

11

الممارسة الفعّالة رقم 8 :

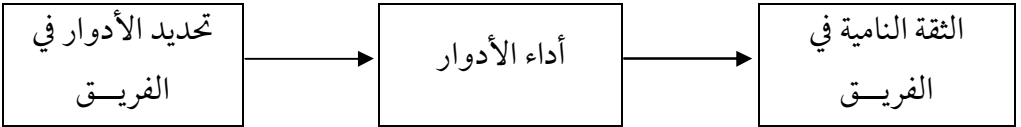
تكليف أعضاء الفريق بالأدوار المناسبة

"إنها فقط مسألة ثقة"

بيلي جول

لابد من تحديد وتوثيق أدوار أعضاء الفريق ليتمكنوا من القيام بها. إجمالاً، يحدث ذلك عندما يُوضح مجال عمل الفريق ويُعرف أعضائه. عند انطلاق المشروع، يبدأ الأعضاء بتنفيذ العمل الذي تم تعيينهم للقيام به. لا تحفز تعيينات الأدوار الموثقة جيداً المهام الوظيفية فقط، بل تحفز أيضاً عمليات تنظيم الفريق. عندما يفهم جميع أعضاء الفريق أدوارهم والأدوار الخاصة بزملائهم، يتم إيضاح كيفية توزيع عبء العمل على الفريق ومن المسؤول عن إكمال مهمة معينة.

أيضاً، تساعد تعيينات الأدوار المتوافقة على كفاءات الفريق على تأكيد تنفيذ المشروع بمهارة. عند القيام بهذا التوافق بطريقة صحيحة وقيام أعضاء الفريق بالعمل على أكمل وجه، يظهر أعضاء الفريق الثقة في أنفسهم ومستويات أعلى في الثقة المتبادلة. في الفرق المؤثرة، يشعر الأعضاء بالأمان في أداء أدوارهم وكفاءة أعضاء الفريق وثقة الآخرين بهم في القيام بدورهم الذي تم تعيينهم من أجله. حقاً، تتقارب هذه الجوانب الثلاث من أداء الفريق - تعيين الأدوار والكفاءة والثقة - وتترابط.



يطور هذا التدريب الفعال الثامن للفرق العظيمة، تكليف أعضاء الفريق بالأدوار المناسبة، التدريبات السابقة التي تم وصفها. وتتوسع لذكر جميع عناصر الثقة المهمة التي تقوى رنين الفرق. لا يمكن فرض الثقة بين الفريق فهي تنشأ وتنمو كنتيجة للخبرة، كلما عمل الأعضاء معاً. إنها تنشأ وتنمو كلما أظهر أعضاء الفريق التصرفات الاختصاصية وتشاركوا المعايير. بالتالي، ينتمي هذا التدريب، المتعلق بظاهرة الثقة، إلى قمة نموذج الهرم البنائي، ممثلاً مجموعة من المهارات والسلوك والخبرات التي تساهم في بناء الفريق.

تنمية الثقة

هنا نفسر هذه الظاهرة العاطفية التي تسمى "الثقة" بعمق. فهم الثقة هو فهم كيف يعمل الفريق معاً بطريقة جيدة دون الحاجة إلى العلانية أو مراقبة عمل الأعضاء الآخرين. فهم الثقة هو فهم كيف يمكن لفريق أن يفوض أدوار المهام في خطة مشروع متكامل ويشعر بالراحة أن الخطة مفروغ من أمرها، وأن الخدمة أو المنتج سيتم تسليمها بجودة عالية وفي الوقت المحدد. هناك تقدماً طبيعياً في بناء الثقة في العلاقات، وهذا بالتأكيد حقيقياً في العلاقة بين أعضاء الفريق. ربما يبدأ التقدم بوعي بسيط من أعضاء الفريق أن

الفريق تم تكوينه لهدف مشترك يحتاج لثقة أحدهم بالآخر وقبول الأفكار التي لا يتمنى الفريق التوجه لها أبداً. وقبول فكرة أنه إذا لم تتواجد الثقة ربما سيعمل كل عضو في الفريق بمفرده.

ينشأ احتياج الثقة بين أعضاء الفريق من الترابط الموجود بين أعضاء الفريق. يعتمد الأعضاء على أشخاص آخرين لمساعدتهم في الحصول على النتائج المرتفعة. كما وصف (روى ليويكي وإدوارد توملينسون) في مقالهم "الثقة وبنائها":

كما تشابك اهتماماتنا واهتمامات الآخرين، علينا أيضاً معرفة أن عنصر المخاطرة متضمناً، لدرجة أننا أحياناً نتصدى للمواقف التي لا يمكننا تحقيق التعاون كما ينبغي بها.

حقاً، تتضمن الثقة عمل تقييمات معينة للمخاطرة. توجد جميع أنواع المخاطرة في المشروعات، لكن واحدة من هذه المخاطر هي أن أعضاء فريق معين لن يتمكن من إتمام العمل بالطريقة الصحيحة. يتعاون الأعضاء - بالانزعاج من الوعي بالمخاطرة - بالسماح لأنفسهم للوثوق في بعضهم البعض، مع وضوح تأثير جميع مدخلات الفريق على المنتج النهائي أو الخدمة.

تكمل دراسة الحالة التالية العديد من هذه النقاط عن تعيين الأدوار وأداء الأدوار والثقة واستعداد أعضاء الفريق للتظاهر بمخاطرة الثقة في الآخرين.

على سبيل المثال:

تعمل (بيفيرلي) في قسم المطالبات بشركة لتأمين الرعاية الصحية. حساب الشركة الأكبر هو وسائل اتصال عملاقة في أرلينجتون وفيرجينيا. يدار الحساب عن طريق فريق محاسبة. يرأس هذا الفريق مدير قسم المطالبات، ويتضمن أعضائه خمسة مختصين مطالبات واثنين مراقبون وممثل محاسبة، شيلاً، المسؤولة عن تكوين علاقات قوية بين عملاء وسائل الاتصال بالشركة وفريق العمل. حددت (بيفيرلي) دور معين للفريق وهو استحقاق الفائدة. كل يوم اثنين، عليها أن تتصل بالعملاء في قسم الفائدة وتطلب معلومات عن أي

تغير في قسم استحقاقات الفوائد، مثل التعيينات الجديدة أو إنهاء الأعمال أو التقاعدات. دور (بيفيرلي) هو أن تأخذ هذه المعلومات وتؤكد من تحديث قاعدة بيانات الشركة، وأنه تم استبدال الاستثمارات أو مراجعة الأوراق مع المستفيدين بالتأمين. عند الوصول إلى العمل في أحد أيام الاثنين، تبدأ بعمل اتصالاتها المعتادة مع العملاء في قسم الفائدة لمعرفة أنه تم إرسال آخر قاعدة استحقاق لشركتها، في الجمعة السابقة، هذا بالنسبة لشيلا، ممثلة الحساب للعملاء. ثم تطلب (بيفيرلي) (شيلا)، والتي تجيب، "نعم بيفيرلي، لقد وفرت لك بعض الأعمال اليوم!" تقول شيلا لبيفيرلي أنه طلبت هذه المعلومات لأن مديرها طلب منها أن تتأكد من جودة البيانات وتقيم مدى جدية أداء الشركة في معالجة المعلومات الجديدة والمتابعة مع المستفيدين. قالت ممثلة الحساب أنها احتفظت بنسخة من البيانات التي تم استقبالها من العميل ثم أرسلتها إلى العاملون بتكنولوجيا المعلومات لمعالجتها. تنهى بيفيرلي المحادثة التليفونية مستاءة وغاضبة.

الجزء البارز من المشكلة في دراسة الحالة هذه هو نقص الاتصال بين أعضاء الفريق. وكذلك نقص أداء الأدوار والثقة. يعتبر دور شيلا ضمناً في معيار واضح للفريق، وهو السماح للأشخاص بأداء أدوارهم في الفريق. اغتصب تصرف شيلا الدور الأساسي لبيفيرلي، وتضاءلت قيمة دور بيفيرلي وهو الوصول للعميل في وقت محدد، وجمع البيانات والتأكد من المتابعة. بالإضافة إلى أنه كان هناك نقص واضح في الوثوق ببيفيرلي والذي ظهر في تصرف شيلا: أراد المدير أن يعرف مدى جدية أداء الفريق، لذا قامت شيلا بالتعدي على أدوار أعضاء فريقها لإرضاء مديرها، متخلفة في عملية التأكد بنفسها من عملية معالجة المعلومات الصحيحة. تصرفت "شيلا" وكأن الطريقة الوحيدة والأسرع لإرضاء مديرها هي أن تتحمل مسؤولية الحصول على المعلومات بنفسها، ثم إخبار الشخص المسؤول عن ذلك أنها قامت بذلك. بالرغم أن حاجة شيلا للتأكد من الجودة ليست مشكلة في حد ذاتها، كان بإمكانها القيام بذلك في إطار العمل الجماعي، والسماح لبيفيرلي بالقيام بالدور المحدد لها في الفريق.

فسر علماء الشخصيات أنه على الأرجح هناك بعض الأشخاص جديرون بالثقة

أكثر من غيرهم. بالتأكيد، عندما يكون لدينا نموذجاً من الحياة عن التصرف الذي يمكن الاعتماد عليه، يسهل علينا الوثوق بالآخرين. على العكس، عندما يخون هؤلاء المقربون لنا هذه الثقة، تقل ثقتنا بالآخرين في المواقف المشابهة. اكتشف علماء النفس ثلاثة متغيرات كمفاتيح في عملية بناء الثقة. إنهم يؤكدون الكثير مما ذكرنا، في كلا التدرجين الثامن والتاسع الذي يناقش (نموذج من الفرق العظيمة حقاً). تتضمن المتغيرات الثلاثة التي تعتبر من عوامل بناء الثقة:

- تقييم الكفاءة/ القدرة.
- الأمانة.
- نزعة الخير.

كلما لاحظنا هذه الخصائص في الأشخاص الآخرين، كلما زادت احتمالية وثوقنا بهم.

- الكفاءة/ القدرة تشير إلى تقييم معرفة ومهارات شخص آخر. يعرف هذا الاتجاه أن الثقة تتطلب بعض الشعور أن الشخص الآخر لديه القدرة على الأداء بطريقة مثلاً نتوقع.

- الأمانة هي درجة احترام الموثوق به للمبادئ التي يقبلها المؤتمن. يؤدي هذا الاتجاه إلى الثقة المبنية على استقامة الأفعال الماضية، ومصداقية الاتصال، والالتزام بمعايير العدل، والانحياز لآراء الآخرين وأفعالهم (المصداقية). تكمل هذه العوامل التظاهر باحترام الآخرين، وهذا ما سبق وصفه في التدريب الفعال الثالث.

- نزعة الخير هي تقييم أن الشخص الموثوق به يهتم بالخير ويرغب في التقدم باهتماماتنا أو على الأقل عدم إعاقتها. يتأثر إحساسنا أن الشخص الآخر يحب الخير كثيراً بالتعاطف الذي يظهره. عندما يقوم عضو من الفريق بالاستماع وإظهار الاحترام ويريد الفهم أولاً، يرى الأعضاء الآخرون أن هذه هي نزعة الخير - بالمثل - تصرف جدير بالثقة.

مستويات تطور الثقة

وصفت النظريات البدائية الثقة على أنها ظاهرة أحادية البعد والتي يزداد أو يقل حجمها وقوتها في العلاقة. مع ذلك، تقترح المناهج الأكثر حداثة أن بناء الثقة يؤدي إلى استمرارية المراحل التدريجية، مثل تلك الثقة التي تنمو لمستويات أعلى، وتصبح أكثر قوة ومرونة وتغير الشخصية. في المراحل الأولى من علاقة ما، تكون الثقة في مستوى مبني على حساب التفاضل والتكامل. بطريقة أخرى، سيحسب الشخص بحرص كيف يتصرف الحزب الآخر في موقف ما معتمداً على مكافآت الجدارة بالثقة وروادع التصرفات غير الجديرة بالثقة. إنه منهج سلوكي موجه وبه مخاطرة ومبني على أساس المكافآت. ستمتد الثقة بالآخرين فقط إلى المدى الذي يؤشر إلى أن حساب الفائدة والثقة الممتدة سيؤديان إلى شبكة فائدة إيجابية. بمرور الوقت، يمكن بناء الثقة المبنية على حساب التفاضل والتكامل كلما يدرك الأشخاص أن الآخرين يودون رفع سمعتهم، عن طريق التصرف بثبات، وإنهاء العمل في الأوقات المحددة المتفق عليها، والوفاء بالوعود. هذا النوع من الثقة يعتبر ظاهرة إدراكية للثقة، المبنية على توقعية وموثوقية الموثوق بهم.

مع ذلك، كما تتعمق الأحزاب المختلفة في فهم بعضها من خلال التفاعلات المتكررة، يصبحون على وعى بالقيم والأهداف المشتركة. وهذا يسمح للثقة بالنمو إلى مستوى أعلى ومختلفاً نوعياً. عندما تتطور الثقة إلى المستوى الأعلى، يقال أنها تعمل كثقة في الهوية. في هذا المرحلة، تم بناء الثقة إلى نقطة تقبل الأحزاب لرغبات ونوايا بعضها. يتفهمون كلياً ما يهتم به الحزب الآخر حقاً وأن كل حزب يمكنه العمل وكيلاً للآخر. هذه هي النتيجة المرغوبة التي وصفناها من خلال هذا الكتاب: إثارة ووحدة الفريق.

وفقاً لـ (ليويكي وتوميلسون)، تتصف الثقة في هذه المرحلة المتقدمة كرباط عاطفي قوى بين الأحزاب، مبني على الأهداف والقيم المشتركة. لذا، على عكس الثقة المبنية على حساب التفاضل والتكامل، الثقة في الهوية ظاهرة أكثر عاطفية، أساسها في تصورات الاهتمامات الشخصية والإرضاء المشترك.

في إطار مناقشة الثقة التي تتطور بين الفريق، العضو القادر على التطور لدرجة

أعمق، أكثر خبرة في توصيل الثقة ليس فقط للأعضاء الذين لهم أدوار بالفريق، بل للفريق ككل. يثق الأعضاء في بعضهم وفي الفريق. تخصيص دورا للفريق مع كفاءة وانتظام أداء هذا الدور هو جزء من تاريخ الإرضاء المشترك الذي يؤدي إلى الثقة في الهوية. يتفهم أعضاء الفريق أن أحدهم لن يستطيع القيام بجميع الأدوار بمفرده، وأنه يجب عليهم الاعتماد على الآخرين لإشباع حاجتهم لكفاءة الأداء. لكن توضح هذه القدرة على التنازل في أن اعتماد الشخص على الآخرين ليست عملية آلية. إنها مبنية على الوثوق في الهوية. تحدث عندما يتشارك الأعضاء المناهج والقيم، ويظهرون الكفاءة والأمانة ونزعة الخير.

نشر أدوار الفريق

يجب أن تُوثق تعيينات أدوار الفريق في قائمة أسماء عامة يتم نشرها وتوزيعها على الفريق. بالإضافة إلى الأسماء وأرقام التليفون وعناوين البريد الإلكتروني، يجب أن يكون هناك عمودا يحدد الدور الذي يؤديه كل عضو محترم في الفريق. في خطط المشروعات، يجب أن ترتبط تعيينات المهام بقائمة الأسماء والأدوار هذه.

يحتاج ائتلاف وتفاعل الفريق إلى تعزيز حدود الأدوار. وكما عرضنا في دراسة الحالة في هذا الفصل، لا شيء يثبط من عزيمة زميل الفريق أسرع من اغتصاب دوره. تتعارض تصرفات انتهاك حدود الأدوار مع معايير الفريق، ويجب مواجهتها. عندما يتغير دور عضو ما في الفريق، يجب أن يفسر هذا التغير تماما من قبل قائد فريق المشروع، ونشره على الفريق بأكمله. إذا كان التغير مبررا بسبب ضعف أداء المشروع، إذن فالحاجة لذلك يجب أن تكون أكثر وضوحا للفريق نوعا ما. إنها تغييرات الأدوار المفاجئة التي تخلخل توازن الفريق، ويجب تجنبها بقدر الإمكان. بالتأكيد، ستقلل تغييرات قائد الفريق من جانب واحد دون منطقية أو تفسير، أو تبيد ثقة الفريق سريعا.

الثناء على أدوار الفريق و'أسلوب الأشخاص' الأعضاء

هناك اتصال وثيق بين كفاءة أداء المهام وبين أسلوب الأشخاص القائمين على العمل، وفقا لقول (روبرت ودوروثي بولتون). تُناسب أدوار فريق محدد عضو واحد

فقط أفضل من الآخر. عندما يكون التناسب صحيحاً إلى حد ما، غالباً ما تتصاعد كفاءة الفريق والثقة المتبادلة. عندما يكون التناسب خاطئاً، ربما يكون تحديد الدور خاطئاً، وربما تنعكس كفاءة الفريق وثقته. على سبيل المثال، المحبوبون عظماء في الأدوار عالية الدعم والخدمات الموجهة، حيث يضيف توجيه هذه الخدمة قيمة لاستجابة الفريق لمتطلبات العميل. ربما القائدون أفضل من المحبوبين في المهام والأدوار التي تتطلب أن يتحمل شخص ما مسؤولية موعد نهائي. ربما المعبرون أفضل في إدارة وتسهيل عرض عام أمام عميل، لأنهم يحافظون على بقاء استرخاء الأشخاص، ويتواصلون جيداً مع الجمهور. وبوضوح، يناسب المحللون مناقشات الميزانية وإجراء المهام الثقيلة. النقطة هي أن توصيل الأعضاء للدور الذي يمكنهم على الأرجح النجاح به وكسب ثقة الآخرين يمكن أن تكون قراراً استراتيجياً والذي يأخذ أساليب الأشخاص في الاعتبار كما لو كانت خبرة أساسية. لا يعني أداء عضو ما لدور في فريق أنه أفضل من يؤدي نفس الدور في فريق آخر. الخبرة عامل، لكن الأكثر من ذلك الأسلوب الشخصي والشخصية. تثق الفرق ببعضها أكثر عندما يكون التناسب بين الأدوار والأشخاص جيداً، ويمكن أن تقل هذه الثقة عندما لا يكون هناك اتفاق بين المطلوب من العضو والشخصية التي استحضرها للمهمة.

تلخيص

تحتاج الفرق لتعيين الأعضاء في الأدوار المناسبة، والسماح لهم بالأداء في هذا الدور. حدود الأدوار حساسة جداً وعلى الأرجح يمكن أن تحطم الحالة المعنوية والثقة إلى حد كبير. ربما تكون ثقة الفريق حسب الحاجة إلى تعيينات الأدوار وكفاءة الأداء في هذه الأدوار، وأمانة الفريق، ونزعة الخير التي يظهرها أعضاء الفريق للآخرين في المشروع. عندما تنتقل الفرق من الثقة المبنية على نسب المكافآت إلى الثقة في الهوية التي تتكون من خلال معرفة المعتقدات والقيم المشتركة، يساعد الجو العاطفي في الفريق على أداء العادات الخمس التي تم ذكرها في نموذجنا. تكون الفرق التي تثق ببعضها هيكلاً متماسكاً، والذي هو أساس فاعلية الفريق.