

الفصل العاشر

هل فريقك على استعداد لفعل الأشياء العظيمة؟

تمامًا مثل نهر كولورادو والنهر الأخضر اللذين كان يعبرهما جون ويسلي باول وطاقمه أثناء استكشافهم غراند كانيون، تجد كثير من الأنهار طريقها في النهاية إلى مسطحات مائية أكبر، أولئك الأشخاص منا الذين كانوا على صفحة المحيط يعرفون أن هناك أسباب معقولة للغاية وراء لماذا في توضع علامات تحذير في بعض المواقع: «خطر! ممنوع السباحة.»، ففي كثير من الأحيان، تتلاطم الأمواج على سطح الماء وتتناثر بصخب على شاطئ البحر، الانجذاب إلى القفز في الماء للسباحة واللعب في الأمواج يضيء وجوه أولئك الذين يمشون بمحاذاتها.

لكن الخطر يكمن في تلك المياه الجذابة.

من الشاطئ يبدو أن المياه تصل إلى الشاطئ حيث كل سباح يريد أن يذهب في النهاية، في مثل هذه الأماكن، إذا قفزت في الماء، تتعرض حياتك للخطر، فتحت سطح الماء تختبئ تيارات تفوق في قوتها قوة أعتى السباحين: تيار هائل من الماء يسحب في قبضته كل شيء من البحر، وإن هذه القوة الخفية الهائلة من الطاقة تضعك في معركة من أجل أن تنجو بحياتك.

بدرجات متفاوتة، يواجه كل فريق هذه الديناميكية نفسها داخل المؤسسة التي يعمل بها، أعضاء الفريق المطمئنون وذوو النوايا الحسنة يلتزمون بالقيام بأشياء عظيمة ويقفزون بحماس إلى عملهم، لكن النظام من حولهم، الأشد تأثيراً ألا وهو: ثقافة الشركة («هذه هي الطريقة التي نفعل بها الأشياء هنا») يمسكهم في قبضته ويهيمن عليهم مثل تيار الماء، وكما هو الحال في المحيط، حتى الأشخاص الأقوى على الإطلاق لا حول لهم ولا قوة داخل هذه التيارات.

التيارات الجارفة الموثقة جيداً من ارتكاب مخالفات في مؤسسات مثل إنرون وآخرين (قراءة أسبوعية لأخبار الأعمال تلقي الضوء على حالات عديدة) جذبت الموظفين إلى أماكن لا يرغب الكثير منهم في الذهاب إليها، في كثير من الأحيان، داخل العديد من المؤسسات، يتصاعد الضغط اليومي لتحقيق الحتمية الضرورية للأعمال لدرجة القوة الغاشمة، التي تُترك بلا هوادة إلى أن تحتاج الناس وفرق العمل.

في حين أن معظمنا لن يخرق القانون، إلا أن كثيراً منا عرضة لإظهار السلوكيات التي نخون طبيعتنا الأكثر نقاء، وإن درجة الرضا عن النفس، أو اللامبالاة، أو حتى الاحتقار لزميل تصبح قواعد تجرفنا بعيداً عن قدرتنا على ممارسة قيمنا، وهكذا تحث إمكاناتنا بما تعد به، هذه ملحمة في أكثر شكل مأساوي لها.

في هذه الحالات، يصبح إطار عمل «افعل الأشياء العظيمة» منقذاً للحياة.

توقف عن المحاولة بأن تكون فريقاً عالي الأداء

ماذا يعني إذا كان الوجود ضمن فريق عالي الأداء يتطلب القيادة إلى المنزل ليلاً وأنت تتساءل عمن ستصبح باعتبارك إنساناً؟ وتتساءل عما إذا كانت عائلتك سوف تتعرف عليك عندما تصل إلى المنزل؟

إذا كان هذا هو الحال، فتوقف عن محاولة أن تكون فريقاً عالي الأداء، نعلم أن القيام بذلك يبدو وكأنه بدعة، إلا أنه عليك أن تضع السيناريو التالي في اعتبارك: تخيل أنك تسبح

في هذا المحيط الجذاب الذي وصفناه للتو وأنت تجد نفسك محاصراً داخل تيار جارف كما أنك انسحبت إلى البحر، بعيداً عن هدفك (الشاطئ)، المارة على الشاطئ يصرخون، «اسبح بقوة أكبر! اسبح بقوة أكبر» وهكذا تفعل، ولكن عوضاً عن إحراز تقدم نحو بر الأمان، تشعر فقط بأنك قد سُحبت بعيداً عما يمثل أهمية بالنسبة لك.

بينما تفقد عضلاتك قواها، فإن الإرهاق سيبدو مثل المرساة، وأنت تتساءل ما إذا كنت ستبقى على قيد الحياة.

في العديد من المؤسسات، يتم إطلاق دورات تدريبية حسنة النية لأغراض تطوير فرق عالية الأداء، وهكذا يغطون أساسيات السباحة: حدد غاية الفريق، اضبط الهدف وانسجم معه، وحدد الاستراتيجيات، وتأكد من وضوح الدور وأساليب المساءلة، وتذكر دائماً التواصل والثقة بزملائك، هذه الأساسيات ضرورية لنجاح فريقك، وقد جرى تغطيتها واستعراضها في عدد كبير من الموارد، بما في ذلك العمل الكلاسيكي لكل من كاتسنباخ - Katzenbach، وسميث - Smith في مقالهما بمجلة هارفارد بيزنيس ريفيو عام 2005 تحت عنوان «ضبط فرق العمل»¹ ومع ذلك، ما كان مطلوباً للفرق بغية النجاح قبل 10 سنوات (وحتى قبل خمس سنوات)، لا يكفي للفرق لكي تحرر من التيارات الأقوى والمختلفة اليوم.

باختصار، أصبح مصطلح «الفرق عالية الأداء» من نواح كثيرة مجرد كليشيات، وهو مصطلح يهدف إلى تسويق أو تحديد الممارسات القياسية، أضف إلى هذا حقيقة أن المشاركين في هذه التدريبات نادراً جداً ما يعاودون تأدية العمل كالمعتاد، ومن السهل أن نفهم سبب أن المصطلح بدأ في ألا يلقي استحساناً.

دراستنا للموارد حول موضوع الفرق عالية الأداء التي تستهلكها غالبية المؤسسات تُظهر إغفالاً صارخاً، أي أن قدرة الفريق على الوفاء بالتزامه تجاه الحتمية البشرية غائبة بشكل واضح،

وفي حين أن جودة المحتوى قوية، إلا أنها غالبًا ما تناشد العقل فقط، وبعبارة أخرى، هي تنشيط الدماغ فحسب، بالرغم من أن تغيير السلوكيات، ليس بممارسة عقلية، لأنه عمل يختص به القلب.

عندما يترك فريق ما البرنامج التدريبي لفرق العمل عالية الأداء الذي يفشل في تضمين الخطوات والأدوات اللازمة لتحقيق الحتمية البشرية، فإن الأمر لا يستغرق وقتًا طويلاً حتى يكتشفوا أنهم ليسوا مجهزين تمامًا للقيام بأمور ذات شأن عظيم، فلقد قُذِفَ بهم في محيط العالم الحقيقي، وها قد أصبحوا الآن معرضين لتيار تحتي خفي غير مرئي مؤلف من العواطف البشرية التي تظهر في تفاعلات لا حصر لها بين أعضاء الفريق ومع من هم خارج الفريق مما يترك الفريق غير قادر على إحداث تغيير في تلك المناطق، وهكذا إن أعضاء الفريق يسبحون بشكل أقوى، وهم يظنون أن المزيد من الجهد هو الحل.

هكذا، يرتعبون، إذ ينظر أعضاء الفريق ويدركون أنهم لم يحرزوا أي تقدم، وفي الواقع، يبدو الأمر وكأنهم يُسحبون إلى الخلف، وبالتالي يحددون اجتماعاً للفريق ويتخطون غاية الفريق، وأهدافه، وخططه، وأدواره، وإجراءاته، وهلم جرا، مع النوايا الحسنة يكتسبون التقدم الذي يحتاجون إليه.

ولكن ليس هناك ما يكفي من القوة لمواجهة التيارات الثقافية تحت سطح كل تلك جداول البيانات وأوراق التوضيحات المليئة بالأرقام، يحتاج الفريق إلى أكثر، يحتاجون إلى أن يكونوا مجهزين لتحقيق الحتمية البشرية.

جاء اليوم الذي يتحدث عنه معظمنا عبر السنوات القليلة الماضية، لم يعد أداء الأعمال، في حد ذاته، يحدد معنى النجاح ولا الإنجاز، كلنا نريد المزيد، أي أننا نريد تقديم نتائج عظيمة وأن نستمتع بعملية القيام بذلك، نريد أن نكون منتجين تقنيًا ونساهم باعتبارنا بشر. نريد أن ننجح كفريق في العمل ونحقق ذاتنا في الحياة، القيام بالأمور يمكن في كيف نحدد ما يعنيه إحداث تأثير ملحمي. وهذا يعني أننا نفعل المزيد لأننا أكثر مما نحن عليه، بالتأكيد باعتبارنا أفراداً، وأكثر من كل شيء باعتبارنا فريقاً.

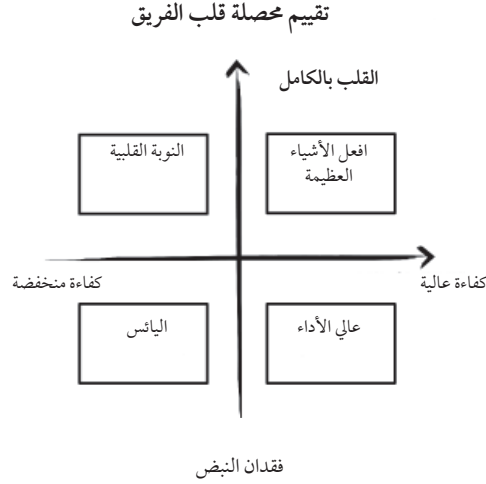
إذا وقعت داخل تيار، فلكي تنقذ نفسك يجب أن تفعل ما يبدو منافٍ للعقل، سوف يوجهك المنقذ بالألا تسبح نحو شاطئ البحر. بدلاً من ذلك سيقول لك أن تسبح بالتوازي مع الشاطئ، حتى تتمكن من السباحة خارج التيار الضار². ثم بمجرد أن تُخرج الطاقة المعارضة وتخلق الظروف لتكون أكثر فعالية كسباح، تبدأ في العروج إلى الشاطئ.

لكي تنجحوا كفريق واحد، يجب أن تتجاوز التعريفات التقليدية لفرق العمل عالية الأداء من خلال السباحة أولاً بالتوازي مع الشاطئ - بمعنى آخر - خلق الظروف الإنسانية اللازمة لتحقيق النجاح، هذا هو بالضبط سبب تجهيز إطار عمل افعل الأشياء العظيمة للفرق لكي تسود، هذا يجعل الماء آمناً لكل شخص ليكونوا أفضل ما لديهم من خلال تعظيم جهود الجميع. عندما تتخذ الخطوات العملية لإطار عمل افعل الأشياء العظيمة بفعالية، سيكون أمامك ما يمكنك أن تتوقع رؤيته عندما يتجاوز فريقك الأداء العالي.

التقييم الخاص بك: محصلة قلب الفريق

يمكنك التنبؤ بفعالية مدى استعداد فريقك للقيام بأشياء عظيمة عن طريق قياس مستوى القدرات الفنية والمتواءمة التي يمتلكها الفريق بما يتناسب مع حجم قلب الفريق بأكمله الموضوع في المسألة التي في متناول اليد. الجهاز الذي يقوم بذلك هو (محصلة قلب الفريق) المبين في الشكل 10-1، والذي يقيس العناصر الأساسية التي تسهم في فرق العمل التي تفعل أشياء عظيمة بالمقارنة مع الفرق التي ليس لها سوى قلب، أو قدرة عالية فقط - أو الفرق التي تفتقر إلى أي منهما.

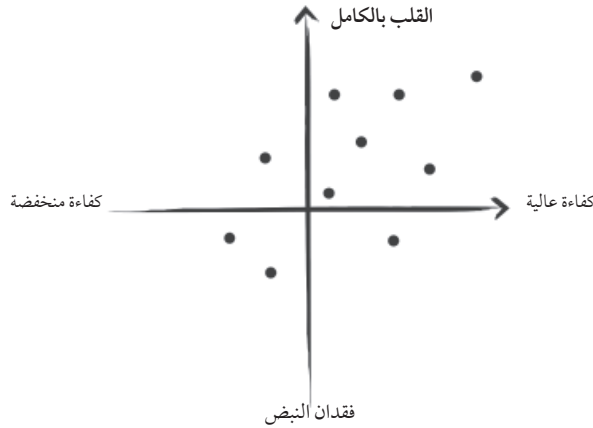
في هذه اللحظة، يعد فريقك واحداً من أربعة أنواع من الفرق - (1) فرق عمل «افعل الأشياء العظيمة»، (2) فرق العمل عالية الأداء، (3) فرق عمل النوبة القلبية، و(4) فرق العمل اليائسة - كما هو موضح في الأشكال من 10-2 إلى 10-5.



شكل 10-1 : تقييم محصلة القلب

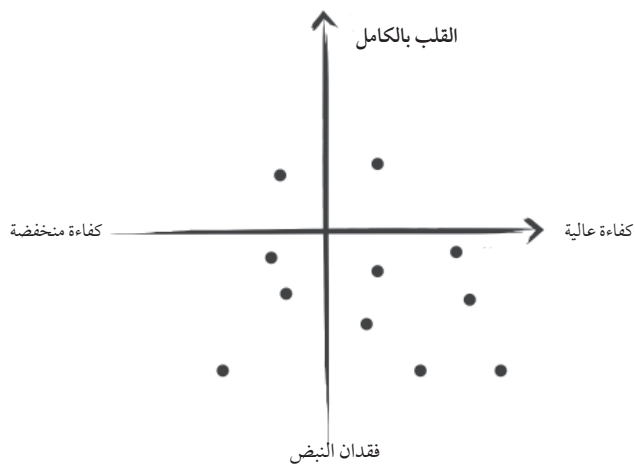
1 - فرق عمل افعل الأشياء العظيمة: قادرة على إدامة النتائج، وصقلها، وتحسينها بانتظام، أعضاء الفريق منسجمون مع المهارات الفنية القوية، ولديهم القدرة على التطبيق العملي لسلوكيات العمل من كل القلب الأساسية، بما في ذلك الشجاعة العاطفية، والتعاطف، ونهج الفريق الواحد. ببساطة، إنهم يهتمون ببعضهم البعض بينما يؤدون وظائفهم ببراعة، أعضاء هذه الفرق قد يقودون سيارتهم إلى المنزل متعبين جسدياً، إلا أنهم مفعمون بالطاقة داخلياً.

فريق عمل «افعل الأشياء العظيمة»



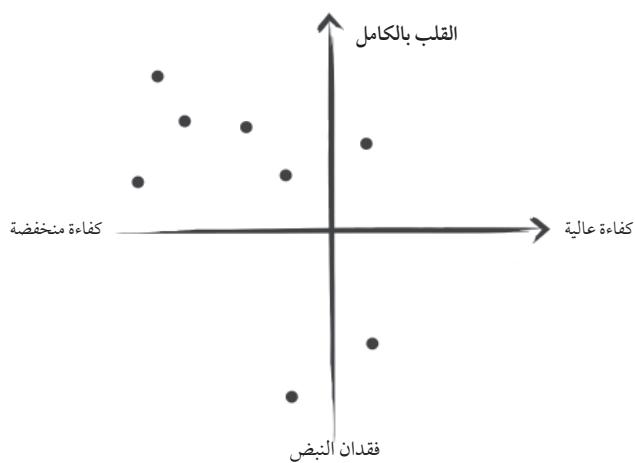
شكل 10-2: فرق عمل افعل الأشياء العظيمة

فرق العمل عالية الأداء

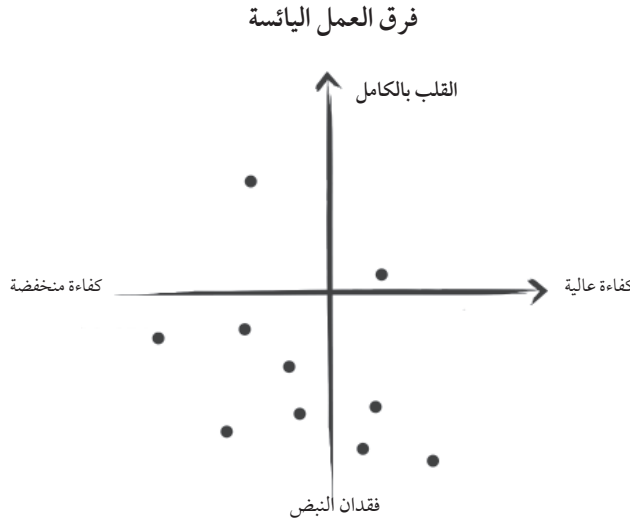


شكل 10-3: فرق العمل عالية الأداء

فرق عمل النوبة القلبية



الشكل 10-4 : فرق عمل النوبة القلبية



الشكل 10 - 5: فرق العمل اليائسة

2 - فرق العمل عالية الأداء: قادرة على إنجاز دفعات متسارعة من الأداء العالي، لأن الفريق يتمتع بأعلى المواهب المتناغمة، إلا أن أعضاء الفريق نادرًا ما يجري لقلوبهم وعقولهم استنهاض، وبالتالي، فإن الفريق معرض لخطر داهم من أن يطغى عليه السلوكيات البشرية السلبية في بيئة العمل، ولأن أعضاء الفريق يشعرون بالإرهاق، والتشاؤم، والإحباط بشكل متزايد، فإن هذه الفرق لديها صعوبة في التكيف مع المتطلبات الجديدة وتعاني من تداعي القدرة على إنجاز الوظائف الكبيرة، كما أن أعضاء هذه الفرق هم الأكثر عرضة لخطر الاغتراب عن أفراد الأسرة عند وصولهم إلى المنزل ويطرحون سؤال: «ولماذا كل هذا العناء؟»

3 - فرق النوبات القلبية: قادرة على إحداث طفرات صغيرة في النتائج، مثل هذه الفرق تمتلك نقصًا في المهارات أو المواهب المتناغمة، إلا أنهم يظهرون قدرًا كبيرًا من الشجاعة البطولية والشغف والالتزام، هذه الفرق تعمل بجهد استثنائي بسبب قلوبهم الكبيرة، ولكن لأنهم يفتقرون إلى القدرات التقنية المتناغمة، فإن تحشم المشاق يؤدي

بهم إلى قليل من التقدم، والإرهاق السريع، والاحتراق السريع، ومعدل الدوران، وإن أعضاء هذا الفريق يعودون أدراجهم إلى المنزل مع غُصة الألم المزمّن لخبية الأمل.

4 - الفرق اليائسة: قادرة على تحقيق نتائج متواضعة فحسب، في أحسن الظروف، هذه الفرق تفتقر إلى المهارة، أو أن المواهب التي تمتلكها ليست متناغمة وهم يشعرون بالإحباط عمومًا، أعضاء الفريق غالبًا ما يخفون الواقع من خلال التركيز فقط على ما يفعلونه يومًا ما مع قليل من الاهتمام بكيف سوف يتحسنون بشكل فعال، جداولهم المزدحمة تغشاهم بوهم أنهم يحرزون تقدمًا، بالرغم من أنهم يفتقرون إلى الرؤية أو عملية النجاح. (ملاحظة: ليس من غير المؤلف بالنسبة للفرق اليائسة أن تضم إليها أعضاء ذوي مواهب عالية أو شغف، إلا أنه سرعان ما يريد هؤلاء الأشخاص الجدد شيئًا واحدًا لا غير من الفريق ألا وهو: أن يكونوا خارج الفريق).

إن تقييم «محصلة قلب الفريق» يجهز الفرق لقياس الوضع الحالي الخاص بفريقك ويني الوعي اللازم لفريقك لكي يتخذ خطوات بناءة إلى الأمام، كهدية لقرائنا، يمكنك أن تطبق تقييم محصلة قلب الفريق - THQ الخاص بك مجانًا على الموقع الإلكتروني:

www.VerusGlobal.com/DoBigThings

ما أن يقوم فريقك بتقييم موقعه فيما يتعلق بمحصلة قلب الفريق، فسيكون من المهم اتخاذ خطوة التحسين التالية، ومن المؤكد أنه لا يهم أين يقع فريقك على تقييم المحصلة، لأنه يمكنك تحسينه والقيام بذلك بسرعة، استخدم هذه الأسئلة الخمسة القائمة على القوة باعتبارها وصفة لتيسير المناقشة التحويلية حتى يتمكن فريقك من التطور باتجاه أن يصبح فريق أقوى «يفعل الأشياء العظيمة».

1 - بالنظر إلى حالتنا الحالية كفريق، ما هي نقاط القوة التي نملكها الضرورية لكي نصبح فريقًا «يفعل الأشياء العظيمة»؟

2 - كيف حققنا التقدم الذي أحرزناه في تطوير الفريق؟ (دراسة النجاحات حتى يمكن الاستفادة منها).

3 - أي خطوة بالضبط من خطوات إطار عمل «افعل الأشياء العظيمة» يجب أن نطبقها بصورة أفضل لكي نصبح أكثر فعالية كفريق ونُحدث تأثيرًا ملحماً؟

4 - ما هي الطرق التي ساعدنا بها تطوير قوتنا داخل إطار عمل «افعل الأشياء العظيمة» على نحو أفضل من أجل أن نفعل الأشياء العظيمة التي تقع أمامنا؟ (لا ينبغي أبداً افتراض الدوافع).

5 - كيف يمكننا تحقيق الهدف المين في السؤال الثالث وكيف نقيس تقدمنا؟ (تلميح: اكتساب الاتقان في استخدام الأدوات البارزة في كل خطوة من خطوات إطار عمل «افعل الأشياء العظيمة» مثل: العوامل الذهنية الثلاثة، وخريطة الطاقة، أمر ضروري أن تضعه في خطتك).

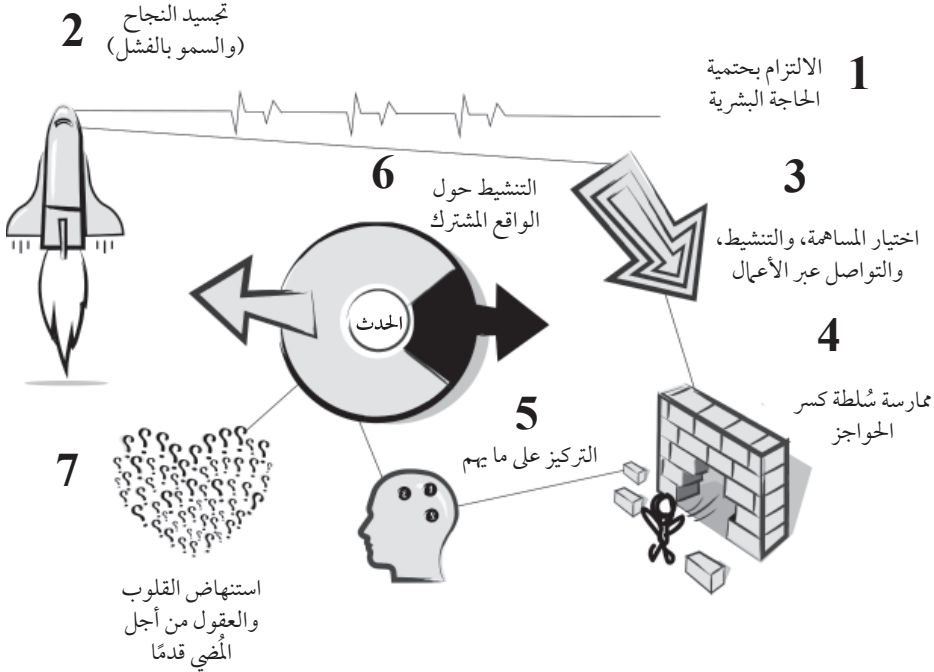
إن الطريقة الأكثر فاعلية لتغيير سلوكيات أي فريق ليست عن طريق تدريب الفريق على القيم المستهدفة، ولكن عن طريق تجهيز الفرق على استخدام قيمها لتحقيق الحتمية البشرية، وإن الفارق بين هذين النهجين دقيق، ولكن الفرق التي تفعل أشياء عظيمة بانتظام تفهم هذا الاختلاف.

إطار عمل افعل الأشياء العظيمة، من البداية إلى النهاية، كيف تحول الفريق من الأسوأ إلى المرتبة الأولى.

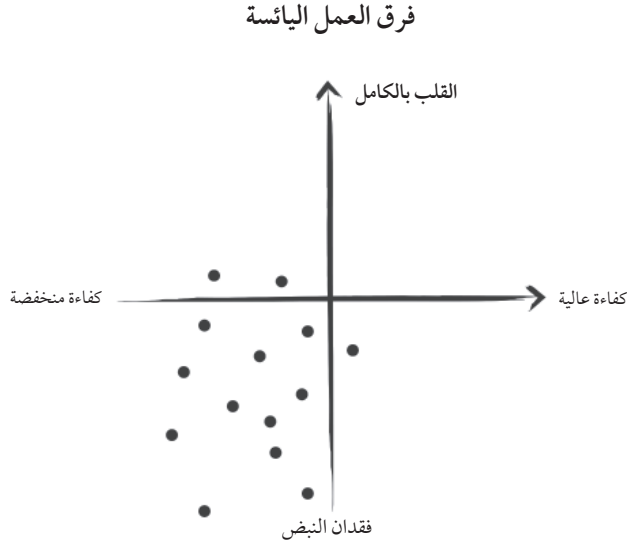
ونحن نقرب من نهاية كتاب «افعل الأشياء العظيمة» وأنت تطور من قدرات فريقك لإحداث تأثير ملحماً، دعونا نلقي نظرة على إطار عمل «افعل الأشياء العظيمة» بأكمله (انظر الشكل 10 - 6)، وللقيام بذلك، سنشارك مثلاً آخر على كيفية استخدام أحد عملائنا لإطار العمل، عندما تقرأ قصتهم، إذا أخبرك حدسك بأن فريقك يمكنه القيام بأشياء عظيمة أيضاً - فعليك أن تثق بحدسك. إنه على حق.

كانت الأمور سيئة بالنسبة لهذا الفريق الدعائي في أمريكا الشمالية، عند النظر في جميع مناطق شركة الأجهزة الطبية العالمية، فإن أداءهم كان الأكثر ضعفًا، ثم، قبيل أن نبدأ في إعدادهم للقيام بأشياء عظيمة، جاءت أخبار أسوأ، وكان الغراند كانيون الذي كان عليهم المرور من خلاله قد أضحى أعمق وأكثر خبثًا، مُنتج الشركة رقم واحد جرى إلغاؤه، وضع في منافسة مع أفضل جهاز للمنافس الرائد في مجالهم، وهكذا إن رؤية إغلاق فجوة 22 نقطة بينهما وبين الشركة الرائدة في السوق يبدو الآن لا يمكن التغلب عليها.

إطار عمل افعل الأشياء العظيمة



الشكل 10-6: إطار عمل افعل الأشياء العظيمة



الشكل 10-7: فرق العمل اليائسة داخل مصفوفة تقييم محصلة القلب

هل كان فقدان النبض وشيكًا؟ تحت هذا الضغط، هل التيار القوي من التصرف الخاطئ سيجرف هذا الفريق اليائس ويكتسحه داخل تيار لا يمكنهم التغلب عليه باعتبارهم فريقًا واحدًا؟

قال جاي، نائب مدير المبيعات: «كانت الروح المعنوية منخفضة، والنتائج سيئة، شعرنا كأننا نسحب الشركة برمتها إلى الأسفل.»، إنه نوع من الأشخاص المجولين على المصداقية، عندما يتحدث جاي، يمكنك أن تشعر بكلماته لأنه يهتم بنجاح كل من الناس والأعمال، عندما سمعناه يتكلم، علمنا أنه على الرغم من التحديات الشديدة التي يواجهونها، سوف ينتصر هذا الفريق، طالما أنهم يستخدموا عملية إجرائية للنجاح.

الفرق التي تفعل أشياء عظيمة لا تُشتتها ولا تُخيفها حجم المهمة أمامهم، عوضًا عن ذلك، لا تزال تركز على الخطة لتحقيق الحتمية الضرورية لأعمالهم وتقديم حجم القلب داخل الفريق، تُترجم التوقعات العالية للأعمال تُترجم إلى توقعات كبيرة كبشر.

هذا الفريق الدعائي، المكون من فريق جاي للمبيعات، وأقرانه في فريق التسويق، ومع دعم وظائف مثل الموارد البشرية والمالية، توفر لديهم خطة عمل سليمة لكي تعود بهم إلى إنماء الأعمال، ولأن الخطط جيدة مثلها مثل الفريق الذي سينفذها، لا يحتاجوا سوى الإجابة عن هذا السؤال: كيف نعمل بطريقة حتى نتمكن بسرعة من إنجاز الشيء العظيم الذي يجب القيام به؟ استخدموا إطار عمل افعل الأشياء العظيمة باعتباره الحل.

لن يكون هناك فقدان نبض لهذا الفريق، أجرينا عدة مقابلات لأعضاء لتعلم قصتهم، ها هنا تمحيص مركز للطرق الرئيسية التي طبقوا بها الخطوات السبع لإطار عمل افعل الأشياء العظيمة.

الخطوة 1: الالتزام بالحتمية البشرية

«كنا نعلم أننا كنا نحتاج إلى اتخاذ موقف كفريق واحد» هكذا أخبرنا مدير مبيعات يُدعى كين، وأضاف «لقد كانت خطتنا جريئة: تخرج من إلغاء مُنتج، قررنا ألا نقدم للسوق جهازاً كان المستهلكون يطلبونه، وبدلاً من ذلك، سوف نذهب إلى السوق بجهاز جديد، من السطح تبدو خطتنا انتحارية، لكننا أجرينا أبحاثنا، وأظهرت البيانات لنا أننا يمكن أن نغير السوق من خلال تقديم الأطباء لمنتج أفضل لمرضاهم.»

أن تكون جريئاً يعني كسر حدود التفكير التقليدي أو الإجراءات، لم يكن أي شخص في مقر الشركة يلوم الفريق على الاستمرار في اللعب داخل مجاهم بنفس الطريقة التي كان يفعلها منافسيهم، لكن ليس هكذا تتحقق الأشياء العظيمة.

«نحن منغمسون بالكامل» هكذا قال كين عند وصفه للحتمية البشرية، وأضاف «ليس فقط للخطة، ولكن لبعضهم البعض، لا أحد يمتد على السياج، التزم الجميع داخل الفريق بقلوبهم وروحهم لأننا شعرنا بأن ما كنا نفعله مهم في صناعتنا.»

وأضاف جاي، «لقد اعتقدت دائماً أن الربط بين المشاركة العاطفية للناس وبين دوافعهم الفكرية هو المفتاح لفتح باب النجاح، فالناس لا تريد المجيء إلى العمل ويكون مستواها متوسطاً.»

إذا كانت الشركة ستطلب من الموظفين أن يكونوا متفاعلين بالكامل، فإن ذلك سيكون أفضل بكثير عندما يعلم الموظفون أن الشركة تعمل لصالحهم أيضاً، قال جاي «لذلك استثمرنا في تطوير الشخص ككل داخل كل عضو في الفريق.» وأضاف «تأكدنا من أن الأدوات التي زودناهم بها ليكونوا ناجحين في العمل ستمكنهم أيضاً من أن يكونوا أشخاصاً أكثر نجاحاً، حتى في المنزل، خريطة الطاقة تفعل ذلك.»

الالتزام بالحمية البشرية من خلال الجمع بين ما هو عاطفي وما هو فكري «هو المضاف»، أخبرنا جاي «إنه الشيء المضاعف.»

الخطوة 2: تجسيد النجاح

هل فريقك يخسر؟ أم أن الفريق خاسر؟ الفرق التي تفعل أشياء عظيمة قد تقارن نفسها بالمنافسين ومن ثم تدرك أنها تخسر، هي ومع ذلك، لا تُعرّف نفسها أبداً بالخسارة، تؤكد كين من هذا، في وقت مبكر، قام هو وآخرون في الفريق بخلق تجارب للفريق الذي قاد النظرة الثابتة على ما بدا لهم وشعروا وكأنه النجاح.

قال كين «لقد أظهرنا مخططاً للوضع الحالي لمجالنا، من حيث المنتجات التي كان العملاء يشترونها؟» وأضاف «ثم أظهرنا المخطط التالي الذي يحتوي على المنتج الذي نقدمه إلى السوق مدرج باعتباره الأعلى في حجم المبيعات بين الجميع في المجال، فلقد قلنا عندما يبدو السوق مثل هذا في المستقبل، فهذا يعني أننا سننفذ خطتنا، وسوف نفوز.»

عندما بدأت الخطة في أن تجدي نفعاً، استولى الفريق على الأدلة، وقال كين «عندما أخذنا حساب عميل من منافسينا في الفناء الخلفي الخاص بهم، احتفلنا احتفالاً كبيراً ثم اتفقنا جميعاً:

إذا استطعنا القيام بذلك هناك، فيمكننا القيام بذلك في أي مكان.» وأضاف «لقد كانت حقًا لحظة رمزية لأن الفريق بدأ حقًا في أن يؤمن بنفسه.»

الانتقال من التفكير في كيفية النجاح إلى معرفة الشعور بأن تكون ناجحًا هو خطوة تحول الفريق لكي يصنع تأثيرًا ملحيمًا.

الخطوة 3: اختيار المساهمة والتنشيط والتواصل عبر الأعمال:

تحيل للحظة أنك مندوب مبيعات، وأنتك تعمل بعيدًا عن المنزل على بعد ألف ميل من المقر، وفجأة، من خلال الشائعات والمعلومات المتسربة، نأ إلى علمك أن: الشركة لن تمنحك منتجًا للبيع يريداه معظم العملاء.

هذا كابوس مندوب مبيعات، كابوس يسبب أن تفقد الكثير من الفرق نبضها، وضع أعضاء فريق المبيعات خططًا، أسسوا حياة تعتمد على المكافآت المكتسبة لتحقيق تلك الخطط. كيف يمكن لشخص ما «التفاعل بالكامل» بينما تستمر القواعد في أن تتغير؟

لكن هذا ليس ما يحدث في الفرق التي تقوم بأشياء عظيمة. «كنا نعرف أنه كان علينا التواصل بنجاح مع الناس في هذا المجال إذا كنا ننتوي النجاح.» أخبرنا زميلة جاي، ريا، بذلك، باعتبارها شخص قائد في فريق الموارد البشرية، ركزت على التأكد من أن كل خطوة يتخذها الفريق يُنشط أفضل ما في الآخرين ويشعر الناس بأنهم على اتصال عبر الأعمال.

العديد من المنظمات يضعون في اعتبارهم بطريقة افتراضية أن تبادل المعلومات عبر الأعمال يعني أن الناس يتواصلون عبر المؤسسة، إلا أن الأمر ليس كذلك، المعلومات ترضي العقل فحسب؛ والتواصل هو أن تقدم تجربة الاهتمام، والتي تشمل ضمان أن الجميع يفهم «لماذا» و«كيف» جرى اتخاذ القرارات.

قالت ريا «نحن متفاعلون بالكامل» وأضافت «لدينا شغف كبير لتحسين حياة من نخدمهم». فالاجتماعات وجها لوجه، والمكالمات الشخصية، والتفاعلات الأخرى لم تعد مجرد تبادل معلومات لإنجاز المهمة. والآن، هذه اللحظات لتطوير علاقات الوظائف متعددة وتأسيس لغة مشتركة ورؤية مشتركة، كل تفاعل بين أعضاء الفريق كان مستهدفاً باعتباره فرصة لإخراج أفضل ما في الآخرين. كان التأثير فورياً.

أخبرتنا ريا «بمجرد أن يدرك الناس أن لديهم القدرة على تنشيط الآخرين، فإن كل تفاعل يتغير». وأضافت «وذلك الوعي لا يبتعد راحلاً، يمكنك اختيار تجاهله، ولكن هذا أمر صعب عندما يبدية جميع من حولك.»

الخطوة 4: ممارسة سُلطة كسر الحواجز

أخبرنا مدير المبيعات التنفيذي في الفريق، ماركوس: أصبح شعارنا في الفريق «تحكم فيما يمكنك التحكم به». وعوضاً عن قضاء وقت في مناقشة مزايا قرارات القيادة التنفيذية «كان علينا التركيز على تلك الأشياء التي نستطيع أن نؤثر بها تأثيراً حقيقياً» العوامل الذهنية الثلاثة، التي كانت قيد التشغيل دائماً، أصبحت الآن مستغلة بصورة أكبر.

لا يمكن للفريق القيام بأشياء عظيمة إلا عندما يمتلك الأفراد في الفريق الاستجابة لظروفهم، فعندما يمارس عدد كافٍ من الناس في الفريق سلطتهم الطبيعية للاستجابة بطريقة صحيحة ومنتجة تجاه المشاكل والأحداث التي تطرأ، وبهذا يمكن أن يحدث تغيير أكبر.

حدثت لحظة مهمة بالنسبة لهذا الفريق الدعائي للجهاز الطبي في وقت مبكر أثناء مؤتمر الشركة، فبينما كان واقفاً على المسرح، طلب كين من الجميع أن يكتبوا رقم 70 على قطعة من الورق. ثم قال لهم: هذه هي النسبة المئوية لعملائنا الذين يقولون إننا أكثر من يثقون بهم من بين جميع الشركات في صناعتنا.

من بعد ذلك، طلب منهم قلب الورقة والكتابة 30 على الجانب الآخر، ثم أخبر كين الفريق هذه هي النسبة المئوية لحصة السوق التي نملكها.

«كان الصمت يعم الغرفة» حتى كان من الممكن أن تسمع صوت سقوط الدبوس «هكذا قال لنا كين» يمكنك أن تشعر أن الجميع يعلم أن هذه الفجوة لم تكن حقيقية، وأخبرناهم بمنتهى الأمانة «نحن رقم واحد في نظر عملائنا، ولكننا المركز الثاني في السوق.» ثم أضاف «لم يكن علينا أن نقول لهم إن ذلك لم يكن صحيحًا، فكانوا يعرفون ذلك بالفعل، وكل ما كان يجب أن نقوله هو، أنتم نحولون لتغيير هذا.»

الخطوة 5: التركيز على ما يهم

من المستحيل على الفريق أن يركز طاقته بشكل فعال على تنفيذ خطة عندما تشتت العلاقات غير الفعالة والضعيفة أعضاء الفريق عن مع بعضهم البعض، وقالت ريا وهي تضحك بطبيعة الحال «إذا لم نكن نعمل معًا، فنحن لا نعمل.»

وكان العديد من أعضاء الفريق في المؤسسة لأكثر من عقد، ولسوء الحظ، كان لبعضهم سمعة لم تكن تخدم أهداف الفريق؛ بدلاً من ذلك، كان هؤلاء الناس حاملين آراءات التحيزات التي قد تشكلت مع مرور الوقت، وإن مبدأ الاستغفال كان واسع الانتشار (عندما يختار الناس التركيز على الأدلة المدمرة للناس والشراكة والأداء وجمعها.)، وكانت توجد مجموعات من الناس تحت لواءات منفصلة تركز على ما لم يعجبهم في بعضهم البعض، مما يعني أن المناقشات نادرًا ما ركزت على ضرورة العمل، بدلاً من ذلك، كنا نقضي وقتًا لا يقدر بثمن في مناقشة لماذا «هؤلاء الناس» كانوا مخطئين.

كل هذا تغير للأفضل عندما تجهز أولئك الذين كانوا يحملون الآراءات بالعوامل الذهنية الثلاثة، ومعًا، نظروا إلى بعضهم البعض وقالوا: هذا لا يجدي نفعًا، هذا ليس من نريد أن نكون عليهم.

في غضون أيام أثبت حاملو رايات التحزبات أن ما قاله الباحثون المختصون بدراسة الدماغ صحيح، فعندما بدؤوا في التركيز والتحدث عما قدروه واحترموه في بعضهم البعض، حدث تحول: رأوا بعضهم البعض بشكل مختلف، اتسعت رُقعة الثقة، وحققوا التزامهم بحتمية الحاجة البشرية.

أخبرتنا ربا أنه لم تعد المناقشات تدور حول «لقد نلت منك.» حيث كان الناس يحاولون الإمساك بالآخرين وهم يفعلون أشياء على نحو خطأ، «بدأت الناس تى الآخرين يقاتلون من أجل الأشياء الصحيحة، وبدلاً من قتال بعضهم البعض، تحسنت على الفور سرعة معالجة المشكلات الصعبة، بسبب العلاقات التي كنا نبنيها مع بعضنا البعض، الآن يمكننا أن نتحدث بصدق عن كيف كنا نحصل على النتائج التي كنا نحصل عليها.»

يستحيل على الفريق التكيف مع الظروف المتغيرة أو الخطة الجديدة عندما نغلق على أعضاء الفريق داخل العلاقات القديمة أو المدمرة معاً، إذا كنت تريد أن يكون لفريقك التركيز الملحمي، فأنت تزيد احتمالاتك عن طريق تجهيز أعضاء الفريق لكي يحصلوا على علاقات ملحمية.

الخطوة 6: التنشيط حول الواقع المشترك

غالبًا ما لا يتم تنفيذ الخطط الجريئة لأنها تنطوي على مخاطر غير عادية، فهل فسر هذا الفريق الدعائي البيانات بشكل صحيح؟ وهل حقًا استجاب الأطباء والمرضى إلى الجهاز الجديد كما كانوا يتوقعون؟ وماذا لو فاز المنافسين لهم في السوق مع منتج أكثر ابتكارًا؟

في حين أن تلك الأسئلة تميظ اللثام عن المخاطر التي كان الفريق يتحملها، فإن الخطر الأكبر على أي خطة (جريئة كانت أم لا) هو وجود فريق ينفذ الخطة بنصف قلب، كما كتب هذا الفريق قصة نجاحهم، فإن خريطة الطاقة أثبتت أنها حيوية في تمكين الفريق من العمل في الواقع المشترك الذي يرتقي بالقلب كله داخل الفريق.

وقال ماركوس «مديرنا العام يمكن أن يرى ذلك بوضوح»، «حقيقة الوضع الطبيعي هو أن ثقافتنا ستضطر حتماً إلى أن تصبح أقوى إذا كنا قادرين على اجتياز هذا». ولضمان أنهم يستطيعون اتخاذ قرار الموصل ورؤية حاجات المؤسسة بأكملها «لقد وضعنا خطأ زمنيًا على الجدار بكل ما حدث للشركة حتى تلك النقطة.»

ثم استخدموا خريطة الطاقة بشكل طبيعي لمعالجة تركيزهم وعاطفتهم حتى يتمكن الفريق من الاستعداد للمضي قدماً «بعد سرد مجموعة من القصص حول ما كنا عليه، تراجعنا أخيراً، ونظرنا إلى الخط الزمني بأكمله، ثم قلنا، «بحلوه ومره، فلندع الماضي للماضي، فعلينا أن نركز أماننا من الآن فصاعداً.» هذا ما أخبرنا به ماركوس.

كما قال: «أعتقد حقاً أن هذه كانت نقطة تحول للفريق» ثم أضاف «وبهذا لا أعني أن الأمور أصبحت فجأة سهلة، فقد كان لدينا نفس الإطار الذهني والمزيد من الطاقة لإنجاز المهمة التي كنا نعرف أننا بحاجة إلى إنجازها.»

الخطوة 7: استنهاض القلوب والعقول من أجل المضي قدماً

قال روبرتو: «كان لدي فريق الأحلام». باعتباري مدير مبيعات إقليمي، هو وفريقه كانوا على الخطوط الأمامية، في مواجهة مباشرة مع العملاء: «كنا قد عملنا بجِد بشكل لا يصدق للوصول إلى المكان الذي كنا فيه، كان كل شخص موهوب ومتفانٍ، ثم توقف مؤقتاً عندما كان يخبرنا القصة، «عندما استحدثوا خطة العمل الجديدة، أعادوا تنظيم الأقاليم وبين عشية وضحاها كان لدينا تصدع بنسبة 65 في المئة في القوة العاملة للمبيعات، والآن، معظم الناس في فريقنا الإقليمي هم أشخاص لم أوظفهم وحتى لم أعرفهم جيداً.»

وغالباً ما يعني التصدع أن المسار الذي اعتاد الفريق أن يراه على اعتبار أنه اتجاه إلى الأمام لم يعد له وجود، وهكذا تصبح الأمور فوضوية، بل ويمكن أن تتأثر النتائج كعاقبه لذلك، وأخبرنا «لم تكن مفاجأة لي أن في المراحل المبكرة من تقديم الخطة، احتل فريقنا الإقليمي المرتبة العشرين من بين 24 فريقاً للمبيعات.»

لا تشعر بالأسف حيال روبرتو أو فريقه، بغض النظر عن التحدي، يثبتون دائماً أنهم قادرون على التكيف، لأن لديهم عملية مثبتة تضمن لهم أن الفريق يعمل على نحو لكي ينجح في أي تحدٍ يلقي بهم داخله، وإن رصد روبرتو والفريق يعني رؤية كل خطوة من إطار عمل «افعل الأشياء العظيمة» مطبقة بدقة.

قال روبرتو «كان المفتاح هو الحفاظ على الفريق الجديد في حالة تركيز على تنفيذ خطة بسيطة.» وقال روبرتو: «ركزنا على تدريب أنفسنا على الجهاز الجديد، مع تنفيذ خطة لتثقيف عملائنا، ومن ثم استغللنا بانتظام الطاقة الطبيعية التي نملكها جميعاً لإنجاز المهمة.»

روبرتو حكيم، كان يعلم أن الفريق سوف يحتاج إلى معالجة ما هو أكثر من الأسئلة النموذجية. كذلك، لن يكون كافياً أن يكون هو الوحيد الذي يطرح الأسئلة التي تثير قلوب وعقول أعضاء الفريق، ولكي يفعلوا هذا الشيء العظيم الذي هم بصدد، احتاج إلى فريق بأكمله مجهز بالقدرة على استخدام أسئلة فعالة، وقال: «لقد اتخذنا القرار الواعي والاستراتيجي للإبطاء، وبذلك نتمكن من التسريع عن طريق تطوير مهارة الجميع لاستخدام الأسئلة. إليكم عينة من الأسئلة التي استخدموها:

- ما هي العقليات والقدرات والمهارات التي نملكها حالياً بشكل مطلق لكي نتغلب على تحدياتنا ونحقق هدفنا؟
- كيف يجب علينا صياغة سرد هذا التحدي؟
- كيف يمكننا تعزيز تركيزنا وطريقة تنفيذنا على الفور لضمان وصولنا إلى هدفنا؟
- بالنظر إلى التحدي الذي واجهناه للتو، إلى أي مدى تعتقد أنه يمكننا كنتيجة لذلك أن نتحرك سريعاً؟ ولماذا؟
- كيف سيجعلنا هذا التحدي مع نجاحنا أكثر قوة باعتبارنا فريقاً؟
- كيف نعرز الجوهر الداخلي لفريقنا لإنجاز هذه المهمة؟

أنت على صواب إذا كنت تعتقد أن هذه الأسئلة ليست الأسئلة النموذجية في معظم أماكن العمل، ولهذا فرق قليلة للغاية تفعل الأشياء العظيمة: القلوب والعقول مستنهضة للمضي قدمًا بصورة متقطعة للغاية، الأسئلة التي استخدمها فريق روبرتو كانت استراتيجية تتدرج من الفئة الثالثة إلى الخامسة مثل تلك المدرجة، فإنها ترفع الوعي من خلال الاستفادة من الدافع والرؤية والغاية.

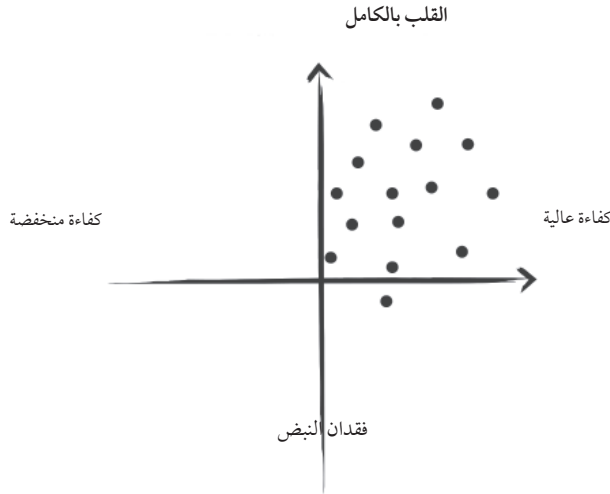
قال روبرتو «أي شخص ينضم إلى فريقنا يعلم بسرعة أننا لا نحاول أن نكون مجرد فريق آخر عالي الأداء.» وأضاف «نحن نعمل على دفع حدود الأداء ووضع معايير جديدة للنجاح.» أخبرنا روبرتو «الأسئلة الصحيحة التي تُطرح في الوقت المناسب تضيء روح الناس ووجدانهم على مستوى عميق وبدائي، وهذا هو الجزء الوحيد من كل واحد منا الذي يخلق قوة خارقة.» وأضاف «لا يوجد فريق يستطيع أن يفعل أي شيء مهم دون التركيز العميق والسبب المقنع لتحقيق هذا الشيء، وإن أسئلة التركيز الخاص بالمضي قدمًا تحقق ذلك.»

من خلال تنفيذ خطتهم بقلوب وعقول مستنهضة، كان لمنطقة روبرتو الإقليمية خلال 18 شهرًا تأثير ملحوظ على قصة نجاح الشركة، حتى أنه قال «نحن أصبحنا ثاني أسرع المناطق نموًا في البلاد» ثم أضاف «إن رؤية أعضاء الفريق المعترف بإسهاماتهم كان أمرًا مثيرًا للحماسة، وإن الفوز كفريق، بالإضافة إلى معرفة إلى أي مدى اقترابنا جميعًا من بعضنا بوصفنا فريقًا يخلق ذكريات قوية تدوم مدى الحياة».

الأثر الملحمي

الفرق التي تفعل أشياء عظيمة تؤدي أداءً عاليًا، وبقدر ما تفعل يصبح أعضاء الفريق أشخاصًا أفضل وأقوى سويًا، على مدى السنوات الخمس المقبلة، هذا الجهاز الطبي الذي قدمه الفريق الدعائي أغلق فجوة قدرها 22 نقطة في حصتها في السوق بينها وبين أكبر منافسيها، لقد فعلوا شيئًا عظيمًا: لقد عبروا الغراند كانيون الخاص بهم وصاروا رواد السوق.

فريق عمل «افعل الأشياء العظيمة»



الشكل 10 - 8: فرق العمل التي تفعل الأشياء العظيمة داخل مصفوفة تقييم محصلة قلب الفريق

بعد زيارة إلى كين من بعد تأمله في نجاح الفريق، قال: أصبحنا نركز على الأشياء التي سيكون لها أعظم أثر، ونتيجة لذلك، غيّرنا طريقة لعب اللعبة في مجال صناعتنا، من يحصل على فرصة ليقول ذلك؟ إنه شعور لا يُصدق.

عندما يتفاعل كين وجاي وريا وماركوس وأعضاء آخرون في هذا الفريق مع بعضهم البعض، تنشأ صداقة حميمة تستمر حتى يومنا هذا. تظهر الثقة والضحك والكثير من الإنصات، كذلك، يُصبح من الملاحظ على الفور شيئا لا يفعلانه: لا يتحدثون عن أنفسهم، ولا يوجد شخص واحد يتصرف كما لو كان أكبر من الفريق. كنتيجة لذلك تجد نفسك متمنيا قضاء المزيد من الوقت معهم، فإن طاقة التركيز على المضي قدماً دائماً ما تكون معدية.

تعددت المكافآت بالنسبة للفريق، بما في ذلك جائزة أفضل «دولة العام» التي منحتها لهم الشركة الأم لأعوام على التوالي، ولكن بالنسبة لهذا الفريق كانت توجد نتائج ملحمية أكبر من البرايز التي يمكنهم وضعها على الحائط.

قال جاي: «الأهم من ذلك، أن أطباءنا، الأشخاص الذين نخدمهم، يستمتعون بمشاهدة أعمالهم تنمو بسبب التركيز الأكبر الذي نصبه عليهم.»

ثم، توقف جاي مؤقتًا، فكر للحظة، وأنهى كلامه: «أنا فخور من نتائج الأعمال، لكنني أكثر فخرًا بالناس القادمين قائلين: شكرًا على الاستثمار في مهنيًا وشخصيًا، فقد أصبحت شخصًا أفضل، حتى في المنزل.»

السبب الوحيد في تحقيق الأشياء العظيمة

عند الظهيرة، في 29 أغسطس 1869، بعد 99 يومًا من بدء الرحلة الملحمية، خرجت الفرقة الاستكشافية لباول من غراند كانيون، تأججت المشاعر حيث أرسى الرجال قواربهم بصورة نهائية، كتب باول في كتابه: «الارتياح من الشعور بالخطر وفرحة النجاح عظيمان» وأضاف «فرحنا يبلغ عنان السماء.»³

باعتبارنا طاقم أنجز ما بدا مستحيلًا، لا أحد يجب أن يتفاجأ بما ناقشه الرجال حول المعسكر الليلية الأولى بعد خروجهم من الوادي، بينما تحدثوا عن ما قد فعلوه للتو، وعن المنزل، واللوازم الضئيلة، فإن ما ناقشوه تركّز في معظمه على العلاقات بين أعضاء الفريق، بما في ذلك هؤلاء الذين لم يعودوا معهم، قال باول: «جلسنا لفترة طويلة بعد منتصف الليل... نتحدث بصفة أساسية عن الرجال الثلاثة الذين غادرونا.»⁴

أحد أعضاء الطاقم، جورج برادلي، أضاف في مذكراته، «كل ما نأسف عليه الآن هو أن الأولاد الثلاثة الذين ذهبوا إلى الجبال ليسوا هنا لمشاركة فرحتنا وانتصارنا.»⁵

لقد اهتموا، كانوا يعرفون أنهم كانوا أفضل معًا، وهذا ما اتضح.

هل ينبغي إسناد الفضل إلى الرائد باول، بصفته قائد الحملة، لخلق هذه الديناميكية؟ في الواقع، كان النجاح الكامل للبعثة نتيجة لقيادة باول؟ في عصر يمجد الأفراد، خاصة أولئك الذين هم في موقع القيادة، من المغري أن ننسب على قائد الرحلة الاستكشافية، وإن القيام بذلك، مع ذلك، سيكون إنكارًا لبعض الحقائق.

مذكرات هؤلاء الناس الذين رافقوا باول، وكذلك كتب التاريخ التي كتبها أولئك الذين جعلوا الغرض منها دراسة شخصية باول والرحلة الاستكشافية، أوضحت أن الرجل لديه نقاط ضعف وأوجه قصور⁶. بالنسبة لجميع أعماله الملهمة كان يتمتع بالتفاؤل والشجاعة، ولكنه كان أيضًا متحفظًا، ومتطلبًا، وبعيدًا، وكثير يقولون إنه نرجسي.

هذا، إذن، يعزز من قوة إطار عمل «افعل الأشياء العظيمة»، كان باول ليكون في طي النسيان (وربما قد لقي حتفه) إذا لم يكن ذلك الفريق، فهم مجموعة من الأفراد يجتمعون لفعل شيء أكثر أهمية من أي واحد منهم منفردًا، في الواقع، إن الفريق هو السبب الوحيد في تحقيق هدفهم العظيم.

هذا يعني أنه لكي ينجح الفريق، لا يحتاج القادة إلى أن يكونوا بشرًا خارقين، ولا يحتاج أعضاء الفريق إلى التأهل باعتبارهم عينات حصرية من البشر.

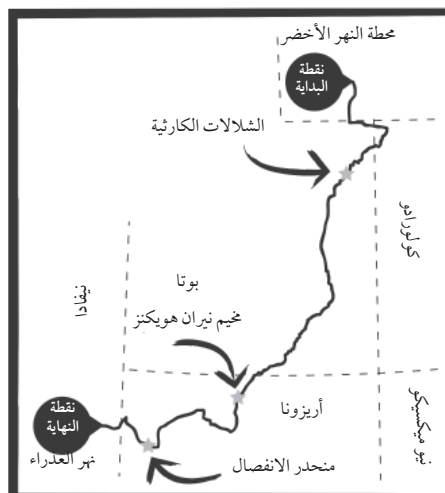
المؤرخ دونالد وورستر - Donald Worster، في كتابه «نهر يجري غربًا: حياة جون ويسلي باول - of John Wesley Powell A River Running West: The Life» لخص هذه النقطة ببراعة، ما كان يمثله طاقم الرائد باول هو:

(... انتصار لأناس عاديين يواجهون منظرًا طبيعيًا استثنائيًا، فالرائد ورجاله، مع استثناءات قليلة، أجابوا بنجاح على التحدي القديم... هل يمكن للناس دون أي وضع خاص أو تربية أو تعليم راقى، من خلال الاجتهاد والطموح، أن يحققوا شيئًا خاصًا؟ بلى، استطاعوا وفعلوا.)⁷

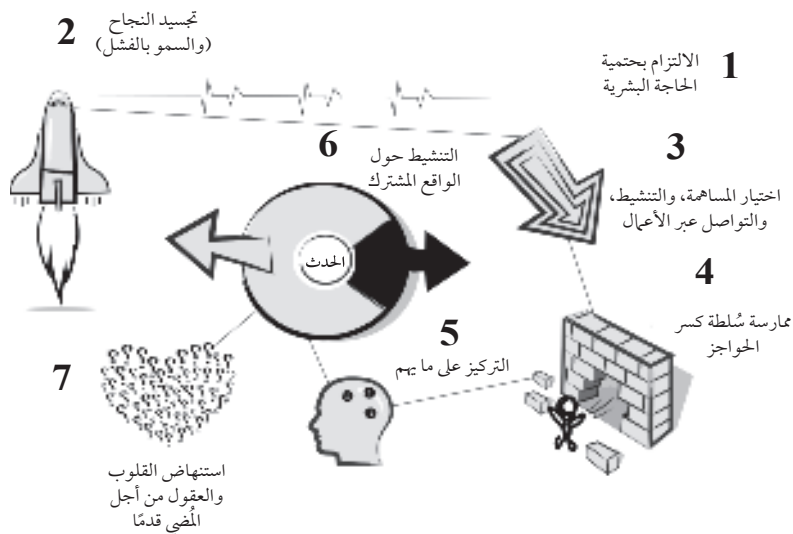
الناس وهم في أفضل حالاتهم، يخرجون أفضل ما في الآخرين، ويتشاركون عبر الأعمال لتحقيق أهداف مشتركة، هذه هي الطريقة التي تؤدي بها الفرق التي تفعل أشياء عظيمة، وهذه هي الطريقة التي تصنع بها تأثيرًا ملحيمًا.

والآن، فريقك أصبح جاهزًا لاستكشاف الغراند كانيون الخاص به.

خريطة باول



خريطتك



إطار عمل افعل الأشياء العظيمة

ما هي الأشياء العظيمة التي سيفعلها فريقك؟

يُرجى زيارة

VERUSGLOBAL.COM/DOBIGTHINGS

لمزيد من الأفكار والقصص والمصادر الخاصة باستفادتك مع
فريقك من إطار عمل «افعل الأشياء العظيمة».

نتطلع إلى سماع قصصك أيضًا!

ما هي التحديات التي يواجهها فريق وكيف طبقت
المفاهيم الواردة في هذا الكتاب؟

ما هو تأثير إطار عمل «افعل الأشياء العظيمة» على
فريقك وكيف اقتربت من الأشياء العظيمة أمام
ناظريك؟

كيف نقدم لك المساعدة لك ولفريقك إن كنتم بصدد
القيام بأمور عظيمة؟

يمكنكم مراسلتنا عبر البريد الإلكتروني على:

Craig, Angie, Victoria@DoBigThings@VersusGlobal.com

VersusGlobal.com

كما يمكنكم متابعتنا على تويتر والفيس بوك

