

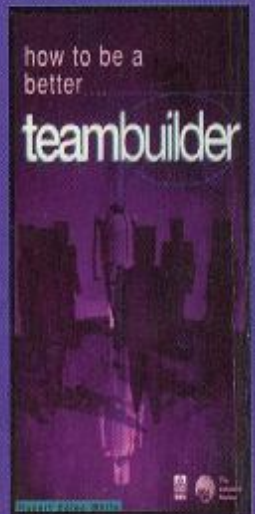
how to be a better...
teambuilder

كيف تنمي قدرتك على

بناء فرق العمل

أشرف على نقله إلى العربية
سامي تيسير سلمان

 INTERNATIONAL
IDEAS HOME



كيف تنمي قدرتك على

بناء فرق العمل؟

حقوق الطبع والترجمة والنشر محفوظة

ALL COPYRIGHTS © RESERVED

INTERNATIONAL IDEAS HOME

انترناشونال آيديز هوم انكوربوريتد

INTERNATIONAL IDEAS HOME FOR
PUBLISHING & DISTRIBUTION
P. O BOX 69786 RIYADH 11557 SAUDI ARABIA
PHONE 4042555 FAX 403238

بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع
ص.ب. ٦٩٧٨٦ الرياض ١١٥٥٧
هاتف ٤٠٤٢٥٥٥ فاكس ٤٠٣٤٢٣٨

INTERNATIONAL IDEAS HOME
9947 S. 76TH Ave
Bridgeview , Il. 60455
EMAIL: intlhome@intl-ih.com
WEBSITE: www.intl-ih.com

انترناشونال آيديز هوم انكوربوريتد
بيت الأفكار الدولية

INTERNATIONAL IDEAS HOME
P.O BOX : 962037 AMMAN 11196 ,
JORDAN PHONE: 962-6-5660201/ 5699596
Fax: 962 - 6- 5660209

بيت الأفكار الدولية
ص.ب. ٩٦٢٠٣٧
عمان ١١١٩٦ - الأردن
هاتف: ٥٦٩٩٥٩٦ / ٥٦٦٠٢٠١ - ٦ - ٩٦٢
فاكس: ٥٦٦٠٢٠٩ - ٦ - ٩٦٢

DISTRIBUTION: AL-MUTAMAN
TRADING EST.
P.O.BOX 69786, RIYADH 11557, SAUDI
ARABIA RIYADH TEL: 4646688
FAX: 4642919
JEDDAH: 6873547, QASSEM: 3644815
DAMMAM: 8264282, MAKKAH 5742532

التوزيع : مؤسسة المؤمن للتوزيع
ص.ب. ٦٩٧٨٦. الرياض
١١٥٥٧. المملكة العربية السعودية
الرياض ت. ٤٦٤٦٦٨٨. ف. ٤٦٤٢٩١٩
جدة: ٣٦٤٤٨١٥. القصيم: ٦٨٧٣٥٤٧
الدمام: ٨٢٦٤٢٨٢. مكة المكرمة: ٥٧٤٢٥٣٢

كيف تنمّي قدرتك على

بناء فرق العمل؟

روبيرت إيس وايت

أشرف على نقله إلى العربية

سامي تيسير سلمان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مقدمة المترجم

إن الحمد لله نحمده، ونستعين به ونستغفره، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا، من يهده الله فلا مضل له، ومن يضلل فلا هادي له، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، وأشهد أن محمداً عبده ورسوله.

أما بعد:

فقد قادني شعوري بحاجة المسلمين اليوم إلى معرفة أنجح السبل للاستفادة من الوقت، بعد أن رأيتهم لا يحسنون إلا إضاعته -إلا من رحم الله- فقدمت لهم كتابي الأول (كيف تكون عملياً أكثر) وقد حرصت فيه أن يكون مبسطاً وبعيداً عن العرض الأكاديمي. إلا أنني قد نصحت بأن أقدم شيئاً أكثر بساطة لأبجديات العلوم الإدارية وعلى شكل توجيهات بعيداً عن الشرح والإطالة. فكان مني أن قدمت للقارئ كتابي الثاني (الخطوات الذكية) وقد كان موفقاً بتوفيق الله أولاً وأخيراً. والجديد في هذه القصة أن البعض عاد يطالب بتقديم مادة الإدارة (كموضوعات حيوية) بشيء في العمق بعد أن تأكد لهم أن الحاجة ماسة للاستفادة من هذا العلم في الحياة العملية.

والحقيقة أنني كنت أمتلك هذا الاقتناع قبل دخولي تجربة الترجمة هذه؛ إذ إن قارئ اليوم اعتاد أن يطلب القشور ويلعق من السطح فلم يعد يغوص في أعماق البحار ويتسلح بالأصول، وهو ما

ينبغي له أن يفعل.

إلا أنني اليوم - وبعد أن أصبح هناك من يحترم هذه التجربة- أعود من جديد بهذه السلسلة التي أسأل الله أن يبارك فيها وينفع كل من يقرأها وهي سلسلة (كيف تنمي قدرتك).

وهي تشمل الكتب التالية:

أ - كيف تنمي قدرتك على حل المشكلات الإدارية؟.

ب - كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار؟

ت - كيف تنمي قدرتك على إدارة المشاريع؟

ث - كيف تنمي قدرتك على تحفيز الآخرين؟

ج - كيف تنمي قدرتك على الإلقاء؟

ح - كيف تنمي قدرتك على إجراء المقابلات؟

خ - كيف تنمي قدرتك على بناء فرق العمل؟

د - كيف تنمي قدرتك على إجراء الاتصالات؟

ذ - كيف تنمي قدرتك على التفكير الإبداعي؟

ر - كيف تنمي قدرتك على مفاوضة الآخرين؟

وقد اخترت هذه المجموعة بعد جهد كبير استغرق ثلاث

سنوات، وكلفني من الوقت والمال الكثير، وها أنذا أقدم اليوم لقارئني

هذه السلسلة من الكتب الإدارية المفيدة، وكلّي أمل ورجاء من الله

العزیز القدير أن يكون خالصاً لوجهه الكريم، نافعاً للمسلمين،
ومحققاً لهدف طالما عملت له، ألا وهو دعوة المسلمين إلى البعد عن
الفوضى والارتجال في تعاملهم وتفكيرهم والاستفادة من تجارب من
حولهم في هذا المجال.

تميزت هذه السلسلة بأمر عدة أجملها فيما يلي:

١ - قامت بنشر هذه السلسلة مؤسسة عالمية مشهود لها
في مجال الإدارة والتجارة وهي (Kogan Page). وقد شارك في
إعدادها وإخراجها إلى الأسواق الجمعية الصناعية الخيرية
البريطانية (The Industrial Society) وهي جمعية تهتم
بالتطوير والارتقاء بقدرات أعضائها في مجالات الإدارة وغيرها
وكلتا المنظمتين تقدم الجديد بشكل متميز.

٢ - انتقت المنظمتان السابقتان مواد هذه السلسلة،
واعتبرتها أساساً ومبادئ هامة ينبغي على مدير اليوم أن يستوعبها
بشكل جيد ومتميز.

٣ - تم اختيار كتاب هذه السلسلة من البارعين والمتميزين
في هذا المجال، وعلى سبيل المثال، مؤلف كتابنا هذا (روبرت وايت)
من منظري مادة بناء الفريق.

٤ - مادة بحوث هذه السلسلة متقدمة جداً وليست ما

يعرف ويباع في المكتبات من المادة التي كتبت في الثمانينيات من أصول هذا العلم. فالكتاب الذي بين يديك كتب في عام ١٩٩٦ وقد احتوى على الجديد مما يميزه عن غيره.

٥ - وأخيراً أرجو أن أكون قد وفّقت من المولى تعالى في هذا العمل المتواضع، ولا يسعني في الختام إلا أن أنكركم بما بدأت به: أن هذه السلسلة ليست المادة الخفيفة البسيطة التي يسهل فهمها. وهي ليست بالمعقدة كذلك، ولكنها تحتاج أن نبحر ونفوص في أعماق هذه العلوم، فحاجتنا اليوم من التعقيد بمكان، والحاجة إلى بناء فريق يعمل بروح جماعية ضرورة لا يمكن نجاح العمل المؤسسي دونه، ولم تعد الروح الفردية أمراً مقبولاً، بل أثبتت التجارب أن المركزية والعمل الفردي يجران المنظمات إلى كوارث لا تُحمد عقباهما. ولذا كان من المهم دراسة موضوع بناء الفريق، وهو ما ندعو إليه في هذا الكتاب.

٦ - والله نسأل أن يلهمنا الإخلاص والصواب وأن يكون عملنا خالصاً لوجهه الكريم. إنه سميع الدعاء. والحمد لله رب العالمين.

سامي تيسير سلمان

في ١/١٤١٩ هـ

تمهيد

تمهيد

الهدف من الكتاب

الهدف من هذا الكتاب هو أن يساعدك في تحسين قدرتك على بناء الفريق في ميدان العمل. وفي الحقيقة، فإن الهدف منه هو أن يساعدك على بناء فريق فعّال يتفوق فيه الناتج أو المردود كماً ونوعاً على مجموع الجهود الفردية المجردة - ويشار إلى هذا الفريق بالفريق التعاوني .

الفرق الفعّالة نادرة تماماً في ميادين العمل . وإن كنت عضواً في إحدى تلك الفرق فلا بد أن تكون قد عرفت بأنها تنطوي على طابع خاص - فالعضوية فيها متعة وهي أنجع وسيلة تعليمية بالنسبة لكل عضو من أعضاء الفريق. وليس من الصعب بناء الفرق الفعّالة غير أنها تتطلب أربعة عناصر هي: الإيمان، المعرفة، الأساليب (التقنيات)، وتطبيق هذه العناصر على أعضاء فريقك لتنمية مهاراتك.

الإيمان

لا يستطيع هذا الكتاب أن يخلق إيماناً بالفرق لكنه بالتأكيد سيشرح عليها . وكونك تقرأ هذا الكتاب يوفر قاعدة قوية تبعث على الالتزام والرغبة في التعلّم .

المعرفة

سوف يزودك الكتاب بمعرفة عميقة حول كيفية بناء الفرق . فكلنا نطور معرفة حول كيفية أداء أعمالنا، والكثير منا مهنيون ماهرون لدينا مؤهلات اكتسبناها عبر سنوات الدراسة وتم تعزيزها بالخبرة والتدريب الفني في أثناء العمل.

غير أن القليل منا طور معرفته بالفرق لأنه على الرغم من الأهمية التي توليها مؤسساتنا لعمل الفريق وقيادة الفريق (فقط ألق نظرة على إعلانات طلب الوظائف وستجد بأن العمل على شكل فريق يُذكر باستمرار)، إلا أن هناك فشلاً في الإقرار بوجود تقديم معرفة للموظفين عن هذا الأسلوب لا فقط معرفة بكيفية تنفيذ المهام التي نحتاج لإنجازها .

فعلى سبيل المثال، عندما يتم استبدال أحد أعضاء الفريق، فإن باني الفريق الفعّال يحتاج للعودة إلى الأساسيات، وإلى بناء

الفريق من جديد وكان جميع أعضائه جدد. وعدم معرفة هذا الأمر يمكن أن يؤخر أو يحول دون أداء الفريق في المستقبل (وسوف يتم شرح أسباب ذلك في الفصل السابع) .

إن القيادة الفعّالة للأفراد تعتمد على الوعي الذاتي والإيمان بالذات واحترام الذات . وتلك هي عناصر قيادة الفريق .

نحن جميعاً أكثر قدرة مما نعتقد، إذ أننا نمتلك طاقات

كامنة ولكنها تحتاج إلى تفجير . وسوف يساعدك هذا الكتاب على التعرف إلى قدراتك وإطلاق إمكاناتك وتسخيرها كباني فريق فعّال .

الأساليب (التقنيات)

يتعرض الكتاب للأساليب الأساسية اللازمة لبناء الفريق :

كيف تعزز الاكتشاف من خلال الأسئلة الفعّالة والإصغاء، العمليات التي تطبقها وكيف، وكيف تدير انسياب الأفكار لتحقيق أفضل الحلول للمشاكل .

التطبيق

تأتي المهارة من تطبيق المعرفة والأساليب على عالم الواقع

- عالم التجربة، فهدفك هو أن تبني فريقاً فاعلاً . وهذا الكتاب سيساعدك على تطبيق التعلّم لبناء فريقك، وفي الحقيقة، هناك تمرين

في نهاية الفصل الثاني يتعين عليك فيه أن تشرك أعضاء فريقك في حدث خاص يمثل خبرة إيجابية ومؤثرة وسيخلق قاعدة قوية لعمل الفريق الفعّال .

وهناك استبيان في الفصل الخامس ستقوم أنت وأعضاء فريقك بإكماله لجمع معلومات عن المهارات المتنوعة الموجودة في فريقك . وفي الفصل الأخير، هناك فراغ متروك لك لإكمال خطة عمل لتصبح باني فريق أفضل.

ثمة اقتراح يفيد بأنه يتعين عليك ألا تبدأ عملية بناء فريقك إلى أن تكمل خطة عملك إضافة إلى التمرين الخاص أو جمع المعلومات عن أعضاء الفريق .

إحدى السمات المميزة للفريق الفعّال هو أن الأعضاء يفكرون ويخططون معاً قبل أن يتخذوا إجراءً فاعلاً . وهذا صحيح أيضاً بالنسبة لباني الفريق الفعّال .

المضمون

يحتوي هذا الكتاب على ثمانية فصول . يقدم الفصل الأول الموضوعات الرئيسية التي سيتم مناقشتها في بقية الكتاب . والفصل الثاني يجيب على السؤال التالي : "لماذا نبني فريقاً؟" كما يتعرّض

للفرق بين الفريق الفعّال ومجموعة النقاش العادية . وفي كثير من الأحيان، نستخدم المهمة عند بناء الفرق كدافع وحيد غير مدركين بأنه يمكننا أن نحفز الأعضاء من خلال وضع رؤية مشتركة لهدف أو غاية الفريق - الفريق الفعّال الذي سنكون قد بنيناه .

كذلك سنناقش في هذا الفصل بعض العقبات الرئيسة التي تعترض الفريق الفعّال وكيفية التغلب عليها، وسنختم الفصل بتمرين سيساعدك على بناء تعاون بين أعضاء فريقك.

ويوضح الفصل الثالث المهارات الرئيسة المتعلقة بالأسئلة الفاعلة والإصغاء والتفكير الإبداعي ويختتم بالأسلوب الحيوي المتمثل باستدرار الأفكار .

ويناقش الفصل الرابع مراحل أو مستويات تطوّر الفرد ثم ينتقل هذا التطور من الحالة الفردية إلى الحالة الجماعية متفحصاً المراحل أو المستويات التي تمر بها المجموعة قبل أن تتمكن من العمل بشكل فاعل . إضافة إلى ما يمكنك أن تعمله كباني فريق فعّال لزيادة الأداء إلى أقصى حد ممكن .

والفصل الخامس فصل عملي يقودك إلى تحديد وتقييم جميع نقاط القوة الموجودة لدى كل عضو من أعضاء الفريق . وكذلك

يمكنك أن تنظر في موضوعات مثل إمكانية أن يؤدي وجود أكثر من عضولديه نفس نقطة القوة إلى احتكاكات شخصية، وكذلك إمكانية غياب نقطة قوة تحتاج إلى تطوير لتجنب أداء الفريق غير المكتمل .

وسينظر الفصل السادس في العمليات التي تُعنى بتطور الفريق وإنجاز مهامه . وينظر الفصل السابع في كيفية استجابة الأفراد للتغيير، وكيف يمكن للفريق وباني الفريق أن يتكيفوا مع التغييرات التي ستحدث .

وأخيراً يلخص الفصل الثامن الموضوعات الأساسية التي وردت في الفصول السابقة، إضافة إلى أنه يساعدك على وضع خطة عمل لتحسين قدرتك على بناء الفرق .

أتمنى لك أيها القارئ كل متعة وفائدة في رحلة اكتشاف شخصية . كما أتمنى لك كل النجاح في تحقيق أهم المهارات التي يمكن للمدير أن يمتلكها ألا وهي أن تصبح باني فريق أفضل وأن تبني فريقاً فاعلاً .

روبيرت إليس وايت

الفصل الأول

رحلة اكتشافية

- مقدمة

- المجموعة غير الناضجة

- الفريق الفعال

- موضوعات رئيسة

- دراسة حالة

الفصل الأول رحلة اكتشافية

مقدمة

سنقدم في هذا الفصل الموضوعات الرئيسة التي سنحتاج لاستقسانها معاً لمساعدتك على بناء الثقة والكفاءة لتصبح باني فرق أفضل، ومن هنا تبني فريقاً فاعلاً في ميدان العمل .
وسوف نعالج هذا الأمر من خلال مطالعة موقف معين يواجهه العديد من المدراء، وسنختم الفصل بدراسة حالة .

المجموعة غير الناضجة

تخيّل بأنك وخمساً من زملائك في العمل نُقلتم بشكل سحري إلى وسط منطقة عشبية في غابة مشمسة في أوج فصل الصيف. وقد اتفقتم جميعاً على إنجاز بعض المهام التي سوف تساعدكم على تعلّم كيف تكونون أكثر فاعلية كأعضاء فريق.

لقد أديتم مجموعة من التمارين التنشيطية لتعتادوا على البيئة الجديدة، وتم تعريفكم على المهمة الأولى والتي يتعين عليكم وعلى زملائك أن تنجزوها خلال (٣٠) دقيقة .

لقد طلب منكم أن تضعوا عصاية على أعينكم . وفي حين أنكم لم تفيقوا بعد من صدمة الاضطرار إلى العمل في الظلام، ألقى المدرب أداة وسط مجموعتكم المكونة من ستة أعضاء ونطق بالجملة التالية : "شكلوا مربعاً كاملاً بالأداة المعطاة لكم وقفوا حوله على مسافات متساوية" .

هل يمكنكم أن تحزروا كيف تشعرون جميعاً، وما سيحصل لاحقاً؟ دعونا ننظر في مثال حقيقي . وهي الطريقة التي يتصرف بها تقريباً جميع المدراء حتى عندما يتلقون توجيهاً بشأن كيفية العمل بنجاح في المجموعة .

فكما تقدرون، هناك كثير من الشك وعدم الارتياح . فعند العمل في مثل تلك البيئة، فإننا نرغب في الحصول على إجابات لإزالة الشك وللشعور بقدر يسير من الأمان بأقصى سرعة ممكنة .

وهنا يندفع الأفراد في المجموعة للتعرف إلى الأداة التي ألقيت إليهم. لقد كانت الأداة عبارة عن حبل طويل، لنقل (٢٠) متراً،

ملفوناً بطريقة مرتبة.

يمكننا أن نوضح نمط سلوك الأفراد وعملهم في مثل هذا الوضع على النحو التالي:

* في البداية ولفترة زمنية قصيرة، يكون هناك نشاط محموم وضوء خافت - عدد من الأعضاء يتحدثون إلى بعضهم بعضاً دون إصغاء - يتنافسون على القيادة . وأية اقتراحات مساعدة يقدمها أعضاء المجموعة الآخرون مثل، "ما رأيكم بتعيين أحد الأعضاء لينسق جهودنا؟ أو دعونا لا ننفذ أية فكرة قبل البحث في جميع البدائل" ستضيع بالكامل في غمرة هذه الضجة.

* العضو الذي يستطيع أن يجعل المجموعة تصغي إلى فكرته أولاً يصبح هو القائد. غير أن القيادة تأتي بعد تطوير الفكرة وتتغير عندما يعدل عضو آخر عليها أو يتولى تنفيذها.

* يأتي وقت يحصر فيه أغلب الأعضاء أنفسهم بحل واحد وأي بديل آخر له يقدم يتم رفضه.

* هناك تواصل ضعيف بسبب الاعتماد الزائد على الكلمات (على الرغم من أن عدد الإيماءات غير المرئية عالٍ جداً) ومع الاقتراب من النهاية، يؤدي الأعضاء ما طُلب منهم أن يؤديه

من قبل قائد المهمة بسرور تام ولكن بشكل سيء وبدون فهم لما يعملونه فعلاً ولماذا.

* في المرحلة المتوسطة، تظهر مجموعة فرعية لا تتواصل مع بقية أعضاء المجموعة الأصلية. إضافة إلى ذلك، يكون هناك عضو أو عضوان سلبيان تماماً حيث يقفان يمسكان بالحبل ينتظران بفارغ الصبر حدوث شيء ما.

* ما إن يمسك الجميع بالحبل، لا يكون هناك ميل لإرخائه وفي الحقيقة، فإن الحلول التي تُنفذ في كثير من المجموعات هي فقط تلك الحلول التي تسمح بالإمساك المستمر بالحبل من قبل جميع الأعضاء.

* يتضمن الحل القياسي في معظم المجموعات استخداماً كاملاً للحبل مع محاولة لتكوين مربع كبير.

* يمكن أن يصبح الأفراد متزمتين تماماً. إذ لا يتشبثون "بجواب واحد صحيح" فحسب وإنما بجواب خاطئ تماماً. فمثلاً، أكد عضوفي إحدى المجموعات بقوة بأنه كان هناك حبلان. وقد قبلت المجموعة ككل ذلك ووضع حل ونُفذ إلى أن ظهر دليل دامغ ضد هذا الطرح.

* معظم الحلول تتضمن نشاطاً من قبل الجميع لتحقيق الغاية . ثم يبدأ الأفراد بالاعتقاد بأنهم سينجحون، فتزداد الحيوية والالتزام، وتأتي النهاية بسرعة أكثر مما يتوقعه المراقبون الخارجيون. وكان ٩٠٪ من الوقت صرف على الفوضى والتشويش والارتباك، ثم وبشكل سحري تقريباً تحققت النتيجة عند النهاية.

* بعض المجموعات لا تحقق هذه النتيجة مطلقاً، ولكن المجموعات التي تحققها بالفعل قبل أن يخلع الأعضاء العصابات عن أعينهم تسعد بذلك. وبالنسبة لمعظم المجموعات، فإن هذه السعادة تتبدد عندما ترى بأن المربع غير مكتمل أو عندما ترى بأنه لم تُبدل محاولات للوقوف حوله على مسافات متساوية حيث نسي الجميع ذلك الجزء من التعليمات.

على الرغم من أن فقدان البصر يجعلنا نبالغ في سلوكياتنا، إلا أن المدراء يعترفون بأن ما يحدث في هذا التمرين هو صورة منصفة للسلوكيات والأعمال التي تبديها الفرق غير المشكلة أو المجموعات غير الناضجة في ميدان العمل . وسوف نتعرض لهذا الأمر بالتفصيل في الفصل الرابع.

الفريق الفعّال

والآن سنتظر إلى النجاح في أداء هذا التمرين : كيف يعالج الفريق الفعّال هذا التمرين حيث تكون أنت باني الفريق الفعّال، ولديك خالد، علي، سامر، عبدالله، وجواد لمساعدتك . إن نقطة البداية هي نفسها - بمعنى أنكم تلقيتم جميعاً التوجيه التالي : "كونوا مربعاً كاملاً باستخدام الأداة المعطاة لكم، ثم قفوا على مسافة متساوية حوله".

باني الفريق الفعّال (بنبرة تعبر عن السلطة) :

والآن، أيها الفريق، وقبل أن نعمل أي شيء، دعونا نتأكد من فهمنا جميعاً للتعليمات. علي، هل يمكنك أن تتذكر ما قاله المدرب؟

علي : حسناً، أعتقد أنه قال "كونوا مربعاً كاملاً باستخدام الأداة المعطاة لكم"

باني الفريق الفعّال : شكراً لك يا علي - هل كان هذا كل ما قاله ؟

عبدالله : لا، لا أعتقد ذلك . ألم يقل أيضاً بأنه عندما نكون مربعاً كاملاً باستخدام الأداة المعطاة، يتعين علينا أن نقف حوله على

مسافات متساوية ؟

باني الفريق الفعّال : أشكرك يا عبدالله، هذا صحيح .
خالد، ألا تلخص لنا كل ما قيل كي نعرف جميعاً ما يتعين علينا أن
نحققه .

خالد : يتعين علينا باستخدام الأداة المعطاة لنا أن نكون
مربعاً كاملاً، ثم نقف حوله على مسافات متساوية .

باني الفريق الفعّال : ممتاز . أما وقد عرفنا ما يتعين علينا
أن نعمله، فإننا نحتاج لأن نعرف بالضبط ماهية هذه الأداة المطاة .
جواد وعبدالله، أيمكنكما أن تتحنيا وتتحققا من هذا الشيء، ثم
تخبرونا بما وجدتما عندما تتفقان على ذلك .

تمضي دقيقة

جواد : إنه حبل طويل - حبل واحد فقط ومن الصعب
قياسه بدقة ولكنه لا بد أن يكون في حدود العشرين متراً لأنه بلغ
(٢٠) ذراعاً حسب ذراع عبدالله .

باني الفريق الفعّال : شكراً لكما عبدالله وجواد . نعرف
الآن ما يتعين علينا أن نعمله كما أصبحنا نعرف الأداة المعطاة لنا .
والآن، دعونا نفكر ونطرح أسئلة حول التعليمات كي نتأكد بأنه ليس

لدينا افتراضات غير ضرورية ستقلل من جودة الحل .

التعليمات هي : "كوّنوا مربعاً كاملاً باستخدام الحبل الطويل المعطى وقفوا حوله على مسافات متساوية". هل هناك أية استفسارات حول التعليمات ؟ توقف .

سامر : لقد خطرت ببالي فكرة وهي هل نحتاج لأن نستخدم كل الحبل لتكوين المربع؟ - ألا يمكننا أن نستخدم فقط جزءاً صغيراً منه لتكوين مربع ثم نقف حوله على مسافات متساوية، وهذا أسهل كثيراً من أن نحاول تكوين مربع كبير؟

باني الفريق الفعّال : هذه فكرة جديرة بالاهتمام .
فالتعليمات لا تطلب منا أن نستخدم الحبل كلّهُ، ما رأي الآخرين بذلك ؟

تلت ذلك موافقة عامة .

باني الفريق الفعّال جيد، إذن السؤال التالي هو كيف نكون مربعاً صغيراً وكيف نقف حوله على مسافات متساوية ؟
سوف لا أستمّر بالحديث إلى نهايته حيث إننا ألقينا نظرة كافية على باني فريق فعّال في أثناء قيامه بالعمل . وفي أقل من (١٠) دقائق، ثم إزالة العصابات لتكشف عن فريق مكون من ستة

أعضاء يشبكون أذرعتهم حول مربع صغير أنيق من الحبل، لقد تحققت هذه النتيجة ولكن مرة واحدة في أثناء اشتراكي في هذا التمرين . ولا بد أن تكون قد سمعت صرخة الابتهاج بالنصر التي انطلقت من المجموعة عندما شاهدوا النتيجة التي عرفوا بالغريزة بأنهم حققوها قبل إعادة الإبصار إليهم .

الموضوعات الرئيسية

إذا أخذنا الموقفين اللذين سبق توضيحهما، فإنه يمكننا أن نحدد الموضوعات الرئيسية التي سنشرحها بتفصيل أكثر في بقية هذا الكتاب .

قوة العملية

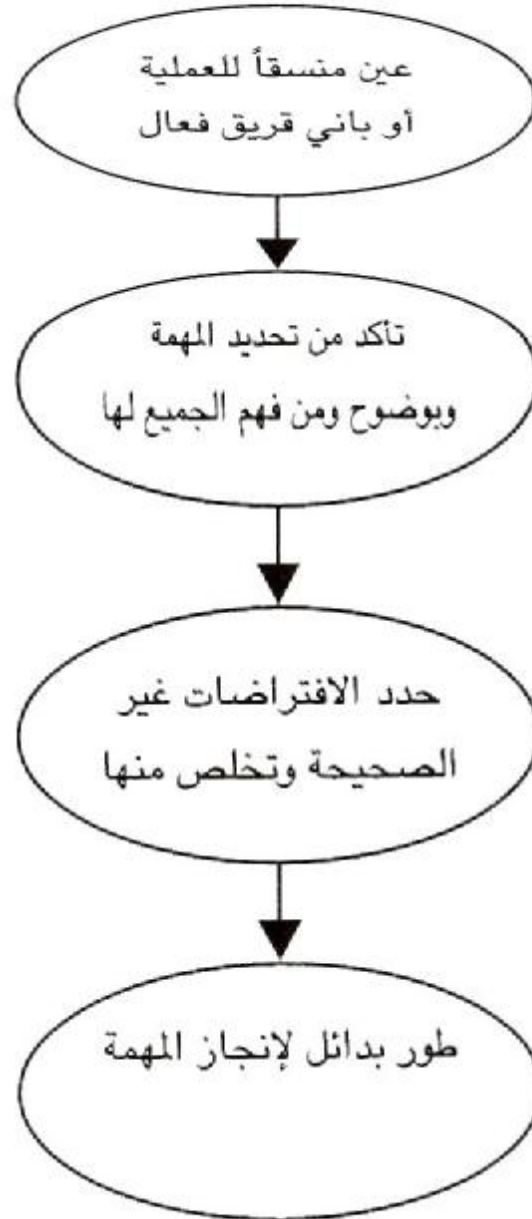
لقد كان باني الفريق الفعال مسؤولاً إلى حد كبير ولكن ليس عن أفراد الفريق . فهو لم يخبر أفراد الفريق بما يتعين عليهم أن يعملوه . بل ركز في أسلوب قيادته على الحصول على نتائج من خلال الأفراد في الفريق . وكي يحقق ذلك، فقد اتبع باني الفريق الفعال عملية محددة حيث قسم إنجاز المهمة إلى مجموعة من الخطوات بحيث تأتي كل خطوة في مكانها المعين . هذا وسوف

يناقش الفصل السادس العمليات المتضمنة في بناء الفريق .
ويلخص الشكل (١-١) عملية أولية حيث يستخدم باني الفريق
الفعال الفريق لإنجاز مهمة معروفة .

تعزيز الاكتشاف

الفريق الفعال هو بمثابة أداة تطوير قوية لكل عضو بمفرده
بما فيهم أنت باني الفريق الفعال . فكلما تطور الفريق تطور الأفراد
أيضاً . وفي الحقيقة، لا يكون الفريق فعالاً تماماً ما لم يتطور الأفراد
معه . وكما ذكرنا سابقاً، فإن مراحل التطور التي تمر بها
المجموعات موضحة في الفصل الرابع . أما شكل الفريق الفعال وما
يمكن أن يحققه وكيف فموضح في الفصل الثاني .

يحتاج باني الفريق الفعال لأن يمتلك أو يطور مهارات
جيدة في طرح الأسئلة والإصغاء (كما دللنا على ذلك في قصة
النجاح السابقة)، إضافة إلى إدارته بنجاح للأسلوب الرئيسي في
بناء الفرق والمعروف "باستمرار الأفكار"، بمعنى أنه يحتاج لإدارة
توليد الأفكار في تلك المرحلة من العملية .



الشكل (١-١) عملية أولية لإنجاز مهمة معروفة

وهذه المهارات والأسلوب موضحة في الفصل الثالث .

العمل بنقاط القوة

عند بناء فريق فعال، من المهم أن يعمل الأفراد في المراحل الأولى طبقاً لنقاط قوتهم ولا يُطلب منهم أن يتغلبوا على نقاط ضعفهم والسبب في ذلك هو أن الأفراد يحتاجون لأن يكتسبوا ثقة وكفاءة وهما خاصيتان تأتيان من إدراك نقاط القوة واستخدامها . هذا ويساعد الفصل الخامس في تحديد نقاط القوة لدى جميع أعضاء الفريق بما في ذلك أنت - باني الفريق، وعندما يتجه الفريق نحو الأداء القوي، فإنه يمكن تقديم آليات (ميكانيزمات) المراجعة وتشجيع الأفراد على تنمية عدد أكبر من المهارات مقارنة مع مهاراتهم الحالية وإطلاق الإمكانيات الكاملة للفريق والأفراد .

التعامل مع التغيير

عندما طُلب من المدراء أن يضعوا عصابات على أعينهم وقُدِّمت لهم مهمة غير واضحة، فإنهم واجهوا تغييراً غير متوقع. ويرجع ضعف أدائهم اللاحق جزئياً إلى رد فعلهم إزاء ذلك التغيير المفاجئ . فالفرق تواجه تغييرات كل الوقت سواء أكانت تلك التغييرات متعلقة بالوصول إلى الأهداف كفريق جديد، أم كنتيجة

للتغييرات التي تطرأ على تشكيل الفريق نفسه.
جميع التغييرات الرئيسة وكيف يمكن لباني الفريق الفعال أن يستجيب لأقصى تأثيراتها موضحة في الفصل السابع .
أما الفصل الأخير فيراجع النقاط الرئيسة التي وردت في الفصول السابقة . ولإنهاء هذا الفصل، فإننا سنسلط الضوء على هذه النقاط من خلال النظر في دراسة الحالة التالية.

دراسة حالة

تروي هذه القصة بانية فريق فعال اسمها جلين ميرفي، وقد أشرنا إلى النقاط المهمة بخط عريض.
التحقت في أوائل عام ١٩٩٠ بفريق إعاقات التعلم التابع لوزارة الصحة للعمل في حي فقير كأخصائية نفسية وكمنسقة للفريق . لقد تم إنشاء هذا الفريق قبل حوالي ست سنوات حيث كانت مهمته الرئيسة إعادة توطين الأشخاص ذوي الإعاقات التعلمية بعد أن أوشك المستشفى المحلي للإعاقات العقلية الذي يؤويهم على الإغلاق . ومنذ ذلك الحين، استقر جميع هؤلاء الأشخاص في المجتمع المحلي والكثير منهم عندئذٍ أصبح بحاجة للدعم والمساندة.

ولذا اضطر الفريق ليكيف نفسه ليقدم لهم خدمات جديدة تستند إلى خدمات المجتمع المحلي.

في البداية، كان عمل أعضاء الفريق مركزاً على تأمين إدارة ورعاية البيوت التي سكنتها تلك المجموعة بشكل مناسب . ولكن قبل التحاقى بهذا الفريق تم نقل هذه البيوت إلى جمعية إسكان خارج مسؤولية وزارة الصحة نظراً لأن الوزارة ترى بأنها تقدم "رعاية اجتماعية" إلى حد كبير وليس "رعاية صحية" .

ولذا، اضطر الفريق للتكيف مع مجموعة من الأدوار الجديدة خلال فترة زمنية قصيرة.

هذا ويتضمن الفريق أخصائي علا طبيعى، أخصائي معالجة عن طريق العمل، أخصائيين نفسيين، ممرضة، أخصائي نطق، طبيباً نفسياً، وسكرتيراً، حيث يشرف الأفراد ذوو المرتبة الأعلى على الأفراد ذوي المرتبة الأدنى .

لقد كان واضحاً بأن مهمتنا الأولى هي بناء الفريق، وبعد وصولي بقليل ناقشنا جميعاً الشكل الذي يجب أن يأخذه هذا البناء.

كان هناك اتفاق عام بأنه يجب علينا أن نشرك جميع

أعضاء الفريق في هذا العمل وأنا سنحتاج إلى يومين على الأقل لإنجازه . وكان هناك شعور عام بأنه يجب قضاء هذين اليومين خارج مكان العمل كي نكون بعيدين عن إزعاج المكالمات الهاتفية وطلبات المساعدة من جانب العملاء أو العاملين الاجتماعيين اليائسين.

لقد حقق الفريق نجاحاً في هذين اليومين، كما أنه ركز على المهام .

فقد قررنا أن نعالج المشاكل الحقيقية التي واجهها الفريق، بدلاً من استغلال المناسبة لإقامة علاقات بين أعضاء الفريق وهو شيء لا علاقة له بالمشاكل الملحة.

ولذا، فقد بدأنا صباح اليوم الأول باستدرار الأفكار حول الموضوعات التي نريد أن ندرسها، ثم اختزلنا قائمة الأفكار إلى عدد معقول يمكن إدارته بسهولة . وبعد الظهر، انقسمنا إلى ثلاث مجموعات أصغر أخذت كل منها موضوعاً واحداً واستدرت الأفكار حول المشاكل التي ينطوي عليها ووضعت لها الحلول الممكنة وجعلت هدفها أن تصل إلى أفضل الحلول مع نهاية يوم العمل .

وقد تكررت هذه العملية في صباح اليوم التالي مع

موضوعات أخرى في المجموعات الفرعية وانتهينا بعد الظهر بتقديم تغذية راجعة لبعضنا بعضاً حول مداولاتنا وقررنا ما يجب علينا أن نستمر فيه .

في نهاية هذين اليومين، شعرنا بأن لدينا هدفاً مشتركاً، وعرفنا ذلك الهدف وأصبح لدينا طموح وحماس لتحقيقه .

كان الكثير من عملنا اليومي مع الأشخاص ذوي الإعاقات التعليمية يتم من قبل أفراد من الفريق يعملون وحدهم مع المعاق ومع من يتولى رعايته، على الرغم من أنه كان يعمل عدة أعضاء من الفريق معاً في الحالات المنطوية على صعوبات معقدة ومتعددة .

وهذا يعني بأن تبادل خبراتنا في اجتماع الفريق الأسبوعي من خلال تقديم تقارير مختصرة وحديثة عن الحالات كان إجراء مهماً للغاية حيث إن ذلك مكّننا من إعلام زملائنا بالتقدم مع الحالات ومن طلب أفكار منهم عندما نصل إلى مأزق. كذلك حدث الكثير من الدعم غير الرسمي بين أعضاء الفريق في هذه الاجتماعات . وقد أخذ هذا الدعم أشكالاً عديدة من مقارنة الإحباطات الناتجة عن العمل مع أعضاء معينين في الفرق في

بعض بيوت المجتمع المحلي إلى عرض زيارة مشتركة لمعاق يعيش وحده حيث يصبح عدوانياً عندما يُزار في بيته . وبالطبع، كانت لدينا مهارات مختلفة إلى حد ما تقدّمها للمعاقين تبعاً للتدريب الذي تلقاه كل منا ولكن أيضاً كانت لدينا مهارات وممارسات مشتركة لدرجة أنه كان ينظر للعمل المشترك كنشاط ممتع لا كتهديد .

ومع ذلك من النواحي الأساسية للعمل في مثل ذلك الفريق كانت احترام المهارة والمعرفة المهنية لأعضاء الفريق الآخرين .

وقد تم اكتساب بعض ذلك الاحترام عبر الاجتماعات الأسبوعية عندما كنّا نراجع العمل مع الحالات على مدى السنة السابقة ونضع خططاً للسنة القادمة . وفي مثل تلك الأوقات كنا نستمع لزملائنا وهم يصفون ما أنجزوه أو حاولوا إنجازه للمعاقين، وأحياناً على مدى سنوات عمل عديدة .

لقد كانت هناك ضغوط كثيرة على أعضاء الفريق نظراً لأننا كنا نعمل في منطقة يعاني سكانها من الفقر والحرمان . وكنا نضطر في أحيان كثيرة لزيارة نزلاء يعيشون في نزل كبير في الأدوار السفلية . وغالباً ما كنا نشاهد أسراً تحاول أن تتكيف مع

أوضاعها الصعبة بقليل من المساعدة من وزارة الشؤون الاجتماعية. وأحياناً كنا نتعرض للصراخ أو الضرب من جانب المعاقين أو إلقاء أشياء علينا . وكذلك كنا نقضي شهوراً في إعداد برامج خاصة للمعاقين لنكتشف فيما بعد أن الموظفين غير راغبين في بذل الجهد لتنفيذها .

ولذا كنا من حين لآخر نخرج لأماكن الترفيه أو لتناول وجبة في مطعم مع بعض.

لم يكن يوجد في فريقنا رئيس أو مدير كمرجع يوجه الأفراد لعمل أشياء معينة وبالنسبة لي فقد كنت مجرد منسق وأهم واجب كنت أمارسه هو إبراز ما لدى الأعضاء من نقاط قوة حيث كنت أستخرج منهم أفضل أفكارهم وأعد طرقاً لوضعها موضع التنفيذ العملي.

ومن نواحٍ عديدة كنا نعمل كأسرة واحدة . فقد كان لدينا أعضاء أقل مرتبة وأعضاء أعلى مرتبة، وأعضاء ذوو اهتمامات ومهارات مختلفة، وكان عليّ أن أنسق عمل الفريق كله كي يعملوا معاً بشكل منسجم . وبالتأكيد لم نكن كلنا مثل بعض . فبعضنا كان حريصاً للغاية ومنظماً تماماً، والبعض الآخر كان غير منظم ولكن

كان لدينا أفكار بارعة . كذلك كان بعضنا انبساطي ومرح واجتماعي
والبعض الآخر لم يكن كذلك .

ببساطة كان البعض منا بحاجة إلى رعاية وتعزيز .
وإحدى الصعوبات التي واجهناها هي أننا لم نكن نشعر
بحاجة إلى إدارة من أعلى .

ومع ذلك فقد كنا نحاول أن نحقق النجاح في أداء خدمة
صحية تتغير بسرعة حيث كان إيقاع التغيير أحياناً سريعاً جداً
لدرجة تجعل الأفراد يشعرون بالصدمة . وربما كان علينا أن نرى ما
يلوح في الأفق . فقد أفقنا في أحد الأيام لنكتشف بأنه نتيجة لفقرة
فرعية صغيرة في تقرير عن الخدمة الصحية في منطقتنا رعته
الحكومة، كان يتعين علينا أن ننفصل كفريق عن بعضنا البعض
وننتجه لدعم ومساندة فريقين آخرين يعملان في مناطق مجاورة .

لم يستشرنا أحد بذلك (فقد أخبرنا بأن ذلك خطة
طارئة) فلا نقاش ولا قرارات واضحة بمجرد تشويش وفوضى
تبعهما إعادة تعيين لأماكن العمل.

لقد شعرت على مدى عدة شهور بأنني فقدت شيئاً

عزيزاً .

كنت فيما سبق قد سلطت الضوء على النقاط الأساسية - ولا أنوي أن أخوض في تحليل مفصل لها . فالكلمات تتحدث عن نفسها . ومع ذلك، فإن هناك نقاطاً مفيدة مختصرة يمكننا أن نختم بها هذا الفصل وهي :

□ تتفق الفرق الفعّالة على الرؤية والغاية والاستراتيجية

بشكل جماعي، غير أن التنفيذ يتم بالضرورة على أساس فردي أو على أساس مجموعات فرعية صغيرة. ويضمن التواصل المنتظم بين أعضاء الفريق تبادل الخبرات ودعم الفريق لحل المشكلات الفردية.

□ يولّد التغيير شكوكاً ومخاوف وعدم ارتياح . ولذا يحتاج الأفراد لتنمية إحساس بالاتجاه والغرض للحصول على بعض الارتياح الذي يقضي عليه التغيير بالضرورة إذا ما فُرض فرضاً.

□ لقد كانت المنسقة "جلين" من ذلك النوع من بناء الفرق الفعّالة الذي يحتاج إليه أعضاء الفريق. فقد كان لديها تصور واضح بخصوص دورها كمنسقة للعملية وليست ضابطة للأفراد.

- يعتبر استدرار الأفكار الفعّال أسلوباً حيويّاً لبناء الفريق وإنجاز المهمة .
- تصبح الفرق الفعّالة وحدات عمل تدير نفسها بنفسها . وهذا يفرض على صانعي القرارات الأعلى مرتبة في المؤسسة واجب رعاية هذه الفرق والإقرار بأنها تحتاج إلى حرية من أجل أن تمارس عملاً أكثر اختلافاً وتعقيداً مما كانت تعمله من قبل. وحيثما أمكن، فإن باني الفريق الفعّال يحتاج لأن يعلم صانعي القرارات بالتحسّن الكبير الذي يطرأ على الأداء.

الفصل الثاني الفريق الفعّال

- مقدّمة

- لماذا نبني فريقاً؟

- ما هو شكل الفريق الفعّال؟

- ما هي معوّقات بناء الفريق؟

- تمرين عملي

الفصل الثاني الفريق الفعال

مقدمة

سوف ننظر في هذا الفصل في أجوبة للأسئلة التالية :
لماذا نبني فريقاً ؟ ما هو شكل الفريق الفعال ؟ ما هي العقبات التي
تعرض تحقيق الفريق للنجاح وكيف يمكن التغلب عليها؟ وسنختتم
الفصل بتمرين عملي يمكنك أن تستخدمه مع أعضاء فريقك لتبين
لهم مدى سهولة بناء فريق فعال.

لماذا نبني فريقاً

سوف ننظر في الأسباب التنظيمية والأسباب التي تقف
وراء بناء الفريق.

الأسباب التنظيمية

ثمة العديد من نتائج من نتائج الأبحاث من بلدان مختلفة

تشير إلى فوائد العمل على شكل فريق. وكما كتب "انتوني منتبلو" و "فيكتور بزوتا" في مقال لهما بعنوان "فرق العمل التي تنجح" : إن الشركات التي ترغب في إعادة التفكير في الطرق القديمة متجهة نحو تطوير فرق يمكنها أن تحقق أرباحاً من خلال زيادة الجودة والإنتاجية كما يمكنها أن تطور قوة عاملة تتسم بالدافعية والالتزام.

لقد تلقى المدراء التنفيذيون لجمعية أمريكية للتدريب والتطوير (تطوير المصادر البشرية) ردوداً من (٠.٣٢) مديراً تنفيذياً لتطوير المصادر البشرية حول نتائج العمل على شكل فريق. وقد أشار مسح لهذه الردود بأن :

* الإنتاجية تحسّنت في ٧٧٪ من الشركات التي استجابت لهذا الأسلوب.

* الجودة تحسّنت أيضاً بسبب استخدام هذا الأسلوب في ٧٢٪ من الشركات.

* الهدر قلّ في ٥٥٪ من الشركات.

* الرضا في العمل تحسّن في ٦٥٪ من الشركات.

* رضا العملاء تحسّن في ٥٥٪ من الشركات.

وقدّم المسح أيضاً فوائد أخرى تتمثل في ظهور فعالية أكثر

في جدولة الإنتاج، وتحسّن في وضع الأهداف الخاصة بالإنتاج، وزيادة في قدرة أعضاء الفريق على حل نزاعاتهم.

ويقول "توم بيترز" في كتابه : "النمو على الفوضى: دليل الثورة في الإدارة". "لقد لاحظت أن قوة الفريق كبيرة جداً لدرجة أنه من الحكمة في أغلب الأحيان أن نخالف الفطرة السليمة ونقحم بيئة الفريق في أي شيء تقريباً... فالشركات التي تفعل ذلك ستحقق مزيداً من التركيز على الأهداف والمهمّات إضافة إلى مزيد من التجديد والالتزام من جانب الأفراد".

* ٢٣٪ من الشركات لم تظهر أي زيادة في الإنتاجية.

* ٢٨٪ منها لم تحقق تحسناً في الجودة نتيجة لاستخدام هذا الأسلوب.

* ٤٥٪ منها لم تخفف كمية الهدر.

* ٢٥٪ منها لم تظهر تحسناً في الرضا عن العمل.

* ٤٥٪ منها لم تظهر زيادة في إرضاء العملاء.

وما لم تشر إليه الأبحاث هو مدى التطوير الذي وصلت

إليه الفرق الفعّالة. فبقدر ما تبقى الفرق مجموعات غير ناضجة، كما

في تمرين المربع، بقدر ما تقل الفائدة المكتسبة من أسلوب الفريق.

الأسباب الفردية

يقوم مدير إداري لشركة تصنيع زجاج كان قد تعاقد مع مدير أعلى لهدف محدد هو بناء فريق فعال :

"يعرف "كيث" (المدير الأعلى) ما يحفز الأفراد حقاً ويستخدم معرفته الفريدة هذه لتفجير أقصى ما لديهم من طاقات، وأعتقد أنه يجعلهم يؤدون بشكل أفضل من توقعاتهم الفردية".

لقد رأينا على أيامه انخفاضاً في تكاليف الإنتاج وتصنيعاً لمنتجات جديدة واستخداماً لتقنيات تصنيع مختلفة لم تكن موجودة من قبل. كما لاحظنا استثماراً في العمل محدداً بشكل أفضل لدعم فعالية التصنيع. وهكذا يمكنك أن ترى قائمة كاملة من الأشياء الناتجة عن جهود أولئك الأفراد الذين هم الأشخاص أنفسهم باستثناء "كيث" الذين كانوا لدينا. لقد حصلنا على نتائج أفضل كثيراً منهم، مما عاد على الشركة بالفائدة".

بناء الفرق الفعالة مثل "كيث" و "جلين" ليسا حالتين فرديتين من نوعهما. بل إنه يوجد في داخل كل فرد فينا باني فريق فعال. فمن خلال تغيير البيئة والسماح للأفراد بطرح أسئلة واكتشاف الأجوبة ومن خلال بناء الثقة والاحترام المتبادل، يستطيع

باني الفريق الفعال أن يجعل الأفراد أنفسهم يحققون أكثر مما كانوا يعتقدون.

إن الفريق الفعال أقوى أداة تطوير بالنسبة لجميع أعضاء الفريق بما فيهم باني الفريق الفعال!

ما هو شكل الفريق الفعال

لقد تحدثنا كثيراً عن الفريق الفعال - ولكن ما هو بالضبط شكل هذا الفريق، ولماذا من المهم أن تعرف هذا أنت وجميع أعضاء فريقك منذ بداية عملية بناء الفريق أو تحسينه؟

لنناقش الشق الثاني من السؤال أولاً ز فانت لا تستطيع أن تهرب من ملاحظة كيف أن معظم الشركات لديها رؤية أو أنها في طريقها إلى تحديد تلك الرؤية لمستقبلها والقيم اللازمة لتحقيقها. وهذا أمر يُنظر له بأنه ضروري إذا ما أخذنا بعين الاعتبار التغيير المتسارع والشك في بيئات العمل الخارجية. وقد تكون هذه الشركات فعالة إذا كانت عملية تحديد الرؤية والقيم عملية مشتركة وطبقها القادة الذين يرجعون لها في واقعهم العملي، وإذا كان هناك تغييراً في النظام والبنية يضمن انسجاماً وتساوقاً مع هذه الرؤية

والقيم. فمثلاً، إذا، كما هو الحال في عدد لا بأس به من المؤسسات، كانت إحدى القيم الأساسية في المؤسسة هي في الحقيقة العمل على شكل فريق، ووجدت بأن هناك تسلسلاً هرمياً صارماً في القيادة، وفريقاً في القمة يتصرف بوضوح كمجموعة سياسية غير ناضجة، وتستند أنظمة المكافآت على تحقيق الأفراد للأهداف فقط، وليس هناك دعم للقيادة لتطوير العمل الجماعي ومهارات قيادة الفريق، فعندئذ تكون احتمالات النجاح متدنية للغاية من وجهة نظر تنظيمية، على الرغم من أن بانيو الفرق الفعالة يستطيعون أن يتجاوزوا تلك الحواجز وأن يحققوا النجاح.

وكما تقول "جلين" : "لقد شعرنا بأن لدينا هدفاً مشتركاً، وقد عرفنا ماهية ذلك الهدف وأصبح لدينا طموح وحماس لتحقيقه".
لقد رسم ذلك الفريق صورة لمهمة الفريق. ويتعزز بناء الفريق إذا كان لدى جميع أعضاء الفريق صورة لرؤية الفريق - كيف سيبدو فريقهم والقيم المطلوبة لتحقيق الرؤية.

ويرجع السبب في وجوب امتلاك الفريق لمهمة ورؤية هو أن ذلك يضمن بأن الجميع يعرفون منذ البداية ما هو مطلوب منهم وأن عليهم كفريق أن يحققوا كلا هذين الأمرين- المهمة والرؤية. كما أن

ذلك يزيد الدافعية والالتزام إلى أقصى حر بسبب توليد إحساس بالهدف بالنسبة لتحقيق المهمة ولتطوير الفريق بما يضمن فعالية الفريق في إنجاز هدفه العملي.

وتعتبر هاتان العمليتان متلازمتين، وسيتم التعرض لهما في الفصل الدراسي. وعليه، ما هو شكل لفريق الفعال، وما هي القيم الضرورية لتحقيق النجاح؟ سوف نحدد هذه الأشياء معاً. فمن السهل لكنه من الخطر أن أقول ببساطة هذا الشيء أو ذاك. وقد لا تصدقني نظراً لأنك لم تكن مشاركاً في عملية الاكتشاف. ولذا، فإنني أطلب منك أن تتناول ورقة وقلماً، أن تركّز أولاً على الجوانب السلبية!

فكّر في جميع المناسبات التي اشتركت فيها كعضو في مجموعات عمل مع الزملاء وتمنيت لو أن أنك لم تشترك فيها وكنت في مكان آخر! اذكر جميع الأسباب التي جعلتك تشعر على ذلك النحو - ما الذي كان يحدث أو لا يحدث وأزعجك، أو أثار قلقك أو قلّل من دافعيتك؟

وعندما تكون قد سردت جميع العوامل السلبية، بادر إلى عكسها، ولذلك تكون قد رسمت صورة للفريق الفعال!

والآن، دعنا نرى أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين ما توصلت إليه من نظرات وخبرات وما توصلت إليه مجموعة من المدراء أدوا التمرين السابق نفسه. يلخص الشكل (٢-١) نظرتهم ويوضح الشكل (٢-٢) الصورة العكسية.

يوضح الشكل (٢-٢) قائمة بالإجراءات والاتجاهات والسلوكيات التي تشكل الفريق الفعال. وهي لا تمثل بياناً تقليدياً للرؤية ذات قيم محددة. فإذا كنت تنوي وضع قائمة وضع رؤية ما، فيجب أن يكون ذلك نشاطاً مشتركاً مع أعضاء الفريق على أن تقود أنت العملية. وسوف يكون الناتج النهائي عبارة عن جملة الرؤية لفريقك إضافة إلى القيم التي يؤمن بها جميع الأعضاء وسيكافحون لاتباعها.

مع ذلك، فإنني سأقدم خلاصة للرؤية وبياناً للقيم لإكمال الصورة.



تؤدي إلى أداء ضعيف
الشكل (١-٢) الفريق غير الفعال



تؤدي إلى أداء ممتاز
الشكل (٢-٢) الفريق الفعال

الرؤية

سوف يكون فريقنا فاعلاً عندما :
يمتلك إحساساً مشتركاً بالاتجاه والهدف ويتضمن أعضاء متحمسين وملتزمين يشاركون بحيوية ونشاط. وعندما نركز على تحقيق مهمات وأهداف متعددة ومثيرة للتحدي، مدعمين ومساندين بعضنا بعضاً على تنمية نقاط قوتنا الفردية. وكذلك عندما نستمتع ونتسلى معاً، ونقدر على استجواب وتحدي بعضنا بعضاً كي يتحسن الفريق والفرد باستمرار.

القيم

القيم الأساسية التي ستساعدنا على أن نصبح فريقاً فعالاً هي الصراحة والصدق والاحترام المتبادل، الثقة، التبادل والمرح أو روح الفكاهة.

ما هي معوقات نجاح الفريق ؟

بعد أن رسمنا صورة لشكل الفريق الفعال، سوف نتفحص الآن المعوقات التي تعترض نجاح الفريق وكيفية التغلب عليها - فاصلين المعوقات التنظيمية أو الثقافية عن المعوقات الفردية.

المعوقات الثقافية أو التنظيمية

دعنا نأخذ مثالاً على ذلك، شركة تصنيع ذات عدة أقسام تعمل في مجالات عمل مختلفة ولكنها ذات صلة ببعضها تسود فيها ثقافة الفردية والتنافس والإنجاز. وهناك حديث عن الفريق كمفهوم. ومع الزمن، أخذت تتشكل فيها مزيد من الفرق كما هو الحال في أغلب الشركات. كما تم تقديم صيغة ما لحلقة الجودة على مستوى الإنتاج وحقق ذلك نجاحاً متوسطاً.

غير أن كبار صناع القرارات لا يؤمنون بأسلوب العمل على شكل فريق. كما أنه لا يكاد يوجد أي تفاعل بين الأقسام المختلفة حيث إن العلاقة السائدة بينها هي علاقة تنافسية شديدة. لقد كانت هناك فرص عديدة كان يمكن للعمل الجماعي أن يضيف قيمة كبيرة، وخصوصاً فرق المشاريع المكوّنة من مختلف الأقسام لإنجاز مهمّات محدّدة، مثل فريق مدققي الحسابات على مستوى الشركة الذي يهدف لتحديد أفضل الممارسات والأساليب والإعلان عنها والتنويه بها.

أن تلك الفرق لم تتشكل لأن القادة لم يروا حاجة لذلك. فلو كان صناع القرارات مؤمنين بالفرق كأسلوب عمل لأدركوا أين يلزم

تشكيل فرق ولنشرها لرفع مستوى إنتاجية الشركة.
إن الاعتقاد يولد دافعية للبحث، وهذا بدوره يولد تحديداً
للاحتياجات التي يجب تحقيقها.
وهذه بالطبع الكيفية التي تصبح بها ثقافة الفريق أكثر
الطرق فاعلية من خلال القيادة ومهارات التفكير الإستراتيجي لكبار
صناع القرارات وراعيو الثقافة الذين يمكنهم أن يمنعوا أو يسمحوا
بالتغيير الثقافي الفعال.

ومع ذلك، فإن الافتقار لمهارات التفكير الإستراتيجي لدى
العديد من الشركات مصحوباً بالتركيز على المهمة يؤكد على ثقافة
تمنع العمل على شكل فريق كواقع معيش وكمعيار ثقافي.

التركيز على إنجاز العمل

لقد عرفت أثر هذا العامل من مدير عمليات عيّن حديثاً في
مجلس إدارة مساند، غير أن ذلك يمكن بل يحدث فعلاً على جميع
المستويات.

وكما يقول هذا المدير، فإن العملية كلّها تقوم على "افتراض
النضج". فعندما التحق بمجلس الإدارة، أصبح جزءاً من النخبة
وأخذ يجلس على طاولة كبار القادة - لقد أصبح ناضجاً الآن. وكان

يُفترض بأنه أصبح ناضجاً وأنه يستطيع أن يعالج ضغوط المجموعة الكبيرة. وما كان يعنيه ذلك فعلاً هو أنه ليس هناك حاجة بالمرّة للنظر في المشاعر وإدارة العلاقة أو إدارة العملية، بل يتعين عليك ببساطة أن تقبل الوظيفة وأن تنجز العديد من المهمّات التي يجب إنجازها - بشكل جماعي أو بشكل فردي.

غير أننا نعرف الآن بأن العلاقات والمشاعر تحتاج لأن تدار بوضوح إذا أردنا أن يسود العمل الجماعي الفعّال، والتركيز على المهمة يمنع ذلك دائماً، وسيؤدي عادةً "لأن تعمل المجموعة مستخدمة العديد من الاتجاهات والإجراءات والسلوكيات السلبية التي حدّدناها سابقاً.

وعليه، إذا كانت الثقافة السائدة هي "أستطيع أن أعمل"، فعندئذٍ سيكون هناك تركيز كثير على المهمّات وعلى إنجازها مما يحول دون عمل الفريق بشكل فعّال .

ضعف التفكير الإستراتيجي

إن من يفكر بشكل إستراتيجي يستخدم أربع مهارات أساسية. فهو يستطيع أن :

* يقشر البصل - بمعنى أنه يستطيع أن يميز بين السبب

والنتيجة وأن يحدّد الأسباب الرئيسة لمشكلة ما .

* يفكر بعيداً عن أطر التفكير المعتادة - أي يبتعد عن النماذج والافتراضات والقيود والأطر الزائفة ويطوّر نظرات جديدة وفهماً جديداً وحلولاً أكثر فاعلية .

* يفرز التفاصيل - يعرف ما هو مهم منها وما يمكن تجاهله، بمعنى أنه يستطيع أن يستخلص من التفاصيل ما يؤثر على الجانب التكتيكي أو الجانب الإستراتيجي .

* يستخلص النتائج - يعرف التأثيرات العملية للقرارات المحتملة، ويغيّرها من خلال معرفة الفرق بين النظرية والممارسة العملية بشكل مسبق، وهذا يتطلب فهم الأشخاص وكيف يستجيبون للمثيرات المختلفة .

وهذا أحد الأسباب التي تجعل كثيراً من الأشخاص مثل "توم بيترز" ينظرون إلى الفريق كأداة لإدارة التغيير بشكل فاعل . فقد أبدى الأفراد مجموعة من المهارات غير الكاملة لا تؤهلهم ليصبحوا مفكرين إستراتيجيين فاعلين . غير أن الفريق الذي يقدر وينظم نقاط القوة المختلفة للأفراد يمكن أن يفكر بشكل إستراتيجي .

من الواضح أنه في ظل مع التركيز على المهمة وعلى

الضغوط الآتية يقل غالباً الوقت وتنظيم المهارات اللازمان للمستوى الإستراتيجي .

وتكون نتيجة ذلك أنه حتى لو كان هناك إيمان من قبل الإدارة العليا بأسلوب الفريق، فإن الثقافة تظل معادية لهذا الأسلوب. وفي حالة الشركة التي كان فيها العمل على شكل فريق جزء من الرؤية وأعلن للجميع بأنه أحد عوامل النجاح الحيوية الأربعة للمستقبل فإنه يُتوقع من كل موظف أن يأخذ به، أما في الثقافة التي يسود فيها نمط الوالد/الطفل، فإن إخبار الطفل بأن يؤمن بالفرق لا ينجح !

إن الانتقال إلى التفكير الإستراتيجي يعني اكتساب أو الاستمرار في التحصينات الرئيسة للثقافة غير المشجعة على الفرق والذي يؤدي إلى معوقين رئيسين سبق ذكرهما .

الهيكل التنظيمي

حيثما يوجد تأثير للمناسب وتسلسل هرمي مهم في القيادة (بحيث يكون هناك عدد من الرتب المختلفة ومستويات المكانة في القسم) وتقييم دوني، أي أن الهيكل التنظيمي التقليدي يشجع على ثقافة الوالد/الابن التقليدية، فعندئذ يكون العمل على شكل فريق

عملية صعبة.

الأنظمة

على نحو مماثل، فإن أنظمة المكافأة القائمة على الفرد والتي تقدم مكافآت مالية وغير مالية، إيجابية أو سلبية استناداً إلى تحقيق أهداف يمكن تشجيع على التنافس بين الأفراد لا على التعاون ضمن مجموعات. كما أنها تؤكد على مستوى وتأثير سياسات الإدارة.

التأثير على باني الفريق الفعال

أنت تعرف الثقافة السائدة في مؤسستك - بمعنى أنك تعرف مدى الإيجابية أو السلبية بالنسبة للفريق ولك بخصوص مواجهة القرار المتعلق فيما إذا كنت تستطيع أن تبني فريقاً فاعلاً أم لا.

والأخبار السارة في هذا المجال هي أنك كقائد تملك قوة أو تأثيراً هائلاً. ففي حياتي لم أصادف بعد أية مؤسسة قام فيها القادة ببناء فرق فعالة ولم يستفيدوا من ناحية مهنية. وحتى في الثقافات التي تتضمن تسلسلاً هرمياً صارماً وأنظمة مكافأة تركّز على الأفراد وتقيماً للأداء لوحظ أن بناء الفرق استفادوا. ويمكنني أن

أتذكر شخصين يعملان في مثل تلك البيئة الثقافية.
لقد ركز أحدهما على تثبيت نظره إلى أعلى نحو المدراء
الكبار مع توجيه فردي نظرة بين الحين والآخر إلى الجوانب (إلى من
هم بمستواه)، وتجاهل من هم دونه بسرور.
أما الآخر الذي عمل في الظروف المقيّدة نفسها لأنه كان
يعمل في المؤسسة نفسها وبالمستوى نفسه (فكلاهما كان مديراً
لقسم) فقد كان يؤمن بالفرق وساعد في تهيئة مناخ لها. وقد أبلغني
العديد من الموظفين الذين عملوا في قسمه بأنه المدير الوحيد من بين
المدراء الذين علموا معهم يحظى باحترامهم وثقتهم. فقد ولد دافعية
لديهم أكثر من أي مدير آخر.

وظل هذا المدير خمس سنوات متواصلة رئيساً لمجلس
الإدارة بينما لم يصل منافسه/ زميله إلى هذا المنصب.

الأسباب الفردية

سوف نتعرض في هذا القسم إلى خمس معوقات فردية
أساسية تعترض العمل على شكل فريق.

معوقات شخصية

أحد المعوقات الرئيسية للعمل على شكل فريق معتقدات

القائد واتجاهاته ومعرفته ومهاراته أتذكر أحد المدراء كان يخضع لبرنامج تدريبي يتكوّن من جزعين، وفي نهاية الجزء الأول أوضح بأنه سيعود إلى بناء فريقه.

وبعد مضي أربعة شهور، وعندما عاد لاستكمال الجزء الثاني من البرنامج، أشار إلى أنه لم يعد يؤمن بهذا الأسلوب وأبدى انزعاجه من كوننا أرشدناه له.

لقد كان قائداً ذا شخصية قوية يتملق فريقه بإشراكه في اتخاذ القرار. وبكلمات أخرى، فإنه يتخذ قراره بخصوص موضوع أو مشكلة معينة قبل أي اجتماع للفريق ثم يدعو لاجتماع فريق لإجراء مناقشة "رسمية" يسود فيها رأيه في نهاية المطاف. وبالطبع، فإن ذلك ليس أكثر من إضاعة لوقت أعضاء الفريق الذين لم تنطل عليهم الأعباء وحيله حيث إنهم لم يشاركوا بالفعل في عملية اتخاذ القرار، كانوا يفضلون بأن يتم إعلامهم بما يفعلونه ومتى.

وفي اجتماعه الأول بعد إنهاء الجزء الأول من البرنامج التدريبي، قال بأنه سيشارك أعضاء الفريق بحق في اتخاذ القرار، وأنه سيلتزم برأي الأغلبية ! ولما كانت هناك حاجة لاتخاذ قرار رئيسي طرح للتصويت وكان هو في مجموعة الأقلية، فإنه ألغى

القرار بعد عدة أسابيع حيث إنه لم ينجح (!) وتحول إلى خياره المفضل. وقال مبرراً إجراءه هذا بأن ذلك ضياعاً للوقت وضياعاً للمال وأرجع الفريق خطوات إلى الوراء.

وعلى هذا نقول بأن الإيمان بشيء ما لا يكفي، بل يجب أن يتبعه معرفة بما يجب أن تعلمه ومتى ولماذا وكيف. وهذه هي المعرفة التي يهدف هذا الكتاب إلى توصيلها.

المهارات

وهنا سننظر في نوعين من المهارات الفنية ومهارات الفريق. فبخصوص الكفاءة الفنية للفريق ككل، فمن الواضح أنه يجب أن تتوافرها بشكل كاف لفهم المهمة ومتطلباتها. وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات لمهمة ما كما في حالة المشروع الذي يحتاج لعدة شهور لإنجازه. فأحدى الميزات أو الفوائد الكبرى للعمل على شكل فريق هي إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم، ويشمل التطور المهارات الفنية. وما نحتاج إليه هنا، هو ما سيتم التعرّض له في الفصل السادس، وهو تحديد الكفاءة الفنية المطلوب تطويرها ومن قبل ومتى من أجل إنجاز المشروع بنجاح.

وكملاحظة جانبية، فإنه عندما صرح الرئيس كندي "بأننا سننزل إنساناً على القمر خلال (١٠) سنوات"، كانت الكثير من المهارات الفنية غير متوافرة حيث لم تكن العديد من الوسائل التقنية قد اخترعت! ومع ذلك فقد تحقق الهدف.

وفيما يتعلق بمهارات الفريق، فإننا سنناقش ذلك بالتفصيل في الفصل الخامس. فمن الواضح أنه إذا كانت مهارات التفكير الإستراتيجي غائبة، أو إذا كان الجميع يفضلون التقييم والتنفيذ، فإنه سيكون من الصعب جداً أن نبني فريقاً فعّالاً، وهذا يقودنا إلى النقطة التالية.

تنوع المهارات داخل الفريق

من المهم أن يتوفر في الفريق مزيج مناسب من المهارات الفنية ومهارات التفكير الإستراتيجي والمهارات الشخصية، وكما هو موضح في الفصل السادس، فإنه ليس من الضروري أن تتوفر المجموعة الكاملة للمهارات، بل إن يكفي ببساطة بتحديد أي تكرار (يمكن أن يقود إلى احتكاكات شخصية) أو أي نقص فيها كي يتم وضع استراتيجيات وتنفيذها لضمان التوازن والتشكيلة المناسبة.

المكان

الوضع المثالي للفريق الفعّال هو أن يعمل الفريق في مكان واحد. وبقدر ما يكون هناك بُعد مكاني بقدر ما يصبح من الصعب بناء فريق فعّال وبقدر ما يحتاج باني الفريق الفعّال إلى بذل جهد أكبر في مجال تبادل المعلومات ووضع الأهداف. وعليه، سيكون التعاون بين أعضاء الفريق ضعيفاً ما لم يكن القائد / الشركة مستعداً لوضع تكاليف اجتماعات الفريق المنتظمة في مكان واحد.

وبالمناسبة نذكر أنه كان هناك مدير قسم في شركة لصناعة الأدوية ليس ثلاثة مشرفين يديرون فرقهم. وكان اثنان من هؤلاء المشرفين يعملان بالقرب منه بينما كان الثالث يعمل على بُعد أربعة أميال. لقد أراد هذا المدير أن يبني فريقاً فعّالاً منهم الأربعة، ومضى في هذه التجربة مع مشرفيه الثلاثة. غير أن العضو الرابع الغائب جسدياً عن المكان كان يشعر بالبُعد والانعزال والغيرة من العضوين الآخرين بسبب سهولة وسرعة اتصالهما بالمدير المسؤول.

صحيح أن الخبرة قلّت إلى حد ما من هذه المشاعر وحسنت أداء الفريق، غير أن الشيء الوحيد الذي زاد من تعاونهم

معاً هو إعادة تموضعهم جميعاً في مبنى جديد.

عدد أعضاء الفريق

لا يمكنك أن تبني فريقاً فعالاً إذا كان سيضم عدداً كبيراً من الأعضاء وعندئذ ينطبق على هذا الوضع قانون وهنا يصح قانون "العوائد المتناقصة" بمعنى أنه كلما زاد عدد الأعضاء قلّ التعاون أو الفائدة والأسباب الرئيسة لذلك هي:

١. يصبح من الصعب بشكل متزايد على الأعضاء أن يشاركوا ويشعروا بالانتماء والالتزام.
 ٢. هناك خطر نشوء مجموعات فرعية مستقلة غير مرتبطة بالمجموعة الرئيسة وربما تتنافس مع بعضها بعضاً.
 ٣. هناك فرصة أقل لأخذ أدوار واضحة وذات صلة بالمهمة ولا تكون مكررة.
 ٤. تكرار المهارات أو الفرق المفضلة مما يزيد من احتمال الاحتكاكات أو المصادمات.
 ٥. تضعف القدرة على الإحساس بمزاج الفريق والأفراد. إذ طاقتنا محدودة على الإدراك والوعي.
- إن ما هو العدد المناسب لأعضاء الفريق ؟

ليست هناك إجابة محددة لهذا السؤال حيث إن الأمر يتوقف على تعقيد المشروع ومتطلباته وتنوع مهارات الأعضاء. ويعتقد معظم الخبراء أن العدد المناسب يتراوح بين ٤-٨ أعضاء. وبالتأكيد، فإنه خلال السنوات التي ساعدت فيها على بناء فرق فعّالة كان العدد يتراوح بين ٤-٨ أعضاء.

هذا ويمكنك أن تحصل على بعض التعاون بمزيد من الأعضاء كما هو ملاحظ في فريق كرة القدم في كثير من الأحيان! ومما يساعد فريق كرة القدم على تحقيق التعاون هو الوضوح التام في الأدوار وعدم التصادم بينها - حيث المواقع المنفصلة في الملعب. وبالطبع يمكنك أن تخلق جواً جماعياً بين عدد كبير من الأعضاء غير أن ذلك لا يكون مستوى الفريق الفعّال نفسه.

تمرين عملي

التعاون مهم لأنك كباني فريق فعّال يمكنك أن تخلقه بسرعة كبيرة - وفي الحقيقة، يمكنك أن تبني فريقاً فعّالاً حتى لو كان ذلك بشكل مؤقت خلال فترة زمنية قصيرة.

وهذا الجزء الأخير من الفصل يدور في الحقيقة حول طريقة عمل ذلك.

الفرق الأساسي بين فريق فعال من الأفراد ومجموعة من الأفراد هو أن المجموعة تولّد تنافساً في حين أن الفريق الفعال يوكد تعاوناً وما نعنيه بالتنافس هو أن القيمة المنتجة بشكل جماعي من قبل المجموعة تكون أقل من القيمة الناتجة عن عمل الأعضاء بشكل فردي. وفي الحقيقة، يكون هناك كثير من التنافس عندما تلتقي المجموعات معاً. وهذا هو السبب الذي جعل العديد من المدراء يقولون لي بأنهم ينجزون أفضل أعمالهم عندما يعملون بمفردهم إما في الصباح الباكر قبل وصول بقية الموظفين أو في المساء عندما يغادرون، يحدث التعاون فقط إذا كان هناك استكشاف في المجموعة وبكلمات أخرى، فإن التفاعل بين الأفراد في المجموعة يقود إلى اكتساب معرفة جديدة وفهم أعمق ورؤى وحلول - لا يمكن للأفراد أن يحصلوا عليها من خلال عملهم بشكل فردي. وباختصار، فإن التفاعل الفعال بين الأفراد المختلفين يخلق فوائد قيّمة يتم استخدامها لتحسين الأداء في العمل.

ولذا إذا أمكنك أن تهيب بيئة تتضمن مثل ذلك الاكتشاف فإنك ستكون قد أوجدت فريقاً فعالاً.

ويمكنك أن تفعل ذلك من خلال ما يطلق عليه أسئلة التفكير

الجانبية ومع ذلك، ولكي تضمن النتيجة، فإنه يتعين عليك أن تتبع هذا التمرين لفريقك (والذي قد يكون بمثابة مجموعة أولى من الخطوات يدرسها الفريق ليبنى فريقاً فعالاً) وأن تتبع الإرشادات التي أقدمها. وكما هو معروف، فكلنا يضع افتراضات تحد من قدرتنا على التوصل لحلول جيدة. ففي كل سؤال ينطوي على افتراض أو افتراضات والتي إن كشفت ستؤدي إلى حلول أفضل. ومن خلال الفريق بما فيهم أنت، فإن الكشف عن هذه الافتراضات سيؤدي إلى وضع حلول أفضل مما لو كان الحال بدون فريق - بمعنى أنه سيكون هناك عملية اكتشاف جماعي.

دعنا نأخذ المثال التالي :

"قفزت امرأة من قمة ناطحة السحاب في نيويورك. وهذه عملية انتحار متعمدة. وفي أثناء سيرها نحو حتفها سمعت رنين هاتف، فصرخت قائلة، "يا ليتني لم أقفز. اشرح سلوكها".

أول نقطة يجب توضيحها هي أنه يجب أن يولد التمرين ضحكاً وتسلية (وهو من بعض القيم الأساسية للفريق الفعال). ولذا يجب تشجيع جميع الأعضاء على الخروج بإجابات دون توجيه أي انتقاد لها. لنفترض أن أحد الأعضاء قال بأنها كانت تعتقد بأنها

ستموت بالسرطان، وكان الطبيب قد وعد بتأكيد النتائج قبل ساعه، فانتظرت طويلاً ثم قفزت. وعندما سمعت جرس الهاتف، تمننت لو أنها تقفز فليماً تكون الأخبار سارة، وهنا كن إيجابياً بخصوص هذا الاقتراح وتفقد الافتراض الذي وضع وأدى لهذه الإجابة وشجع الإجابات المختلفة. وبالتحديد، حاول أن تركز انتباه المجموعة على دراسة الافتراضات التي وُضعت. وكل المعلومات هي في الحقيقة مهمة والمعلومات غير المقدمة هي معلومات غير مهمة.

وكما قلت، يتعين عليك أن تتأكد بأنه ليست هناك إجابة خاطئة، ولكن يمكن تطوير أجوبة أفضل إذا ما لاحظ أحد الأعضاء عدم وجود ال التعريف أمام كلمة "هاتف". فالكلمة هي "هاتف" وليست "الهاتف". وإذا افترض الناس، والعديد منهم فعل ذلك، بأنها "الهاتف"، فإنهم يؤلفون قصصاً يكون فيها المتحدث معروفاً للمرأة. وإذا لاحظوا أن الكلمة هي "هاتف"، فإنهم عندئذٍ يؤلفون قصصاً يكون فيها شخص غريب هو الذي أجرى المكالمة. ويمكن تفسير هذا الحديث بحصول إبادة جماعية حيث كانت المرأة مقتنعة بأنها الناجية الوحيدة من هذه الإبادة ولم تستطيع أن تتحمل العزلة فأقدمت على فعلتها. ثم ندمت على قرارها عندما سمعت رنين جرس هاتف.

لقد أفردنا الأسئلة داخل إطار تحت عنوان "افتراضات حول الأسئلة لمساعدتك على تصويرها وإعطاء نسخة منها لكل عضو إن شئت.

وإذا نجح هذا الإجراء، وهو نجح دائماً تقريباً، فعندئذٍ يصبح لديك خلاصة مختصرة في النهاية تؤكد قي على بعض النقاط الأساسية.

يجب أن يكون هناك مرح ومتعة وبعض الإجابات السخيفة - إيجاد بيئة تعرض فيها مهارات طرح الأسئلة والإصغاء الجيدة.

فالجواب على سؤال مثل "هل تشعرون بأنكم لو عملتم على هذه المسائل بمفردكم، فإنكم ستقدمون أداءً ممتازاً؟" هو أن يقول الجميع بأنهم يؤدون بشكل أفضل من خلال العمل على شكل فريق مؤكدين على عملية الاكتشاف التي هي أساس العمل الجماعي الفعال.

والجواب على سؤال مثل، "هل وجدتم أحياناً بأن الجواب يأتي بومضة خاطفة لفرد ما وأن تلك الومضة من التبصر أو الإسهام جاءت بمساعدة من تعليقات وأئلة الأعضاء الآخرين في المجموعة؟" هو أن يقول الجميع نعم، مؤكدين على أننا جميعاً يمكن

أن نكون أكثر إبداعاً مما نظن وعلى قوة وتأثير التفاعل الجماعي الإيجابي.

وأخيراً، قد تتساءل عن إجابات تلك الأسئلة، ولكننا نقول بأنه لكي تحصل أنت وأعضاء فريقك على الفائدة القصوى، فإنه يجب ألا يعرف أحد هذه الإجابات بشكل مسبق. وبالنسبة للعديد منها، فإنه ليست هناك "إجابة واحدة صحيحة". وفي الحقيقة، فإن القانون النهائي الذي يجب أن تعلم فريقك به هو أنه إذا كان أحد الأعضاء يعرف الإجابة فعلاً فعليه ألا يفصح عنها حيث إن ذلك سيفسد على الآخرين تسليتهم ومتعتهم. ومن ناحية أخرى، فإن التزامه بالصمت وعدم المشاركة ليس فكرة جيدة، بل يمكن مساعدة المجموعة من خلال طرح أسئلة عليهم تساعد على إيجاد الافتراض أو الافتراضات الخاطئة بمفردهم.

بعض الافتراضات للإجابة موجودة في النص (على شكل مقلوب) في الفصل السابع ولكن قاوم إغراء النظر إليها من فضلك لحين إكمال التمرين مع فريقك.

إفتراضات حول الأسئلة

١. تقف فتاة صغيرة مع والديها على ضفة النهر، وتتنظر إلى صورهم في الماء وتقول: "أستطيع أن أرى صورنا الأربع في الماء". كيف يمكن ذلك بينما لا يوجد سوى ثلاثة أشخاص؟
٢. يخرج رجل من بيته ويقتل كلبه وتُقتل في الطريق إلى البيت، كيف قتل؟
٣. وجدت امرأة ميتة ومعلقة بعوارض السقف الحديدية على ارتفاع عشر أقدام من الأرض في غرفة فارغة تماماً. ويوجد تحتها بركة ماء. كيف ماتت؟
٤. يدفع رجل سيارة تتوقف بالقرب من فندق. أدرك الرجل فوراً بأنه مغلس. وضح ذلك.
٥. كيف تزرع أربعة أنابيب أسطوانية الشكل بحيث يكون مركز كل أنبوب (أي مركز الدائرة) على مسافة متساوية تماماً عن بقية الأنابيب؟
٦. اكتشف فريق من علماء الآثار جثتين محفوظتين بشكل

جيد في أثناء أعمال الحفريات مؤكداً بأن الجثتين لأدم
وحواء. كيف أمكن ذلك؟
٧. وُجد رجل عاري ميتاً في الصحراء ممسكاً بقشة. ولا
يوجد في المكان المباشر الذي وجد فيه سوى الرمل،
وخلف الرمل في أحد الاتجاهات يوجد عدد من القلال.
ابحث عن تفسير لهذا الحدث يأخذ بالحسبان جميع
الحقائق.

الفصل الثالث تعزير الاكتشاف

- مقدمة

- تعزير الاكتشاف

- التفكير الإبداعي

الفصل الثالث

تعزيز عملية الاكتشاف

مقدمة

أمل أن تكون قد وجدت وقتاً لتنفيذ التمرين التعاوني وحققت الهدف المتمثل في أن نبين لك ولأعضاء فريقك كم من السهل أن تعملوا كفريق فعال . فإذا كان هذا قد حصل ، فإنك بذلك تكون قد قطعت شوطاً لا بأس به في سعيك لبناء فريق أفضل في ميدان العمل، وتكون أيضاً قد خلقت زخماً يمكن انطلاقاً منه أن تحقق تقدماً سريعاً .

سوف نناقش في هذا الفصل المهارات الأساسية للإصغاء وطرح الأسئلة الفعالة التي تساعد الفريق على الاكتشاف ، وسنرسخ بعض النقاط عن الأفكار والتفكير الإبداعي ، كما سنتعرض لأسلوب "استدرار الأفكار" . هذا ، ويجب عليك أن تكتسب هذه المهارات وهذا الأسلوب كي تصبح باني فريق فعال ، ويمكنك

أيضاً أن تنميها لدى أعضاء فريقك لمساعدتهم على أن يصبحوا أكثر فعالية .

تعريف الاكتشاف

إن سؤال أنفسنا والآخرين أسئلة جيدة هو الذي يحقق التطور والتوسع لا السعي لأجوبة مباشرة لإزالة الشكوك التي يولدها التغيير دائماً. وقد رأينا ذلك في التمرين التعاوني السابق. فسر البناء الفعال للفريق هو تشجيع الأعضاء على أن يفكروا بأنفسهم لا إعلامهم ببساطة بما نعتقد أنه صحيح .

ولنحقق ذلك فإننا نحتاج لأن نسأل السؤال المناسب مثل :
"لحظة من فضلكم ، قبل أن ننطلق بالعمل دعونا أولاً نتوقف وننظر في الافتراضات التي نضعها في النواحي المختلفة!"

ثمة ثلاثة أسئلة أساسية تعزز عملية اكتشاف هذه الافتراضات ربما تكون قد اكتشفت طبيعتها ولكنك إذا لم تكتشفها بعد ، فإنني سأقدم لك قصة حقيقية عن "شركة كهرباء الأسكا" .

لقد واجهت "شركة كهرباء الأسكا" مشاكل فظيعة قبل سنوات قليلة. فهي شركة كانت تدير أكثر من (٠٠١) من أعمدة البرق المنشأة فوق الأرض لتزويد طاقة كهربائية لمجموعة متناثرة جداً

من السكان يعيشون في منطقة ذات ظروف جوية سيئة جداً . ونتيجة للجو السيء، فإن الجليد يتجمع على رؤوس الأعمدة مما يؤدي إلى قطع الأسلاك باستمرار تحت ضغط وزن الجليد . مما يضطر فرق الفنيين لقطع مسافات طويلة لإصلاح هذه الأسلاك . وكانت تكلفة مثل تلك العمليات تقضي على جميع أرباح الشركة .

وكان أن تم حل المشكلة من خلال مجموعة من الأشخاص طرحت أسئلة فعالة . وهذه الأسئلة هي كما يلي :

- لماذا لا نهز الأعمدة فيتساقط عنها الجليد ؟
- غير أن ذلك سيكون عملية صعبة بوجود (٠٠١) ميل من الأعمدة - لكن ذلك لا يهم، كيف يمكننا أن نطور هذا الاقتراح ؟
- لا بأس . لماذا لا نجعل الدببة القطبية تهز الأعمدة ؟
- حسناً ، نعم ولكن كيف يمكننا أن نقنع الدببة بهز الأعمدة ؟
- ما الذي سيحفز الدببة لهز الأعمدة ؟
- حسناً ، لماذا لا نضع لحمة على رؤوس الأعمدة ؟ وأثناء محاولتها للوصول إلى قمة العمود لأكل اللحم ، فإنها

ستهز العمود وتزيل الجليد عنه؟

- ولكن كيف يمكننا أن نضع اللحم على رؤوس الأعمدة ؟
- أعرف، لماذا لا نستخدم الطائرات المروحية لوضع اللحم
على رؤوس الأعمدة للدببة؟

- لدي فكرة أفضل . لماذا لا نستخدم الطائرات المروحية
لإزالة الجليد عن طريق شفرات مرواحها المتحركة
ونسى قصة الدببة؟

وهذا ما فعلته شركة كهرباء ألاسكا حيث أدى ذلك إلى
خفض كبير في تكلفة الإصلاح.

الأسئلة المفتوحة

إن ما تحقق من نجاح في القصة الحقيقية السابقة سببه
استخدام الأسئلة المفتوحة المقابلة للأسئلة المغلقة .

وكما كتب "روديارو كبلنج" :

لدي ستة رجال ثقة

علموني كل ما أعرفه

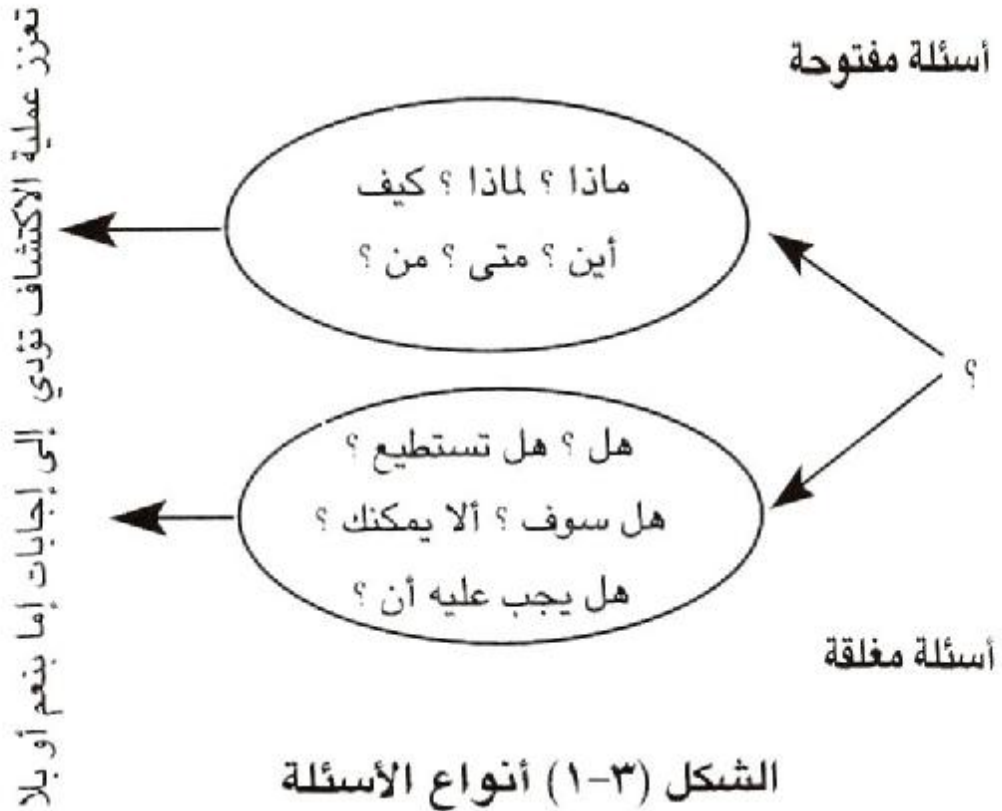
أسمائهم هي ماذا ، لماذا ، متى

وكيف وأين ومن .

الفرق بين الأسئلة المفتوحة والأسئلة المغلقة موضح في الشكل (١-٣). كلنا ، باستثناء عدد قليل منا ، نميل لطرح أسئلة مغلقة . وهناك ثلاثة أسباب رئيسة لذلك هي :

تعليمنا

تركز أساليب التعليم المتبعة في مدارسنا على إيجاد أجوبة - حيث نُزود بمعلومات نستخلص منها استنتاجات - أكثر من تركيزها على عملية الاكتشاف . ونتيجة لذلك فإننا لا بد أن نتحيز للأسئلة التي تقدم إجابات .



عوامل نفسية

إحدى الميزات الكبيرة للأسئلة المغلقة هي أنها تنطوي على أجوبة مباشرة . ونحن نعرف لا شعورياً بأننا من خلال طرح سؤال مغلق ، فإننا نضمن إجابة معينة . وهذا يعني بأن النتيجة مؤكدة ومضبوطة . ومعظمنا يحب أن يشعر بالسيطرة وحتى لو لم تكن نحب ذلك ، فإننا نحب أن نشعر بشيء من التأكد أو التيقن .

غير أنه في حالة الأسئلة المفتوحة هناك عدم معرفة بالنتائج تولد شكاً . كما أننا يمكن أن نفقد السيطرة على الحوار .

الجهل

قلّة منا تعلموا عن الأسئلة المفتوحة .

علاوة على ذلك ، فإنني أشرت إلى ثلاثة أنواع أساسية من الأسئلة . فقد استخدمت فقط ثلاثة أنواع من مجموع الأسئلة الستة المفتوحة . وهي ما أطلق عليه ملوك الاكتشاف . والسلسلة الحقيقية لهذه الأسئلة هي :

لماذا ، كيف ، لماذا ، كيف ، ماذا ، لماذا ، كيف ، لماذا ،

لماذا؟

اسأل الأسئلة المناسبة ، وسترى بأننا سنجد الأجوبة

المناسبة. وعندما يتعلق الأمر ببناء الفريق ، فإن توليد أجوبة جماعية للأسئلة المفتوحة المهمة هو الذي يضمن النجاح . ومن الأسئلة التي يحتاج أعضاء الفريق لأن يجيبوا عنها ما يلي:

- لماذا أنا هنا وماذا يُتوقع مني ؟
- ما هو هدف الفريق وكيف سيتم تحقيقه ؟
- إلى أي نوع من القادة ينتمي "المدير" وكيف سيتصرف ؟
- ماذا سيكون دوري وكيف يمكنني أن أنفذه بشكل جيد ؟
- كيف أقيم نفسي بالنسبة لأعضاء الفريق الآخرين ؟
- ماذا ستكون مكافأة النجاح ؟

الإصغاء الفعال (النشط)

بعض المدراء يسألون فرقهم أسئلة جيدة وغير جيدة . ولا يهم أي نوع من الأسئلة يطرحون حيث ليس لديهم نية للإصغاء للأجوبة . فقد قرروا مسبقاً ما يريدون ، وما هم بصدده الآن هو ما يعتبره أعضاء الفريق تمريناً على الاستشارة يشعروهم بالإهانة ويستهلك وقتهم.

وهناك ستة أسباب تجعل الإصغاء عملية صعبة فيما يلي

تفصيل لها :

المتكلمون يكافأون

إذا رجعنا إلى نشأتنا الأولى، إلى ما وراء ذاكرتنا الواعية، فقد عرفنا كأطفال رضع بأن إصدار أصوات يجلب لنا الانتباه والرضا . وكأطفال ، فن الأعلى صوتاً والأكثر ضجيجاً غالباً ما يصبح القائد والمبدع لألعاب وأنشطة الطفولة . وفي التعليم الرسمي، فإن أولئك الأطفال الذين يجيبون عن الأسئلة دائماً ويتحدثون بوضوح وتميز يحظون أكثر بالمحبة والثناء.

ويستمر هذا النمط في ميدان العمل ومع الأشخاص الراشدين . فالذين يصدرن أعلى الأصوات والضجيج غالباً ما يحظون باهتمام أكثر مما يستحقون أو تستحق آراؤهم . وعليه، فإن المتكلمين يكافأون .

نحن أهم من الآخرين

أحياناً ، كثير منا يمكن أن يقولوا لأنفسهم ، بوعي أو بلا وعي ، بأنهم أكثر أهمية من الشخص أو الأشخاص الذين يتحدثون إليهم . وعندما يكون الحال كذلك ، فإننا نعتبر وجهات نظرنا وآراءنا أهم وبالتالي فإننا من غير المرجح أن نصغي لأي شخص آخر. وتتعزيز هذه الحقيقة بالمكانة أو قوة المنصب وهذا قد يكون شبيهاً

بحالتك كقائد لفريقك .

نحن الخبراء

قليل من المعرفة شيء خطير، غير أن الكثير منها قد يكون أكثر خطورة . عندما يتعلق الأمر بالإصغاء . وهذا شكل آخر مختلف للنظرة إلى موضوع الأهمية - ففي هذه المرة ليس الفرد أو الفريق هو غير المهم بل إن ما يقوله هو غير المهم . بمعنى أننا نحن الخبراء . ونقول لأنفسنا في العمق بأن أولئك الذين لا يعرفون شيئاً لا شيء عندهم يقولونه . غير أن البراءة والجهل قد يكونان أحياناً مصدراً للكثير من الإبداع والمعرفة اللاحقة . فالكثير من الاختراعات حدثت لأن شخصاً كان يجهل إمكانية حدوثها وشخصاً آخر أصغى لذلك !

وهذا قد يشكل خطراً حقيقياً بالنسبة لك عندما تقرأ هذا الكتاب لأنك لابد أن تكون قد عرفت أكثر عن بناء الفرق مقارنة مع أعضاء فريقك .

نفكر على نحو أسرع مما نتكلم

وهذا يعني بأننا ، كمستمعين ، لدينا وقت يمكن أن يُستغل إما بشكل مفيد بأن نركز ونحاول أن نستوعب تماماً ما يُقال لنا ، أو

بشكل سيء بأن نسمح للعوامل المشتتة وأفكارنا الخاصة بالتدخل .

تكوين عقولنا

منذ اللحظة الأولى لولادتنا ، ندخل في عالم من الشك يتسم بالتعقيد لن نستطيع أن نفهمه أبداً . ولذا فإننا نندفع بوعي ، أو بلا وعي ، للتعامل مع ذلك الشك . والبعض منا يستطيعون أن يتحملوا مستويات عالية من الغموض والشك بل يستمتعوا بذلك ، غير أنه بالنسبة لنا جميعاً هناك حد لا يمكن تحمّله .

ولمساعدتنا على التكيف مع هذا الوضع ، فإننا نكون ونؤكد على جوانب يقينية - كالمعتقدات والافتراضات والاتجاهات والآراء والتي لا نشكك بها بشكل واعٍ . ولكن إذا شككنا بها ، فإننا سنرفع مستوى الشك في حياتنا . كما أننا سنجازف حيث إننا لا نعرف النقطة التي ننهار عندها .

وبذلك تصبح عقولنا موالفة أو معيرة على نحو معين .

وإحدى نتائج ذلك أننا نستطيع أن نصدر أحكاماً مسبقة

وأن نقفز إلى استنتاجات متسرعة بمعنى أننا نسمع ما نريد أن

نسمعه لا ما يُقال فعلاً .

قد لا نراعي الأصول المناسبة للتحدث

المشكلة لا تكمن دائماً في المستمع . بمعنى أننا قد نعاني من ضعف في مهارة التحدث، حيث قد نتحدث بسرعة كبيرة وقد نعطي قدراً هائلاً من المعلومات وقد نرسل رسائل مقنعة ذات لغة وأنماط كلام غير مناسبة أو قد نرسل رسائل متناقضة مستخدمين لغة جسمية غير منسجمة مع أقوالنا .

إن ، مع وجود هذه المعوقات المحتملة أمام الإصغاء الفعال ، ماذا نحتاج لأن نعمل لنضمن عدم ضياع أسئلتنا الجيدة لأننا لا نسمع بالفعل الإجابات ؟

مفاتيح الإصغاء الفعال هي :

* التركيز على المتحدث بأن نفرغ رؤوسنا من أفكارنا واهتماماتنا .

* استخدام لغة الجسم المناسبة . ويتمثل ذلك بالجلوس الهادئ بلا عصبية أو نقر بالقلم، وبجلسة مفتوحة (الذراعان غير مطويين أو خلف الرأس ، والظهر مستقيم أو منثن قليلاً إلى الأمام) وبالإيماء أو التمتمة المفيدة بين الحين والآخر .

- * استخدام التغذية الراجعة للتأكد من الفهم : "إذن دعني أرى . أنت تعتقد بأنه يتعين علينا أن....."
- * عدم إصدار أحكام قبل الأوان .

التفكير الإبداعي

ما هي الفكرة؟

قد يبدو هذا سؤالاً غريباً ، ولكن تحمل معي . بل خذ قلماً وورقة واكتب مجالاً يمكن أن يحتاج إلى تحسين ، مثل زيادة المبيعات في شركتك أو أي مجال آخر تودده ، ثم وبعد أن تكون قد حددت هذا المجال اكتب بعض الأفكار التي ستحدث التحسين المطلوب .

فإذا أخذنا مثال المبيعات ونظرنا في السؤال الذي يقول كيف يمكننا أن نزيد المبيعات، فإنه يمكننا أن :

- * نتعاقد مع عدد أكبر من مندوبي المبيعات .
 - * نخفض أسعار المنتجات أو الخدمات.
 - * نصرف أكثر على التدريب .
 - * نحسن معنويات مندوبي المبيعات .
- والآن دعنا ننظر إلى هذه الأفكار ، إنها ببساطة أعمال أو

مجالات عمل . فتوظيف عدد أكبر من مندوبي المبيعات عمل ،
وتخفيض أسعار المنتجات أو الخدمات عمل و صرف المزيد من المال
على التدريب عمل ورفع معنويات المندوبين مجال يتطلب عملاً إذا ما
أردنا تحسين المعنويات وزيادة المبيعات .

إن الأفكار هي ببساطة أعمال تحتاج إلى تنفيذ أو هي
مجالات عمل تحتاج فيها إلى تطوير مزيد من الأفكار أو تطوير
أعمال بديلة .

ويتبع هذا نقطتان مثيرتان للاهتمام هما :

١- يحاول الخبراء أن يفصلوا التفكير المنطقي عن التفكير
الإبداعي وأن يعطوا التفكير الإبداعي هالة ودرجة من
الصعوبة يمكنها على نحو مفهوم تماماً أن تلغي أنواع
التفكير المنطقي الواقعي . فكّر في الكلمات والعبارات
التالية : "استدرار الأفكار" ، "تكوين المفاهيم" ، "التفكير
الخيالي" ! كم هو أكثر أهمية وصلة أن تقول لفريقك :
"دعونا نجتمع معاً لنفكر بإجراءات بديلة نحتاج إلى
اتخاذها لحل المشكلة أو الموضوع الذي يواجهنا!"

٢- بقدر ما نكون منطقيين بقدر ما نصبح مبدعين .

يشدني دائماً نموذج "ادوارد دي بونو" الخاص بالتفكير الإبداعي . فهو يقول بأن الدماغ يعمل طبقاً لأنماط تفكير مستقرة ، ونحن نميل لأن ننتقل بشكل منطقي من حالة مستقرة إلى حالة يمكن ربطها بالحالة الأولى . فلكي نخرج بفكرة جيدة نحتاج لأن نستفز الدماغ ونحركه من مساره المألوف ونعلق الحكم ونولد حركة . ثم وبطرفة عين تأتي لنا الفكرة - غير أن إدراكها يتم فقط إذا رجعنا بها منطقياً إلى حيث بدأنا . ولذا ، لا يمكننا أن نولد أفكاراً من خلال التبصر المنطقي، ولكن يمكننا أن ندرك الفكرة الجيدة في منطقة الإدراك المنطقي المتأخر . ويمكن تشبيه هذا الوضع بالفكاهة أو المزاح . بمعنى أننا لا نفهم الممثل الكوميدي (الهزلي) إلا بعد أن يصل إلى ذروة النكتة أو الفكاهة - عدم المنطقية - ولا نضحك إلا بعد أن نربط الواقعة أو الحدث بشكل منطقي . وإذا لم نفعل ذلك ، فإننا نقول :
لم نفهم الموقف .

وعليه ، فإننا كلما ولدنا فكاهة أكثر ، زاد عدد الأفكار التي

سئمتكها ، وكما أصبحنا أكثر منطقية ، زاد عدد الأفكار التي سئمتكها - بشرط أن نعلق الحكم عليها . وهذا هو الجزء الصعب لأننا كلما صرنا أكثر منطقية ، تطورت قدراتنا وملكاتنا المهمة !

ربما تكون قد اكتشفت أن هذا هو ما حصل في تمرينك التعاوني - الذي أثبت النقاط التي ذكرناها سابقاً . وأنا أعرف بشكل مؤكد شخصاً من "المحاسبين الذين لديهم زمالة ملكية" كان مستعداً للمشاركة في أسلوب التفكير الجماعي (أو ما يعرف بأسلوب استدرار الأفكار)، وطبق القوانين الخاصة به واكتشف كم كان مبدعاً - مما أسعده كثيراً لأنه حتى ذلك الحين كان ينظر إلى نفسه كشخص غير مبدع وبالتالي أقل شأناً من زملائه .

التفكير الجماعي (استدرار الأفكار)

وهذا أسلوب مفيد للغاية يعتبر أساسياً لعملية بناء فرق فعالة ولتحسين قدرتك على بناء الفرق . ولكن ، وكما هو الحال دائماً ، فإنه لكي نحقق أفضل النتائج من هذا الأسلوب ، فإننا نحتاج إلى بنية وعملية وقاعدة ذهبية واحدة . وفيما يتعلق بالعملية ، والتي سيتم مناقشتها بتفصيل أكثر في الفصل السادس ، فإن عليك أن تتذكر بأن استدرار الأفكار أو التفكير الجماعي يحدث دائماً بشكل

منفصل عن التقييم في وقت ومرحلة مناسبين من عملية متفق عليها .
ولذا يمكنك أن تستخدمه للكشف عن افتراضات خاطئة ، أو
لاستقصاء الخيارات أو الإجراءات البديلة المتوافرة لحل مشكلة
معينة - وفي الحقيقة ، يمكنك أن تستخدمه كلما وُجد وقت للانفتاح
لا للغلاق . وباختصار يمكنك أن تستخدمه كلما طرحت على أعضاء
فريقك سؤالاً مفتوحاً وخاصة من أحد ملوك الاكتشاف لماذا ، ماذا ،
وكيف .

في مرحلة الاكتشاف ، يجب أن يكون هناك حدٌ زمني
لتوليد إجراءات بديلة . وأنت كباني فريق فعال تحتاج لأن تشرح
وتطبق القاعدة الذهبية التي تنص على أنه لا يسمح لأي عضو أن
ينتقد بلغة الكلام أو بلغة الجسم أياً من الأفكار أو الإجراءات
المقترحة.

لقد تطرقنا إلى هذه القاعدة بشكل ضمني من قبل
وسناقشها بشكل أوضح هنا . فنقول بأن الانتقاد يقتل الأفكار .
وفي الحالات المتطرفة التي يسيء فيها ما نطلق عليه باني الفريق
استخدام منصبه، فإن انتقاده للفكرة الأولى سيوقف تدفق الأفكار
متيحاً المجال لتبني فكرة واحدة فقط . ويمكنك طبعاً أن تخمن

صاحب هذه الفكرة !

لو كان منطق الانتقاد قد استخدم في حالة شركة كهرباء الاسكا في أية مرة ، فإن الحل النهائي الذي تم التوصل إليه لن يُعثر عليه مطلقاً . ومن الأمثلة على الانتقاد في هذه الحالة ما يلي : "لا تكن سخيفاً ، هناك أكثر من (١٠٠٠) ميل من الأعمدة وهذا عدد كبير يجعل من الصعب هزها كلها ! " أو "هذا اقتراح سوف لا يكتب له النجاح". يشير البحث إلى أنه لا يوجد أكثر من (١٠٠) دب في المنطقة ، وهذا عدد قليل لا يمكّننا من هز جميع الأعمدة. على أية حال ، فإن الاقتراح المقدم بهذا الخصوص والمتمثل بقيام الدببة بهز الأعمدة هو اقتراح خيالي " وهكذا .

كذلك يجب عدم تجاهل لغة الجسم بمعنى أن الاستجابة العدوانية العرضية أو المقصودة بالنظر أو بحركة الجسم لها مفعول لغة الكلام نفسه . وعلى هذا ، هناك حاجة لفهم جميع الأعضاء لهذه القاعدة والموافقة عليها بشكل مسبق ويجب مراقبتها من قبل قائد الجلسة سواء كنت أنت كباني الفريق الفعال أو أي شخص آخر يُعين لهذا الدور .

وعليه ، يجب تحمّل الأفكار "السخيفة" ولا يجب وأدها بنار

الانتقاد الحارقة حيث إنها قد تؤدي إلى تبصر جديد وإلى نظرات مفيدة . والسخف بحد ذاته ليس فكرة جيدة - غير أن تقنيات العكس عند "دي بونو" - عكس منطق الفكرة أو المبالغة فيها يمكن أن ينطوي على فائدة كبيرة .

فمثلاً ، خرجت إحدى المجموعات عند نظرها في موضوع زيادة الإبداع بفكرة تقول: "يجب أن نصرف وقتاً أكثر على التفكير الإبداعي" فعكسها أحد الأعضاء لتصبح، "يجب أن نصرف وقتاً أقل!" وقد أدت الدراسة اللاحقة لتلك الفكرة إلى إدراك أن بعض المشاكل يجب تجاهلها حيث إنها تزول بنفسها (نظراً لعدم أهميتها) أو يجب حلها من قبل آخرين . إضافة إلى ذلك ، فإنه من الحكمة في أغلب الأحيان ألا تتعارك مع أو تجهد نفسك بالمشكلة في الليل، بل ركز على النوم ، حيث إنك ستنهض منتعشاً بعد أن تكون قد حللتها في أثناء نومك ، في عالم اللامنطق والإثارة !

إننا نقترح عليك إعداد جو ينطوي على عدد من التمرينات التجريبية على بعض الموضوعات الفكاهية ، وهذا ما جعلني أقترح التمرين التعاوني ، حيث إن فريقك سيكون الآن مستعداً ونشطاً لعملية استدرار أفكار فاعلة . وهناك فرق هائل في النتيجة بين

مجموعة فاترة ومتردة ومجموعة مسترخية تنبض بالحوية والابتسام .

ستحتاج إلى لوح لتسجيل الأفكار عليه كي يشاهدها جميع الأعضاء بوضوح أو يمكن للمجموعة أن تلتصق الأفكار على الجدران . وفي الحالة الأولى ، ستكون هناك حاجة لقائد للجلسة يسجل الأفكار ويسهم بأفكاره في الوقت نفسه . أما في الحالة الثانية ، فإنه يتم التعبير عن الأفكار شفويًا كما يتم تدوينها أيضاً . وفي كلتا الحالتين . هناك حاجة لأن يتأكد شخص ما من التزام الجميع بقاعدة عدم انتقاد الأفكار .

فوائد هذا الأسلوب

ستكون النتائج الجماعية المبدعة أفضل كثيراً من أية نتيجة فردية كما أوضح ذلك التمرين التعاوني السابق . فكل منا لديه عقلية معينة وخلفية وخبرات ومعرفة محدودة . ولكن من خلال فتح عقولنا على الآخرين وتبادل أفكارنا والسماح بانطلاق تلك الشرارات ، فإننا جميعاً نصبح أكثر إبداعاً ، والكل دائماً يفوق مجموع الأفراد . وهذا أيضاً ينطبق على التقييم . إذ يمكننا أن نخرج بنتائج أفضل . فمجموع معارف وخبرات أعضاء المجموعة يجعل التقييم

أسرع وأكثر فعالية .

كذلك من فوائد هذا الأسلوب أنه يدخل تحسينات أساسية على العمليات المتبعة في ميدان العمل. إذ يمكن تطبيقه على تحديد الموضوعات ، حل المشاكل ، تعريف المشروع ، التخطيط ... وهكذا. ويمكن أيضاً استخدامه في المهام الجماعية والمهام الفردية في أية مرحلة حيوية . وقد بدأ هذا الأسلوب على نحو متزايد يأخذ طابعاً غير رسمي وسريع . وهناك أعضاء في الفريق يسعدون بالمشاركة فيه للأسباب الأربعة التالية :

١- يحسّن فعالية نتائج الزملاء .

٢- بما أنه أسلوب تبادلي ، فإنه يحسّن فعالية أعمالهم أيضاً .

٣- تتوسع معرفة المجموعة عن أنشطة العمل الرئيسة لكل عضو بشكل كبير ، وهذا يسهل كثيراً تولى زمام العمل عند مرض أحد الزملاء أو مغادرته في إجازة.

٤- يرفع معنويات الفريق.

إن هذا الأسلوب وسيلة لتوليد رؤية مشتركة وفهم مشترك وأهداف متفق عليها وإحساس بالوحدة والهدف المشترك - إنه الأداة

الأساسية لبناء الفريق .

وأخيراً ، هناك بعض المخاطر يتضمنها هذا الأسلوب يجب تجنبها ، وفيما يلي توضيح لها .

عدد الأفكار

قد يكون هناك ميل للتركيز على الكمية لا النوعية . فقد أخبر أحد الكتاب قارئيه بفخر بأنه توصل من خلال أسلوب استدرار الأفكار إلى أكثر من مئة صياغة لمشكلة ما ، وإلى أكثر من (١٠٠٠) فكرة لحلها ! مما جعل التقييم يستغرق شهوراً !

النوعية أهم كثيراً من الكمية . وغالباً ، ما ستحصل على (٢٠) أو نحو ذلك من الإجراءات البديلة ، يمكن تحويل نصفها فقط إلى خطط عمل منظمة - وهذا عظيم !

وهذا لا يعني تجاهل قاعدة عدم الانتقاد بل إن لها الأولوية، غير أنه من المهم تهيئة جو لا ينطوي على أي ضغط للإسهام وينظر فيه للصمت على أنه عمل إبداعي .

عدد الأعضاء المشاركين في جلسة استدرار الأفكار يقترح العديد من الخبراء بألا يتجاوز العدد عشرين عضواً مسلمين بأن بعض الأفراد سوف لا يشاركون - ربما مضحين بالجو

والفرد في سبيل الكمية . غير أن الفريق أو المجموعة المثالية هي التي لا يزيد عدد أعضائها عن ثمانية أعضاء ولا يقلون عن أربعة.
حدث

قد ينظر إلى هذا الأسلوب بأنه حدث رئيس ونادر يحتفظ به لأحداث رئيسة إستراتيجية يحضره مجموعة مختارة وعادة ما يكون خارج موقع العمل وباهظ التكلفة . هناك مكان لذلك ولا سيما إذا كان كبار المسؤولين مشاركين في هذا الحدث . غير أن ذلك قد يبعث رسائل ثقافية خاطئة - تتمثل في أن هذا الأسلوب ليس نشاطاً جماعياً رخيصاً ، عادياً وفاعلاً، ويتم في مكان العمل .

العزلة

أحياناً ، يتم تنفيذ استدرار الأفكار بشكل منفصل عن بقية أجزاء العملية. فتقييم الأفكار يتم فيما بعد وأحياناً من قبل أشخاص مختلفين . في حين يجب أن يكون استدرار الأفكار جزءاً مكماً لحل المشكلة والتخطيط للعمل حيث يُنفذ من قبل الأشخاص أنفسهم وغالباً في الجلسة نفسها نظراً لأنه جزء من عملية محددة بوضوح .

الفصل الرابع

كيف تعمل المجموعات

- مقدمة
- مستويات تطور الفرد
- الأثر على السلوك
- مراحل تطور الفريق
- التفاعل بين الأفراد ، المجموعة والمهمة
- أثر باني الفريق الفعال

الفصل الرابع كيف تعمل المجموعات

مقدمة

سوف نتعرض في هذا الفصل لكيفية عمل المجموعات. ونعني بذلك بالتحديد المراحل أو المستويات التي تمر بها المجموعة بدءاً من مرحلة عدم النضوج وانتهاءً بمرحلة الفريق الفعال. ولكي نكون فهماً كاملاً لعمل المجموعات، فإنه من المهم أن ندرس أولاً مراحل أو مستويات تطور الفرد. وأخيراً، سنناقش في هذا الفصل نموذجاً كاملاً يعالج تفاعلات الفرد والمجموعة والمهمة وسننظر في ما يحتاج إليه باني الفريق الفعال لبناء فريق فعال.

مستويات تطور الفرد

يبين الشكل (٢-٢) مراحل أو مستويات تطور الفرد. ففي

يوم واحد، يمكن للفرد أن ينتقل إلى مستوى أعلى أو إلى مستوى أدنى. ومع الزمن يمكن للفرد أن ينتقل إلى مستوى أعلى أو إلى مستوى أدنى. ولذا فإن فهم طبيعة كل مستوى والسلوكات الموضحة فيه إضافة إلى أسباب الانتقال أو الحركة وكذلك التحول من السياق الفردي إلى السياق الجماعي سيفيد باني الفريق الفعال عند بناء فريقه.

يحتوي الشكل (٤-١) على ثلاثة مستويات فقط حيث إنني لا أنوي أن أناقش المستوى الأساسي وهو الصراع من أجل البقاء . ومن المؤسف أن هناك بلداناً عديدة يعمل عدد كبير من سكانها على هذا المستوى، إضافة إلى العديد من الأفراد في البلدان المتقدمة - مثل المرشدين والعاطلين عن العمل . غير أنه بالنسبة لمن يعملون فإن المستوى الأساسي لا ينطبق عليهم.

المستوى / المرحلة السمة السائدة التركيز على الكفاءة
والثقة/النضج



الشكل (٤-١) مستويات تطور الفرد

الأمان

ومع ذلك ، فإن الحصول على الأمان لا ينطبق على هذه المرحلة فنحن ندرس الفرد في هذه المرحلة. وهناك ثلاثة مواقف رئيسية يمكن أن نعمل فيها على مستوى الأمان.

الموقف غير المؤلف

في الموقف غير المؤلف مثل العمل الجديد حيث نشعر

بعدم التيقن من الأشياء فإننا قد نفتقر إلى الثقة بقدراتنا ونشعر بدرجة من الخوف في مواجهة المجهول. وقد نواجه بجرأة الأشياء ونبدي ثقة زائدة إزاء العالم الخارجي بما في ذلك مسؤولونا الجدد أو قائدنا أو فريقنا الجديد ، غير أن الواقع بالنسبة لمعظمتنا ، إن لم يكن كلنا ، سيكون شعوراً بعدم الأمان وبال الحاجة إلى اكتساب بعض التيقن إزاء الموقف .

والكلمة المفتاحية المستخدمة هنا هي "السيطرة - من حيث إننا نريد أن نكتسب بعض السيطرة على هذه البيئة أو المستقبل غير المألوف. وعلى الدرجة نفسها من الأهمية ، فإننا سنكون منفتحين أو معرضين للسيطرة من قبل الآخرين .

يستطيع القائد القوي صاحب الرؤية أن يتحمل بسهولة تامة مسؤولية تابعة غير الناضجين وأن يزودهم بالإحساس بالغرض والاتجاه الذي يحتاجون إليه. وفي الحقيقة، فإن ثقافة بعض الشركات مبنية على هذه الحقيقة . وعلى نحو مماثل ، فقد لوحظ أن العديد من المواطنين في الدول التي تعرضت لتراجع اقتصادي قوي - مما أدى إلى مناخ من عدم الثقة والأمان وانخفاض مستوى التنمية للأمة ككل - لوحظ ارتفاع الصيحات التي تقول : "أعطونا

قائداً قوياً صاحب رؤية .

وكقادة ، سواء لأفراد أو مجموعات فإن علينا أن ندرك هذه الحقيقة لدى الآخرين وأن نساعد التابعين أو أعضاء الفريق على الشعور بالأمان لكي يتم تحقيق الصعود إلى مستوى التطور التالي . ومن الواضح أن جزءاً من ذلك يتمثل في تقديم أجوبة لجميع الأسئلة غير المجاب عنها وسيتم مناقشة التفاصيل المحددة في الفصل السادس .

نتيجة لعدم توقعه ، فإنه يُنظر للمتغير بشكل سلبي

سوف نشرح هذا بالتفصيل في الفصل السابع . فمضى الثقة التي كنا نشعر بها قبل الحدث، ومدى أهمية الحدث سيحددان ما إن كان تأثيره يقلل احترامنا لذاتنا أو يهدد احتياجنا للأمان.

حالة طبيعية

قلة من الأشخاص لأسباب - غالباً ما تتعلق بالتنشئة - يمكنهم أن يصرفوا قدراً كبيراً من حياتهم الراشدة في العمل على هذا المستوى من التطور . ويمكن أن يُقال بأن القائد الذي يبدي إفراطاً في السيطرة في أسلوب قيادته إنما يفعل ذلك استجابة لشعور داخلي بعدم الأمان وبالافتقار إلى الثقة . في حين أن سلوكه

العلني يتسم بالثقة الزائدة والسيطرة على الآخرين وفرض قوانين غير محكية مثل قانون "أنا غير قابل للسقوط".

ومع تركيزهم الكلي والضروري على الذات، يكون لدى هؤلاء القادة أنا متضخمة ويحتاجون إلى طمأنة مستمرة بخصوص كفاءتهم وفعاليتهم. كما أنهم يأخذون أي شكل من أشكال الانتقاد أو التحدي على نحو سلبي للغاية لأن ذلك يهدد قاعدة عدم أمانهم.

ومن نافلة القول إن هؤلاء القادة غير قادرين على بناء فرق فعالة، حيث إنهم يرفضون دائماً التعلّم الضروري لأنفسهم ، ولأعضاء فريقهم .

وعلى الرغم مما قيل ، فإنه إذا أراد قائد من ذلك النوع أن يبني بصدق فريقاً ، فإنه لابد أن يستمتع بالتعلّم القائم على التجريب والذي يؤدي به لأن يصبح جزءاً من فريق فعال.

احترام الذات

معظمنا يقضي معظم الوقت في العمل على هذا المستوى من بناء احترامنا لذواتنا - حيث ننمي كفاءتنا وثقتنا . وما يشكل نجاحاً بالنسبة لنا سيعتمد على ما نثمنه ونعطيه قيمة. والقاسم المشترك في هذا المجال هو الإنجاز : سواء كان بلغة المادة كتكوين

ثروة وتحسين أوضاعنا المعيشية ، أو بلغة العمل كالارتقاء في سلم المهنة للوصول إلى نجاح مشهود ، أو بلغة العلاقات بكونك شريكاً و/أو أباً فعلاً ، أو بتحقيق أهداف شخصية محددة - الجري في سباق الماراثون، تأليف كتب، تحقيق الفوز في مجموعة من الألعاب الرياضية ... إلخ.

من الواضح أن النجاح بالنسبة للبعض يُقاس بتحقيق مزيج من هذه الأشياء وبالنسبة لآخرين يكون التركيز على مجال واحد . وربما يكون صحيحاً أن النجاح الدائم هو الذي ينبثق من منحى شامل ومتوازن . فقد شاهدت العديد من الرجال الذين ركزوا اهتمامهم على المهنة إلى حد لم يتركوا مجالاً للعلاقات أو النمو الشخصي شاهدتهم يفشلون فشلاً مدوياً عندما اضطروا للتقاعد . وكذلك وجدت العديد من النساء اللواتي حُبسن في دور التربية والرعاية صعوبة في تحقيق ذواتهن في ميادين أخرى في السنوات اللاحقة.

ومرة ثانية نقول بأن هذا هو السبب الذي يجعل الفريق - الفريق الحقيقي - أداة مؤثرة وقوية لنمو وتطور الفرد . ويعتبر التوازن في القدرات جزءاً من الفريق الفعال والذي يجب على باني

الفريق أن يوجد كى يصبح الفريق فعّالاً .
وعندما يكون الفريق فعّالاً ، فسيتم إنجاز المهام أو
المشاريع الصعبة بنجاح ، وسيتم أيضاً إدارة العلاقات الشخصية
بنجاح وتحقيق كل فرد تعلّم ونمو .
عندما يكون الفريق فعّالاً ، فإن جميع أعضائه يعملون على
أعلى المستويات - مستوى النمو والتطور .

مستوى النمو والتطور

في هذا ، المستوى نؤمن بأنفسنا ونقدرها . ويكون لدينا
احترام عالٍ لذواتنا ونكون بارعين وواثقين من قدراتنا . وبسبب ذلك ،
فإنه يمكننا أن نركز خارجياً على الآخرين وأن نحاول الإجابة عن
أسئلة كان من الصعب مواجهتها عندما كنا في مستوى أدنى .
وفي هذا المستوى ، يمكننا أن نعطي دون الحاجة للأخذ ،
ويمكننا أن نتعلّم دون الحاجة للقيادة ، ويمكننا أن نصغي دون
الحاجة للتحدث . كذلك يمكننا أن ندرّب فرداً ما أو أن نبني فريقاً
فعّالاً .

والكلمة المفتاحية في هذا المستوى هي الاكتشاف . فلأننا
نملك ثقة لطرح الأسئلة والاستقصاء ، والمجازفة والتعلّم ، فإننا

نكتشف أشياء ووجهات نظر جديدة، وتحديات جديدة وحلولاً جديدة لمشاكل قديمة . وأساس عملية الاكتشاف هو الحوار ، سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المجموعة .

إن قدرة الفريق الفعّال على الاكتشاف من خلال مهارات الإصغاء وطرح الأسئلة لدى كل عضو هي التي تولّد التعاون وتقدّم أنجع طريقة لإدارة التغيير . وهذا بسبب أن الاكتشاف هو جوهر الإدارة الناجحة للتغيير إذا اعتبرنا أن تعريف التغيير هو عمل شيء مختلف أو أن تصبح مختلفاً .

أثر المستوى على السلوك

سوف يكون لمستوى النمو أو التطور الذي نعمل فيه أثر كبير على سلوكنا . ففي مستوى الأمان ، نركّز على أنفسنا واحتياجاتنا . وهذا سيجعل منا قادة غير فاعلين وسيكون من المستحيل بالنسبة لنا أن نبني فريقاً فاعلاً . إذ سنستخدم أسلوب قيادة يتسم بالأمر والسيطرة يترتب عليه معاملة تابعينا "كبشر أليين" ينفذون إرادتنا وأمنياتنا - حيث نضع لهم أهدافاً بدلاً من الاتفاق عليها ، ونأمرهم ونتفقدهم، ونتنقدهم ونلومهم ونعتمد على قوة

منصبنا وعلى استخدام مبدأ العصا والجزرة للوصول إلى ما نري .
 إننا ببساطة مشغولون جداً بالتركيز على أنفسنا لدرجة
 أنه ليس لدينا وقت لإعارة أي اهتمام بالآخرين . ونتيجة لذلك ، فإننا
 لا ندرك الأثر الذي يتركه سلوكنا على تابعينا . وأنا أعرف العديد
 من التابعين أو الرؤوسين الذين يكتسبون أسلوب القيادة هذا في
 أحيان كثيرة من قادتهم أو مدرائهم . وما هو غير محمود غالباً من
 هؤلاء التابعين هو عادة عدم تفكيرهم في أو مراعاتهم لأدوار
 وسلوكيات أولئك القادة . فالقادة الذين يعملون في مستوى الأمان،
 ليس لديهم وقت للتفكير إلا في أنفسهم . وهذا ليس مقصوداً أو
 منبثقاً من سوء نية ومكر أو لأن التابع مكروه . كما أن العديد من
 التابعين أو الرؤوسين يأخذون المعاملة الموضوعية بصفة شخصية .
 إن التابع الفعال هو الذي يحاول أن يساعد رئيسه أو
 قائده على النمو لا أن يعبس صامتاً في وجهه أو أن يقوِّض مركزه ،
 أو أن يعمد في النهاية إلى الإضرار بنفسه منهيّاً عمله معه .

كنت أعتقد أن القادة الذين يعملون في مستوى الأمان
 يركزون على المهمة ، وهذا هو الوضع الطبيعي . ويمكن وصف
 سلوكياتهم بصفة عامة بأنها تتسم بالعدوانية والإصرار على حقوقهم

بدون أي اعتبار أو اهتمام بمسؤولياتهم .
وهنا فإن ما يتم عرضياً من تفويض يكون غير فعال تماماً
حيث إنه يتسم بالإغراق بالعمل والاختفاء ثم بالتدخل .
وأحياناً ، يوجد قادة يعملون في مستوى الأمان يركزون
على العلاقات وفي مثل تلك الحالات تكون سلوكياتهم غير حازمة
واستغلالية .

ولكن عندما ننمي احترامنا لذواتنا ، فإنه سيحدث فرق في
سلوكنا ويتوقف ذلك على ما إن كان دافعنا الرئيس هو إنجاز
مهمات أو تحقيق علاقات نوعية أو كلا الأمرين . فإذا كان دافعنا
كلا الأمرين ، فإننا سنبدأ بالإصغاء لتابعينا وسنقدر على تقديم
مزيد من الدعم لهم ونحتفظ في الوقت نفسه بدرجة من السيطرة .
وعندئذ ، يصبح التفويض أكثر فاعلية رغم أنه لم يصل بعد إلى
مرحلة التدريب - تعزيز الاكتشاف - بل هو ببساطة تمكين التابع من
أن يصبح أكثر فاعلية في أداء الأشياء حسب طريقتنا . بمعنى أنه
تعليم أو دفعة أكثر فاعلية ولكن ليس تدريباً .

وإذا كان التركيز من جانب القائد على العلاقات أو
المهمات ، فإنه لن يكون هناك تغيير كبير . وهناك حقيقة مثيرة بالنسبة

لمن يقومون بدور العناية أو الاهتمام لاحظتها في الآونة الأخيرة. فنحن عندما نبني احترامنا لذواتنا، فإن نظام قيمنا بالضرورة هو الذي يدفعنا نحو ذلك. وعندما نهتم بالآخرين، فإننا نحاول أن نساعدهم ولكن ليس بفاعلية من وجهة نظر الشخص الآخر لأننا ما نزال نعمل ذلك انطلاقاً من قيمنا التي نحاول أن ننقلها لهم.

وقد سمعت جلسة الرسالة التالية لأم تتحدث مع ابنها

مثال

الأم: ماذا تحب أن تأكل على العشاء؟ يمكنني أن أعد لك شطيرة جبن وبطاطا، أو شوربة مع فول مشوي على خبز محمص.

الابن: سأتناول شطيرة الجبن والبطاطا.

الأم: هذا ليس غذاءً صحياً: عليك أن تتناول الشورية والفول المشوي على خبز محمص إضافة إلى بعض الفاكهة. هذا أفضل لك.

الابن: ولكنني أريد شطيرة جبن وبطاطا. لقد قلت بأنه يمكنني أن أختار ذلك.

الأم : ولكن هذه ليست وجبة صحية يا بني . هيا ، تناول
الشورية والفلول المشوي على الخبز المحمص ، إضافة
إلى حبة تفاح كي ترضي أمك .
الابن: أجل لك ما أردت .

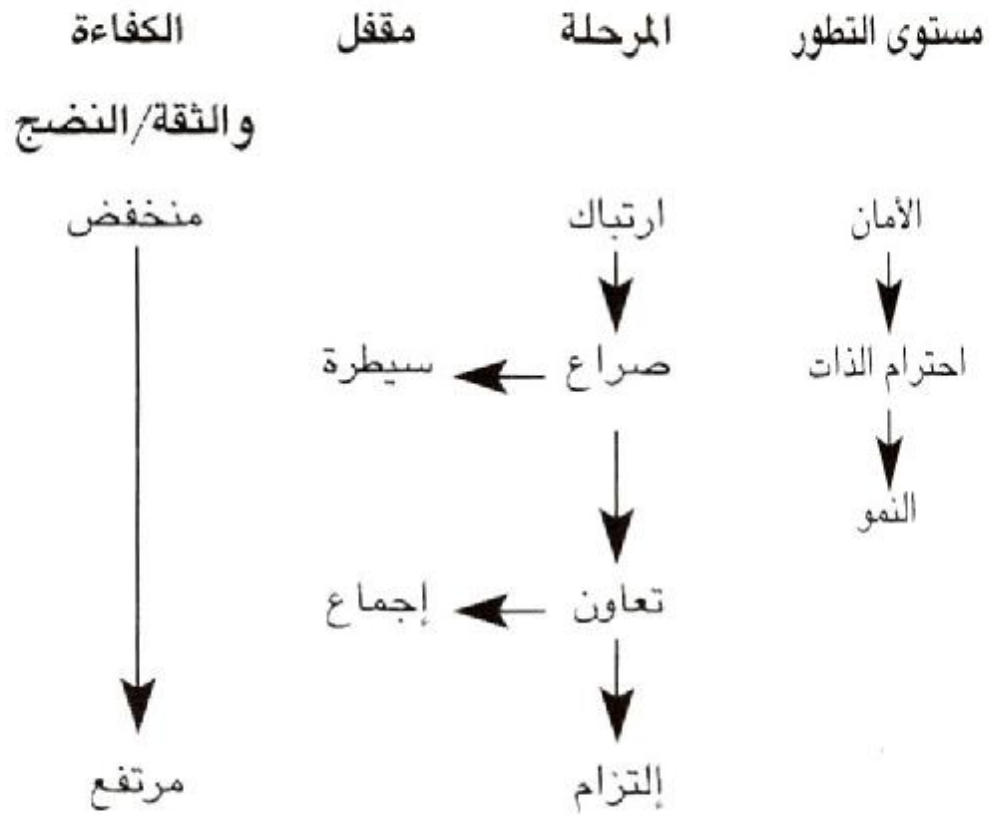
وما يمكن ملاحظته أيضاً عندما ينمي القادة احترامهم
لذواتهم سيادة نزعة الفردية . وهذا لا يجعلنا نبني فرقاً فعّالة مهما
كان الهيكل التنظيمي ومهما كان عدد اجتماعات الفريق التي نعقدّها .
فنحن نقيم علاقات فردية مع التابعين ولدينا مجموعة
مختلفة من المواقف إزاء كل منهم تتراوح من المفضل إلى "المشاغب" .
كما أننا نضفي صفة شخصية على السلوكات التي يبديها تابعونا .
إننا لا نقدر الاختلاف .

مراحل تطور الفريق

سنناقش في هذا الجزء المراحل أو الأطوار التي يمر بها
الفريق من لحظة تشكيله إلى لحظة أدائه الفعّال . وترتبط هذه المراحل
بمستويات النمو لأنه يمكن أن يُنظ إلى الفريق ككيان فردي يمر في

مرحلة عدم النضج إلى مرحلة النضج من خلال النقل الدقيق والفعال للمعرفة والمهارات من قبلك أنت - باني الفريق الفعال.

يوضح الشكل (٤-٢) هذه المراحل مميّزاً بين أربعة منها - الارتباك ، الصراع ، التعاون ، والالتزام - التي هي جزء من متوالية يمكن للمجموعة أن تنتقل عبرها بسهولة وبين اثنتين أخريتين - السيطرة والإجماع - اللتين قد تصبحان حالتين مستقرتين أو ثابتتين لفترات زمنية طويلة . هذا وسنعالج كل مرحلة من هذه المراحل بالترتيب.



الشكل (٤-٢) مراحل تطور الفريق

الإرتباك

عندما تتشكل مجموعة ما أي يلتقي أعضاؤها لأول مرة ، فإن مستوى تطور المجموعة سيكون منخفضاً ، بمعنى أنها ستكون غير ناضجة . فالأفراد سيكونون في موقف جديد غير مألوف ، وسيكون هناك درجة عالية من الارتباك بسبب عدم الألفة والشك الناتج عن الوضع الجديد .

وفي هذه المرحلة سيكون اهتمام الأفراد منصباً على أنفسهم لا على الآخرين وعلى تلبية احتياجات الأمان لديهم . ولذا فإنهم يميلون إلى الانغلاق ، بمعنى أنهم سيتصرفون بالحدز والتحفظ والتأهب . وقد ينظر بعض الأعضاء بإيجابية إلى هذا الفريق الجديد ولكن صبرهم سينفذ بسبب الارتباك والحيرة ، فهم ينتظرون تقديم البنية والهدف ويشعرون بالانزعاج من غيابهما . وهناك آخرون سيرغبون في أن يذهبوا إلى أي مكان آخر وسيشعرون بالانكشاف والخرق ، وسيظنون إلى بقية الأعضاء في فريقهم وخصوصاً إلى القائد الذي تسبب في هذا الموقف البغيض نظرة عدوانية .

وفي مثل هذا الوضع لا يكاد يكون هناك تواصل بل كثير من الصمت والوقفات المزعجة . كذلك سيتصرف الأفراد بلطف وأدب

مظهرين أفضل سلوكياتهم . وعليه ، سيكون هناك اعتماد عليك
وحاجة إلى قيادتك لأن أعضاء الفريق سيكونون في مستوى الأمان
أو على مقربة منه .

هذا وستكون سلوكياتك وإجراءاتك في هذه المرحلة الأولية
والعابرة حتماً من تطور المجموعة بمثابة المفتاح للمسار الذي
ستأخذه المجموعة .

فأنت لديك كل القوة والتأثير . وسوف نتعرض للنموذج
الكامل للعملية أو الخطوات في الفصل السادس ، غير أن الإجراءات
الرئيسية المطلوبة في هذه المرحلة هي :

* التسليم بحقيقة الاتجاهات الفردية - عدم أخذها بصفة
شخصية .

* إدارة التوقعات بما في ذلك قيادتك / دورك في بناء
الفريق ، الوجهة المطلوبة للفريق ، وسياق وطبيعة المهمة .
* التأكيد على السلوكيات والطرق التي ستحقق النجاح .

* التعريف بأسلوب استدرار الأفكار أو التفكير الجماعي .

الصراع

لقد اكتشفنا للتو مجموعة السلوكيات والإجراءات التي

يمكن أن تحدث في هذه المرحلة والتي يمكن أن تسود في المجموعات المدارة بشكل سيء، ويمكن أن تلجأ إليها الفرق الجيدة تحت تأثير التغيير الذي يُنظر له بطريقة سلبية (انظر الفصل السابع) ، ومن السلوكيات العادية في هذه المرحلة ما يلي :

* قيام الأفراد بإيجاد قاعدة قوة خاصة بهم - مواجهة ،

تمرد ، وتكوين مجموعات فرعية.

* الشعور بالعزلة والاستثناء .

* عدم الإحساس بالهدف من الدور المعين.

* هناك أجندة (جدول أعمال) خفية، ومناورات خلف

الستار.

* تعمد الأفراد تقويض سلطة القائد.

* ضعف في إدارة أو ضبط الوقت .

* عدم تشجيع الأفراد لأفكارك.

والسؤال الأساسي هنا هو كيف تضمن ، كباني فريق

فعال ، بأن هذه المرحلة عابرة أو حتى غير موجودة ؟

ثمة خطأ فظيع ترتكبه العديد من الشركات وبُناة الفرق في

أثناء محاولتهم لبناء فرق ، ويتمثل هذا الخطأ بفصل إنجاز المهمة

عن العلاقة . وما يحدث هو أن باني الفريق يسير في عملية البناء - ربما في مكان في الهواء الطلق ، ولكنه بالتأكيد خارج "موقع العمل". وغالباً ما يتم خلال أيام قليلة إقامة علاقة قصيرة جداً . ثم يعود أعضاء الفريق لمكان عملهم الاعتيادي ، وخلال فترة زمنية قصيرة جداً تظل مرحلة الصراع مرة ثانية بوجهها القبيح - وذلك على نحو مفاجئ لباني الفريق مما يسبب له القلق والانزعاج.

إن قوة أو تأثير العملية وتطبيق تقنيات عمل الفريق مثل استدرار الأفكار هو الذي يساعد باني الفريق الفعال على إيجاد البيئة المناسبة . وكذلك فإنه يمكننا من خلال الإقرار بالشكوك وإدارة التوقعات ، ومن خلال تكوين رؤية مشتركة تضم جميع الأفراد في هذه البيئة الإيجابية، والاتفاق على الأهداف والأدوار ... وما إلى ذلك، يمكننا أن نخلق علاقة ضرورية لأداء الفريق .

تجدر الإشارة إلى أن باني الفريق الفعال لا يحتاج إلى مساعدة خارجية . فهو يدير مساراً ممهداً وسريعاً نحو مستوى الأداء أو "الالتزام". وكما هو موضح في الفصل السادس ، فإن مفتاح النجاح هو التوقيت - ما يجب وما يمكن أن يُحقق في كل اجتماع ، وكما تبين لك من التمرين التعاوني السابق، فإننا يمكن أن

نحقق أكثر مما نعتقد بكثير.

ومع ذلك ، هناك خطر يمكن أن يثيره أو يبرزه كتاب كامل عن بناء الفرق وهو أن بُناة الفرق يعتقدون بأن عملية بناء الفريق برمتها تزخر بالصعوبة لدرجة أنه لا يمكن تحقيق سوى القليل رغم الوقت الطويل المصروف .

ولكننا نقول بأن المعرفة والكفاءة والثقة بالذات ، كالإيمان ، يمكنها أن تحرك الجبال الراسيات .

السيطرة

كما ذكرنا في مكان سابق من هذا الفصل ، فإن القائد القوي المسيطر وصاحب الرؤية الواضحة يمكنه أن يبيع تلك الرؤية بفاعلية لمجموعة من الأفراد يعملون في مستوى نمو متدنٍ حيث سيتم تلبية احتياجات الأمان لديهم . وهنا تصبح المجموعة تقتصر على تنفيذ رغبات القائد . ونظراً لأن احتياجات الأمان تتضمن أيضاً احتياجات عاطفية ، فإن محرك أو آلية العلاقة سيكون القائد نفسه وفي أسوأ حالات هذا الوضع، سيكون هناك إعجاب بشخصية القائد وبأشبهه له ذوي كفايات متفاوتة.

ولن يكون هناك تعاون حيث إنه لا يوجد اكتشاف وكذلك

لن يكون هناك نمو للتابع حيث إنه لا يوجد تعلّم . وبذلك تصبح المجموعة مغلقة ومنطوية على نفسها كي تتجنب المثيرات الخارجية التي قد تتعارض مع سيطرة القائد أو تعرضها للخطر .

ومثل تلك المجموعات قد تكون ناجحة لفترات محدّدة بسبب تركيز التابعين والتزامهم . ولكنها تنتهي بانتهاء القائد أو بلغة العمل عندما يتقاعد أو يُستبدل .

وإذا كان القائد مسيطراً ولكن دون أن يكون لديه رؤية ، فعندئذ تكون السيطرة جزئية ومتقطعة ، وسيصرف معظم الوقت في مرحلة الصراع .

التعاون

بوجود باني فريق فعّال ، يكون هناك انتقال سريع نحو مرحلة التعاون - التي هي بمثابة العتبة التي تفصلنا عن مراحل النضج الأخيرة "لستوى الالتزام" . إذ يستجيب الأفراد للبيئة الإيجابية التي يكونها باني الفريق الفعّال ، ويستجيبون إلى قائد يتصرف تماماً كما يريد لهم أن يتصرفوا ، ويستجيبون لتقنيات مثل تقنية استدراج الأفكار حيث يشاركون بشكل ملحوظ في عملية اتخاذ القرار .

ونتيجة لذلك ، فإن العقليات والاتجاهات التي تعمل في مرحلة الارتباك تخضع لعملية تغيير كبير . فيظهر إحساس بهوية مشتركة لدى الأعضاء في المجموعة ، ويستعد الأعضاء لتغيير أفكارهم أو آرائهم المسبقة بناءً على الحقائق التي يقدمها أعضاء المجموعة الآخرون . كذلك تتحسن مهارات طرح الأسئلة والإصغاء . وإذا ما ظهر نزاع أو خلاف ، فسيتم التعامل معه كمشكلة مشتركة تواجه المجموعة لا على أساس فردي يفضي إلى خاسرين وفائزين . وفي هذه المرحلة ، تعزز التغذية الراجعة العلاقة بين الأعضاء والأداء .

الإجماع

قد يكون هناك تشويه أو طريق مغلق لهذه المرحلة يطلق عليه مرحلة الانغلاق .

وهي مرحلة تسود خصوصاً في المجموعات المكوّنة من أقران كالشركاء في شراكة تعمل غالباً كمجموعات تدير ذاتها بذاتها . كما أنها تنطبق أيضاً على المناسبات غير الرسمية ذات المضامين الاجتماعية مثل "المناسبات الإستراتيجية" أو "أيام الإجازات" .

وهنا يكون تركيز المجموعة منصباً على العلاقات حيث

يشعر جميع الأعضاء بالارتياح مع بعضهم بعضاً ومع الفريق . وما ينبثق عن هذا الوضع هو ما يطلق عليه "التفكير الموحد" . بمعنى أن العنصر الفردي والتحدي والباعث للاكتشاف لا يعد لها وجود . كذلك يتجنب الأفراد الإخلال بالانسجام عن طريق إثارة الجدل . وإذا ما ظهرت فكرة أو حل من قبل أحد الأعضاء ، فإن الجميع يقدمون بحماس الدعم والمساندة لها . وقد يتطلب إنجاز الأشياء أو المهمات فترات طويلة حيث يعمل جميع الأعضاء معاً منتقلين من اتجاه إلى آخر ولكن بدون تركيز أو التزام بإنجاز المهمة . وإحدى المآخذ الرئيسة على مرحلة الإجماع ، إذا ما حدثت ، هو أنه من الصعب أن نتقدم نحو العمل الجماعي الفعال لأن جميع أعضاء المجموعة يعتقدون بأنهم وصلوا إلى ذلك!

الالتزام

نحن نعرف كيف يكون شكل الفريق الذي يعمل في مستوى الالتزام ، وأنت أيضاً كباني فريق فعال تعرف ذلك . فالوضع في هذه المرحلة ليس ثابتاً أو جامداً بل متحرك ونشط حيث إن تبادل الأفكار والحيوية والفهم والالتزام ستقود الفريق نحو اتجاهات تختلف عما كان متصوراً في البداية ونحو مستويات أداء

لم يكن بالإمكان توقعها في البداية أيضاً.
والقضية الرئيسية التي ستبرز أمام باني الفريق الفعّال هي
التأكد من إمكانية التوسع في التحديات والآفاق كي يستمر الفريق
بالنمو والإنجاز.

تفاعل الأفراد ، المجموعة والمهمة

متطلبات المهمة

إن الهدف من إنشاء الشركات والتعاقد مع موظفين هو
تحقيق نتائج ، وأي مشروع أو مهمة تتولاها ، سواء كان ذلك على
المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي لها أبعادها وتعقيداتها.
وهناك متطلبات محددة من ناحية الأشخاص والعملية والمصادر
يجب فهمها وإدارتها إذا ما أردنا أن نحقق النتائج المطلوبة .

احتياجات الأفراد

يملك الأفراد احتياجات محددة وميولاً واتجاهات معينة .
وسوف يكون للمدى الذي يمكن أن تصل إليه في دفع الأفراد للعمل
والإنجاز وكذلك لشعورهم بأن احتياجاتهم يُعترف بها ويتم تلبيتها
سيكون له أثر كبير على جودة نتائج المهمة . والأفراد ، على الرغم

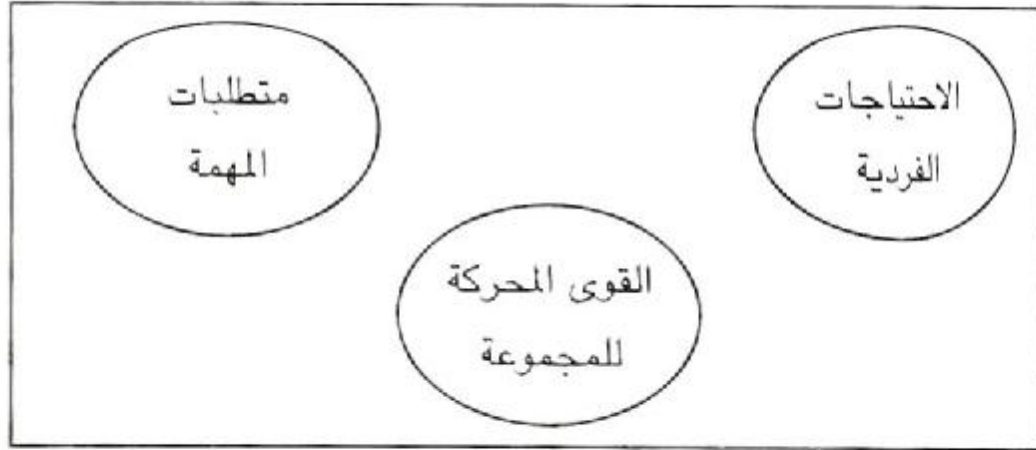
من خصوصيتهم، يمكن أن يظهروا مجموعة قليلة من السلوكيات المتشابهة استناداً إلى مستوى النمو الذي يعملون فيه . كما أن الأفراد يمتلكون إمكانات للنمو والعمل في مستوى أداء أعلى مما يعتقدون أنه ممكن .

القوى المحركة للمجموعة

يمكن أن يُنظر إلى المجموعة نفسها بأن لها حياة خاصة بها ولها كيان قائم بذاته . ويمكن للضغوط المنبعثة من القوى المحركة للمجموعة أن تؤثر على سلوكيات الأفراد هذا إذا لم تحددها . وفي سياق فرق العمل ، فقد رأينا ستة مظاهر محتملة للقوى المؤثرة على المجموعة وهي الارتباك، الصراع، السيطرة، التعاون، الإجماع والالتزام.

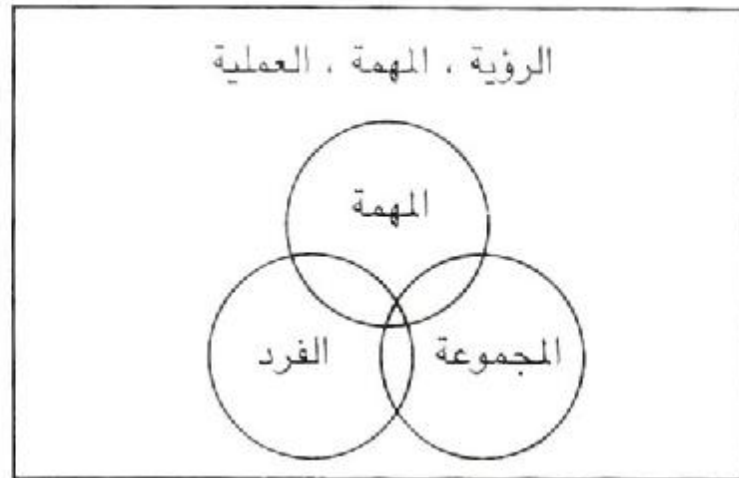
هناك ميل كبير في معظم المجموعات للتركيز كثيراً على المهمة دون توجيه تركيز كافٍ على الاحتياجات الفردية . وعلاوة على ذلك ، هناك فرد واحد لديه القدرة على محاولة تلبية احتياجاته ألا وهو القائد وذلك بما يملك من قوة المنصب . وغالباً ما يكون تلبية تلك الاحتياجات على حساب احتياجات بقية أعضاء الفريق المضطرين للعمل كمروسين .

وتكون نتيجة ذلك حدوث تنافس . انظر الشكل (٣-٤)
حيث يمثل نموذجاً تم تطويره من قبل "جون أدير" .



"تنافس"

الشكل (٣-٤) أثر القائد التقليدي



التنسيق (المواءمة) = فريق تعاوني يتسم بأداء عالٍ
الشكل (٤-٤) أثر باني الفريق الفعال

إن القائد الفعّال هو الذي ينسق العمليات والخطوات لا الذي يسيطر على الأفراد - بمعنى أنه يطبق العملية لتنمية فهم مشترك لرؤية الفريق" ، "وغاية الفريق" ، ثم يساعد الفريق على اكتساب وتطبيق العمليات المطلوبة لصياغة وتنفيذ الإستراتيجية اللازمة لتحويل الرؤية إلى واقع والغاية إلى إنجاز.

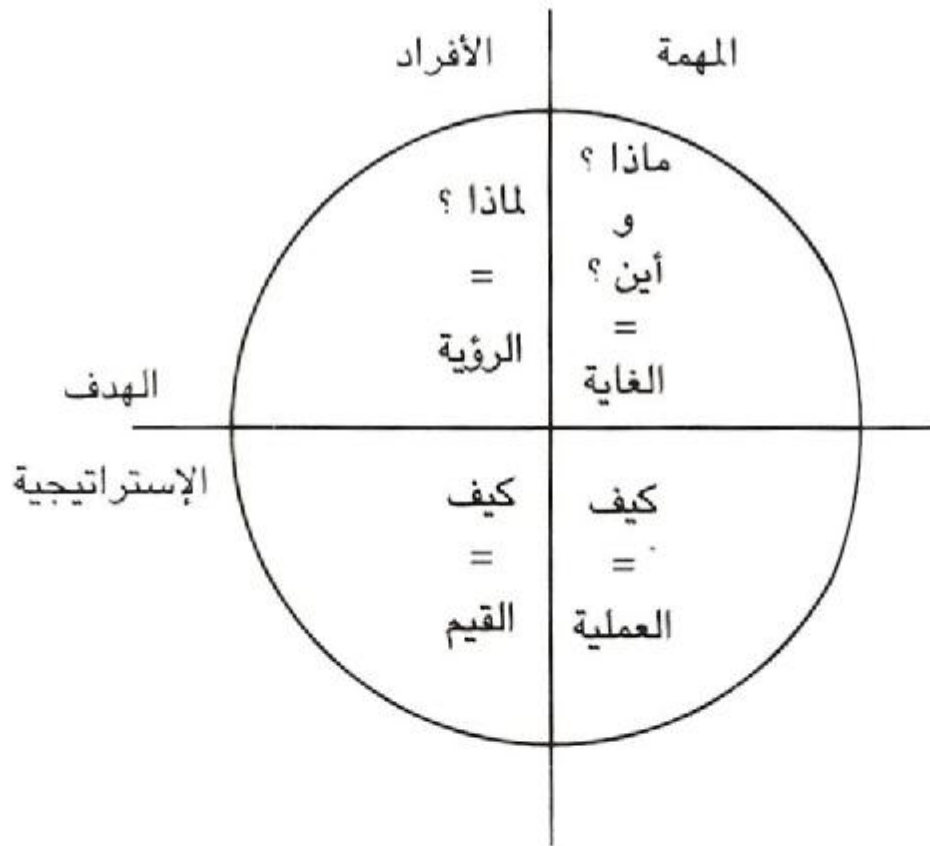
ولكي يكون المنحى متكاملأ ، فلا بد من وجود علاقة ارتباطية بين المهمة والأفراد، وبين الرسالة والرؤية . وطريقة تحقيق ذلك هو موضوع الفصل السادس .

أثر باني الفريق الفعّال

ولكنك لست قائداً تقليدياً - بل إنك تهدف لأن تصبح باني فريق فعّال ، وهو شيء مجزٍ أكثر من إدارة مجموعات تولّد تنافساً ونزاعات دون أن تعرف لماذا يحصل ذلك .

يبين الشكل (٤-٤) دور باني الفريق الفعّال في بناء الفريق . وبناءً على هذا الدور يصبح هدف باني الفريق الفعّال هو خلق انسجام بين احتياجات الفرد ودينامية المجموعة (القوى المحركة لها) ومتطلبات المهمة بحيث تكون النتيجة فريقاً متعاوناً يتسم بأداء عالٍ .

والمفاتيح التي توصل إلى هذه النتيجة هي الرؤية والمهمة والعملية . ويعرض الشكل (٤-٥) هذه المفاتيح ويربطها من خلال استخدام نموذج قوي بسيط يستند إلى عمل "نديرمان" . فالجانب الأيمن من الشكل يركّز على المهمة مستخدماً المنطق والتحليل والأنظمة والعمليات لتحديد المهمة وتنفيذها . في حين يركّز الجانب الأيسر على الأفراد مستخدماً الإبداع والبدئية والمشاعر لتحديد وتنفيذها من خلال تحقيق القيم المدعّمة لها .



الشكل (٤-٥) المنحى المتكامل

الفصل الخامس

تشكيلة الفريق

- مقدمة

- الاستخدام العملي

الفصل الخامس تشكيلة الفريق

مقدمة

أحد المفاتيح التي تجعلك تصبح باني فريق، هو أفضل التعرف إلى نقاط القوة التي تحضرها أنت وأعضاء الفريق إلى عمل الفريق. ويستخدم هذا الفصل استبياناً بسيطاً يستند إلى عمل الخبير البارز في الفرق، الأستاذ "بيلين" وذلك لمساعدتك على إعداد سيرة لأعضاء الفريق ولاكتشاف أماكن الزيادة أو النقص في المهارة ولتطوير استراتيجيات للوصول إلى أفضل تشكيلة للفريق.

من المهم جداً في المراحل الأولى من بناء الفريق أن تركز على نقاط القوة، لأن ذلك سينمي الكفاءة والثقة لدى أعضاء الفريق. وعندما يتم إطلاق العنان لقوة الفريق، وبعد أن يقدر كل عضو نقاط القوة لدى زملائه، فعندئذ ستعمل التغذية الراجعة الإيجابية لا الانتقاد السلبي على مساعدة كل عضو على تنمية نقاط قوة جديدة

واستراتيجيات تعوّض عن أية نقاط ضعف تقلّل من أداء الفريق.
لقد وضعنا في نهاية هذا الجزء "جدولاً لنقاط قوة الفريق"
ليسهل تصويره كي يتمكن جميع أعضاء الفريق من ملئه.
أقترح في هذه المرحلة بأن تملأ الجدول وحدك وأن تؤخر
ملء زملائك له لحين وضع خطة عملك الموضحة في الفصل الأخير
من هذا الكتاب. وتبريري لذلك هو أن ملء الجدول يجب أن يكون
جزءاً من عملية بناء الفريق، يوافق عليه الأعضاء ويتم ملؤه
بحضورهم جميعاً، فالمعلومات قوية وإذا ما طلبت من الأعضاء أن
يملؤوه ويعيدوه إليك على أساس فردي، فإنك في نظرهم ستكون قد
تصرفت بطريقة لا تتفق مع السلوك المفتوح الذي ستحتاج إلى اتباعه
إذا أردت أن تكون باني فريق فعّال.

وبعد الانتهاء من الجزء الذي يناقش جدول نقاط قوة
الفريق، فإننا سنعالج استخداماته العملية إذ ننظر في المجموعة
الكاملة لنقاط القوة أو الكفاءات ثم نركز على النواقص والزيادة
المتضمنة فيها.

جدول نقاط قوة الفريق

تفضيلاتك

من فضلك اقرأ الأصناف الثمانية لنقاط القوة الواردة في الجدول التالي ووصف الأنشطة والإجراءات المتعلقة بكل نقطة قوة. ثم انظر عند عملك ضمن فريق ما في الطريقة التي تفضل أن تسهم بها. وبعد أن تكون قد درست جميع الأصناف، حدّد ترتيب خياراتك المفضلة من (١-٨) واكتب ذلك في العمود المعنون "التفضيل" ثم عيّن النقاط طبقاً للجدول الوارد في العمود المعنون النقاط.

النقاط	التفضيل
٢١	الأول
١٤	الثاني
٩	الثالث
٦	الرابع
٤	الخامس
٣	السادس
٢	السابع
١	الثامن
٦٠	المجموع

نقاط القوة	الأنشطة / الإجراءات	التفضيل	النقاط
البحث	<ul style="list-style-type: none"> * البحث عن أحدث الأفكار والتطورات. * تطوير واستخدام اتصالات خارج الفريق. * الاستفادة من الفرص الجديدة. * فتح نقاشات لإثارة التفكير. 		
الإبداع	<ul style="list-style-type: none"> * تطوير أفكار ونظرات جديدة إزاء المشاكل. * تقديم إسهامات جديدة. * إيجاد مجالات للتوسع في الخيال. * توليد أفكار. 		
التقويم	<ul style="list-style-type: none"> * تحليل المواقف ووزن الخيارات المحتملة. * تقديم نظرة موضوعية. * تقديم حالة لتطبيق إجراءات بديلة عليها. * إيجاد أدلة وحجج لدحض الأطروحات غير الثابتة. 		
التركيز (التوجيه)	<ul style="list-style-type: none"> * تركيز المجموعة على المهمة قيد العمل. * ممارسة تأثير قوي على القرارات والدفع نحو إجراء. * الرغبة في القيادة في حالة عدم حصول تقدم. * الاستعداد لتحدي وجهات نظر الآخرين. 		

نقاط القوة	الأنشطة / الإجراءات	التفضيل	النقاط
التنفيذ	<ul style="list-style-type: none"> * إيجاد حلول عملية للمشكلات. * تحويل الخطط إلى واقع. * تنظيم العمل الأساسي. * العمل بشكل جيد في إطار منظم. 		
الإنهاء	<ul style="list-style-type: none"> * لفت الانتباه إلى التفاصيل. * منع ارتكاب أخطاء ناجمة عن الإهمال. * إعطاء المهمات انتباهاً كاملاً. * الدفع نحو إنجاز المهمات في الوقت المحدد. 		
الدعم	<ul style="list-style-type: none"> * العمل بشكل جيد مع أشخاص مختلفين. * التشجيع على جو جيد داخل الفريق. * دعم الاقتراحات الجيدة في سبيل المصلحة العامة. * الاهتمام بإقامة علاقات جيدة مع أعضاء الفريق. 		
التنسيق	<ul style="list-style-type: none"> * مناقشة آراء ووجهات نظر أعضاء الفريق. * التأثير بدون توجيه ضغط. * خلق اتفاق وانسجام بين الأعضاء. * تنسيق أنشطة أعضاء الفريق. 		

الاستخدام العملي لجدول نقاط القوة

يساعدك هذا الجزء على تكوين تفكير إستراتيجي مسبق قبل أن يتم معرفة وتبادل النتائج العامة - معرفة أين تكمن المصاعب. ومن ناحية أخرى، وعلى افتراض أن جدول نقاط القوة سيُنفقد على أساس جماعي، فإن الفريق نفسه سيكون في وضع يمكنه من تحديد الإستراتيجيات المطلوبة لتجنب الشجارات الشخصية أو لتجنب إلغاء نقطة قوة مطلوبة.

تجدر الإشارة إلى أنك وأعضاء فريقك أشرتُم إلى التفضيلات لا إلى القدرات. بمعنى أننا قد لا نفضل نقطة قوة معينة ولكننا نظهر كفاءة في أدائها رغم ما قد نشعر به من عدم ارتياح. وعلى نحو مماثل، فإننا قد نفضل بقوة طريقة معينة ولا نكون بالضرورة بارعين فيها، رغم أننا نحب أن نعتقد بأننا بارعون فيها! ومع ذلك، بأنه نقول: أنه كلما زاد حبنا لعمل شيء ما، زادت فرصتنا لعمله بالفعل وتحسّنت براعتنا فيه. فالتدريب لا يوصل إلى مرحلة الإتقان التام، بل إنه يحسّن الكفاءة.

إحدى الميزات العظيمة للتبادل العلني للتفضيلات ومواءمة نقاط القوة في عملية محددة بوضوح هي أنها تزيد من استخدامها

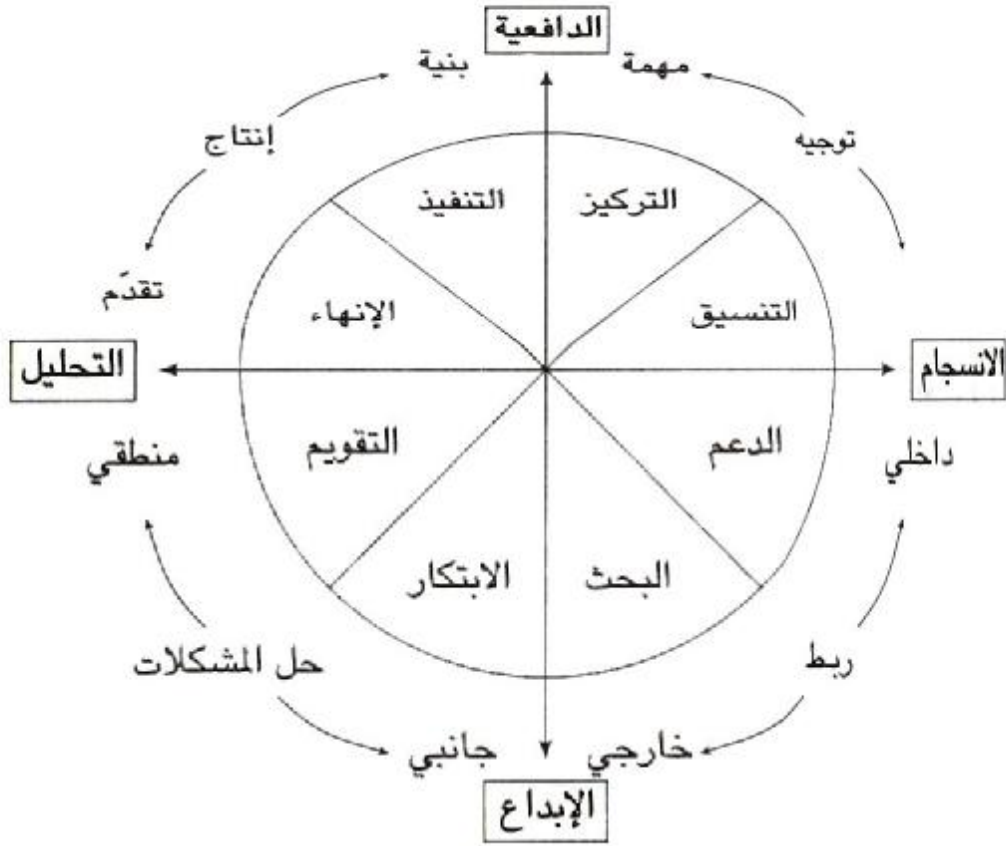
بشكل فعال.

سوف ننظر أولاً في المجموعة الكاملة لنقاط القوة لدى الأعضاء وكيف يمكن أن تؤدي إلى أفضل أداء ممكن. وكمنحى عملي، فإنه يمكن تحديد "نقطة القوة" كتفضيل أول أو ثانٍ مع جعل التفضيل الثالث أو التفضيل الرابع كتفضيلات مساندة يمكن أن يكتسبها الفرد إذا كانت مطلوبة لأداء الفريق الفعال. فمن الملاحظ أن اكتسابه مهارة في النواحي التي نفضل أن نعمل فيها يشعرا بتوتر أقل ويزيد من فعاليتنا والعكس صحيح.

المجموعة الكاملة

من فضلك انظر إلى الشكل (٥-١)

النقطة الأولى التي يجب توضيحها هي أن جميع نقاط القوة مطلوبة لتحقيق أفضل أداء للفريق. فالإبداع (الذي يجمع البحث والابتكار) حيوي للاكتشاف الفعال، والتحليل (الذي يجمع التقويم والإنهاء) حيوي لإنجاز منحى عملي، والدافعية (التي تجمع التنفيذ والتركيز) حيوية لضمان الإنجاز الفعلي للمشروع، والانسجام (الذي يجمع التنسيق والدعم) حيوي لضمان أن تصبح المجموعة فريقاً فعالاً.



الشكل (١-٥)

حلقة نقاط قوة الفريق

حلقة نقاط قوة الفريق

(وكملاحظة جانبية، فإن هذه الحلقة ترتبط بالمنحى "المتكامل" الموضح في نهاية الفصل الرابع، إذ يكون التحليل والدافعية على الجانب الأيسر من الدماغ، ويكون الإبداع والانسجام على الجانب الأيمن).

وفي المستوى الثاني، فإنه يمكننا أن نرى كيف تسهم كل نقطة قوة بحل المشاكل، الإنتاج، التوجيه، والربط. فمثلاً، يمكن أن ينظر إلى التنسيق كتوجيه للعملية يساعد في خلق انسجام، ويمكن أن ينظر إلى التركيز كتوجيه للمهمة يساعد على خلق دافع لتحقيق النتائج.

وعليه، إذا كان هناك نقص في إحدى نقاط القوة، فسيختل توازن الفريق وسيتأثر أداؤه سلباً. فمثلاً، بدون البحث سيصبح الفريق منظوياً على نفسه وسيُنظر له كوحدة منحرفة ثقافياً إذ لم يتم إقامة صلات مع العالم الخارجي من فرق أخرى أو أقسام أو رعاية آخرين... وهكذا. وإذا لم يكن هناك عملية أو تنسيق للعملية فلن تكون هناك فرص لأي تعاون إذ سيسيطر على الفريق الأقوى في لفت الانتباه أو التركيز وسيدفع بقوة نحو جانب المهمة ويزعج أعضاء الفريق الآخرين ويترك الفريق في حالة دائمة من المنازعات أو السيطرة أو من كليهما.

والنقطة الثانية التي نود أن نوضحها هنا هي أن هناك توترات محتملة في النظام، وخصوصاً بين الأفراد الذين لديهم نقاط قوة مختلفة تقع كلها في المجموعة "اليسرى" مقارنة مع المجموعة

اليمنى. فمثلاً، إذا كان هناك عضو ما يجيد التركيز والتنفيذ - وهو جانب يركّز على المهمة، فإنه سيُنظر إلى عضو آخر يجيد التنسيق والدعم - وهو جانب يركّز على الأفراد على أنه غير حاسم ويفتقر إلى الدافعية، وهو ضعيف الشخصية. وبالعكس فإن هذا الأخير سينظر إلى الأول على أنه متهور ومنطوٍ على نفسه وغير حسّاس ولديه ضعف في الإصغاء.

وعلى نحو مماثل، فإنه قد يُنظر إلى العضو الذي يجيد التقويم والإنهاء على أنه يبالغ في التحليل وفردى وصياد أخطاء... وهكذا.

وإحدى ميزات التحديد العلني لتفصيلات القوة هي أن هذه النظرات يمكن أن تبرز إلى العلن، إذ يتم تقدير قيمة نقاط القوة المختلفة والاعتراف بالحاجة إليها. وبذلك تتحول المنازعات المحتملة إلى منازعات غير شخصية وتعالج من خلال وضع علمية تتطلب استخدام نقاط القوة المختلفة كجزء مكمل ومتفق عليه لتطوير وتحقيق رؤية الفريق وغايته.

نقاط القوة الناقصة

يمكن أن يقدر أي فريق على الوصول بأدائه إلى أقصى

حد ممكن إذا كان لديه المجموعة الكاملة من نقاط القوة لوضعها موضع الاستخدام. وإذا كان هناك نقص في نقاط القوة هذه، فعندئذٍ لابد من تحديده ومن ثم تطوير المهارة أو القوة اللازمة. فمثلاً، إحدى نقاط القوة غير الموجودة لدى الأفراد هي الإنهاء - ويرجع ذلك جزئياً إلى أن المدراء مشغولون بالعديد من المهمات، وبالتالي فإنهم من النادر أن يقدرُوا على المستوى الفردي والشخصي أن يصلوا بالمهمة إلى مرحلتها النهائية، إذ لابد من تفويضها جزئياً أو كلياً. وهذا يوضح أيضاً سبب ندرة إنجاز المشاريع في الوقت المحدد وطبقاً للميزانية الموضوعة.

وعليه، فإن هذه المهارة - الإنهاء - مهارة ضرورية جداً للفريق مثل بقية المهارات الأخرى. ويمكن حل جزء من المشكلة، إذا افترضنا أن هناك مشكلة، من خلال إيجاد عملية فعالة للفريق سنتعرض لها في الفصل السادس. وكذلك من الضروري أن نعيّن ذلك الدور لأحد الأعضاء الذين يملكون هذه المهارة. وقد تكون أنت هذا العضو، وقد يكون غيرك.

والميزة الكبيرة لهذا الدور المعين بوضوح والمتفق عليه هي ليست إنهاء المشروع أو المهمة فحسب بل إنها تسمح لعضو معين

ليقوم بتفقد التقدم والتفاصيل والحث على تحقيق الالتزام بالمواعيد النهائية. ومثل هذا المنحى الواضح أو العلني يقضي على احتمال نشوب منازعات شخصية أو يحد منها إلى درجة كبيرة.

أما إذا كان الفرد يجيد المهارة ولكن ليس لديه إذن باستخدامها نظراً لعدم وجود عملية فعالة لدى الفريق، فإنه ربما يستخدمها من تلقاء ذاته غير أنه سيُنظر إليه على أنه فلان المتدخل. وإذا قمت بهذا الدور بشكل ضمني، كقائد، فسيكون هناك فجوة في الفهم أو الإدراك.

والشيء نفسه ينطبق على بقية الأدوار. فإذا كان أحد الأعضاء، وليس أنت، يجيد مهارة الدعم، فإنه يمكنك أن تستخدم تلك المهارة للمساعدة على بناء العلاقة المطلوبة للفريق الفعال. وبشكل عرضي، إذا كانت العملية صحيحة، فإن كل عضو سيكتسب مهارتين على الأقل قد لا تتوافران لديه كي يبدأ بهما وهما : الدعم والتجديد.

وكما قلنا سابقاً وربما في أكثر من مناسبة : إن الفريق أداة تعلم إيجابية وقوية بالنسبة للفرد.

وفي الحقيقة، يمكننا أن نقول: إنه إذا عمل الفريق لفترة

زمنية ثابتة في مستوى الالتزام، فإن جميع الأعضاء سيكتسبون مهارات العمل على شكل فريق. ويزداد هذا الاحتمال بتطوير واستخدام عملية تنطوي على ترتيب محدد للأنشطة المطلوبة لبناء الفريق وإنجاز المهمة بفعالية.

وجود فائض أو زيادة في المهارات المطلوبة

يمكن أن تؤدي الزيادة في المهارات إلى شجارات شخصية وخلافات أيضاً. غير أن معظم الزيادة -، إن أدركت، يمكن أن تصبح ميزة بسهولة إذا أقرت أية مهمات تم تعيينها أثناء العملية بوجود هذه الزيارات.

ولذا، إذا كان لديك عضو أو أكثر في الفريق يجيدون مهارة الدعم فهذا رائع. ولكن تصبح لديك مشكلة فعلاً إذا كان جميع أعضاء الفريق لا يفضلون القيام بهذه المهارة ! وبشرط أن يكون الإبداع جزءاً محددًا من العملية، وأحد النشاطين مفصول عن الآخر، فعندئذ يكون وجود عضوين أو أكثر يجيدون هذه المهارة شيئاً طيباً. وعلى نحو مماثل، إذا حُدِّدَ التقويم كمهمة منفصلة للفريق، فإن وجود أكثر من عضو يجيدون هذه المهارة خبر سار.

وبوجود عضوين أو أكثر يجيدون مهارة البحث، يمكن

تعيين هذه المهارة لمجموعة فرعية تتكوّن من أعضاء تربطهم علاقات جيدة أو يمكن تعيينها لفرد واحد على أن يتبع الآخرون له. وهذه مسألة تخضع لحسن التدبير والوقت. فإذا كان الوقت يسمح بالبحث الفردي فقط، فعين ذلك لعضو الفريق الذي لا يجيد سوى هذه المهارة، أو عينها للعضو الذي لديه مهارات أخرى يوجد ميل لها لدى أعضاء الفريق الآخرين.

وإذا كان هناك عدة أعضاء يجيدون مهارة التنفيذ، وكان إنجاز المهمة يتطلب مجموعات فرعية تحتاج كل منها إلى منفذ للمهمة، فلا مشكلة - وإلا يجب تعيين عضو واحد لإدارة مرحلة التنفيذ لمشروع الفريق. وكذلك الحال بالنسبة لمهارة الإنهاء عندما يتم تنفيذ الإستراتيجية المتفق عليها فردياً أو على شكل مجموعات فرعية، وإذا كان التنفيذ سيتم على شكل مجموعات فرعية، فإن كل عضو سيتولى ذلك. أما إذا كان الأفراد سينفذون خطط العمل المتفق عليها، فعندئذ لا يوجد مجال إلا لعضو واحد للقيام بمهارة الإنهاء.

أما مهارتان المنطويتان على مشاكل فهما التركيز والتنسيق لأن التركيز يحدّد جوانب من دور القيادة التقليدي، والتنسيق مهارة ضرورية وحيوية بالنسبة لك كباني فريق فعال. هذا

وسوف نعالج هاتين المهارتين بالترتيب.

التركيز

حضر (٢٢) مديراً بمن فيهم أحد أعضاء مجلس إدارة شركة ذات صناعات متنوعة، حضروا برنامجاً تدريبياً على القيادة وبناء الفرق. وفي بداية البرنامج، اشتغل هؤلاء على شكل مجموعات مكونة من (٥-٦) أعضاء على تمرين يقيس مدى تعاونهم معاً. وقد حققت ثلاث مجموعات من مجموع أربع مجموعات درجات متفاوتة من التعاون فيما بينها بعد أن وافق كل عضو على السلوكات والعمليات المطلوبة منه ليكون عضواً فاعلاً.

إحدى المجموعات المكونة من ستة أعضاء لم تحقق تعاوناً مما جعلها موضع تندر وتعليق من جانب المجموعات الأخرى، وجعل أعضاءها يشعرون بالإحراج من أنفسهم.

وكان التمرين التالي في البرنامج اكتشاف مهارات أو نقاط قوة الفريق. وقد لوحظ أن أربعة أعضاء من مجموع ستة في المجموعة غير المتعاونة يجيدون مهارة التركيز. فكلهم كانوا متحمسين لجعل المجموعة تركز على المهمة قيد الدراسة، ولممارسة تأثير قوي على القرارات، وللحث على العمل، ولأخذ زمام القيادة في

ظل عدم وجود عملية تنظم ذلك، ولتحدي وجهات نظر الآخرين". وكان النقاش محتدماً وحاداً ولكن دون نتيجة تُذكر. وبالطبع، فإنك تعرف في أي مرحلة من مراحل تطور الفريق قضاوا هذا التمرين !

إن جميع المهارات مهمة وضرورية لأداء الفريق. فإذا ما أخذنا الحالة التي تكون فيها أنت وأنت فقط مجيداً لمهارة التركيز، فعندئذٍ يساعدك ضبطك لنفسك أثناء استخدام تلك المهارة مستخدماً مهارة التنسيق التي ستحتاج إلى امتلاكها أو تطويرها في أحيان أخرى يساعدك على أن تصبح باني فريق ممتاز.

وإذا أخذنا الحالة التي تجيد فيها أنت وعضو آخر في الفريق مهارة التركيز، فعندئذٍ تكون أمام تحدٍ محتمل لمنصبك القيادي - وهو أمر يحتاج إلى معالجة محددة. بمعنى أنه سيكون من الضروري لأحدكما أن يقلل من استخدام تلك المهارة وأن يستخدم أو يطور مهارة أخرى.

وعليه، فإن احتمال نشوب نزاعات ضمنية أو علنية يزداد كلما أظهر أعضاء الفريق مزيداً من هذه المهارة. وإذا كان هناك ثلاثة أعضاء أو أكثر يجيدون هذه المهارة، فقد تكون هناك حاجة لتغيير عضوية الفريق أو للإقرار بأن تحقيق التعاون سيستغرق وقتاً طويلاً

إضافة إلى الكثير من الجهد من قبل جميع الأطراف. وملاحظة جانبية، إذا كنت تملك سيطرة على اختيار أعضاء فريقك أو استبدالهم فيمكنك أن تستخدم "جدول نقاط قوة الفريق" لتعين عضواً يقدم مهارة ناقصة أو لا يضيف مهارة موجودة أصلاً ربما ستخلق صعوبات في المستقبل.

التنسيق

وهذا هو دورك كباني فريق فعال. وهو مهارة تحتاج لأن تنميها إذا كنت تفتقر إليها. وأثناء مرحلة بناء الفريق، إذا كان أحد الأعضاء يجيد هذه المهارة، فإنه يمكنك أن تفوضها له دون أن تفقد ماء وجهك. فمثلاً، سيكون هذا العضو مسهلاً لعمل الفريق كلما كان هناك تعزيز لعملية الاكتشاف.

وإلا، فيمكنه أن يستخدم أو يطور مهارات أخرى. ومن النواحي الإيجابية لوجود أكثر من عضو يجيد هذه المهارة هي أنك إذا اضطررت للغياب، فإنك تعرف من يستسلم مكانك ويكون مقبولاً من أعضاء الفريق بشرط أن يكون ما هو مطلوب هو ضبط للعملية لا قيادة وسيطرة.

حسناً، وهكذا نكون قد أكملنا فصل جدول نقاط قوة

تشكيلة الفريق الفصل الخامس

الفريق. إن معرفة تشكيلة فريقك والاتفاق على إستراتيجيات لضمان وضع جميع نقاط القوة في موضعها الصحيح، والاستخدام الفعال لنقاط القوة الموجودة والقضاء على النزاعات الشخصية المحتملة هي عوامل رئيسية في تحسين قدرتك على بناء الفرق.

الفصل السادس

قوة العملية

- مقدمة

- تعزيز الاكتشاف

- خلق رؤية للفريق

- إنجاز الفريق لمهمة ما

- إدارة اجتماع ناجح

- بناء الفريق

- خاتمة

الفصل السادس

قوة العملية

مقدمة

هذا فصل عملي جداً ويغطي عمليات محددة لتحقيق أهداف معينة.

تعرف العملية بأنها سلسلة من الأعمال أو الأنشطة يتم تنفيذها بترتيب محدد، والتي إن تم تنسيقها بشكل فعال فستزيد من احتمال تحقيق النتيجة المطلوبة بطريقة فعالة وبارعة.

وكما أشرنا في الفصول السابقة، فإن دور باني الفريق الفعال ليس ضبط أعضاء الفريق بل تشجيعها على اكتشاف العمليات الصحيحة وتنسيق التنفيذ الفعال لتلك العمليات المتفق عليها.

وسوف نناقش عمليات محددة لتحقيق الأهداف التالية :

١- التشجيع على الاكتشاف.

٢- وضع رؤية للفريق.

٣- إنجاز مهمة مسندة للفريق.

٤- إدارة اجتماع ناجح.

٥- بناء فريق.

ونحن هنا لا نقترح عليك أن تتبع هذه العمليات بصرامة ولا نفرضها على أعضاء فريقك لأن ذلك سيعطي نتيجة عكسية تماماً. بل إننا قدمناها لأنها نُفِذت بنجاح من قبل مدراء في ميادين العمل، وهي تزودك بالمعلومات الضرورية لتمكينك من مساعدة فريقك على تحقيق النجاح في عمله. وسوف يكون أعضاء فريقك بحاجة لبعض النصح والتوجيه من طرفك للبدء وخصوصاً في مجال التشجيع على الاكتشاف لجعل العملية تسير بشكل صحيح إذ إن معرفتهم أقل من معرفتك بخصوص بناء الفريق الناجح.

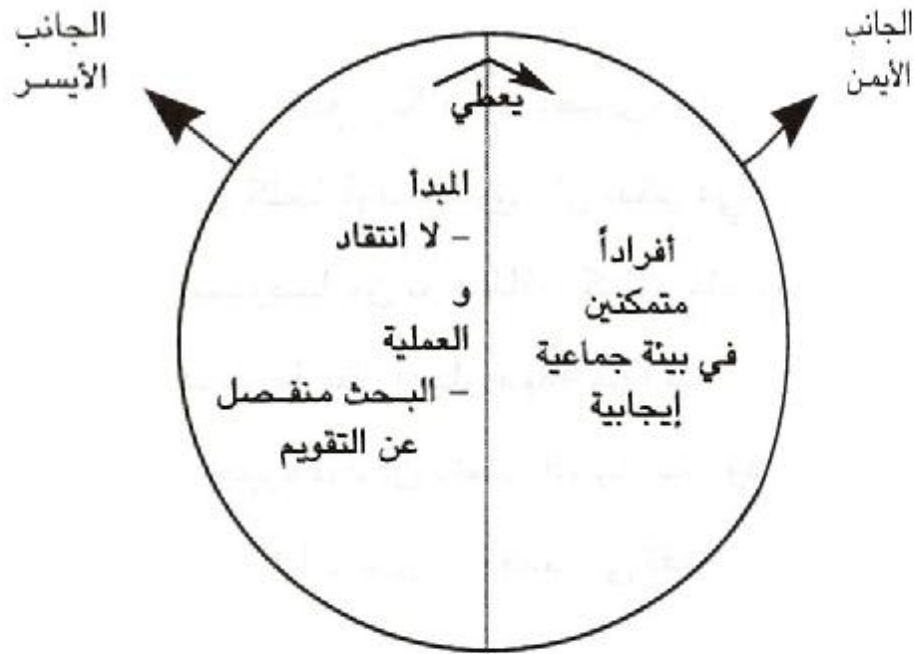
عندما تكون المجموعة في مستوى الارتباك، نعرف أن هناك حاجة لبعض التوجيه والإرشاد لإزالة مشاعر عدم الأمان والشك الموجودة. والفرق بينك كباني فريق فعال، وبين القائد التقليدي هو أن القائد التقليدي يميل إلى إعطاء توجيه مباشر حول كيفية إنجاز المهمة بينما تقوم أنت بإعطاء توجيه للمجموعة حول كيف يمكنهم،

بمساعدتك، أن يبنوا فريقاً وأن ينجزوا المهمة بفعالية.

التشجيع على الاكتشاف

لقد تعرضنا إلى ذلك في الفصل الثالث. ومع ذلك، وكإنعاش للذاكرة ولتطوير نظرة مختلفة، فإنني أطلب منك أن تنظر إلى الشكل (١-٦).

لقد درسنا في نهاية الفصل الرابع منحى متكاملًا للرؤية، الغاية والقيم وقلنا: يجب دمج "المهمة" أو الجانب الأيسر "بالأشخاص" أو بالجانب الأيمن.



الشكل (١-٦) التشجيع على الاكتشاف

وهذا يبيّن كيفية تحقيق التكامل - بمعنى أنك تحتاج لأن تقرر المبادئ والعمليات الصحيحة في الجانب الأيسر لكي تحقق الحرية الانفعالية والإبداعية في الجانب الأيمن.

ويشترط أن ترسخ مبدأ "عدم الانتقاد بلغة الكلام وبلغة الجسد" وأن تفصل البحث عن التقويم، فعندئذ سيحقق الفريق والأفراد درجة عالية من الإبداع. ويتمثل دورك هنا في التأكد من الالتزام بالمبدأ والفصل وبيان السبب الذي يجعل ذلك ضرورياً وإيجاد البيئة المناسبة ومن ثم تسهيل عملية الاكتشاف أمام الفريق.

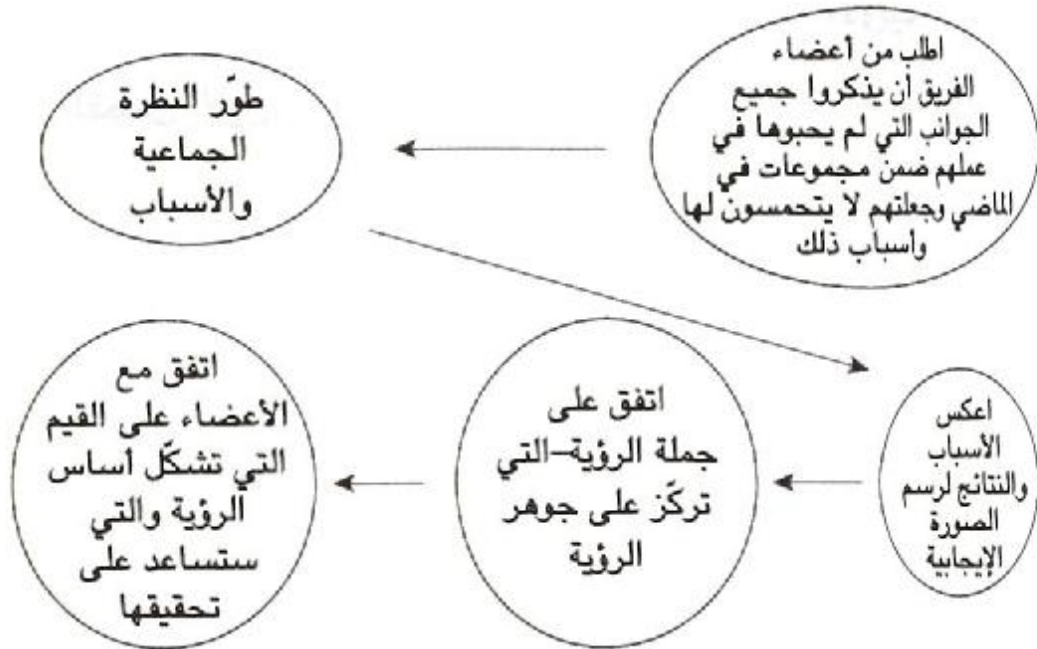
كما نعرف إنه يطلق على هذه العملية عملية استدرار الأفكار أو عملية التفكير الجماعي ويمكن أن تعتبر عملية فرعية ضمن العملية الأوسع. وبكلمات أخرى، فإنه يمكن استخدام استدرار الأفكار كلما أراد الفريق أن ينظر في سؤال مفتوح أو اكتشافي، وخصوصاً من نوع ماذا، كيف، لماذا، كجزء من عملية كاملة لتحقيق هدف ما مثل إنجاز مهمة جماعية.

نقطة أخيرة نود أن نشير إليها هنا، وهي أنك تحتاج لأن تضع أفكاراً واقتراحات قبل أن تعتمد إلى تقويمها. هل تذكر شركة كهرباء الأسكا؟ لقد كان جميع الأعضاء بحاجة لأن يركزوا على

الاقتراح الأولي "لماذا لا نهز الأعمدة؟" كي يتوصلوا إلى اكتشاف الحل المتمثل في الطائرات المروحية. ولذا شجع على تطوير أفكار أثناء عملية الاكتشاف، وإذا لم يحدث ذلك كشيء متوقع، فاختر بعض الأفكار التي قد تكون نصف مكتملة ووجه الأعضاء لتطويرها على أن يبقى مبدأ عدم الانتقاد ساري المفعول.

كون رؤية للفريق

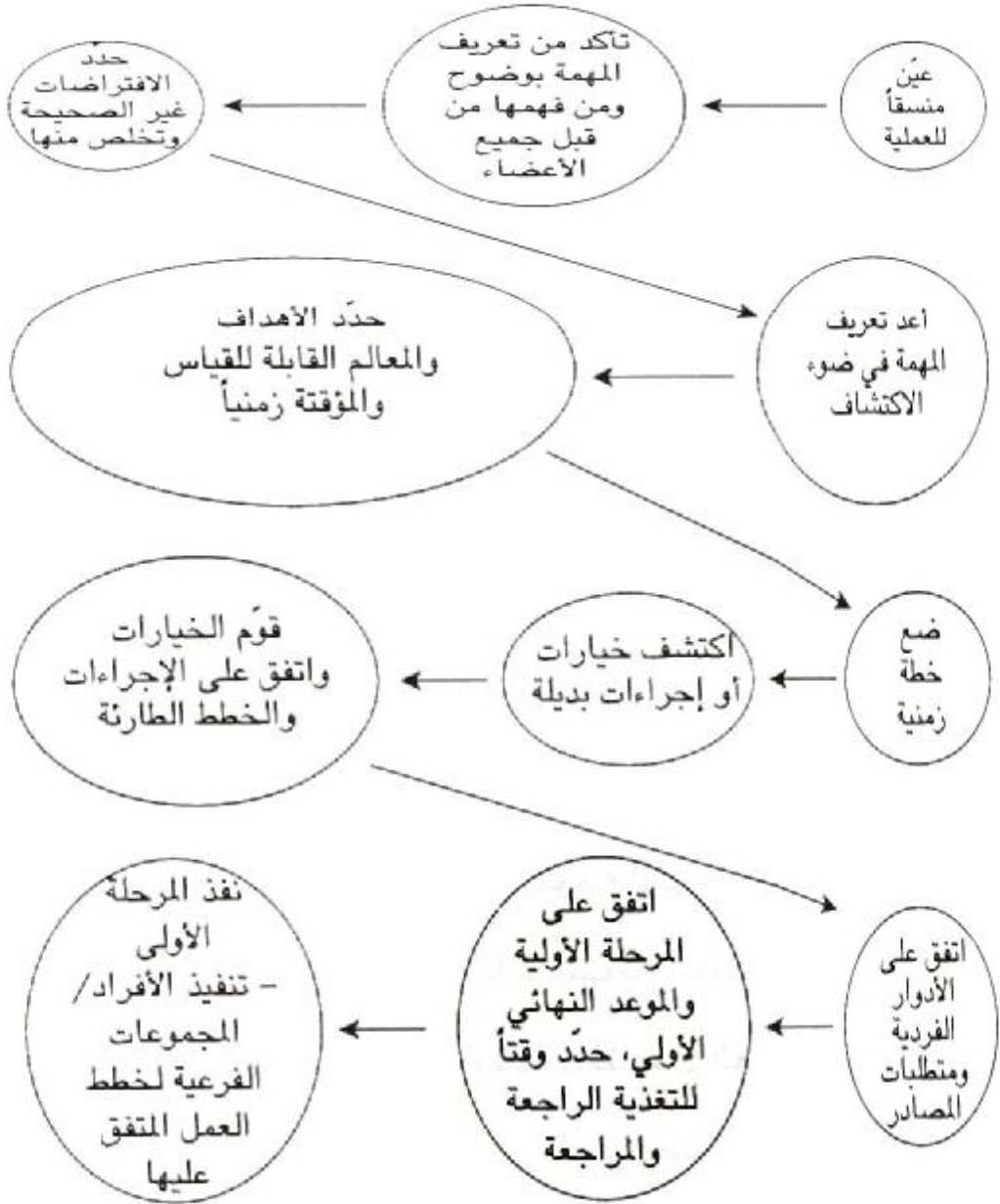
أريد أن ألفت انتباهك إلى الشكل (٦-٢). لقد سبق توضيح هذه العملية في الفصل الثاني، ويمكن استخدامها كجزء من العملية النهائية، بناء الفريق، المذكورة في نهاية هذا الفصل.



الشكل (٦-٢) خطوات تكوين رؤية وقيم للفريق

إنجاز مهمة مسندة للفريق

يركز الشكل (٦-٣) على عملية لإنجاز مهمة جماعية - عملية المهمة. وهي أيضاً جزء من العملية الأوسع لبناء الفريق. وقد تختلف الخطوات الفعلية والتوقيت طبقاً لتعقيد وطبيعة المهمة التي يواجهها الفريق. ويجب أن تأتي العملية الفعلية المتفق عليها استجابة للسؤال التالي الذي يُوجه للفريق وهو، "ماذا نحتاج أن نفعل لإنجاز المهمة بنجاح؟ ومن ناحية أخرى، فإنه من خلال امتلاك عملية كاملة مقدّمة في هذا الكتاب، سوف تكون في موقع يسمح لك بتدريب الأعضاء على عملية تعتقد بأنها ستكون فعّالة. وهذا النموذج للعملية يمكن أن يشكّل معياراً، وهو يمثل تطويراً للعملية الأولية الموضحة في الفصل الأول.



تغذية راجعة ومراجعة - واستمرار العملية

الشكل (٤-٦) خطوات الاجتماع الناجح

والآن، دعنا نقدم مثالاً للمهمة. لنفترض أنه تم اختيارك كمسؤول عن فريق مبيعات صغير كي تطور عمل هذا الفريق. وبالطبع، فإن هذا الوصف البسيط للمهمة سيحتاج إلى تنقيح واستجواب من قبل الفريق. ومن الأسئلة التي يمكن أن تطرح في هذه الحالة ما يلي:

أسئلة

- ما نوع العمل الذي نحتاج إلى تطويره؟ ما هو المنتج المحدد أو مجال الخدمة التي سنركز عليها أو هل نهدف إلى بيع كل شيء في حقيبتنا؟
- كيف سنضمن بيع المنتج بشكل مريح - نتجنب مصيدة البيع الكثير بدون ربح؟
- من هم العملاء الذين يجب أن نتوجه إليهم؟ هل يجب أن نركز على نوع معين من العملاء لزيادة تسويق المنتج وأرباح البيع؟ كيف يمكن أن نؤهل مندوبي المبيعات لتجنب العملاء الذين لا نريدهم بالفعل أو العملاء غير الجادين الذين يضيعون وقتنا فقط؟
- هل يجب أن نركز على عمل جديد لعملاء جدد، أو على عمل أكثر للعملاء الموجودين، أو على عمل مختلف للعملاء الحاليين؟
- كيف نساعد على إرضاء العملاء؟

هذا وسينتج عن كل سؤال من هذه الأسئلة وصف أكثر تركيزاً وأكثر تحديداً للمهمة. انظر المثال التالي :

الإجابة

تتكون مهمتنا من شقين : يتمثل الشق الأول في تقديم قيمة إضافية ملحوظة لمجموعة محددة من العملاء الإستراتيجيين الجدد من خلال مبيعات مربحة لمجموعة أساسية من لمنتجات والخدمات المالية التي ستلبي احتياجاتهم. أما الشق الثاني من المهمة، فيتمثل في تحديد العنصر الإستراتيجي لقاعدة عملائنا الحاليين وزيادة استخدامهم للخدمات والمنتجات الموجودة والجديدة، إذ تضيف قيمة ملحوظة لهم وأرباحاً لنا.

وحالما يتم إنجاز الجزء الصعب من العملية - تقديم وصف للمهمة يتسم بالتركيز والوضوح والشمولية - فإن بقية الخطوات تأتي بشكل طبيعي.

إدارة الاجتماع بنجاح

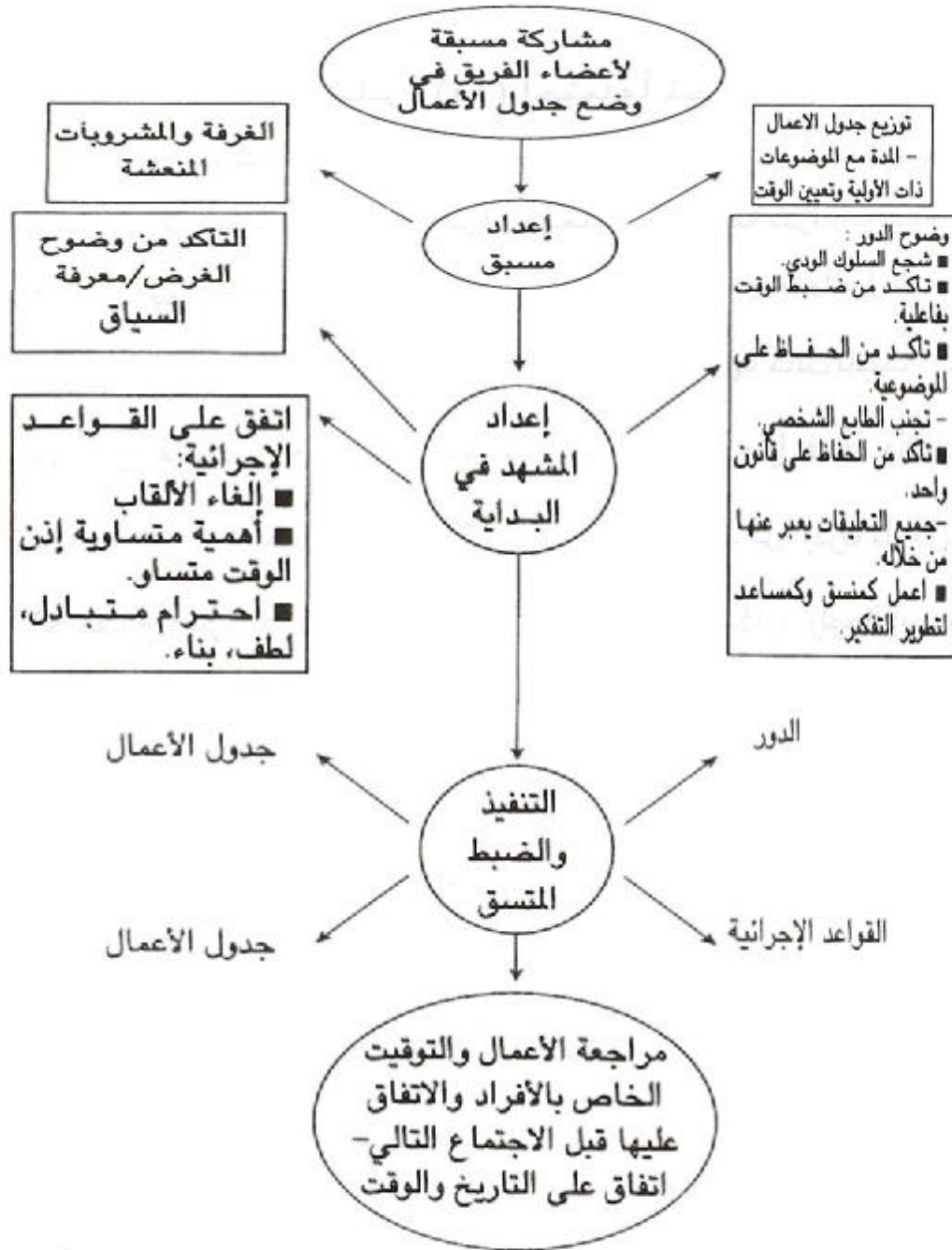
لقد تم تطوير هذه العملية وتنفيذها بنجاح في مكان العمل من قبل مدير يدعى "توماس" يعمل في شركة خدمات مالية. إن الكثير من الاجتماعات التي نحضرها كرجال عمل ليست اجتماعات لنفس الفريق. بل قد تكون اجتماعات لأغراض محددة (كما في حالة "توماس" - انظر الفقرة التالية لمزيد من التفاصيل) أو قد تكون اجتماعات غير منتظمة (مثل اجتماعات اللجان، أطراف العمل، ومجموعات التوجيه) إذ يختلف الحضور كثيراً (من ناحية العدد والتشكيل) لدرجة لا يوجد معها اتساق بين اجتماع وآخر، ولا يوجد فريق حقيقي. ولكن إذا كنا في وضع المسؤولية، فعندئذٍ يمكننا أن نستخدم منحى وعملية تزيد التعاون إلى أقصى حد بدلاً من التنافس والفوضى التي عادة ما تنتج عن هذه الاجتماعات. وبالنسبة للمنحى والخطوات التي استخدمها "توماس" فهي موضحة في الشكل (٦-٤).

كانت خلفية الاجتماع متابعة لمسح أجري على مستوى الشركة لاتجاهات الموظفين، حيث طلب مدير القسم من توماس أن يدير العملية بالنسبة للقسم المكوّن من (٧٠) موظفاً. وهنا نلاحظ

وجود مهمة واضحة.

لقد أدار "توماس" (١١) اجتماعاً لمجموعات أقران تتكون من (٤-٨) أعضاء مثل مجموعة السكرتارية، مجموعة الكتابة، مجموعة الإرشاد، مجموعة مدراء صغار، مجموعة مدراء متوسطين، إضافة إلى مجموعة مدراء الأقسام (بمن فيهم مديره) والمدير العام. وكان رأي الأفراد في جميع هذه الاجتماعات أنها كانت ناجحة. إذ أثرت ونوقشت موضوعات حقيقية كما قدمت حلول فعالة. وكذلك تمخض عن ذلك جو يتسم بالإيجابية وحل المشاكل. وترك كل فرد الاجتماع وهو يعرف أنه تم الاستماع لرأيه وأفكاره. ولوحظ أيضاً تبادل الأفكار وكشف الاتجاهات العامة والتوصل إلى حلول أجمع الأعضاء عليها.

كيف تم تحقيق ذلك ؟ لقد كانت هناك ستة عوامل رئيسية أدت إلى هذه النتيجة وهي المشاركة المسبقة، الإعداد، الرؤية، وضوح الدور، القواعد الإجرائية، والضبط المتسق. هذا، وسوف نناقش كل عامل من هذه العوامل على حدة.



الشكل (٤-٦) خطوات الاجتماع الناجح

المشاركة المسبقة

قرر "توماس" أن يتجاهل النتائج العامة للمسح وطلب من كل موظف من الموظفين أن يحدّد ما يراه كموضوعات رئيسية. وبسبب الثقافة السائدة، فإنه لم يكن هناك تحديد لإجابة فردية بل كان هناك تصنيف للموضوعات من مجموعة الأقران. وبهذه الطريقة ضمن "توماس" إثارة موضوع واحد على الأقل (وعادة أكثر إذ إن الكثير من الموضوعات والمشكلات كانت معروفة) من قبل كل عضو في الاجتماعات اللاحقة وذلك لتوضيح الأمور وإيجاد حلول.

إن جدول الأعمال الذي يسهم في وضعه جميع أعضاء المجموعة يكون له تأثير أكبر من جدول الأعمال الذي يحدّده القائد فقط.

الإعداد

لقد أمّن "توماس" غرفة الاجتماع ذات الحجم والتجهيز المناسبين بحيث تكون قريبة من القسم ولكنها ليست جزءاً منه. وكذلك أمّن وسائل الإنعاش والمشروبات. وأرسل للأعضاء بشكل مسبق جدول الأعمال مع وضع أولوية للموضوعات وتحديد مدة للاجتماع، بمعنى أنه أعد جميع التفاصيل وكل ما يلزم للاجتماع.

الرؤية

لم يتطرق "توماس" إلى الرؤية كثيراً نظراً لأن السياق كان واضحاً، ولكنه كان يستهل كل اجتماع بملاحظات قليلة حول قلة اشتراك الموظفين في حل مشكلات حقيقية تتصل بالعمل، وحول مدى الأهمية بالنسبة لهم أن يحققوا أقصى فائدة من هذه المشاركة، وحول كيف أنه يأمل بأن يبدو حماسهم والتزامهم بهذه المشاركة.

وضوح الدور

لقد حدد "توماس" بوضوح دوره والأسباب الموجبة له. وهذا إجراء ساعد في إدارة التوقعات وفي خلق اطمئنان لدى الأعضاء.

وفي هذا التمرين الخاص أدّى "توماس" دور المسهل

بهدف:

* تشجيع على إيجاد جو إيجابي وودي.
* التأكد من الحفاظ على الموضوعية والبعد عن الطابع الشخصي. وأية مشكلة "شخصية" يمكن التعبير عنها بعبارات عامة.

* التأكد من ضبط الوقت بفاعلية.

* التأكّد من الحفاظ على قانون واحد طوال الاجتماع، بمعنى أنه يجب التعبير عن جميع الملاحظات والتعليقات من خلال المسّهل و ذلك يحول دون حدوث اجتماعات ضمن الاجتماعات أو دون تحوّل الملاحظات إلى ملاحظات شخصية جداً.

* ألا يكون له أية آراء (تتناسب مع وضعه كمسهّل لا كباني فريق).

* العمل كعنصر مساعد لتطوير التفكير عند وصول الأعضاء إلى مأزق أو طريق مسدود.

القواعد الإجرائية

عند وصف دوره بوضوح، وضع "توماس" بعض القواعد الإجرائية. وهناك قواعد أخرى أوضحها هي :

* يجب التخلي عن المنزلة أو الوضع الوظيفي.

* في هذا الاجتماع الجميع متساوون في الأهمية ولذا عليهم أن يتأكدوا من حصولهم على وقت متساوٍ للتعبير عن آرائهم.

* أعرب عن أمله بأن يبدي الأفراد احتراماً متبادلاً، وأية

تعليقات على آراء الآخرين يجب أن تكون لطيفة وبنّاءة. وفي نهاية التقديم، سأل "توماس" عما إذا كان الجميع يوافقون على هذه القواعد الإجرائية، فأجاب كلهم بالموافقة شفويّاً.

الضبط المتسق

وهذا العامل أعطى "توماس" القوة ليواصل العمل طبقاً للقوانين، وكل ما كان عليه أن يعمل هو التأكد من الالتزام بها. من المؤكد أن المنحى الذي اتبعه "توماس" لإدارة الاجتماع كان منحى جديداً، ولكنه أخبرني بأنه كان مضطراً لمحاولة هذا المنحى المختلف جذرياً عما هو سائد بسبب أبعاد المشكلات التي كان يواجهها.

لقد أظهر معظم الموظفين شكوكهم إزاء "توماس" ونيّاته الطيبة. فعلى الرغم من أنها شركة كبيرة وحققت سنوات من النجاح إلا أنها كانت ماتزال منغلقة على ثقافة تنسجم فيها السلوكات مع المعايير الموضوعية بناءً على الهرم الوظيفي، والمكانة والمجارة والفردية. ومثل هذه الثقافة تولّد أرضية للشكوك والظنون السيئة! وأيضاً ونظراً لحدّثة العملية أو المنحى فقد كانت هناك درة عالية من

التخوف وعدم الارتياح. وظهرت كذلك درجة من الاستياء من جانب أقرانه بسبب تقلده لمنصب قيادي.

حقق منحى "توماس" كما قلنا سابقاً نجاحاً باهراً على جميع المستويات وفي جميع الاجتماعات. ويمكننا أن نلخص عوامل النجاح الرئيسية القابلة للنقل لأي قائد يدير أي اجتماع وله علاقة ببناء الفريق كما يلي :

- * وضع الأهداف والتأكد من فهمها والموافقة عليها.
- * وضع توقعات واضحة والحصول على موافقة عليها والتأكد من تحقيقها.
- * وضع قواعد واضحة للسلوك والحصول على موافقة عليها والتأكد من تحقيقها.
- * التأكد من التركيز على المهمة كي يتم إنجازها في الوقت المحدد.

بالنسبة لي، فإن الاستماع إلى قصة "توماس" عززت لدي الحقيقة التي تقول : إذا استطاع باني الفريق الفعال أن يخلق البيئة المناسبة، فإنه سيحصل على الاستجابة المطلوبة وكذلك المهمة.

بناء الفريق

تعتبر العمليات الأربع التي استعرضناها فيما سبق العناصر الأساسية للعملية الكلية لبناء الفريق - لتصبح باني فريق أفضل.

يتطرق الجزء الأخير من هذا الفصل لهذه العملية. وهنا لابد من وجود نقطة انطلاق - وسوف نفترض أنك باني فريق فعال لفريق جديد، ولذا فإنك لا تعرف أعضاء الفريق. وهذا هو أول اجتماع والهدف منه هو أن تبني فريقاً فعالاً. وسوف تحتاج لأن تغير العملية لتتلاءم مع وضعك الفعلي.

لقد حانت اللحظة المناسبة. فأنت الآن أمام مجموعة من الأشخاص يعملون في "مستوى الارتباك". وهذا يرجع إلى أن المجموعة تلتقي لأول مرة، والتغيير يولد مخاوف وعدم ارتياح نفسي حتى وإن انطوى على عواطف إيجابية. إذن ماذا أنت فاعل؟ إنك تملك السلطة والنفوذ، ولا بد أن يكون لديك فكرة واضحة عما تريد أن تحققه ولماذا في الاجتماع الأول، وعليك أن تشعر بالثقة نظراً لأنك الوحيد القادر مبدئياً على العمل في مستوى عالٍ من النمو.

ومهما كان الشيء الذي تريد أن تعمله، تبادله مع الآخرين

كي يكون بمثابة انطلاق لهم. فإذا كان أعضاء فريقك يعرفون مسبقاً هدف الاجتماع، فإن ذلك سيبدد الشكوك والمخاوف مباشرة. سوف تكون هناك فترات صمت في البداية - ولذا لا تسمح لذلك بأن يربك. كذلك ستحصل على الموافقة بشكل رئيس على صورة إيماءات لا كلمات استجابة لأي شيء تقول إنه الهدف !!

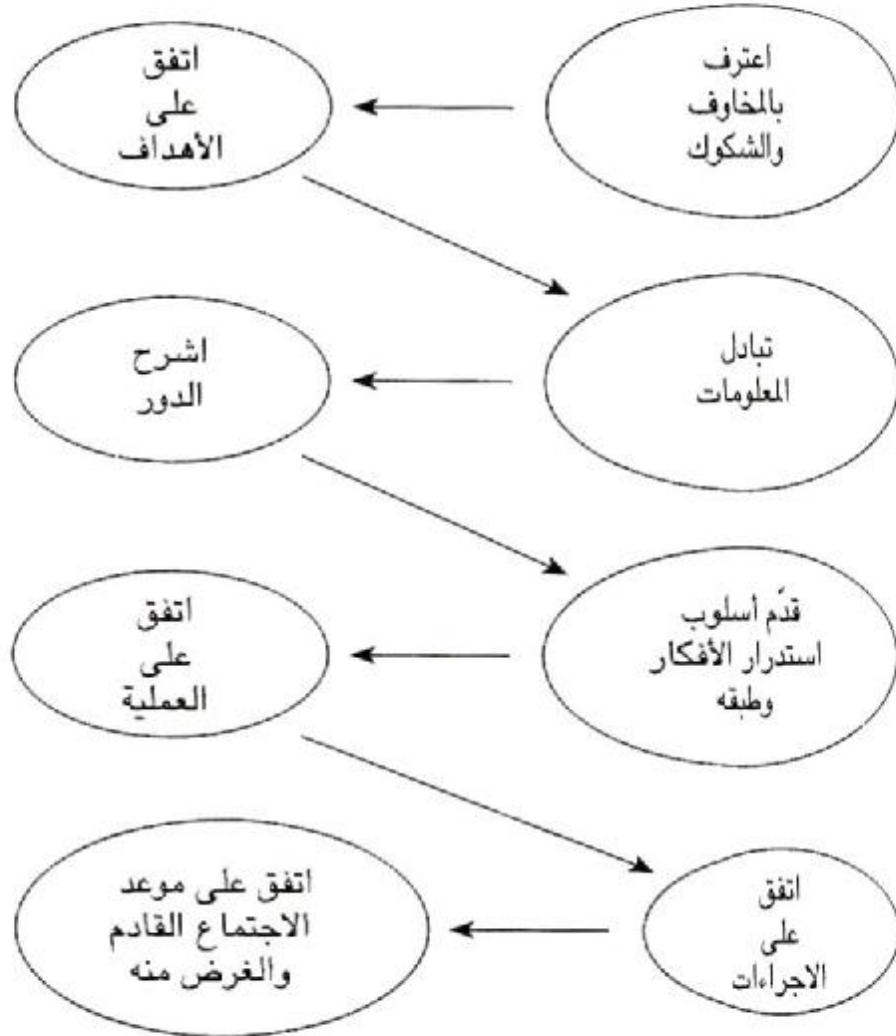
نقطة أخيرة قبل أن نواصل - كن صادقاً وأميناً مع نفسك. فإذا كان أعضاء الفريق الذين تقودهم معروفين لك، ولديك لمسة فردية وكنت شخصاً يركّز على النتائج الواقعية (تجمع مهارة التركيز والتنفيذ)، فعندئذٍ كن صادقاً ومنسجماً مع هذه الحقيقة. هذا وربما تكون المقدمة التالية للاجتماع مناسبة :

"حسناً، دعونا نبدأ الاجتماع، أشكركم جميعاً على حضوركم في الوقت المناسب. ربما تتساءلون عن سبب وجودكم هنا وعن الغرض من هذا الاجتماع. حسناً، الأمر بسيط. فأنتم تعرفونني، فأنا أحب أن أحقق نتائج. وهذا هو ما يدور الاجتماع حوله. أعتقد أننا سنحقق نتائج أفضل إذا عملنا بشكل أفضل كفريق. وهذا هو الهدف الذي نحن هنا من أجله، أي تحديد كيف يمكننا أن نحسن عملنا على شكل فريق، وأن نتفق على خطة عمل قبل نهاية الاجتماع.

هل هذا مقبول؟

موافقة عامة.

من فضلك انظر إلى الشكل (٦-٥)، ودعنا نناقش كل عنصر من عناصر العملية على حدة.



الشكل (٦-٥) خطوات بناء الفريق

اعترف بالمخاوف والشكوك

لقد رأينا في الملاحظات الافتتاحية السابقة أن باني الفريق الفعال والمبتدئ اعترف بالمخاوف والشكوك "واتفق" على الهدف بأسلوبه الخاص.

إن الاتساق في الأسلوب مهم جداً، فمثلاً، قد يعتمد القائد الأقل ميلاً من ناحية طبيعية نحو أسلوب الفريق إلى تلخيص عملية بناء الفريق، وينجز المهمة ويحصل على موافقة لفظية، بينما قد يعتمد القائد الأكثر ميلاً نحو أسلوب الفريق إلى إشراك أعضاء الفريق في تحديد العملية. وهذا في الحقيقة غير مهم. بل المهم هو الاتساق في الأسلوب.

إن أساس بناء الفريق والتعاون هو الحل الفعال للمشكلة سواء كانت المشكلة هي الرؤية أو تعريف المهمة أو خطوات إنجاز المهمة. فإذا عملت في الاجتماع الأول كمسهل لجلسة استدرار الأفكار، أو طلبت من عضو معين أن يقوم بهذا الدور (استناداً إلى تفضيلك في جدول نقاط قوة الفريق)، فعندئذ ستسير الأمور بشكل جيد لأن الجميع يمارسون السلوكات المناسبة بخصوص طرح الأسئلة والإصغاء وعدم توجيه الانتقاد.

وإذا قمت أنت كباني فريق فعّال بإدارة عملية اكتشاف فعّالة يقوم بها الأعضاء في الاجتماع الأول، فإنك بذلك تحدّد النمط السلوكي الذي سيولّد النجاح. وكذلك ستتثبت لفريقك، مهما كان أسلوبك الخاص، أنك تعني ما تقول عندما يتصل الأمر بتحسين أداء الفريق.

اتفق على الهدف

عندما يعرف الجميع ويفهمون سبب حضورهم للاجتماع، فإن ذلك سيخفف من التوتر بشكل ملحوظ.

تبادل المعلومات

أنت تعرف عن الفرق أكثر بكثير مما يعرفه أي من الأعضاء الحاضرين. ولذا تبادل معلوماتك معهم. ومن الأمثلة على هذه المعلومات أهمية العملية لبناء الفرق وإنجاز المهمّات، وكيف سيقرر أعضاء الفريق معاً العمليات المناسبة، وأهمية أن يكتشف الأعضاء نقاط قوتهم وأن يستخدموها... وهكذا.

اشرح دورك

جزء رئيس من دورك كباني فريق فعّال هو أن تدير التوقعات. فإذا لم يتم إدارتها بوضوح، فإنها ستحدّد بشكل ضمني.

وإذا كانت التوقعات ضمنية، فإنه سيكون هناك باستمرار فجوة بين القائد والتابعين وغالباً ما يكون ذلك على حساب التابعين في التقويم السنوي.

سوف تكون لك صورة معروفة في عيون أعضاء فريقك إذا كنت تعرفهم من قبل. وإذا لم يكونوا على معرفة بك، فإن الأعضاء الجدد سيكونون أفكاراً وتوقعات للقائد من خبرتهم السابقة ومن نظرتهم إلى القيادة الجيدة.

إذا أوضحت لأعضاء الفريق أن دورك يتمثل في المساعدة على بناء فريق فعال، وإدارة عملية متفق عليها لتحقيق هدف الفريق وهدف المهمة، لا أن تخبرهم بما يفعلونه، فعندئذٍ يجب أن يُقبل ذلك كمنحى جديد. وليك أيضاً أن توضح أن هناك دائماً أزمات ومشكلات يملها العيش في عالم متغير، ولذا ستكون هناك أوقات تضطر فيها لفرض سيطرتك. وهذا أيضاً سيلقى تفهماً وقبولاً وخصوصاً إذا أضفت أنك ستقوم دائماً بشرح وتوضيح الأسباب والحيثيات.

قدم أسلوب استدرار الأفكار وطبقه

من المهم جداً أن تخصص جزءاً يسيراً من الاجتماع

لحديثك بينما يصغي أعضاء الفريق لك. فهذا جزء ضروري من الاجتماع إذ إنك تحتاج لأن تتحدث بينما يريدون هم أن يستمعوا. وكلما طرحت أسئلة أكثر، حتى لو لم تحصل على إجابات، كان ذلك أفضل، وخلال (١٥) دقيقة، ادخل في مرحلة الاكتشاف. فإذا كان أسلوب استدرار الأفكار أسلوباً جديداً، فإنك ستحتاج إلى توضيح المبدأ الذي يقوم عليه وكذلك الخطوات المتضمنة فيه، وربما ستحتاج إلى تقديم تدريب على بعض الموضوعات البسيطة لتتأكد من خلق البيئة المناسبة.

ثم طبق هذا الأسلوب على السؤال التالي : "ماذا نحتاج لعمله لبناء فريق فعال ؟ وهذا أفضل من السؤال، "كيف نبني فريقاً فعالاً؟" إذ إن الصيغة السابقة تركز أكثر على العمل - والأفكار، كما نعلم، ما هي إلا أعمال بديلة أو مجالات للعمل.

اتفق على العملية (الخطوات)

يجب أن يتمخض عن أسلوب استدرار الأفكار هذا عملية لبناء الفريق. تذكر أنك ستكون مساهماً نشطاً كلما جرى استخدام أسلوب استدرار الأفكار كي تتمكن من طرح أشياء مثل وضع رؤية للفريق، ووضع تعريف واضح للمهمة وخطوات تحقيقها.

من المستحسن أن يكون لديك نظرة واضحة، قبل الاجتماع، إزاء الخطوات التي تريد أن تطرحها. ولا نقصد بذلك أن تفرضها فرضاً، بل كن مستعداً لتغييرها، ولكن أيضاً كن مستعداً لتعزيز الاكتشاف، وإن لزم الأمر فاقترح إضافات أو حذفاً. وبما أنك تعرف عن عملية بناء الفريق وكيفية تطويره أكثر من أي عضو آخر، لذا لا تقبل عملية ذات مستوى متدنٍ في سبيل الحفاظ على الإجماع. فإذا توصل الفريق إلى العملية المناسبة، فمعنى ذلك أنه سيخرج بأداء مناسب. وإذا لم يفعل ذلك، فإنه لن يتوصل إلى أداء مناسب.

لقد استعرضنا فيما سبق العمليات الخاصة بتكوين رؤية للفريق وإنجاز المهمة. وسعياً للتكامل والترتيب وإضافة لبنود جديدة، فإننا نقترح ما يلي :

* إقامة مناسبة اجتماعية لأعضاء الفريق فقط. يقول كيث، وهو الرجل الذي اختاره المدير الإداري لشركة تصنيع زجاج (انظر الفصل الثاني) لبناء فريق فعال، يقول : "من المهم جداً عندما تبدأ ببناء فريق أن تعرف أعضاء فريقك وقدراتهم، ونقاط ضعفهم، وأسلوب عملهم وكيف يعملون، هل يعملون على شكل فريق أو

يعملون بشكل فردي ؟ كيف يمكن دمجهم في فريق ؟
تلك كانت الطريقة التي بدأت بها، أي التحدث مع
الأفراد ومحاولة فهمهم لكي أتمكن من البناء على نقاط
قوتهم".

والآن أصبح لديك جدول نقاط قوة الفريق لمساعدتك في
تحديد نقاط القوة والبناء عليها - غير أن تهيئة مناخ
اجتماعي يقوم على نشاط ما سوف يساعدك كثيراً في
التعرف إلى أعضاء فريقك، ويجب أن يتم ذلك في وقت
مبكر لا متأخر من عملية بناء الفريق.

- * جمع معلومات عن المهمة والفريق.
- * تبادل المعلومات بما في ذلك نقاط قوة (مهارات) الفريق
ومضمونات تشكيلة الفريق.
- * وضع رؤية للفريق.
- * الاتفاق على الأهداف العامة والمحطات المرحلية.
- * استدرار الأفكار حول الاحتياجات الفنية والإجراءات
والتوقيت.
- * إعداد كشف بالمصادر - الاتفاق على الميزانية، ومن

يعمل ماذا ومتى والتأكد من تعيين الأدوار واستخدام المهارات.

* تنفيذ المرحلة الأولى المتفق عليها والحصول على دعم متفق عليه وكذلك تغذية راجعة وآلية للمراجعة.

اتفق على الأعمال (المهمات)

قبل إنهاء أي اجتماع، يجب أن يكون هناك مراجعة لما دار في الاجتماع للتأكد من الفهم، ثم يجب أن يكون هناك اتفاق بشأن من سيفعل ماذا ومتى قبل الحضور للاجتماع التالي. وسوف يتم تحديد هذه الأعمال من خلال التقدم الحاصل في خطوات المهمة / الفريق. فمثلاً، قد يقوم أحد الأعضاء بتنظيم مناسبة اجتماعية، وقد يقوم عضوان آخران بجمع معلومات تتصل بالمهمة، وقد تقوم أنت أو أي عضو آخر بإنجاز جدول نقاط قوة الفريق، وقد يقوم آخر بالنظر في أنظمة الدعم والمساندة، وقد يقوم العضو الأخير (وربما أنت) بكتابة محضر الاجتماع وتقديم نموذج للعملية (الخطوات) لدراستها في الاجتماع التالي.

اتفق على موعد وغرض الاجتماع التالي

ربما يكون أعضاء الفريق قد اتفقوا على عقد اجتماعات

أسبوعية منتظمة، وفي تلك الحالة يعرف الجميع موعد الاجتماع التالي. وإذا لم يتم ذلك، فإنه من المفيد أن تطلب من كل عضو أن يكتب موعد الاجتماع التالي في مفكرته قبل أن يغادر، وكذلك أن يتفق الجميع على هدف ذلك الاجتماع.

خاتمة

سوف يكون اجتماعك الأول نصراً محققاً. فهو مفتاح النجاح. في حين ستكون الاجتماعات اللاحقة، على افتراض الاتفاق على العملية، مجرد توجيه العملية نحو نهايتها الناجحة. تذكر أنه عندما يكتسب الفريق ثقة وكفاءة، فإن عليك أن تدخل التغذية الراجعة بشأن الأداء الفردي، ولكن ليس في وقت مبكر جداً. ومثل تلك الجلسات (جلسات التغذية الراجعة) يجب أن تعالج بحرص وعناية، وأن تُعقد عندما يكون هناك إجماع عليها، وأن تتبع قاعدة (٢/١). ونعني بهذه القاعدة شيئين يؤديهما العضو بشكل جيد ويجب تطويرهما أكثر، وشيء واحد يحتاج إلى تحسين.

وتمثل هذه الجلسات اجتماعاً للفريق، ويُفضل أن تكون غير رسمية والمتحدث فيها هو ليس أنت (القائد) ولا أعضاء الفريق

الأخرين بل هو الفرد نفسه. فنحن نعرف أكثر. ولذا، اتبع منحى "تعزيز الاكتشاف".

وإذا عولجت بطريقة صحيحة، فإن تلك الجلسات ستصبح أدوات ربط وتماسك مؤثرة تمكّن الفريق من مساعدة الفرد على النمو والتطور انطلاقاً من قاعدة قوية.

ومع ذلك، فإننا لا نتعامل مع مفهوم ثابت عندما يتعلق الأمر بالفريق، بل إننا نتعامل مع مفهوم دينامي نشط ومتغير. وعليه، فإن فريقك سيخضع لسلسلة كاملة من التغيرات، وكل منها يحمل في طياته إمكانية تقليل الأداء أو تدميره.

وهذا هو موضوع الفصل التالي.

الفصل السابع التعامل مع التغيير

- مقدمة

- منحنى الاستجابة

- اكتشاف أثر التغيير

- جميع التغييرات

- افتراضات حول الأسئلة :

بعض الأجوبة

الفصل السابع التعامل مع التغيير

مقدمة

هذا هو القاسم المشترك في جميع جوانب حياتنا اليومية ويؤثر على المجموعات وعلى حركتها بنفس القدر الذي يؤثر فيه على الفرد. ونحن كبناة فرق فعالة لا نحتاج فقط إلى معرفة المستويات التي مرت بها الفرق في سعيها نحو مستوى الأداء كي نتمكن من إدارة الانتقال بطريقة سلسة، بل إننا نحتاج أيضاً إلى معرفة كيف يمكن للتغيير أن يسبب في حالات أخرى تدهوراً غير متوقع في الأداء.

بداية، سوف نتعرض إلى كيفية استجابة الأفراد للتغيير المفاجئ الذي يُنظر إليه بشكل سلبي. وكذلك سننظر في كيفية التي يجب أن نتصرف بها كبناة فرق فعالة عندما يواجه الفريق مثل تلك التغيرات.

بعد ذلك، سنأخذ مثالاً محدّداً على باني فريق فعّال يقوم بدور المدرب والمسهل إذ يساعد مجموعة من المدراء على تعلّم كيف يتكيفون مع تغييرات محدّدة تواجهها الفرق. وسنختم الفصل بدراسة مجموعة كاملة من التغييرات المحتملة وتأثيراتها على الفريق والإستراتيجيات التي يحتاج باني الفريق الفعّال لاستخدامها كي يصبح باني فريق أفضل.

منحنى الاستجابة

دعنا نبدأ بتعزيز الاكتشاف لديك أيها القارئ بدلاً من مجرد إخبارك بالإجابة.

تمرين

أود منك أن تعود إلى الوراء وتذكر مناسبة ما تعرضت فيها لتغيير مفاجئ، إما بالإعلان عنه أو بحدوثه ونظرت إليه بشكل سلبي.

من الأمثلة على ذلك : تلقي انتقاد غير متوقع في ناحية كنت تعتقد بأنك بارع فيها وذلك من قبل شخص ما

تثق به ويحظى رأيه باحترامك، إخبارك بأنك أصبحت موظفاً زائداً عن الحاجة، إخبارك من قبل شريك سابق بإنهاء العلاقة معك - أي تغيير كان مفاجئاً وأثر عليك شخصياً ونظرت إليه بشكل سلبي.

وبعد أن تكون قد تذكرت التغيير، خذ قلماً وورقة وكتب مشاعرك وأفكارك وأعمالك بحيث تكون مقسمة إلى ثلاثة أطر زمنية:

الإطار الفوري : لحظة الحدث أو الإعلان.

الإطار القصير المدى : ساعات أو أيام بعد

الحدث.

الإطار البعيد المدى : التأمل في التغيير بعد أشهر

أو سنوات.

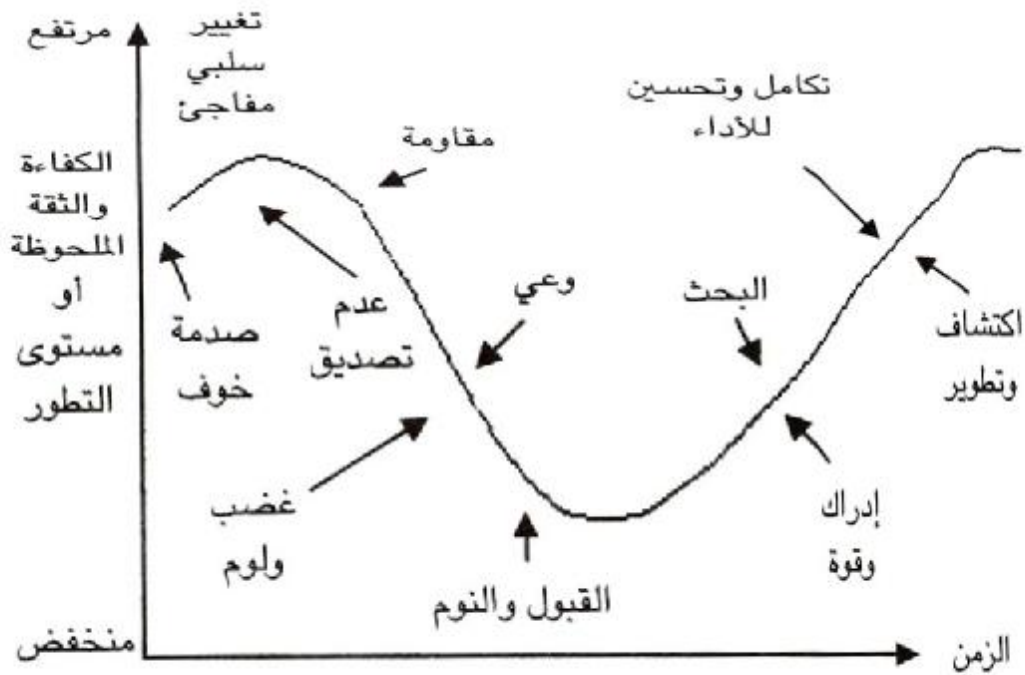
إذا استطعت أن تكمل التمرين قبل مواصلة

القراءة، فإن ذلك سيحقق لك فائدة كبيرة. وإذا لم تستطع

ذلك فلن يكون هناك أي اكتشاف.

عندما طلبت من مجموعات من المدراء أن ينفذوا هذا التمرين، فإنهم وصفوا، على نحو ثابت، ما اصطلح على تسميته بمنحنى الانتقال أو الاستجابة. وأتصور بأنك ستفعل مثلهم. وهذا المنحنى موضح في الشكل (٧-١).

ستكون الاستجابة أو رد الفعل الأولي متسماً بالصدمة وعدم التصديق لأن التغيير غير متوقع ولا علاقة له أبداً بنظرتنا الحالية للواقع. (وبالمناسبة، هذا هو السبب الذي يجعل تعزيز الاكتشاف وسيلة نفسية مؤثرة لإدارة التغيير بالنسبة للآخرين. فإذا استطعنا من خلال الأسئلة السابرة والاستجابات الفعال والمتفهم للآخر أن نغير بشكل تدريجي نظرتنا لحين لحظة اكتشاف أنفسنا، فإننا سنتجاوز منحنى الاستجابة بالكامل إذ إننا سنقبل ونؤمن وملتزم بالتغييرات التي "نملكها" كنتيجة لهذه العملية).



الشكل (٧-١) منحنى الاستجابة للتغيير

ومن ناحية أخرى، فحيثما يكون التغيير مفاجئاً ومعلنأً أو مفروضاً من الخارج، فإننا لن ننتقل من مرحلة الرفض إلى مرحلة القبول بسهولة، وربما لا نفعل ذلك بالمرّة. ولكن إذا كان التغيير على شكل صدمة ولم نكن مستعدين له بسبب عدم نضجنا، فعندئذٍ قد يكون عدم التصديق دائماً ولكن التفكير الواعي يمحو الحدث من الذاكرة.

إن التغيير كالانتقاد يتسم بالبغض ولكنه لا يحدث صدمة، ولذا فإن عدم التصديق سيستبدل بالمقاومة قبل ظهور الوعي والقبول في النهاية. ومن الجدير بالاهتمام أن هناك وقتاً يزداد فيه إدراكنا لكفاءتنا في أثناء استمرارنا بالمقاومة. ويحضرني هنا وحدة إنتاج أخبر العاملون فيها بأنه سيتم غلقها خلال ستة أشهر وأنهم سيفقدون وظائفهم. ولكن لوحظ بأن جهودهم تضاعفت في الأسابيع القليلة الأولى ورفضوا الحقيقة المستقبلية المتمثلة بتسريحهم.

ولكن إذا أخذنا نقر بأننا جيدون كما كنا نظن، فعندئذٍ نبدأ بفقدان ثقتنا بأنفسنا وبالشعور بأننا أقل كفاءة.. وفي أثناء انتقالنا إلى مرحلة الهبوط هذه، فإننا نميل إلى الشعور بالغضب واللوم والندم، وهي مشاعر حتمية ولكنها ذات تأثير عكسي. فكلما كنا أكثر انفتاحاً، زاد لومنا للآخرين، ولا سيما مصدر الانتقاد. وكلما كنا أكثر انطوائية، زاد لومنا لأنفسنا وغضبنا عليها.

وفي النهاية، سوف نقبل الانتقاد إلى الحد الذي ننظر إليه بأنه صحيح. وعندما نكون في الحضيض - في قاع المنحنى، فإننا قد نقرأ الوضع بشكل خاطئ وننظر إلى أنفسنا بأنها أقل كفاءة مما هي عليه فعلاً.

ومع الزمن، سوف يكون بل يجب أن يكون هناك اتجاه نحو المرحلة الإيجابية، وذلك عندما نبدأ بإدراك أننا أكثر كفاءة مما نعتقد الآن، حيث نبحث ونكتشف طرقاً لتحسين كفاءتنا، ونطور مهاراتنا وأخيراً نتأكد من التحسين من خلال دمج الأفضل من وضع ما قبل التغيير بالأفضل من الوضع الجديد، مثل كأن نكون أكثر كفاءة في المجال المنتقد، أو نطور علاقة أكثر فعالية مع شريك جديد أو نقدم أداء أفضل في عمل جديد... وهكذا.

وهذا كلام نظري غير أن التطبيق العملي سيكون مختلفاً، وخصوصاً إذا كنا نعتمد كثيراً على جهودنا وآليات الدعم والمساندة - إذا لم نتحد التغيير من خلال الاستجواب المؤكد للذات أو إذا لم نبحث عن آخرين لمساعدتنا على إحداث التغيير، وهذا سبب آخر يجعلنا نؤمن ونبني فرقاً فعالة، لأن قوة الفريق تكفل دعماً فعالاً وتعلماً للفرد.

ثمة نقطة أخرى في غاية الأهمية وهي أن النقد الذي يُنظر له باستمرار على نحو سلبي من قبل متلقيه هو أداة تطوير تنطوي على خلل أساسي وغالباً ما تكون غير فعالة. في حين أن التغذية الراجعة المتوازنة التي يبادر بها الفرد في سياق الفريق أساسية

للتعلم ولتطوير الفرد .

في أحيان كثيرة، ينتقد الأفراد بعضهم بعضاً - يتصيدون أخطاء أو يوجهون اللوم على الأخطاء. وإذا وجه الأفراد انتقادات لبعضهم بعضاً داخل الفريق، فعندئذ سيدمرون الفريق. ولذا فإن من واجب باني الفريق الشعال أن يوقف الانتقادات في الفريق غير الناضج وعليه أن يشجع على التغذية الراجعة لإيجاد فريق ناضج - وهذا يعزز النقطة التي ذكرناها في الفصل السابق.

نقطة أخيرة لابد من أخذها بعين الاعتبار وهي أنه عندما يتعرض الفريق لمفاجأة غير سارة - وهو بالتأكيد سيتعرض لذلك في عالم يتسم بالتغيير، فإن كل عضو، بما فيهم أنت، سيبدأ تلقائياً بالنزول على منحنى الاستجابة. وهنا يتعين على بناء الفرق الفعالة من خلال معرفتهم القبلية وإيمانهم بذواتهم وثقتهم بأنفسهم يتعين عليهم أن يقرؤا بهذه الحقيقة أمام أنفسهم وأن يتعاملوا معها بسرعة متخلصين من المشاعر السلبية ومعيدون الفريق إلى مستوى الالتزام. والآن، دعنا نأخذ المثال التالي :

كانت مجموعة من المدراء تحاول أن تؤدي موقف عمل تجريبي يستغرق يومين، كفريق من عدة فرق.

لقد مرت هذه المجموعة الخاصة بالمراحل الأولى. وكانت تقوم بدور مجلس إدارة لشركة تصنيع أدوية. لقد استوعبت المجموعة المعلومات وتبادلتها، وطورت رؤية عامة، ووضعت خطة إستراتيجية وأهدافاً وأنظمة ومؤشرات للأداء.

لقد كانت المجموعة مضطرة لاتخاذ قرارات ربع سنوية تغطي ثلاث سنوات، وأدخلت في الحاسب الآلي بيانات القرارين الأوليين. تحلقت المجموعة المكوّنة من خمسة أعضاء حول جهاز الحاسب الآلي مسرورة بالنتائج التي فاقت التوقعات، وكانت للتوقد أدخلت القرار الثالث. لقد أظهروا كل سمات الفريق الفعّال من حيوية والتزام وتركيز وفكاهة ولغة جسمية إيجابية جداً.

وما إن ظهرت النتائج على الشاشة، لاحقتها العيون لترى الربح أو الخسارة عن الفترة الربع سنوية وهي نتيجة ليست بالضرورة المقياس الوحيد على النجاح ولكنها نتيجة تنظر إليها جميع المجموعات على أنها الأهم. لقد كانوا يتوقعون ربحاً متواضعاً، ولكنهم سرعان ما شاهدوا خسارة كبيرة تتعدى مبلغ الـ (٠.٥٢) ألف جنيه إسترليني.

وخلال أقل من دقيقة تبعثر الفريق بالكامل - منحدرًا من

مستوى الالتزام إلى مستوى الصراع بطريقة عين. وقد أبلغني المدير الإداري للمجموعة بعبارات واضحة لا لبس فيها برأيه في هذا الموقف التمثيلي. فقد كانت شخصيته من النوع الانفتاحي، حيث تقبل بسرعة دليل "الفشل" ووزع اللوم خارجياً على الأعضاء. وبالنسبة لمدير شؤون الموظفين فقد اختفى في مكان ما. في حين توجه المدير المالي إلى إحدى زوايا الغرفة وهو يهز برأسه معرباً عن عدم تصديقه للنتيجة وممسكاً بالكشوفات متفحصاً إياها. أما مدير الإنتاج ومدير المبيعات فقد دخلا في "حوار صحي" حيث أخذ كل منهما يلوم الآخر على هذه الكارثة المفاجئة.

والآن، على افتراض أنك كنت قائد الفريق أو المدير

الإداري، ماذا كنت ستفعل؟ اقتراحاتي إزاء هذا الوضع هي :

١- حاول أن تسيطر على مشاعرك. وإلى أن تسيطر على

نفسك، فلا أمل لديك بأن تسيطر على الموقف وتعيد

بناء الفريق نحو أداء أفضل. وهناك أسلوب بسيط

لمساعدتك وهو ما أطلق عليه "الوقفة المؤكدة للذات".

وهذا الأسلوب يتطلب منك التوقف المتعمد مستخدماً

قوة العقل لإيقاف الاستجابة العاطفية السلبية الغريزية.

ويتبع ذلك ما يُعرف "بالتنفس عبر القفص الصدري". فنحن عادة نتنفس عبر أعلى الحلق والذي قد يقود في حالات التوتر الشديد إلى فرط في التهوية. ولكننا إذا تنفسنا ببطء وعمق أخذين الأكسجين إلى أعماق الرئتين، فإن الأكسجين ينتقل إلى الدماغ - وبذلك نصفي عقولنا مما يمكننا من التفكير بشكل أوضح وبطريقة منطقية ومنضبطة. وعلى هذا، فإن أسلوب الوقف والتنفس بعمق يعتبر أسلوباً فعّالاً يمكن استخدامه في أي وقت تشعر فيها بتوتر أو تتوقع بأن تشعر بالتوتر، مثل قبل بدء اجتماع مهم أو تقديم عرض أو إجراء مقابلة وما إلى ذلك.

٢- ادع لاجتماع مراجعة.

٣- اعترف بالمشاعر التي يشعر بها أعضاء الفريق، وبين التبعثر الحتمي المؤقت للفريق - أي الهبوط إلى حالة تتسم بالفردية الشديدة والانطواء على الذات.

٤- اقترح إجراءات يمكن للأفراد أو المجموعات الفرعية أن تتخذها لمراجعة البيانات ودراسة الأسباب التي أدت

إلى الخسارة (أو إلى المشكلة). وأكد على الحاجة
للابتعاد عن اللوم والشخصنة رغم تفهم دواعي ذلك.
٥- اتفق على اجتماع للفريق كآه يعقد بسرعة ويتم فيه
إجراء تحليل جماعي للأسباب والنتائج باستخدام
أسس البحث والتفكير الذي نفذته المجموعات الفرعية
والأفراد.

٦- وجه الأعضاء في أثناء الاجتماع إلى اكتشاف سبب أو
أسباب المشكلة واتفق على الإجراءات اللازمة
لمعالجتها.

والآن، سنتحول إلى باني فريق فعال يقود اكتشاف بعض
التغييرات التي تحدث في الفرق وكيف يجب أن تستجيب لها.

اكتشاف أثر التغيير

خلفية

مارست ثلاثة فرق من المدراء تتكوّن كل منها من خمسة
أعضاء نشاط التزلج باستخدام زلاجات "أرضية" في الهواء الطلق.
وتتكون الزلاجة الواحدة من لوحين خشبيين طويلين ويحتوي كل لوح

على خمسة ثقوب ذات أبعاد متساوية عن بعضها بعضاً تمر من خلالها حبال يمكن الإمساك بها بسهولة على ارتفاع الكتف، ويمكن أن تستوعب الزلاجة الواحدة فريقاً مكوناً من خمسة أعضاء يقفون بحيث تكون أقدامهم اليسرى على أحد اللوحين والأقدام اليمنى على اللوح الآخر ويحاولون أن يزيدوا سرعتهم إلى أقصى حد في حركتهم إلى الأمام على كلا اللوحين. وبالطبع لا يجوز أن تمس أقدامهم الأرض.

وبعد سلسلة من المحاولات بوجود قائد رسمي أو مدرب، لوحظ تحسّن كبير على كل فريق. وعندما طُلب منهم أن يواصلوا محاولاتهم دون السماح بالتحدث، تحسّن أداء جميع الفرق أكثر مما أثار دهشة الجميع. ومن ناحية أخرى، فإنه عندما حصل تغيير في أعضاء الفريق أو في القائد، لوحظ تدهور في الأداء. وهنا سوف نتناول الحوار الذي يؤكد فيه باني الفريق الفعّال على سببين لتحسّن الأداء كنتيجة لفرض الصمت أو الهدوء.

تغيير دور القائد أو باني الفريق الفعّال

واصل باني الفريق الفعّال حديثه قائلاً: "لقد اكتشفنا سببين لتحسّن الأداء. السبب الأول هو الصمت الذي ساعد على

التركيز على الأقدام التي حركت الزلاجة، والسبب الثاني هو أن عدم وجود ضجة أو تشتيت للانتباه لم يساعد فقط على حدوث التركيز، بل إنه حول أيضاً المهارة الفنية من وضع الكفاءة الواعية إلى وضع التعلّم الفطري. ولكن هناك معنى ضمني مهم وراء النتيجة لم نكشف عنه بعد. هل يمكنكم أن تخمنوا ما هو؟

"أعرفه"، قال بيتر بنبرة واثقة. وهنا ركّز الجميع انتباههم. إنه يتعلق دور القائد. فنحن هنا أثبتنا بدون أي شك مثلاً على ثلاثة فرق قدّمت أداء أفضل بدون قائد مقارنة مع وجوده. وهذا شيء مثير للاهتمام. أليس كذلك؟

لقد أصبحت فائضاً قال جورج بحزن وضحك الجميع!
واصل بيتر، "إن هذا يشير، إلى أن دور القائد يتغير مع تطور أداء الفريق. فعندما يكون القائد قد طور فريقاً ناضجاً وموحداً ومركزاً على المهمة، فلا تعد هناك حاجة لأن يقود بشكل مباشر ولكن بشكل ضمني - كي يصبح أحد الأعضاء في الفريق لا قائده.
هذا صحيح من الناحية النظرية، قالت "تاريشا" ولكن يصعب تطبيقه علمياً. فعندما تعيّننا إدارة الشركة كقيادة للفرق، فإنني أشك أن تكون مسرورة بتخلينا عن هذا الدور".

وهنا أشار "هيرمان"، "لا أرى بأن هذه مشكلة. إذ سنظل نحتفظ باللقب وبالمسؤولية إزاء اتخاذ القرارات والتي ستكون ضرورية دائماً إذا ما نشبت أزمة أو حدث تغيير يحرف الفريق عن المسار ولكن في حالة الأداء العادي الفعال، فإننا نكون مسهكين للعملية وليس قادة، وحتى أن ذلك الدور يمكن أن يتناوب عليه أعضاء الفريق. وفي الحقيقة، فأنا أمارس هذا الشيء في فريقتي. إذ يتناوب أعضاء الفريق على ترؤس الاجتماعات أو إدارة جلسات استدرار الأفكار، وهذا يؤدي إلى نتائج طيبة فعلاً".

"أجل، هذا معقول جداً، وافقت "تاريشا"، كما أنه يساعد على تطوير مهارات القيادة لدى أعضاء الفريق. نعم، سوف أحاول ذلك عندما أعود إلى فريقتي".

تغيير عضوية الفريق

حسناً، قال باني الفريق الفعال. الحدث التالي المهم كان عندما تغيرت عضوية الفريق. دعونا نسأل أولاً أولئك الذين غيروا فرقهم عن شعورهم إزاء ذلك".

قال توني : "حسناً شعرت بشيء من عدم الارتياح عندما انتقلت من فريق "أليسون" إلى فريق "بيتر". لم يكن لدينا وقت كافٍ

للتخطيط. وحالما وصلت، أخبرني قائد الفريق بالأسلوب الذي يتبعونه وبالتعليمات الشفوية والدور الذي يجب أن أتولاه والذي كان يختلف عما اعتدت على ممارسته. لقد فعلت ما بوسعي في السباق رغم أنني ارتكبت بعض الأخطاء القليلة، ثم رجعت إلى فريقتي الأصلي حيث تنفست الصعداء.

وقال "هاري" : "مشاعري وتجربتي مشابهة لمشاعر وتجربة توني". ووافقت على ذلك "جوانا" أيضاً. فقد كانت "جوانا" "وهاري" العضوين الآخرين اللذين تم تغييرهما.

"وماذا كانت نتيجة هذا الإجراء؟" سأل باني الفريق الفعّال. أجاب "أليسون" : "حسناً"، لقد تدهور الأداء بشكل ملحوظ بالنسبة لجميع الفرق".

واصل باني الفريق الفعّال قائلاً : "إذن، ماذا نستنتج من

هذا؟"

أجاب توني سريعاً : "إذا حدث تغيير في تشكيلة الفريق

الفعّال، فإن أداء الفريق سيهبط بشكل طبيعي".

سأل باني الفريق الفعّال: "هل توافقون على ذلك؟ دعونا

نبحث في هذا الأمر بتفصيل أكثر، هل تعرّض أي منكم لتغيير في

تشكيلة فريقه في الماضي القريب؟" "أجل، أنا تعرّضت لذلك، أجابت جوانا. كان لدي فريق متعدد الجنسيات : أمريكيان، بريطاني، ألماني، ودانماركي. وعملنا معاً لمدة سنة تقريباً وطوّرنّا فريقاً مسانداً متماسكاً ومركزاً وحققنا نتائج ممتازة. وحدث أن أحد الأمريكيين حصل على ترقية وحل محله عضو هولندي، فبدأت الأمور تسوء شيئاً فشيئاً. ففي الاجتماع الأول والذي كان عبارة عن جلسة إستراتيجية لاستدرار الأفكار، أوشك العضو الهولندي أن يتشاجر مع المرأة البريطانية. تحدثت معه بعد انتهاء الجلسة فاعتذر موضحاً بأنه لم يوافق بشدة على وجهة نظرها وشعر بأنه يجب أن يعبر عن موقفه. وباختصار، فإنه لم ينسجم مع أعضاء الفريق مطلقاً. وخلال أشهر قليلة، نُقل من الفريق مما جعل الجميع يشعرون بالارتياح بمن فيهم أنا.

سأل باني الفريق الفعّال : "ما هي في تقديرك أسباب هذه النتيجة غير الناجحة.

"أولاً، شعرت بأن لدي نقصاً في مهاراتي القيادية - كان بإمكانني أن أقدم أداء أفضل. وثانياً، كنت أعتقد بأن هناك معركة شخصية. وبالتحديد كنت أعتقد بأن "هاجز" لديه شخصية غير

سوية لا تنسجم مع الفريق".

هل هناك آخرون لديهم تجربة قريبة تتصل بهذه الناحية ؟
أجل، قال جورج : "أنا أيضاً كان لدي فريق يتكون معظم أعضائه من الجنسية الأمريكية إضافة إلى ألماني واحد وبريطاني واحد. لقد كونا فريقاً موحداً ومترابطاً، ولكن حدث أن استبدل أحد الأمريكيين بأخر اسمه جاك. والمشكلة في جاك أنه لا يسهم في بيئة تتسم بالانشغال وعدم الانضباط. وقد مضى عدة شهور قبل أن يبدأ بالإسهام بشكل نشط في اجتماعات الفريق - رغم أنه الآن، للإنصاف، أصبح مندمجاً تماماً.

قال باني الفريق الفعال : "أشكرك يا جورج. دعونا الآن نرى ما إن كان باستطاعتنا أن نتوصل إلى استنتاجات ملموسة. أولاً، نعرف بأن أي عضو جديد ينضم إلى مجموعة غير مألوفة سيشعر بعدم الارتياح، ولن يكون واثقاً من نفسه وبارعاً، وأن أداء الفريق سيتأثر نتيجة لذلك. وإن كان لديك فريق فعال شعاره "كلنا للفرد والفرد لنا"، فإنه عندما يحدث تغيير في مثل هكذا فريق، فإن تلك العلاقة لا بد أن تنهار. إلى أي مدى ترون أن ذلك ناتج عن شخصية الفرد - شخصية الغريب - والصدام مع قواعد السلوك

الجماعي الموضوعة؟

أجاب هيرمان بحماس : "إن ذلك لا علاقة له بشخصية الفرد مطلقاً، فجميع أعضائنا الثلاثة الجدد شعروا الطريقة نفسها وأداء جميع الفرق تأثر. المسألة تتعلق بدينامية المجموعة. والدور الذي تلعبه الشخصية هو تحديد طبيعة الاستجابة السلبية من الشجار مع "هاجز" إلى عدم الإسهام مع "جاك".

"لئن ماذا يفعل القادة الذين يواجهون تغييراً في عضوية فرقهم؟"

اقترح "زنيل"، العودة إلى الأساسيات، ومعاملة الفريق ككُلّه وكأنه فريق جديد. وهذا يتمثل بإعادة البناء وإعادة وضع الرؤية وإعادة النظر في خطوات أداء المهمة وإعادة تكوين العلاقات. وكقادة فرق فعّالة، فإن علينا ألا نحاول دمج عضو جديد بفريق قديم منته، بل علينا أن ندمج جميع الأعضاء بمن فيهم العضو الجديد بفريق جديد.

هذا معقول بالنسبة لي، وافق باني الفريق الفعّال. "ما رأي الآخرين بذلك؟"

لم يرفع أحد يده معترضاً على ذلك.

تغيير قائد الفريق

"قبل أن نواصل نقاشنا، أود أن أطرح سؤالاً أخيراً. تخيل بأنه كان هناك فريق فعال موحد غادره أحد الأعضاء لينتقل إلى فريقك. والأهم من ذلك، أن العضو الذي غادر هو القائد. وبذلك ستصبح أنت قائداً جديداً لفريق آخر".

قال "هاري" : إذا نظرنا إلى ذلك على المستوى النظري، فإن أعضاء الفريق سيميلون بشكل طبيعي إلى رفض قائدهم الجديد، غير أنهم يجب أن يتوخوا الحرص في رفضهم فهو مديرهم بكل ما يملك من تأثير وتقييم يفرضه منصبه. ولذا، فإنهم من المحتمل أن يقاوموا وأن يحاولوا تفويض سلطته، وسيجيبون بنعم عندما يقصدون لا، وسيصرفون طبقاً لرغباتهم وميولهم لا طبقاً لأقوالهم.

وقد يقارنونه خلف ظهره بشكل سلبي بالقائد السابق الذي يحترمونه ويمثل لهم الماضي السعيد. ومن ناحيته، فإن القائد الجديد سوف لا يعرف بالضبط ما يجري، ولكنه سيجد نفسه محبطاً وسيجد كذلك بأنه لا يتم تنفيذ التغييرات عندما يريد أو يتوقع ذلك. وسيبدأ بالشعور بالكراهية إزاء أفراد معينين وسيميل أكثر وأكثر

إلى التحول نحو مرحلة السيطرة والأمر نظراً لأن محاولاته لتطبيق منحى يتسم بالانفتاح والمشاركة قد باءت بالفشل. تلكم هي النظرية وخبرتي العملية في الماضي القريب".

أضافت "كاريشا" وبالطبع سيكون هناك تفاوت بشأن هذا الموضوع بالنسبة لجميع القادة الجدد ولكن ليس بسبب شخصية الفرد بل بسبب دينامية المجموعة.

وهنا سأل "تشو" : "إذن ماذا يتعين على القادة الفعالين أن يعملوا في مثل هذه الحالة؟ أعرف ذلك، أعتقد أن عليهم أن ينظروا ويصفوا ويتعلموا ثم يبدأوا ببناء فريق جديد من نقطة الصفر.

جميع التغييرات

سوف ننظر في هذا الجزء الأخير من الفصل في جميع التغييرات المحتملة التي يمكن أن تحدث وتؤثر على الفريق الذي وصلت به إلى مستوى الأداء المتميز. ثم سننظر في ما يجب أن يُعمل لإيقاف عودة الفريق إلى مستوى الصراع أو إعادته إلى مستوى الالتزام عندما يتعذر تجنب الهبوط إلى مستوى أو مستويين أدنى. ربما تكون قد لاحظت العبارة الواردة في الفقرة السابقة

هي "ما يجب أن يُعمل" لا "ما يجب أن تعمله". فأحدى حقائق الفريق الذي يعمل في مستوى الإنجاز أو الأداء هي أن كل عضو في الفريق يتطور إلى قائد فريق محتمل.

وفي الحقيقة، فإن باني الفريق الجيد هو الذي يكون قد ساعد عن قصد أعضاء الفريق على الوصول لهذه النتيجة، سواء أكان ذلك من خلال تدوير دور المسهل في جلسات استدرار الأفكار بين أعضاء الفريق، أم من خلال تنسيق العملية المتفق عليها في اجتماعات الفريق.

والآن، فإن أسلوبك الخاص أو حقيقة تأثير منصبك في تسلسل الهرم الوظيفي قد يعني احتفاظك بالسيطرة على العملية والتدخل لتولي مسؤولية معالجة الفريق من أثر التغيير. ومهما يكن الوضع، فإنه من الحكمة أن نتأكد من أن كل عضو في الفريق يعي ما يجب عمله ولماذا - لأنه ستأتي أوقات تغيب فيها عن الفريق.

والآن، دعنا نبدأ بالنظر إلى الشكل (٧-٢). وسوف نناقش

كل تغيير من التغييرات على حدة.

الأحداث غير المتوقعة

عند الشروع بإنجاز أية مهمة أو مشروع، فإنه لا بد من

حدوث أشياء غير متوقعة في أثناء العمل. وهذا من نتائج العمل في عالم يتسم بالتغيير. غير أنه من خلال الاتفاق على عملية فعّالة لبناء الفريق وإنجاز المهمة والالتزام بتطبيقها، فإنك تقلل من احتمال حدوث أشياء غير متوقعة ولكنك لا تستطيع أن تتجنبها بالكامل.

ما نلاحظه هذه الأيام أن الأشياء غير المتوقعة نادراً ما تنطوي على أخبار سارة! وإذا كانت سارة بالفعل، فلا مشكلة. فالأفراد والمجموعات تقبل الأخبار السارة بلا تردد. ومع ذلك - فإن غير المتوقع حتى لو اشتمل على أخبار سارة، فإنه يؤكد شكوكاً ومخاوف. ولذا من الحكمة أن تعقد اجتماعاً للمراجعة للتأكد من تبادل الأخبار السارة وتقدير النتائج وتنفيذ أية تغييرات في الجداول الزمنية أو الخطوات.

يعتبر التواصل المنتظم بين جميع أعضاء الفريق جزءاً مكماً لبناء الفريق والحفاظ على التركيز والأداء. ويصبح هذا الأمر أكثر أهمية إذا كانت الأخبار سيئة. هذا، ويمكن أن يحدث التغيير غير المتوقع عندما يعمل أعضاء الفريق معاً. هل تذكر مجموعة المدراء التنفيذيين الذين حققوا نجاحاً في الموقف التمثيلي، ثم تبعثروا بسرعة وتحوّلوا إلى مرحلة الصراع عندما تعرضوا لخسارة

مهمة وغير متوقعة ؟

غير أن الحال لا يكون غالباً على هذا النحو في مواقف العمل الحقيقية، حيث إن الفرق نادراً ما تقوم بتنفيذ الإستراتيجية كمجموعة واحدة، بل إن التنفيذ يتم من خلال قيام الأفراد والمجموعات الفرعية بأدوار متفق عليها. أما صياغة الإستراتيجية ومراجعة التنفيذ فهو نشاط يتولاه الفريق ككل.

يحدث غير المتوقع كنتيجة لظروف خارجية خارج نطاق سيطرة الفريق تُعلم بها كباني فريق فعّال، أو تحدث مع الأفراد الذين ينفذون الإستراتيجية. فمثلاً، قد تُشطب ميزانية مشروع ما من قبل الإدارة العليا أو الشركة الأم، قد يُحدّد موعد نهائي من قبل عميل ما، قد يُؤجل تاريخ التسليم لمصدر مهم... إلخ.

حيثما تكون أنت قناة توصيل الأخبار الخارجية السيئة، فإنه من المهم أن تعقد اجتماعاً لمراجعة ودراسة أثارها واستدرار الأفكار لمعالجتها.

أما بالنسبة للأخبار السيئة داخلية المصدر فإنها تسبب مشاكل أكثر - وخصوصاً إذا لم يصل الفريق بعد إلى مرحلة النضوج التام. ونحن هنا نتحدث عما يمكن أن يُنظر إليه "كأخطاء"

قابلة لأن تُنسب للأفراد الذين "تسببوا بها"، مما يؤدي إلى تدهور سريع في الفريق وانحداره إلى مستوى الصراع حيث يسود اللوم والشجارات الشخصية.

وهنا يصبح دورك كباني فريق فعّال دوراً حيوياً. إذا تحتاج إلى إدارة التوقعات والاتفاق في مرحلة مبكرة من عملية بناء الفريق على قواعد إجرائية إيجابية يتبعها أعضاء الفريق. فكما تعرف، سوف يتم ارتكاب أخطاء (وأنت أيضاً سترتكب أخطاء). غير أن الإجراء الذي يجب أن يلتزم به كل عضو في الفريق هو أنه إذا لم يكن توقيت الخطأ في غاية الأهمية، فعندئذٍ يجب طرحه في اجتماع الفريق المنتظم الخاص بمراجعة التقدّم والعملية. ولكن إذا كان التوقيت مهماً، فإن لكل عضو في الفريق صلاحية الدعوة لاجتماع مراجعة لمناقشة المشكلة ووضع حلول لها. وهنا يتعين عليك أن تكون قدوة في قيادتك وربما تحتاج لأن تفعل ذلك من البداية!

وإذا لم تفعل ذلك، فإن هناك ميلاً طبيعياً للتستر عليها، مما يعقد المشكلة مع الزمن، وهذا من شأنه أن يؤثر على فاعلية إنجاز المهمة بالنسبة للعضو المعني وبالتالي بالنسبة لقدرة الفريق على الأداء.

والبديل لذلك هو أن يأتي العضو إليك كباني فريق فعّال. وهذا قد يبدو إجراءً جيداً، حيث بلا شك يمكنكما أن تحلا المشكلة، غير أن ذلك يكون ضد مصلحة الفريق ككل. كما أن ذلك يخالف قانون التواصل المفتوح والصريح داخل الفريق، وقد ينظر الآخرون إلى أنك تحابي هذا العضو، مما يولد استياء لدى الأعضاء يؤثر على التزامهم. وهذا في النهاية قد يقود إلى الانفجار.

وهذا أيضاً يوضح أهمية تحديد نقاط القوة والتركيز عليها وعلى قوة العملية، ولا سيما تحديد أين توجد حاجة للكفاءة الفنية تتجاوز قدرات الفريق الحالية.

يجب أن تعمل الفرق على تنمية وتطوير الأفراد. وهذا يعني بأن الأفراد سيتعلمون مهارات جديدة من أجل إنجاز المشروع أو المهمة. وعليه، فإن الأخطاء التي هي بمثابة العتبات المؤدية إلى النجاح لا بد أن تحدث في أثناء عملية التعلّم. وإذا ما نظرنا إليها على أنها حتمية، فإن هناك فرصة كبيرة لأن ينظر لها عندما تحدث على أنها شيء غير متوقع من ناحية التوقيت فقط ولأن تُعامل من قبل الأعضاء كفرصة لمساعدة الزميل على التعلّم، وكتمرين على حل المشكلة لا كتمرين على تصيد الأخطاء.

التغيير	تأثيره على مرحلة تطور الفريق	الاستجابة الإستراتيجية من قبل باني الفريق الفعال
اشياء غير متوقعة	صراع	* اجتماع مراجعة. * إعادة تركيز على حل المشكلة.
تغيير عضوية الفريق	تعاون ثم صراع	* قانون الحضور. * تواصل واضح من وإلى الأعضاء الغائبين.
المغادرة النهائية لأحد الأعضاء	تعاون ثم صراع	* اجتماع مراجعة. * عملية جديدة للمهمة. * إعادة ترتيب الأولويات بالنسبة لعمل الفريق/ الفرد. * التوسع في مجالات عمل الفريق.
استبدال أحد الأعضاء بعضو جديد	صراع	* العودة إلى بناء الفريق كما لو كان جميع الأعضاء جديداً.
إنجاز المهمة / مهمة جديدة	صراع	* عملية لمهمة جديدة.

الشكل (٧-٢) التغييرات التي تؤثر على أداء الفريق

تغيير العضوية في الاجتماعات

معظم الأفراد يعملون ما يريدون أن يعملوه إذا ما استطاعوا ذلك. فنحن نركّز عادة على عمل ما هو مهم بالنسبة لنا. وهذا قد لا ينسجم مع ما يعتبر الأولوية المناسبة لإنجاز المهمة بفعالية. وغالباً ما نصرف الكثير من الوقت في عمل أشياء نحبها وتجنب المهمّات البغيضة التي نعرف بأنه يتوجب علينا أن نعملها، ولكننا لن نجد مطلقاً الوقت اللازم لها!

كلما كان هناك تغيير أكثر في عضوية الفريق في اجتماعات الفريق، قلّت الفرصة لبناء فريق منجز أو للحفاظ عليه. ولذا، من المهم بأن تؤكد على الحاجة بأن يضع كل عضو حضور الاجتماعات المتفق عليها في قمة أولوياته، وتأكد بأن تكون مثلاً يحتذى في ذلك. وإذا ما أظهرت فعالية في الاجتماع الأول، فإن أعضاء الفريق سيرغبون في حضور الاجتماع الثاني، وسيحضرون فعلاً.

ومع ذلك، فإن واقع حياة العمل المتسمة بالنشاط المحموم حيث نضطر لأداء مهمّات لا صلة لها بالفريق الذي نعمل فيه، ونضطر أيضاً لمعالجة الأحداث غير المتوقعة بصفة منتظمة، هذا

الواقع يعني لنا بأنه ستكون هناك أوقات تضطر فيها للتغيب عن اجتماعات الفريق.

سوف تجد، كباني فريق فعّال، بأن هذه الأوقات ستكون قليلة بل نادرة، وأنها الاستثناء لا القاعدة. وتتمثل طريقة معالجتها بأن تضمن حصولك أنت أو حصول المنسق المعين إذا كنت أنت الذي سيغيب عن الاجتماع، على تقرير وافٍ عن التقدم الحاصل من قبل أي عضو سيغيب بشكل مسبق، ويفضل أن يكون ذلك وجهاً لوجه حيث سيتم تبادل ومناقشته في الاجتماع. وعلى نحو مماثل، يجب إعلام العضو الغائب بكل القرارات التي تُتخذ في الاجتماع بما في ذلك القرارات التي تتضمن العمل الإضافي المسند له ! ويجب الحصول على موافقته بعد الاجتماع من خلال شرح الأسباب والحيثيات.

المغادرة النهائية لأحد أعضاء الفريق

هذا زمن خفض التكاليف، حيث يضطر معظم المدراء إلى تحقيق إنجازات أكثر بإمكانيات أقل - بمعنى أن يعملوا بذكاء أكثر لا بجهد أكبر. والآن، يعتبر أسلوب الفريق أذكى طريقة موجودة في العمل. وهذه هي إحدى الغايات الرئيسة من الكتاب وستكون حقيقة

واقعة بالنسبة لك عندما تكون قد نجحت في بناء فريق فعال. ومع ذلك، يحدث أحياناً أن فريقاً معيناً - سواء كان على مستوى الإدارة أو القسم أو المشروع - يفقد أحد أعضائه بصفة دائمة لا أن يُستبدل بآخر وذلك لأسباب تنظيمية أو كإجراء لخفض التكاليف.

من شأن ذلك أن يسبب ضغطاً هائلاً على الفريق. إذ سيكون هناك انحدار تدريجي نحو مستوى التعاون حيث تكون المجموعة قد نسجت علاقة قوية ويمكنها أن تتكيف مع غياب أحد الأصدقاء مقارنة مع إحلال عضو غريب في الفريق. غير أنه في غياب التدخل الفعال من قبل باني الفريق أو المنسق المعين، فإن الزيادة غير المخطط لها في نصاب عمل الفرد ستؤدي إلى العودة إلى مستوى الصراع بسبب التوتر الإضافي وضغط الواجبات الإضافية في بيئة عمل مزدحمة بالعمل أصلاً، وستؤدي أيضاً إلى احتمال نشوء صراع بين الأفراد حيث يشعر كل منهم بأنه يعمل أكثر من الآخر وبالتالي فإنه يشعر بمعاملة غير منصفة.

من الواضح أن ثمة حاجة لعقد اجتماع للفريق لإعادة النظر في خطوات المهمة والتأكد من توزيع العمل الإضافي على

أعضاء الفريق بشكل عادل. وهذا سيعني عادةً تبديل المهمات بين أعضاء الفريق إضافة إلى إعادة تعيين المهمات التي كان يقوم بها سابقاً العضو المغادر. وهناك احتمال بأن يكون لدى عضو أو عضوين المهارات الفنية المناسبة لاستيعاب أغلبية المهمات المعنية. وما لم يُعفا من بعض نصابهما الحالي ليعين لأعضاء آخرين، فإنهم سينظرون إلى أنفسهم كأشخاص يُعاملون معاملة غير عادلة.

وكل هذا لا يكفي لأن شيئاً بل أشياء أخرى لابد أن تحدث. ومعظم الأشخاص الذين أعرفهم يعملون بجد أكثر ويزيدون من ساعات العمل. وإذا احتاج الجميع للعمل بجد أكثر وساعات أطول، فإنهم سيتعرضون لتوتر وضغوط كبيرة.

ولذا لابد من إيجاد طرق لضمان عدم زيادة العدد الإجمالي لساعات العمل. ومن الطرق المقترحة على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- ١- انظر في إلغاء العمل الأقل أهمية أي المهمات التي لا يحتاج الفريق فعلاً لإنجازها. وبكلمات أخرى، أعد ترتيب أولويات العمل لتركز أكثر على الأنشطة الأساسية بالنسبة للفريق.

٢-وسع إعادة ترتيب الأولويات هذه لتشمل العمل الذي يقوم به الفرد والذي لا صلة له بعمل الفريق ككل. فكلنا لدينا مسؤوليات فردية إضافة إلى مسؤوليات تأتي من كوننا أعضاء في الفريق. وهذا سيتمكن الفرد من تحديد المهمات غير المهمة نسبياً ومن ثم حذفها.

٣-استغل هذه الفرصة لترى ما إن كان لا يوجد تبسيط أكثر للعملية، مما يمكن الفريق والفرد من العمل بشكل أبرع وأذكى لا بجهد أكبر.

٤-إذا لم يكن هذا هو الحال السائد، اقترح إجراءً جديداً بخصوص المهمات التي يقوم بها الأفراد بشكل منفصل عن الفريق. وهذا يعني ببساطة بأنه يمكن بل يجب على الأفراد أن يقوموا بعملية استدرار أفكار سريعة تضم أعضاء الفريق ككل وذلك للمساعدة في وضع تصور للمهمة وصياغة وتنفيذ الإستراتيجية اللازمة لإنجازها. وهذا سيزيد من كمية ونوعية نتاج الفرد وبذلك يقل الوقت الذي يستغرقه الأفراد لإنجاز مهامهم.

استبدال أحد أعضاء الفريق بعضو آخر

هذا هو السبب الأكبر الوحيد للانتهيار النهائي لفريق كان سابقاً يتسم بالفعالية والإنجاز - لأن صديقاً غادراً وغريباً وصل. لقد ناقشنا ذلك باختصار في بداية الفصل عندما راجع باني الفريق الفعال تمرين التزلج. إن ما يحدث عندما لا يكون هناك تفهم ولا باني فريق فعال هو أن البديل البريء المسكين يُجبر على أن يكون الصديق الذي فقد !

وهذا بالطبع لا ينجح أبداً مما يؤدي إلى انهيار الطريق. ومن السهل جداً أن نفهم سبب حدوث مثل هذا الأمر. فالفريق الذي نسج علاقات قوية بين أعضائه يشعر بالأسى لفقدان صديق وبالاستياء من وصول بديل غريب له - وهذه طبيعة إنسانية. وهو رد فعل عاطفي يمكن تفهمه. وهناك دافع قوي لإعطاء أوصاف سلبية غير معلنة لهذا البديل "الصديق" مهما قيل له من كلمات لطيفة وزائفة.

والطريقة الوحيدة التي تجعل الغريب عضواً مقبولاً في الفريق هي أن يصبح الصديق الذي فقده. ولذا، هناك ضغط هائل على المستوى النفسي لجعل "الزميل الجديد" يتمشى مع القواعد أو

القوانين غير المكتوبة للسلوك الذي رسخه الفريق. كذلك يُتوقع من العضو الجديد أن يكون عضو فريق ناضج ومتطور لديه مهارات وشخصية عضو الفريق المغادر نفسها !

وهذا وضع من الصعب جداً تحقيقه.

وكملاحظة جانبية، فإن هذا الواقع هو الذي جعل العديد من الشركات التي يسود فيها أسلوب العمل على شكل فرق تضع قانوناً يتمثل في أن يقوم الفريق نفسه بالتعاقد مع البديل المطلوب ! وهذا القانون لا يساعدك إلا إذا كانت لديك سلطة التعاقد مع آخرين وتشرك الأعضاء في هذا القرار. وحتى إذا كان العضو الجديد يملك مهارات وقدرات العضو السابق نفسها، فإنه سيكون ما يزال في مستوى الارتباك وسوف لا يشارك الفريق رؤيته وقيمه لأنه لم يكن جزءاً من عملية صياغة الرؤية والقيم.

وهذا هو السبب الذي يضطرك للعودة إلى البداية وتعيد البدء بعملية بناء الفريق كما لو أن جميع الأعضاء هم أعضاء جدد ! وهذه في الحقيقة ليست عملية مستهلكة للوقت، بل إنها عملية لابد أن تنعش ذاكرة أعضاء الفريق الحاليين حيث تساعد على تجديد الدافعية وغالباً ما تؤدي إلى اكتشاف جديد نظراً لأن العضو

الجديد سيسهم بأفكار ونظرات جديدة حيث سيكون قادراً على تبادل خبرته في هذا الجو الإيجابي.

وعندما يتعلق الأمر بخطوات إنجاز المهمات، فإنه غالباً ما يشير جدول قدرات ومهارات الأعضاء إلى مجموعة من التفصيلات تختلف إلى حد ما عن تفضيلات العضو السابق. وكذلك قد تكون الكفاءة الفنية مختلفة. وهذا يعني إعادة تحديد الأدوار وربما إعادة تعيين المهمات لجميع الأعضاء لكي يتم سد أية ثغرات وتحديد مسارات التطور الجديدة التي تعني الأعضاء الحاليين والعضو الجديد والاتفاق عليها.

هذا ويستحق الأمر أن نتوقف وننظر بشكل أعمق في حالة كون العضو الجديد هو أنت (باني الفريق الفعال). وحتى الآن، فإن ما فعلناه هنا هو أننا تفحصنا المواقف التي تصبح فيها باني فريق فعال لفريق جديد، أو قائداً لمجموعة موجودة أصلاً ولكنك قررت أن تجعل منها فريقاً فعالاً.

سوف تتعرض كثيراً في حياتك العملية لمواقف تحل فيها محل باني فريق آخر وتكون قريباً بين أصدقاء!

لقد كانت النصيحة التي أجمع عليها المشاركون في

برنامج تطويري عندما أثير هذا الموضوع هو أن لا تفعل أي شيء !
ويكلمات أخرى، اصرف بضعة أسابيع في جلسات استجواب
وإصغاء (كما أشار "تشو" إلى ذلك في الصفحات السابقة من هذا
الفصل)، مستجيباً بتعاطف لأية ملاحظات حول القائد السابق
(والتي لا تكون دائماً محببة إذا كنت قد حلت محل قائد سابق ظالم
ومستبد). إن تصرفك كباني فريق فعال من البداية وإقرارك بوضوح
بأن سلفك كان واحداً من القادة الممتازين وكذلك الفريق الذي توليت
قيادته الآن، سيبدد مخاوف الفريق وقلقه وإحساسه بالخسارة،
وسوف تكسب احتراماً حيث تتفوق على التوقعات الموضوعية لك
مسبقاً وتعد قاعدة قوية تبني عليها الفريق.

إنجاز المهمة

بعض الفرق، كالفرق التي تعمل على مشاريع معنية،
محكومة بفترة زمنية محددة. فما إن ينتهي المشروع ينفذ الفريق.
وإذا كنت أنت باني الفريق الفعال فعليك أن تتأكد من الاحتفال
بالنجاح وأن تعقد اجتماعاً نهائياً لتقرير ما إن كان الفريق سيلتقي
مرة ثانية ومتى يتم تبادل الملاحظات، واقتراح أن يضع الأفراد خطة
عمل لاستخدام خبرتهم في المستقبل.

ومن ناحية أخرى، فإن العديد من الفرق تكون "دائمة" أو على الأقل طويلة الأجل - مثل فرق الأقسام، فرق وحدات العمل، الفرق الوظيفية، فرق مجلس الإدارة... وهكذا.

وسوف تكون هناك أهداف قصيرة المدى غالباً ما تكون ذات طبيعة سنوية ستركز عليها تلك الفرق. وحالما يتم تحقيق تلك الأهداف، فإن الفرق تصبح معرضة للخطر. لقد شاهدت ذلك داخل الشركات وأيضاً في أثناء بناء الفرق. إذ يقوم الفريق بإعداد العملية المناسبة لإنجاز مهمة ما، وينجح فيها ثم يحتفل بالنجاح. ثم ينتقل إلى مهمة أخرى ويفشل فوراً. هكذا من مستوى الالتزام إلى مستوى الارتباك بظرفة عين، والسبب في ذلك يتكون من شقين:

١- تتطلب المهمة الجديدة عمالية مختلفة لتحقيق النجاح. وكان الفريق قد استخدم العملية نفسها التي نجحت من قبل.

٢- تتطلب المهمة الجديدة أدواراً جديدة ومجموعة جديدة من المهارات الفنية. وكان الفريق قد استخدم الأدوار نفسها والمجموعة نفسها من المهارات الفنية التي حققت النجاح وبذلك يفشل الأفراد وكذلك الفرق.

وهذا هو السبب الذي يحتم على باني الفريق الفعال أن يعود بفريقه إلى بداية عملية المهمة لا إلى عملية بناء الفريق وذلك عند إسناد مهمة أو مشروع جديد.

وأخيراً، تنجح الفرق من خلال تزويد الأفراد بمهام أكثر صعوبة. إذ يصبح الأفراد في الفرق الناجحة متعطشين للتعلم ولتطوير أنفسهم ولتحقيق المزيد من الإنجازات.

وهذا يعني أن هناك حاجة لتوسيع آفاق الفريق، وأنت كباني فريق فعال تحتاج لأن تتأكد بأن المهام المختارة تزداد صعوبة وتثير التحدي وبالتالي تلبى احتياجات الأفراد.

وعليه، فإن إسناد مهام للفريق تكون في مستوى قدراتهم الحالية سوف يؤدي بالفريق إلى الانحدار إلى مستوى الارتباك تماماً كما يحدث عند إعطاء الفريق مهمة أصعب دون التأكد من الاتفاق على عملية جديدة ومن تطوير المهارات الفنية.

افتراضات حول الأسئلة : بعض الأجوبة

لقد وضعت أولاً إجابة تقوم على افتراض محدد، ثم أضفت إليها أجوبة أخرى توصلت إليها المجموعات استناداً إلى افتراضات أخرى مشار إليها بين أقواس.

أجوبة

١- لا تستطيع أن تعد (توأم سيامي، دمية، حيوان أليف، أم حامل، جثة تطفو).

٢- صدمته سيارة لأنه أعمى وكان قد باع كلبه الذي يرشده للطريق. (قُتل لغرض السرقة حيث إنه كان كلباً ثميناً، قُتل من قبل زوجته لأن الكلب يخصها، سقط في شق جليدي لأنه كان من الأسكيمو وباع كلبه القوي وزلاجه).

٣- تسلفت كتلة من الثلج ثم ذابت.

٤- ممارسة لعبة السيطرة : سيارة لعبة وفندق.

٥- هرم ثلاثي أو رباعي، بمعنى أن ثلاثة أنابيب تكون على شكل مثلث متساوي الأضلاع والأنبوب الرابع يوضع على قمة التلة أو في أسفل الثقب. لا يمكن حل هذه المسألة إذا افترضنا بأن علينا أن نعمل بيُعدين. لقد تعلمت هذه المسألة قبل سنوات وقد أعلمني المدرب وقتها بأن أحد زملائه كان شخصية مغرورة حيث ترك

مجموعة من المدراء تجهد نفسها في حل هذه المسألة لمدة (٥١) دقيقة إلى أن توجه إليه أحد الأعضاء (شديد التركيز) وضربه صارخاً "كيف تجرؤ على إضاعة وقتي في مسألة لا حل لها؟".

٦- لا وجود لسرة في جسميهما. هذا مثال على قوة الخيال لزيادة الإبداعية.

٧- قد يكون هناك قصص كثيرة مضحكة وسخيفة. وأفضلها (المنبثق من بُعدين) البالون المعبأ بهواء ساخن الذي يحتوي على رجلين حيث فقد الارتفاع واقتريا من التلال الرملية. وعندئذ لا يكفي أن تلقي من البالون كل المعدات وكذلك فإن طرح جميع الملابس لا يكفي أيضاً - ولكن التضحية بأحدهما، وبذلك قفز الرجل الذي بيده قشة من البالون فصعد البالون بسلام برجل واحدة.

الفصل الثامن

مراجعة

- خطة عمل

الفصل الثامن

مراجعة

مقدمة

سوف نراجع في هذا الفصل النقاط المهمة التي وردت في الفصول السابقة وذلك لمساعدتك على تذكرها، وكذلك لإتاحة الفرصة لك لوضع خطة عمل خاصة بك لتصبح باني فريق أفضل.

١- رحلة الاكتشاف

لقد قدم هذا الفصل موضوعات رئيسة وختم بدراسة حالة. وقد سلط تمرين "المربعات" الضوء على سلوك المجموعات غير الناضجة - وبالتحديد فقد أشار إلى ما يلي :

- * تحدث كثير دون إصغاء كافٍ - السعي إلى القيادة.
- * يصبح العضو صاحب الفكرة الأولى التي تقبل هو القائد، ولكن ذلك يمكن أن يتغير إذا تولى عضو آخر تطويرها أو تنفيذها.

* تصبح المجموعة منغلقة على "الإجابة الصحيحة الواحدة" وتُرفض البدائل الأخرى.
* قد يلتزم التابعون بالمهمة، ولكنهم لا يفهمونها بحق ولذلك فإنهم يؤدونها بشكل سيء.
* تكوين مجموعات فرعية بدون تواصل بين هذه المجموعات.

* تزلت الأفراد في آرائهم.

* ارتياح الأفراد فعلاً للقيام بعمل كثير على الرغم من عدم تفكيرهم في ذلك.

* الرضا بالحل إلى أن تدرك المجموعة بأن حلها غير مناسب بعد أن تكون قد اتنعت من ذلك.

إن معظم هذه السلوكيات تظهر في المجموعات غير الناضجة في مكان العمل. قاد أما المجموعة الفعالة فقد قادها باني فريق فعال طبق عملية لتحسين إنجاز المهمة. وقد أعطي باني الفريق دوراً محدداً وهو منسق العملية، وكان يتأكد من قيام المجموعة بأداء المهام المناسبة بالترتيب المناسب.

كانت العملية الأولية التي اتبعت هي :

- ١- تعيين منسق للعملية.
 - ٢- التأكد من تحديد المهمة بوضوح وفهمها من قبل الجميع.
 - ٣- تحديد الافتراضات غير الصحيحة والتخلص منها - إعادة تحديد المهمة.
 - ٤- تطوير خيارات لإنجاز المهمة.
- ومن المتطلبات الرئيسية الأخرى التي تم تحديدها لباني الفريق الفعّال هي أن :

- * يملك مهارات جيدة في الإصغاء وطرح الأسئلة ليكون قادراً على تعزيز الاكتشاف لدى أعضاء المجموعة بدلاً من مجرد إخبارهم بما يتعين عليهم أن يعملوه.
- * يحدّد مهارات وقدرات الأفراد في المراحل الأولى من بناء الفريق ويركز على هذه المهارات لبناء الكفاءة والثقة.
- * يعرف كيف يتعامل مع جميع التغييرات التي سيواجهها الفريق.

لقد رُويت دراسة الحالة على لسان بانية الفريق الفعّال

"جلين ميرفي" التي قادت مجموعة متعددة المهارات تعمل في مديرية الصحة.

ويمكن تلخيص النقاط الهامة التي وردت في هذه الحالة على النحو التالي :

* تتفق الفرق الفعّالة على الرؤية والمهمة والإستراتيجية بشكل جماعي. غير أن التنفيذ يتم بالضرورة على أساس مجموعات فرعية أو على أساس فردي. ويضمن التواصل المنتظم لأعضاء الفريق تبادل الخبرة ودعم الفريق لحل المشاكل الفردية.

* قد يتطلب البناء الفعّال للفريق إعداد حفلة خارج مكان العمل غير أن جزءاً من تلك الحفلة يجب أن يركّز على موضوعات العمل.

* يعتبر استدرار الأفكار الفعّال الأسلوب الرئيس لبناء الفريق وإنجاز المهمة.

* تصبح الفرق الفعّالة وحدات تدير نفسها بنفسها. حيث تحتاج إلى حرية للتعبير عن نفسها ولتطوير قدراتها من خلال تزويدها بمهمات أكثر صعوبة.

٢- الفريق الفعّال

لقد ناقشنا هذا الفصل أجوبة لأربعة أسئلة هي : "لماذا نبني فريقاً؟" "ما هو شكل الفريق الفعّال؟"، "ما هي معوقات تحقيق النجاح؟" و"كيف يمكن التغلب عليها؟"
لماذا نبني فريقاً؟

تشير الأبحاث إلى فوائد مهمة يقدمها هذا الأسلوب للشركات والمؤسسات مثل تحسين في الإنتاجية والجودة والرضا في العمل ورضا العملاء وتقليل الهدر وزيادة قدرة أعضاء الفريق على حل مشاكلهم وخلافاتهم بأنفسهم.

وعلى الصعيد الفردي، يعتبر الفريق الفعّال الأداة التطويرية الأقوى بالنسبة لجميع الأعضاء بمن فيهم باني الفريق الفعّال.

ما هو شكل الفريق الفعّال؟

من خلال عكس جميع العوامل السلبية للعمل في مجموعات غير ناضجة، يمكن التوصل إلى رؤية للفريق الفعّال. والعناصر الرئيسة لهذه الرؤية هي :

* إحساس مشترك واضح بالاتجاه والهدف.

* أعضاء فريق متحمسون وملتزمون ومشاركون.
* تركيز على إنجاز مهمات وأهداف صعبة وتتطلب بذل جهد.

* مرح وفكاهة ومتعة وتعلم.
* دعم مشترك ومساعدة بعضهم بعضاً على تنمية وتطوير مهاراتهم الفردية.

* يستطيع الأفراد أن يؤكدوا ذواتهم وأن يتحدوا ويبحثوا في الموضوعات التي يطرحها الآخرون من أجل توليد حلول أفضل.

* امتلاك مهارات جيدة في الإصغاء وطرح الأسئلة.
وكانت القيم الأساسية المقترحة هي الانفتاح والصدق والاحترام المتبادل والثقة والتبادل والفكاهة والمرح.

ما هي معوقات بناء الفريق وكيف يمكن التغلب عليها ؟
من المعوقات التنظيمية اتجاهات صانعي القرار والتي قد تكون عدائية نحو أسلوب الفرق، وشديدة التركيز على إنجاز المهمات، وتفتقر إلى مهارات التفكير الإستراتيجي، وتتضمن بنية هرمية وظيفية تركز على قوة المنصب والتقييم التنازلي، ووجود

الأنظمة التي تكافئ الفرد لا الأداءات الجماعية.
ومهما كانت المعوقات التنظيمية، فإن كونك في موقع قيادي
يوفر لك إمكانية لبناء فريق فعّال كما تبين ذلك فيما يمكن أن يعتبر
بيئة معادية.

وبالنسبة للمعوقات الفردية فهي الافتقار إلى الإيمان
بالفريق من قبل قائد الفريق، المهارات غير الكافية أو التشكيلة
الخاطئة لأعضاء الفريق، البُعد المادي (المكاني) بين الأعضاء، ووجود
عدد كبير من الأفراد في الفريق.

يمكن التغلب على المعوقات الفردية بأن تقر بسهولة التحول
إلى باني فريق أفضل. وقد كان تمرين "افتراضات حول الأسئلة"
يهدف إلى بيان مدى سهولة إيجاد البيئة المناسبة لتعزيز الاكتشاف
من قبل المجموعة. فإذا استطاعت مجموعة ما أن تكتشف من خلال
خاصية مهارات الإصغاء والأسئلة ضمن عملية محددة، فإنها ستولد
تعاوناً (يكون الكل فيه أكبر من مجموع الأجزاء).

٣- تعزيز الاكتشاف

لقد درسنا في هذا الفصل المهارات الأساسية الفعّالة
للإصغاء وطرح الأسئلة، التفكير الإبداعي والأسلوب المؤثر في بناء

الفرق وهو استدرار الأفكار أو التفكير الجماعي والذي يعتبر حيويًا لتعزيز الاكتشاف من قبل الفريق.

كذلك تم استعراض الحاجة لتوجيه أسئلة مفتوحة سايرة تبدأ بـ "ماذا، كيف، لماذا" مع مثل الشركة كهرياء الأسكا. وتم أيضاً بيان أهمية تطوير مهارات الإصغاء، واستخدام لغة جسمية إيجابية وتغذية راجعة.

كانت النقاط الأساسية بخصوص التفكير الإبداعي هي :
إدراك أن الأفكار يمكن أن ينظر لها من زاوية واقعية - مجرد مجالات للعمل أو للعمل البديل، وأنه من المهم أن نكون موضوعيين وأن نكتشف الافتراضات الخاطئة التي تغلق عقولنا وأن نتخلص منها، وأن استدرار الأفكار أسلوب مؤثر جداً لضمان الانسياب الحر للأفكار والمساعدة في بناء الفريق.

ومن المهم أيضاً أن البحث عن بدائل يجب أن يُفصل عن عملية تقييمها والحكم عليها. والقانون الذهبي الذي يجب فهمه قبل تقديم هذا الأسلوب وتطبيقه في أثنائه هو أنه يجب عدم توجيه أي انتقاد للأفكار بلغة الكلام أو بلغة الجسد. وإذا ما تم الالتزام بهذا القانون، فإنه لن يكون هناك اكتشاف جماعي فحسب، بل إن كل

عضو سيصبح أكثر إبداعاً. "وكلما كنا منطقيين أكثر، زاد إبداعنا.
كيف تعمل المجموعات؟

وهنا، ناقشنا مراحل أو مستويات تطور الأفراد والمجموعات، وختمنا الفصل بتفاعل بين الأفراد والمهمة والمجموعة، وما احتاج إلى عمله باني الفريق الفعال للوصول بالفريق إلى مستوى الالتزام.

بيدي الأفراد سلوكيات مختلفة وذلك يتوقف على ما إن كانوا يسعون إلى الأمان أو بناء احترام الذات أو كانوا يعملون في أعلى مستوى - مستوى النمو. عند سعيها لكسب الأمان تكون منظويين على أنفسنا محاولين أن نسيطر على بيئتنا وعلى تابعينا إذا كنا قادة. وعندما نحاول أن نبني احترامنا لذواتنا، فإننا نميل إلى التركيز على الفردية والإنجاز - لنثبت لأنفسنا بأننا قادرين وجيدون. ولا نستطيع أن نطور اهتماماً فعالاً بالآخرين سواء كانوا أعضاء فريق أو عملاء إلا بعد أن نكون قد طورنا قوة داخلية وشعرنا بالثقة والكفاءة في إنسانيتنا وقدراتنا.

إن هذه المستويات لتطور الفرد تقبل الترجمة إلى مراحل أو أطوار لتطور الفريق تتكون من ستة مستويات هي : مستوى

الارتباك حيث يلتقي أعضاء المجموعة لأول مرة وهذا يؤدي إلى الصراع أو إلى السيطرة من قبل قائد صاحب رؤية حيث يكون أعضاء الفريق أدوات غير ناضجة لرؤية القائد. وهناك مستوى تطور أعلى يتمثل في مرحلة التعاون ولكن في غياب الدافع لإنجاز مهمات الفريق، فإن ذلك التعاون قد يتحول إلى إجماع حيث يصبح أعضاء المجموعة مرتاحين ومنسجمين مع بعضهم بعضاً لدرجة أن تركيزهم ينصب على الأحاديث الاجتماعية لا على المهمة مما يترتب عليه قلة التحدي وبالتالي قلة الاكتشاف لدى المجموعة.

أما المستوى الأعلى للتطور المتفق مع مستوى "نمو" الفرد فهو مستوى الالتزام - الفريق الفعال أو المتصف بالأداء العالي.

هناك ثلاثة عوامل تحتاج إلى معالجة عند بناء الفريق وهي : احتياجات الفرد واحتياجات المهمة ودينامية المجموعة (حركة المجموعة). ويتمثل الدور الأساسي لباني الفريق الفعال بخلق انسجام بين هذه العوامل الثلاثة، واستخدام قوة الرؤية والغاية والعملية لخلق ذلك الانسجام.

تجيب الغاية عن الأسئلة المتعلقة بما يريد أن يحققه الفريق كهدف نهائي ومتى. ومن المهم أن يكون النجاح قابلاً للقياس، وأن

يكون هناك عملية (خطوات) واضحة لإنجاز المهمة. هذا، وتركز الرؤية والقيم المرتبطة بها على الأشخاص وتجيب عن الأسئلة التي تبدأ بـ "لماذا"، "وكيف".

تشكيلة الفريق

يمكن تحديد نقاط القوة لدى أعضاء الفريق باستخدام استبيان بسيط، وهو ما نطلق عليه جدول نقاط قوة الفريق والذي يطلب من الفرد أن يضع أولويات لتفضيلاته عند عمله ضمن فريق. وتتمثل نقاط القوة الثمانية المقصودة هنا بالجوانب التالية: البحث، التجديد، التقييم، التنفيذ، التركيز، الإنهاء، الدعم، والتنسيق.

فإذا كانت هذه النقاط كلها موجودة لدى أعضاء الفريق بدون زيادة أو تكرار، فإن ذلك يوفر إمكانية لأداء فعال. ولكن إذا كانت هناك نقاط قوة ناقصة، فلا بد من تطويرها، وأيضاً إذا كانت هناك زيادة وخاصة في مجال التركيز (التوجيه)، فلا بد كذلك من معالجتها من قبل الفريق لأنها قد تتسبب بحدوث شجارات شخصية.

٦- قوة العملية

هذا فصل عملي جداً وقد ناقش العمليات التالية :

١- تعزيز الاكتشاف.

٢- وضع رؤية وقيم للفريق.

٣- إنجاز الفريق لمهمة ما.

٤- إدارة اجتماع ناجح.

٥- بناء الفريق.

وقد تم تلخيص هذه العمليات الخمس في الأشكال من

(١-٦) إلى (٥-٦).

٧- التعامل مع التغيير

لقد ناقش هذا الفصل طريقة استجابة الأفراد للتغيير المفاجئ الذي يُنظر إليه بشكل سلبي وأثره على الفريق، ثم بين كيف اكتشف باني فريق فعال أثر التغييرات الكاملة التي يمكن أن تحدث للفريق والإستراتيجيات التي يجب أن يستخدمها باني الفريق الفعال لزيادة احتمال الوصول إلى نتائج إيجابية.

عندما يتعرض الأفراد لتغيير مفاجئ يُنظر له بشكل سلبي، يتولد لديهم شعور بالصدمة والمقاومة، إن لم يكن رفضاً مبدئياً، ويتبع ذلك شعور بالغضب واللوم وهم يتجهون لقبوله. كذلك يتدنى احترام الذات في المرحلة السلبية. وفي فترة لاحقة، سيظهر هناك

إدراك موضوعي للقوة والبحث واكتشاف طرق جديدة للوصول إلى مستوى من الكفاءة الحقيقية والملاحظة أعلى مما كان عليه الحال عند حدوث التغيير المفاجئ.

والعلاقة التي ينطوي عليها ذلك بالنسبة لبناء الفريق هي أن باني الفريق الفعّال يحتاج إلى معرفة أثر الأشياء "غير المتوقعة" التي ينظر إليها بطريقة سلبية. إذ يتعين عليه أولاً أن يبتعد عن المنحنى النازل من خلال استخدام "الوقفة المؤكدة للذات"، ثم يساعد أعضاء الفريق بأن يدعوهم إلى اجتماع للاعتراف بحقيقة مشاعرهم والمساعدة في نقل المجموعة إلى مناخ إيجابي لحل المشكلة بعيداً عن المناخ السلبي المتمثل في الانتقاد الفردي واللقاء اللوم على الآخرين. من المهم أن يضع الأفراد حضورهم إلى اجتماعات الفريق في رأس أولوياتهم. فإذا كان هناك تغيير في العضوية، فإنه من المهم جداً أن يكون هناك تواصل واضح من وإلى الأعضاء الغائبين قبل وبعد الاجتماع.

وإذا غادر أحد الأعضاء بصفة نهائية دون تعيين بديل له، فإن الفريق سيهبط في البداية إلى مستوى التعاون ثم إلى مستوى الصراع بسبب الأعباء الإضافية الملقاة على الأفراد واعتقادهم بأن

البعض يعاني أكثر من الآخرين عندما يتصل الأمر بتقاسم واجبات أو مهمات العضو السابق.

ولذا يجب أن يُعقد اجتماع لمراجعة عملية المهمة، والتأكد من إحداث تغيير في نصاب عمل الأفراد والمجموعات الفرعية ينسجم مع الكفاءة ويُنظر إليه كإجراء عادل.

ومن أجل التخفيف من عبء خسارة العضو، فإنه لا بد من إعادة ترتيب أولويات العمل بالنسبة للأفراد لطرح الأعمال غير المهمة. كذلك يجب أن يستخدم الأفراد أسلوب استدرار الأفكار بخصوص العمل الذي يقومون به خارج نطاق الفريق وذلك لتمكينهم من العمل بكفاءة أكثر.

عندما يغادر أحد أعضاء الفريق ويتم استبداله بعضو آخر جديد، فلا بد من الاعتراف بأن العضو الجديد سيتعرض لضغط طبيعي قوي للتمشي مع القواعد السائدة في المجموعة مع احتمال أن يُنظر له كبديل أدنى لصديق غادر.

ونتيجة لذلك، فإنه من الضروري أن نعيد البدء بعملية بناء الفريق من البداية وكان جميع الأعضاء الحاليين هم أعضاء جدد. وأخيراً، فإن أكثر الأوقات خطورة على الفريق هي عندما

ينجز مهمته أو هدفه، وإذا ما افترضنا أن الفريق لن يتعرض للحل، فعندئذٍ يجب تحديد الهدف أو المهمة التالية ويجب الاتفاق على العملية (الخطوات) الجديدة وتنفيذها. أما إذا واصل الفريق للعمل على المهمة التالية في فورة ابتهاج وحماس دون أن يضع عملية جديدة، فإن هناك احتمالاً عالياً لحدوث أخطاء غير متوقعة نظراً لأن المهمة الجديدة تتطلب مهارات فنية مختلفة وأدواراً مختلفة بالنسبة للأفراد والمجموعات الفرعية.

وهذا سيؤدي إلى الهبوط إلى مستوى الصراع.

خطة عمل

هذه فرصة لك أن تقف وتخطط قبل أن تبني فريقاً أفضل، وبذلك تصبح باني فريق فعال.

ولمساعدتك في ذلك، سوف أطرح عليك بعض الأسئلة. افترض أن لديك مجموعة من الموظفين حيث تحتل منصب القائد فيهم أو جرى تخويلك من قبل المجموعة نفسها لتكون باني الفريق.

أسئلة تتعلق بك أنت

* ما مدى ثقتك بقدراتك لتصبح باني فريق فعال؟ قيم ذلك

على مقياس مدرج من (١-٦) حيث إن (١) تعني ثقة متدنية و (٦) تعني ثقة عالية.

* هل تشعر بالحاجة إلى التجريب قبل أن تنمي مهاراتك مع فريق عملك الحقيقي؟

* إذا كانت الإجابة بنعم، فهل نفذت تمرين "افتراضات حول الأسئلة" مع فريق عملك. وإذا فعلت ذلك، فماذا كانت النتيجة؟ وإذا لم تكن النتيجة بالجودة نفسها التي كنت تأملها، فما هي الأسباب باعتقادك، وماذا يمكنك أن تعمل لتحسين الوضع؟

ملاحظة: ربما ترغب في البدء بعملية بناء الفريق في اجتماع خاص مسلٍ وممتع حيث تشرف على التمارين وتضع كهدف تنفيذ عملية استدرار الأفكار بنجاح.

* هل أكملت جدول نقاط القوة؟ إذا كنت قد أكملته، فكيف ستؤثر تفضيلاتك على قدرتك على أن تصبح باني فريق فعّال، وخاصة أن تنسق العملية لا مجرد أن تدفع نحو إنجاز المهمة؟

أسئلة حول أعضاء فريقك

إذا افترضنا أنك، وهذا محتمل، تعرف بعض أو جميع أعضاء فريقك - وربما في الحقيقة كنت قد عملت معهم بشكل جيد لفترة من الزمن :

* ما هو تخمينك بخصوص أفضل مهارتين يفضلهما كل

عضو من أعضاء الفريق ؟

* فرضاً، وهذا محتمل جداً، أنك تفضل بعض المهارات

أكثر من الأخرى، وقد تفضل بعض المهارات ولا ترغب

أبدأ في ممارسة الأخرى، فهل مقارنة تفضيلاتك مع

تفضيلات الأعضاء تعطيك أية مؤشرات على تلك

المشاعر ؟

أسئلة حول الفريق

* في أية مرحلة من مراحل التطور تعتقد بأن فريقك يعمل

الآن ولماذا ؟

أسئلة حول المهمة

* ما مدى الوضوح الذي حددت به الغاية الكلية وهل هناك

أهداف / محطات فرعية يمكن تحديدها كمياً ؟

* ما مدى قابلية تغيير أداء الأفراد المختلفين في الفريق،
وإلى أي مدى يعتبر أي تغيير راجع إلى عدم الالتزام
من جانب الفريق أو إلى كفاءة فنية فردية ؟

الإستراتيجية

هناك عدد من الخيارات بهذا الخصوص :

١- أن تقوم بعمل إضافي قبل أن تدعو لاجتماع بهدف
بناء فريق أفضل، مثل أن تنفذ تمرين "افتراضات حول
الأسئلة" لتهيئة بيئة مناسبة، معطياً إياهم نسخة من
هذا الكتاب (تبادل المعرفة) ليقرأوه، ثم تدعو إلى
اجتماع لتبادل نتائج جدول نقاط القوة الخاصة
بالأعضاء، والنظر في كيفية مواصلة العمل، أو إعطاء
جميع الأعضاء نسخاً من جدول نقاط القوة ليكملوه، ثم
تدعو لاجتماع لتحديد تشكيلة الفريق وما ينطوي عليه
ذلك من مضامين.

٢- تعقد الاجتماع الأول بهدف بناء فريق أفضل، وفي هذه
الحالة سوف تحتاج لأن تقرر :

* كيف ستدير التوقعات؟ - كيف وماذا ستنقل للأعضاء

قبل حدوث الاجتماع ؟

- * ما تريد من الفريق أن ينجزه مع نهاية ذلك الاجتماع.
- * العملية أو العمليات التي تحتاج لاستخدامها للتأكد من تحقيق الهدف.

وباختصار، فإنك ربما تود أن تكمل خطة عمل بسيطة تتضمن الإجراءات القليلة الأولى التي تنوي أن تتخذها وسبب ذلك والتوقيت.

اليوم/التاريخ	السبب	الإجراء (العمل)
		-١
		-٢
		-٣
		-٤
		-٥
		-٦

كلمات أخيرة

ختاماً، إذا ما طُلب مني أن أركز على العناصر الحيوية الثلاثة اللازمة لامتلاك القدرة على بناء فريق أفضل، فإن هذه العناصر ستكون :

١- استخدام أسلوب استدرار الأفكار لتهيئة البيئة المناسبة.

٢- استخدام عملية (خطوات) بناء الفريق.

٣- استخدام المرح والفكاهة لزيادة المتعة والتعلم.

كيف تحسّن قدرتك على بناء الفريق؟

إذا تحملت مسؤولية بناء فريق يتسم بأداء عالٍ ، فإن جودة مهاراتك الخاصة ببناء الفريق هي المفتاح للنجاح في ذلك. وهذا الكتاب سيساعدك على اكتساب تلك المهارات . والنواحي الأساسية التي يناقشها هذا الكتاب هي :

* كيف تطور مهارات فعّالة في الإصغاء وطرح الأسئلة لدى جميع

أعضاء الفريق ؟

* كيف تولّد دافعية لدى كل عضو من أعضاء الفريق ؟

* كيف تطلق القدرات الإبداعية للفريق؟

* كيف توائم احتياجات الفرد مع احتياجات الفريق والمهمة ؟

* كيف تهيئ بيئة يسودها المرح والفكاهة والتحدي والدعم؟

وباحتوائه على خطة عمل شخصية ، فإن هذا الكتاب

سيضمن لك بناء فريق يحقق أهدافه في كل مرة .

* حسن أداءك .

* حدّث مهاراتك .

* تعلم أساليب جديدة .

* ارفع مستواك الوظيفي .

الصفحة	فهرست المحتويات
٣	تمهيد
١١	١- رحلة اكتشافية
١٣	- مقدمة
١٣	- المجموعة غير الناضجة
١٨	- الفريق الفعّال .
٢١	- موضوعات رئيسة.
٢٥	- دراسة حالة
٣٥	٢- الفريق الفعّال
٣٧	- مقدمة
٣٧	- لماذا نبني فريقاً ؟
٤١	- ما هو شكل الفريق الفعّال ؟
٤٦	- ما هي معوقات بناء الفريق ؟
٥٩	- تمرين عملي.
٦٧	٣- تعزيز الاكتشاف
٦٩	- مقدمة

٧٠	- تعريف الاكتشاف
٨٠	- التفكير الإبداعي
٩١	٤- كيف تعمل المجموعات
٩٣	- مقدّمة
١٠١	- مستويات تطور الفرد
١٠٥	- الأثر على السلوك
١١٥	- مراحل تطور الفريق
١١٨	- التفاعل بين الأفراد ، المجموعة والمهمة
١٢١	- أثر باني الفريق الفعال .
١٢٣	٥- تشكيلة الفريق
١٢٨	- مقدّمة
١٤١	- الاستخدام العملي
١٤٣	٦- قوة العملية
١٤٥	- مقدّمة
١٤٧	- تعزيز الاكتشاف
١٤٨	- خلق رؤية للفريق
	- إنجاز الفريق لمهمة ما

١٥٢	- إدارة اجتماع ناجح
١٦٠	- بناء الفريق
١٧٠	- خاتمة
١٧٣	٧- التعامل مع التغيير
١٧٥	- مقدّمة
١٧٦	- منحنى الاستجابة
١٨٦	- اكتشاف أثر التغيير
١٩٥	- جميع التغييرات
٢١٢	- افتراضات حول الأسئلة : بعض الأجوبة
٢١٥	٨-مراجعة
٢٣١	- خطة عمل

how to be a better...
teambuilder



كيف تنمي قدرتك على بناء فرق العمل

* إذا كنت مسئولاً عن بناء فريق عمل يتمتع بالأداء العالي، فإن نوعية مهارتك في بناء فريقك هي بمثابة مفتاح النجاح، وهذا الكتاب سيساعدك على تحويل تلك المهارات، كما أن المظاهر الجوهرية التي يغطيها تتمثل في كيف:

* ننمي مهارات السؤال والإستماع الفعالة لدى كل أعضاء الفريق :

* تحفز كل عضو في الفريق.

* تطلق القدرات الخلاقة في الفريق .

* ننظم احتياجات الفرد إلى جانب احتياجات الفريق والمهام.

* ننشئ بيئة روح الدعاية والتحدي والعون.

وبما أن هذا الكتاب متكامل مع خطة الإجراء الشخصية، فإنه سيؤكد قدرتك على بناء فريق العمل الذي يتماشى مع أهدافه في كل وقت.

* تطوّر مستوى أدائك .

* تجدد مهاراتك .

* تتعلم تقنيات جديدة.

* ترفع طموحاتك العملية.

* المؤلف روبرت إياليس هوأيت، هو أيضاً مؤلف كتاب «ابن فريقك» و «القدرة الإقناعية» ضمن منشورات (كوجان بيج)، وهو يعمل في شركة نيكلسون ماك برايد لمساعدة وتصميم وتنفيذ البرامج التي تحزّر ملكات الموظفين التابعين.

* خريج جامعة البترول والمعادن - كلية الإدارة الصناعية -

ماجستير إدارة أعمال جامعة (Hull) البريطانية.

* له عدد من الكتب المترجمة.

* سبق أن نشر عدداً من المقالات والموضوعات وقدم دورات

تدريبية في مجالات الإدارة المختلفة.

إعداد: سامي سلمان

مدير عام الخدمات المساندة

في المجموعة العربية للخدمات

إحدى مجموعات شركة زينل للصناعات المحدودة

في المملكة العربية السعودية.



توزيع

المؤمن للتوزيع