

الفصل الثاني

فرق العمل التي تفقد النبض

«لا توجد معاناة أكبر من أن تحمل بداخلك قصة تعجز عن وصفها»

مايا أنجيلو - Maya Angelou

عبر السنوات القليلة الماضية طرحنا سؤالاً على مئات الأشخاص، سواء كانوا أكثر شباباً أو أكثر حنكة منا، وكذلك أولئك داخل الأدوار الإدارية أو خارجها، وهذا السؤال: كم عدد فرق العمل العظيمة التي انضمت إليها خلال مسيرتك المهنية؟ (ولم نحدد معنى كلمة «عظيمة» عن قصد مما يسمح لهم بتحديد نوعية فرق العمل).

وبعد الدراسة، أجابت الغالبية العظمى من أولئك على السؤال بأنهم كانوا جزءاً من اثنتين أو ثلاث فرق عمل عظيمة، ونادراً ما كان يجيب أحدهم بأبداً أو خمس فرق عمل أو أكثر، وعندما سألناهم عن سبب وصفهم لتلك الفرق بأنها عظيمة، ذكرت مجموعة من الأجوبة شيئين بصورة نسبية: أولاً، أنجز الفريق شيئاً ما بارزاً وثانياً، أنهم كانوا يعملون معاً (اختر صيغة المبالغة المفضلة لك).

هل يكفي الوصول إلى نهاية مسيرتك المهنية قائلاً أن عدد فرق العمل العظيمة التي شاركت فيها تُعد على أصابع اليد الواحدة؟

الإجابة لا وفقاً لمعظم الأشخاص الملهمين الذين نعرفهم، على الرغم من وجود متغيرات غير معروفة عند النظر في الأجوبة على هذا السؤال، إلا أن الحقيقة تكشف التصورات، وهذه لمحة عن واقع عينة كبيرة من الناس.

وإلى هنا بدأت الأمور تأخذ منحني جنوبياً ومحزناً بكل صراحة من جانبنا، فلقد رصدنا أن عددًا لا يستهان به من الفرق بلا قصد على وشك أن تتخذ خطوات إطار عمل «افعل الأشياء العظيمة» فقط لتتعثّر وتسقط، ربما، على سبيل المثال، أن تستدعي فريقاً شاركت فيه كان ذا آمال كبرى، والآن متسلحاً بإطار عمل «افعل الأشياء العظيمة» قد تنظر إلى الوراء وتقول شيئاً مثل: «لقد جسدنا النجاح» (خطوة 2)، وتجاوزنا عوائق معينة وعملنا انطلاقاً من واقع مشترك (خطوة 4 و 6)، إلا أن خطباً ما حدث.

في هذه الحالات، فرق العمل التي كانت تعمل من كل قلبها ذات يوم حيث التزم كل شخص التزاماً كاملاً بدؤوا في المرور بحالة معاكسة ألا وهي: فقدان النبض. تمامًا مثل شاشة العناية الطبية التي تقيس الوظائف الحيوية لأهم عضو للمريض، هذه الفرق تصل إلى العرض الكبير وهي مقبوض عليها، وهي عاجزة عن تشكيل التفكير، أو الأفعال اللازمة لفعل الأشياء العظيمة، فيرضخ الفريق لحجم الضغط الذي يتعرض له ويصيب التقدم حالة من الجمود، والقدرة التي امتلكها الفريق ذات يوم تداعت مثلما أصبح أعضاء كثر من أعضاء الفريق محبطين ويستعرضون سلوكيات لا يفخرون بها.

من تجربتنا، نعتقد أنه يوجد سببان رئيسيان وراء فقدان فرق العمل للنبض، الأول، أعضاء الفريق ببساطة لا يعرفون كيف يجهزون أنفسهم بالقدرة على العمل بطريقة تمكنهم من العمل من كل قلبهم وفعل الأشياء العظيمة، وبالتالي أسباب الفصول من 3 إلى 9 من هذا الكتاب، أما السبب الثاني، فهو أن الفرق تعمل في كثير من الأحيان دون قصد وفقاً لأساليب أكل عليها الدهر وشرب، أو حتى وفقاً لمعتقدات خاطئة حول كيفية تطوير الفريق على الوجه الأكمل،

وهكذا تُترك الأمور دون معالجة، وفي أفضل الأحوال تضيع مواردهم وفي أسوأ الأحوال تُدمر القدرة التي يمتلكها الفريق.

وهذا الفصل هام لهذا السبب: من أجل أن يمكن إطار عمل «افعل الأشياء العظيمة» فريقك من أن يحدث تأثيراً ملحماً حقيقياً على الأعمال، فمن الأهمية بمكان التحقق من المعتقدات حول أفضل كيفية لتطوير الفرق (إن الإمبراطور الذي لم يكن يرتدي ملابس بسبب معتقدات خاطئة هو بمثابة تذكير ودي بذلك).

ولكي نضبط الأمور، سنعاود زيارة الفريق الاستكشافي لباول في المراحل المبكرة من الرحلة لفعل الأشياء العظيمة، وإن المعتقدات الخاطئة التي بدؤوا بها كادت أن تكلفهم حياتهم.

فريق في ورطة

كانوا يعلمون أنهم في ورطة وكانوا يعرفون ذلك، ومع انحدار مستكشفي فريق باول بشكل أعمق داخل الصعاب مقترين إلى الغراند كانيون، وجدوا أنفسهم غير مستعدين للنهر الهائج الذي ركبه، وبكل براءة وجدوا أنفسهم مستعدين لفعل الأشياء العظيمة التي أمامهم باستخدام طريقة التفكير والسلوكيات التي مكنتهم من النجاح في رحلات سابقة، وافترضوا أن الأفعال التي ثبتت فاعليتها في معارك الحرب الأهلية والجولات السابقة على الحدود من شأنها تحقيق النجاح في المستقبل، مثل هذا المعتقد غير الدقيق كان مؤثراً بصورة خاصة في أحد التوضيحات، وشعروا بالأمان في نشر أفضل القوارب التي يمكنهم الحصول عليها، أما التاريخ فيثبت أنهم أخطؤوا خطأً مميتاً.

القوارب التي استخدمها مستكشفو باول كانت مشيدة من أجل البحيرات والأنهار الهادئة لشرق أمريكا الشمالية، وجرى هندستها من أجل الكفاءة والسرعة حتى أن الزوارق كانت طويلة وضيقة ذات هيكل دائري، وأولئك الذين ينزلون أنهار الغرب اليوم، الأقوام الشجعان المعروفون بـ«عدائي النهر» كانوا ليعتبروا هذه السفن انتحارية لسبب وجيه.

في حالتها الطبيعية، تنحدر هذه الأنهار باتجاه المحيط، وبالتالي تزيد سرعة المياه ومنسوبها بصفة عامة مما يخلق قوة دفع وسيلاً من المياه أعظم من خط من الجرافات المصفوفة لأميال، أضف إلى هذا البيئة الوعرة والصخور شبه المخفية بعضها بحجم سيارات أو حتى منازل مما يشكل عراقيل، عند كثير من هذه النقاط تصبح المياه غاضبة، وتتسارع المياه البيضاء من موجات أكبر من حجم الحافلات التي تتصادم في كل الاتجاهات، كثير من هذه الموجات تستطيع ابتلاع قارب بأكمله، ولم يستغرق الأمر كثيراً من وقت الرحلة الاستكشافية لكي يعلموا أن رحلتهم في هذا النهر لن تكون مماثلة لركوب أي قارب كانوا عليه من ذي قبل.

إن فعل الأشياء العظيمة بنجاح يعني غالباً القدرة على فعل الأشياء بصورة مختلفة عن الطريقة التي فعلناها بها من قبل، وإن فريق القائد باول اكتشف قريباً أن القوارب التي اختاروها والمهارات التي طوروها من أجل الكفاءة والسرعة في الأنهار بالشرق، لم تكن ما يحتاجونها الآن، فما كانوا يحتاجونه للنجاح والنجاة كانت السفن والإمكانيات التي من شأنها تمكينهم من التأقلم مع الظروف دائمة التغير للنهر.

على وجه الخصوص، الجري بنجاح في منحدرات الأنهار أمر يتطلب تحديد المسار الأسلم عبر الصخور والمياه، ونادراً ما يكون هذا النهر مساراً ذا خط مستقيم، وإن الخط المتعرج هو وصف أدق، ولأن قوارب رجال باول مبنية من أجل السرعة، احتاجت وقتاً كي تستدير، وقت لم يكن يملكه الرجال وسط المنحدرات المضطربة والفوضوية، واستطاعوا بالكاد الانحراف عن المسار المستقيم إلى أن اصطدموا بعائق (تخيل كرة من الصُلب تندرج أسفل آلة الكرة والدبابيس (البيبول) - pinball machine ويمكنك تصور فكرة ما واجهه الفريق في كل مرة مر بها بمنحدرات).

كما هو الحال اليوم كان الأمر كذلك قبل 150 عاماً مضت، إن عواقب إعداد فريق من أجل القيام بمشروع بنفس طريقة إتمام مهام الوظائف السابقة يمكن أن تكون وخيمة، وما

هي إلا أيام داخل القارب الأول حتى وجد أعضاء الفريق قاربهم ينقض على صخرة ضخمة وكانوا لا يمتلكون لا المهارة ولا الوسيلة لتعديل مسارهم.

اخترقت الصخرة القارب وسببت ثقبًا، وقفز الرجال الثلاثة من القارب باتجاه الشاطئ وفروا بالكاد بأرواحهم، ولاحقًا سيُخلد باول ذكرى هذا الموقع من النهر باسم «شلالات الكوارث»¹

نهاية العمل الجماعي (بالشكل الذي نعرفه)

ضع بعين الاعتبار : ما هي الأمور التي يعتقد فريقك أنها أفضل سبيل نحو تطوير طريقة التفكير والأفعال اللازمين للنجاح لفعل أشياء عظيمة؟ بالنسبة للبعض أن تكون نهاية العمل الجماعي (كما نعرفه جميعًا) وشيكة، وفي الواقع لقد انتهى الأمر تمامًا، إن الطريقة التي كنا نجتمع بها من قبل ليست فعالة في الأوقات المضطربة اليوم.

إن ملاحظتنا تخبرنا أن هذه الفرق قلما تفقد النبض أو تفشل بسبب الافتقار إلى المهارات الفنية، وفي كثير من الأحيان تكون الكارثة نابعة من معتقدات عفا عليها الزمن حول المطلوب لتطوير قدرة الفريق على العمل معًا بفعالية.

ما يتلو ذلك هي المعتقدات الأربع الأكثر شيوعًا الباعثة على فقدان النبض التي تسبب فقدان فرق العمل لأنفسهم في المنحدرات المتلاطمة القادمة، كما أننا جميعًا نحدد المعتقدات الجديدة التي أظهرها البحث المطلوبة للفريق كي يفعل الأشياء العظيمة.

فقدان النبض - الاعتقاد الأول: إن طورت القائد تطور الفريق (اعتقاد زائف!)

تصور هذا: مدير تنفيذي يجلس في مكتبه مجتمعًا باثنين من أعضاء الفريق حينما تنقطع المناقشة، بعد الطرق على الباب يدخل ثلاثة عاملين إلى الغرفة، والكلمات المكتوبة على زهيم الموحد هي منظفو أحواض السمك، والابتسامة التي تعتلي وجوههم تخبر الجميع أنهم يحبون وظيفتهم، يخرجون الفرش والماسحات استعدادًا للعمل الجاد.

ويقول المدير التنفيذي لزملائه «أستميحكم عذراً!» ثم يغادر طاولة الاجتماعات التي يجلسون عليها وهو يدنو نحو العاملين ويبدأ الإشارة إلى سمكة معينة تتحرك في حوض سمك بحجم الجدار «هذه السمكة... تلك... وبالتأكيد كل الأسماك ذات الخطوط... والآكلة للفضلات هناك.»

يدون منظفو أحواض السمك الملاحظات بدقة، ولا يزال الزميلان جالسين على الطاولة، ومع ذلك كانا يشعران بالدهشة من أن منظفي الأحواض يمكنهما حتى رؤية السمكة لأن الماء عكر، ويطفو على الماء زبد رمادي مائل للصفرة يبدو متوهجاً، وتساءلا «لماذا قد ينتظر المدير التنفيذي طويلاً كي ينظف حوض السمك؟».

عاد المدير التنفيذي إلى الطاولة ولكن زميله أبقيا عينيها على حوض السمك، وبعبارة فائقة استخدم المنظفون شبكات دقيقة لإمساك السمكة التي حددها المدير التنفيذي، ولأنه يوجد عدد كبير من الأسماك في الحوض استغرقت المهمة وقتاً وهم يغترفون ويغترفون، ومصادفة أمسكوا بالسمكة الخاطئ، وأومؤوا برؤوسهم ثم أسقطوا السمكة مرة أخرى في المياه العكرة ثم أعادوا الشبكة مجدداً ساعين نحو أهدافهم.

ما يحدث بعد ذلك استوقف زميلي الفريق المراقبين وعندما أمسك المنظفون إحدى الأسماك التي حددها المدير أخذوها ووضعوها في وعاء زجاجي أكبر من السمكة نفسها، ثم استخدموا فرشاً ذات شعيرات دقيقة بعناية فائقة لتنظيف السمكة، وعند هذه النقطة لم يكن الزميلان ينصتان إلى ما يقوله، ادعيا بأنهما يدونان ملاحظات بينما يشاهدان المنظفين يكرران إجراء إزالة سمكة معينة، ويحممونها، ثم يضعونها مجدداً في المياه العكرة بالحوض الكبير.

بعد ساعة من العمل بدأ المنظفون حزم حاجياتهم، ثم اقترب أحد العاملين حامل الحافظة من الطاولة التي كانوا يعقدون الاجتماع عليها، وفي يده كيس بلاستيكي مملوء بالماء وبالسمكة التي أشار إليها المدير التنفيذي تلك الآكلة للفضلات.

قال العامل للمدير التنفيذي «أستميحك عذراً، سيدي. لقد انتهينا تقريباً من تنظيف الحوض، ولإتمام المهمة ننصح بإزالة السمكة الآكلة للفضلات.»

رد المدير «حسنًا، على كل الأحوال لم أحب صديقتنا هذه قط.»

وأضاف العامل «كما ننصحك بإضافة عدد من مجموعة أسماكنا الجديدة الإكس فيش»

نظر المدير التنفيذي إلى الأوراق المنتشرة على الطاولة «ما هي أسماك الإكس؟»

أجاب العامل «إنها سريعة ورشيقة.» وإن شكلها وطريقة سباحتها تجعل أي حوض يبرق، كما أنها أسماك صغيرة خلقة لأنها واسعة الحيلة في إيجاد طرق لإمداد أجسادها بالطاقة، مما يوفر عليك التكاليف لأنها تتطلب غذاءً أقل.»

قال المدير التنفيذي «رائع! اجلب لي مجموعة من تلك الأسماك.»

ابتسم المنظف وأوماً برأسه ثم عاد إلى زميله وحزموا فرشهم الصغيرة وأحواضهم الصغيرة ومسحوا الماء المنسكب، ثم لوحوا لأولئك الجالسين على الطاولة ثم غادروا الغرفة.

الغرفة يعمها الصمت لبرهة حتى تملك الزميلين الفضول، وسألوا المدير التنفيذي «ما الذي فعلوه للتو؟» ورد عليهم «ماذا؟» وهو ما يقلق قليلاً بأنهم سي طرحون سؤالاً يبدو أن له إجابة واضحة.

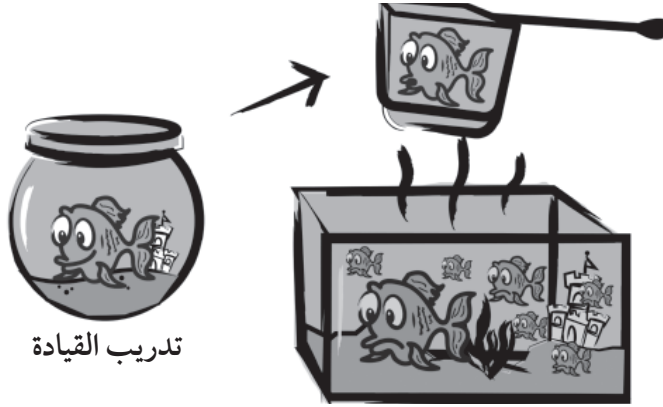
«المنظفون، الشباب الذين يتعاملون مع الأسماك... ما الذي كانوا يحاولون إنجازه؟»

خلع المدير نظارته ومال برأسه وحدث في الاثنين قائلاً «ألم تريا حوض سمك يُنظف

من قبل؟»

نموذج تدريب حوض السمك المتسخ

بالرغم من أن الأدلة دامغة على أن الأمر غير فعال، إلا أن معيار تطوير القادة وفرق العمل اليوم يتضمن استبعاد الموظفين من بين الأشخاص وفرق العمل التي يعملون معها (أي من ثقافتهم)، ويجري تدريبهم بمعزل مع التوقع أنهم سيغيرون طريقة تفكيرهم وسلوكياتهم ثم يُعاد غمسهم داخل ديناميات غير متغيرة مما ينتج عنه تغيير بسيط أو منعدم في الفرد أو المجموعة. ونسمي هذا نموذج تدريب حوض الأسماك المتسخ (شكل 1.2).



شكل 2-1 (نموذج تدريب حوض السمك المتسخ)

ما من شك أن موهبة قائد الفريق تؤثر على نتائج الفريق، ونحن لا نفترض أن فرق العمل لا تكتسب بعض المزايا من القادة والأفراد المبعدين من أجل التدريب، بل إننا نقول إن فرق العمل لا تتفعل بما فيه الكفاية، ولا حتى بما يقترب من الكفاية، وإن مجموعة من الأبحاث توضح هذا الأمر، الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (معروفة الآن باسم الجمعية الأمريكية لتنمية المواهب)، وفي بيان التقرير الصناعي لعام 2013 أوضحوا أن الولايات المتحدة أنفقت وحدها 164.2 مليار دولار أمريكي على برامج التعليم والتطوير.² ووجدت مجلة فوربس أن 12 مليار دولار تُنفق سنوياً على تطوير القيادة بوجه خاص، إلا أن المؤسستين

أوضحنا أن 20 بالمئة من هذه الدولارات فحسب أسفرت عن انتقال التعليم أو أن تؤثر بشكل مباشر على أهداف الشركة.³

نعتقد أن النتائج الضائعة والضعيفة تتعرض للتقليل من قيمتها بصورة كبيرة، وإن الأرقام وحدها تعكس المال المنفق على التدريب غير الفعال، وما يجب تضمينه كذلك هي التكاليف الباهظة لأعضاء الفريق الذين أصابتهم خيبة الأمل الذين يرون رؤساءهم وزملاء الفريق يغادرون من أجل التطوير، كي يعودوا ويستعرضوا تحسينات قليلة أو منعدمة فحسب (أنت لم تتغير آخر مرة، فلماذا قد يتوقع أي شخص أن تتغير هذه المرة؟! ولا يمكن إلقاء اللوم على الموظفين الذين يحركون أعينهم الساخرة على الإذعان للاعتقاد بأنه لا يوجد أمل للفريق ثم انفصالحم عنه.

التكاليف لا تتوقف عند هذا الحد فحسب، فعندما لا ترى المؤسسة أن طريقة تفكير الفريق وسلوكياته تتغير، فإن اللوم يقع غالبًا على عاتق القائد، (مهلاً، أنت المسؤول وسنرسلك إلى التدريب!)، وبالتدريب، مبالغ من التكاليف الباهظة مع استبعاد القادة تُرسل إلى فرق العمل أو مبادلتها مع الآخرين، وإن منهج قلب الطاولة والحرق ينجم عنه موهبة، ومثلما أنه لا يمكننا لوم السمكة التي نحممها ثم نعيدها مرة أخرى إلى الحوض المتسخ على فشلها في تنظيف المياه، لا يمكن أيضًا لقائد منعزل أن يتحمل عبء الفشل عندما لا يتحسن فريقه.

يوجد القليل من الغموض حول السبب في عدم فعالية نموذج تدريب حوض السمك المتسخ، ومن غير المسؤول محاولة تغيير طريقة تفكير وأفعال فرد خارج النظام الثقافي لموطنه الطبيعي ومن ثم الانتظار منه أن يُحدث تغييرات ذات أهمية، وإن الاعتقاد بأن الفريق سيتحسن من خلال تطوير القائد فحسب هو اعتقاد زائف ومضلل.

افعل الأشياء العظيمة - الاعتقاد الأول: من أجل تطوير الفريق يجب تطوير الفريق بأكمله (اعتقاد صائب!)

المطلوب لاستبدال نموذج حوض السمك المتسخ هي عملية من أجل تحويل وترقية طريقة تفكير أفراد الفريق وسلوكياتهم بالتنسيق مع بعضهم البعض، وإن تغير الثقافة لا يحدث إلا بتسلح أعضاء الفريق بالمزيد من تقاسم الوعي والضمير، وأنهم يتحركون عبر التفاعلات اليومية وهم يكررون مهاراتهم الجديدة ويعززونها، وإن المسؤولية الطبيعية للمعايير الراقية تأخذ مكانها عندما يستشعر الأفراد أن كل فرد آخر يتغير، وهذا يترتب عليه غالبًا تحسن متسارع حيث يدفع كل تفاعل إلى سلوك أقوى، وهذا سبب آخر يبرر لماذا يُعد إطار عمل «افعل الأشياء العظيمة» فعالاً للغاية، فهو يوفر وسيلة شاملة من أجل إنجاز تغيير ممنهج بين أفراد الفريق.

فقدان النبض - الاعتقاد الثاني: كي تنجح يجب أن تطور فريقك بصورة أساسية من أجل السرعة والكفاءة (اعتقاد زائف!)

اليوم، الأعمال تعني بصورة معتادة الخطط داخل المؤسسات التي تتطور من نموذج نمطي عفا عليه الزمن بصورة متزايدة: تحديد اللازم كي نفعله، وما هي الموارد اللازمة، ومن هم المساهمون، ووضع خطط الاتصال والطوارئ، ثم بناء مسار من الأفعال لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية قدر الإمكان، هذا ما فعله فريق باول عندما تجهزوا للنزول إلى النهر، وهذا ما يظل قادة فرق العمل يفعلونه عندما يستعدون لإطلاق مبادرة كبيرة، وإن السرعة والكفاءة تظلان هامتين، ولكن اليوم نضع خططاً لحظية، ونبدل الشروط والظروف، وإن العالم سريع التغير لا يُغرق فريق العمل فحسب لأنهم يتحركون ببطء شديد، بل ويلتهمهم لأن أعضاءه لا يمكنهم التكيف سريعاً مع العالم الجديد.

وفي كثير من الأحيان تحاول الشركات حل مشكلة قدرة الفريق على التكيف عن طريق تغيير طاقم العمل أو إعادة هيكلته، وبينما يمكن لمثل هذه الجهود أن تقدم تحسينات تدريجية، إلا أنها عادة ما تُخفي اللازم لفعل الأشياء العظيمة، حيث يوضع الفرد في المؤسسة ولا يزال غير قادر على حل كيف يحتاجون إلى التفكير والتصرف بشكل أفضل باعتباره فردًا في علاقة مع الآخرين.

افعل الأشياء العظيمة - الاعتقاد الثاني: من أجل النجاح يجب مزاجية السرعة والكفاءة مع المهارة الجمعية لأعضاء الفريق من أجل القدرة على التكيف. (اعتقاد صائب!)

إن التخطيط المطلوب لفعل الأشياء العظيمة أكثر حيوية عن ذي قبل ويجب أن يتضمن خطوات لتجهيز أولئك الذين ينفذون الخطة بالقدرة على التكيف مع الظروف غير المتوقعة عند وضع الخطة، والضروري بالنسبة للفريق كي يكون قادرًا على التكيف؟ وإن المؤسسات تركز الآن على التمكين وهي الكلمة الطنانة في هذه الحقبة، ومع ذلك إن التمكين ليس إلا جزءًا لما يلزم فرق العمل لكي تتكيف.

نرى هذا كثيرًا، فالناس داخل القوة العاملة ممنون من أجل اتخاذ القرارات إلا أنهم لا يزالون لا يتخذون القرارات، وهذا لأن التمكين الضروري للتكيف على الظروف سريعة التغير تتطلب شيئًا إضافيًا من تطوير المرونة العاطفية والعقلية لأعضاء الفريق بالتنسيق مع بعضهم البعض، على سبيل المثال، في كثير من الشركات يتطلب الأمر شجاعة عاطفية لا يُستهان بها من أجل التحدث في اجتماع والقول «مهم، سيدي الرئيس، أريدك أن تعرف أنه عندما أخبرنا العميل بمتطلباته، كانت البيانات مختلفة للغاية عن البيانات التي ناقشناها عندما عقدنا اجتماع التخطيط معك، ولذلك للوفاء بمتطلباته مع الاستمرار على تحقيق هدفنا، اتخذت قرارًا مختلفًا عن الذي اتفقنا عليه بالأصل معك في الأسبوع الماضي.».

كما تتذكر من المضاهاة مع حوض السمك، مثل هذا البيان من شأنه أن يضعك بين أسماك البيرانا التي تحوم حولك.

أما عندما يطور أعضاء الفريق ليونة عاطفية وعقلية أكبر معًا (وكل خطوة في إطار عمل افعل الأشياء العظيمة تعزز من الوصول إلى هذا)، كما تبني القدرة على التكيف بطريقة تدوم، وبصورة متزايدة، وهكذا يظل الفريق يركز على الخطة العامة أو الهدف العام (النزول إلى النهر بأمان) بينما يكونون قادرين أيضًا على تعديل وضبط طريقة تفكيرهم

وأفعالهم في إطار تلك الخطة عندما يستكشفون، والآن، منحدرات الأزمات، على سبيل المثال، تتقلص باعتبارها تهديدات، والمزود الرئيسي لا يستطيع تحديد موعد نهائي، وإن تكاليف المواد ترتفع ارتفاعاً صاروخياً أو يُعلن إلغاء منتج (الشلالات الكارثية الخاصة بهم).

فقدان النبض - الاعتقاد الثالث: خطط النمو تحفز الفريق تلقائياً للانتقال إلى مستوى أعلى من الأداء (اعتقاد زائف!).

باعتبارنا كُتّاباً، نحن نكتسب حكمتنا العُظمى كهبة من القادة وفرق العمل التي نخدمها، وإن هذا الاجتماع للفريق على وجه الخصوص الذي يبحث متطلبات العملاء لم يكن استثناءً إذ أننا اكتسبنا رؤية أعمق داخل اللازم كي يتقدم الفريق. قال جون نائب الرئيس الأول «يجب أن نتوخى الحذر، فشركتنا ستواجه سنواتٍ عجافاً، وإن قسمنا هو البقعة المضيئة لشركتنا، كما نحتاج إلى الاستفادة القصوى من الزخم لدينا، ولكننا نحتاج إلى إعادة النظر في كيفية قيامنا بذلك.»

المدير العام والآخرين كانوا صامتين على الهاتف، إذ كانت الشركة الهندسية تواجه منعطفاً حرجاً، فهل قوة فرق العمل ستلبي الحاجات المتزايدة للعملاء؟ وأضاف جون «لقد أضفنا أشخاصاً جُددًا، ونقلنا أشخاصاً إلى مواقع جديدة، كل هذا بينما يستمر عملاؤنا في لعبتهم.» ويبدو أنه يوجد المزيد من المتطلبات كل يوم، ثم بدأت أسمع الناس تقول «الجدول والتكاليف يمثلان أهمية الآن عما كان يُعرف من قبل بالجودة.»

«الحقيقة، كل تركيزنا على النمو لا يعني كل ما اعتدنا عليه، فالآن عندما نتحدث عن النمو، يقول الموظفون. «لا شكرًا، إنه يعني 90 ساعة من العمل أسبوعياً، بمعدل أسرع وموارد أقل.» ولم يعترض أحد على هذا، وإن الصمت على الهاتف يعكس عمق إرهاق الفريق،

ثم أنهى جون حديثه بقوله «النمو من أجل النمو لا ينفع، الأمر لا يمثل أهمية إلا عندما يشعر كل عضو من أعضاء الفريق بأنه يحصل على مكافأته الشخصية.»

وإن الروح البشرية مجبولة على التمدد، والمحترفون المحققون للأهداف يريدون عيش حياة رغدة، وهم يريدون اغتنام الفرص التي توفرهم من تحقيق قدرتهم، وهذا هو السبب في الصراخ بكلمة «النمو!» كما عايشها فريق جون، فذات يوم حفزت فرق العمل على الانتقال إلى مستوى أعلى من الأداء، مثلها مثل قطعة السكر يمكنها أن توفر ارتفاعاً في الطاقة.

ومع ذلك، إن الكثير من السكر الذي نقدمه في كثير من الأحيان يدفعنا جميعاً إلى الانهيار، وإن الهتاف المستمر «النمو! النمو!» له تأثير مخدر أو مثبط على فرق العمل وثقافة الشركات، ولا يتعين أن يكون الهتاف بهذه الصورة، فهذا الاعتقاد العتيق وغير الدقيق يجب أن يحل محله طريقة التفكير التي تنشط حقاً قلب الكثيرين.

افعل الأشياء العظيمة - الاعتقاد الثالث: الفرق التي تنمو بصورة أقوى هي التي تحقق الأشياء العظيمة (اعتقاد صائب!)

من التناقض الاعتقاد بأننا نستطيع فعل شيء ما بصورة أحسن إذا لم نكن أفضل باعتبارنا أشخاصاً، جميعنا نعتبر اقتصاديين، فباعتبارنا بشراً نريد أن نحصل على أكبر مردود ممكن بأقل مجهود، ولذلك ليس من المدهش أن داخل فرق العمل التي نراها تفعل الأشياء العظيمة يوجد تحفيز أكبر من التحفيز لتنمية الشركة، وعوضاً عن ذلك، أعضاء الفريق يتحولون من الإذعان إلى الالتزام بصورة أكبر عندما تتلقى قلوبهم مكافأة مقابل المجهود الأكبر الذي بذلوه.

عندما يتحفز أعضاء الفريق بصورة جوهرية، ويعلمون أنهم سيكونون أفضل وأقوى باعتبارهم أفراداً وباعتبارهم فريقاً حينها يصلون إلى خط النهاية، وإن الإلهام يحدث بصورة متكررة، وهذا ما يتسبب في نمو الفريق مما يعني أن المؤسسة ستنمو هي الأخرى.

فقدان النبض - الاعتقاد الرابع: يتحدد شكل الفريق بمجموعة من الأشخاص ممن لديهم نفس المسؤوليات الوظيفية (اعتقاد زائف!)

اللحظة الرئيسية في رحلة فريق باول تحدث حينما يندمج نهر غرين مع نهر كولورادو، وقد كان موقعاً جميلاً يستدعي الراحة المطولة.

بالإضافة إلى ذلك أراد باول أن يستكشف، ربما تتذكر أولويته، ذياغ صيته باعتباره عالماً، لكن المجازفة الجديدة التي تطورت بالنسبة للفريق هي المجاعة، فمؤنتهم من الغذاء تضاءلت إلى ما هو أقل بكثير من حفنة الدقيق الرطب المتعفن، ومع ذلك ظلوا في رحلتهم.

عند هذه النقطة، تخيل أن جميع أفراد الفريق لديهم هاتف خلوي، فإن باول كان ليلتقط سماعة الهاتف ويكلم رئيسه في واشنطن العاصمة ويسأله «هل نظل هنا أم نتحرك نزولاً في مجرى النهر؟»

يضحك الرئيس، هذا السؤال الأيسر على الإطلاق الذي طرحوه عليه طيلة اليوم!

يصرخ قائلاً «انتظروا وأنجزوا المهمة» ويضيف «استكشفوا، وطبقوا الأمور العلمية! التي ندفع لكم من أجل القيام بها.»

وفي هذه الأثناء، اثنان من أعضاء الفريق المعينين من أجل الرحلة باعتبارهم صائدين يمسان بهاتفيهما ويراسلان المشرف عليهما في دينفر ويسألانه: «هل ينبغي علينا المكوث أم نذهب؟»

يرد عليهم رئيسهما برسالة ضاحكة «امكثا! اصطاداً! هكذا نقيم أدائكما.»

وفي هذه الأثناء، يجري الرجال المسؤولون عن التجديف بسلامة في النهر نقاشاً آخر مع مديريهم، وكما ستنبأ على الأرجح سيتسلمون أمراً واضحاً «اذهبوا إلى مجرى النهر الآن!»

بعد المكالمات والرسائل النصية، اتفق أعضاء الفرق الـ 10 على أن يناقشوا خطواتهم التالية، يلي الجدل الإشارة بالأصابع والسؤال بكرامية «انتظروا، من المسؤول؟ ومن أين حصلت على السلطة؟ وكيف لم نعلم بقرارهم قبل الآن؟»

عند هذه النقطة لا يحتاج الفريق إلى منحدرات ثائرة أو أي قوة خارجية كي ينشط القارب إلى نصفين، فإن الأولويات المتنافسة داخل الفريق لها نفس التأثير، وهكذا يُحكم على الفريق بالفشل إلى جانب وجود فرص النجاح.

في كثير من الأحيان لا تتكون الفرق متعددة المهام إلا من مجرد مجموعتين حقيقتين مسؤولتين عن الجوانب المختلفة من العمل تشاركان نفس عدد الاجتماعات لممارسة الأعمال، وإن الفجوات الخطيرة في الأداء تحدث عندما يتحول شخص من رفع التقارير إلى رئيس إلى وجوب الرد على قادة آخرين بسبب انفلات المساءلة، فعندما نكون في موضع مسؤولية أمام الجميع نصبح غير كفء في تقديم النتائج لأي منهم.

والأسوأ من ذلك عندما يختار أعضاء الفرق أن يدينوا بالولاء لشخص (على سبيل المثال، الرئيس الذي يراجع أداءهم) عوضاً عن الولاء لمهمة الفريق الأكبر، فإن أي قدر من الكلام ليس له جدوى. وفي الحقيقة، من الشائع رؤية الناس تبدأ في استحقار الآخرين، بالرغم من حقيقة أنهم جميعاً لديهم نفس الشعار على قمصانهم، فالبقاء على غير استعداد للتغلب على هذه الديناميات، يراجع أعضاء الفريق نحو تقليص طريقة تفكيرهم إلى الحد الأدنى ألا وهي: أنا بخير مادامت وظيفتي ستنجح بينما يفشل الفريق متعدد المهام.

افعل الأشياء العظيمة - الاعتقاد الرابع: يمكن تحقيق الأشياء العظيمة عندما نجهز أعضاء الفريق على التواصل خارج إطار وظيفتهم والاستفادة من نهج أكثر شمولية، منهج الفريق الواحد (اعتقاد صائب!)

الحل الشائع بالنسبة للفرق متعددة الوظائف كي تنجح هو أن يتناغم أعضاء الفريق مع أهداف ذات أولوية يتشاركها الجميع (وهو الشيء العظيم الوحيد الذي يجب إنجازه)، ولكن إن كان الأمر بهذه السهولة، فإن فرقاً متعددة الوظائف أكثر بكثير كان من شأنها أن تنجح أكثر مما يحدث الآن.

وإن الواقع يتطلب حلاً أكثر تطوراً من الناحية النفسية والعاطفية، وإن أعضاء الفريق يجب أن يحرروا مركزيتهم الوظيفية وأن يتبنوا تعريفات جديدة لما تعنيه كلمة «فريق» وأن يتناغموا مع سبب أهمية هذا التعريف المتطور، وإن فعل هذا الأمر ليس لضعاف القلوب. وإن هياكل صُنع القرار، وأنماط التواصل وأساليبه، وأنظمة المكافآت، ومطالبة الرؤساء الموظفين التواقين إلى ترقية أنفسهم، يمكن أن تبدو أعمالاً مضادة لقدرة الفريق على التوحد كفريق، ومع ذلك لا يهم مدى قوة التيار المتعارض، وذلك لوجود طرق للمضي قدماً بسلامة وفعالية.

الأهم من التناغم مع الأهداف والحوافز المشتركة، فإن المطلوب هو تأسيس لغة مشتركة وقلب مشترك من أجل العمل الذي يجب إنجازه، وإن إعادة تعريف كلمة فريق وتوسعتها أمر يتطلب تجهيز أعضاء الفريق من أجل الممارسة المنتظمة للشجاعة العاطفية، والشفافية، والعقلية المؤسسية. وهذا ما يفعله إطار عمل افعل الأشياء العظيمة، من حيث تمكين الجميع من التصرف كأعضاء فريق فاعلين كل الوقت بغض النظر عن من هو الموجود بغرفة الاجتماعات أو ما هي الوظائف الممثلة.

أثناء التحديات التي واجهوها، أثبت فريق باول نجاحهم في العمل معاً بالرغم من مسؤولياتهم المختلفة، وبقدر ما أرادوا الاستراحة وأراد باول أن يستكشف، إلا أنهم عدلوا قدرتهم على التكيف عن طريق استخدام مهارات التفكير النقدي الراسخة في المقدرة العاطفية على تحرير الرغبات الشخصية في تلك اللحظة، وكان لدى الفريق أولوية جديدة : وكان عليهم بالتالي جمع قواربهم والذهاب.

هل تريد معرفة الحقائق

- في 85 بالمئة من الشركات تتضاءل الروح المعنوية للموظفين بشدة بعد أول ستة أشهر، بل وتستمر في التدهور بمرور السنوات.
- معظم الأفراد (بنسبة تتراوح من 75٪ حتى 90٪) من الموظفين في الشركات وينفذون أعمالاً عالمية يعملون مع فرق افتراضية، وفي الحقيقة، 64 بالمئة يصلون إلى العمل مع ثلاث فرق افتراضية، و41 بالمئة لم يلتقوا قط بزملائهم الذين يعملون معهم.⁵
- 51 بالمئة من خبراء الموارد البشرية الذين يقولون إن شركاتهم تستخدم فرقاً افتراضية يجبروننا أن بناء علاقات الفريق تُشكل عائقاً يحول دون النجاح.⁶
- 96 بالمئة من المديرين التنفيذيين يذكرون نقص التعاون بالنسبة لإخفاقات محل العمل.⁷

قصة كبيرة تستحق أن تحكيها

لا تصدق كل شيء تفكر فيه (عبارة مُلصقة على سيارة بمدينة دنفر بولاية كولورادو)

إن وقائع العالم المتغير تتطلب واقعاً جديداً مثيراً للحماسة حول العمل الجماعي الفعال، كل فريق يمكن أن يصنع نبضاً مؤثراً وتناغماً وإيقاعاً للتأزر، ولكن اختيار تصديق ما لم يعد صائباً حول الكيفية التي ينبغي تطوير الفريق بها يمكن أن تبطئ كل شيء أو أن توقفه، وإن معتقدات فقدان النبض تفني قوة ما أنتم عليه باعتباركم فريقاً، لأنها تقلص من فطرتك كونك إنساناً.

وإن حالة فقدان النبض، مع ذلك، ليست بحالة دائمة (على الأقل بالنسبة لفرق العمل)، لأنك تستطيع أن تختار إيصال رواية أفخم مشكلة داخل معتقدات صحيحة وهي الأفضل في عالم اليوم.

لدى فريقك قصة يحكيها، ويمكن أن تكون قصة عظيمة إن سمحت له، وإن أي شيء يستحق تحقيقه غالبًا يبدو وكأنه غير قابل للتنفيذ في البداية، ومن خلال استخدام الخطوات السبع لإطار عمل افعل الأشياء العظيمة (بداية من الخطوة الأولى إلى السابعة في الفصل الثالث) يمكنك أن تحول الفرق والمواهب من الشك إلى الثقة، وإن فعل الأشياء العظيمة يعني أن تحظى بالتشويق من سرد قصة كان من المقدر لفريقك أن يحكيها.

عند البدء عليك أن تكون حذرًا، فسيراقبك أناس ليسوا ببعيدين عن قصتك، وسيسخرونك المتشككون، وستهاجمك الغيرة، وسيشكك المرتابون، وحينما تصل إلى المكان الذي صممت على الذهاب إليه، ستنظر إلى زملاء عملك، وستومئ برأسك وتقول إنك آمنت طوال الوقت بينما سيود الآخرون لو كانوا ضمن فريقك.

الأفكار العظيمة في هذا الفصل وثلاثة إجراءات موصى بها

- إن فرق العمل تفقد النبض عندما لا تعمل بكامل قلوبها، أو في الشيء العظيم الذي يجب أن يفعله وإن الإجراء الموصى به هو: باعتباركم فريق عمل ناقش الخطة وضع خطة عمل استنادًا على هذه الأسئلة الثلاثة:
- هل نحن معرضون لفقدان النبض باعتبارنا فريقًا؟
- كيف نعرف (ما هي الظروف، وطريقة التفكير، والسلوكيات القائمة؟)
- ما الذي سنفعله فورًا للاتجاه نحو الحصول على مزيد من العمل من كل القلب وهو الأمر الضروري لتحقيق أهدافنا؟
- إن طريقة التفكير وأساليب تطوير فرق العمل التي أجدت نفعًا سابقًا لم تعد فعالة في عالم اليوم المتغير، وإنه من المطلوب وجود منهج جديد، وإن الإجراء الموصى به هو: تقييم الأساليب الحالية التي يستخدمها فريقك لتطويرها ذاتيًا، وضع في اعتبارك إلى أي مدى تلك الأفعال ذات فعالية في عالم اليوم.

- نموذج حوض السمك المتسخ انطوى على نزع الأشخاص من الفريق وتدريبهم ثم إعادة غرسهم داخل ديناميات الفريق غير المتغيرة، وإن هذا المنهج مكلف ونادرًا ما يكون فعالاً في تغيير طريقة التفكير والسلوكيات.
 - واليوم، كي ينجح الفريق، يجب اقتران السرعة والكفاءة مع المهارة الجماعية لأعضاء الفريق الخاصة بالقدرة على التكيف. وإن الإجراء الموصى به هو، كيف تقيم قدرة فريقك على التكيف سريعاً وبفعالية مع التحديات التي تطرأ؟ ما الأمر المعقول بالنسبة لتقييمك؟ وما هو الشيء الوحيد الذي ستفعله لتحسين قدرة الفريق على التكيف؟
 - ولكي تنجح يجب على الفرق متعددة الوظائف أن تحرر مركزيتها الوظيفية، وأن تُعيد تعريف كلمة الفريق.
 - نمو الشركة لا يتحقق إلا عندما يصبح الفريق أقوى.
-