوعي والإدراك. فئات الأسئلة التي تستنهض القلوب والعقول تزود المستخدمين بخمس نقاط للتركيز والتفكير الضروري لتنفيذ الخطط ببراعة.
- العديد من الفرق تعرف كيفية تنفيذ المهمة؛ إلا أن قلة منها تعرف كيف تنجح. لكي يفعل الفريق الأشياء العظيمة يجب على الفريق تجاوز الأسئلة النمذجية المتعلقة بالتنفيذ.
- سيتوقع كل فريق ما يفكر فيه، ويناقش، وبالتالي يرى أكثر. لكي يقوم الفريق بأشياء عظيمة، يجب عليهم ذلك
- توقع مستقبل ناجح، وبهذه الطريقة، فإن القلوب والعقول تحتشد بصورة أفضل، أنجح وسيلة لتحقيق ذلك هي أن تطرح أسئلة الفئة الثالثة، والرابعة، والخامسة، وإن الإجراء الموصى به: ا طرح على فريقك الأسئلة التالية: ما نوع الأسئلة التي نطرحها أكثر شيء؟ أين عسانا أن نتحسن في هذا المنطقة؟ وكيف نطور مهارتنا وثقتنا لطرح أسئلة فئة أعلى؟
- كل تفاعل لك مع زميل في الفريق يؤثر على تجربته بعد وقته معك، عن طريق تنشيط الأفضل في الآخرين من خلال أسئلة التركيز الخاص بالتقدم إلى الأمام، يمكنك إنشاء موجات من الطاقة التي يمكن حتى أن تمتد إلى منزل زميلك.