

6

الممارسة الفعّالة رقم 2 : توسيع نطاق الوعي الذاتي للفريق

تلك اللحظات الأخيرة هي ما تجعلني أظل مؤمناً في ألعاب الشيطان"

مدونه *NHL.com*

مبنى إدارة النزاعات له دور فعال في تطوير روابط إمكانيات الفرق الفعّالة التي لديها هوية. عندما يكون للفريق هوية فإن أعضاء الفريق وعملاء الفريق يكونوا قادرين على الارتباط بشكل أكبر بكيان الفريق نفسه. تتحدد هوية الفريق من خلال اسمه (إذا كان لديه) أو عن طريق الهويات الفردية لأعضاء الفريق الذين يشكلون ذلك من قبل الجوانب التالية التي تعكس شخصية الفريق وهي:

- مهمتها المشتركة.
- القيم والمعايير التي تنبع من هذه القيم.
- الكفاءات والقوة.
- تصور هؤلاء الذين يتفاعلون مع ذلك.

كيف يمكن لفريق بناء هوية؟ يرتبط الجواب مباشرة في تطوير الإجراءات التي تبني الوعي الذاتي للفريق. وفي الواقع، من خلال تكريس الوقت والموارد والاهتمام وأنشطة القادة لدعم بناء هوية الفريق. والجدير بالذكر، أن الفرق القادرة على إنشاء هوية خاصة بها هو شيء مماثل لعملية تنمية هوية الأفراد، يبني الفريق إحساسه الذاتي حول تصورات مشتركة بين أعضاء الفريق بأن المجموعة نفسها منفصلة ولها كيان منفصل، فيما يتعلق بهذا الجزء، فإن طريقة تكوين الفريق تبدو أسهل حينما ينتمي الأفراد إلى المجموعة حيث أنهم يستمدون جزء من شخصيتهم لتكوين المجموعة على الأقل. لو كان أحد ينتمي للفريق سوف يساعد في تكوين هوية الفرد فمن المنطقي أن هوية الفريق هو أيضا وظيفة من تصورات أعضاء الفريق المشترك لما يعنى الفريق لهم. وبهذه الطريقة، فإن أفراد الأعضاء يقودون هوية الفريق عن طريق تطوير حسهم الذاتي على أساس مشاركتهم في نشاط المجموعة والغرض من توسيع نطاق الوعي الذاتي للفريق يرتبط بالاتصال الأساسي مع الأفراد الذي يأملون في كسب خبرة جيدة مع المجموعة.

ولكن أهم العوامل البارزة في قدرة الفريق على بناء الشعور بالذات ليست العلاج الديناميكي النفسي بل هم أكثر إدراك ويفكرون في نطاق واسع ومتفانون من أجل بناء أنشطة الوعي الذاتي، فإنها تبدأ منذ البداية في مرحلة تشكيل الفريق، وتستمر طوال تطوير المجموعة. هوية الفريق تبدأ مع تضافر جهود قادة الفرق والأعضاء الذين يفهمون قيمة تطوير فهم الغرض من الفريق وما يجعلها مجموعة متميزة. عادة ما تكون الفرق المؤثرة بشكل كبير تهدف إلى زيادة الوعي الذاتي والتي تتضمن طرق تأسيس الفريق تهدف إلى تشكيل والحفاظ على الإحساس بهوية الفريق. ونحن سنشارك كل من الطرق والتدريبات ذات الصلة ببناء الفريق التي تدعم هذه الجهود وتهدف إلى توسيع الوعي الذاتي للفريق وتشمل طرق مفيدة لبناء وتشكل الفرق.

أولاً، الفريق يحتاج إلى اسم

على الرغم من أن اسم فريق المشروع قد لا يصف بالضرورة هوية الفريق، إلا أن اسم الفريق هو شيء قيم لأن أعضاء الفريق وقادة الفريق وعمالء الفريق يكونوا قادرين على الارتباط بشكل أفضل بكيان الفريق عندما يكون هناك اسم أو علامة معينة خاصة بهم. تسمية الفريق هو شيء مشابه لإستراتيجية ترويج علامة تجارية حيث يمكن للفريق أن يشكل هويتها وبناء صدى عاطفي وعلاقات مترابطة. ومن الناحية المثالية فإنه ينبغي أن يكون اسم الفريق مطابق لمهمته وهدفه ووظيفته وعميله. والغرض من تسمية الفريق هو للتعبير عن هذه العوامل بطريقة تعزز ارتباط عاطفي لوجه العموم. ولكن الاسم يجب أن لا يكون مبتذل أو لطيف جداً ولقد رأينا صدى هائلاً لتسميات بسيطة ولكنها إيجابية للفرق، مثل "رحلة" (فريق مشروع تطوير قواعد البيانات يقوم بتعديل قاعدة بيانات نظام حجز الطيران) أو "ستوديو" (مشروع لإضافة تطوير برمجيات المساحات المكتبية). أو ببساطة يمكن أن يكون الاسم هو اختصار لعنوان المشروع. والتي غالباً ما تشبه كلمة حقيقية (تنطق من قبل أعضاء الفريق بـ "سريع الغضب" لخدمات المثلث لتحسين التكنولوجيا). فريق نيو جيرسى لهوكي الجليد ومشجعيهم وتستند هويتهم على تصور مشترك أن "الهوكي الشيطاني" يعني العمل الشاق وإنتهازية تسجيل الهدف واللعب الدفاعي وإحراز الهدف العظيم. ويدور صدى المجموعة بجانب اسمها حول ميزات الفريق والخصائص التي تأثر على جوهر الفريق.

مسمى الفريق هو أقل أهمية من منظور ما يعنيه الاسم في حد ذاته وأعضائه ومكوناته. ولكن الفرق يجب أن يكون لديها اسم لأن هذا هو الشرط لبناء فعال للفريق.

تطوير بيان المهمة

إن تطوير بيان مهمة الفريق في وقت مبكر هو تدريب مفيد لعملية تشكيل ومساعدة الفريق لتوضيح الغرض منه وأهدافه المشتركة. ويجب أن يكون البيان واضح وموجز ومفهوم. وأيضاً يجب أن تكون تصريحات الفريق موجهة نحو النتائج وليست موجهة نحو العمليات. كما أنها تتضمن عوامل العمل والتي تعبر عن ما يقدمه الفريق. ويتم ربط

مهمة الفريق بشكل كامل بمفهوم إنه ليس موجود لنفسه ولكن لخدمة بعض العملاء الخارجيين أو المحليين.

بيان مهمة الفريق يمكن أن تكون بسيطة مثل جملة واحدة طويلة وينبغي أن لا تكون أطول من ثلاثة بيانات. ومجدداً، كلما كان بيان مهمة الفريق موجزاً كلما كان أفضل. وينبغي أن تشمل على عوامل هدف الفريق وهيكله ومسؤوليته وعضويته.

إن مناقشة صياغة بيان مهمة الفريق يجب أن تجمع أفكار وترشد الفريق لجميع الأنشطة التي يسعى لها الفريق. ونحن نشجع الفرق لتطوير بيان مهمتهم مع الأخذ في الاعتبار ما يلي:

- لماذا هذا الفريق ضروري؟
- ما هي الأهداف التي تقود جهود الفريق؟
- من المستفيد من العمل الفعال من قبل الفريق؟
- ما هي معايير التميز في الأداء التي يجب على الفريق أن يطمح لها؟
- ما هي الإجراءات (الأفعال) التي تمثل الغرض من الفريق؟

الفعل الحقيقي يجب أن يركز على جوهر أفعال الفريق، على سبيل المثال، إذا كان هذا الفريق هو مزود الخدمة، فإن "يوفر" أو "يسلم" قد تكون الأفعال المنطقية التي يمكن إدراجها في بيان المهمة. وإذا كان فريق بحث، فإن الأفعال مثل "يستكشف" و"يحقق" أو ببساطة "إجراء الأبحاث الرائدة" يمكن أن يحقق المهمة بشكل أفضل. وإذا كان الفريق يشارك في وظائف الإدارة، فإن أفعال بيانات المهمة قد تشتمل على "تدير" أو "تخطط" أو "تنظيم".

إن تطوير بيان مهمة الفريق هو مطلب أساسي لمشروع الفريق وليس شيء اختياري. يجب تطوير هذه البيانات والموافقة عليها وأن يتم إقرارها من قبل المنظمة الكبرى ومن ثم نشرها. إذا كان الفريق يعمل في مساحة محددة، فمن المفيد أن يتم نشر بيان مهمة الفريق في مكان واضح داخل منطقة مشتركة مثل مؤتمر أو غرفة استراحة. وعندما يستخدم الفريق ذكائه العاطفي ويستشعر بأنه خرج عن مساره ويعبر عن الإحباط حول كونه يسير على

غير هدى أو بدون تركيز فإن أفضل استجابة من قبل الفريق بأن يقوم ببساطة بإعادة النظر في بيان مهمته. وإن تعزيز الوعي الذاتي من قبل الفريق يمكن أن يكون لها آثار عميقة على اتخاذ القرارات اللاحقة للفريق والتخطيط. وإذا كان بيان المهمة للفريق لأي سبب من الأسباب لم يعكس الغرض من الفريق، إذن فإنه يحتاج إلى إعادة نظر وإعادة صياغة وإعادة موافقة وإعادة توزيع.

توضيح قيم الفريق

القيم التي تساهم في عملية تشكيل معايير الفريق والتي سوف نستعرضها بشكل أعمق في القسم الخامس من "الممارسة الفعّالة" ولكن كما هي المعايير حول الاتفاق على سلوكيات الفريق والعمليات فإن قيم الفريق هي أكثر حول المعتقدات الأساسية الكامنة وراء المجموعة. تم بناء الوعي الذاتي للفريق ليس فقط على التوقعات المتبادلة حول سلوكيات الأعضاء، ولكن أيضا على مستوى أعمق من القيم التي تكون بمثابة الأساس لهذه السلوكيات لأن قيم الفريق هي التي تصنع معايير الفريق.

إن ممارسة عقيدة الفريق هو شيء مفيد في توضيح قيم الفريق، فإنها تطلب من الأعضاء التفكير والإسهام في عملية توافق الآراء لتكملة هذه الجملة "فريقنا يؤمن...." دعنا ننظر في كيفية أن المعتقدات الأساسية للفرق الفعّالة للغاية تولد المعايير التي توجه سلوكيات الفريق يوم بعد يوم وأيضا العمليات والسلوكيات.

هناك قيم ومعايير أخرى لفرق ذات فاعلية عالية ولكن هذه الأمثلة تقدم نموذجا للعلاقة بين توثيق قيم الفريق ووضع معايير الفريق. وهي عملية مهمة جداً في حد ذاتها وتستحق تسمية خاصة بها باعتبارها واحدة من تسع ممارسات فعالة للفرق الكبيرة ومن حيث الجوهر.

إن تطوير عقيدة الفريق هو وسيلة لتوسيع الوعي الذاتي للفريق وهو أيضا عملية بناء الذكاء العاطفي للفريق. ولأن المعتقدات هي عبارة عن قيم يشعر بها الأفراد بقوة فإن الفرق قد تحتاج للوقت لفهمها ومشاركتها مع بعضهم البعض في سياق الفريق.

الشكل 5: أمثلة من معتقدات وقيم الفريق والمعايير الناتجة

معايير الفريق المستمدة من هذه القيم والمعتقدات	معتقدات وقيم الفريق
نستمع إلى بعضنا البعض دون مقاطعة. عادةً ما نتواصل وبشكل علني وصريح. نحافظ على أدوارنا المسندة.	حتى يكون الفريق فعال فيجب على أعضائه أن يحترموا بعضهم البعض والمساهمات التي يفعلها كل فرد في الفريق
نبدأ وننهي الاجتماعات في وقت محدد. يوجد أجندات للاجتماعات الخاصة بنا . نأتي على استعداد للاجتماعات سواء بالمعلومات أو المواد التي تتفق مع جدول الأعمال.	حتى يكون الفريق فعال فإنه يحتاج لتنظيم وقته بشكل جيد
نحن نشجع الأفكار المبتكرة. نحن نفكر بشكل مبدع.	حتى تكون الفرق فعالة فإنها تحتاج أن تولد الإبداع والابتكار
نحن نمتنع عن إصدار الأحكام الفورية ونسعى أن نفهم أولاً. نحن نمكن الأعضاء لأداء أدوارهم في الفريق. نحن نفوض العمل إلى الآخرين في الفريق وذلك يجلب الكفاءة وزيادة الإنتاجية.	حتى تكون الفرق فعالة فإنها تحتاج إلى أن تشق في بعضها البعض
نحن لا نأخذ النزاع بشكل شخصي. نحن نسعى إلى تفريق أي نزاع وفهم كل ما له صلة بالنزاع ومن ثم نبحث عن حل وسطي	حتى تكون الفرق فعالة فإنها تحتاج إلى إدارة الصراع
نحن نسعى دائماً لإضافة قيمة لعملائنا. نحن نتابع طلبات وشكاوى العميل بكل نشاط وفورية. نحن نخصص الوقت لاستماع وفهم احتياجات عملائنا.	حتى يكون الفريق فعال فإنه يحتاج لفهم عملائه وأن يدير علاقات العملاء.

هذا وقد تحتاج الفرق إلى الوقت والخبرة معاً لتشعر بالراحة معها وتفهم معتقدات فريقها بشكل أفضل. بالفعل، هناك حاجة إلى الوقت لمعرفة ما هي معتقدات الفريق. يمكن أن تكون معتقدات الفريق مختلفة قليلاً عن المعتقدات الفردية حول فاعلية الفريق. غالباً ما يكون مناسب للفرق أن تبدأ ليس بتطوير تدريبات عقيدة الفريق وإنما بتشكيل جهود أكثر وضوحاً لتطوير التوقعات السلوكية للأفراد. وتكون العديد من المعايير إما ملموسة أو موجهة مثل تلك التي تعكس الحاجة لإدارة الوقت بفاعلية. وهذه الأنواع من المعايير تنسجم مع مراحل تشكيل أو توجيه الفريق وتكون أكثر محايدة عاطفياً. ولكن في نهاية المطاف، تحتاج الفرق لقضاء بعض الوقت لتطوير معتقداتها الأساسية في شكل عقيدة الفريق. من ناحية أخرى، فإن بعض هذه الفرق مستعدة وقادرة على تطوير المعتقدات والمعايير معاً منذ البداية.

إن قرار تطوير معايير الفريق أولاً ومن ثم إعادة النظر فيها في سياق التدريبات اللاحقة لبناء الفريق بمجرد أن يقوم الفريق بتطوير قدرة عاطفية أكبر أو أن يقوم بتحديد معايير فريقه فوراً بعد مناقشة وتوثيق عقيدة الفريق تعتمد في جزء منها على مدى الخبرة السابقة لدى أعضاء الفريق والتسلسل هو قرار يجب على فريق المشروع أن يتخذه. ولكن توضيح القيم من قبل المجلس التنفيذي الانتقالي لمعايير الفريق هو شيء مطلوب من أجل بناء فريق فعال.

إنشاء تقييم دقيق لنقاط قوة الفريق وقدراته والتحديات التي تواجهه

وفقاً لدانيال جولمان وآخرين ممن يعرفون مفهوم الاتصال الشعوري، فإننا أقرب لأن نكون متفهمين أكثر لمشاعرنا عندما نعرف نقاط قوتنا والتحديات التي تواجهنا (والتي تعرف بنقاط الضعف). وبالمثل نرى هذا في الفرق: هوية المجموعة تنبعث من القدرات والمهارات التي فيها. ويمكن أن تنمي المجموعة الثقة في نفسها بناءً على الحس الدائم والمتنشر فيها بأنها تبلى حسناً فيما أوكل إليها من عمل. ولكن هذا يجب أن يكون تقييماً دقيقاً؛ ومبنياً على أسس واقعية. أما بالنسبة للفرق فإن شعورهم بنقاط قوتهم

والتحديات الفعلية التي تواجههم ينشأ من الإدراك الداخلي والذي يُدعم بالمعلومات الخارجية والمعلومات الاستراتيجية. فإذا سر تنمية الوعي الذاتي في الفريق، هو قدرة الفريق على أن يجمع ويدمج بقدر الإمكان معلومات خارجية وداخلية عن نفسه وأن تكون حقيقية وغير متحيزة ومبنية على أسس واقعية، والمداومة على مراجعة هذه المعلومات بصفة دورية.

كيف يقوم الفريق بفعل هذا؟ إليك خمسة طرق مفيدة والتي يمكن للفريق أن يطبقها لعمل تقييم ذاتي بدقة.

- 1- **المقارنة بين الأداء والمعايير المعدة مسبقاً.** وتحليل البيانات الناتجة. تدمج الفرق الناجحة إجراءاتهم مع أنظمة إدارة الجودة، التي تتطلب فريقاً لتقييم وتحديد (مقدماً) الأداء الجيد الممتاز والأداء دون المستوى المطلوب حينما يتم قياس أي مهمة فإن الأداء الذي يمكن قياسه بسهولة يمكن اعتباره ذات علاقة ممتازة لما يقوم به الفريق كمجموعة. ويستفاد الفريق من المعلومات اللاحقة حول كيفية تلبية هذه المعايير بشكل جيد ويوفر قياس جودة ردود الفعل ذات المصدقية حول أداء الفريق. وفي الواقع، تريد الفرق الفعالة قياس أدائها، طالما أن المقاييس صحيحة ومعايير الأداء ذات مغزى. وإن الفريق الذي تستند هويته على الالتزام بتجاوز معايير الأداء فإنه يحتاج معلومات حول ما إذا كانت هذه الهوية تستند على الواقع، ويمكن معرفة هذا من خلال قياس الجودة.
- 2- **إجراء استقصاءات العملاء الاعتيادية.** فرق المشروع تحتاج إلى ردود فعل منتظمة وذات مغزى من عملائها ويجب أن تبنى الاستطلاعات حول نموذج "CHEERS" على مستوى علاقة العميل بالإدارة. والذي سيتم وصفه في الفصل القادم. يجب أن يحصلوا على آراء العملاء وأصحاب المصلحة حول اختصاص الفريق. (وخصوصاً كيف إنها تلبية توقعات العملاء بشكل جيد)، النزاهة ومستوى فهم تحديات العميل، وسهولة التفاعل وممارسة الأعمال التجارية، والقدرة على متابعة القضايا التي أثرت للعميل، وإمكانية الوصول والقدرة على الاستجابة، وفعالية تقاسم المعلومات القيمة ذات الصلة.

ومن الصور الأخرى للتقرير الدوري كأن يختص بمهام جديدة للمشروع أو للمشروع المصغر: يمكن أن يقدم العملاء تعليقاتهم الفورية والمنظمة عن أداء الفريق المركز على النتائج التي يرغب بها العميل. يجب على الفرق أن تخصص وقتاً لمراجعة نتائج التقرير، والسعي دوماً إلى طلب توضيح أكثر للتعليقات الغير واضحة في التقرير. إلا أنهم يحتاجون إلى العمل على التعليق الذي يظهر نقاط الضعف في أداء الفريق. وبهذا سيكونوا قد ضربوا عصفورين بحجر حيث عملوا على تحسين نقاط الضعف وظهروا للعميل بأن ما يقدمه من تعليق على أدائهم شيء له معنى وساهم في عمل تغييرات ايجابية.

3- تقدير المتميزين في الفريق. يعرف أعضاء الفرق الفعّالة ما هو الأداء المتميز. وقد تم تناول هذه النقطة سابقاً عندما قمنا بوصف وضع معايير الأداء التي يتم عليها قياس أداء الفريق. ولكن الفرق الفعّالة تقوم بأشياء أكثر من مجرد فهم الأداء المتميز - فهم يقرّون ويحتفون بهذه الحالات. جدير بالذكر أن الجوائز وفعاليات تقييم الفريق أو أية أشياء أخرى متعلقة بشكر وتقدير الفريق لأدائهم المتميز تكون ذات معنى عندما تتوافق مع قيم الفريق. وكمثال على هذا النوع من تعزيز الوعي الذاتي هو "ضبط تقديم خدمة راقية للعملاء" يحصل على شكر كونه أفضل اقتراح الأكثر تحفيزاً ضمن أعضاء الفريق خلال الجلسة الاستماعية أو حصوله على بيتزا في وجبة الغذاء لإيفاء الأهداف الرئيسية للمشروع قبل الموعد المقرر.

يعد هذا النوع من القيم المنسجمة للتقدير طريقة رائعة لبناء أخلاقيات الفريق ودعم البيئة الإيجابية التي يتطلب الحفاظ عليها من قبل الفريق. ويمكن للفرق والقادة أن يقدموا هذه الجوائز في مراحل مبكرة من تكوين الفريق أو خلال مراحل عمل الفريق. فهناك أجزاء تتعلق بتحسين الوعي الذاتي وجزء يتعلق بمشاركة تعزيز استراتيجيات قيم الفريق.

يجب أن يتم ترسيخ المواقف المختلفة التي تظهر أن الفريق يعمل وفقاً لمعتقداته وقيمه بين أعضاء الفريق. وفي حال عدم استخدام نظام الجوائز حينها يجب أن يتم إرسال

"الأخبار الجيدة" عبر الايميل أو شكر وتقدير الفريق خلال الاجتماعات أو كلاهما. يعد النجاح الضخم الحقيقي مثل تجديد العميل للمشروعات أو الحصول على حافز على الأداء من العميل للتفوق على معايير الأداء أو أية انجازات أخرى، ضمان للشركة لتكون راعي أو تحتفل بهذا النجاح. وقد يتباين هذا الأمر ما بين توفير الغذاء للفريق أثناء الاجتماع (الغذاء هو مكافأة رائعة لمعظمنا!) أو تحضير موقع للاحتفال لإمتاع أعضاء فريق العمل (وقد يقومون باختياره بأنفسهم). قيمة هذه الاستراتيجيات لتمييز أداء الفريق أكثر من مجرد شعور جيد. فتمييز الفريق يعزز قيم الفريق الهامة في دعم الوعي الذاتي للفريق.

4- استعراض الدروس المستفادة: بعد أن تم التوصل إلى الهدف الرئيسي توقفت الفرق الفعالة للتفكير حول كيف كان أداؤهم في السعي لتحقيق الهدف أو الهدف الرئيسي، الواقع إنه في كثير من الأحيان تخضع هذه الفرق لمثل هذه الضغوطات من حيث الأداء خلال مواعيد محددة والتوقعات بأن هذه الأفكار من الأفضل تأجيلها بعد انتهاء مرحلة الضغط وحصول الأعضاء على مزيد من التصور حول كيفية قيام الفريق بإجراء مهامه. إن استعراض "الدروس المستفادة" هي عمليات النقد الذاتي التي تساعد الفرق أن تأخذ بعين الاعتبار الأداء والمعلومات ذات الصلة المتعلقة بالعملية والتي هي واضحة لأعضاء المجموعة ولكن لم يتم جمعها حتى الآن. بل وأيضاً تعتبر عملية ردود الفعل الداخلي للفريق. و على الرغم من أنها عملية ممارسة النقد الذاتي، إلا أن نمط هذه العملية يجب أن يظل إيجابي. وتركز هذه الجهود على تحسين المستقبل من حيث العمليات التي يمكن أن تحقق نتائج أفضل. وتتطلب الدروس المستفادة أن يقوم الأعضاء بإظهار الذكاء العاطفي لفهم أن الفائدة من وجود هذه الاجتماعات هو لفهم معني الفريق وفهم الذات والعمل الجماعي بدلا من تقييم الأداء الفردي. ويجب أن تكون مواقف الأعضاء خلال هذه العملية غير دفاعية وأن تقوم على الفحص الذاتي وفهم أن فاعلية الفريق تستند على إجراء تقييم دقيق حول أدائهم وما إذا كانوا يقومون بعمل جيد أم لا. فأنها جيدة لصياغة جميع التقييمات - الإيجابية والسلبية المتعلقة بالفريق، مما يعزز هوية الفريق وعلاقات الأعضاء تجاه الفريق نفسه.

تلميح! استخدم عمليات التفكير الجانبي لاستعراض الدروس المستفادة. أنظر "الممارسة الفعّالة #6" للحصول على شرح لهذه الممارسة للفرق الكبيرة.

5- وعلى نفس المنوال من قيمة التفكير بعيداً عن ضغوطات أداء المشروع يوم بعد يوم فإن الفرق الفعّالة تفهم أن هناك قدرًا كبيرًا من القيمة في إجراء التراجعات المتقطعة التي تجلب الأعضاء معا في السياق الخارجي لمراجعة قيم الفريق والأهداف والمعايير والعمليات وعلى جانب آخر الوعي الذاتي للفريق الذي يستفيد من المراجعة المتقطعة. وتركز بعض التراجعات على التخطيط للمستقبل، ولكن حتى هذه الأنواع من التراجعات تستفيد من التدريبات التي تعزز هوية الفريق. المستقبل يتوقف إلى حد كبير على ما هو موجود اليوم..

لماذا الفريق بحاجة إلى الابتعاد عن المشاركة في هذه الأنواع من التمارين التأملية؟ الجواب هو عملي جزئياً وديناميكي جزئياً. الجانب العملي هو أنه يبعد الناس عن مسؤولياتهم الفورية ويتيح لهم التركيز على القضايا العملية على نطاق أوسع دون انقطاع. هذه المسألة الحيوية هي واحدة من "الموافقة على الإذن" ليكون معبراً وأن يعالج ويجمع المعلومات بدلاً من العمل على ذلك. وغالباً ما يشعر الأعضاء أن التفكير هو وقت إضافي لا يستطيعون تحمله - ليس مع العملاء الذين يراقبونهم من كذب مع وجود توقعات مرتفعة، ولكن استغراق وقت في التفكير تصرف في غاية الأهمية للقادة والأشخاص الناجحين والتراجع يؤكد ذلك من خلال خلق بيئة وأوضاع يستطيع فيها الفريق التركيز عليها وتوسيع نطاق فكرهم للإدراك الذاتي بشكل مريح.

التقييم الذاتي الرسمي للفريق

أشارت الدراسات بالمنظمة والتي قامت بها اليرزايبث ستابس إلى أن الفرق ذات الأداء العالي تحظى بإعجاب أكثر من متوسط الفرق للمشاركة في التحليل الذاتي ومراقبة أدائهم بأنفسهم، ويتناول التقييم الذاتي المناخ الشخصي والمخرجات الملموسة. ومما لا شك فيه إننا نتفق على الملاحظات التجريبية للفرق المؤثرة - ويستغرقون وقت لإجراء مسح ذاتي

على نقاط القوة والضعف، ويوفر قياس فاعلية الفريق "نتيجة" وعادة ما تعكس متوسط مركب من كافة المقاييس في المسح. وبناء على أيًا كانت الفئة المستخدمة في معيار القياس فإن هذه النتيجة تكون بمثابة أحد العلامات لأداء التحليل الذاتي للفريق. ويمكن استخدام المسوحات اللاحقة في إجراء مقارنة مع النتائج السابقة ويمكن للفرق استخدام أدوات التقدير الذاتي لتقييم الجوانب المهمة لهوية الفريق أو تطوير المسح الخاص بهم. ونوفر في ملحق هذا الكتاب نموذج لأدوات التقييم الذاتي والتي تسمح لأي فريق أن يكون مسئولاً عن نفسه في أي وقت، ويتكون من سبعة وثلاثون بعد من فاعلية الفريق استناداً على تسع ممارسات قوية من فرق عظيمة حقيقية واقتراحات ثقل المهارة بالإضافة إلى شرح منهجية الدرجات.

قد لا تقوم بعض الفرق بإجراء مسح رسمي ولكنهم بدلاً من ذلك قد يقومون ببدء مشروع يعتمد على اجتماع أعضاء الفريق بصفة دورية ويتم عمل أجندة في نهاية الاجتماع والتي يتم تكريسها بشكل كامل للتقييم الذاتي للفريق. ويستعرض قادة الفرق بيانات المهام ومعايير الفريق، وطرح أسئلة للنقاش حول هذه الجوانب من هوية الفريق وبعد استعراض تعريف الذكاء الانفعالي للفريق (الإدراك الذاتي والقدرة على التكيف والمرونة والاهتمام والتعاطف والتعامل بشكل جيد مع العلاقات الخارجية) يمكن للفريق مناقشة أمثلة للذكاء الانفعالي والتصرف الذي لديه صلة أقل بالذكاء الانفعالي للمجموعة. وكما هو الحال مع جلسات الدروس المستفادة والمشاريع المحددة، فإن التأكيد على هذه المناقشة يقع على عاتق الفريق نفسه وسلوكيات الفريق. هذا النوع من المراجعة يعزز تميز هوية الفريق والتي يسعها إليها الفريق الفعال. ويتم تحسين التفكير الذاتي لسلوك الفرد ولكنه دائماً يكون في سياق محاولات تحسين الإدراك الذاتي للفريق بوجه عام. ويجب أن لا تهدف هذه الجلسة إلى لوم الآخرين في المجموعة أو حتى مهاجمتهم بسبب اختلاف سلوك الفريق، فبعض الفرق تمنع استخدام كلمة "أنت" أو استخدام الأسماء خلال الجلسة حيث يجب على المشاركين استخدام كلمة "أنا" أو "نحن" أو "الفريق". فإن التقييم الذاتي الدقيق للفريق دائماً يكون هدف هذه المناقشة ولكن لا يرك على أي تقصير لفرد بعينه أبداً. وتحتاج هذه القاعدة إلى أن تتسم بالصراحة في المقام الأول والحفاظ عليها من خلال الفريق كلما تم إجراء التقييم الذاتي للفريق.

توفير الوسائل للفريق لتحسين الإدراك العاطفي

يعد الإدراك الذاتي العاطفي من أحد المساهمات للفرد من حيث الذكاء الفكري ويعد نفس الشيء صحيحًا للفريق أيضًا. يدرك الفريق الفعال ما هو الشعور الذي ينتابه وقدرته على التعرف عليه بشكل صحيح، ويشار إلى هذه المهارة بـ "الإدراك العاطفي". إدراك الفرد للعاطفة في الفريق قد يزيد من الإدراك العاطفي للفريق بوجه عام حيث أن الأشخاص يستمعون إلى التسميات العاطفية وربطها بالمشاعر المشتركة التي يتلقونها. يمكن للفرق التي كرست نفسها لمفهوم فريق بناء الذكاء العاطفي توزيع قوائم من الكلمات العاطفية للأعضاء، أو نشرها في المناطق المشتركة، وتسمح هذه القوائم لاتساع أفق الإدراك العاطفي للفريق وبما يشمل النطاق العاطفي وأن تعكس درجات المشاعر مثل الاختلاف بين مسرور أو سعيد أو مبتهج وحينما يرى الأعضاء هذه القائمة في ورشة عمل الفريق فسوف يعزز ذلك أهمية استخدام أفضل الكلمات العاطفية للمشاعر التي تتابهم أو التي يمرون بها.

ملخص

لماذا الوعي الذاتي للفريق أمرًا مهمًا؟ لأنه يبنى القدرة العاطفية والثقة للفريق وإنها عملية لا تختلف عن توسيع الإدراك الذاتي للفرد وحينما يقوم الفريق بتوضيح القيم الخاصة بهم والسعي للتقدير الذاتي الدقيق وتحسين الإدراك العاطفي فإنهم بذلك يحسنون الإدراك الذاتي.

سلوك الفريق الذي سوف يوسع آفاق الوعي الذاتي للفريق ذاته يتضمن:

- تسمية الفريق
- تطوير بيان المهمة
- التكامل مع أنظمة قياس جودة المنظمة لتحليل البيانات ذات الصلة التي تعكس بدقة أداء الفريق
- الاعتراف بالتميز ضمن الفريق، والتميز بقيم الفريق المعلن عنها.

- إجراء استعراض للدروس المستفادة بعد اكتمال مراحل المشروع الرئيسية.
- تراجع / يعبر عن نفسه "خارج المكتب"
- الإتمام وحوسبة النتائج وتقييم مسوح التقييم الذاتي بصفة دورية. نشر كلمات المفردات التي تعزز الإدراك العاطفي للفريق، وتطبيق هذا الإدراك على تفاعلات الفريق.
- إكمال وتقييم التقارير أو المراجعة الدورية لتقييم الذات، وحساب الايجابيات منها.
- توزيع كلمات تقوى من معنويات الفريق، وتطبيق هذه الروح في تعاملات الفريق مع بعضهم.