

## الفصل الأول

# فرق العمل التي تفعل أشياء عظيمة

أولئك الذين يعرفون التاريخ يزيدون من قدرتهم على صناعته، وإليك نظرة مختصرة على فريق صنع تأثيراً ملحماً، فهؤلاء الأشخاص العاديون أظهروا أننا نكوننا معاً يستطيع أي فريق أن يفعل الأشياء العظيمة، وقد تركوا لك خريطة كي تفعل مثلهم.

في تمام الساعة الواحدة بعد الظهر في الرابع والعشرين من مايو عام 1869، نزل فريق مكون من 10 مستكشفين بقواربهم إلى الماء وأبحروا بعيداً عن محطة النهر الأخضر، وايومنغ، وكانوا عازمين على فعل شيء ما لم يفعله أحد قبلهم ألا وهو: السفر عبر النهر الأخضر وروافد نهر كولورادو بالولايات المتحدة الغربية ورسمها رسماً بيانياً، في هذا الوقت من التاريخ كانت تفاصيل خريطة عمرها حوالي 100 عام مكتملة إلى حد بعيد، فيما عدا التفاصيل بالنسبة لمساحة كبيرة بشكل لافت، وفي منطقة ما عن مساحة فرنسا كتب رسامو الخرائط ببساطة «غير مستكشفة»، كانت منطقة مجهولة لسبب وجيه.

منطقة أسفل النهر؛ حيث الخطر المحقق، بادئ ذي بدء التضاريس الصحراوية كانت جميعها حجارة ورمالاً، جاب الهنود الحمر المنطقة غير المروضة المجهولة، أما النهر فكان أسطورياً بالفعل، تواترت القصص عن الشلالات التي جعلت نياجرا تبدو صغيرة، وادعى آخرون أن النهر اختفى تماماً مثلما يتلاشى شعبان ضخم داخل جحر.<sup>1</sup>

الجزء الأخير من الرحلة سيأخذ المستكشفون عبر ما نعرفه الآن باسم «غراند كانيون» (الأخدود العظيم)، وهو أخدود في الأرض طوله 277 ميلاً وعرضه 18 ميلاً وعمقه ميل، واليوم عشرات الآلاف من البشر ينتهزون الفرصة كي يطوفوا النهر من أجل ممارسة الرياضة، وبين الحين والآخر يفقد البعض أرواحهم وهم يفعلون ذلك، ولكن بالنسبة للفريق الذين دفعوا بقواربهم إلى داخل المياه في ذلك اليوم منذ 150 عاماً لم يكن غراند كانيون موجوداً بهدف التسلية، بل كانت وظيفة مكلفين بأدائها، أي أنه كان شيئاً يتوجب عليهم فعله.

قائد الفرقة كان شخصاً قصيراً مبتور الذراع من قدامى محاربي الحرب الأهلية اسمه الرائد جون ويسلي باول - John Wesley Powell، وباعتباره عالماً محتملاً كان يمتلك قليلاً من الخبرة في الغرب الضاري، ومع هذا كان يتبسم بتفاؤل، وجمع تسعة رجال آخرين لديهم درجات متفاوتة من الخبرة باعتبارهم مستكشفين وصيادين كي تكتمل المجموعة، البعض انضم إلى الفريق قبل أيام من انطلاقتهم مدفوعين بالحاجة إلى المغامرة وتلقي المقابل، وإجمالاً هؤلاء الرجال لم يكونوا أفضل من في عصرهم ولكنهم كانوا كل من يستطيع باول تحمل نفقاتهم.

عكس الفريق ثقة قائدهم مجهزين بإمدادات وزاد كي يستمر لعشرة أشهر، ما لا يعرفونه، ولم يكن بإمكانهم معرفته، هو أنهم أعدوا أنفسهم للرحلة الخطأ، فكان منهجهم وتخطيطهم مناسباً لظروف مختلفة كل الاختلاف، استندت الطريقة التي فكروا بها عن البيئة وكل الأشياء الأخرى على خبرات الماضي.

ولكن الأرض التي وجدوا أنفسهم بها لم يكن لها مثيل، فالنهر لا يمكن مقارنته بالنهر الذي نزلوا فيه، ولكي يحققوا مأربهم كان عليهم أن يفعلوا ما لم يفعلوا من قبل.

كان الهدف من الرحلة الاستكشافية هو رسم خريطة لمنطقة مجهولة، لكن بالنسبة للرائد باول، كانت توجد غاية إضافية ألا وهي: الشهرة. أعظم ما أراد إنجازه كان اكتساب سمعة باعتباره عالماً بصفة رسمية، بينما اجتذبت الشهرة والثروة أعضاء فريق باول، إلا أن هدفهم الرئيسي كان مختلفاً تماماً، وكان على نفس القدر من الوضوح ألا وهو: النجاة. وبالرغم من

عدم إبحارهم في هذا النهر على وجه الخصوص من قبل، إلا أنهم كانوا يعرفون من الأسطورة ما يكفي بأنهم سيخضعون للاختبار والانجراف كما لم يحدث لهم من قبل؛ أي أن النجاح لم يكن حتمياً.

سنعود بعد قليل إلى رحلة باول إلى المجهول العظيم، ولكن بداية تخيل الفريق الذي أنت فيه أو الفريق الذي تقوده، ما هو الغراند كانيون الخاص بك؟ وما هو الهدف البارز الذي يتوجب على الفريق إنجازه بغية التأثير على العمل بصورة إيجابية ومجدية؟ وما هو التحول، أو التغيير الكبير، أو الانطلاق، أو الابتكار الذي تطالبك به المؤسسة؟

والآن، السؤال الذي سيجهزك الكتاب لكي ترد عليه بالإيجاب: هل فريقك مؤهل لتنفيذ الأهداف العظيمة؟

تنبيه: كثير ممن سبقوك إلى مناطق غير واضحة المعالم ظنوا عبثاً أن مفتاح نجاح فريقهم (أي: البقاء على قيد الحياة!) هو مسألة تجهيز أنفسهم بهيكل جديد، أو سوفت وير، أو عملية، أو (الرسم السريع لمخطط غانت - Gant Chart)، أو إعادة ترتيب أماكن الجلوس والطعام، غالبية تلك الفرق لم نسمع عنها مجدداً، وكان عملهم هامشياً في أحسن الظروف، ولهذا أصبحوا في غياهب النسيان.

ولهذا ما تحتاجه اليوم كي تنجح لا يكمن في الطريقة التي يهيكل بها فريقك أو بالأدوات والموارد المتاحة فحسب، بل إن ما تحتاجه شيء أكبر، أكبر بكثير.

## لماذا لا يستطيع كثير من الفرق أن ينجز الأهداف العظيمة اليوم

المؤسسات ذات النوايا الحسنة في كل مكان تبعث فرق عملها إلى المستقبل العظيم المجهول وهم يركبون عوامات مطاطية؛ من نفس النوعية التي تعطيها للأطفال في حوض الباحة الخلفية، وتستغرق الشركات وقتاً لا يستهان به كي يحددوا ما يجب عليهم إنجازه، ثم يلصقون اختصارات بتلك الأهداف على شاكلة:

S.M.A.R.T (محدد Specific، وقابل للقياس measurable، يمكن تحقيقه achievable، ذو صلة relevant، في الوقت المناسب timely) أو WIGs (الأهداف الهامة بشراسة<sup>2</sup> - Wildly Important Goals) إن معرفة أن على أعضاء فريقك قهر الغراند كانيون الخاص بهم، دون تجهيزهم بالطريقة التي يفعلون بها ذلك، هو أمر متهور (إن لم يكن جنوناً). الفرق في أمس الحاجة إلى معرفة كيف باعتبارهم بشراً سيحققون الهدف. نحن نبحت فيما صاغه الجيش الأمريكي تحت مسمى فوكا- VUCA لعالم (متقلب Volatile، وغير مؤكد Uncertain، ومعقد Complex، وغامض<sup>3</sup> ambiguous). عدم الارتباط واضح؛ أصحاب الأعمال يجذبون الموظفين معاً ثم يطلقون عليهم اسم فريق، يعطونهم توجيهاً، ويتوقعون منهم تقديم النتائج سريعاً.

لكن مثل هذه الفرق لا تستطيع إحراز النتائج، فهذا ليس بحوض مطاطي في الباحة الخلفية ينبغي على فريقك عبوره، هدفك اليوم بمثابة الغراند كانيون، فالطريقة التي كانت تجتمع بها الفرق من قبل لن تجدي نفعاً في عالم اليوم المتكالب سريع التغير، وعندما تحقق المؤسسات في استيعاب حكمة أن أسلوب تكوين الفرق بنجاح قد تغير، فيمكن أن يبدو منهجها مثل نموذج التغير عتيق الطراز الموضح أدناه:

خطوة رقم 1: أعلن عن المبادرة الجديدة التي تحتاج الشركة إلى أن تتخذها في ضوء المتغيرات السريعة في السوق.

خطوة رقم 2: شكل الفرق وخصص الأشخاص لتأدية الأدوار.

خطوة رقم 3: أخبر الأشخاص ما يجب عليهم فعله وأعطهم نصف الموارد المطلوبة لقيامهم بذلك.

خطوة رقم 4: ذكّر كل شخص بقيم الشركة (اختياري).

خطوة رقم 5: تطبيق نظام حوافز خارجية على شكل مكافآت أو عقوبات.

خطوة رقم 6: حاول التغلب على المقاومة أو الارتباك في الخطوات من 1 إلى 5.

خطوة رقم 7: حدد الأشخاص المسؤولين عن التسلييات غير الموفى بها، وعن الأهداف الكبيرة، والميزانيات.

خطوة رقم 8: حل عُرى الفريق أو غير الأفراد ثم كرر الخطوات من 1 إلى 7.

هذا المنهج الشائع لا يمنح فرق العمل فرصة القيام بشيء بارز، أثناء لحظات الإنهاك بينما ينتقل الناس من مشروع إلى آخر بينما يتكبدون متطلبات جديدة، يسهل التفكير بأن رؤساء الفرق أصحابهم الجنون، فيستطيعون رؤية ما يتوجب فعله، ولكنهم لا يجدون سبيلاً لتطبيق الرؤية الجديدة.

هل ثمة تعجب من السبب وراء تجنب كثير من الناس التواصل بالأعين والهرع مجددًا إلى عزلة مساحة عملهم وهم يشعرون باليأس؟

## هل أعضاء فريقك يعملون من كل قلبهم؟

مع من نمزح؟ كلنا نفقد تقريبًا جزءًا من أنفسنا في كل مرة نضطر فيها إلى المرور بالخطوات الثمانية ذات الخلل الوظيفي الخاصة بنموذج التغيير العتيق. وهو عبارة عن صيغة غير مستدامة: نحن نفني أنفسنا بينما يزيد حجم العمل، وتعقيده، وسرعته. اعتدنا على إنهاء العمل الذي بدأناه، وأن نحترف بالمهام التي أنجزناها على أكمل وجه، كما اعتدنا على تكوين علاقات ذات معنى مع أولئك الذين عملنا معهم، ولكن ماذا عن الآن؟ الأمر الذي كان يجعلنا نشعر بأننا على قيد الحياة غالبًا ما يغيب عن الكثيرين، حتى أننا استهلكنا نوعًا معينًا من الطاقة ضروريًا لإنجاز الأعمال العظيمة.

من الجلي أنه توجد متطلبات جديدة من أجل النجاح كفريق اليوم، والحل منقح، وخام، ومعقد، وعملي، وعبقري، وأساسي، وأنيق، وبسيط: إنه القلب، إنها القدرة بالنسبة لرفقاء الفريق على أن يكونوا في أكمل صورة إنسانية وأن يصبحوا أكبر من أي شيء يواجهونه، وهذا ما تتعطش إليه فرق عمل كثيرة.

فهل فريقك يعمل من كل قلبه؟ على سبيل المثال؟ ليس كافيًا أن يتمتع شخص أو اثنان بقلب وسط فريق مكون من 10 أشخاص، في الواقع هذا الأمر تعذيب؛ حيث عادة ما تنفجر المشاعر أو تستقر اللامبالاة، الفرق تسمو فوق هذا وتزيد بصورة ملحوظة احتمالات إنجازهم لأعمال عظيمة عندما يعملون من كل قلبهم، من المحدد أن هذه هي النقطة التي يلتزم عندها أعضاء الفريق التزامًا تامًا بوهب أنفسهم بالكامل للفريق وبذل الجهود لضمان نتائج ناجحة بغير شروط، والآن مع النزاهة الشخصية لكل عضو نشط من أعضاء الفريق تجاوز الغرض من الفريق الموقع الشخصي، والطموح، والتقدير.

سواء كان أعضاء فريقك معًا منذ سنوات، أو أنكم فريق مكون حديثًا، أو أن كل عضو لا يعرف سوى الآخرين تقريبًا، هل يمكنك أن تطور بسرعة سياسة «العمل من كل القلب» حيث يتصاعد أفضل ما لدى كل شخص في الفريق؟ الفرق التي رصدنا عملها عند هذا المستوى تصفها على النحو التالي:

- سياسة العمل من كل القلب تتحقق في اللحظة التي نتصرف فيها استنادًا على حكمة أننا معًا أقوى.
- إنها الشجاعة والعزم الجمعي اللذان يظهران حتى في أحلك الظروف.
- إنها الجوهر الذي نشهده عندما نواجه احتمالات عديدة، وهي على نحو ما مجموع القوة اللازمة كي نربح.

سياسة العمل من كل القلب هي ما تهوي بالمثالية إلى الواقعية، ففرق العمل التي تتمتع بها بشغف تمتلك خططها الخاصة بها كي تنجز الهدف العظيم أمامها، فهم يتخلصون من الأسوار ويرفضون السماح للظروف بأن تحدد طريقة تفكيرهم، أو أفعالهم، ويقولون لا لكل محاولة تحيد بهم عن هدفهم، فهذه هي الفرق حيث يتحدث الناس بوضوح، ويظنون متفائلين عندما تقول البيانات عكس ذلك، لأنهم يعلمون ما هم قادرون عليه وما هو الممكن.

بالنسبة لأي مجموعة هذه القدرة على التوحد بسرعة والعمل بتركيز متشارك ومفعم بالطاقة والتي تخرج أفضل ما لدينا جميعاً هي الحاجة المصيرية لعصرنا. فإن قلنا لأنفسنا الحقيقة، فإن هذه الحاجة تتجاوز الأعمال، في ساحات ومجتمعات كثيرة للغاية يتعرض الناس إلى جروح ذاتية من خلال الهجمات المستمرة على بعضهم البعض، التسامح في الأمور الخلافية بين البشر في طريقه نحو الوصول إلى نقطة الانهيار.

وبما أننا جميعاً ننحدر باتجاه الغراند كانيون الخاص بنا، فإننا ندرك الحكمة بداخلنا ونؤرق أنفسنا قائلين بأننا أفضل من ذلك. قيادتنا، وموهبتنا، وثقافتنا، أو بمعنى آخر ما نحن عليه كأشخاص، كل ذلك يندمج في مساحة تُسمى الفريق، هنا نكتشف ظلامنا وبريقنا، هنا فحسب نؤدي الأعمال الجادة.

---

## (هل تريد معرفة الحقائق)

في حالة أنه لديك زميل فريق خارج المدينة منذ فترة وقد فاته ما يحدث، وهو يريد الحقائق كي يستوعب بصورة أفضل حقيقة الوضع الذي يواجهه الجميع، شارك معه هذه البيانات:

- 84 بالمئة من الموظفين «مترابطون» إلى حد ما، بمعنى أنهم يخدمون ضمن فرق متعددة.<sup>4</sup>
  - 21 بالمئة من المديرين التنفيذيين واثقون من قدرتهم على تكوين فرق متعددة المهام.<sup>5</sup>
  - 92 بالمئة من الشركات تمر بإعادة التنظيم.<sup>6</sup>
  - 70 بالمئة من جهود التحويل تبوء بالفشل.<sup>7</sup>
  - عندما نطلب من أعضاء فريق وصف فريقهم فإن أقل من 10 بالمئة يبدون موافقتهم على من يضم الفريق.<sup>8</sup>
-

## كيف تنجح الفرق الأسطورية في تحقيق الأهداف العظيمة؟

اخضع لهذا الاختبار السريع، وضع في اعتبارك قصص المجد الكلاسيكية الواقعية وحدد القواسم المشتركة بينها، ما الذي مكن هذه الفرق من النجاح بالضبط؟

- فريق بعثة أبولو 13 بمن فيهم أولئك في وحدة التحكم في هيوستن بولاية تكساس، بعد الانفجار على متن السفينة، كان على رواد الفضاء إلغاء خطتهم حول استكشاف سطح القمر وتحويل كل الموارد للعودة بكتلة المعدن المعطوبة تلك بسلام إلى الوطن، الأمر الذي اعتبره البعض معجزة شملتهم<sup>9</sup>.

- شيكاغو كابز (أشبال شيكاغو) - Chicago Cubs 2016، واجه فريق شيكاغو كابز تاريخًا حافلًا بـ108 أعوام من الإخفاق حتى قيل عنهم إنهم فاشلون، ولكن خلال هذا الموسم الساحر تمكنوا من الحصول على بطولة نهائيات كأس العالم لكرة القاعدة، وبعد 4 مباريات خلال أفضل 7 جولات وجدوا أنفسهم أمام نتيجة 3 إلى 1، إلا أنهم مع الإصرار تغلبوا على الاحتمالات الطويلة وشقوا طريقهم للعودة حتى الاضطراب إلى لعبة نهائية وحاسمة، الأمر الذي أضحى كلاسيكيًا بأن اللعبة تتطلب المزيد من الجولات لحسم الفائز، وبذل أشبال شيكاغو كل جهده ووجد قوته كي يحقق الفوز، واستطاعت أخيرًا جحافل من المشجعين حول العالم القول: فريقنا هو الأفضل<sup>10</sup>.

- فريق يدعى براين تراست - Brain Trust «ثقة العقل» بستوديو أفلام الرسوم المتحركة بيكسار المعروف بإنتاجه لسلسلات مشهورة مثل حكاية لعبة - Toy story، والبحث عن نيمو - Finding Nemo، وشركة المرعيين المحدودة - Monster Inc. وغيرها الكثير. مؤسس شركة بيكسار، إد كاتمول - Ed Catmull يقول «قبل ذلك، كانت جميع أفلامنا سيئة» إلا أن فريق ثقة العقل والفرق الأخرى داخل الشركة كان لديهم قدرة ملحوظة على إنتاج وتوصيل أفلام مميزة إلى السوق تحصد بصفة دائمة جوائز الأوسكار ودائمًا تصنع قائمة الـ50 فيلمًا رسوم متحركة الأعلى إيرادًا في العالم.

لأكثر من عقدين ونحن مهووسون بالإجابة على سؤال واحد: كيف تجهز فريقك من أجل تحقيق الأهداف العظيمة؟ درسنا فرق عمل مثل تلك التي ذكرناها للتو ورصدناها وعملنا مع آلاف غيرهم بنظرة واحدة ألا وهي: ما هي الكيفية؟ وعلى وجه التحديد، الكيفية الإنسانية؟ بمعنى آخر كيف يخلقون دينامية سلوكية تجعل أعضاء الفريق يبدون خارقين؟

عندما تأسر الفكرة فرق العمل، فإنهم يتعلمونها ويجربونها ويارسونها بلا هوادة، ونحن هكذا بالتأكيد، ولذلك أصررنا على المضي قدماً متجاوزين أساسيات الفريق في عملنا، على سبيل المثال يعرف الجميع تقريباً أنه من أجل نجاح الفريق يحتاجون إلى غاية، وأهداف، ومقاصد متفق عليها، واستراتيجية، وعميل، وميثاق، وموارد، ووضوح للأدوار، ومسؤوليات جلية، وإجراءات، وكافة الأساسيات الأخرى.

وها هنا السؤال الرئيسي إذاً: إن كنا جميعاً نعرف هذه الأسس وفرق كثيرة تلبى تلك المتطلبات، فلماذا لا تزال كثير من الفرق تفشل في تحقيق أي شيء بارز على الإطلاق؟ والحقيقة هي أن كثير من المؤسسات يداهمها الخطر لسبب واحد صارخ ألا وهو أن الديناميات القائمة تمنع الموظفين من أن يصبحوا ما يريدون أن يكونوا عليه؛ أي أشخاص عظماء على وجه الخصوص في علاقتهم مع أعضاء الفريق الآخرين.

فرق العمل الناجحة يمكنها استعادة ما قرؤوه على الورق، يمكنهم مشاهدة الشرائح التوضيحية وينصتون إلى القادة في تجمعات الساحات، ولكن إن لم تنعكس خطة الفريق على قلوب أعضائه فإنه من المحتمل أن يُحكم عليهم بهيمنة سيل من الأولويات والرسائل المختلطة على الكيفية التي ينبغي بها أداءهم لعملهم، بالإضافة إلى ذلك، إن اتجاه الشركة الذي يبدو دائم التغير يخلق دوامة هائلة من الارتباك، فالضغط من أجل إعادة ابتكار الذات بينما هي تستمر في تقديم المطلوب بالأمر من الفريق أن يفعله يهيمن على الكفاءة ويسحق الثقة.

في مثل هذه الظروف، بالرغم من أن المديرين التنفيذيين يمكنهم رؤية الاستراتيجية بوضوح على السبورة البيضاء، دون القابلية على التماسك معاً، يسأل الموظفون بنظرات مرتعشة وبمعدل متزايد: إلى أين نحن ذاهبون؟ ومن سنصبح؟

## التعمق إلى أبعد من أساسيات السلوك

من الواضح بصورة مؤلمة أن حصول أي منا على الإجابة يتخطى بكثير مراجعة الفريق للميثاق أو إعادة تصميم هيكل تقديم التقارير، بل إن الحل يتطلب المضي إلى أبعد من البديهيات حول الحاجة إلى قيم تنظيمية نموذجية.

والإجابة حول ما هو الأمر الضروري بالنسبة للفريق كي يحققوا الأهداف العظيمة اليوم يكمن في التعمق إلى أبعد من أساسيات السلوك، وأول خطوة هي فحص الكيفية التي يتعامل بها أعضاء الفرق الاستثنائية معًا، على سبيل المثال: فلنعد إلى اختبار الفرق الأسطورية، ما القاسم المشترك الذي تراه في قصص النجاح سالفة الذكر؟ معظم الناس يتوصلون إلى قائمة تضم هذه السلوكيات:

- الثقة
- التعاون
- الاحترام
- الرؤية
- الاستراتيجية
- المساءلة
- التمكين
- التواصل

هذه السمات أو السلوكيات تظهر في الواقع بكل قصة نجاح لفريق تقريبًا، (بحقك، اعترف بهذا: هل راودك شعور وهم الرؤية المسبقة - الديجافو - عندما قرأت هذه القائمة؟ نحن راودنا ذلك الشعور لأنها القائمة المنشورة كلمة بكلمة تقريبًا في عدد لا يحصى من الكتب وداخل المؤسسات حول العالم.) ما من مفاجأة هنا، فهذه الخصال ضرورية لنجاح أي فريق.

ولكن يوجد المزيد منها (وما أن تراها وتطبقها سيتغير كل شيء)، هذه القيم والسلوكيات غير ملموسة بطبيعتها، وما هو ضروري هي الأساليب الموثوقة لخلق سلوكيات ملموسة. في كل قصة نجاح تقريباً يوجد نمط، وهو الطريقة التي يقترب بها الفريق من مقاصده والتي يتعامل بها أعضاء الفريق مع بعضهم البعض، الأمر الذي يخدم باعتباره آلية من خلالها تصبح السلوكيات على القائمة واقعاً. أولئك الذين يستطيعون رؤية هذا النمط وتكراره يُعدلون بسرعة من منحنى مصير الفريق.

مفتاح رؤية النمط يتطلب استيعاباً بأن القيم والسلوكيات المشترك إيماننا بها على أنها الكأس المقدسة (بمعنى آخر، إن امتلكتهم ملكات العالم) ليست الإجابة الشافية، وبينما تُعد القيم والسلوكيات التي تستعرضها الفرق الناجحة مهمة، إلا أنها في الواقع أحد خطوتين نحو المفتاح، ولكي تتخيل ذلك ضع في اعتبارك الثابت الحسابي (باي -  $\pi$ ).

$$\pi = 3.14159265$$

إن القيم والسلوكيات التي أعددنا بها قائمة عن فرق العمل الناجحة ليست خطأ ولكنها غير مكتملة فحسب، على سبيل المثال إن سألت شخصاً «ما هو الباي؟» وأجب عليك «3.14» لن تهب من مكانك عاصفاً مدعيًا أنه يكذب أو أن الإجابة غير صحيحة، وعلى الأرجح ستشرح أن هناك المزيد من القيمة الرقمية وأنها تساوي 3.14159... انطلاقاً من هنا.

- نشير بذلك إلى أننا نطرح سؤال ما الذي يمكن فرق العمل المثالية من النجاح؟ وفي تلك اللحظة تفعل غالبية أذهاننا الشيء ذاته، فهي مجبولة على وصف ما يفعله الفريق كي ينجح على أن (3.14 = الثقة، والشجاعة، والتعاون، وما إلى ذلك). ومع ذلك لاستكمال الإجابة يجب علينا أن ننقب داخل الكيفية التي ينفذها الفريق لخلق الماهية، والثقة، والشجاعة، بل والأكثر من ذلك أن (3.14159 = الكيف).

نادراً ما يتحقق الهدف الهام إلا بمعرفة الفريق كيف يحققونه.

## نظام لتشكيل التفكير والأفعال والنتائج الضرورية للنجاح

لم يكذبوا علينا، فالأشخاص الموهوبون في الموارد البشرية والتطوير المؤسسي يعلمون ما يفعلون، وإن القيم والسلوكيات والسمات والقدرات التي يتصفون بها حيوية للنجاح في أي مسعى، وإن كنت شغوفاً بالتطور وأن تصبح جزءاً من فريق ينجز الأشياء العظيمة، فعلى الأرجح تأملت قائمة القيم والسلوكيات ثم طرحت على نفسك هذه الأسئلة بالغة الأهمية:

- لماذا يعكف الجميع على التحدث عن نفس السلوكيات في حين أن التغيرات طفيفة في تصرفات الأشخاص؟
- لماذا قد ينظر كثير من المحنكين على رفوف كتبهم ليروا صفحات فوق صفحات تعد بالسمات المحددة على القائمة بينما نفس الأشخاص يخضعون لتحدي إظهار هذه الخصال عندما يتعرضون لضغط؟
- لماذا كل شخص تقريباً بين العاملين اليوم يستطيع أن يحدد السلوكيات الفاضلة ويصفها التي يعتقدون أن فريقهم يحتاج إلى إظهارها كي يربح، بالرغم من أنهم غير قادرين على تطبيق السلوكيات بصفة مستمرة؟

نحن نعلم لماذا، (وكذلك حري بكل فريق يتمتع بطموحات كبيرة أن يعلم)، وإليك سبب معرفتنا للسبب؛ بالتعاون مع فريق من المتخصصين قمنا بهندسة عكسية لما تفعله الفرق الناجحة في بلوغ الأهداف العظيمة بمن فيهم الفرق التي ذكرناها سابقاً، ونظرنا على وجه الخصوص إلى النتائج والأفعال والتفكير (على الترتيب) التي أظهرها أعضاء تلك الفرق، وبهذا حللنا شفرة كيفية تشكيل التفكير الذي يولد الأفعال الضرورية لأي نتائج ترغب فيها.

المعرفة التي يتمتع بها المفكرون المذهلون دعمت عملنا، وهذه القائمة تضم أرسطو (المفكر الذي لا يحتاج إلى تقديم)، وفيكتور فرانكل - Viktor Frankl (الناجي من محرقة الهولوكوست

والطبيب النفسي الذي ساعد الناس على أن يجدوا معنى الحياة حتى في أقسى شكل من أشكال الوجود)، ودانيال جولمان - Daniel Goleman (عالم النفس الذي نظر إلى أبعد من معدل الذكاء - IQ وشرح مجموعة مهارات تسمى EQ أو الذكاء العاطفي - emotional intelligence)، ودانيال كانيان - Daniel Kahneman (وهو عالم نفس آخر الذي ركز عمل حياته على إصدار الحكم وصناعة القرار)، بالإضافة إلى ديفيد كوأويريدر - David Cooperrider (الأستاذ والمبتكر للاستقصاء التقديري - appreciative inquiry لجوانب القيادة).

من خلال الجمع بين بحث وحكمة أولئك من يدرسون كيف نتصرف، ومن خلال حملهما كعدسة كي نرى كيف تغير الفرق من سلوكياتها بسرعة وبصورة فعالة وبالتالي يمكنها إنجاز الأشياء العظيمة ظهر جلياً نمط واضح من التفكير والأفعال.

على مدار 25 عامًا اخترنا هذا النمط عبر تطبيقات وتراكيب مختلفة، لقد حللنا النتائج، وعدلنا نماذجنا ثم طبقناها مجددًا، جمعنا بياناتنا التجريبية من شراكتنا مع فرق عمل من 37 دولة يعملون في 25 مجال مختلف، من تلك الشركات على قائمة الـ 500 لمجلة فورتشين - Fortune 500، والشركات متعددة الجنسيات، والشركات الصغيرة على حد سواء.

عندما رأينا النمط يكشف عن نفسه، تساءلنا: هل المنهجية تعمل بصورة أكثر فعالية مع نوع معين من المفكرين عن غيرهم؟ وعبر جميع وظائف الأعمال؟ باستخدام النهج الظاهري، بغية الإجابة على تلك الأسئلة، تتبعنا التطبيقات والنتائج داخل فرق عمل من فئات عمرية متعددة تمثل أولئك داخل المجالات التجارية، والإنتاجية، والبحثية، والمالية، والقانونية، وفي مجالات متعددة، بالإضافة إلى ذلك، وسعنا نطاق العمل كي يشمل فرق العمل غير الهادفة للربح وتلك الحكومية والأكاديمية، ومن خلال القيام بذلك، حصلنا على الخبرة وطورنا نظرة ثاقبة ووصفًا شاملاً عن العملية التي تستخدمها الفرق كي تحقق الأهداف العظيمة.

بصرف النظر عن نوع الثقافة، أو الدولة، أو الوظيفة، أو الفريق كانت النتائج واضحة دائماً وضوح الشمس، لقد قرعنا باب شيء ما عميق، بغض النظر عن الظروف داخل الفريق أو حوله، توجد خطوات محددة تتخذها فرق العمل كي يصنعوا التفكير، والأفعال، والنتائج الضرورية لتحقيق الأهداف العظيمة.

هذه القوى الخاصة بالنجاح، الواضحة الآن في مرحلة ما بعد التقييم، يمكن أن تُستخدم بصورة متعمدة باعتبارها نظام للنجاح من أجل فرق العمل اليوم، فلماذا تنتظر إلى ما بعد أن يحقق فريقك شيئاً بارزاً ثم تشارك قصص المجد؟ إن إخبار تلك القصص مقدماً أكثر من نافع، فأنت تقلل من المجازفة (وشقيقتها؛ التوتر) عندما تعرف كيف تنتهي القصة، ومن خلال تسمية هذا الأسلوب وتبسيطه يمكن تكرار النتائج وتطبيقها بحسب مقاييس مؤسستك وفريقك، أما الآن أصبح تطلعك لفعل أشياء عظيمة قابلاً للتنفيذ.

## إطار عمل الإنجازات العظيمة

ها نحن ذا ولن نجعلك تقرأ حتى صفحة 127 كي تجد ما تبحث عنه، ولننشغل بأن نصبح الأشخاص الذين نعلم أنه يمكن أن نكون عليهم، الآن.

إطار العمل يُسمى دي بي تي-DBT (افعل الأشياء العظيمة - Do Big Things)، وهو الطريقة التي تمارسها فرق العمل (سواء كانوا يعرفونها أم لا) من أجل تحويل كيف يفكرون ويتصرفون معاً وبالتالي يستطيعون توفير نتائج نوعية، وإن إطار العمل يوفر اللغة التي تستخدمها فرق العمل لتحويل القوة والفعالية ورفعها بسرعة، إنه الكيفية التي ينحاز بها كل فرد إلى التركيز القوي والفردى اللازم للوصول إلى المقصد العظيم نصب أعينهم، وإحداث أعظم تأثير على الأعمال بينما يستحذون على الفرصة كي يصيروا أناساً أفضل خلال مسيرة حياتهم.

والأمر الهام هو أن إطار عمل (الإنجازات العظيمة) يدور حول كيف يدرك أعضاء الفريق أفضل ما فيهم والميزة الجماعية للفريق، والآن، الفرد وحده يظهر ظهوراً واسعاً.

الخطوات داخل إطار العمل تجهز أي فريق كي يضبط المعايير؛ أي يتفق على المعنى ويتسق، بالنسبة للأمر الهامة لإجراء المعاملات اليومية على النحو اللازم من أجل النجاح، وهذا الأمر بالطبع ليس نموذجيًا في معظم المؤسسات.

«جميع منتجاتنا قابلة لضبط المعايير» وإن مدير مشروع ملف في المجال الترفيهي يخبرنا أن معايير الجودة - Quality standards غير قابلة للتفاوض، أما بالنسبة لمعايير السلامة - Safety standards فلا تفكر مجرد التفكير في أن تضع عملياتها القائمة في موضع التشكيك، أما الإطار الزمني، ورعاية العملاء والميزانيات، فنادرًا ما نحيد عنها.

ولكن ماذا عن الطريقة التي يتصرف بها زملاء العمل؟ وطريقة معاملتهم لبعضهم البعض؟ سلوكهم عندما يمرون بضغوط؟ «الأمر برمته يخضع للتفاوض» فلا شيء يخضع لضبط المعايير «هكذا أجاب المدير وأضاف» ولهذا تحديدًا نحن منشغولون إلى حد جنوني ولكننا لا ننجز شيئًا هامًا في المقابل.»

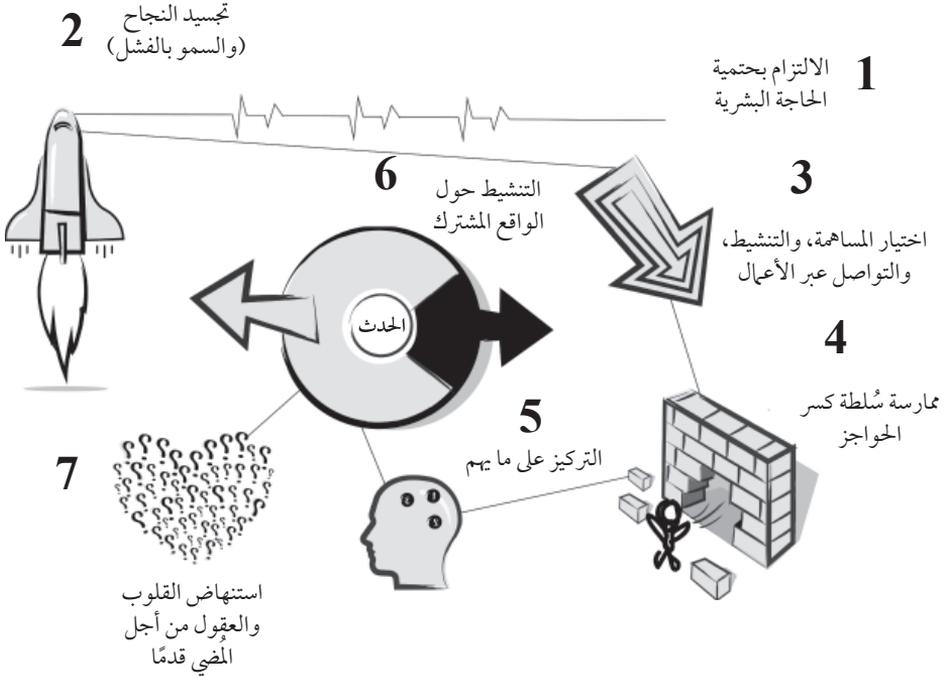
ونتيجة لشرائكتنا مع آلاف فرق العمل نتشرف بتقديم هذا إليكم، فها هنا السبب في أن إطار عمل (افعل الأشياء العظيمة) DPT لا يطالب أي منا بأن نغير ما نحن عليه، وبدلاً من ذلك إنه يُنشط ما نملك بالفعل من تألق ويضخمه، لا تصدق كذبة أن فريقك لا يملك كل ما هو مطلوب، فجميعنا نضم الحكمة بين صدورنا بالإضافة إلى القدرة على خلق الحاجة إلى العمل على قلب رجل واحد من أجل التغلب على العقبات التي تواجهنا، إن عمل الأشياء العظيمة لا يتطلب أكثر من ذلك، بل أنه وسيلة كي نكتسب أكثر مما لدينا.

هذه الحكمة هي أحد الأسباب الرئيسية التي تجعل إطار عمل (افعل الأشياء العظيمة) DPT قوي للغاية، فآليته تعمل طوال الوقت ومتاحة لنا على الدوام، أما الأمر الضروري هو الإنجاز السريع للأمر المعقدة، والبسيطة، والدنيوية، والملمهة، والتي يبدو أنها ستستمر إلى الأبد، وهكذا تصبح رؤية فريق العمل واقعًا الآن.

## إطار عمل (افعل الأشياء العظيمة - DPT) من مسافة 30,000 قدم

على الرغم من أننا سنصل إلى تفاصيل كل خطوة بداية من الفصل الثالث إلا أننا نريد بناء الوعي اللازم الذي نريده لتوفير لبناء جسر شاهق الارتفاع وبالتالي تتضح الصورة الكبيرة (الشكل 1.1).

### إطار عمل افعل الأشياء العظيمة



الشكل 1.1 إطار عمل افعل الأشياء العظيمة: 7 خطوات قابلة للتكرار تأخذها فرق العمل التي تحقق نجاحًا استثنائيًا.

### إليك الخطوات السبع لإطار عمل افعل الأشياء العظيمة:

1 - الالتزام بحتمية الحاجة البشرية: تحديد أعضاء الفريق وتنسيقهم بما يناسب التفكير البشري والأعمال الأساسية من أجل إنتاج ضرورات العمل، وغالبًا ما يتولد هذا الالتزام من الشعور بالاهتمام المتبادل، فهذا هو السلوك التحويلي الذي يدرك به أعضاء الفريق بعضهم البعض بما يجهز الساحة لجعل القيم قيد التنفيذ.

2 - تجسيد النجاح (والسمو بالفشل): إن أعضاء الفريق يشخصون روح النجاح التي يسعون إليها أثناء ملاحظتهم لأهدافهم النبيلة، وعندما يكون التميز يمثل ما نحن عليه (عوضاً عن أن يكون ما سنصير إليه ذات يوم)، فإذًا حتى المصاعب التي تواجهنا تجعلنا أفضل وأقوى باعتبارنا فريقاً.

3 - اختيار ثلاثة قرارات: المساهمة، والتنشيط، والتواصل عبر الأعمال: إن كل عضو من أعضاء الفريق يقرر أن يقدم أفضل ما لديه في كل موقف وأن يخلص إلى الأفضل في كل المواقف التي يتفاعل فيها، ثم إنهم يختارون معاً التشارك عبر الأعمال من أجل التوصل إلى الأهداف المشتركة.

4 - ممارسة سلطة كسر الحواجز: يحدد فريق العمل ما الذي يحول بينهم وبين النجاح، كلا الواقع والمتوقع، ثم عن طريق السيطرة على ما يمكنهم السيطرة عليه، إن أعضاء الفريق يتصرفون بناء على السلطة المتأصلة لديهم كي يتخيروا استجابتهم في المواقف اليومية.

5 - التركيز على ما يهم: يستخدم الفريق 3 عوامل ذهنية للتركيز على ما يسبب إنجاز الأهداف العظيمة وإنتاجها، العلاقات والعمل الجماعي اللازمين للنجاح.

6 - التنشيط حول الواقع المشترك: أعضاء فريق العمل يستخدمون خريطة الطاقة - En-ergy Map لمعالجة القضايا من خلال إطار ذهني مماثل يمكن الناس من قول الحقيقة على نحو أفضل والعمل حسب الأصول، وإن خريطة الطاقة تُستخدم لإرشاد التركيز واللغة المشتركة الضرورية لرفع الكفاءة التي يتفاعل بها أعضاء الفريق مع بعضهم البعض، هذه الخطوة تيسر المهارات اللازمة للقدرة على التكيف والمسؤولية المطلوبة لإنجاز الأهداف العظيمة.

7 - استنهاض القلوب والعقول للمضي قدماً: تمكين الفريق كي يمتلك دوره الخاص في تحقيق مستقبل أفضل، استخدم الأسئلة التي تثير القلوب والعقول وبالتالي يتمكن الجميع من استيعاب أعمال الفريق وتحصيل ضرورات العمل.

الكلمات الإنجليزية المائلة في بداية كل خطوة تشكل اسمًا مختصرًا هو Cecefem والذي يعني باللاتينية «الاجتماع معًا سريعًا كفريق ونفعل الأشياء العظيمة»، انتظر... في الواقع الكلمة لا تعني أي شيء، نحن اختلقنا هذا الأمر وهي في الحقيقة ليس لها أي نطق أو معنى.

وهذا خبر سار، فلنكني تنجح ليس عليك أن تتذكر أي اسم مختصر آخر، والسبب يرجع إلى أن الكلمات المائلة تكاد تكون دلالات مثلها مثل الثقة، والتعاون، والقيم الأخرى التي تُعد دلالات على الأفعال، وسنصب تركيزنا حيثما تصب الفرق التي تنجز الأهداف العظيمة تركيزها؛ أي على طريقة التفكير والأفعال التي تحدث من أجل النجاح في كل خطوة من الخطوات.

الأمر الحيوي هو أن أعضاء الفريق يشكلون معًا مستقبل الفريق عوضًا أن يفعل ذلك شخص واحد، أخبرنا بذلك جيم كوزيز - Jim Kouzes، الكاتب المشارك لكتاب تحدي القيادة - Leadership Challenge أثناء النقاش بشأن ما يلزم الفرق لكي تنجح «نحن نحتاج إلى التشديد على أن القيادة ليست هرمية، والدور الوظيفي ليس مجرد منصب، ولذلك فإن سياق القيادة هو ما يحتاج إلى تغيير وليس المحتوى فحسب، فنحن باعتبارنا أعضاء فريق لسنا مجرد تابعين، إذ أن القيادة هي مسؤولية الجميع»<sup>12</sup>

إطار عمل دي بي تي - DBT يدور حول الطريقة التي يمكن أن يكون بها كل عضو من أعضاء الفريق مختصًا بتلك المسؤولية.

## كيف يبدو النجاح

ارفع يدك إن كنت تحب السلطة، (حسنًا، الجميع تقريبًا.)، باعتبارنا بشرًا نتصرف على نحو حساس عندما نعتقد أن شخصًا ما يسلبنا السلطة أو أنه يحاول ممارسة السلطة علينا، وهذا الأمر على وجه الخصوص ظهر جليًا في أحد مشروعاتنا الاستشارية<sup>(1)</sup>.

(1) جميع القصص التي نشاركها تستند إلى خبرات واقعية، وغيرنا في بعض الحالات عبر طيات الكتاب تفاصيل سياقية لتمويه الهويات، ولكن تظل الحقائق ذات صلة وثيقة.

القول بأن هؤلاء الأفراد لم يعملوا باعتبارهم فريقاً واحداً يبدو وكأنه استهانة كبيرة، دخل إلى الغرفة في صراع على السلطة القوم المسؤولون عن الأبحاث والتطوير، وأولئك المسؤولون عن الجانب الدعائي لهذه الأعمال الخاصة بتلك البضائع المميزة وهم يضعون قفازات الملاكمة، فإن إعادة الهيكلة الأخيرة لفرق العمل، المصممة من أجل سرعة وفاعلية أكبر، غيرت من إجراءات إتمام العمل، وكشفت على الفور العجز الخطير وضخمت منه، فالأشخاص الذين كان عليهم العمل معاً لم يفعلوا شيئاً سوى استعراض الكفاءة في توجيه أصابع الاتهام إلى جهود الآخرين وتدميرها.

كانوا بشكل جماعي على شفا أخذود الغراند كانيون الخاص بهم، الشيء العظيم الذي كان عليهم التوصل إليه هو: إعادة اكتساب الزخم في المبيعات، أولئك العمالقة في مجالهم كانوا يخسرون حصتهم السوقية، وكان يتعين عليهم العودة إلى النمو، وإن أعضاء فريق العمليات وفريق الإدارة الدعائية كانوا في بؤرة التوصل إلى هذا الهدف العظيم.

كل شخص بالغرفة وافق على أن الهيكل الجديد الذي كانوا فيه على الورق سيسمح لهم بالتحرك إلى الأمام بشكل أكثر فعالية نحو أهدافهم، ولكن (وهذه ال.. لكن.. كبيرة حقاً) كيف استطاعوا العمل باعتبارهم بشراً أن يحسنوا من هياكلهم ومن عملية ليس لها قيمة تقريباً.

طرحنا على أحد القادة الكبار سؤال «لماذا لم تُصعد هذا الحاجز إلى رئيسك؟»

وإجابته كانت مثيرة للإعجاب: «لأننا جميعاً نتفق على أننا نستطيع أن نحل الأمر بأنفسنا وينبغي علينا ذلك، نريد أن نبلغ المؤسسة بأننا مؤهلون تماماً.»

هذا يعني على وجه التحديد أنهم إن كانوا ينوون إسراع قدرتهم على إدخال منتجات مبتكرة إلى السوق فعليهم أن يحددوا ويتفقوا بشكل جماعي على الطريقة التي سيتخذون بها القرارات معاً بشكل أسرع؛ أي على وجه التحديد من سيقدر، وكيف ومتى، وأي حل

سيحظى بالضوء الأخضر وأي حل سيُلغى؟ هذه قرارات صعبة وبخاصة أن لكل فرد مشروعاته المفضلة المدللة.

قف مكانك! يجب أن تنتهي القصة عند هذا الحد، هل أدركت هذه اللحظة؟ إنها نقطة في الزمن يعلمها كثير من المحترفين لأنهم غالبًا ما يمرون بها في عملهم: الهيكل الجديد، أو الإجراء الجديد، أو الهدف الجديد، أو الفريق الجديد (اقرأ: ليس لديهم تاريخ من العلاقات اللازمة للثقة) يجب أن يؤدوا عملهم بامتياز عندما تكون المخاطر مرتفعة.

إن آخر ما يحتاج المحترفون إليه هو التدريب على الثقة، أو التعاون، أو التواصل، أو أي نوع آخر من أنواع السلوكيات المرغوبة، (ولهذا غالبًا ما يلغون خططهم أو يؤجلونها، ولكن إن انطلقوا سيفعلون ذلك وهم يركلون ويصرخون طوال الطريق). لقد رأوا كل شيء، وفي الواقع، إنهم يذلقون كل شيء، ولكن ما الذي سيتعرض له كثير منا في هذا الموقف؟ تمرين تطور مهني قسري آخر ركز على ما هي السلوكيات المطلوبة للنجاح عندما يكون السبيل إلى ذلك هو الشيء الذي نحتاجه فعليًا. ولأن الأعمال تتطلب نتائج، فنحن بحاجة لهذا الشيء سريعًا. (من فضلك، وفر حديثك عن مدى أهمية القيم عندما نكون مستوعبين بالفعل لقيمنا.)

وإن إطار عمل (افعل الأشياء العظيمة) هو ما يسعى إليه فريق الأبحاث والتطوير وفريق الإدارة التجارية؛ أي كتاب حول قواعد اللعب كي يصنعوا طريقة التفكير والأفعال ويخلقوا الثقة وقيمهم المستهدفة الأخرى، وفي هذه الحالة احتجنا إلى الاستعجال، يجب أن يكون كل شيء موجّهًا إلى عملية صناعة القرار التي يمكن أن يملكها الجميع.

بعد بضعة أيام: رفع أصغر شخص في المجموعة يده قائلاً «وأخيرًا أشعر بأننا في نفس الفريق، لماذا انتظرنا طويلاً كي نفعل ذلك؟» ثم وقف الجميع، وفي اليد اليسرى لكل منهم نموذج صنع القرار الذي طوروه معًا مصافحين بعضهم البعض باليد اليمنى.

كيف وصلوا إلى هناك بهذه السرعة؟ لأننا لم ندر بهم على فعل شيء مختلف، وهذا الأمر استغرق وقتًا أكثر مما تعين على الأعمال توفيرها، بدلاً عن ذلك ومن خلال تيسير الخطوات السبع لإطار عمل افعل الأشياء العظيمة DBT مكناهم من استعراض ما يمتلكون بالفعل بفعالية وباستمرارية أكبر، وما إن أعددناهم لفعل ذلك، انطلقوا مع إطار العمل.

وإليكم ما بدا عليه الأمر بالنسبة لفريق العمليات وفريق الإدارة الدعائية:

1 - التزموا بحتمية الحاجة البشرية اللازمة لزيادة مبيعات المنتجات المبتكرة: ولكي يعملوا باعتبارهم فريقًا واحدًا، بدؤوا اجتماعاتهم بالتركيز على الأسئلة الرئيسية التي من شأنها دفع التعاون البناء والابتكار، أسئلة على شاكلة ما يلي:-

• ما هي القدرات التي نمتلكها - باعتبارنا فريق عمل - التي ستجعل إدراك عملائنا للنجاح ممكنًا؟

• ما هي الأمور الفعالة في تعاوننا؟

• كيف تبدو مساندتنا لبعضنا البعض عندما تدقق المؤسسة في الأبحاث والتطوير أو التسويق؟

2 - اكتسبوا إدراكًا واضحًا للمقصود بالنجاح على اعتبارهم فريقًا واحدًا وبالتالي تمكنوا من تجسيد ذلك النجاح على وجه التحديد (كما أنهم حددوا أيضًا كيف عساهم الاستجابة للفشل)، وطرحوا أسئلة مثل: كيف يبدو النجاح بالنسبة لعملائنا؟ ولنا؟ وللمؤسسة؟ ولمهارتنا؟

3 - نسقوا فيما بينهم ووافقوا على ما يبدو أنه اختيار للمساهمة، والتنشيط، والتواصل مع بعضهم البعض، وكذلك مع أولئك الأشخاص وراء من يجلسون بالغرفة، وأسسوا إدراكًا للمقصود بإخراج أفضل ما فيهم شخصيًا وأفضل ما في الآخرين ولفهم الشركة عبر المؤسسة بأكملها. هذا الفريق، باعتباره مثالًا، حدد أن الشفافية في أفعالهم واتصالاتهم أساس للنجاح.

4 - بدؤوا في ممارسة سُلطة كسر الحواجز من خلال التحديد والاتفاق على أن يركزوا على العوائق التي من شأنهم التحكم فيها. على سبيل المثال، لم يعد الفريق يلوم القيادة السابقة على القرارات التي اتخذتها ومن ثم خلقت الصعوبات التي يواجهها الفريق الآن، واختاروا أن يمتلكوا الطريقة التي يمكنهم بها إحداث تغيير من خلال التركيز على العميل، والقدرات الداخلية لتوفير تكاليف الموارد والحصيلة المالية من أن تكون الأولى في السوق ذات المنتجات المبتكرة، كما ركزوا على سبب لماذا احتاجوا إلى إزالة العائق بقدر ما ركزوا على ما كانوا يبتكرونه، فالعوائق التي تشكلت ذات يوم عن طريق التفكير والأفعال، التي شيدت الصوامع المنعزلة، يديرها الآن فريق واحد له أجنحة واحدة.

5 - جهزوا أنفسهم بطريقة تضمن لهم البقاء في حالة تركيز على ما يهم باعتباره ذا صلة بالكيفية التي تفاعلوا بها مع بعضهم البعض، وبالتالي استطاعوا تنفيذ نموذج صناعة القرار الجديد بنجاح، كما التزموا بالإفصاح كي يعيدوا توجيه التركيز والغرض المشترك عندما كان يركز الفريق على الأمر غير الفعال أو ما من شأنه ألا يكون فعالاً، حتى أنهم اختاروا أن يظلوا في حالة تركيز معاً.

6 - أسسوا وسيلة لبعث النشاط حول الواقع المشترك وبذلك لا ينحدر الخلاف الصحي إلى خلاف علاقات، وقال أحد أعضاء الفريق «الأمر في غاية البساطة، حقاً» وأضاف «عندما نتشارك نفس الإدراك لكيفية تسوية القضايا التي تطرأ، فنحن نستثمر وقتنا بحثاً عن وجهات نظر مغايرة ونطوقها لضمان أننا نجلب إلى السوق الحل الأكثر ابتكاراً من أجل زبائننا، وهذا يغذي قدرتنا على شحذ شغفنا كي يعمل بصورة أسرع.»

7 - حددوا خطتهم الخاصة باستنهاض قلوب وعقول زملاء الفريق، بمن فيهم أولئك خارج غرفة الاجتماعات لضمان أن المؤسسة عن بكرة أبيها تتبنى نموذج صناعة القرار الجديد، وعن طريق الصياغة المشتركة معاً لنموذج يركز على العميل في تصميمه إلى جانب قصة

مقنعة عما يهيم ألهموا المؤسسة كي تلتف حول ما من شأنه أن يكون أمرًا فارقًا بالنسبة للشركة؛ أي شيء ما يستعيد الفخر الداخلي والثقة ويستشعره السوق، جهزنا الفريق بالأدوات وهكذا تمكنوا من اتخاذ هذه الخطوات السبع من الفصل الثالث وحتى التاسع، ولكل خطوة من الخطوات فاعليتها.

«بعد قضاء الوقت معكم» هكذا قال أحد القادة الكبار «رصدت مستوى آخر من الثقة والتواصل بين القادة في فريق الإدارة الدعائية وفريق الأبحاث والتطوير، فرسائلهم كانت ذات يوم سلبية ومتوترة، أما الآن يطرحون الأسئلة على بعضهم البعض، ويتشاركون وجهات النظر ويوافقون في نهاية المطاف على التحدث مع بعضهم كي يضعوا معًا حلاً مشتركًا. من الرائع مشاهدة هذا.»

اخترنا مشاركة هذه القصة لأنها تسلط الضوء على العمل الشاق الذي يجب أن يبذله كل فريق في رحلته كي يفعل الأشياء العظيمة مثل تحويل شكل التفاعلات بين زملاء الفريق، وإن تحقيق نتائج استثنائية يتطلب أولاً ألا يكون أي منا عاديًا باعتباره عضوًا من أعضاء الفريق، وهذا ما يترسب منه نتائج مُعدلة وبالتالي هذا ما يبدو عليه النجاح، وسيقول لك فريق الأبحاث والتطوير والإدارة الدعائية أن الاجتماعات القائمة الآن والتي أجروها وهم يشاركون طاقتهم ربما لا تكون رائعة إلا أن حصة السوق المحسنة تستحق العناء.

## الشرط الهام المطلوب منك

إن أراد أي منا أن يصبح ضمن فريق يفعل الأشياء العظيمة، فنحن مطالبون بأن نفعل شيئًا أولاً، أن نكون شخصيات أكبر، علينا أن نتجاوز شعورنا بانعدام الأمان، ومخاوفنا، وغضبنا، وغيرتنا، وسخطنا، وتفاهتنا إن كنا بصدد فعل أمر جليل باعتبارنا فريقًا، علينا أن ندرك قدرتنا الخاصة إن كان الفريق بصدد إدراك قدرته، ويجب علينا أن ندخل جميعًا بقلوبنا إن كنا سنعرف الغنيمة من أن نكون فريقًا واحدًا يعمل من كل قلبه.

نحن لا نُدرِك العظمة بداخلنا إلا بعد أن نهب أنفسنا لشيء أعظم.

في نهاية المطاف لا يوجد شك في أن كل منا كأشخاص محترفين نجيد حقاً ما نقوم به، هذا ما بذلناه خلال ساعات كما استعرضنا مهارة أن تصبح في هذا الفريق، ولكن السؤال هو: هل كل منا يختار أن يصبح ذا شأن؟ هل نختار فعل شيء هام، ليس لأنفسنا ولكن من أجل الفريق؟<sup>13</sup>

المجازفة بعدم الأهمية أو عمل شيء له شأن هو رعبك الساكن، وبالرغم من أننا نعلم أنه لا يجب علينا أن نستسلم، نرى زملاء الفريق ينحدرون إلى منطقة اللامبالاة، فالأمر خفي وتدرجي لكنه قابل للاكتشاف، وبعد اجتماع تلو الآخر يضمحل الشغف، وأعينهم لم تعد تلتقي بأعيننا في مؤتمرات الفيديو، فالهواتف الذكية أصبحت وجدانهم، وتقلصت جهودهم، إنهم يحمون أنفسهم من شيء ما، ثم يذهبون عندما يحل الظلام إلى منازلهم ويعطون أسرهم ما تبقى منهم.

ثم بدأنا نتساءل عن لامبالائنا، تساءلنا ما إن كنا قد بدأنا أن نسكن وأن نرضخ، ثم تبادر إلى أذهاننا سؤال استبعدناه في البداية ولم نرغب في الإجابة عليه، لأن الإجابة عليه قد تعني مستقبلاً لا نريد أن نراه: هل ما فعله، التزاماً بهذا العمل كل هذا الوقت، يستحق العناء؟ هل أفعال الصواب في حياتي؟

ينبغي أن تكون الإجابة، أو يمكن أن تكون الإجابة، أو سوف تكون الإجابة هي نعم، هذا الحساب الوجودي حيث نحكم على موضوعية جهودنا أمر طبيعي ولن نلقي اللوم على تجربة الانتقال من أرض صلبة إلى أرجوحة ملاهي دوامة الخيل الأسرع على الإطلاق، ولن نلعب دور الضحية كذلك، وإن دوامة مكان العمل، الحديد والمذهل، يمكن أن تظل تحت السيطرة، ويتشكل الإيقاع دائماً عندما نطبق آلية تمكنا بصورة أفضل من أن نصبح ما نريد أن نكون عليه؛ أي أن نكون جزءاً من شيء بارز.

كي نفعل الأشياء العظيمة ليس علينا أن نغير العالم، أو شركتنا بالكامل، أو حتى المجتمع، ولكي نكون أكبر من أي وقت مضى هو أمر في متناول أيدينا، نحتاج ببساطة إلى أن نفعل ما نستطيع فعله، الالتزام بتعزيز قوتنا البشرية، وتجسيد النجاح، واختيار أن نصنع فرقاً مؤثراً، وأن نمارس سُلطتنا الطبيعية في كسر الحواجز، نركز على أكثر ما يحتاجه العمل، وأن نبعث نشاط أنفسنا حول الواقع المشترك، وأن نستنهض قلوبنا وعقولنا، من خلال استخدام إطار عمل «افعل الأشياء العظيمة» تعدينا الحديث عن ما هي السلوكيات الهامة وانشغلنا بالوسيلة، وأصبحنا أفضل في أن نكون ما نحن عليه بالفعل.

يمكننا أن نفعل هذا الشيء، فالفرق يقع في نطاق تأثيرنا، والنجاح تحت سيطرتنا، هذه هي فرصتنا العظيمة كي نصير أصحاب شأن.

---

### الأفكار العظيمة في هذا الفصل وثلاثة إجراءات موصى بها

- السؤال الذي يجيب عنه هذا الكتاب هو: كيف نجهز الفريق كي نقدم له التفكير والتصرفات كي يفعل الأشياء العظيمة؟
- عندما يجتمع أعضاء الفريق على قلب رجل واحد، فإذا «قلب الفريق بأكمله يكون في محله»، وإن الإجراء الموصى به هو أن تحدد أجوبتك على هذه الأسئلة مع فريقك:
  - ما الفارق عندما نعمل من كل قلبنا؟
  - هل هذه الدينامية هامة بالنسبة لنا، وإن كان الأمر كذلك، فلماذا؟
  - كيف نعرف أن الفريق يعمل من كل قلبه؟
- لا يكفي أن تدرّب الفريق على أساسيات «الفرق مرتفعة الأداء»، ففعل الأشياء العظيمة يتطلب أكثر من ذلك، والإجراء الموصى به هو: قيم ما إذا كان فريقك يستخدم نموذج التغيير العتيق، فإن كان الأمر كذلك، فهل لديك خطة مثبتة لاستخدام نموذج آخر؟

- معرفة القيم والسلوكيات الهامة للنجاح ليست سوى جزء من الحل، وإن استيعاب كيفية استعراض القيم والسلوكيات المستهدفة هي مفتاح القدرة على فعل الأشياء العظيمة.
  - بالنسبة لأي مجموعة هذه القدرة على التوحد سريعاً والعمل بتركيز مشترك وبعث على النشاط والتي تُخرج أفضل ما فينا هي الحاجة المحددة لوقتنا هذا.
  - الفرق التي تحقق نجاحاً استثنائياً ولها تأثير ملحمي على الأعمال تستخدم عملية من 7 خطوات قابلة للتكرار تُسمى إطار عمل «افعل الأشياء العظيمة»، وإن الإجراء الموصى به هو أن تطلب من فريقك تقييم أي خطوات من إطار عمل افعل الأشياء العظيمة يظهرونها بالفعل، ثم حدد ما هي الخطوات الإضافية الهامة للأداء بإتقان كي تحسن من فعالية الفريق.
-