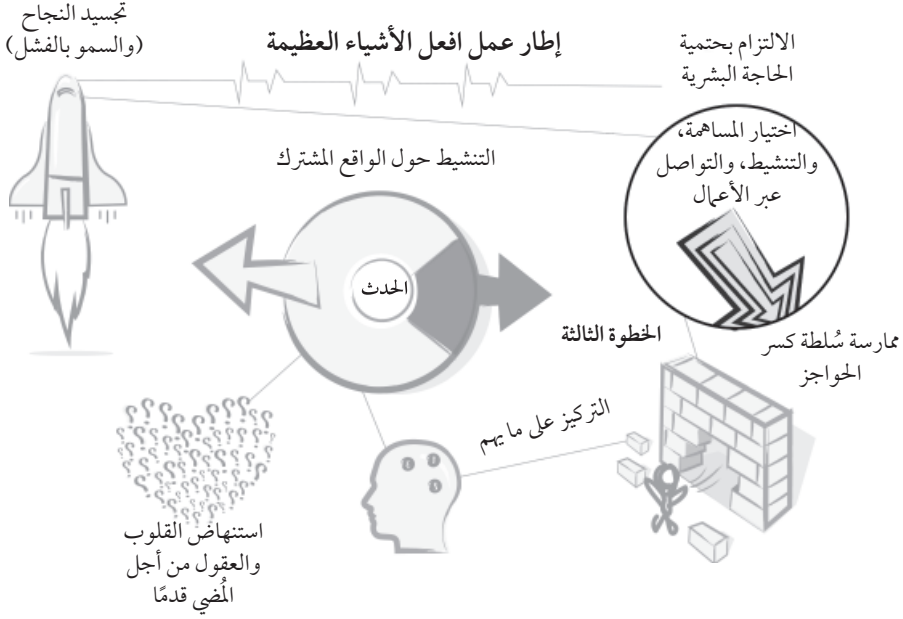


الفصل الخامس

اختيار المساهمة في الأعمال وتفعيلها والتواصل عبرها



هل يمكن أن يختار الفريق أن يكون فريقاً عظيماً؟ نعم: بكل وضوح. (إذا كان هناك زميل في الفريق لا يوافق، فيجب أن يساورك القلق) وإن فريق أشبال شيكاغو صنع هذا القرار، في ليلة 2 نوفمبر 2016 أصبحوا أكبر من فكرة كرة القاعدة (البيسبول)، فلقد ضربوا لنا نموذجاً بأنه يمكننا الفوز عندما نكون مصممين ومركزين على صناعة أهداف معينة، وليس أي فوز، فبعد 108 أعوام من الخسارة أصبح فريق أشبال شيكاغو بطل البيسبول.

سيتذكر الناس الجولة السبعة كأحد أعظم الأشواط التي لعبها فريق في أي رياضة على الإطلاق وبعد سبعة أشهر من 177 شوط وأكثر من 1,593 جولة، وحوالي 25,842 رمية من رميات الكرة، فإن منح الكأس المقدسة للبيسبول - أي بطولة نهائيات كأس العالم - سيجري تحديده خلال جولات إضافية من المباراة الأخيرة.

كانت الدراما قد استفحلت، كانت نقاط الأشبال قد هبطت خلال ثلاثة أشواط في مقابل شوط واحد خلال أفضل سلسلة من سبع أشواط، ولكن هذه النتيجة تلاشت ونشوا بمخالبهم طريق عودتهم إلى تعادل السلسلة خلال ثلاث أشواط لكل على حدة وأجبروا المباراة على لعب شوط ترجيحي حاسم، ثم أثناء شوط حسم الفائز بدا أن المدينة بأكملها وفيلق المشجعين في جميع أنحاء العالم سيحكم عليهم مرة أخرى بمعاناة وجعهم البالغ من العمر قرن من الزمان.

خلال الشوط السابع التاريخي، تقدم الأشبال بواقع نقاط 6 إلى 3، ليرى منافسه كليفلاند إنديانز يعود بتحقيق نقاط التعادل خلال الجولة الثامنة، أما الجولة التاسعة فانتهدت دون تسديد أهداف.

هنا توقف الوقت، وقبل أن يشروعوا في دخول الجولة العاشرة بدأت الأمطار في الهطول، ودخل الفريقان إلى الأماكن المخصصة وكنتم عالم الرياضة أنفاسه.

كانت هذه اللحظة تحديداً هي اللحظة التي أعاد فيها الأشبال التركيز على ثلاث قرارات ميزتهم كأبطال، فخلف الأبواب المغلقة دعا المخضرم جايسون هايورد - Jason Heyward الفريق معاً وشارك مع فريقه وجهة نظر أنعشت قلوبهم «قلت لهم أن يتذكروا كم كانوا بارعين، وكم نحن بارعون». وقال هايورد بعد انتهاء المباراة «أردت أن يعرفوا كم كنت فخوراً بهم وبأنني أحبهم وأعني ذلك من صميم قلبي».¹

وقال هايورد أن كل منهم لعب دوراً في الصعود بالأشبال إلى هذه اللحظة، وبأنه يتوفر لديهم كل ما يتطلبه الفوز طالما أنهم يؤمنون ببعضهم البعض وأنهم يلعبون من أجل بعضهم البعض.

ديفيد روس - David Ross أحد أعضاء الفريق زدونا بمزيد من المعلومات عن جهود هايورد في تنشيط الفريق، فقال أخبرنا هايورد «إننا أفضل فريق بيسبول لسبب، فلنستمر في لعب مبارتنا، ادمعوا بعضكم البعض، هؤلاء هم اخوانكم، قاتلوا من أجل اخوانكم، ارتقوا بهم، واستمروا في إيجابيتكم، فلقد استمررنا في فعل ذلك طوال عام ولذلك استمروا في كونكم ما نحن عليهم».

إن الأشبال عرفوا دورهم في التاريخ، باعتبارهم لاعبين كانوا متصلين بالـ 108 أعوام من فرق الأشبال التي جاءت من قبلهم، والذين أخفقوا في تحقيق هدف عظيم، فأجيال كاملة من المشجعين المتعصبين عاشوا حياتهم عن آخرها دون أن يروا فريقهم المحبوب يتلقى الاستحقاق التام، فهذه الظروف تخلق ضغطاً لن يعرفه أبداً سوى قليل من الفرق.

إلا أن هايورد لم يكن لديه أي نوع من هذا الضغط، فلقد أعد فريقه من أجل أن يركز على القرار الذي يمكنهم التحكم فيه.

لقد شجع أعضاء الفريق لكي يظلوا نفس فريق الأشبال الذي كانوا عليه طوال الموسم عوضاً عن المحاولة الجاهدة لكي يفعلوا شيئاً ما مختلفاً خلال المباراة الأخيرة، وقال اللاعب

آديسون راسل - Addison Russell «وصلنا إلى مستويات جديدة، يتحدث الرجال الناضجون هنا حول هذا الأمر وكأنه لم يحدث، ولكن الحقيقة هي أننا حققناها هنا في بطولة العالم، أنا أحترم حقاً كل شخص من أجل ذلك.»

ما حدث في غرف اللاعبين كان أكثر من نقاش تحفيزي، بل كان عبارة عن عملية صناعة قرار، فأتى ذلك التأخير قصير الأجل والتاريخي في يومنا هذا والذي استمر لـ 17 دقيقة بسبب الأمطار عاد هايورد بالفريق إلى القرارات الهامة التي اتخذوها طوال العام، إن صيغة النجاح لا تحتاج منك أن تتغير الآن، وكنتيجة لذلك، يعود النمط مرة أخرى إلى نمط الثقة، وها هنا امتلك الفريق إصراراً متجدداً.

«لم نكن نعلم ما الذي سيحدث، ولكنني علمت أننا مستعدون لفعل ما فعلناه» هايورد بينما كان الفريق يستعد للعودة إلى أرض الملعب، كانت القلوب تخفق ليس من التوتر، ولكن من إيمانهم أن بإمكانهم التحكم في مصيرهم، ولاحقاً قال متلقف الكرة ويلسون كونتريرز - Wilson Contreras أنه في تلك اللحظة كان يفكر «والآن نحن هنا ويمكننا فعل ذلك حقاً، نستحق الفوز»²

وبالفعل فازوا فلقد سجل الأشبال دورتين بينما لم يسجل إنديانز سوى دورة واحدة، فلقد اختار الأشبال عندما تحتم الأمر أن يصيروا عظماء وقد حدث بالفعل.

فرق العمل التي تفعل الأشياء العظيمة تتخذ ثلاثة قرارات عظيمة

ما من شك أن أعضاء فريق «ذا كابز - الأشبال» يتمتعون بموهبة عظيمة، كما لديهم قيادة مؤكدة، إلا أن التاريخ حافل بفرق العمل في كافة المجالات والذين يتحلون بهاتين السمتين ولم يصلوا أبداً بعملهم إلى القمة، كل مجال شهد فرق عمل فقدت النبض وتلاشت، وما يساوي

هذه الفكرة في صحتها هو أن الماضي زاهر بفرق العمل المتميزة في كافة الميادين والتي لم تحظ بأي موهبة أو قيادة استثنائية، إلا أنها وجدت الطريق إلى النجاح من أوسع الأبواب.

ما هو القاسم المشترك؟ ما الذي تفعله تلك الفرق بغض النظر عن مستويات القيادة التي مكنتهم من فعل الأشياء العظيمة؟ كل الفرق تقريباً التي درسناها والتي أنجزت أشياء استثنائية كان لديها أعضاء فريق اتخذوا ثلاثة قرارات محددة، وفي سبيلهم نحو ذلك، عززوا من القيادة المواهب التي لديهم مما بوأهم مكانة أفضل بكثير لكي ينجحوا.

تلك القرارات هي الثلاث قرارات لفعل الأشياء العظيمة، ولقد جمعناها هنا وبهذا يستطيع كل فريق أن يتخذ قراره بأن يصبح فريقاً عظيماً.



3 قرارات لفعل الأشياء العظيمة

- قرار الشخص المساهم: اخترت أن أقدم أفضل ما لدي في هذا الموقف.
- قرار الشخص المنشط: اخترت أن أخرج أفضل ما في الآخرين في هذا الموقف.
- قرار الشخص المؤصل: اخترنا التشارك عبر متطلبات الأعمال لكي نحقق هدفنا المشترك.

اتخذ أعضاء فريق بيسبول شيكاغو كابز (أشبال شيكاغو) 3 قرارات لفعل الأشياء العظيمة من أجل الفوز ببطولة العالم، وحسبها شهد أعضاء الفريق ساهم كل شخص داخل الفريق في نجاحهم وإن التأخير بسبب هطول الأمطار في الشوط السابع زودهم بلحظة فائقة، فلقد شهدنا بلمح البصر كيف أن الفريق نشط أفضل ما في داخل بعضهم البعض، وإن قائمة الـ 25 لاعب ما هي إلا جزء صغير مما يقرب من 250 موظف (وملايين المشجعين) المتواصلين داخل وعبر المؤسسة، فلقد تطلب الأمر العمل بجهود متضافرة لكي يفوزوا.

هل يمكنك أن تتخيل فريقك يحقق هدفاً عظيماً أمام عينيك دون أن يتخذ كل فرد في الفريق هذه القرارات الحيوية؟ إليك الحقيقة، إن قيادة فريقك وموهبته يقفا على قدم المساواة مع قدرة فريقك على اتخاذ الثلاثة قرارات الخاصة بفعل الأشياء العظيمة، وها هنا الأمر البارز والرئيسي فإن الخيارات التي تحول الموقف إلى أفضل ما يكون، وتخرج أفضل ما في الآخرين، وتجعل الآخرين يتشاركون من خلال الأعمال ما هي إلا خيارات ينفذها بالفعل كل فرد في الفريق داخل الشركة طوال الوقت أو لا، أما السؤال الذي يقلب موازين اللعبة هو: هل كل زميل من زملاء الفريق يختار «سأفعل» عوضاً عن «لن أفعل» وبذلك فإن الفريق والشركة يمكنهما أن يحرزا انتصاراً؟

الخبر السار هو أننا جمعنا أدلة كافية تثبت بوضوح أنه توجد احتمالية بأن أعضاء فريقك يرغبون في اتخاذ هذه القرارات بصورة أكثر تواتراً، لكن كل ما يحتاجونه هو إعدادهم للقيام بذلك.

الثلاثة قرارات الخاصة بفعل الأشياء العظيمة تمكن أعضاء الفريق من التخلص من الضوضاء وفعل ما هو الصحيح والأفضل بالنسبة للفريق، أما معظم محلات العمل فتعجب بكثير من الضوضاء، فإن كان أعضاء زملاء فريقك مثل الغالبية، فإن الخبراء يقولون أنه يمكنهم اتخاذ ما يقرب من 35,000 قراراً يومياً³. وما أن يتمكنوا من اتخاذ الثلاثة القرارات تُظهر خبرتنا أن حجماً ضخماً من تلك القرارات يتخذها الفريق بصورة أكثر فعالية،

وسرعة وبطريقة تحسن من قدرة الفرد على فعل ما يريدون فعله مما يفصح على العظمة داخل هذه القرارات.

قرار المساهم

إن اختيار إخراج أفضل ما فيك في الموقف الذي أنت بصددده هو اختيار بأن تعطي من ذاتك، إنه نكران الذات بصورة عملية ومعرفة بأنك جزء من شيء أكبر منك، بالنسبة للكثيرين، هذا القرار هو تصميم على أنك لن تتنازل عن قيمك وبأنك ستكون أميناً مع نفسك وتعيش بمصداقية، وهذا عندما تقرر بأن تكون الشخص الذي تعلم أنه أنت؛ حيث تضع قلبك بالكامل في المسألة القائمة.

ما من شك أنه عندما يمتلك الفريق استراتيجيات الجودة وخططها وعملياتها، يكون أعضاء الفريق أكثر تأهباً لاتخاذ قرار المساهم، وما يعادل ذلك في صحته هو أنه قد يتوفر للفريق استراتيجيات الجودة وخططها وعملياتها ومع ذلك يظل أعضاء الفريق محجمين عن إخراج أفضل ما فيهم، فما الذي مررت به مع فريقك؟

تلك الفرق التي رصدناها التي اتخذت قرار المساهم بصورة أكثر استمرارية من الآخرين، والذين أجرينا معهم مقابلات لاحقاً أفادوا باستشعارهم إحساس الحرية لاتخاذهم هذا القرار، وقالوا أنه من غير المرجح أن تملي عليهم الظروف أو الآخرين أفعالهم، وإنه بعدم مبالتهم بما يظنه الآخرون كان حري بهم أن يفكروا في الأفضل بالنسبة لهم ويفعلونه، فهم أكثر فعالية في صناعة القرارات لأنفسهم بما يتناغم مع قيمهم.

هذا القرار بتقديم أفضل ما لديك غالباً ما يكون له تأثير تحويلي وهذا لأننا باعتبارنا بشر نعمل في أنظمة تربطنا جميعاً بصورة متزايدة، وفي هذا الصدد، عن طريق اتخاذ القرار، للطاقة

التي تبذلها في سلوكك تأثير مضاعف، وعندما يجرب النسخة الأفضل منك يكتسبون غالبًا الإلهام لفعل نفس الشيء، وغالبًا ما يصبح الضعف موجة من الطاقة التي تنتقل عبر الفريق، وهذا يعني أنك في كل وقت تتخذ فيه قرار المساهم من المرجح أنك تصبح زميل فريق أفضل (أو أم، أو أب، أو زوج، أو زوجه، أو صديق، وهكذا)، وإن إسهامك في قدرة فريقك على فعل الأشياء العظيمة يتصاعد، كما يتصاعد مستوى الإشباع على المستوى الشخصي.

وها هنا بعض الأمثلة العملية الخاصة بقرار المساهم:

- عوضًا عن التزامي الصمت حول ما يقلقني بشأن خطتنا، سأشارك وجهة نظري.
- سأذهب إلى بيتي الآن وسأترك اللابتوب في المكتب.
- أثناء اجتماع معaine المشروع، عوضًا عن التركيز اللانهائي على مواطن الإخفاق، سأحتفي بهذا الفريق وسأقر بعملهم الدؤوب.

نسمع غالبًا من تلك الفرق التي نخدمها أن هذا القرار سهل اتخاذه، لأنه الخيار الذي أدركوا أنهم اتخذوه من قبل أو فاتهم من قبل، وإن الأمر البارز بالنسبة للجميع هو مدى عمق النتائج بينما يجري تنفيذ القرار على نحو أكبر، وإن القوة تتجلى في تطوير الوعي الذاتي والمهارة لاتخاذ القرار الواعي بغية الاسهام بصورة أكثر كمالًا وبمعدل أكبر في كثير من الأحيان (هذا الأمر سنناقشه لاحقًا في هذا الفصل وعبر العناصر المتبقية من إطار العمل)

قرار المنشط

اختيارك لإخراج أفضل ما في الآخرين يعني أنك اخترت تنشيط قدراتهم الكامنة الأعظم، وهو قرار يبدأ باستيعاب أن الآخرين لديهم عظمة كامنة أو غير مُدركة، وهذا النوع من الاعتقاد مطلوب اليوم بشدة في محل العمل، لأنه بمثابة آلية قوية لضمان أن الفريق سيصبح أعظم بكثير من مجموع كل الأشخاص بالفريق.

إن اختيار إخراج أفضل ما في الآخرين هو بمثابة إعلان، أن الآخرين على علم من خلال أفعالك أنك تهتم بدرجة كافية بشأن الأشخاص أو الناس الذي تتفاعل معهم للتركيز على سلوكياتك أو التكيف معها، وهذا يعني أن قرارك بتنشيط أفضل ما في الآخرين ليس مناورة تلاعب من أجل الربح الأناني، بل أنه من الراسخ في الاعتقاد أنه عبر إخراج أفضل ما في الآخرين، يمكن لشيء ما أن يتطور بصورة أعظم بكثير مما يمكن أن تدركه وحدك.

إليك بعض الأمثلة لما قد يبدو عليه قرار المنشط بصورة عملية:

- عوضاً عن إعطاء النصائح، سأطرح أسئلة على زملائي ثم سأسمح للإجابة بأن تفرض نفسها دون أن أضيف إلى حكمة زملائي.
- سأقاوم إغراء إخبار الجميع بالكيفية التي أساهم بها وعوضاً عن ذلك سأفسح المجال لزملاء فريقتي بأن يصبحوا الأبطال.
- في طريقي إلى المنزل، لن أسترسل في الأمر الخطأ الذي حدث اليوم، وعوضاً عن ذلك سأعد نفسي لكي أكون متواجداً مع أسرتي.

أولئك الذين يتخذون قرار المنشط لا يمارسون ممارسات تمييزية في تطبيقه، فبعيداً عن زملاء الفريق، إنهم يخرجون أفضل ما في أولئك الذين يقودونهم وكذلك أولئك المسؤولين عن الأدوار النمطية لما يرون من قيمة أقل من قدرهم، لأن الشخص الذي يتخذ قرار المنشط يؤمن بأن قيمة كل فرد من أفراد الفريق يمكن إدراكها، وهم يعملون من أجل دفع هذه القيمة إلى الأمام، ولذلك زملاء الفريق يصبحون أعلى قيمة بالنسبة للفريق.

قرار الموصل

اختيار تكوين شراكة عبر متطلبات الأعمال هو قرار جماعي يتخذه الفريق لتكوين فريق عريض يقدم هدفاً مشتركاً، وهو قرار يُبلغ الآخرين بمعتقدات معينة، فنحن نشق فيمن نحن عليه باعتبارنا فريق، فنحن لن نلعب لعبة تنتهي بنتيجة سلبية، بل إننا أقوي معاً.

هذا القرار يتطلب عقلية مؤسساتية، حيث يمكن للفريق أن يرى دوره في المؤسسة ككل، فلا توجد أسوار لإلقاء أعباء العمل خلفها، ولا يوجد إنفاق مبهم لميزانية بالدولار، ولا معتقدات بأن الوظائف الأخرى تتآمر لجعل الأمور أكثر صعوبة بالنسبة للجميع، فلا وجود إلا للفريق ذي الهدف المشترك.

إليك بعض الأمثلة لما قد يبدو عليه قرار الموصِل بصورة عملية:

- قبل أن نتبادى في بناء خطتنا، فلنسعى إلى البيانات من العمليات ولنرى كيف عساها أن تتحسن بناء على الفكرة.
- عوضاً عن التذمر بشأن إبطاء القسم المالي لنا، فلنأخذ المبادرة ولنتقابل معهم لكي نرى كيف نستطيع تحسين الوضع لصالح الجميع.
- بما أننا نبتكر الهندسة الخاصة بمنتجنا، فلندمج فريق المبيعات لأنهم يعتبروا الأقرب إلى العميل.

إن فرق العمل التي تتخذ قرار الموصِل يؤمنون بأن ذكاء المجموعة الأكبر يحمل القدرات الكامنة لتحويل ما تستطيع المؤسسة أن تنجزه وتفعله في السوق، ولذلك، أعضاء هذه الفرق أعادوا تعريف الحواجز السيكلوجية التي يعتنقها أصحاب الآراء التقليدية، ويترتب على ذلك أنهم يتطلبون وقتاً أقل لتطوير الثقة في أولئك الذين لهم معهم تاريخ قصير ويسعون إلى الفرص التعاونية، ويعملون بإدراك أنه عندما تنتفع المؤسسة ككل، سينتفعون بالتالي.

أهم دور تلعبه

ما هو أهم دور تؤديه في عملك؟ «أنا مساهم فردي»، «أنا مدير»، «أنا موظف تنفيذي»، «أنا موظف أهتم بالشؤون المالية»، «أنا مدير المشروع»، «أنا مسؤول الموارد البشرية»، في حالة

أن وجدت نفسك ضمن فريق يزودك بهذه الإجابات، شمر عن ساعدك، وخذ نفساً عميقاً، وألهم ذاتك لأنه لديك عمل هام لتقوم به.

هذه الردود نابعة من موظفين ذوي نوايا حسنة علمتهم مؤسستهم واشترطت عليهم أن يكونوا مسؤولين عن وظائفهم الخاصة، مثل هذا الأسلوب يؤدي إلى تحمل المسؤولية الفردية بصورة مذهلة إلا أنه يمكن أن يتضمن أيضاً عواقب سلبية لتجزئة الأداء الفردي عوضاً عن صب جام التركيز على الفريق، وما من شك أننا نريد جميعاً زملاء فريق لديهم بوصلة ذاتية ويشغلون حماساً، ولكن إن أردنا إنجاز عمل مميز، فإننا نحتاج أيضاً لشيء آخر.

إن أكثر دور حيوي تلعبه في فريقك هو أن تكون زميل من زملاء الفريق، فعندما يحتضن أعضاء الفريق هذه العقلية، تظهر الأبحاث أن الفريق يحدد الظروف من أجل تحسين المهارات الجماعية، وإن أعضاء الفريق يؤثرون على الأعمال إلى مدى أبعد بكثير، كما أنهم يرفعون من إسهاماتهم الشخصية (والمفارقة أن هذا الأمر يرفع عادة من شأن حياتهم المهنية أيضاً).

ولكي نحسم الجدل، إن الثلاثة قرارات الخاصة بإطار افعل الأشياء العظيمة ليست بأدوار وإنما قرارات، فإن تأدية دورك الوظيفي هو مسؤولية وظيفتك، إلا أنه من واجب كل زميل في الفريق، بغض النظر عن دوره، أن يستخدم سلطته لتقديم أفضل ما لديهم، وإخراج أفضل ما في الآخرين، ولضمان أن الفريق مرتبط بالمؤسسة ككل⁴.

وإليك مثال عملي عن ذلك، بينما كنا نقدم الدعم لكبير المديرين داخل شركة تصنيع عالمية، طرحنا عليه سؤالاً: ما هو سر نمو مهنتك على نحو سريع؟

ابتسم، ثم نظر في الأنحاء وكأنه سيروح بسره العظيم، ثم انحنى على الطاولة وقال «حسناً، دعوني أخبركم أن هذا لم يكن بسبب روعة ملف سيرتي الذاتية، ولم أزل عنها التراب أو أنقحها منذ 18 عاماً» ثم ضحك.

وأضاف «أحدث بجدية» ثم أضاف، صيغتي بسيطة للغاية، فلطالما ركزت على أن أصبح عضواً بارزاً في الفريق أولاً وفي أن أقدم أفضل ما عندي وأن أكون متواجداً من أجل الآخرين، هذا كل ما في الأمر.

«بعد تخرجي مباشرة، لم يستغرق الأمر مني طويلاً أن أكتشف أن قادة هذه المؤسسة يتوقون لهذا النهج، عندما تلقت رئيستي ترقيتها الأولى أخذتني معها، ثم من بعد ذلك وجدت نفسي داخل فريق متعدد الوظائف، كنت أستخدم صيغتي وواثق بدرجة كافية أن فرق أخرى ستعيني أو تنصح بوجودي. ومن فريق إلى فريق، وها أنا ذا» توقف عن الحديث ثم هز كتفيه «الأمر غاية في البساطة، أليس كذلك؟»

صيغة بسيطة رباح، ولكن عميقة، ولذلك الأمر يستحق أن نسأل: أي دور من الدورين يمثلهم أعضاء فريقك بأفضل ما يكون:

• دورهم الوظيفي الفردي؟

• الفريق الذي يمثلون جزءاً منه.

الإجابة تسمح لك، بدرجة دقة نسبية، أن تحدد إلى أي مدى فريقك مستعد لاتخاذ القرارات الضرورية من أجل أن يفعل الفريق الأشياء العظيمة، فأولئك الأشخاص الذين يضعوا أولويتهم أن يصبحوا زملاء فريق استثنائيون، بينما يتحملون مسؤولية دورهم الوظيفي، هم الأشخاص الذي يريد بقيتنا انضمامهم لفريقنا.

هل تريد معرفة الحقائق

- أربعة موظفين من أصل خمسة لا يصلون إلى كامل قدرتهم الكامنة.⁵
- حول العالم، 13 بالمئة من الموظفين مندمجين بالتزام في الأعمال، بينما 63 بالمئة ليسوا مندمجين، بالإضافة إلى 24 بالمئة غير مندمجين بصورة ملموسة، مما يعني أنهم تعساء حتى

من المحتمل أن ينشروا السلبية إلى باقي الفريق، وهذه النسب المئوية تُترجم إلى 900 مليون من العمالة العالمية غير المندمجة في أعمالها و340 مليوناً غير مندمجين بصورة فاعلة.⁶

- 22 بالمئة من موظفي الولايات المتحدة مندمجون بأعمالهم ومزدهرون.⁷
- ما يقرب من نصف الموظفين، بنسبة 48 ٪، يعتقدون أن درجة اندماج الموظفين في الأعمال بشركتهم تطابق درجة الاندماج لدى منافسيهم (أي بمعنى آخر يعتقدون أننا جميعاً في نفس المركب).⁸
- ما يزيد بدرجة طفيفة عن نصف الموظفين يقولون إن قادتهم يلهمونهم.⁹
- إن الموظفين المندمجين اندماجاً كاملاً يدرّون عائداً 120 بالمئة من رواتبهم من حيث القيمة، أما المندمجون فيدرّون عائداً 100 بالمئة، وبطريقة ما غير المندمجين يدرّون عائداً 80 بالمئة، بينما غير المندمجين على الإطلاق 60 بالمئة.¹⁰
- 80 بالمئة من المديرين يتخذون قرارات تتجنب المخاطر.¹¹
- 87 بالمئة من المديرين لا يتخذون قرارات بديية (تعتمد على حكمتهم أو خبراتهم السابقة).¹²

فعل الأشياء العظيمة هو عمل دائم طوال الوقت

لدى كل منا دائماً حرية الاختيار، إلا أننا لا نتمتع بحرية السلامة من عواقب اختيارنا، ولذلك إن كل قرار يتخذه زميل في الفريق إما أن يأخذ الفريق بعيداً عن إدراك القدرة الكامنة للفريق أو يدنو بالفريق لكي يصبح قادراً على فعل الأشياء العظيمة، وهذا هو السبب في أن فعل الأشياء العظيمة ليس بشيء أحياناً، فزملاء الفريق الذين يتخذون منهج التفاعلات اليومية على محمل الكآبة أو الكسل ينتمون للفريق الذي سينهزم أمام فرق العمل التي تعطي أهمية لكل تفاعل، وهذا لأن فعل الأشياء العظيمة عمل دائم طوال الوقت¹³، فهذه الحكمة تشكل معياراً للسلوك داخل فرق العمل التي تحقق الأمور العظيمة.

لا أحد يتوقع الكمال، كما أن الأمر لا يتعلق بإثارة التوتر والإجهد داخل روتيننا اليومي، وإنما يتعلق بالاتجاه الذي يذهب إليه الفريق وقدرته على الارتقاء بسلامة المؤسسة، كما أن قدرتك على اتخاذ القرارات الثلاثة لفعل الأشياء العظيمة تحدد اتجاهك.

قرار المساهم: نظرة عن قرب

كانت مكالمة هاتفية مزعجة «أنا في مؤسسة فقدت النبض والآن أنا أحتضر أيضاً»

الصوت يعود إلى روي، لقد التقينا به قبل سنوات مضت في مؤسسة مختلفة، شخص يعمل من كل قلبه، وترك المؤسسة لأنه اعتقد أنه سيجد فرصاً مهنية أفضل في مكان آخر، صوته كان ممتلئاً بالندم، وقال «أقدم أفضل ما لدي هنا؟ هذا ليس أمر واقعياً» واستطرد «ليس عندما تشجع المكافآت كل فرد على التنافس من أجل وضوح الرؤية، والتقدم، والحوافز».

قال «الوضع مذري هنا، ليس من الآمن أن تقدم أفضل ما لديك لأنه يعني كشف نفسك، فإن أخفقت، وهذا أمر شائع، ستكون العواقب وخيمة» وأضاف «أي شيء تقوله يمكن أن يُستخدم ضدك وسيُستخدم ضدك، ما لم يكن ما تقوله بالطبع هو ما يريد الكبار سماعه.» ثم صمت للحظة «أرسلت استقالتي، أنا لم أعد هنا» وأنهى كلامه.

ظاهرياً يبدو القرار الأول لإطار افعل الأشياء العظيمة يسيراً، ولكن أغلبنا يعلم أن الأمر ليس كذلك، والحقيقة القاسية هي أن تقديم أفضل ما لديك في بعض المؤسسات قد يبدو تحديد لحياتك المهنية، ولكن الحقيقة الإضافية يجب تحييصها أيضاً، فنحن باعتبارنا بشر بارعون للغاية في إضفاء صبغة عقلانية على لماذا ينبغي للظروف الخارجية أن تحدد الخيارات التي نتخذها في سلوكنا وأفعالنا.

لا أحد يصدر حكماً على روي، فجميعنا تعرضنا لمواقف احتجنا فيها أن نضع حواجز وأن نهتم بأنفسنا، روي سيواصل بحثه عن فريق وشركة يليين احتياجاته (سنستمر بدعمه

أيضاً أثناء رحلته لتحقيق الذات)، أما بالنسبة لأولئك الذين ليس لديهم خيار المغادرة أو لن يتخذوه، يجب علينا إعداد كورس آخر.

بصورة نهائية يعني قرار المساهم أن نختار ما نفعله عندما تتقاطع حاجتنا الشخصية مع حاجة الفريق وحاجة الأعمال، ضع في اعتبارك الأمثلة التالية:

- ستأتي أوقات أقول فيها ما يقتضيه الأمر، بينما ستأتي لحظات أخرى ستتطلب مني أن أنصت لمزيد من الاستيعاب.
- ستقام اجتماعات حيث يجب أن أفرض ما يجب أن أفعله، واجتماعات أخرى حيث يتعين علي أن أبدأ نقاشاً جماعياً.
- ستحين لحظات علي أن أكون مستعداً فيها لأن أكون المخطئ بما يصب في مصلحة الأفكار المتقدمة، وأوقات أخرى حينما يجب أن أكون دقيقاً للغاية في مساهماتي.

الطريقة التي يمكن لعضو الفريق أن يقرر بها أن يكون في أفضل صورة ويسهم بها لا يمكن فرضها، أما تقاطع حاجات الفريق الشخصية، والفريق، والأعمال فهو فرض فريد بالنسبة لكل زميل من زملاء الفريق، مع أخذ هذا في الاعتبار، فإلى أي مدى يمارس فريقك هذه الأمثلة الخاصة باتخاذ القرار بصورة ناجحة؟ وكيف سيتقدم ذلك بالعمل الجماعي إن اتخذ كل فرد في الفريق هذه القرارات بصورة أكثر فعالية؟

تقدير اتنا المتحفظة نشي بأنه في المتوسط، يتخذ الناس قرار المساهم، مقررين بأن يقدموا أفضل ما لديهم في المواقف مع أعضاء الفريق فيما يتراوح ما بين 30 بالمئة إلى 40، وفي فرق العمل التي تفعل الأشياء العظيمة يرتفع إلى ما يزيد عن 80 بالمئة، وإن هذا القرار الوحيد البسيط يوفر النشأة (الاشتعال) الذي يزيد من سرعة التفكير وتغير السلوك بين أعضاء الفريق.

كيفية اتخاذ قرار المساهم بصورة أكثر اتساقاً، إليك هنا ثلاثة أسئلة رئيسية من أجلك:

- 1 - هل تعتقد أنك تقدم أفضل ما لديك في المواقف اليومية؟
- 2 - وكيف تعرف ذلك؟
- 3 - هل يعتقد زملاء فريقك أنك تقدم أفضل ما لديك بينما تتفاعل معهم؟

التصورات من الواقع، إلا أنها ليست بواقع مكتمل أو دقيق دائماً، ولذلك، إن السعي (طوال الحياة) لمعرفة كيف تقدم أفضل ما لديك، واستيعاب متى يمكنك فعل ذلك، والتأكد من أن زملاء فريقك يمكنهم الوثوق بك في فعل هذا الأمر، ويعرفونك بأنك شخص يمتلك المقدرة على أن يكون زميل الفريق هو رجل الأوقات الحرجة يعني أنك تتمتع بوعي ذاتي قوي بالإضافة إلى النزاهة الشخصية لكي تظل صادقاً مع نفسك، وتميل إلى نموذج الشجاعة العاطفية الضرورية لكي تكون أميناً مع نفسك والآخرين، زاوج هذه المهارات مع الإلتقان الفني المطلوب لكي تؤدي وظيفتك بصورة جيدة وهكذا ستصبح رجل الأوقات الحرجة في الفريق.

قرار المساهم يرتقي بالحكمة عوضاً عن التعلم بشأن القيم، من الأسرع والأكثر أهمية أن تركز على استعراض القيم التي تملكها بصفة متوارثة وأن تنمي تلك القيم عبر تجربة التطبيق.

للمضي قدماً في مسألة تقوية قدرتك على صناعة قرار المساهم، استخدم هذه الأسئلة الخمسة لبناء وعي ذاتي، وتركيز، وخطة في سبيل القيام بذلك:

- 1 - في أي المواقف يؤكد المقربون منك أنك تقدم أفضل ما لديك؟
- 2 - كيف تتمكن من إخراج أفضل ما لديك في تلك المواقف؟
- 3 - ما هو الموقف التالي الذي تريد أن تصبح فيه أكثر كفاءة في إبراز أفضل ما لديك وبالتالي سيرفع من فعالية الفريق بصورة ملحوظة؟

4 - لماذا من المهم بالنسبة لك أن تتقن هذه المنطقة بصورة أكبر؟

5 - ما هي خطتك القابلة للقياس لكي تتوصل إلى هدفك المحدد في خطوة³؟

في نهاية المطاف، إن اخترنا عدم تقديم أفضل ما فينا في أي موقف، فإذا نحن نختار أن نفني أنفسنا، لا توجد منطقة رمادية هنا، ولا توجد مساحة للأعذار، فلنكون جزءاً من فريق يفعل أشياء عظيمة، يجب على كل منا تجاوز رغبته في توحى الحذر، وأن نكون نسخاً أقل من ذواتنا، وإن استسلمنا للإغراء بأن نتظر لقياس ما يعتقد الآخرون أو للتراجع لرؤية كيف أخفق من ذهبوا قبلنا، فسنفشل حتماً، إن قياس نجاح الفريق يرتبط ارتباطاً مباشراً بمستويات الوعي الذاتي، والشجاعة العاطفية، والنزاهة الشخصية؛ أي بالقدرة على اتخاذ قرار المساهم. يمكنك أن تفعل هذا، أو أنك قد فعلته بالفعل.

قرار المنشط: نظرة عن كتب

وفاة جراح الطوارئ لم يكن مطلوباً تماماً لاتخاذ القرار الثاني من قرارات إطار عمل افعل الأشياء العظيمة (ألا وهو خيار إخراج أفضل ما في الآخرين). في حالة دكتور «أوه-O» كان هذا الأمر ضرورياً بالرغم من كل شيء.

وقبل أن يطلب أي أحد الشرطة، نحن لا نتحدث هنا عن جريمة قتل حقيقية، ففي هذه الحالة كان الأمر عبارة عن تصميم دكتور «أوه» على تخطي جزء من أنانيته التي سببت له أن يفكر في نفسه أكثر بكثير مما يفكر في الآخرين. «اضطرت إلى أن أنهي الطريقة التي كنت أتعامل بها مع الآخرين.» هذا ما قاله دكتور «أوه» «لأن ما كنت أفعله كان خاطئاً.»

خلال الحياة المهنية لدكتور «أوه» السالفة، كان معروفاً باعتباره أحد كبار الجراحين بالعالم، ولأنه كان مدرّكاً لوضعه، ويشعر بالاستحقاق بسبب وضعه، فكانت أحلامه وأمره، ويأتمر

الآخرون بأمر تعليماته، وبالرغم من ذلك، وافق على ترك وظيفته بصفته لينتقل إلى عالم الأعمال التجاري، لأنه أراد أن يفعل شيئاً أكبر مما يفعله: كان يتوق لكي يرى المرضى في المستشفيات يتلقون التغذية التي يعلم أنها قد تنقذ آلاف الأرواح كل عام.

رأى دكتور أوه شيئاً كبيراً لا يراه الآخرون: إن غيرت المستشفيات تركيبة التغذية التي يتلقاها المرضى أثناء تعافيتهم من النظام الغذائي الثقيل بالسكر إلى نظام غذائي يركز على البروتين سيستعيد الجسد مستويات الصحة ويحافظ عليها بصورة أكثر سرعة، ولقد كان دافعه هو الحفاظ على الأرواح.

ولم يستغرق الأمر وقتاً طويلاً حتى فشل بالرغم من أنه يعرف الحل الخارق الذي تحتاجه الشركة لكي تحقق أهداف نموها، وكان قد قام بالأبحاث الذي تبرهنه، إلا أنه كان يلعب دور زميل الفريق على نحو يعني أن الفريق سيفقد النبض حتماً، وبخاصة وأن الدكتور «أو» كان يُظهر إلهامه، بينما كانت أفعاله غير مُلهمة للآخرين، بل أنه في الواقع كان يُثبط زملاء الفريق.

فكانت تصرفاته وأفعاله تجعل الناس من حوله يتراجعون، بل ويأخذون قلوبهم معهم، «تحدث معنا، وذلك على الفور ما جعلني أشعر بالانفصال» قالها أحد زملاء الفريق وأضاف آخر «إنه مجبول على التحدث إلى الأبد، يجب أن تكون له الكلمة الأخيرة دائماً، ويوضح هذا الأمر حتى أنه أذكى شخص في الغرفة.»

دكتور «أو» كان في أمس الحاجة من أجل إحداث تأثير وكان كل ما يعرفه هو المنهج الذي كان نافعاً بالنسبة له بصفته طبيب مشهور، وهكذا ترتبت عواقب وخيمة، الفرصة العظيمة عبر مسيرتك المهنية هي أن تتعرف بأشخاص مثل دكتور «أو»، فهم أشخاص لامعون ولديهم أفكار كبيرة إلا أنهم لا يتمتعون بعد بالمهارة لكي يخرجوا أفضل ما في الآخرين وبالتالي، إن فكرتهم العظيمة لإنقاذ العالم ربما تصبح أيضاً فكرة ضعيفة أيضاً، لأن لا شيء هام يتحقق.

في تقديرنا المحافظ أن الناس، في الفريق المتوسط، يتخذون قرار المحافظ بقدر يتراوح ما بين 20 إلى 30 بالمئة من الوقت تقريباً وجدير بالملاحظة أن هذا الأمر مشروط للغاية: وإن هذا القرار يُتخذ بصورة أكثر تكراراً بين الأشخاص ممن لديهم تاريخ من الثقة، وهذا يخلق تحدياً بالنسبة لكثير من محلات العمل اليوم، وبالطبع، لأن الأشخاص غالباً ما ينضمون إلى الفرق ويتركونها بمعدل زائد، بما لا يسمح بتكوين مثل هذه العلاقات.

أضف إلى ذلك، وجود تركيز شديد على الرؤية الفردية من أجل التقدير، والترقي، وخلق روح المنافسة بين زملاء الفريق. هذا يفني دوافع إخراج أفضل ما في الآخرين. إن فرق العمل التي تفعل الأشياء العظيمة تتغلب على هذه الشروط ويتخذون قرار المنشيط مع زملائهم في الفريق في حوالي 80 بالمئة من الوقت.

يوجد شيء ينبغي أن تعرفه بشأن دكتور «أوه»، بينما كان إدراكه لذاته ينمو من خلال أسئلة مثل تلك المستخدمة لدعم قرار المساهم اكتشاف شيئاً: أنه اهتم بصورة أكبر لتقديم فكرته العظيمة إلى العالم أكثر من اهتمامه بأن يحظى بالشهرة والمجد ومع هذه البصيرة، ارتقى وعيه الذاتي إلى مستويات حيث يمكنه رؤية أشياء لم يستطع رؤيتها من قبل. وبخاصة أنه بدأ التعاطف بصورة أكبر مع الآخرين من أعضاء الفريق.

قال دكتور «أوه» لنا «يا إلهي، أنا في مجال إنقاذ الأرواح إلا أن الطريقة التي كنت أعامل بها الآخرين أثناء عملية تحقيق هدي كانت تكمن في إفناء حياة الآخرين. وصدقاً، أعظم شيء بالنسبة لي الآن هو أنني أريد حقاً أن يربح الأشخاص من حولي، فالأمر لم يعد يدور حولي.»

مثل غالبيتنا، اهتم دكتور «أوه» بشأن الناس عندما تبدلت رؤيته لرفاقه على اعتبارهم موظفين موجودين لتلبية أوامره وبدأ في رؤيتهم باعتبارهم بشراً، حتى أنه يمكن أن يصبح أكثر نجاحاً باتخاذ قرار المنشيط. وليس من المدهش، أن الناس بدؤوا في التجاوب معه بصورة مختلفة، حتى أنه مع كل تفاعل، اكتسب منهم الحق في التأثير عليهم بصورة أكبر.

ومع هذه القوة الجديدة والمختلفة، استطاع دكتور «أوه» أن يساهم في الفريق بصورة أكبر عن طريق تنشيط استجابات أعظم من رفاقه وهذا يعني تقدماً أعظم نحو هدفهم المغير للحياة، واليوم، الفريق بُعث للحياة، وهم يُظهرون قدرة كبيرة على العمل من كل قلوبهم في سبيل جعل أفكارهم العظيمة تصبح واقعاً، وإن منتجهم الجديد قد وجد طريقه إلى السوق ويحتفلون به الآن، وإن الدراسة البارزة التي أتمها الفريق معروفة بأنها أفضل بحث أجري في المجال على مدار العام وفي مجموعات التحكم يرى الفريق حلمه يصبح واقعاً بحيث تقلص معدل إعادة إدخال المرضى إلى المستشفى بمقدار الثلث، فهم يرون معدلات عدوى أقل، ويحتفظ المرضى بصحتهم لمدة أطول.

وقال دكتور «أوه»: «الأمر الرائع، هو أننا لم ننجح في تقديم شيء يحتاجه العالم فحسب، وإنما استشعرنا كيفية إنجاز العمل بصورة أفضل.» وهذا ما أحدث الأثر الملحمي.

كيف تتخذ قرار المُنشَط بصورة أكثر استمرارية

إن تحول دكتور «أوه» كان بصراحة أسرع ما مررنا به من تجارب عادة مع الزبائن فلقد كان متحفزاً بعمق وبصورة غريزية لكي يحول الفكرة العظيمة إلى منتج عظيم وكما وجه هذه الطاقة إلى أن تكوين شخص يخرج أفضل ما في الآخرين بصورة فعالة، وليس من المدهش أنه عندما يتخلص شخص من انتباهه على نفسه ويصبه على الآخرين، يتزايد التعاطف ويصبحون زملاء فريق أقوى، وبأسئلة مماثلة لسلسلة الخمسة أسئلة التي طرحناها سالفاً بحيث تتمكن من وضع نموذج لقرار المساهم بصورة أكثر استمرارية، أتت الأسئلة التي طرحناها على دكتور أوه من عمق إيماننا بأنه قادر بالفعل على إخراج أفضل ما في الآخرين. إن الطبيب لم يكن بحاجة إلى ترميم، فهو لم يكن مكسوراً بالأساس، بل احتاج بكل بساطة إلى أن يفعل ما يحتاج فعله ولكن صورة أفضل، إليكم الخطوات والأسئلة التي استخدمناها:

- 1 - أخبرنا بقصة أخرجت فيها أفضل ما في الآخرين ممن كنت تشكل فريق معهم.
أ. كيف كان شعورك حيال إخراج أفضل ما فيهم؟
ب. بماذا كنت تفكر عندما فعلت ذلك؟
 - 2 - ما الذي فعلته بالضبط كي تخرج أفضل ما فيهم؟
 - 3 - كيف كان الوضع مع زملائك في الفريق خلال الأسبوع التالي عندما كنت تريد إخراج أفضل ما فيهم؟
 - 4 - ذكرنا: لماذا من المهم بالنسبة لك أن تكتسب إتقاناً أكبر في صناعة قرار المنشط؟
 - 5 - ما هي الأفعال القابلة للقياس التي تريد القيام بها لكي تتوصل إلى الهدف المحدد في الخطوة الثالثة؟ (ملحوظة: وضعنا مع الطبيب قائمة بكل الأشياء التي علم أنها كانت فعالة في إخراج أفضل ما في الآخرين بما في ذلك طرح الأسئلة، والإنصات دون إضافة أفكاره على رأس حكمة الآخرين، وإدماجهم في صناعة القرار، وأكثر).
- إن قرار المنشط هو قرار يغير اللعبة بالنسبة لفرق العمل التي لديها أعضاء فريق يتخذون القرار بصورة دائمة. ومن بين أشياء أخرى، إن التفاعلات خلال المعاملات حيث يجتمع الناس لإنجاز العمل فحسب حل محلها تعاملات ذات مغزى بحيث أصبحت الرسالة من الزميل إلى الآخر واضحة مثل رسالة: أنا أقدر قيمتك.

قرار المُوصل نظرة عن كثب

هذا الفريق الذي يضم أشخاصاً ذوي مواهب لا تصدق أنهم كرسوا أنفسهم لمدة ست سنوات من أجل هدفهم العظيم إلا أن النتائج لم تكن مجدية، مشروع مشترك بين شركتين، إحداهما مؤسسة بضائع استهلاكية عالمية، والأخرى شركة حاويات متخصصة، مصممة من أجل توصيل منتج مبتكر جديد إلى المستهلك. بينما تملك الشغف الجميع بشأن الرؤية، كان العمل اليومي المبذول بمثابة تفاعلات فوضوية متشابكة.

وإن الحقائق لا تكذب، فبالرغم من جهودهم الشغوفة، كانوا يفقدون حصة السوق داخل مجاهلهم، والرؤية لم تأخذ مجراها في التحقق على أرض الواقع، وكان من السهل تحويل الفرق المتعددة التي تعمل على هذا الجهد إلى ثلاث مجموعات: (1) أولئك الذين يتلقوا رواتبهم من الثقافة المؤسسة والقوية الخاصة بشركة البضائع الاستهلاكية العالمية، (2) أعضاء الفريق الذين كانوا يشكلون جزءاً من الروح القوية لشركة الحاويات المخصصة ثم (3) الموظفين العالقين في المنتصف داخل ثقافة مشكلة حديثاً، وهم مزيج غير متبلور من الفريقين الأصليين.

عوضاً عن الشراكة عبر الأعمال التجارية لتحقيق هدف مشترك (قرار الموصل)، كانت المجموعات الثلاث تعاني من تصادم، ما جعل هذا التراكم مؤلماً بشكل خاص، وإن الأمر لم يكن تخطيطاً فحسب لأفكار الأعمال، ووجهات النظر، والأهداف المتنافسة، بل أنه تعدى ذلك بصفة يومية. وبسبب الصراع غير الصحي، رأوا أن منهج العمل بكل القلب يتفكك عندما أصبح الزملاء محبطين.

أصل الصراع يكمن في الاعتقاد (وبالتالي في المنهج) بأنه لا يمكن مشاركة معلومات الملكية، فكانت الاجتماعات تُعقد بصفة دورية بناءً على عقلية «ما نملكه نملكه وما تملكونه يخصكم». وكما هو متوقعان غياب المعلومات أدى إلى إنعدام ثقة عميق وحدوث شرخ في التواصل.

قال أحد الأشخاص «لم نكن فريقاً» وأضاف «بل كنا مجموعة من الفرق، كل فريق يمثل الشركة التي ينتمي إليها، وبالنظر إلى الماضي، أجدها معجزة أننا حققنا أي شيء عند هذه النقطة.»

ولكن الانفراجه جاءت سريعاً، فتأسيس الحتمية البشرية معاً (التفكير الفريد للفريق والعمل المطلوب للنجاح) مكنهم من إعادة ضبط المكان حيث أقاموا الحواجز النفسية¹⁴. «إن الفكرة- التي تذكرنا في الواقع- بأن الجميع يريدون فعلياً أن يصيروا عظماء غيرت كل شيء بالنسبة لنا» حسبما قال أحد أعضاء فريق الأبحاث والتطوير. «عوضاً عن الإنصات إلى

الآخرين الذين يسعون إلى برهان حول سبب أننا لا يجب أن نثق بهم، عكسنا الآية فنحن الآن ننصت وننظر بعيون الاستفسار عن سبب عدم ثقتنا بهم»

وأضاف آخر «بدا الأمر بسيطاً أن ننظر إلى الأمر ولكنها تلك اللحظة التي لم نعد نفترض فيها أنهم عندما لم يشاركوا المعلومة لم يكن لأنهم لا يريدون مشاركتها بل لأنهم لا يستطيعون. بصفة أساسية، توقفنا عن التكهن بأن أولئك الناس حمقى.»

وبالتالي، استوعب الفريق أنهم لكي يفعلوا كل ما بوسعهم يحتاجون إلى أن يتخلصوا من هويات وثقافة الفريق المنافس، وفي المكان، تشكلت الهوية الفردية وقصة الفريق تشكلت بناءً على أفضل ما في العالمين ففرق العمل أصبحت فرقة واحدة عن طريق تجاوز حدود العمل باعتبارهم فرقاً منفصلة لهم ثلاث ثقافات تنافسية، هذا التوحد بعث إحساساً جديداً بالتملك.

عن طريق إعداد كل شخص على التواصل بفعالية خارج الحواجز الأصلية المحسوسة، فإن هذا الفريق المكون حديثاً سرعان ما أثر على الأعمال، 400 بالمئة من التحسينات التي أجروها كانت ضمن عملياتهم المبتكرة التي أحدثت طفرة في عالم تخزين الغذاء وأعادت امتلاكهم الحصة السوقية.

وقال أحد القادة «بعيداً عن النتائج الجلية للأعمال»... «يجب أن أقول إنه لمن دواعي سروري البالغ أن أرى أعضاء الفريق الأصلي لا يزالون يلتقون ببعضهم البعض حتى أن كثيراً منهم شارك بأنها كانت أفضل مهمة قاموا بها على الإطلاق.»

يتطلب إنجاز الأعمال معاً بنجاح تواصلنا باعتبارنا بشراً بفعالية، وعلى وجه التحديد خارج الحدود التقليدية، وإن قرار الموصل، وخيار الشراكة عبر الأعمال، هما قراران خاصان بإطار عمل «افعل الأشياء العظيمة» الذي يجب على الفريق أن يتخذهما معاً، ولا يمكن للفريق أن يُحدث تأثيراً ملحماً إن اختار جزء من الفريق فقط تكوين شراكة خارج نطاق

من يتعاملون معهم كثيرًا، لذلك إن قرار الموصِل يتطلب أن يتخذ أفراد الفريق أولاً قرارًا من المساهم والمنشيط، وعندما يحدث ذلك، يحسن الفريق من قدرته على الاضطلاع بمسؤولياته تجاه المؤسسة ككيان أكبر.

عندما نضع في الاعتبار الفريق المتوسط وقدرته على اتخاذ قرار الموصِل بنجاح واستمرارية، فنحن نقدر بطريقة محافظة أن الأمر يتحقق بمقدار من 10 إلى 20 بالمئة من الوقت. فرق العمل التي تحقق الأشياء العظيمة تنجح في اتخاذ هذا القرار المؤثر بمعدلات تتسق مع القرارين السابقين: بما يزيد عن 80 بالمئة من الوقت.

عند أي معدل من معدلات النجاح سيحتاج فريقك إلى اتخاذ قرار الموصِل؟

كيف تتخذ قرار الموصِل بصورة أكثر استمرارية؟

نحن كبشر نجنح إلى الحكم على المجموعات الأخرى وفقًا لأسوأ أفعالهم، بينما نحكم على أنفسنا وفقًا لأفضل نوايانا،^{15، 16} هذه العاطفة تمثل حقيقة افتراضية بالنسبة لفرق عمل كثيرة داخل نفس المؤسسة، وإن ترك هذا التوجه دون تمحيص، يقمع الشركة ويخفق قدرتها على التكيف والنمو. ولهذا عليك أن تهرع لإنقاذ حياة شركتك في المرة القادمة التي تسمع فيها الهراء التالي في نطاق محل العمل.

- «فلنؤدّ دورنا فحسب، ونرم الأعباء من وراء السور...»
- «لماذا يعكفون على إسناد كل هذا العمل الإضافي لنا؟»
- «لا يمكننا تركهم يعرفون تفاصيل خططنا لأنهم من سيتلقون التقدير»

هذا ليس بعمل جماعي بل إنه الطريق السريع نحو فقدان النبض

عليك أن تغير مسار التاريخ في مثل هذه الحالات عبر تجهيز فريقك لكي يتواصلوا ويتشاركوا خارج نطاق الحواجز الملموسة والنفسية التي تحد من قدرتهم على فعل الأشياء

العظيمة، إليكم خمسة أسئلة رئيسية نستخدمها لدعم المشروع المشترك للفريق وبالتالي يمكنهم الشراكة عبر الأعمال بصورة أكثر تأثيرًا:

1 - إن القيام بأفعال الفرق الأخرى يحدد مستوى نزاهتك والمستويات اللازمة لتحقيق الحتمية البشرية؟

2 - أين تضع بالفعل نموذجًا لنهج الشراكة مع الآخرين؟ وكيف أنجزت ذلك؟

3 - أين رأيت فرصة خلال عملك اليومي تجاه المزيد من الشراكة عبر الأعمال بصورة أكثر تأثيرًا من أجل تحقيق الهدف المشترك؟

أ. هل أنت على استعداد لوضع نموذج طريقة التفكير والسلوكيات الخاصة بنهج الفريق الواحد على أن يفعل ذلك «الفريق» الآخر؟

4 - هل من المهم بالنسبة لأعضاء الفريق أن الجميع يقدمون أفضل ما عندهم ويخرجون أفضل ما في الآخرين الذين قد لا يكونون حتى داخل فريقنا (كما نعرفه الآن)؟ وإن كان الأمر كذلك، فلماذا؟

5 - ما هي الخطوات التي سنتخذها لإبقاء أنفسنا في موقع مسؤولية عن التواصل والشراكة عبر الأعمال؟

يقول مايكل فولان - Michael Fullan، في عمله الرائع، القيادة والاستدامة: مفكرو الأنظمة في الحياة العملية - Leadership and Sustainability- System Thinkers in Action «نحتاج إلى نظام مُشَبَّع بالقادة المدربين على التفكير في المصطلحات الأكبر لكي يتصرفوا بطريقة تؤثر على الأجزاء الأكبر من النظام ككل».¹⁷

نحن بكل تأكيد نتفق مع فولان، واستنادًا إلى خبرتنا نشجعك على المضي قدمًا، فيمكنك إنجاز الكثير ليس عندما يكون القائد مُدربًا على التفكير بهذه الطريقة فحسب، ولكن عندما يكون الفريق بأكمله مجهزًا للشراكة عبر الأعمال.

بالنسبة لأي منا إن التصرف على نحو يندع الفريق الآخر هو بمثابة خداع لأنفسنا، فلا يجب أن نسمح للارتياح في الآخرين أن يُترجم إلى ريبة في مستقبلنا فعندما تقنعنا الشكوك أو المخاوف من الآخرين على أن نعزل أنفسنا أو أن نقصي الآخرين فإننا نعزل أنفسنا ونفنيها، فلقد أضعنا الكثير، أي أنهم تركونا نفعل وننجز عملاً بلا مغزى. ثم نجازف بأننا في طريقنا لنصبح بلا معنى.

من خلال اتخاذنا لقرار الموصل، نقر بقنوات التواصل الموجودة بيننا بالفعل، ومن خلال الارتقاء باتصالاتنا وتفاعلاتنا أثناء عملنا اليومي، نضفي مزيداً من القيمة على كل المشاركين، ومزيداً من المعنى على أنفسنا.

فريق عمل الحياة أو الموت

إن الرحلة الاستكشافية لباول تظل أفضل مثال عن إطار عمل «افعل الأشياء العظيمة» توجد أدلة في مذكرات باول تفيد بأن الفريق أخفق بين الحين والآخر في صناعة القرارات الثلاثة لإطار عمل «افعل الأشياء العظيمة». بمعنى آخر، إن أعضاء الفريق لم يقدموا أفضل ما لديهم، ولم يخرجوا أفضل ما في زملائهم وبالتأكيد لم يستطيعوا رؤية أن عملهم له علاقة بأي شيء خارج نطاق أنفسهم.¹⁸

على سبيل المثال، هناك الوقت الذي وجد فيه الفريق في النهاية معسكرًا مع ما يكفي من الأشجار والأغصان لتوفير فترة راحة تشتد الحاجة إليها بسبب الشمس التي كانت تلفحهم مثل الخبز لأشهر، ومن المحزن، أن الطباخ، وهو رجل يُدعى هوكينز، أضرم نيراناً فقد السيطرة عليها، مما جعل الرجال يهرعون إلى قواربهم، منهم من كانت النار مشتعلة في ملابسه، وهكذا فقدوا مؤنهم الثمينة وتدمرت الثقة، وأوضحت مذكرات باول أنهم أضمرُوا الحقد

على هوكينز فيما تبقى من الرحلة، وتشكل طرفان إما للدفاع عنه أو لتوجيه الاتهامات نحوه بصفة دائمة. كان التعاون بين الرجال يثن من المعاناة.

إلا أنه في نهاية المطاف، اتخذ أعضاء فريق باول القرارات الثلاثة الخاصة بإطار عمل «افعل الأشياء العظيمة» وبمعدل كاف لكي يحققوا هدفهم العظيم، وهذا يتضمن قرار المواصل أيضاً بينما كانوا يسافرون في رحلة عبر المنطقة الغربية القاحلة للولايات المتحدة، أثبت باول أنه كان يرى عمل الفريق كجزء من شيء ما أعظم من النهر.

وبعد سنوات من انقضاء أيامه الاستكشافية، عمل باول بصفته مدير هيئة المسح الجيولوجي الأمريكية وعمل بشكل روتيني لتثقيف الجمهور، كمجتمع متمدن لا يمكننا التحرك نحو الغرب والتعامل مع الأراضي كما فعلنا في الشرق، كانت هذه هي رسالته المستخلصة من دروسه المستفادة أثناء رحلته الاستكشافية للمنطقة حول الغراند كانيون وفي محيطه، الغرب يتطلب طريقة تفكير وأفعال مختلفة، فهو وفريقه رأوا الصورة الأكبر.

في العمل الذي يؤديه أغلبيتنا، لا نواجه عواقب تصل للحياة أو الموت خاصة بفريقنا مثلما واجهها فريق باول، ولكننا قد نشعر أنها مؤدية للحياة أو الموت كل منا تلقى نصيحة علاجية بألا «نجعل عملنا هو حياتنا». إلا أننا مصممين على أن نظل أوفياء لما اخترنا فعله. وغالباً إن التوصل إلى الأهداف الهامة، هو ما يرضينا. وهذا هو سبب التزامنا بساعات بعيداً عن أحبائنا، فنجلس وراء مكاتبنا بينما ينبغي علينا الذهاب لممارسة التمارين، ونرى جنوح قلبنا للتصلب عندما نرى الآخرين يتصرفون على نحو غير مسؤول، قد لا يكون الرهان على الموت بسبب الشلالات ولكن ضغط العمل مماثل للشلالات.

ولذلك إن القرارات الثلاثة لإطار عمل «افعل الأشياء العظيمة» في غاية الأهمية فعندما نتخذهم، نستعيد قدرتنا على التحكم ونفعل ما يمثل الأهمية القصوى بالنسبة لنا: ونوضح أننا، في واقع الأمر، أناس طيبون قادرون على تحقيق الأشياء العظيمة.

الأفكار العظيمة في هذا الفصل وثلاثة إجراءات موصى بها

- بعض فرق العمل تتمتع بأمهر المواهب والقيادات ومع ذلك تظل خاسرة في حين أن البعض الآخر ليس لديهم أفضل المواهب والقيادات، ومع ذلك يربحون العامل المحدد للنجاح ألا وهو: قدرة أعضاء الفريق على اتخاذ القرارات الثلاث لإطار «افعل الأشياء العظيمة» وإن الإجراء الموصى به هو: تيسير النقاش الهام مع فريقك: إلى أي مدى نعظم من شأن الموهبة والقيادة داخل فريقنا؟ لماذا من المهم أن نفعل ذلك؟ ما هو الشيء أو الأشياء التي يمكننا أن نفعلها لتعظيم شأن الموهبة والقيادة بصورة أفضل؟
- القرارات الثلاث لإطار العمل هي:
- قرار المساهم: أختار أن أخرج أفضل ما بداخلي في هذا الموقف.
- قرار المنشط: أختار إخراج أفضل ما في الآخرين في هذا الموقف.
- قرار الموصِل: اخترنا الشراكة عبر الأعمال لكي نحقق هدفنا المشترك.
- اتخاذ قرار المساهم هو اختيار لنكران الذات، لأن الناس وفريق العمل مرتبطان بشدة، وهذا القرار له.
- تأثير تحولي متموج على طريقة تفكير وأفعال الآخرين.
- اتخاذ قرار المنشط هو اختيار لتنشيط القدرة الأعظم الكامنة داخل الآخرين وإخراجها. وإن اتخاذ هذا القرار يُعد بمثابة إقرار أنك مهتم بدرجة كافية بشأن الآخرين من أجل أن تركز على سلوكياتك وتعديلها.
- اتخاذ قرار الموصِل هو خيار جمعي لتشكيل فريق كبير عبر المؤسسة. وإن العقلية المؤسسية تخبر الآخرين أننا أقوياء معًا.
- وإن قرارات إطار العمل هي خيارات وليست أدوارًا.

- وإن أهم دور على الإطلاق هو أن تصبح زميل فريق رائع داخل الفريق الذي تنضم إليه. وإن الإجراء الموصى به هو: ارسم خططاً مع فريقك لكي تعزز أو تؤسس الطريقة التي تقيس بها قدرة كل فرد على أداء دوره باعتباره زميلاً من زملاء الفريق.
 - القرارات الثلاث ترتقي بالحكمة بدلاً من التعلم بشأن القيم، فهي تمثل وسيلة أسرع بكثير وأكثر تأثيراً للتركيز على إظهار القيم التي تمتلكها بطبيعة الحال، وتقويها من خلال التجربة التطبيقية. وإن الإجراء الموصى به هو: باعتباركم فريقاً، أجبوا على هذا السؤال: هل ما نتداوله بشأن أهمية القيم الخاصة بنا يطابق الكيفية التي نرتب بها أولويات هذه القيم خلال تعاملاتنا اليومية؟ ثم ضع خطتك أو عززها بغية تقوية قدرة فريقك وضع نموذجاً لقيمه.
-