

3

فهم كيفية تطور الفرق

إن العلاقات المتبادلة بين العديد من أجزاء المجموعة والمتغيرات التي تؤثر على عملية المجموعة غالبًا ما تكون صعبة الفهم.

دي آر فورسيث

إن الفرق تتكون من مجموعات. وفي الحقيقة، إذا افترضنا أنك لم تلاحظ ذلك بالفعل، فإننا نستخدم مصطلحات الفريق أو فرق على نحو متبادل مع مصطلحات مجموعة ومجموعات. فالمجموعات تجتمع معًا لنطاق من الأغراض في مجتمعنا - فالسلوك تتم إثارته جزئيًا من خلال الحقيقة البسيطة القائلة بأن البشر هم كائنات اجتماعية بطبعها، ولديها حاجة لربط العلاقات وتشكيلها مع الآخرين من أجل تحقيق أمور وقيادة حياة مرضية. فالشركات الفعّالة، تلك المجموعات الأكبر التي تُشكل فرق أصغر لأداء عملها

– يزداد فهمها للقوى المحركة والظواهر الطبيعية التي تحدث في المجموعات لصالحهم. تعرف الشركات أن العمل الجماعي الفعال يُدعم كل من الأداء والمعنويات. فالفرق الفعالة تُنتج المزيد، وتجعل الأشخاص يشعرون برابطة أقوى بهوية مجموعتهم الأكبر، على المستوى التنظيمي. وبالتالي، فإن استراتيجية بناء فرق الشركة بحاجة لأن تهتم بهوية المجموعة وتتحكم في المتغيرات التي تؤثر بدورها على تشكيل تلك الهوية. وفي الواقع، فإن تشكيل هوية المجموعة يتطور من خلال سلسلة متصلة شائعة ومفهومة جيداً لتطور المجموعة.

مراحل تطور المجموعة

عندما تحدد شركة أحد الفرق للقيام ببعض المشروعات أو الأعمال، فإن أعضاء الفريق يبدأون في تطوير العلاقات مع أعضاء آخرين ومع الفريق ذاته ويحافظوا عليها ويُديروها. فأعضاء الفريق يفهمون أن المشاركة في الفريق تمثل جزءاً أساسياً من أداء مهمة الفرد. وفي أغلب الأحيان، إذا لم يقبل الفرد التواصل مع الفريق الذي انضم إليه وبدأ في ذلك، فإن كافة تقييمات أداءه الوظيفي سوف تتراجع كثيراً. ينطبق هذا المبدأ على الفرق المكونة من شركات مختلفة. فعندما يتخطى فريق المشروع الحدود التنظيمية، نجد أن الأداء الممتاز للفريق يزيد من احتمالية رغبة المتعاقد الرئيسي في تنفيذ العمل مرة أخرى مع هؤلاء المتعاقدين الفرعيين الذين كان أداءهم رائعاً خلال المشروع السابق. لذلك، فإن هناك فاعلية كبيرة للعمل الجماعي، تدفعها المصلحة الذاتية الاقتصادية. تتوقع الشركات الحصول على موظفين لتأدية مهامهم على نحو جيد من خلال فرق المشروع، ودائماً ما تطلب ذلك، حيث يقع قدر كبير من نجاح الشركة عرضة للخطر. وعلى النقيض، فعندما يُظهر الأفراد صعوبات حيال مهام الفريق، فإن قدر الفائدة من دعمهم للشركة يُصبح محدوداً.

ولكن هناك عوامل أخرى قوية للغاية للمجموعة من شأنها التأثير على السلوكيات في ظل نشأة وتطور الفرق. ومرة أخرى، فإن البشر هم كائنات اجتماعية واقتصادية أيضاً، وعندما نشكل مجموعات لإنجاز العمل معاً، تحدث ظواهر مثقلة عاطفياً. وفي الحقيقة،

هناك علم نفس اجتماعي خاص بتطور المجموعة. إن فهم المزيد حول علم النفس الاجتماعي يُعد أمرًا مفيدًا إلى حد ما في فهم كيفية بناء الفرق خلال بعض المراحل المحددة.

بدأت الأبحاث الرسمية حول المجموعات التنظيمية بدراسات تجريبية لمجموعات عمل صغيرة في مصنع كهربائي بمدينة هاوثورن إلينوي، من قبل إف جي روثليسبرجر ودبليو جي ديكسون. حدثت "تجربة هاوثورن" خلال فترة الازدهار الاقتصادي بالعشرينيات من القرن العشرين وانتهت في ذروة الكساد الحادث في الثلاثينات من القرن العشرين. تمثل الهدف من ذلك في اكتشاف كيف أن التغيرات الحادثة في ظروف العمل قد تؤدي إلى زيادة الإنتاجية. وفي المراحل المبكرة من بحث هاوثورن، تجاهل العمال معظم التغيرات الحادثة في ظروف عملهم ورفضوا زيادة الإنتاج - ربما لأنهم كانوا يخشون أن زيادة الإنتاجية سوف تخلق حاجة لتقليص عدد العمال بالمصنع. وعندما تم نقل التجربة إلى غرفة منفصلة، وتدرجيًا ما أصبح العمال أصدقاء للقائمين على التجربة، قاموا في بعض الأوقات بزيادة الإنتاج حتى عندما كانت الظروف، مثل قدر الإضاءة، متراجعة بل وأسوأ أيضًا. وفي وقت سابق، اكتشف إتش آرو وجي إي ماكجراث وجي إل بردال أن المجموعات بإمكانها وضع معايير اجتماعية خاصة بها مستقلة بذاتها عن البيئة الخارجية. أدى ذلك إلى إنشاء كلية إدارة العلاقات الإنسانية، حيث فسر الممارسون نتائج هاوثورن لإظهار أنه في حالة ما إذا اهتم موظفي الإدارة بالمصالح الشخصية للعمال، فإن العمال سوف يستجيبون لذلك من خلال زيادة الإنتاج.

وفي وقت لاحق، أجرى والتر واردويل، إعادة تحليل لبيانات هاوثورن، مكتشفًا العديد من العيوب في التجربة، ولكن كان هناك اتفاق عام على أن المجموعة ذاتها لديها القوة للتنظيم الذاتي والتطور من خلال طرق لا يُمكن التنبؤ بها نتيجة للتفاعل المعقد للعديد من المتغيرات.

وقبل الحرب العالمية الثانية، قام عالم النفس الاجتماعي كورت لوين وآخرون بإجراء تجارب أكثر تنظيمًا لاختبار تأثيرات أسلوب القيادة على سلوك المجموعة. واكتشفوا أن الأنماط المختلفة من القيادة - المتسلطة أو حرية العمل أو الديمقراطية -

تؤدي إلى خلق ثقافات مختلفة للمجموعات بحيث تكون مستقلة عن سمات أعضاء الفريق. استخدم فريق البحث المجموعات ذاتها وبدل القادة ذاتهم بينهم، بحيث يكون المتغير المستقل (السمة الوحيدة التي تغيرت) هو أن القادة قد غيروا أسلوبهم في القيادة على نحو منظم. فكل أسلوب مختلف من القيادة يؤدي إلى خلق اختلاف في السلوكيات وترابط المجموعة ومعنوياتها. فالقادة المتسلطون، الذين يصبون معظم التركيز على الأوامر، يحققون أكبر قدر من الإنتاج على المدى القصير، طالما أن الإجراءات والنتائج كانت متكررة. وعلى الرغم من ذلك، فإن معنويات الأفراد كانت منخفضة تمامًا، على الرغم من أن ترابط المجموعة قد يكون مرتفعًا في حالة ما إذا اتحد الأعضاء ضد القائد الدكتاتور. أما عن القادة الذين يتبنون منهج حرية العمل، فقد كانت لديهم المجموعات الأقل تنظيمًا التي تميل لأن تكون فوضوية، وكانت المتغيرات الثلاث - الإنتاج والمعنويات والترابط - منخفضة للغاية. وفيما يتعلق بالقادة الديمقراطيين، فإنهم يأتون في المنتصف بين النمطين الآخرين من القادة، ولديهم مستوى منخفض إلى حد ما من الإنتاج مقارنة بالنمط الدكتاتوري - على الأقل في البداية - ولكن أظهرت تلك المجموعات ارتفاعًا أكبر في نسبة الترابط والمعنويات. ومن الواضح للغاية، أن مخرجات المجموعات ذات القادة الديمقراطيين كانت تتمثل في خلق ابتكار جماعي مذهل.

إن المعنى الضمني لكل من دراسات هاثورن والعمل الذي قام به لوين تمثل في أنه على الرغم من أن القادة بالخارج بإمكانهم التأثير على ثقافة المجموعة بصورة مباشرة، فلا أحد بإمكانه إجبار المجموعات على الطاعة، من دون وجود نتائج سلبية. وعلى وجه التحديد، فإن لا يمكن إجبار أحد على الابتكار، بل تأتي من خلال التشجيع.

ومن بين أحد أهم النظريات المؤثرة حول تطور المجموعة وتقدم الفرق والشركات كانت تلك النظرية التي وضعها بروس توكمان في عام 1965. فهي نظرية يتردد صداها في الوقت الحالي، بعد مرور 40 عامًا من عرضها لأول مرة. فالنموذج الذي وضعه توكمان لتطور المجموعة المكون من أربع مراحل "التكوين - التصارع - التوافق - الأداء" يُعد بمثابة شرحًا مفيدًا ورائعًا لسيكولوجية تطور الفرق وسلوكه.

يشرح نموذج توكان أنه بينما يُطور الفريق نضوجه وقدرته، فإن العلاقات تنشأ وتستقر اعتمادًا على أمور مثل الثقة والاعتماد المتبادل. يشمل نموذج تطور الفريق الذي افترضه توكان المراحل التالية:

- التكوين
- التصارع
- التوافق
- الأداء

المرحلة الأولى: التكوين

تتسم هذه المرحلة بالسمات التالية:

- قدر كبير من الاعتماد على القائد للحصول على التوجيه والإرشاد.
- اتفاق ضئيل على أهداف الفريق بخلاف تلك التي أصدرها القائد.
- عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات الفردية.
- ينبغي أن يكون القائد مستعدًا للرد على الكثير من التساؤلات حول غرض الفريق وأهدافه وعلاقاته الخارجية.
- دائمًا ما يتم تجاهل العمليات.
- يختبر الأعضاء قدر تسامح النظام والقائد.
- يكون القائد أكثر توجيهًا.

المرحلة الثانية: التصارع

تتسم هذه المرحلة بالسمات التالية:

- لا يتم اتخاذ قرارات بسهولة ضمن المجموعة.
- يتنافس أعضاء الفريق على منصب في ظل محاولتهم لإثبات أنفسهم فيما يتعلق بأعضاء الفريق الآخرين والقائد، الذي ينبغي عليه أن يتلقى صعوبات أعضاء الفريق.
- زيادة وضوح هدف الفريق ولكن لا يزال هناك الكثير من الغموض.
- تشكل المجموعات والفصائل وقد يكون هناك صراعات على السلطة.

- يحتاج الفريق للتركيز على أهدافه لتجنب أن يُصبح مشتتًا من خلال علاقات وأمور عاطفية.
- قد تكون هناك تنازلات مطلوبة لتمكين التقدم.

المرحلة الثالثة: التوافق

تتسم هذه المرحلة بالسمات التالية:

- وجود صور من الاتفاق والتوافق بين أعضاء الفريق، الذي يستجيب على نحو جيد للتسهيلات التي يقدمها القائد.
- الأدوار والمسؤوليات تُعد واضحة ومقبولة. يتم اتخاذ القرارات الكبرى من خلال موافقة المجموعة.
- قد يتم تفويض أفراد أو فرق صغيرة ضمن المجموعة لاتخاذ قرارات أصغر.
- قوة التزام الفريق ووحدته.
- قد يشترك الفريق في أنشطة مريحة واجتماعية.
- يناقش الفريق عملياته ونمط عمله ويُطورها.
- هناك احترام عام للقائد ويتم تبادل بعض من القيادة بين أعضاء الفريق.
- يلعب القائد دورًا تسهيليًا وممكنًا.

المرحلة الرابعة: الأداء

تتسم هذه المرحلة بالسمات التالية:

- يتسم الفريق بأنه أكثر وعيًا من الناحية الاستراتيجية ويعلم بوضوح الأسباب وراء قيامه بما يؤديه.
- لدى الفريق رؤية مشتركة وقادر على القيام بمهامه وحده من دون أي تدخل أو مشاركة من قبل القائد.
- هناك تركيز على تحقيق الأهداف ويتخذ الفريق معظم القرارات في ضوء معايير متفق عليها مع القائد.
- لدى الفريق قدر كبير من الحكم الذاتي.

- تحدث خلافات ولكن في الوقت الحالي يتم حلها ضمن الفريق بصورة إيجابية، ويقوم الفريق بإحداث التغييرات اللازمة للعمليات والهيكل.
- الفريق قادر على العمل نحو تحقيق هدفه وأيضاً الحفاظ على العلاقات والأسلوب وأمور العملية في ذات الوقت.
- يعتني أعضاء الفريق ببعضهم البعض.
- يطلب الفريق من القائد تخويل مهام ومشروعات.
- لا يحتاج الفريق لأية توجيهات أو مساعدة.
- قد يطلب أعضاء الفريق المساعدة من القائد في ظل تطور العلاقات الشخصية والعلاقات بين الآخرين.
- يفترض القائد دور التفويض وعدم التدخل للسماح لأعضاء الفريق بأداء أدوارهم ضمن الفريق.

تضمن ملخص توكان الشخصي حول "نموذج التكوين - التصارع - التوافق - الأداء" هذا الوصف:

تهتم المجموعات أولاً بالتوجه المحقق بصورة أولية من خلال الاختبار. فمثل ذلك الاختبار يُفيد في تحديد حدود كل من السلوكيات الشخصية وسلوكيات المهام. وتزامناً مع الاختبار في النطاق الشخصي، نجد إقامة علاقات تبعية مع القادة أو أعضاء آخرين بالمجموعة أو معايير موجودة من قبل. وقد يُذكر أن التوجيه والاختبار والتبعية تُشكل عملية التشكيل الخاصة بالمجموعة.

أما النقطة الثانية في التسلسل، فإنها تتسم بالنزاع والاستقطاب حول قضايا شخصية، واستجابة عاطفية إضافية في نطاق المهام. فتلك السلوكيات تعمل بمثابة مقاومة للتأثير الجماعي ومتطلبات المهام وقد تُسمى باسم التصارع.

وخلال المرحلة الثالثة، يتم التغلب على تلك المقاومة، حيث يزداد قدر الترابط والتفاعل والمشاعر بين أفراد المجموعة، فيما تنشأ معايير جديدة ويتم

تبنى أدوار جديدة. وفي نطاق المهام، يتم التعبير عن الآراء الشخصية والحميمية. وبالتالي، يكون لدينا المرحلة الثالثة وهي مرحلة التوافق.

وأخيرًا، تصل المجموعة إلى المرحلة الرابعة والأخيرة، التي يُصبح فيها الهيكل الشخصي بمثابة أداة لأنشطة المهام. كما تُصبح الأدوار أكثر مرونة ومهنية وتنعكس طاقة المجموعة على المهمة ذاتها. أما بالنسبة للقضايا الهيكلية، فإنه يتم التوصل إلى حلول بشأنها، كما يُصبح الهيكل في الوقت الحالي داعماً لأداء المهام. تُسمى هذه المرحلة باسم مرحلة الأداء.

تفهم الفرق الفعّالة للغاية هذه الديناميكيات الجماعية وتسلسل تطور المجموعة، كما أنهم يقدرّون النتائج العاطفية لكل مرحلة. فالمقاومة العاطفية لتضمين المصلحة الذاتية للفرد داخل مصلحة الجماعة تُعد إحدى سمات المرحلتين الأولتين. أما عن سمو العلاقات، فإنها سمة المرحلتين الأخيرتين. وهناك مرحلة خامسة تُسمى مرحلة التأجيل، أضافها توكمان لنموذجه في عام 1971، حيث تعكس الحاجة العاطفية للفرد للوصول إلى الخاتمة، وخاصة بعد أن أصبحت العلاقات حيوية للغاية وأصبح الترابط قوي للغاية بين أعضاء الفريق. فالأشخاص ضمن المجموعة يشكلون علاقات قوية ولذلك فإن هناك حاجة لمرحلة من شأنها توضيح التأثير النفسي والحاجات الموجودة خلال انفصال الفريق.

إن الآثار المترتبة على نموذج تطور المجموعة تتمثل في أن هذه المراحل تُبين الأفراد وهم يتجهون من المصلحة الذاتية إلى الاندماج ضمن المجموعة، حيث يحدث ذلك التحول الداخلي والشخصي لفهم أن الفريق هو كيان لهم صلة به. علاوة على ذلك، فإن الفرق تُقدم فرصاً رائعة للأعضاء لتفعيل ذاتهم والتعبير عن هويتهم الشخصية من خلال الفرص لتحقيق صدى عاطفي مع الآخرين خلال تجربة الفريق.

فمن الممكن أن تمر الفرق بمرحلتين "التشكيل والتصارع" خلال ساعات أو أيام أو حتى أشهر، قبل أن تدخل في مرحلة التوافق. وعلى افتراض تطبيق نموذج توكمان، فإن السر الضمني وراء الفرق الفعّالة للغاية يكمن في الإجابة على سؤال ذي صلة: وهو كيف

من الممكن للفرق أن تتوقع مقاومة المرحلتين الأولتين، والمضي قدماً خلالها والبدء على الفور في مرحلتي التوافق والأداء؟ على افتراض أن النتيجة المرجوة للفريق هي تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، فإن الفريق سوف يكون بحاجة للوصول إلى مراحل التوافق والأداء في أسرع وقت ممكن. تُعد العادات الستة للفرق الفعّالة للغاية ذات أهمية كبيرة في خلق مناخ ضمن مجموعات العمل من شأنه تمهيد المرحلة للمزيد من الأداء المرتفع السريع.

قضى آلان دريكسلر وديفيد سيبب العديد من الأعوام لتحسين نموذج شامل لأداء الفرق من شأنه إظهار العديد من المراحل المُتنبأ بها والمُدرجة في إنشاء فرق عالية الأداء ودعمها. يوضح نموذج أداء الفريق لدريكسلر وسيبب مدى تطور الفرق في سبع مراحل: أربع مراحل لإنشاء الفريق وثلاث مراحل لوصف مستويات الأداء. يُوصف نموذجهما لتطور المجموعة كما يلي:

المرحلة الأولى: التوجه

السؤال: ما سبب وجودي هنا؟

عندما يحل أعضاء الفريق مشكلات هذه المرحلة، يكون لديهم:

- هدف.
- تناسب للشخصية.
- عضوية.

المرحلة الثانية: بناء الثقة

السؤال: من أنتم؟

عندما يحل أعضاء الفريق مشكلات هذه المرحلة، يكون لديهم:

- احترام متبادل.
- وضوح.
- تفاعل عفوي.

المرحلة الثالثة: توضيح الأهداف

السؤال: ماذا نفعل؟

عندما يحل أعضاء الفريق مشكلات هذه المرحلة، يكون لديهم:

- افتراضات واضحة.
- أهداف واضحة ومتكاملة.
- أدوار محددة.

المرحلة الرابعة: الالتزام

السؤال: كيف سنقوم بذلك؟

عندما يحل أعضاء الفريق مشكلات هذه المرحلة، يكون لديهم:

- رؤية مشتركة.
- موارد مخصصة.
- قرارات تنظيمية.

المرحلة الخامسة: التنفيذ

السؤال: من سيقوم بماذا ومتى وأين؟

عندما يحل أعضاء الفريق مشكلات هذه المرحلة، يكون لديهم:

- عمليات واضحة.
- تحيز
- تنفيذ منضبط.

المرحلة السادسة: الأداء المرتفع

السؤال: يا للعجب!

عندما يحل أعضاء الفريق مشكلات هذه المرحلة، يكون لديهم:

- مرونة

- تواصل بديهي.
- تعاون.

المرحلة السابعة: التجديد

السؤال: لم نستمر؟

عندما يحل أعضاء الفريق مشكلات هذه المرحلة، يكون لديهم:

- تقدير.
- إتقان التغيير.
- البقاء في السلطة.

تُظهر نظريات أخرى حول تطور المجموعات ناشئة من دراسات لمجموعات غير مهيكلية على الإطلاق (تميل لعدم إمكانية تطبيقها في مكان العمل) عملية مماثلة إلى حد ما للتوجه من مراحل الفوضى إلى مراحل التوافق. لذلك، يبدو الأمر كأن المغزى العام من تطور المجموعة التي يُمكن تطبيقه على الفرق هو أن: تشكيل فريق والإعلان عن أهدافه وتحويل الأدوار لأعضائه فحسب لن يطور فريق عمل. ففريق العمل يتطور بذاته، ويعتمد ذلك جزئياً على استراتيجيات القائد وجزئياً على استعداد أعضاء الفريق للتحرك خلال مقاومته الأولية نحو مرحلة من الاندماج الاجتماعي التي من شأنها تيسير أداء الفريق. فكل تلك الأمور لديها تأثيرات على العادات التي سوف نصفها في هذا الكتاب. وفي بعض النواحي، نجد أن عاداتنا تُعد بمثابة إجراءات مضادة للصعوبات التي يواجهها أشخاص مختلفون أثناء تشكيل ثقافة مشتركة وأثناء ترابطهم مع الآخرين. دعونا نتعرف على وجه التحديد على المكونات التي يتضمنها هذا النموذج.