

4

الممارسات التسعة للحصول على فرق رائعة

تؤثر الممارسات القوية والفعّالة والكفاء للفريق على تحقيق نتائج الأداء المرجوة تأثيرًا مباشرًا. فعندما تخوض أية شركة تحدي تحديد المهارات اللازم تطويرها من أجل تحقيق تلك الأنواع من النتائج، فإن الخيارات التي تتخذها تُعد بمثابة انعكاسات قوية لثقافة الشركة. فمواقف الشركة ونهجها حيال التعلم يوضح الكثير حول كيفية قيامها بالأعمال. وفي الوقت الحالي، في ظل تسارع وتيرة التغيير والمنافسة العالمية وتأثيرها على قدرتها على البقاء في المستقبل، فمن المحتمل أن يكون لدى الشركة استراتيجيات تعلم تعكس تأكيدًا على الأداء والكفاءة ورضا العميل والحاجة الملحة. ولكن في النهاية، يُعد التدريب على نحو أساسي بمثابة "استراتيجية للأشخاص" يتم تنفيذها من أجل:

- الإضافة إلى كفاءات الأشخاص. لا يُمكن للشركات أن تُضيع وقتًا ثمينًا وموارد ثمينة على أية أمور سوى المهارات التي تحتاج إليها في القوى العاملة لديها كي تتمكن

من التنافس بفعالية في الأسواق وتُرضي رغبات العملاء.

- تطوير القدرات في الأشخاص. يتم ذلك بهدف تحسين رأس المال البشري للشركة ورفع رأس المال البشري ذلك من خلال التركيز على الوقت الحالي والمستقبل.
- الاستثمار في المستقبل. إن افتراض "الاستثمار" في التدريب يتمثل في أنه سوف يُجني عائداً ويحقق نتائج حقيقية، بالإضافة إلى أنه دائم. قد تكون التحديات اليوم مختلفة إلى حد ما عن التحديات التي سوف نواجهها غداً، ولكن العديد من المهارات التي تعلمناها اليوم سوف تُطبق في المستقبل كما هي في الوقت الحاضر.

إن نموذج الممارسات التسعة للحصول على فرق رائعة حقاً الذي نقدمه نحن في هذا الكتاب هو نموذج مطور من خلال مراعاة تلك الحقائق الخاصة بمتطلبات تعلم الأعمال المعاصرة. فاستراتيجيات التعلم التي تدفع نهج نموذجنا لتطوير مهارات الفريق تتشأ من خلال التركيز على الأداء والكفاءة ورضا العميل والحاجة الملحة. نحن نركز على تطوير مهارات الفريق وما يتطلبه الفريق لبناء علاقات مع أعضاء آخرين، مع الفريق ذاته، ومع مساهمين خارجيين. يهدف النموذج إلى تطوير القدرات في الفرق بدلاً من قدرات الأفراد في الفريق. وبالتالي، فإن استثمار التدريب في مثل تلك النتائج له أهمية وفاعلية، وذلك استناداً إلى أهمية الدور الذي تلعبه فرق المشروعات في نجاح معظم الشركات الحديثة.

ومن المؤكد أن هذه الممارسات التسعة ليست هي كل ما سترغب فيه على الإطلاق للتعرف على كيفية بناء الفرق والعمل الجماعي. وبوضوح، فإن تحقيق مثل هذا الهدف يُعد بعيداً على أية حال. يهدف نموذجنا إلى التوصل إلى نتائج حقيقية في الفرق الحقيقية والوقت الحقيقي.

فنهجنا يُعد نهجاً واقعياً على نحو أكبر من كونه نهجاً أكاديمياً. فهو يؤكد على تدريبات وفهم واضح بدلاً من إجراءات الاستدلال من التمثيلات القصصية. فهو يركز على عناصر فاعلية الفريق بدلاً من تقديرات الخلل الوظيفي للفريق. نحن نعلم أن الأشخاص أكثر انشغالاً في الوقت الحالي من أي وقت مضى، وأن التعلم ينبغي أن يرتبط بالمدى القصير وتطوير الأداء على الفور. لا يشمل نموذجنا أية خدع أو حيل؛ وبالفعل، فإن هذه المبادئ

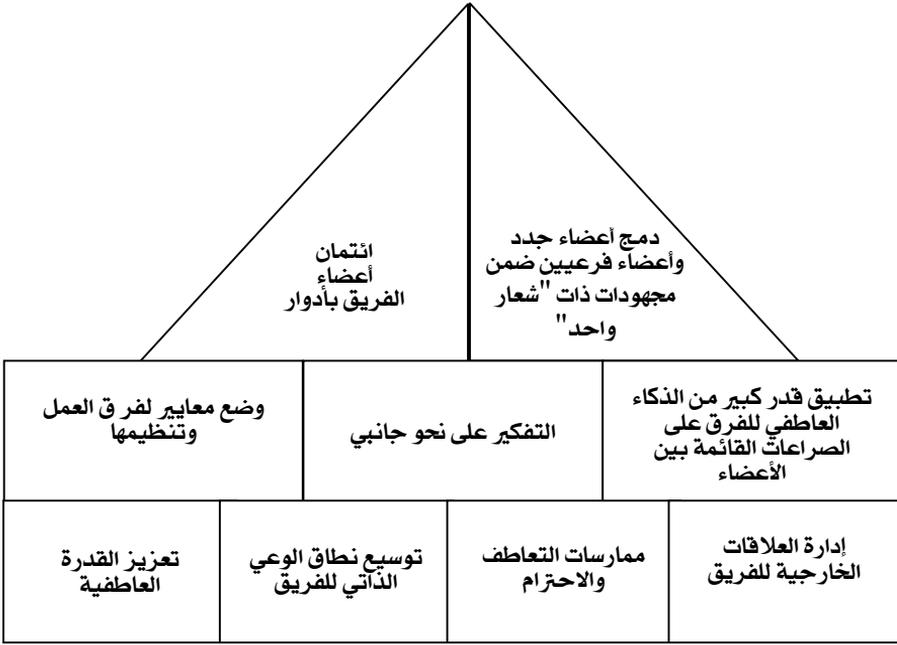
قد تمت تجربتها وثبتت صحتها. يتبنى نموذجنا التعليمي النهج القائل بأن هناك قدر كبير من القيمة في تعزيز قائمة مختصرة ومستهدفة من مهارات العمل الضرورية للغاية، التي بإمكان الأعضاء تعلمها وتطبيقها مع فهم أنه "إذا اكتسبت هذه الكفاءات، فإنني أسير على الطريق الصحيح للانطلاق نحو تحقيق نجاح فريقي ولدي فاعلية شخصية في إعداد الفريق."

نحن نركز على شكل هرمي لشرح جوهر النموذج. فالأهرامات لديها "قوة ثابتة". وتماثلاً مثل أبو الهول وأهرامات أخرى التي ظلت صامدة على مدار أعوام وأعوام، فإن المهارات المتضمنة في نموذجنا لن تُصبح قديمة طالما أن الأشخاص يعملون معاً في إعدادات الفرق. علاوة على ذلك، فإن هناك عملية ينطوي عليها هيكل الهرم، بحيث تشكل الطبقة السفلى القاعدة الأساسية والطبقة الثانية تُبنى على القاعدة الأساسية والمستوى الأصغر يأتي في الأعلى، بحيث يتم وضع الصخور الأخيرة للهيكل، لتوصل بدورها نوعاً من التأثير التراكمي والمتقدم. بالإضافة إلى ذلك، فمن خلال الأجزاء التسع من الهيكل، يُقدم الشكل الهرمي شعوراً بالتماثل للنموذج، ليتجه من أربعة إلى ثلاثة إلى اثنين عند مقدمة الهرم، حيث يتم تحقيق ارتفاعات جديدة! تحتاج النماذج إلى تماثل أيضاً، لنقل الشعور بالنظام والمنطقية.

يُوضح الشكل 2 نموذج الممارسات التسعة للحصول على فرق رائعة حقاً على نحو

بياني.

الشكل رقم (2): الممارسات التسعة للحصول على فرق رائعة حقًا



إن السلوكيات التي ندعو إليها بحاجة لأن يتم تنفيذها على نحو متكرر ومستمر، بحيث تكون راسخة في ثقافة الفريق، لتكافئ الأعضاء وتدعمهم (والفريق ذاته) في سعيهم لتحقيق أهداف المشروع، وتُصبح طبيعة ثانية تقريبًا للفرق. وبالفعل، فإنه عندما تُصبح تلك المهارات بمثابة ممارسات متكررة للفريق، فإن التأثيرات الإيجابية المرجوة سوف تُصبح أكثر قوة.

وعن عمد، لا يوجد هناك أية حدود صعبة بين الممارسات التسعة التي ندعو إليها. يُقدم ذلك الشعور بأن الممارسة الواحدة تندمج بسهولة مع الممارسات الأخرى. وبالفعل، فإنه أثناء قراءتك لشرحنا للممارسات المختلفة، فإنك سوف تلاحظ تكرارات واضحة وتداخل فيما بينهم. فالنموذج الذي نُقدمه هو نموذج مُدمج وقائم على ذاته، كما أن تطور المهارات في الممارسة الواحدة تُعزز المجهودات المبذولة لتطوير المهارات في الممارسة

الأخرى. نحن نرى ذلك التداخل الأساسي بين الممارسات باعتباره نقطة قوة لنموذجنا. فممارساتنا تعمل معًا - وليس على عكس أعضاء أي فريق فعال. فكل ممارسة تُعد مميزة ولديها صفات فردية خاصة ومحددة، تمامًا مثلما هو الحال مع كل عضو من أعضاء الفريق. ولكن جوهر الفريق يتمثل في الكيانات الفردية التي تكمل بعضها البعض، وتؤدي إلى كون النموذج "واحدًا". فممارساتنا لديها القدرة على خلق تفاعل متبادل ذو قيمة كبيرة ضمن الفريق من شأنه زيادة فاعلية المجموعة بأكملها عندما يجتمع الأفراد مع بعضهم البعض.