

1

تأثير خبرة فريق العمل

ما هو أفضل فريق قد شاركت فيه على الإطلاق؟ إذا تبادرت إلى ذهنك إجابة سريعة وواضحة، فحينها يكون من المؤكد أن تجربة هذا الفريق لا تزال تؤثر عليك، بصورة خاصة. فقد حدث شيء سحري - وتجمعت السلوكيات والظروف المفضلة معًا، في وقت ما وفي مكان محدد مع مجموعة معينة من الأشخاص، بحيث يعمل الجميع معًا ضمن مشروع محدد ولعميل داخلي أو خارجي خاص. وعليه، فإن النتائج وتجربة الفريق ذاتها كانت مذهلة - من غير شك، فقد فاقت أيضًا أعلى التوقعات التي وضعتها أنت وأعضاء الفريق منذ بداية تشكيل الفريق.

ما الذي حدث على وجه التحديد على أساس يومي ضمن تجربة "أفضل فريق"، منذ البداية حتى النهاية؟ كيف كانت سمات هذا الفريق؟ كيف كانت قيادته؟ كيف تواصل أعضاء الفريق وتفاعلوا معًا؟ كيف تعامل هذا الفريق مع الصعوبات والخلافات

والنزاعات وظل مُركّزًا على أهداف المشروع بدلاً من السماح للمشكلات بتأخير جهودات الفريق أو إعاقتها؟ وربما الأهم من ذلك كله هو، ما هي العوامل الأساسية، مثل معايير المجموعة والتوقعات الشخصية لأعضاء الفريق، التي أدت إلى حدوث مثل ذلك الشعور الإيجابي طويل المدى الذي تشعر به حيال تجربة الفريق؟

من خلال ورش العمل والدورات التدريبية ومشروعات إدارة الفرق التي تُجرىها شركتنا، أردنا طرح تساؤل "أفضل فريق" للحصول على تركيز عملائنا على نماذج من تميز الفرق. لقد سمعنا المئات والمئات من الأفراد الذين يصفون حرفيًا الآلاف من التجارب التي لا يُمكن نسيانها خلال تجاربهم بمشاريعهم ضمن كافة أنواع الشركات والصناعات. ومن خلال الحصول على تلك البيانات، وإجراء أبحاث أخرى تم إجرائها بالعمل حول فاعلية الفرق، خلصنا إلى أن السمات العليا للفرق تتجمع حول العديد من "العادات" البارزة - سلوكيات واتجاهات - من شأنها إضافة القيمة القصوى لعملية العمل ضمن فريق. كما علمنا أن الفرق الفعّالة لا تدفعها الكفاءات التقنية الفردية لأعضائها بصورة كبيرة، بل تدفعها بصورة أساسية مجموعة مكونة من تسع علاقات إنسانية بارعة وممارسات المجموعة.

وعلى الرغم من أن ممارسة واحدة فقط من تلك الممارسات تتضمن لفظة علاقة، فإن كافة الممارسات التسعة، في الحقيقة، تقوم على أساس العلاقات. وفي العديد من النواحي، يُعد التركيز على مهارات العلاقات باعتبارها المكون الرئيسي للفرق الفعّالة أمرًا بديهيًا؛ فمن المؤكد أن فهمه يُعد أيسر بكثير من تناول المفهوم ذاته ضمن سياق الإشراف 1:1. وعلى سبيل المثال، فإن المديرين الذين يتسمون بالاستبداد والقيادة والسيطرة قد يرون أن الفاعلية في دورهم القيادي بالشركة تنطوي على نطاق واسع من مهارات التخطيط وتخصيص الموارد، وأنه ليس لها صلة كبيرة بجودة علاقاتهم مع تقاريرهم المباشرة. وعلى الجانب الآخر، فإن مفاهيم مهارات العلاقات الأعلى وتميز الفرق تشابك بصورة متكاملة. فحقيقة أن مهارات العلاقات تدفع العمل الجماعي قد ثبتت من خلال حركة الأفراد الذين ينضمون معًا بهدف تحقيق شيء ما. تتمثل الفرق في مجموعات، ويتضمن

التعريف المحدد للفريق أو المجموعة مجهودات تعاونية مدفوعة بمدى جودة تعامل الأشخاص مع بعضهم البعض. وبالتالي، فإنه ينبغي أن يهتم هذا الكتاب على نحو أقل بإثبات أن مهارات العلاقات مهمة بالنسبة للفرق ويهتم على نحو أكبر بتوضيح أي من هذه المهارات ذات الأهمية الأكبر، وما هي أفضل الطرق لتعلمها ودمجها، بحيث يكون من الممكن ظهورها ضمن تجربة متميزة للفريق.

في الواقع، على الرغم من أن العديد من ممارسات العلاقات الإنسانية للفرق الفعالة تُعد هي ذاتها سمات الفرد الواحد الذي يتولى القيادة الإشرافية، فإن هناك اختلافات واضحة في كيفية تطور هذه المهارات وتطبيقها في الفرق. فنموذج الفريق يخلق سياقاً مختلفاً تماماً يتم خلاله تنفيذ تلك المهارات بدلاً من ذلك الخاص بالقيادة الفردية. يتعلق بناء مهارات الفرق بمجموعة مميزة وفريدة من أولويات الجماعة وتحدياتها وظواهرها الشخصية. ومن المؤكد أن ممارسات بناء مهارات العمل الجماعي مُوجهة حتماً نحو خلق ذلك النوع من التأثير داخل الفريق الذي تشهده في نموذجك الشخصي "لأفضل فريق". وكما أشار دانييل جولمان، مؤلف الكتاب الأكثر مبيعاً والمستشار البارز للشركات، خلال لقاء أجرته صحيفة Leader to Leader معه في عام 2002، فإنه:

ضمن الفريق، نجد أن تأثير فريق العمل أو صداه يبيث طاقة في الأشخاص، ويعمل على زيادة قدر الطاقة المتاحة للفريق، والتي بدورها تجعل الأشخاص يعيشون حالة يتمكنون من خلالها العمل على نحو أفضل. يُعرف القاموس لفظة "صدى" بأنها توليد الصوت من خلال "اهتزازات متزامنة". لذا، فإنه من خلال الفريق المتزامن، نرى أن الأفراد يهتزون معاً، إذا جاز التعبير، بقدر كبير من الطاقة الإيجابية العاطفية.

وفي الواقع، يُعد ذلك هو هدف نموذجنا الخاص بفاعلية الفرق - وهو مساعدة أعضاء الفرق على التناغم مع بعضهم البعض، والتوافق وتبادل الطاقة وبالتالي، تحسين أدائهم لأفضل أداء ضمن تجربة عمل متوافقة.

يُمكن تطبيق كل من أدوار أعضاء الفريق وقيادته خلال مناقشتنا للعوامل التي تجعل الفريق يتسم بالفاعلية. تتطلب مهارات أعضاء الفريق الموافقة على أن هناك كيان ينبغي أن يكون هناك صلة معه وهو الفريق. أما قيادة الفريق، فإنها تتطلب تحول جذري، من التركيز على كسب فهم للأفراد الذين يتم الإشراف عليهم، إلى كسب فهم للمجموعة ذاتها التي يعمل خلالها الأفراد بطريقة مُنسقة. فالفاعلية في كل دور - كعضو في الفريق أو قائد الفريق - تتطلب تقدير لديناميكيات سلوك الجماعة وافترض أن الفريق "بالكامل" يُمكن فهمه فضلاً عن الأجزاء الفردية التي تُشكله.