

الفصل الرابع

التعامل مع الخلافات داخل الفريق

- الصراع داخل الفريق .. أسبابه .. مظاهره .. إدارته.
- مهارات حل الصراع داخل الفريق .
- كيف تتعامل مع صراعات أعضاء الفريق؟
- سلاح الاختلاف كيف نقضي عليه في فريق العمل؟
- المشكلات التي تواجه فرق العمل .. الأسباب والحلول.
- كيفية زيادة التماسك المثري لأداء الفريق؟
- صفات فريق النجوم.

* * *

○ الصراع داخل الفريق..

أسبابه.. مظهره.. إدارته

إن طريقة تعامل الفريق مع النزاع والمشاحنات فيما بين أعضائه قد تجعله ينجح أو يفشل، فإن الفريق الناجح يقر بأن:

١- النزاع أمر طبيعي، فحيثما يوجد الإبداع يوجد النزاع، والفريق الناجح يعتبر مثل هذه المنازعات والاختلاف في الرأي أمر مُكْمَل لصفاته.

٢- النزاع يحل بالصراحة، فالجماعات على عكس الفرق تحاول خنق أية معارضة، لكن الفريق يرى المنازعات على أنها من وسائل تسليط الضوء على الآراء المختلفة، مما يعطيه خيارات أكثر، ويوفر له نظام مراقبة وموازنة.

٣- النزاع يقع حول القضايا وليس شخصياً، فالأفراد جزء من النزاع، ولكنهم ليسوا هم قضية أو محور النزاع، والهمس واللمز والاستخفاف بالرأي الآخر يجب ألا يظهر أبداً.

٤- النزاع طريقة أخرى للبحث عن البدائل، ويجب ألا نلوم الأفراد على المشاكل أو الفشل الحاصل للفريق؛ لأن عمله أصلاً هو محاولة تصحيح أوضاع شاذة في العمليات وحل المشاكل الموجودة في الأصل.

٥- حل المشكلات يكون في الحاضر فقط، فإن الرجوع إلى الماضي والبحث عما فعله فلان وما قاله فلان لا يعتبر من الحل في شيء.

٦- النزاع قضية جماعية وليست فردية، فأى نزاع بين شخصين يؤثر على عمل كل الفريق، وبالتالي فالقضية جماعية في النهاية.

مظاهر وجود صراعات في فريقك:

- تأخر الأعمال عن مواعيدها.
- عدم تحديد الأهداف.
- غياب جداول العمل.
- عدم قيام أفراد الفريق بالمهام الموكلة إليهم.
- محاولة بعض أفراد الفريق الهيمنة على الموارد.
- عدم القدرة على حل المشكلات.
- مشاكل بالاتصالات داخل المنظمة.
- كثرة المناقشات الجانبية أثناء العمل.
- عدم الوصول إلى نتائج وغياب المتابعة وتششت المسئوليات.

إدارة الصراع أفضل من الإدارة بالذراع:

من الأسباب التي تؤدي إلى فشل الفريق وجود صراع كامن

تحت سطح العلاقات القائمة بين أعضائه، ويمكن أن يلعب المنسق دوراً حاسماً في إظهار الصراعات قبل أن تستفحل ويصعب احتواءها، فحل الصراعات يحتاج مشاركة تطوعية حقيقية، بحيث يشعر الجميع أنه بالاعتماد المتبادل يمكن الحصول على مكاسب حقيقية، ويحتاج هذا إلى تركيز على المشكلة بدلاً من التركيز على الأشخاص، مع السماح بالتنفيس والتعبير عن المشاعر فضلاً عن الالتزام بالقرارات والرغبة في تعديل السلوك.

- إن التعامل مع الصراع يأتي في بؤرة فنون إدارة الأعمال.
- إن الصراع يثري ويدعم وينشط ويجدد ويطور المنشآت ويجدد خلاياها.
- بالرغم من أن الصراع التنظيمي قد يبعث على التنافس والإجهاد والسعي للتفوق إلا أن بعض المديرين يفضلون تجنبه والابتعاد عنه.
- إن بعض أنواع الصراع يترتب عليها تدمير المنشآت وذلك عندما يتحول الصراع إلى (صراع شخصي).

إدارة الصراع داخل الفريق:

يتعذر أن يشترك كل أعضاء الفريق في نفس الاتجاهات والسلوكيات والتوقعات والآراء، وعندما تتزايد هذه الاختلافات تؤثر المشاحنات على فاعلية وكفاءة أداء الفريق.

والصراع هو عدم اتفاق ينشأ عن اختلاف أو تصادم في الآراء والمصالح بين طرفين أو أكثر (فردين أو مجموعتين أو أكثر). وفي

الصراع التنظيمي تجد فردًا أو جماعة في معارضة لأهداف وأنشطة الآخر. وينشأ الصراع بين طرفين أو أكثر عندما تتصادم المصالح.

الصراع البناء:

وقد يكون للصراع أثرًا إيجابيًا، كأن يكون صراعًا بناءً، أو يكون أثره سلبيًا، أما الصراع البناء فيشجذ همم الأعضاء لإدراك خلافاتهم والبناء عليها، واختبار بدائل لحل المشكلات، ومواصلة العمل بجدية وابتكارية لبلوغ هدف الفريق، أو حتى تدرك الإدارة تميز أداءهم فتختار فريقهم دون غيره من الفرق الأخرى المنافسة.

الصراع الهدام:

وأما الصراع السلبي الهدام فيخلق التوتر والمشاجرات العنيفة التي تضر بفاعلية الفريق، فمثلاً: إن طلبت الإدارة من الفريقين المتصارعين المتنافسين على تصميم الحملة الإعلانية أن يتعاونوا في جهد موحد على تصميم جديد لهذه الحملة، فإن احتدام صراعهما سيفشلهما في المهمة، ويتطلب سرعة تدخل أحد كبار المديرين حتى ينتهي الصراع وتتم المهمة، من ناحية أخرى، فإن الصراع الذي يكون بناءً في مصلحة المنظمة ذات يوم، قد ينقلب بعد ذلك ليكون مهدداً لقدرتها على بلوغ هدف مهم ومن ثم قدرتها التنافسية.

ومن المتفق عليه أن قدرًا متوسطًا من الصراع يمكن أن يحسن من أداء الفريق، أما الصراع المحدود للغاية أو الزائد كثيرًا فغالبًا ما

يعوق الفريق عن أداء مثمر، فالصراع يمكن أن يثير الابتكار والقدرة على تنفيذ الأفكار المبتكرة، ويقود إلى معنويات أعلى وتماسك أكبر.

أسباب الصراع:

- عدم الاتفاق (طريقة- إجراءات- أساليب).
- اختلاف المعتقدات- الأفكار- القيم.
- الأهداف المتعارضة والغير متلائمة.
- الصدمات الشخصية، اختلاف الأولويات والطموحات.
- محدودية الموارد.
- الضغوط الخارجية، والضغوط داخل الفريق.
- مستويات المسؤولية.
- صراع المصلحة.
- المنافسة الطبيعية.

ويسبب الأثر البالغ للصراع على مستوى الأداء الفردي والجماعي، فإن معالجة الصراع يجب أن تكون من أولويات مهام الإدارة، وقبل أن يعالج المديرون الصراع يجب أن يوقفوا على أسبابه ومصادره، وتتمثل أهم هذه الأسباب أو المصادر فيما يلي:

١ - التنافس على موارد مشتركة:

يؤدي تنافس الأفراد أو الجماعات على موارد مشتركة محدودة أو نادرة إلى صراع، قد يكون التنافس على غرفة مكتب أو على مخصصات في الموازنة أو على مواد خام أو معلومات.

٢ - الاعتماد المتبادل داخل الفريق:

سواء كان الاعتماد المتبادل مستمرًا أو من آنٍ لآخر، يمكن أن يحدث الصراع بين فرق العمل عندما يعتمد عمل فريق على أنشطة أو قرارات فريق آخر، وعندما يتعذر على فريق أن ينهي مهمته؛ لأنه يجب أن ينتظر انتهاء الفريق الآخر، أو عندما يرسل أو يستقبل فريق - معتمد على أداء غيره - عملاً منخفض الجودة، فالنتيجة هي صراع لا محالة.

٣ - فروق بين الأفراد:

من المرجح أن يحدث صراع بين من يختلفون في الخلفية الثقافية أو المهنية أو في القيم والشخصيات والتوجهات.

٤ - عدم توافق الأهداف:

قد يسعى الأفراد أو الفريق نحو أهداف مختلفة أو متعارضة، مما يسبب صراعًا بينهم، ولأنّ للأهداف مستويات متعددة، فقد لا يكون المديرون على وعي دائم بهذا التعارض بين الأهداف في المستويات الأدنى ما لم يعمدوا للتنسيق بينها.

٥ - مشكلات الاتصال:

يمكن أن يكون افتقاد الاتصال أو تشويبه مصدرًا لصراع، ومالم

تُتَح المعلومات بحرية ليتشارك بها أعضاء الفريق الواحد، أو تتشارك بها الفرق المشتركة في تنفيذ مهام فقد ينشب الصراع بين أعضاء الفريق أو بين الفرق التي يجب أن تتصل ببعضها حتى تتحقق الأهداف .

٦- نظم حفز غير سليمة:

قد يخلق المديرون صراعاً عندما يصممون نظاماً للحوافز يكافئ على أسس غير موضوعية، أو يكافئ فرداً أو فريقاً على إنجازات تتحقق فقط على حساب تحقيق أهداف أفراد أو فرق أخرى، وبرغم أن المديرين يسعون عادة لتهيئة التعاون أكثر من التنافس، فإن تصميم نظم حفز غير سليمة يمكن أن تخلق صراعاً هداماً بدلاً من الصراع البناء.



* * *

○ مهارات حل الصراع داخل الفريق

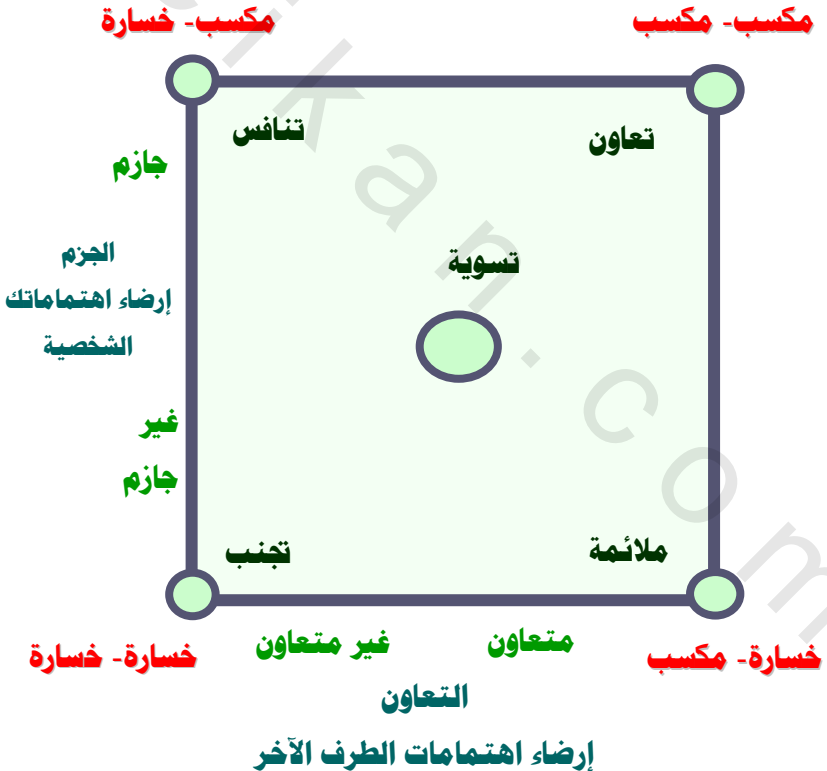
برغم ما يمكن أن ينجم عن الصراع المحكوم من مزايا، فإن المديرين قد لا يسعون لتحجيم الصراع تمامًا حتى لو كان ذلك ممكنًا ، وأحيانًا يؤدي السعي لإدارة الصراع إلى خلقه؛ لذلك يجب أن يكون المديرين قادرين ليس فقط على حل الصراع الهدام، بل أيضًا على إثارة الصراع البناء عندما يكون ذلك لازمًا.

وللقادة أدوات كثيرة يمكنهم استخدامها لتخفيف أو حل الصراع، فقد يضعون هدفًا غير عادي لا يمكن بلوغه إلا من خلال دعم وتعاون كل أعضاء الفريق، فمثل هذه الأهداف غير العادية تقلل الصراع، حيث يتعين أن يدفن أو يتناسى الأعضاء خلافاتهم ويتعاونون سعيًا لتحقيق هدف مهم مشترك.

ويمكن حل الصراع أيضًا من خلال التفاوض والمناقشات الهادفة لبلوغ تفهم أو اتفاق بين أفراد أو جماعات، إن التوسط هو طريقة لخفض حدة الصراع ليساعد على التوصل لحل مناسب، حيث يطلب إلى طرف ثالث محايد أن ينصت لآراء الطرفين (أو الأطراف المتصارعة) أما إن لم يتفق الطرفان أو الأطراف فإن أحد سبل العلاج هو دعوة طرف ثالث ليصنع قرارًا ملزمًا للطرفين أو الأطراف وهو ما يسمى بالتحكيم.

إستراتيجيات إدارة الصراع

- ١- التجنب (عدم مواجهة الصراع).
- ٢- التوفيق - التفاوض (التعاون والجزم وتقليل الخسائر).
- ٣- القوة - السيطرة (مكسب - خسارة والتركيز على أهداف المنظمة أكثر من الأهداف الفردية).
- ٤- التفاهم والاحترام.
- ٥- حل مشكلات الخلاف (مكسب - مكسب).



○ كيف تتعامل مع صراعات أعضاء الفريق؟

مهما حاولت ومهما بذلت من جهد لتشكّل فريقًا جيدًا، فإنك سوف تواجه دائمًا نوع من المنازعات أو الخلافات التي قد تنتشب بين أعضاء فريقك، عليك حينئذ أن تكون صريحًا ومتعاونًا، لكن لا تحاول أن تتورط في النزاع، كما لا تحاول أن تتجاهله أو تقوم بالاحتكام بينهم أو تميل إلى جانب دون الآخر، فكن فقط حامية سلام، واحرص على الرغم من ذلك أن تكون صانع القرارات العنيفة إذا ما لزم الأمر إليك.

فيما يلي: كيف تستطيع أن تتعامل مع هذه الصراعات بذكاء لتبتعد بفريقك عن المشاكل:

- ١- شجع أعضاء فريقك على حل مشكلاتهم بأنفسهم ، وأن يتحلوا بالشجاعة اللازمة ليجلسوا معًا ويناقشوا الموقف بصوت هادئ وملائم لإيجاد حل للمشكلة.
- ٢- إذا لم يفلح ذلك اقترح عليهم الاستعانة بطرف ثالث ليساعدهم على التوصل لحل يرضي الطرفين.
- ٣- إذا لم يفلح ذلك شجعهم على الاستعانة بحكم يجلس مع الطرفين ويستمع إليهم؛ ليعطهم قراره في النهاية، ويجب أن يُقبل هذا القرار من جانب الطرفين؛ لأنهم قاموا باختيار الحكم بأنفسهم على أساس الثقة في حكمه ورأيه.

٤ - إذا لم يفلح كل هذا عليك إذن أن تلجأ إلى أن تتدخل بنفسك، واطلب من طرفي النزاع الحضور إلى مكتبك، وعندئذ قم بالآتي:

أ - ذكرهم بالهدف من وراء العمل كفريق.

ب - اطلب منهم التركيز على النتائج، وليس على السلوكيات أو ما قيل في الماضي.

ج - اطلب من كل طرف أن يذكر الصفات الحسنة التي يراها في الطرف الآخر.

د - اسألهم عن الطريقة التي يفضلون بها إنهاء الموقف.

هـ - اسألهم ما هي المساعدة التي ينتظرونها منك.

و - اطلب منهم خطة يلتزمون بها لتجنب تكرار مثل هذا الموقف في المستقبل.

ز - قم بتلخيص كل ما قالوه، ثم وجه الشكر للطرفين، وذكرهم بأنهم أعضاء في فريق واحد، ثم اذكر لهم العواقب الوخيمة التي ستحدث إذا لم يتم تصفية الموقف.

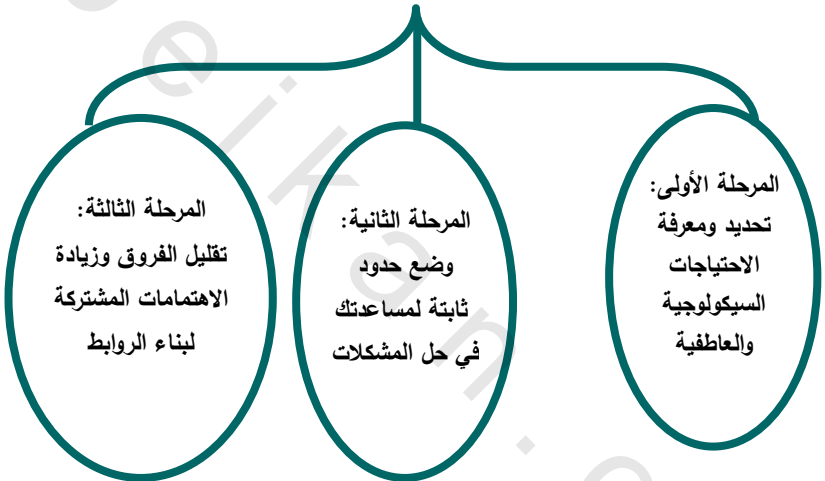
ح - احرص على المتابعة.. احرص على عدم إصدار أحكام بسرعة، ولا تميل لأحد الأطراف، كما لا تحاول أن تقوم أنت بإيجاد حل للمشكلة، فيجب على طرفي النزاع التوصل للحل. تستطيع بهذه الطريقة أن تساعدهم في تعلم كيفية التعامل مع مثل هذه المواقف في المستقبل، إنك إذا ما حرصت على تقديم المساعدة والمتابعة يمكنك أن تقي فريقك الكثير من المنازعات والمشاحنات التي قد تؤذي الفريق.

○ سلاح الاختلاف

كيف نقضي عليه في فريق العمل؟

لتقليل الاختلاف بين أعضاء الفريق لابد من ارتباط ذلك

بالمراحل التالية:



* * *

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات السلوكية المشتركة:

يشارك أعضاء الفريق في عدة احتياجات سلوكية بالرغم من الفروق بينهم، هي:

١ - المساهمة

حدد لكل عضو دورًا واضحًا ودعهم يحددوا مستوى المشاركة في العمل، وشاركهم الرأي موضحًا علاقته بالهدف العام ككل.

٢ - الكفاءة

أعطي أعضاء الفريق الإحساس بأنهم أكفاء حتى تدفعهم إلى أقصى طاقاتهم.

٣ - تحقيق النجاح

أعلمهم بالنتائج المنتظرة منهم وامنحهم وسائل لقياس وتقويم أعمالهم حتى يشعروا بمدى الإنجاز.

٤ - التقدير

امنح كل فرد ما يستحقه من تقدير ومكافأة حتى قبل أن ينتهي العمل ليشعروا بقيمة عملهم.

المرحلة الثانية: وضع حدود وقواعد ثابتة:

إن وضع قوانين وقواعد ثابتة تعطي لجميع أعضاء الفريق مزايا متساوية تمنع المشاكل الناجمة عن التمسك بالحقوق أو السلبية.

أمثلة القوانين والقواعد:

- ما هي المعلومات المطلوب توصيلها لأعضاء الفريق؟
- كيف توصل المعلومات لجميع أفراد الفريق؟
- أسلوب متفق عليه لنقد وتحليل الأفكار دون هجوم شخصي.
- آخر موعد لإنجاز العمل.
- أهداف يمكن قياسها.
- حدود السلطات والمسئوليات.

القواعد والقوانين تساعد على:

- إدارة الفريق بصورة أفضل.
- تشجيع الأعضاء الجدد على العمل الجماعي.
- اتخاذ قرارات موضوعية وقائمة على سياسة ثابتة.

* * *

المرحلة الثالثة: بناء الترابط والانسجام بين أعضاء الفريق:

أنت كقائد للفريق مسئول عن بناء فريق مترابط ومنسجم وهذه هي الخطوات...

إقامة روابط بين أعضاء الفريق بإيجاد هدف مشترك وحول هذا الهدف إلى هدف خاص بكل عضو منهم.

سلط الضوء على الخبرات والمهارات المشتركة لتكون أساس مشترك لبناء وحدة الفريق.

خطط لموقف إيجابي بالبحث عن جانب إيجابي وأوصله لأعضاء الفريق لرفع معنوياتهم.

كن على اتصال مستمر بالأعضاء وبطريقة واضحة محددة مسبقاً يعرفها الأعضاء.

عامل الجميع باحترام وبدون تحيز ولا تتخذ مواقف سلبية من أحد.

* * *

○ المشكلات التي تواجه فرق العمل..

الأسباب والحلول

تعتبر المشكلات التي تواجه فريق العمل حائلاً كبيراً يعيقه عن تحقيق الأهداف التي تم تكوينه من أجلها، بل قد تؤدي إلى انهيار الفريق ذاته إذا ما تفاقت تلك المشكلات وأهملنا علاجها في الوقت المناسب، وفيما يلي سنعرض لأهم المشكلات التي تواجه فرق العمل والطرق المقترحة لعلاجها.

مشكلات العلاقات الشخصية بين الأفراد داخل فريق العمل

١. غياب الثقة في أحد أعضاء الفريق.
٢. تجاهل بعض أعضاء الفريق لواحد من أفضل أعضاء الفريق.
٣. رغبة أعضاء الفريق في انفصال أحد الأعضاء من فريق العمل.
٤. الانتماءات الشخصية المعادية لانتماءات الفريق.
٥. رغبة أحد الأعضاء في الانفصال عن فريق العمل.
٦. عدم اندماج وارتياح الأعضاء الجدد في فرق العمل مع أعضاء الفريق.
٧. تكوين مجموعات عمل دائمة داخل فريق العمل.
٨. عدم تعاون بعض أفراد الفريق مع الآخرين.

٩. المشكلات والخلافات المستمرة بين اثنين من أعضاء الفريق.
١٠. مشكلة التعامل مع عضو غريب الأطوار داخل فريق العمل.

مشكلات تحفيز الفريق والوصول لقمة الأداء

تقييم أداء الفريق:

عندما يصل الفريق إلى مرحلة النضج المناسبة يكون مطلوباً من أعضائه تقييم بعضهم البعض، وبالرغم من التخوف المتوقع للكثير من الأعضاء لعدم قيامهم بدور المُقيم من قبل، فإن الفوائد التي تعود على الفريق من اتباع هذا الأسلوب أكثر بكثير من أي مخاطر قد تقابل هذا العمل.

فوائد تقييم الأداء من قبل الفريق:

١. يعرف كل عضو من أعضاء الفريق مستوى أداء بقية زملائه أفضل من أي مدير، ولهذا يستطيع تقييمه بصورة أكثر دقة.
٢. يعتبر تأثير الزملاء وضغوطهم من أقوى عناصر التحفيز لأعضاء الفريق.
٣. يؤدي إلى عدم تفرد رأي واحد بالتقييم.
٤. يلاحظ أعضاء الفريق أداء بعضهم بصورة دورية ومنظمة فيكون تقييمهم دقيقاً وشاملاً.
٥. تنمو مهارة التقييم لدى الأعضاء مع الممارسة.

٦. يؤدي إلى الرقابة الذاتية وزيادة الالتزام والإنتاجية.
٧. زيادة معرفة الأعضاء بمعايير تقييم الأداء والسلوك المطلوب منهم، وذلك لكونهم مسئولين عن المحافظة عليه.

مشكلات تقييم أداء الفريق

١. تستهلك قدرًا كبيرًا من الوقت.
٢. يكون من الصعب التفريق بين مساهمات الفريق ومساهمات الأفراد.
٣. لا يشعر الأعضاء بالارتياح عند تقييم أداء زملائهم.
٤. يحتاج إلى قدر كبير من التدريب حتى يستطيع الأعضاء إعطاء إفادة (تغذية مرتدة) عن أداء زملائهم فضلاً عن قدرتهم على العمل كموجهين.

نتائج التقييم الفعال:

١. توفر الثقة المتبادلة بين الإدارة والفريق.
٢. الاتفاق المسبق على الإجراءات المتبعة لتقييم أداء الفريق.
٣. التحديد الواضح لأهداف الأداء للأعضاء ولل فريق ككل.
٤. موافقة الجميع على مقاييس الأداء المستخدمة.
٥. اتباع نظام للإفادة المرتدة يتيح قدرًا من التقييم الغير رسمي.
٦. التبادل الحر والمفتوح للمعلومات.
٧. تقدير الأداء المتميز.
٨. يرسخ الاحترام المتبادل بين الأعضاء.

مجالات التقييم:

أ- تقييم المخرجات .. ويشمل:

١. مدى تحقيق الأهداف.
٢. رضى العملاء.
٣. كمية وجودة العمل.
٤. الإلمام بالعمل.
٥. الصيانة الفنية.
٦. اتباع تعاليم الأمن.

ب- تقييم المدخلات .. ويشمل:

١. تشجيع المنظمة لعمل الفرق.
٢. المساهمة والمشاركة التي يقوم بها الأعضاء.
٣. مصداقية الاتصالات الشفهية والمكتوبة.
٤. القدرة على العمل الجماعي.
٥. التعامل مع الصراعات.
٦. التخطيط ووضع الأهداف.
٧. اتخاذ القرارات بالمشاركة.
٨. حل المشكلات .
٩. مهارات التحليل.
١٠. الثقة بين الأعضاء.
١١. الالتزام بالقواعد والمعايير الموضوعية.
١٢. الاعتماد المتبادل.
١٣. المهارات الإدارية.
١٤. الالتزام.
١٥. العلاقات الشخصية بين الأعضاء.
١٦. حجم المبادرات التي يقوم بها الأعضاء.
١٧. تبادل الأدوار القيادية بين الأعضاء.
١٨. القدرة على تقبل التغيير والمخاطرة.

○ كيفية زيادة التماسك المثري لأداء الفريق؟

■ تصعيب عضوية الفريق جعلها مقترنة بتوافر خصائص معينة في العضو (معارف ومهارات ومبادأة وخصائص شخصية أخرى)، فكلما شعر الفرد بأن عضويته بالفريق ليست شيئاً سهلاً زاد تمسكه بسلوك منسجم ومنضبط في الفريق.

■ إبراز المزايا المعنوية المقترنة بالمركز الأدبي والمهني المقترن بعضوية الفريق.

■ وضع أعضاء الفريق أمام تحد تنافسي من خارج الفريق يحتاج لمهمة غير عادية.

■ تهيئة حجم محدود من العضوية.

■ مراعاة انسجام شخصيات الأعضاء.

■ إتاحة الفرصة لأعضاء الفريق لقضاء أوقات أطول سوياً.

■ تهيئة نمط قيادة محفز.

وفيما يلي عرض مقارن لما يفعله بعض الرؤساء في بعض المنظمات لتقليل تماسك الجماعات أو الفرق وفقاً لمبدأ: "فرق تسد" مركزين على صالحهم الشخصي قبل صالح المنظمة، وما يفعله القادة الأكفاء لتعزيز تماسك وأداء الفريق مستهدفين صالح المنظمة.

كيف يقللون التماسك؟ وكيف يزيدونه؟

المحاور	كيف يقللون التماسك؟	وكيف يزيدونه؟
الأهداف	تشجيع عدم الاتفاق على الأهداف	تشجيع الاتفاق
العضوية	تشجيع التنافر	تشجيع الانسجام والتآلف
التفاعل	وضع حواجز وعراقيل الاتصال	تعزيز الاتصال بين الأعضاء
الحجم	جعل العضوية أكبر عددًا	جعل العضوية أصغر
التنافس	تشجيع التنافس الهدام داخل الفريق	إشعال المنافسة الإيجابية بين الفرق
التوحيد	تقسيم الجماعة لشيع وأحزاب	توحيد الفريق
المكافأة	مكافأة الإنجازات الفردية	مكافأة الإنجاز الجماعي



○ صفات فريق النجوم

قيل ذات مرة: "جميع الأسر السعيدة تتشابه فيما بينها، وكل أسرة غير سعيدة تتهج نهج التعاسة بطريقتها الخاصة". ذات الشيء يمكن أن يقال على المجموعة، وبدلاً من الخيط، هناك نسيج رائع من الخصائص التي تصف جميع الفرق الفعالة.

تمتلك الفرق الفعالة والتي ترقى إلى مستوى الامتياز اثني عشرة صفة رئيسية:

١- المهمة الواضحة:

عمل أو هدف الفريق مفهوم ومقبول من قِبَل الجميع.

٢- جو لا تكلف فيه:

جو العمل غير رسمي، مريح، فيه استرخاء، إنه جوُّ عمل، كل فرد فيه مرتبط بالعمل ومهتم به، لا يوجد أي علامة للملل.

٣- الكثير من المناقشات:

الوقت متاح للنقاشات التي يُشجع فيها كل فرد على الاشتراك، ويبقى النقاش وثيق الصلة بموضوع العمل.

٤- استماع فعال:

الأفراد يستمعون إلى بعضهم البعض، يُظهر الأفراد الاحترام كلٌّ تجاه الآخر من خلال استماع الجميع لكل فرد يريد أن يتكلم، كل فكرة تجد أدناً صاغية.

٥- الثقة والصراحة:

يشعر الأعضاء بالحرية في التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم تجاه موضوع العمل أو عمل الفريق على حد سواء، الأفراد ليسوا خائفين من اقتراح أفكار جديدة ومختلفة، حتى لو كانت في غاية التطرف.

٦- عدم الموافقة مقبولة:

ليس هناك قمع لأي رفض أو تجاوز له من قبل عمل غير ناضج من الفريق، يتم فحص الفوارق بتأن أثناء اتجاه الفريق نحو فهم جميع وجهات النظر التي يطرحها الأعضاء.. الفروق والتضارب بالأفكار مقبول كثمن للإبداع.

٧- النقد موجه نحو الموضوع وليس شخصياً:

النقد البناء يُعرض ويُقبل، يُوجّه النقد باتجاه حل المشكلات وإنجاز المهمة، النقد الشخصي لا يُعبر عنه ولا يُستشعر به.

٨- الإجماع هو المعيار:

تتخذ القرارات بالإجماع، الذي يتضح فيه أن كل فرد منطوق تحت الموافقة العامة على المضي قدماً، التصويت الرسمي يبقى في مستواه الأدنى.

٩- القيادة الفعالة:

تتغير القيادة غير الرسمية من وقت لآخر حسب الظروف المحيطة، هناك لا يوجد آثار تُذكر عن صراع على القيادة أثناء عمل الفريق، الموضوع ليس من يحكم، ولكن كيف يمكن أن يُنجز العمل؟

١٠- وضوح المهمات:

يتم إعلام الفريق عن مخطط العمل عندما يُقر العمل، يتم توزيع المهام وتقبل بشكل واضح، الأفراد يعرفون ما يُتوقع منهم القيام به.

١١- القيم والمعايير السلوكية المشتركة:

هناك اتفاق على القيم الجوهرية والمعايير السلوكية التي تحدد ما هو الصحيح وما هو الخاطئ في التعامل ضمن الفريق.

١٢- الالتزام:

الأفراد ملتزمون بإنجاز أهداف المجموعة.

أفكارك الشخصية

نقاط أعجبتك في الفصل الرابع:

.....

.....

.....

.....

نقاط تود القيام بها:

.....

.....

.....

.....

نقاط تود التعديل أو الإضافة إليها:

.....

.....

.....

.....

تم بحمد الله