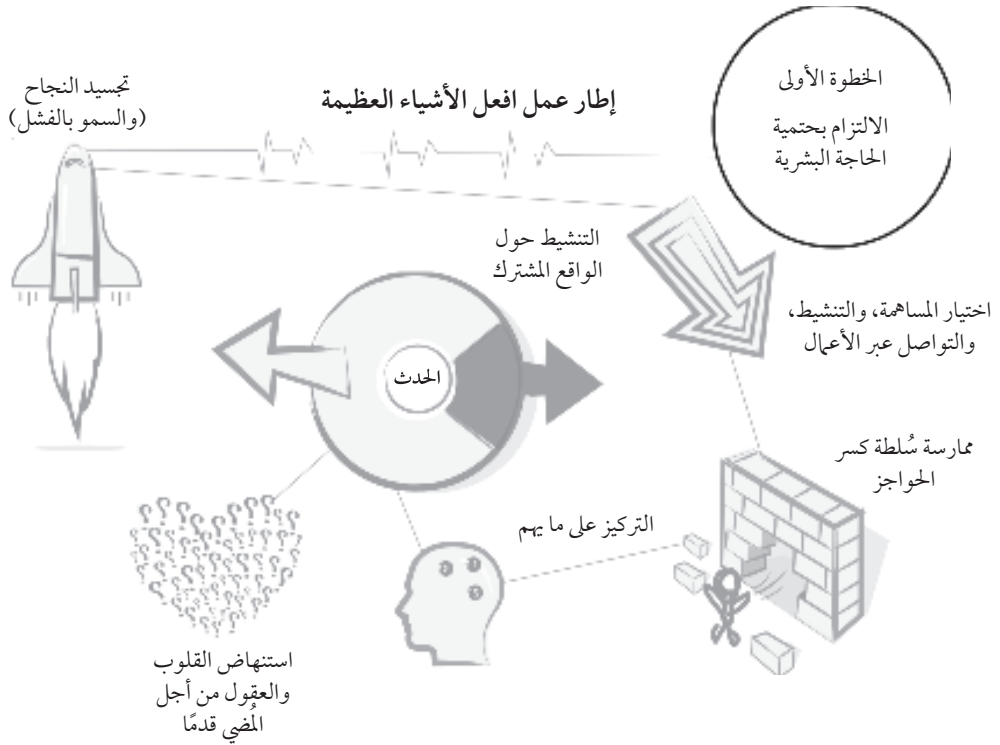


الفصل الثالث

الالتزام بحتمية الحاجة البشرية



عندما تستثمر 60 مليون دولار في مشروعك، ومنحك أولئك الذين في الجناح التنفيذي تأييدهم الشخصي، فإنه لمن المتوقع فعل الأمور العظيمة، وبالنسبة لفريق عمل المشروع لا يوجد تقصير في الحماسة أو الإثارة، وإن هدفهم كان إحداث ثورة في الطريقة التي تجمع بها الشركة العالمية بيانات العملاء وتحليلها وتوزيعها، وإن نجحت فإن العديد من وحدات العمل داخل الشركة لم تعد بحاجة إلى الاستثمار في أبحاثها الخاصة أو التنقيب عن مصادر خارجية مكلفة، ولهذا كل شيء يُنجز على المستوى الداخلي مما يترتب عليه توفير ملايين الدولارات على الشركة بتكلفة معقولة.

لقد كان مشروع أولويته هي «ليس بوسعنا أن نفشل»، ولكي تنجح فعلت الشركة ما فعلته معظم المؤسسات، وأسسوا فريق عمل الأحلام من خلال تكليف أكثر العقول استنارة وأكثرها موهبة بالوظيفة. ولقد وضعوا ميثاقًا واضحًا ومحددًا لتضمين الاتساق بين حملة الأسهم والموارد الملتزم بها.

توقف هنا! هل تُدرك ما هي الحلقة المفقودة؟ (إن كنت أدركت، فأنت تستوعب بالفعل أول شيء مطلوب لفعل الأشياء العظيمة)، على الرغم من أن نتائج البحث الوافرة الواردة من أشخاص لامعين ذوي ألقاب مؤثرة تتبع أسماءهم يعملون في أماكن مثل معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا¹ تثبت أن مدى ذكاء أعضاء فريق العمل ليس ما يحدد النجاح، تعكف المؤسسات على إلقاء الأشخاص الموهوبين والأذكياء معًا ظنًا منهم أن تُشكّل فريق عمل من الموهوبين والأذكياء سوف يحدث بطريقة ما، وهذا أمر من المؤلم مشاهدته.

بينما كنا نتمنى أن يستدعونا لتجهيز فريق الأحلام هذا بإطار عمل افعل الأشياء العظيمة حينما كانوا يشكلون الفريق، عوضًا عن الاستعانة بدعمننا، بعد أن علقوا طويلاً للغاية داخل نمط عاصف (وغير صحي).² وإن تأخيرهم أمر شائع لأن هذه الحقيقة مفقودة ببساطة، والعمل الجماعي لا يبدأ عندما يجلس الناس على المقاعد الصحيحة في الحافلة (لاستخدام

عبارة شائعة تُقال في أماكن عمل كثيرة)، ولا يبدأ بمجرد دعوة نفس الأشخاص إلى الاجتماعات الأسبوعية أو رفع التقارير إلى نفس الرئيس، وإن ممارسة تشكيل فرق العمل الفعالة تبدأ بتحديد أعضاء الفريق وتنسيقهم وتجهيزهم بالقدرة على نمذجة طرق التفكير والأفعال الأساسية لنجاح الفريق الفريد من نوعه، ولهذا إن الالتزام بالحاجة البشرية الملحة هي الخطوة الأولى داخل إطار عمل أفعال الأشياء العظيمة.

تعريف حتمية الحاجة البشرية هي: تحديد وتنسيق طريقة التفكير المعينة والسلوكيات المتوارثة الضرورية لتوفير حاجة الأعمال، وهذا هو فعل إخراج أفضل ما في البشرية لتصب داخل العمل الذي تفعله، بمعنى آخر هل أجاب فريقك على هذا السؤال: من الذي نحتاج أن نصبح عليه باعتبارنا بشرًا، معًا، لكي ننجح باعتبارنا فريقًا؟

إن الالتزام بحتمية الحاجة البشرية يعني إدماج الفريق داخل خطة العمل بحيث يكونوا مساءلين عن ممارسة تلك السلوكيات، وإليكم مثال محدد عن الحتمية البشرية: «عندما نكون، باعتبارنا فريقًا» متفاعلين في مرحلة مبكرة بالكامل» من خلال الالتزام الدائم بتقديم أفضل ما عندنا، بصرف النظر عن الوضع، فإذا ستنجح في رسم العمليات الخاصة باستراتيجيتنا، وسننجز خطوات قابلة للقياس كل أسبوع بغية التطوير المستمر لقدراتنا على «التفاعل في مرحلة مبكرة بالكامل» وسنشاهد المزيد من الأمثلة فيما بعد في هذا الفصل بما فيها كيف تؤسس الحتمية البشرية لفريقك.

ومع ذلك لم يستثمر فريق أحلام المشروع الممول جيدًا لحظة مستقبلية كي يحدوا حتميتهم البشرية، وبالتدرج كان على المؤسسة الانتظار 18 شهرًا كي يدركوا الأثر على الأعمال التي تصوروا أن الفريق سينجزها خلال وقت أقل بكثير، وإليكم السبب.

جاء الأشخاص السبعة في الفريق من خلفيات ثرية ومتنوعة، اثنان منهم، من جيل الألفية جادين وذكيين ومحددin الأهداف، كانا يُعتبران نجمين مستقبليين في المؤسسة، كما أن أعضاء

الفريق لديهم سجل حافل من الابتكار يميزهم بشكل أفضل من الشهادات ذات البرايز والتميزة المعلقة على جدران مكتبهم.

غير أن قواهم العقلية الخارقة أبطلها بعض من مادة الكريبتونايت: عدم القدرة على العمل معًا بصورة فعالة، من كان ليتوقع أن أحد أكثر موظفي الشركات إنجازًا ومهارة فنية يحول نفسه إلى فتوة عندما يشعر بالتهديد من الأشخاص الذين يملكون نفس القدر من الموهبة؟ وكيف كان للقيادة أن تعرف أن مديري المشروعات الأكثر دهاءً سيتشتتون بفعل تألقهم الخاص وسيبتعدون (مرة تلو الأخرى) عن ميثاق الفريق؟

هذه هي النقطة الرئيسية التي يجب على أي فريق يصبو إلى فعل الأشياء العظيمة أن يستوعبها: لا يمكن لأي شخص أن يتنبأ بالسلوك الإنساني إلا بعد أن يحدد الفريق أي السلوكيات البشرية تمثل أولوية، ونرى بصورة متكررة فرق عمل تفترض أن المحترفين سيفعلوا الشيء الصحيح، وكذلك من يحدد تعريف الشيء الصحيح؟ وإن كان للجميع نفس التعريف، مفترضين أن للجميع القدرة على وضع نموذج للشيء الصحيح مع بعضهم عندما يكون الوقوع تحت ضغط محفوفًا بالمخاطر، ففي كثير من الحالات تكون فرص النجاح أعلى بصورة طفيفة من سحب خمسة أشخاص من خط محطة الحافلات بصورة عشوائية والتوقع منهم أن يشكلوا فرقة روك من 40 شخصًا، وإلى أن تكون الحتمية البشرية معروفة وملتزم بها يمكنك توقع أن طرق تفكير فريقك وسلوكياته ستظل غير متوقعة، وإن أي سلوك يمكن أن يكون متوقعًا وهذا ما ينبغي.

ولأن فريق الأحلام لم يدمج الحتمية البشرية في خطته، فلقد أثروا على الأعمال، ولكن ليس بالطريقة التي خططت لها الشركة:

- توقف المشروع، لأن الأشخاص في الفريق تعثرت جهودهم في العمل معًا. على وجه التحديد، بعض أعضاء الفريق كانوا يشعرون بأنهم أقل أهمية من خلال إقصائهم عن

- المناقشات الحيوية، بالإضافة إلى تلقي انتقادات من نصبوا أنفسهم قضاة على أعمالهم.
- بعد شهر من الإحباط، بدأ الناس في الفريق يفعلون ما تفعله غالبية البشر ألا وهو حماية أنفسهم من خلال البقاء بأمان، أو الأسوأ من ذلك وهو: ترك المؤسسة.
 - انتشرت الشائعات عبر الشركة عندما أصبح الفريق سيئ السمعة مما أسفر عن مقاومة متزايدة لأهداف الفريق.

وإن معنويات الفريق كانت مرتفعة وتدور حول هذا الفريق ولكن ليست من النوع المفضل لفريق يعمل من كل قلبه، وبالرغم من حقيقة أن كل شخص أراد أن ينجح (هؤلاء أشخاص صالحون للغاية ذوو نوايا حسنة) وقد كانوا فاقدين للنبض، وبصرف النظر عن معرفة المطلوب فعله، لم يعرفوا كيف يفكرون ويتصرفون باعتبارهم فريق لكي ينجحوا.

الأخبار السارة: إلى أن يقول لك العميل أنه قد فات الأوان، يمكن لكل فريق في هذا الموقف أن يُنَعِش نفسه وأن يستعيد قلبه كاملاً مرة أخرى، وما أن تجهز فريق الأحلام بإطار عمل افعل الأشياء العظيمة حتى حظى بوعي مثير للانتباه.

والشيء المثير للدهشة، أن أول من رحل عن الفريق هو الفتوة، واتخذ قراراً بالظهور بصورة مختلفة وأخبر الفريق «لقد ارتكبت بعض الأخطاء أيضاً»، «لم أكن قط الزميل الذي أعرف أنه باستطاعتي أن أكون عليه، وأياً كانت الأسباب، كان يلزمي ضبط نفسي كثيراً.»

كان هذا هو الفريق الذي يحتاجه الفريق، وعلى الفور تقريباً، تحدث أصغر عضو في الفريق وقال «يا رجل، لا تقلق، نحن نساندك، وسنحل هذا الأمر.» وكان هناك بعض الضحك المتوتر والذي تحول بدوره إلى دردشة مريحة، ثم فاح عبير نقاش مفعم بالثقة.

فإن كانوا بصدد القيام بفعل شيء عظيم يقع نصب أعينهم، فعليهم الإعلان أنهم «يساندون بعضهم البعض» وكانت هذه هي طريقتهم في توصيل أنهم ملتزمون بنجاح بعضهم البعض

بقدر التزامهم بنجاحهم الشخصي. ومن المتوقع، أنه من خلال الالتزام بهذه الحتمية البشرية أنهم يضعون صك ملكية لمعاييرهم السلوكية، وعلى الفور، بدأت السلوكيات تتغير في الفريق، لأنهم رأوا بعضهم البعض وتعاملوا بطريقة مختلفة، وبدأ زملاء الفريق في فعل شيء لم يفعلوه من قبل ألا وهو: الثقة في بعضهم البعض وفي أنفسهم، وكلما كانوا يتعمقون بصورة أكبر في إطار عمل «افعل الأشياء العظيمة»، كانت مهاراتهم الإنسانية تتقدم، وكانت تحديثات المشروع تتمتع بالشفافية أكثر فأكثر، رسائل البريد الإلكتروني كانت تُرسل بصورة أسرع، وكانوا يطورون الأسئلة ويردون عليها ما أن تلبى المطلوب، وكان هذا مقترناً مع براعتهم الفنية مما يعني أنه لم يمض وقت طويل حتى بدأت المؤسسة في رؤية النتائج التي تصورتها قبل فترة طويلة.

هل فريقك ملتزم بحتمية الحاجة البشرية من خلال تعريف وتنسيق طريقة تفكير معينة وأفعال ضرورية لتلبية الحاجة الضرورية للأعمال؟ مثل هذا الفريق؟ إن اللحظة التي تلتزم فيها بهذا الالتزام تضع مؤسستك على جدول إدراك التأثير الملحمي لفريقك بصورة أسرع.

الاحترام وحده لا يكفي!

وإليكم سؤالاً عويصاً: هل زملاء عمل الفريق يهتمون بتحقيق النجاح في رعايتهم لبعضهم البعض بصورة كافية؟

لقد أنجزنا العمل الخاص بتجهيز فرق العمل كي تفعل الأشياء العظيمة لفترة طويلة تكفي لكي نعلم أنه كي تصل فرق العمل للقدررة القصوى يجب على زملاء العمل العناية ببعضهم البعض، وإن كنت داخل فريق ليس فيه الحال على هذا النحو فلا داعي أن تتعذب، وليس عليك أن تقنع زملاءك في الفريق أن يشعروا في السمو بإنسانيتهم، (فهذا يمكن أن يكون بيغاً عسيراً)، وإن كل ما تحتاجه ببساطة هو أن تبدأ نقاشاً محددًا.

- في البداية، اطرح السؤال الذي طرحناه في بداية هذا القسم.
- ثم قل سؤالاً بيانياً يفيد بأنكم أبرزتم ضرورة احترام بعضكم البعض، هل الاحترام كافٍ كي نمكن أنفسنا من تحقيق الهدف الذي نضعه نصب أعيننا؟

كن متأهبًا: على الأرجح أن البعض سيردون بـ«نعم»، ثم دون محاولة إقناع أي شخص ادعوهم إلى استكشاف الفرق بين الاحترام والاهتمام، إذ قد يبدو الأمر كالتالي:

إن احترمنا بعضنا البعض فهذا يعني:

- أننا نصت لما يقوله الآخرون، ومع ذلك قد لا نفعل أي شيء بها نسمعه.
- نقر بأن الآخرين يتمتعون بمهارات فريدة وأفكار مختلفة ولكننا لا نبذل سوى القليل في سبيل تطويرها والمضي بها قدمًا.
- ربما نحترم بعضنا للغاية لدرجة أن نخيف بعضنا ونتملص من أجل حماية أنفسنا.
- أما إن اهتممنا ببعضنا، فإن هذا يعني:
- أننا نصت لما يجب أن يقوله الآخرون، وأنا نسعى إلى إدماج رؤاهم واحتياجاتهم داخل جهودنا للتحرك إلى الأمام.
- نلتفت إلى مهارات الآخرين وأفكارهم ونجد طرقًا للارتقاء بنقاط قوتهم لإنجاز أهدافنا المشتركة.
- نثق في بعضنا البعض، ونتحلى بالثقة للتعامل مع بعضنا البعض للمضي قدمًا.

الحقيقة هي أن الاحترام وحده لا يكفي لفعل الأشياء العظيمة، إنها هو أول خطوة تقريبًا كي نكون فريقًا فعالًا، ولكي نصنع عملاً ذا معنى معًا يتطلب الفريق أعضاء جادين في تفاعلهم مع بعضهم البعض، ولكن إلى جانب ذلك، حتى إن استطعت النجاح دون الاهتمام بزملاء الفريق، فهل سيرضيك العمل؟

لأن البشر متصلون بالرغبة في أن يصيروا جزءًا من مجتمع وأن يفعلوا الأفعال الحسنة، فإن هذه النقاشات البارزة تبني الوعي النقدي الذي يؤثر بدوره فورًا على السلوكيات والاستثناءات التي يحظى بها أعضاء الفريق لأنفسهم وللآخرين.

بصراحة، استخدمت فرق العمل أيضًا هذه النقاشات كي يكتشفوا من لم يعودوا يريدونه داخل الفريق، وهذا لأن الاهتمام عمل جاد لا يتقنه الجميع، والاهتمام يتطلب أن ننصت جميعًا بصورة أكبر، وأن نقبل أين يقف الناس في طريقة تفكيرهم عوضًا عن انتقادهم، والدفاع عنهم حتى وإن لم يكونوا داخل غرفة الاجتماعات معنا، وهذا يعني أيضًا إدماجهم حتى وإن بدوا مختلفين أو ربما لا نتفق معهم، ولكن لا يتحلى الجميع بالذكاء الوجداني، أو بالقلب لفعل هذه الأمور.

إن الأعداء التي نسمعها غالبًا، وإن كانت مغلفة في كلمات أخرى ما هي إلا: «ليس لدي وقت لهذه الأمور الشعرية أو أن أتعامل مع الناس بهذه الطريقة.» وفي عالم اليوم الجنوني، ربما يسهل ترشيد مثل هذه الأفكار، ولكن إن وجدنا أنفسنا نفكر على هذا النحو، فإن الأمر يقول الكثير عنا، أليس كذلك؟

حقيقة الأمر هي أن دماغ كل شخص تتصل بما يطلق عليه المتكلمون «الأمور الشعرية» بل ويطبونها بالفعل، وكمثال بسيط على ذلك، تمسح قشرة الفص الجبهي كل 5 ثوان المحيط حولنا وتقيس ما إن كان الآخرون يشكلون تهديدًا علينا، تاريخنا مع الآخرين، ولغة جسدنا، والنظرة على وجوههم، تؤخذ جميعًا في الاعتبار، من بين أشياء أخرى، لكي تحدد شيئًا واحدًا، هل يمكنني الوثوق بهذا الشخص؟ وإن فرق العمل التي تفعل أشياء عظيمة يطيلون من مدة بقائهم من خلال العناية والوثوق ببعضهم البعض.

وهذا يعتبر أحد الأسباب الرئيسية وراء تحقيق كثير من فرق العمل للأمور الصغيرة فحسب، وإن أعضاء هذه الفرق يجتمعون معًا ويؤجلون اهتمامهم بالآخرين داخل الفريق إلى أن يثبت لهم أن زملاءهم يهتمون لأمرهم، ولكن قشرة الفص الجبهي لا تهدأ، وتستطيع رؤية الموقف الذي لم يربح فيه أحد: لا يحصل دماغ أحد على إشارة بأنه يمكنه الوثوق في الآخر تمام الثقة مع جلوس الجميع حول بعضهم البعض في انتظار الناس كي يهتموا لأمرهم من قبل أن يستثمروا هم في الآخرين عاطفيًا، وهكذا، لا يثق أحد في الآخر وينتظر الفريق أن يكون فريقًا.

لا يمكن لأي فريق أن يحرز أشياء عظيمة بممارسة السلبيّة تجاه السمات الإنسانية التي نعرف جميعاً أنها أساسية من أجل النجاح، ويمكنك أن تسرع من تطور الثقة التي يحتاجها فريقك بصورة كبيرة عن طريق البدء بنفسك أولاً، حتى أنه يمكنك أن تكون الشخص الذي يهتم أكثر من غيره، ولكي نكون حاسمين، إن الاهتمام لا يعني أنك تخفض من توقعات أداء الآخرين، كما أنه لا يعني بكل تأكيد أن تحتفظ بالانتقاد الهادف والبناء، بل على النقيض تماماً، يعني الاهتمام أنك تهتم كثيراً الزميل فريقك الذي يتعين عليك أن تقول له الحقيقة، لا سيما وأنت تقول له الحقيقة بأفضل طريقة يمكنه أن يستقبلها بها.

وجدير بالملاحظة أن الاهتمام بزميل الفريق لا يعني أن تكون صديقه، على سبيل المثال، قد يتمتع زميلك بشخصية، أو انتماء سياسي، أو أي سمة أخرى لا تناسبك، إلا أن هذا لا يهم، فالاهتمام يعني إيمانك أن لكل زميل قيمة بصفته شخص، ولذلك من المهم حماية قيمهم وتوقيرها.

وعلى هذا النحو، تُعتبر الحتمية البشرية حتمية أخلاقية، حيث يهتم زملاء الفريق ببعضهم البعض أكثر، وينشأ عن هذا سلوكيات تحول شكل الفريق، وهذا بسبب ما نطلق عليه التأثير المضخم، وإن فعل واحد في هذه الحالة ألا وهو الاهتمام بزملاء الفريق يمكن أن يضع بصورة تلقائية وانعكاسية نموذجاً يضاعف قيماً أخرى بدرجات مرتفعة من التميز، بمعنى آخر، أساسيات السلوك المندرجة على القائمة بالفصل الأول مثل الثقة، والتعاون، والشفافية تتحقق بمعدلات أكثر ارتفاعاً عندما يهتم الآخرون.

عملنا مع فرق العمل يكشف عن ظواهر فريدة وهامة تتعلق بتأثير الاهتمام داخل الفريق، وعندما ينقص الفريق الالتزام بالحتمية البشرية، تصبح ضرورة الأعمال مجرد شيء آخر يجب أن نفعله ضمن قائمة طويلة من الأهداف، ويستوطن الإرهاق المزمّن، ويعمل زملاء الفريق بأعين زائغة، حتى تصبح التفاعلات بين أعضاء الفريق متصلة بالتعاملات وتتقلص من حيث المعنى، وتحل تشتتات الدراما العالية محل القدرة المرتفعة للفريق بينما ينحدر الفريق نحو فقدان النبض.

وعلى نحو معاكس، بالالتزام بالاحتمية البشرية يمر الفريق بثقة متزايدة، وبها يرون أهداف الأعمال بصورة مختلفة، ويصبحون مفعمين بالطاقة، ويجازفون بصورة أكثر ذكاءً ويفكرون على نحو أكثر ابتكاراً، ويشجعون في الإيمان بأنهم سينجحون.

كيف يشعر الفريق حيال الأشياء العظيمة التي يجب أن يفعلها؟ إن الإجابة تتأثر بشكل كبير بالكيفية التي يفكر بها أعضاء الفريق ويشعرون بها نحو بعضهم البعض.

ماذا نعني بإحداث الأثر الملحمي

عندما يغير أعضاء الفريق الطريقة التي ينظرون بها إلى بعضهم البعض، يغيرون الطريقة التي يرون بها أهداف عملهم، وهذا يغير الطريقة التي يشعرون بها حيال تلك الأهداف³. وهذا ما يزيد من احتمالية تحقيق الفريق للأثر الملحمي على الأعمال، ولقد رأينا قوة هذه الحقيقة، بينما كنا ندعم فريقاً في مجال رعاية الأطفال، حتى أن ذاعت سمعتهم الحسنة داخل الشركة العالمية، وكانوا معروفين بأنهم الأفضل، وكان الآخرون يقيسون نجاحهم مقارنة بهم، ولكن عبر السنوات القليلة الماضية، انحدرت نتائجهم، ووقعوا تحت ضغط استعادتهم لمجدهم الضائع.

أثناء نقاش استراتيجي حول الأهداف، كان من الواضح بين فريق المديرين أنهم يعرفون ما يتعين عليهم فعله، وهذا لم يحدث إلا من بعد أن تحلت أحدهم بالشجاعة العاطفية ووقفت وشاركت حقيقة أن الفريق حدد الأمور الضرورية للنجاح.

وقالت المديرية «فقدنا رؤية ما نحن عليه حقاً. فبينما كنت طفلة تنمو، كنت أعلم دائماً أنني أريد العمل هنا، وكان والداي يعلمان كما أعلم، ولم يكن الأمر بقدر ما فعلوا ولكن كيف شعر والداي حيال هذا المكان الذي جذبني، لقد كان مكاناً مميزاً، وكانا مميزين، ولم أعلم أن هناك أي مكان آخر بالنسبة لي.»

«والآن، عندما أتحديث مع ابنتي، تخبرني أنها ليست واثقة من أنها تريد أن تعمل هنا، وهذا ليس بسبب نوعية العمل ولكن بسبب من رأت أمها قد أصبحت عليه.» ثم هدأت المدير للحظة ثم أضافت «الأمر لا يجدي نفعاً معي، ولا ينبغي أن يجدي نفعاً لأي منا.»

وقالت لزملائها «أتذكر ما كنا عليه، أتذكر كيف كنا مؤمنين بأننا قد نفعل أي شيء، ثم فعلنا، والسبب في أننا كنا رقم واحد هو أن قلوبنا كانت معلقة بما نفعل.» ثم نظرت للفريق وقالت «لن نفعل شيء على النحو الذي اعتدنا فيه السابق، ولكن سنعود أولاً إلى أن نكون أشخاصاً تتمتع بقلوب، وهذا ما سيحقق هدفنا، وهذا ما سيجعل ابنتي تعيد التفكير في المكان الذي تريد أن تعمل فيه ذات يوم.»

وفي 30 ثانية عاد للفريق الذي كان يحتضر نبض الشغف، وإن ضرورة الأعمال لم تتغير، ولكن تغيرت طريقة رؤيتهم وشعورهم حيال الهدف، والآن تحدد سبب أكثر نبلاً، وأعادوا تأسيس الرواية البشرية من خلال تحديد الحتمية البشرية، وفي هذه الحالة كانت أن يصيروا أناساً لهم قلب، واستطاعوا الآن رؤية اللازم فعله من منظور راقى، فهذا الفريق أخذ الخطوة الأولى والحيوية داخل إطار عمل افعل الأشياء العظيمة من خلال تحديد الحتمية البشرية الضرورية لتوفير الأشياء العظيمة، وبعد أشهر من ذلك الاجتماع الاستراتيجي، بدأت الأرقام في هذا القسم أن تتحول، وهكذا استعادت المؤسسة نبضها.

هل أنا مهتم بتحقيق نجاح أعمال كبرى بينما تكون جزءاً من فريق ليس له نبض؟ بالنسبة لأغليبتنا، نفكر في تقديم كل ما لدينا ولكن دون الاستمتاع بالعملية، وهذا مفسد للمتعة، وسريعاً، يرى العالم قاعدة الموظفين المتنامية التي لن تتسامح مع هذا السيناريو، ولم لا؟ من غير المنطقي أن نخضع أوقاتنا الحقيقية (عمرنا) لأنشطة لا تطور منا أو ترضينا.

لذلك، إن إحداث تأثير ملحمي ينطوي على عنصر في غاية الأهمية يتوازن مع توفير أرقام كبرى للأعمال (فهل أي منا بحاجة إلى سماع المزيد من القصص حول الأشخاص الذين يقدمون نتائج قوية وأصبحوا أغنياء ومشهورين، ويكدسون الأرفف بالكؤوس والجوائز، فقط كي يشعر بالعجز وقلة الخيلة والضياع؟ على الأرجح لا يريد أحد ذلك، ونعلم جميعاً أنه لدينا غاية أسمى.)

الأثر الملحمي، في هذه الحالة تعني النظر في صورة الفريق الذي كنت عضواً فيه والذي أحرز أشياء عظيمة للمؤسسة ثم الابتسام مجدداً عندما تنظر إلى الوجوه التي تقف إلى جوارك، بل، لقد أحرز الفريق الفريق شيئاً لم يحرزه أحد من قبل، وأنت تشعر بالفخر حيال ذلك، وإن شراء العلاقات بالرغم من ذلك تعني لك أكثر بكثير من مكافأة نهاية العام التي أنفقتها منذ وقت طويل، وإن الفريق حقق هدفاً لأن القلوب والعقول مستنهضة، وحياتك ثرية بسبب من يقفون إلى جوارك.

هذا ما يعنيه إحداث أثر ملحمي: وإن الفريق أحرز أهدافاً عظيمة للعمل والبشر.

هل تريد معرفة الحقائق

- كبار الموظفين التنفيذيين الذين لا يعملون كجزء من فريق لم يقرأوا بالتغيرات اللازمة في سلوكهم يمثلون العائق الثاني بالنسبة لنجاح المؤسسة.⁴
- الأهداف غير الواضحة محددة بصفة دائمة باعتبارها سبب الفشل في مبادرات التغيير.⁵ (ملاحظة الكاتب: إن الأهداف التي لا تحفز التواصل العاطفي غير واضحة بصفة دائمة تقريباً.)
- 55 بالمئة من مبادرات الإدارة للتغيير تتماشى مع أهداف صاحب العمل.⁶

- 25 بالمئة من الموظفين يقولون أنهم قادرون على تعزيز مكاسبهم من مبادرات الإدارة للتغيير على المدى الطويل.⁷
- المهارات المكتسبة بالتعلم عمرها قصير بينما تدوم المهارات الإنسانية إلى الأبد.⁸

كيف تبدو الحتمية البشرية

الطاقة المنتشرة أو المجزأة تنجز القليل، في حين أن الأشياء العظيمة لا تتحقق إلا عندما يستطيع الفريق تمييز هدفه ثم توجيه كافة طاقته تجاه تحقيق الهدف.

قال لنا رئيس الشركة في بداية مناقشته معنا «يجب أن نتحول من شركة سوفت وير إلى شركة حلول أعمال».

وأجبنا «هكذا هو الشيء العظيم الخاص بك، هذه هي الحتمية التي تستوجبها أعمالك.» ثم طرحنا عليه سؤال «من أجل الوصول إلى هذه الغاية، صف لنا طريقة التفكير والأفعال التي يجب أن تراها من فريقك القيادي كي تحقق تحول الأعمال.»

دون أن يتوقف قال ما يلي مشددًا على كل كلمة:

«يجب... أن... نمتلك... الخطة» قالها بهدوء، فالأمور وصلت إلى الحضيض، ولم يعد هناك مجال للتفاوض ثم أضاف «يجب على كل شخص في الفريق أن يضع خطة وبالتالي عندما تتجه الأمور نحو الجنون.» وأضاف ضاحكًا «وهذا ما سيحدث، سنعرف جميعًا إلى أين يجب أن نذهب معًا ولماذا؟.»

تحديد الحتمية البشرية والالتزام بها ليس بممارسة إلزامية، وإن المؤسسات عادة ما تفرض حتميات الأعمال على فرق العمل لديها، حتى أنها تحل الشفرة الإنسانية التي يتبعها المحققون

للإنجازات عندما يفترضون أن الموظفين يفكرون ويتصرفون بطريقة معينة، وهذا هو السبب حول لماذا يمكن للحتمية البشرية أن تكون نقلة نوعية بالنسبة للفريق، فالمقر الرئيسي ليس من يقول كيف ينبغي عليهم التصرف، بل أن الحتمية هي الأمر الفريد بالنسبة لك، إنها تدور حول الكيفية التي يرى بها أعضاء الفريق أنفسهم يفعلون شيئاً مميزاً، وإن الحتمية البشرية هي كيف يرون أنفسهم مميزين.

في حين أن الحتمية البشرية ربما تشمل غالباً التسميات المعروفة بالقيم المؤسسية (الثقة، والتعاون، والتواصل، على سبيل المثال)، وفي كثير من الأحيان تجسد جوهر تلك القيم بينما تتجاوز خصائصها، وإن الحتمية البشرية هي ما تستنفر القلب وتنشط القوة الداخلية التي يحتاجها الفريق كي يروا أنفسهم عبر الغراند كانيون خاصتهم، ومن خلال تحقيق الحتمية البشرية يقول الفريق الآن «أنا أتحدى بالإيمان، يمكنني أن أرى، نعم نستطيع، وسنفعل.»

الشكل 3-1 يوضح أمثلة متعددة حول كيف نرى فرق العمل تنظم حتميتها البشرية كي تدفع حتمية الأعمال.

نحن نعمل في عالم قائم على السبب والنتيجة، وإن الحتمية البشرية تدفع حتمية الأعمال، وهذه الروايات غيرت مسار الأعمال التي كانت فرق العمل مسؤولة عنها، وهذه العبارات ليست أكليشيات أو صيحات، لكن الأهم من ذلك أنها توفر التركيز المنضبط الذي سيحتاجه أعضاء الفريق بينما يمضون قدماً عبر خطوات إطار عمل «افعل الأشياء العظيمة».

والأكثر أهمية، إن الرئيس وفريقه المسؤول عن تحريك الأعمال من كونها شركة سوفت وير إلى شركة حلول أعمال لم يخسروا الثقة، أو التناغم، أو التعاون، أو القيم الأخرى، بل في الواقع جعلوا تلك القيم تنبض بالحياة.

عندما نتعاون كفريق متعدد الوظائف...

... سننجح في تصميم منشآتنا وهندستها عن بُعد في الأسواق الناشئة

عندما نعبر عن التزامنا باعتبارنا فريق «جميعاً من البداية» تجاه

أدوارنا ومسؤولياتنا...

... فإذا سنجح في تفعيل مبادئنا واستراتيجياتنا وأنماطنا الخاصة.

عندما ننصت بعناية باعتبارنا فريق...

... فإذا سنحول تجربة العميل تحويلاً وستنمو الحصة السوقية.

... عندما نأخذ زمام المبادرة باعتبارنا فريق ونتواصل حول أعمالنا بعقلية مؤسسية

... فإذا سنمدد خطوط التطوير ونتفرد بمنتجات مبتكرة من أجل السوق.

عندما يعمنا الإلهام كل يوم باعتبارنا فريق...

... فإذا سنحقق إنجازاً مؤسسياً واسعاً وتبني المستخدمين للسوفت وير الجديد.

عندما نعمل باعتبارنا فريق مستخدمين منهج الفريق الواحد...

... فإذا سنعيد هيكلة العمليات بينما نطبق مؤشرات أداء رئيسية دقيقة.

شكل 3-1 نموذج خيارات الحتمية البشرية

ثم قال «انظر، لدينا بالفعل أشخاص جيدون هنا، إنهم يهتمون كثيراً بالنجاح، ومن طبيعتهم أن يثقوا في بعضهم وهم متعاونون بخصوص كل شيء آخر يحتاجونه، كل ما نحتاجه هو التأكد أنهم لا يفعلون الأمور العادية عندما يقعون تحت ضغط» وهذا يعني أنه يجب إعدادهم كي يفعلوا ما يريدون فعله بصورة طبيعية ألا وهو (العب على نطاق أكبر).

وأنهى الرئيس كلامه «هذه البطاقة، تضمن أننا نمتلك خطة، ثم ستأتي البقية.»

كيف تحدد الحتمية البشرية للفريق

تخيل أن فريقك أنهى لتوه مشاهدة البث عبر شبكة الإنترنت لرئيس القسم وهو يعلن ويحدد الشيء العظيم الذي يجب على الشركة فعله كي تنجح، وبمجرد ما أطفأت الكمبيوتر توجهت نحو الفريق، أعضاء فريق متعددون يجلسون بأعين مفتوحة وآخرون يجلسون بأعين مندهشة بينما يضع آخرون في هواتفهم الذكية ويهزون برؤوسهم.

ماذا تفعل؟ كيف تجهز الفريق؟ يمكننا أن نخبرك ما الأمور التي لها أقل أثر، قضاء الوقت في صناعة شرائح ورسومات بيانية بديعة ثم صياغة عروض تقديمية وخطب رنانة تفيد بقول «سنفعل...!» ثم «سنكون...!» ويلي هذا «سيكون النجاح حليفنا!» ويلي ذلك موسيقى ملهمة.

يقول المحترفون في المبيعات «الناس لا تحب أن يبيع لها، بل يحبون أن يشتروا». ومع التطور تحمل هذه الحكمة الصواب عندما ندرج أعضاء فرق العمل في أي نشاط، وإن إقناع الناس بما يجب عليهم فعله بأيديهم بينما نخفق في تنشيط قلوبهم وعقولهم يعني أن هناك القليل من الأمل في أن نصنع القناعة «التي نمتلكها!» اللازمة لفعل الأشياء العظيمة، وما يجب أن يحدث بالنسبة للفريق هو أن يطور ملكية سيكلوجية وعاطفية مشتركة بالنسبة للهدف (مع التشديد على كلمة مشتركة)، وعندما يلتزم فريقك بالحتمية البشرية الفريدة التي يحددها، يعزز الفريق السبب في أن يؤمنوا بأنهم سينجحوا، وهذا ما تفعل الفرق ذات الكفاءة وما تستطيع أنت فعله كذلك.

بعد أن تغلق الحاسب، يمكنك أن تنظم مناقشة مع الفريق باستخدام أسئلة قائمة على ثلاث فئات محددة، هذه الأسئلة مثبت أنها ذات نفع عندما يجلس الناس بنفس الغرفة مع بعضهم البعض أو حتى عندما تفصل بينهم المحيطات، وهي فعالة عندما يمثل بعض أعضاء الفريق كل جيل، وإن الأسئلة مجدية لأنها تلمس شيئاً يهمنا جميعاً.

1- طريق التفكير في الحتمية البشرية:

- كيف نعمل باعتبارنا فريق يفعل الأشياء العظيمة؟
- ما هي السلوكيات التي نريدها باعتبارنا فريق كي نمثل باقي المؤسسة؟
- ما هي الكلمة التي يقوها الآخرون بشأن الكيفية التي نعمل بها باعتبارنا فريق عندما نوشك على تحقيق هذا الشيء العظيم؟
- كيف تبدو الشراكة السلسة مع فرق عمل أخرى عبر الحدود والثقافات؟

2- الشعور والمرور بتجربة الحتمية البشرية

- كيف كانت خبرتك مع الفرق التي تعمل معها بثقة هائلة عندما تكون الوظيفة التي أمامك ضخمة؟
- كيف تصف التجربة عندما نتزامن في العمل باعتبارنا فريق ونحسن من مهارتنا الجماعية؟
- ما هي أعظم مكافأة جوهرية بالنسبة لنا عندما نعمل بتفوق؟
- كيف يبدو شعورك عندما تعلم أن الفريق الذي يضمك فيه سيربح؟ سينجح؟

3- الفعل وتحقيق الحتمية البشرية

- ما الأمر الضروري على وجه التحديد الذي يجب على فريق العمل أن يفعله من أجل تنفيذ الشيء العظيم؟
 - كيف نعرف أننا نعمل بطريقة تؤثر بصورة قوية على الأعمال؟
 - كيف يجب علينا أن نعمل الآن بحيث نصير أقوى باعتبارنا فريق عندما ننهي هذا الأمر؟
- فلنقرر أن هذه الاسئلة ليست طبيعية في معظم أماكن العمل، بالرغم من كثرة الأبحاث التي تقول بأن هذه الاسئلة حيوية للارتقاء بوعي أي فرد كي يفعل الأشياء العظيمة، مع وضع

هذا في الاعتبار ربما يكن من الأفضل بالنسبة لك أن تجيب بصفة حقيقة عن سبب سؤال الفريق هذه الأسئلة (إضافة إلى أنه يمكنك شراء هذا الكتاب لهم وهكذا تفسح لنا المجال كي ندعم صوتك).

بعد أن أجاب الفريق على هذه الأسئلة وأسئلة أخرى كانت مصدر إلهام لك، ضيق نطاق أجوبتهم، ما نوع التفكير والأفعال التي طفت على سطح وعي الفريق باعتبارها حكاية سرديّة؟ وإن الإجابة تمثل الحتمية البشرية (نصيحة)، قاوم نزعة التفكير الزائد في هذا الأمر من خلال التوصل إلى أفضل كلمات وتعبيرات، وأنه لمن المهم أن تتذكر أن الكلمات التي ينطوي عليها تعريفك للحتمية البشرية أقل أهمية بكثير وأن الأكثر أهمية بكثير هو الكيفية التي يشعر بها فريقك ويختبر الكلمات المحددة).

سيشعر الفريق بشعور رائع حقًا عند هذه النقطة لأنهم سيحظوا أخيرًا بفرصة الإعراب عن القصة التي يريدون قولها من خلال واقعتهم بشأن ما سيتطلبه الأمر كي ينفذوا مهمة عظيمة، وكيفما كان ما هم إلا في منتصف الطريق في هذا التمرين.

إن الالتزام بالحتمية البشرية يمثل ما هو أكثر بكثير من مجرد التفكير أو السلوكيات المطلوبة للنجاح، أما ما يساوي الالتزام في الأهمية هو إعداد الفريق كي ينفذوا الأفعال التي حددها، وهذا بالضبط ما تنجزه الخطوات من الثانية إلى السابعة من إطار عمل أفعال الأشياء العظيمة وما سنصل إليه في الفصل الرابع.

متى تتصادم الأشياء العظيمة الخاصة بفريقين مختلفين

ستيفن كوفي - Stephen Covey، كاتب «العادات السبع للأشخاص الأكثر فاعلية» الشهير أخبرنا جميعًا «الشيء الرئيسي هو أن تُبقي على الشيء الرئيسي رئيسيًا»⁹ وما أن يعرف الفريق الشيء العظيم، يجب أن يفعله وأن يتناغم مع الحتمية البشرية، وإن مقولة كوفي الجاذبة تعتبر تذكيرًا جيدًا لنا بأن «الشيء الرئيسي هو أن نحافظ على الحتمية البشرية حتمية بشرية.»

ولم يحدث أن يكون وجوب عمل فريقين مختلفين أكثر أهمية من أي وقت مضى، إلا أن الاصطدام يمكن أن يكون متفجرًا ومدمرًا، على سبيل المثال ضع هذه السيناريوهات في اعتبارك:

- فريق من قسم الأبحاث والتطوير والذي تكمن مهمته العظيمة في أن يبتكر المنتجات الجديدة اصطدم مع فريق من قسم التصنيع تكمن مهمته في تقليص التكاليف، وإن كوادرات الأبحاث والتطوير يجب أن ينجحوا في تغيير المنتجات المصنوعة، بينما من يصنعون المنتجات يريدون تبسيط الأمور وتنفيذ عمليات متوقعة... فمن يربح؟

- فريق من القسم المالي لديه مبادرة كي يجعل الإجراءات المحاسبية معيارية، اصطدم مع فرق عمل إقليمية مختلفة حددوا الاستقلالية والتمكين كشعار لهم، وإن القسم المالي يريد أن يضع إطارًا للإجراءات وبالتالي تستطيع الشركة النمو بكفاءة، أما الفرق الإقليمية تريد أن تكون رشيقة وأن تستجيب لحاجات العملاء فورًا، فمن يربح؟

- فريق المبيعات يصر أنه يستطيع بيع المزيد إن توفر له مواد تسويقية أقوى يمكنهم معاينتها أثناء مكالماتهم مع العملاء، وبالتالي يبيع المنتج نفسه تلقائيًا، غير أن هذا الاعتقاد اصطدم بفريق من قسم التسويق الذي قال أن الحل الواضح بالنسبة لفريق المبيعات هو أن يطوروا مهارة استيعاب ما يحتاجه العميل المحتمل بالفعل قبل أن يشاركوا أي شيء بشأن المنتج... فمن يربح؟

إن لم يكن أي فريقين مزودين بلغة مشتركة أو حتمية بشرية متقاسمة فلن يربح أحد، فبالإضافة إلى معاناة الأعمال يترتب على الاصطدام فقدان النبض بالنسبة لكلا الفريقين، من وجهة نظر طرف محايد يُعد أسلوب يجب أن نربح ويجب أن يخسروا أمر مثير للسخرية، أليسوا بنفس الفريق إن كانوا في نفس المؤسسة؟

بلى هم في نفس الفريق، إلا أن اسم الشركة وشعارها لا يحددان الشيء الرئيسي، بل أن الدوافع الشخصية هي التي تقود كل شخص ضمن الفريق، وهذا عندما يصبح السلوك الإنساني متوقع تقريبًا (سواء كان محمودًا أم مذمومًا).

إليك ما نعرفه جميعاً أنه لا يصلح في هذه المواقف: يكلف فريق فرقةً أخرى بالشيء الرئيسي الخاص بهم، مع العلم أن مثل هذه الأفعال تصنع سريعاً نتيجة أشبه باختلاط الزيت مع الماء، ماذا يستطيع أعضاء فريقان أن يفعلوا في هذا الوضع الكلاسيكي متعدد الوظائف؟

استناداً على تسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات، ضع في اعتبارك التسلسل الهرمي للغاية الخاصة بالفريق (انظر الشكل 2.3)¹⁰. لقد جهزنا فرقاً متعددة الوظائف عدة مرات بالتسلسل الهرمي ثم شجعناهم على أن يأخذوا بضع ثوان في بداية عملهم كي يحولوا الاصطدام القائم إلى شراكة، كما أنه عن طريق مناقشة وتقييم ما يحاول الجميع تحقيقه بشفافية، بالإضافة إلى مناقشة دوافعهم للقيام بذلك، يستطيع أعضاء الفريق أن يجددوا بشكل أفضل الشيء الوحيد العظيم والحتمية البشرية اللازمة لتحقيقه.

عندما تتأمل التسلسل الهرمي للغاية المستهدفة للفريق تجدها هنا بعض الأسئلة المثبتة للارتقاء بطريقة التفكير والأفعال بين أعضاء أي فريق:

- عند أي مستوى باعتبارنا فريق نعمل في التسلسل الهرمي؟ (شجع المشاركين على تبادل التفكير المنطقي)
- ما هي تجربتك عندما تتعاون (أو تحاول أن تتعاون) مع الآخرين؟
- ما وجه الصلة بين تقييم المستوى الذي نحن عليه وبين النتيجة التي نقدمها؟
- أين نريد أن نصبح على التسلسل الهرمي؟ ولماذا؟
- ما هي نوعية طريقة التفكير والأفعال التي ستكون لازمة لكي نصل إلى النقطة التي نحتاجها على التسلسل الهرمي؟ (لاحظ أن إجابتك على هذا السؤال يمكن اعتبارها الحتمية البشرية الخاصة بك.)
- ما هي خطتنا لكي نضع تلك السلوكيات في موضع التنفيذ؟



شكل 3-2 : 6 عناصر هي من تشكل التسلسل الهرمي الخاص بغاية الفريق

مدير سابق بشركة رعاية صحية أخبرنا بعد أن أغرته شركة منافسة أنه تمنى لو أنه كان يملك التسلسل الهرمي الخاص بغاية الفريق كي يشعل نقاشات مهمة في شركته السابقة وأخبرنا «أنا بصفة أصيلة أختار أن أعمل في تلك الشركة بسبب ما حققته والفارق الذي تحدثه في العالم.»، «إلا أن الطريقة التي كانت تُنجز بها الأعمال لم تسمح لي بالمشاركة الكاملة أو بتوسيع مهاراتي، وهذا جعل قرار رحيلي سهلاً.»

إن الالتزام بالحتمية البشرية وفعل الأشياء العظيمة يجرر الأشخاص بصورة أكبر لكي يعزوا من نقاط قوتهم، وإن أعضاء الفريق يرتقون إلى ما وراء الدوافع الشخصية، ويربح الفريق بالكامل سلطة لا يمكن ردعها وبدرجة لا يُستهان بها لأن موهبتهم الكبرى تظل داخل الفريق.

عندما نكون فاعلين بصورة مضاعفة

نحن نتكهن بأن فريق باول الذي كان يستكشف غراند كانيون كان لديه حتمية بشرية غير معلنة، ولم يكن «كل شخص قائماً بذاته»، ففي نهاية المطاف لم يكن لدى الفريق شيء سوى أنفسهم وأن يستند كل منهم على الآخر كي ينجحوا (أي: كي يظلوا على قيد الحياة!)، كانوا يعلمون عندما بدؤوا أنهم بحاجة لكل شخص يتصرف بما يصب في مصلحة الفريق.

فريق باول لم ينفذ حتميته البشرية بصورة كاملة وهذا ما أسفر عن نتائج ملفتة، ففي منتصف الطريق تقريباً عبر الرحلة الملحمية عند نقطة حيث تنتهي التضاريس مؤقتاً وكان الرجال يعلمون بوجود مستوطنة قريبة، فإن عضو من أعضاء الطاقم جعل من الرحيل حتميته البشرية كي ينسلخ من الفريق، فلقد سار بعيداً وعاش حياته في مدينة «سالت ليك - Salt Lake» بولاية يوتا، وإن وجهة قراره يمكن أن تثير الجدل، وعند هذه النقطة كادت المؤنة أن تنفد، ولذلك أن يصبح عددهم أقل ولو بشخص واحد خفف عنهم بعض الضغط العصبي، إلا أن ترك الفريق يعني ترك الفريق، ويعني نقصان دعم الفريق لما يحقق أهدافه بمقدار شخص.

على النقيض تماماً هو ما حدث للرجال الثلاثة الذين اختاروا ترك الفريق قبل نجاح الرحلة الاستكشافية في التوغل بطول الغراند كانيون، فلقد كانوا متعبين ومحطمين تقريباً، وتقلص الغذاء حتى صار شطيرة مصنوعة من الطحين العفن، وحتى لم يتبق سوى القليل من هذا الغذاء الثمين، وصولاً لهذه النقطة وجدوا أنفسهم يواجهون أعقد اختبار واجههم طوال حياتهم، الشيء الذي أصبح معروفاً بأنه «منحدرات الانفصال»، كان الأمر عبارة عن تمدد من المياه المتلاطمة والهائجة عكس أي شيء رأوه من قبل، وإن أعضاء معينين من فريق باول كانوا مقتنعين أن المواصلة تعني الموت المحتم.

ما حدث هنا مثير للجدل؛ فباول سرد لنا قصة ثلاثة رجال غادروا الفريق في خضم الأزمة بسبب الخوف، وإن الأعضاء المغادرين استغلوا فتحة نادرة الوجود في جدار الأخدود هارين نحو الضفة مبتعدين عن الغراند كانيون.^{11، 12}

ولكن الأعضاء الآخرين الذين سطروا تاريخ الفريق بمن فيهم روبرت سانتون – Robert Santon (الذي قاد رحلة استكشافية عبر الغراند كانيون بصورة لا تشبه باول) تطرق إلى فكرة مختلفة، بعد عقد مقابلات مع أعضاء فريق باول كتب سانتون في كتابه، محطات نهر كولورادو المثيرة للجدل – Colorado River Controversies، أنه كان يوجد شقاق بين أعضاء الفريق وهذا ما دفع الرجال الثلاثة دفعًا نحو التخلي عن الفريق، وذكر سانتون في ملاحظة على وجه الخصوص، أنه كان يوجد صراع بين قائد الرحلة الاستكشافية وبين الرجال الثلاثة الذين مما تسبب في الثغرة.¹³

بغض النظر عن السبب، لم تخضع النتيجة للنقاش، ولم نسمع عن الرجال الثلاثة مرة أخرى أبدًا، يُفترض بأنهم قتلوا على أيدي الهنود أو مجموعة مارقة من المستوطنين في المنطقة، وفي تحول مرير للقدر، واصل الرجال الستة المتبقون داخل فريق باول طريقهم، ونجوا من المنحدرات وخرجوا من أخدود غراند كانيون بعد يومين بأمان.

كثير من العناصر المتغيرة تلعب دورًا في القرارات التي يصنعها الناس، ويطوي التاريخ كثيرًا من الأسرار، وإن مصير فريق باول بما فيه الموت والإنجاز يوضح لنا أهمية الخطوة الأولى في إطار عمل «افعل الأشياء العظيمة»، فالالتزام بالحتمية البشرية ما هو إلا وعد باستعراض الإيمان بأن أي منا أقوى عندما نعمل معًا بصورة حسنة، فنحن فاعلين بصورة مضاعفة في تحقيق الأمور الاستثنائية عندما نكون متحدين.

الأفكار العظيمة في هذا الفصل وثلاثة إجراءات موصى بها

- لا يمكنك التنبؤ بصورة آمنة بالكيفية التي سيفكر فريقك ويتصرف بها، وبخاصة وهم تحت ضغط، إلا عندما يلتزم فريقك بحتميته البشرية.
- إن الحتمية البشرية هي طريقة التفكير الفريدة لفريقك والأفعال التي يظن فريقك أنها ضرورية لتحقيق حتمية الأعمال. وإن الإجراء الموصى به هو: رتب أولوية التمرين وضع جدول التدريب (نصيحتان: دع الأمور بسيطة وتذكر أن الأمر إجراء وليس حدثاً)
- الالتزام بالحتمية البشرية تعني بناء القدرة على تحمل مسؤولية تلبية الحتمية البشرية داخل خطة الأعمال.
- عندما ينقص الفريق الالتزام بالحتمية البشرية، لا تصبح حتمية الأعمال سوى شيء مضاف على قائمة طويلة من الأولويات التي يجب الوفاء بها.
- إحداث تأثير ملحمي يعني توفير نتائج مذهلة للأعمال وللأشخاص الذين يحققون النتائج، وإن الإجراء الموصى به هو: قيم فعالية فريقك في إثراء حياة أعضائه بينما يعملون على تحقيق ضرورات الأعمال، وحدد ما هو التغيير الوحيد في طريقة التفكير أو الأفعال الذي يمكن أن يترتب عليه الشعور بالإشباع لدى أعضاء الفريق وزيادة في الإنتاجية؟
- الاحترام وحده ليس كافيًا كي تنجز الأشياء العظيمة، وإن في القلب من الحتمية البشرية تكمن الحكمة بأنه عندما يهتم زملاء الفريق ببعضهم البعض يحققون المزيد من الأشياء معًا.

- إن التأثير المضخم يحدث عندما يوفر فريقك الحتمية البشرية وبذلك يضعون نماذج للقيم والأخلاقيات المرغوبة بصورة متزايدة وبشكل طبيعي.
 - الحتمية البشرية ما هي إلا حتمية أخلاقية.
 - إن التسلسل الهرمي الخاص بغاية الفريق هو نموذج يرتقي بمستوى وعي أعضاء الفريق يحتاج إلى تغيير طريقة التفكير والأفعال، وإن الفعل الموصى به هو: اسأل فريقك عند أي نقطة في التسلسل الهرمي يعملون بصورة أكبر، ثم حددوا معًا ما هي الخطوات التي ستخذها كي ترتقي بالكيفية التي تؤدي وظيفتك بها.
-