

**العمل وسط فرق مركبة:**

**هل أنت تبني قدرة عالمية أم تهدمها**

كارين ورد



## الفصل السابع

### العمل وسط فرق مركبة:

### هل أنت تبني قدرة عالمية أم تهدمها؟

باتت الفرق سمة للوضع التنظيمي منذ أن تبنت اليابان بدعة دوائر الجودة في الثمانينيات. وفي سنة 1995 أشارت عملية مسح إلى أن 79٪ من المنظمات باتت تعتبر الفرق أمراً حيوياً لنجاحها في السنوات العشر المقبلة (هيربوت وبيمبرتون 1995 Herriot, Pemberton) فما علاقة هذا بالعولمة؟

#### لماذا الفرق؟

يعتقد كثير من المعلقين أن الفرق مسألة دقيقة للغاية للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي وهي تقدم أسلوباً فريداً في بناء قدرة عالمية من خلال المنظمة، فيما تطرح في الوقت نفسه الأولويات الاستراتيجية. وتُبين الاستشهادات التالية من خبراء منظمات بارزين أهمية الفرق في البيئات العالمية:

■ «الفرق الدولية الفعّالة ذات الكفاءة هي أساس المنافسة المستقبلية العالمية» (راينسميث، 1996 Rhinesmeth).

■ «الفرق الدولية هي المحرك الذي يدفع الشركات قدماً نحو النجاح أو

الفشل في السوق العالمية» (أوهارا ديفرو وجوهانسين، O'hara 1994،  
Devereux and Johansen).

■ «الدليل واضح بقوة على أن الفرق تساهم في تحسين فعالية المنظمات»  
(أيلباوم وبات، Appelbaum and Batt 1994).

على الرغم من الدليل القاطع على أن الفرق تُمكن المنظمات من بناء  
قدرة عالمية، فإن كثيراً من الشركات تُخفق في الاستفادة من الوعد الذي تقدمه  
الفرق الناجحة بأداء أفضل. قلة قليلة من المنظمات العالمية هي التي تفلح على  
نحو فعال في خلق فرقها والمحافظة عليها. وغالباً ما جرى تبني مقاربة «لننتظر  
ونر» أو «لنغص أو نسبح» غير الناجحة لتشكيل الفرق، مع عواقب بشرية ونتائج  
عمل كارثية.

أحد أسباب هذا الافتقار إلى التقدم هو أن كثيراً من المدراء ينظرون إلى  
الفرق على حدة، وكأنها شيء يمكن أن يتكوّن بدون الرجوع غالباً إلى المنظمة  
الأوسع. وهذا بعيد كل البعد عن الحقيقة. فالفرق تندمج بعمق في سياق  
منظمتهم وفعاليتهم تتأثر بشدة بهذا السياق. فالفرق هي عوالم صغيرة ضمن  
منظمة أوسع وبذا فهي تطبع لمساة خاصة بها على كل جانب من جوانب  
النموذج المنظمة الذي بيّناه فيما سبق (الشكل 1 - 1).

وعلى الرغم من أن الفرق تتموضع في فقااعة «المنظمة» إلا أنها في النهاية  
هي خيار تصميمي للمنظمة، والاصطفاف إلى جانب الأركان الأخرى للنموذج  
أمر مهم بالنسبة لمجمل فعالية الفريق. فهدف الفريق، كما سناقش لاحقاً في  
هذا الفصل، لا بد أن ينتظم مع الأولويات الاستراتيجية العالمية  
(الاستراتيجية)، كما أن إدارة الأداء وأنظمة تقدير الخدمات والمكافآت ينبغي أن  
تنتظم مع جميع أفراد الفريق عبر العالم (عمليات)، وطبيعة التنوع وحجمه  
داخل أعضاء الفريق ينبغي أن تستكشف بوضوح، كما ينبغي تطوير الممارسات  
العملية للفريق (ثقافة)؛ كما ينبغي تطوير إدارة مناسبة كي تلائم مهمة أعضاء

الفريق وتنوعهم، بصورة مخالفة أحياناً للنمط السائد في الوظائف السائرة للمنظمة (قيادة)، وأخيراً وليس آخراً فإن المنظمة إذا كانت تريد حقاً أن تبني قدرة عالمية مستمرة فهي تحتاج إلى تطوير وسائل لإدارة هذه الفرق ضمن المنظمة بأكملها (التعلم).

ثمة عامل آخر يعيق المدراء في إيجاد فرق فعالة وهو طبيعة الفرق ضمن المنظمات العالمية. فالتعقيدات المتزايدة للحياة التجارية في بيئة عالمية تتطلب أن يتعاون الأفراد من ذوي الخلفيات المتنوعة والأمم المختلفة كي يحددوا المشكلات ويحلوها ويستفيدوا من الفرص. فأنت لا تستطيع، كلاعب عالمي، أن تتجاهل الموهبة أو الأفكار أو الأسواق، بسبب عدم فهمك لها شخصياً فحسب. وبناء الفرق هو واحد من الطرق الوحيدة التي يمكن للمنظمات من خلالها أن تدرك اتجاهات جديدة وتكتشف فرصاً جديدة، بغض النظر عن مكان حدوث ذلك في العالم. وهذا أمر لا علاقة له بشدة الإحساس والشعور والتعامل الرقيق. إنه يتعلق باكتشاف وانتهاز الفرص قبل أن يفعل منافسوك ذلك في أي مكان على وجه الأرض.

ومن أجل حدوث ذلك فإن الفرق في المنظمات العالمية مركبة ويمكن أن تُعرف على النحو الآتي:

مجموعة من الناس تأتي من جنسيات مختلفة ومن وظائف ومواقع مختلفة وتعمل متساندة من أجل هدف مشترك. هذه الفرق المركبة تعمل عادة منفصلة عبر مناطق زمنية لفترات ممتدة زمنياً: وهي إما متأثرة أو عملية.

يقدم إنشاء مثل هذه الفرق المركبة فرصة نادرة للمنظمة كي توجد قدرة عالمية مستمرة، كما أنه يطرح سلسلة من التحديات لا تواجه من جانب فرق محلية. ويكشف لنا هذا الفصل الإجراءات التي يمكن اتخاذها لدعم أداء هذه الفرق المركبة ويضمن تجنب المآزق المحتملة. ويبين لنا خبرة العمل في الفرق

المركبة في سلسلة من المنظّمات العالمية على مدار العقد الأخير والبحث الجاري عن العوامل التي تجعل هذه الفرق فعّالة .

### كيف تُوجد فرقاً مركّبة ناجحة

استعد بعض المنظّمات القليلة للقيام باستثمار ضروري من أجل أن يكسب الفوائد المحتملة التي تقدمها الفرق المركّبة . وقد ركّز كثير من المنظّمات التي أوجدت فرقاً مركّبة على أداء هذه الفرق على حدة، مع أن التجربة والأبحاث قد أوضحت أن السياق التنظيمي الذي تظهر ضمنه فرق دولية يلعب دوراً أساسياً في تحديد فعاليتها (ورد، 1997) . هناك عدد من الشروط المسبقة بالنسبة للمنظّمات الراغبة في تطوير نظرة متنوعة وبالتالي أن تكون قادرة على إمداد فرق مركّبة فعّالة بأسباب الحياة :

- قبول واسع بالتنوع الثقافي وتقديره .
- مستويات منخفضة من التحامل .
- مواقف إيجابية مشتركة بين المجموعات الثقافية .
- إحساس بالارتباط بنظام أكبر .

خلق هذا السياق ليس بالعمل السهل؛ فهو التزام طويل الأجل . وتحتاج المنظّمات إلى اتخاذ نظرة شاملة للعمل على نطاق عالمي بدلاً من خلق فرق مركّبة في الفراغ والافتراض أن كل شيء آخر سيبقى بدون تغيير . إن إيجاد فرق مركّبة يستدعي التركيز الحاد على الطريقة التي تعمل بها المنظّمة وهذا من شأنه أن يعمل كحافز لإجراء مراجعة جوهرية لهذه الممارسات . والفرق المركّبة ليست حلاً إعجازياً للعمل العالمي الفعّال، ولكن إذا ما استخدمت بانتباه جيد يمكنها أن تعزّز قدرة المنظّمة على العمل بنجاح عبر العالم . وكشأن أي تصميم تنظيمي فإن لديها نقاط قوتها وضعفها كما هو مبين في الجدول 7 - 1 .

ازاء هذه التحديات ماذا ينبغي على المنظّمات العالمية أن تفعل كي تضمن

نجاح فرقتها المركّبة؟ لقد كتب الكثير عن عمليّات الفريق المجدية بصورة عامة، والأمر الأول الذي نوّكده أن معظم هذه الإرشادات تنطبق أيضاً على الفرق المركّبة في المنظّمات العالمية. وبات الآن من الثابت تماماً أن أي فريق سيحظى بفرصة أكبر من النجاح إذا تمتع بـ:

- هدف محفّز واضح.
- إحساس قوي بالالتزام والإلحاح.
- عمل متساند.
- أعضاء فريق مقتدرون ذوو مهارات متممة.
- قواعد ومعايير راسخة من أجل تفاعل جيد.
- اتصالات وعلاقات جيدة ما بين الأفراد.
- قيادة مؤهلة ثقافياً.
- أهداف مرحلية ونهائية تلقى مكافأة مناسبة.
- إشراف على مواردها.
- إدارة حد فاصل، فريق ومنظمة.
- دعم وتقدير خارجي.

#### الجدول 7 - 1 محاسن ومثالب الفرق المركّبة

محاسن الفرق المركّبة	مثالب الفرق المركّبة
تمكن من إيجاد الاستراتيجيات العالمية الحساسة للمتطلبات المحلية.	يمكن أن يشعر الأفراد بالتمزق ما بين الولاء للفريق والولاء لمديرهم المحلي.
تُمكن المنظمة من الاستفادة من تنوع وجهات النظر التي ترافق عن قرب أفضليات قاعدة زبائنها.	قد يصعب الوصول إلى إجماع حول الطريق المقبل.
تزيد من التعلم في المنظمة حول السوق العالمية	صعوبات الاتصال واللغة التي يمكن أن تؤخر الوصول إلى المستوى المثالي من الفعالية.

تابع الجدول 7 – 1 محاسن ومثالب الفرق المركبة

محاسن الفرق المركبة	مثالب الفرق المركبة
استخدام أكثر كفاءة للموارد، تجنّب تكرار الجهد	العمل بعيداً يخلق شعوراً بالعزلة الشديدة وانعدام الحافز ويؤذي الحياة العائلية. كما أنه يسهل الانتهاء بقضايا محلية.
مستوى رفيع من المكافآت الفعلية: التعلّم من أفراد مختلفين وأجزاء مختلفة من الشركة، وتطور مناهج بديلة لمعالجة المشكلات.	احتمال نشوب نزاع متزايد بسبب اختلاف الآراء.
توسيع فرص التطوير الدولي ما وراء المدير المغترب «التقليدي».	بعض العادات الثقافيّة، كتحدث المرء عن نفسه، والإشارة والتجشؤ، وبعض أنواع الطعام يمكن أن تُسيء إلى أفراد من ثقافات أخرى.
أن تكون «خاصاً» يمكن أن يرفع من الروح المعنوية.	تحتاج هذه الفرق إلى استثمار أولي عالٍ من أجل الأفراد، وإلى تدريب وتكنولوجيا لتجنّب الأخطاء المكلفة جداً.
قادة وأعضاء الفريق يزيدون عادة من مهاراتهم في تكنولوجيا الاتصالات.	الفرق المركبة الضعيفة التأييد يمكن أن «تتحرق» الموظفين الأساسيين وتعزز النمطيات القومية.
تمكن من وضع أهداف أوسع يكون لها تأثيرها على عدة دول في وقت واحد.	تحدي إيجاد جوائز متكافئة وعمليّات تقويم.

وفي حين أن «أساسيات الفريق» هذه قد يكون لها تفسيرات مختلفة في الثقافات المختلفة، فهي على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة إلى الفرق الدولية كما هي مهمة للفرق الوطنية. وبالتالي فإن الشركات التي استثمرت من قبل في إيجاد عمل جماعي جيد على الصعيد المحلي تجد من الأسهل بكثير إيجاد فرق دولية فعالة.

بيد أن تنفيذ أساسيات الفريق هذه لا يكفي لضمان استمرار النجاح. فقد

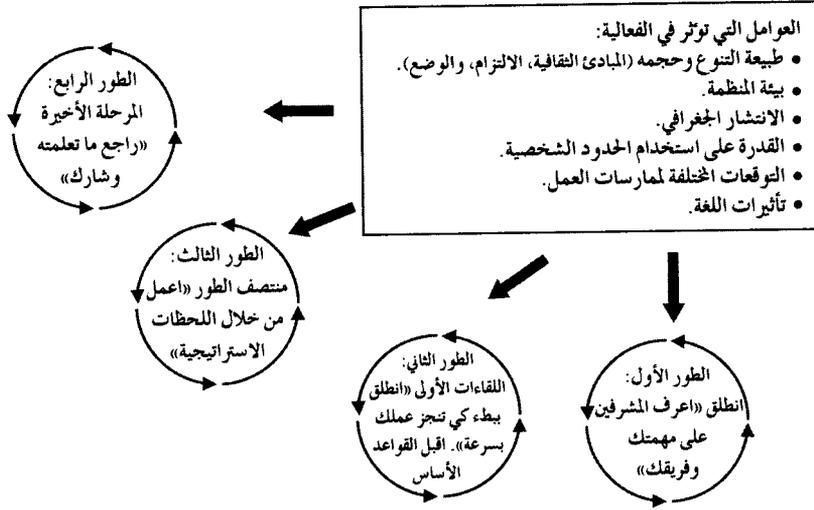
أظهرت التجربة والبحث أن ثمة ستة عوامل ذات تأثير ملحوظ على أداء الفرق المركّبة في المنظّمات العالمية، كما هو مبين أدناه:

- بيئة المنظمة .
- الانتشار الجغرافي .
- القدرة على استخدام الحدود الشخصية .
- التوقعات المختلفة لممارسات العمل؛ كاتخاذ قرار، أو حل نزاع، أو الاستجابة للأداء .
- تأثير اللغة .

هذه العوامل ينبغي أن تكون معروفة وأن تُستخدم بشكل فعّال طوال الدورة الحياتية لفرق إذا كان لهذا الفريق أن ينجح . ومن أجل مساعدة الفرق على تدبّر هذه العوامل يمكن استخدام نموذج يقوم على أربعة أطوار في دورة الفريق الحياتية، كما هو مبين في الشكل 7 - 1.

هذا النموذج بالنسبة إلى أي فرد عمل في فريق مركّب سيكون بمثابة بديهية تعليمية . فأيّما كان تركيب الفريق وجغرافيته، وأيّما كان الخطر الذي يواجهه، ثمة فترة زمنية قبل أن تبدأ الفرق بالعمل: الطور الأول . وثمة فترة أخرى يواجهها الفريق لأول مرة؛ الطور الثاني . وهناك فترة من الاستمرار بالعمل معاً من أجل تنفيذ المهمة: الطور الثالث، وفترة لإنجاز المهمة واجتياز التعلّم: الطور الرابع .

تشير الاستجابة من جانب المشرفين على الفريق وقادته وأعضائه ومدربيه أن هذا النموذج ذا الأطوار الأربعة يسهل العمل به ويمكن أن يُفصّل بحيث يتلاءم مع ظروف متباينة . والنموذج تراكمي؛ بمعنى أنه كلما استخدم كل طور على نحو أفضل جاء الطور التالي أكثر فائدة، وأقل اضطراباً . وعلى نحو مشابه، كلما زادت الأخطاء في كل طور، زاد احتمال إخفاق الفريق .

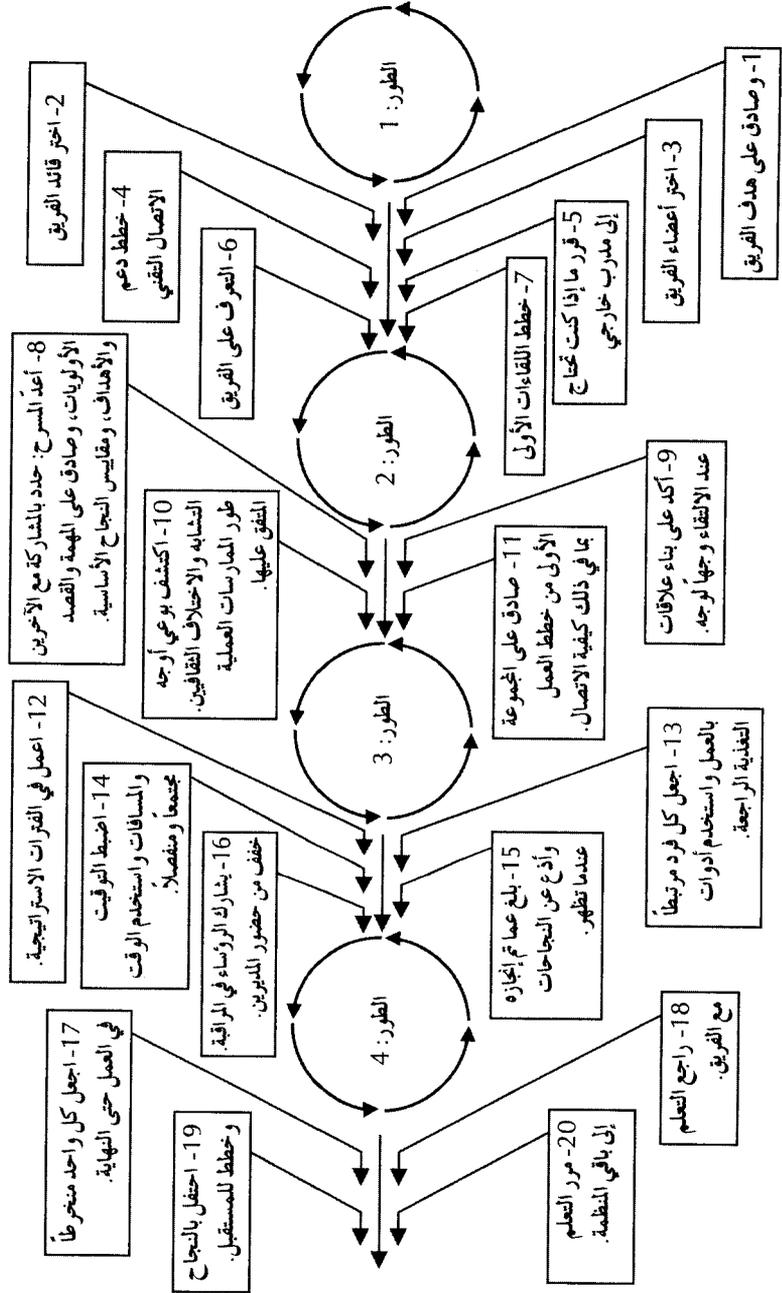


الشكل 7 - 1 الدورة الحياتية لنموذج الفرق المركبة

### أفضل ممارسات طوال الدورة الحياتية للفرق

بيّنت التجربة مع الفرق في سلسلة من المنظّمات أن هناك عدداً من أفضل الممارسات التي يمكن أن تستخدم طوال الدورة الحياتية للفرق لتقليل خسائر التقدم وبالتالي مضاعفة الأداء. وقد وصفت هذه بصورة كاملة في الشكل

الشكل 7 - 2 أفضل الممارسات طوال الدورة الحياتية للفريق



## 1 - وضّح وصادق على هدف الفريق

يحتاج الأمر هنا إلى توضيح وإجماع حول سبب تشكيل الفريق وما يُتوقع تحقيقه. كيف يساهم هذا الفريق بشكل خاص في الأولويات والخيارات الاستراتيجية العالمية الشاملة؟ هذا يحدث على أفضل وجه من خلال سلسلة من اللقاءات وجهاً لوجه، كما يمكن أن يحدث من خلال سلسلة من المؤتمرات الهاتفية أو عبر البريد الإلكتروني أو المناقشات الجماعية إذا اقتضى الأمر.

يحتاج قائد الفريق والمشرف (أو المشرفون) إلى توضيح شاق للمهمة، والهدف، وجدول الأعمال، والمسؤولية، والإطار الزمني، والموارد المتوفرة، والعوائق التنظيمية، والمشاركين، وعلى المشرف (أو المشرفين) أن يدير هذا النشاط ويضمن أن ينال جميع المشاركين الرئيسيين الفرصة للتأثير في هذا النقاش. واشترك جميع اللاعبين الأساس في هذه المرحلة يسهل التنفيذ السريع.

افترض أن فريقاً جديداً عبر الأقاليم قد تشكّل في منظمة كانت تعمل على نطاق قومي محدود جداً. سيحتاج المدراء ذوو الصلة على مستوى القطر إلى الاشتراك في بعض هذه اللقاءات التخطيطية، لأنهم المدراء الذين سيحتاجون إلى نقل علاقتهم الجديدة إلى أعضاء الفريق، وتغيير أنظمة الإسناد والمصادقة على الميزانية عبر الإقليمية.

## 2 - إختَر رئيس الفريق

يحتاج المشرفون على الفريق والمشاركون الأساسيون إلى أن يعوا جيداً تحدي قيادة فرق مركّبة واتخاذ جانب الحذر في اختيار أفضل رئيس ممكن للفريق. وهناك جانبان لعملية الاختيار هذه.

الجانب الأول، إنهم ينبغي أن يكونوا قادرين على تحديد دور رئيس الفريق بوضوح. وإذا لم تفهم منظمة ما ولم توضح مضمون دور معين، فستجد

صعوبة في اختيار أحدهم لذلك الموقع إذا ما شُغِر، ولن تعرف كيف تُعرّف الأفراد بالدور لتحسين أدائهم. والمعايير المتفق عليها تخلق مقياساً دولياً يُعين من خلاله المدراء في أي مكان في العالم ويُختارون ويُرفَعون. وهذا يعني أن الشركات يمكن أن تعمل على نحو متزايد على شكل مجموعات كبيرة من الموهبة المتبادلة على مستويات رفيعة. كما يعني أن الشواغر الداخلية تركز على المعايير والقدرات الموضوعية أكثر مما تركّز على وصف الشخص الذي شُغِر محله تواءً، كالقول مثلاً «خبرة خمس سنوات في مبيعات فرشيات الأسنان».

من بين المسائل الأولى التي ينبغي حلها هي ما إذا كان رئيس الفريق المركب يحتاج إلى معرفة تكنولوجية متعمّقة أو مهارات قيادية متطورة عالية. والحقيقة بالنسبة لمعظم الخبراء الفنيين فإن الخير ما إن يصبح خبيراً حتى يكون خبيراً أولاً حتى ولو كان مديراً لمنظمة أبحاث دولية مهمّة لفترة تزيد على عقد. من النادر جداً أن تجد عالماً لامعاً أو خبيراً فنياً لديه الرغبة أو المهارة الموروثة لإدارة فريق مركب، فضلاً عن أن معظم وقت رئيس الفريق المركب ينصرف إلى إدارة خارج الحدود، وتنسيق فيض العمل وشؤون الأفراد، والوصول إلى الموارد الضرورية.

أين ينبغي أن يكمن التوازن ما بين الرئيس والخبير؟ لا يوجد جواب واحد صحيح. فقد تبين منذ وقت طويل أن الجواب عن السؤال «هل ينبغي على الرئيس الذي يُسأل من قبل موظفيه أن يكون الجواب عن أي سؤال في متناول يده؟» سيخلق معايير إحصائية متباينة للغاية عبر الثقافات المختلفة (هوفستيد 1980، ترومينارز، 1993). فالإجابة في السويد وأمريكا تميل إلى أن تكون بالرفض. في حين تميل في اليابان وأندونيسيا وإيطاليا إلى الإيجاب بنعم: «إذا كنت لا تعرف فلن تكسب احترامنا». وهذا يرتبط بالأفضليات المختلفة لدى بعدين ثقافيين: مساحة السلطة والنسبة/ الإنجاز. ويكشف هذان البعدان كيف يكتسب المدراء المركز، والاحترام، والسلطة في المنظمة. والتحديات التي يفرضها هذا مُبَيَّنَة في المثال الآتي:

كان لدى لاعب كبير في صناعة السيارات تاريخ عريق في تعيين مهندسين لامعين من الناحية الفنية رؤساء لفرق تصميم الإنتاج والتطوير لديهم. وكان ينظر إلى هذا على أنه فرصة تطوير مهني مهمة. وعندما كانت هذه الفرق تُجمع في بلد واحد وكان أعضاء الفريق من خلفيات فنية متشابهة بالدرجة الأولى، فإن هذا الخيار لم يكن مشكلة. ومع هذا فمن أجل إحضار عربة جديدة إلى السوق العالمية كان الأمر يتطلب قيادة من مجموعة معقدة من اللاعبين: مقومات كثيرة من المنتج النهائي باتت تُعطى الآن أطراف ثالثة، ومدراء المبيعات والتسويق والعلامة التجارية باتوا يهتمون كثيراً بخصائص الزبون في أسواقهم، وأنصار البيئة يريدون منتجات أنظف وقابلة للتدوير، فضلاً عن مسائل أخرى. والتصرف إزاء هذا التعقيد يتطلب ما هو أكثر من البراعة الفنية وتصميم سيارة بمهارة.

التحدي هو كيف تضمن أن تحظى هذه الفرق بالإدارة الملائمة بدون أن تُحرم من موهبتك الفنية الرئيسة.

ماذا يمكن المنظمات أن تفعل لحل هذه المعضلة؟ من الأفضل إشراك الأفراد المعنيين حيثما أمكن ذلك. هل لدى بعضهم الرغبة والقدرة على تطوير بعض المهارات الأخرى المطلوبة؟ هل يستطيع الخبراء الفنيون العمل بالاشتراك مع مدربين ومسهلين من ذوي المهارات العالية؟ وحيثما لا يكون من الممكن إشراك أفراد الفريق المحتملين، عندئذٍ ينبغي أن يكون من الواضح أنه لا يوجد أحد يمكن أن يعالج بتعقل كلاً من العمق التقني الضروري وتنسيق الفريق. إذا كان رئيس الفريق هو الخبير الذي سينخرط بعمق في المناقشات الفنية، فعليهم عندئذٍ أن يوكلوا دور إدارة العملية إلى شخص آخر. وإذا كان دور رئيس الفريق الأساس هو تنسيق العملية، عندئذٍ سيحتاجون إلى خبراء فنيين في الفريق. هذا المفهوم للمشاركة في الإدارة أمر دقيق بالنسبة للفرق المركبة الفعالة.

غالباً ما يكون الرجل المخترع هو رجل القيادة المسؤول عن تلك المسألة، الأمر الذي سيقصص ثانياً من مشاركة أعضاء مهمين من قادة الفريق المحتملين في أجزاء أخرى من المنظمة. والمشكلة أنك إذا استخدمت عمليات

انتقاء قائمة على الطريقة التي اختيرت بها الإدارة الوطنية فإنك قد تُحدّ من مساحة الموهبة المتوفرة لديك. وغالباً ما تكتشف المنظّمات، بتحديدها لقواعد الاختيار القائمة، مواهب مخفية. إن المسائل التي ينبغي أن نضعها في أذهاننا باختصار هي:

- تحدّد ممارسات الانتقاء القائمة، هل هي ملاءمة؟
- كن متنبهاً إلى من يستطيع أن يتقدّم إلى أدوار فريق مركّب، الدافع الشخصي مهم جداً.
- كن مبدعاً وصمّم عملية الاختيار لتلبية حاجات الفرق والعمل.
- كن مبادراً، الافتقار إلى عملية اختيار نوعية سيعزز السلطة السياسية القائمة بدلاً من اختيار الشخص المناسب للدور.

### 3 - إختار أعضاء الفريق

ما إن يتضح هدف الفريق ويُعيّن الرئيس حتى تكون الخطوة التالية هي تأسيس عضوية الفريق. ويحدد هدف الفريق نوع الموظفين والمهارات المطلوبة. كما أن ضعف الرئيس أو قوته يمكن أن يؤثّر أيضاً في اختيار أعضاء الفريق الأساسيين الآخرين. فعلى سبيل المثال إذا كانت رئيسة الفريق خبيرة تكنولوجيا قوية فهي بحاجة إلى أن تضمن أن يكون من ضمن أعضاء فريقها من يملكون مهارات عملية قوية. من ناحية ثانية إذا كان رئيس الفريق قد اختير لقدرته على إدارة فرق متباينة فإنه يحتاج إلى خبير قادر من بين زملائه.

والطريقة التي يتم بها اختيار أعضاء الفريق هي بدورها ذات تأثير قوي في الديناميات اللاحقة للفريق. ومع اختيار رئيس الفريق يمكن لعمليات انتقاء بنيوية أن تتغلّب على الانحرافات التنظيمية من مثل انحراف ثقافات مهيمنة (جغرافية أو وظيفية أو مهنية) وانحرافات جنسية (أي جنس الموظف) والتي يمكن أن تدمر أداء الفريق. ومرة أخرى ينبغي أن يتنبّه القيّمون ورئيس الفريق

إلى وجود التوازن ما بين المهارات التكنولوجية والمهارات العملية المطلوبة لنجاح الفريق.

هناك أيضاً مسألة من سيكون له القول الفصل في اختيار أعضاء الفريق. فهذه ينبغي ألا تكون دور القيمين على الفريق، على الرغم من محاولتهم أحياناً أن يستأثروا بنفوذ قوي. وغالباً ما يعرف رؤساء الفريق وحدهم من هو العامل الجيد في فريق آخر، وهم يسعون إلى الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة الجاهزين للعمل. من ناحية ثانية فإن المدراء قد لا يرغبون بخسارة أفضل العاملين لديهم في الصفوف الثانية طويلة الأجل أو في معالجة العواقب الناجمة عن إرهاق موظفيهم في مهمات إضافية. ولكنهم قد يرغبون في استخدام الفريق لخلق فرص لتدريب الأفراد وإعدادهم. ودور القيم هو تسهيل حل وجهات النظر المختلفة هذه.

والفريق ما هي إلا أجزاء صغيرة من منظمة أوسع ولهذا فهي تعكس التوترات البارزة القائمة داخل المنظمة. وهذه التوترات تبدأ بالظهور أثناء اختيار أعضاء الفريق وسيحتاج القيم (أو القيمون) إلى حل النزاعات بأفضل طريقة ملائمة ثقافياً.

طوال عملية التأسيس هذه يكتسب رئيس الفريق نفاذ البصيرة في مواضع التشابه والاختلاف بين أعضاء الفريق والتوترات أو نقاط التوافق التي يمكن أن تظهر. وعلى سبيل المثال إذا جرى اختيار رئيس للفريق صغير السن على أساس ما لديه من خبرات واسعة في إدارة المشروعات، فقد يشعر الفنيون الخبراء الأكبر سناً بالامتناع. هذه المعرفة العميقة أمر حيوي؛ فبدونها لا يستطيع رئيس الفريق التفكير ملياً في كيفية جعل الفريق مستوعباً لهذه المسائل في الطور الثاني من دورته الحياتية.

#### 4 - خطط من أجل تكنولوجيا الاتصالات

ما إن يتأسس الموقع الجغرافي لأعضاء الفريق حتى يحتاج القيمون

والرئيس إلى تقويم ما سوف تعزّزه تكنولوجيا الاتصالات من تفاعل الفريق مع المهمة الخاصة الموكلة إليهم. وثمة حاجة عادة إلى خبير من دائرة التكنولوجيا المعلوماتية أو الخدمات، وخاصة إذا كان الفريق متفرقاً وكانت هذه ظاهرة جديدة بالنسبة للمنظمة.

هذا ليس بالضرورة وقت طرح أو تصميم تكنولوجيا جديدة. عليك بدلاً من ذلك أن تثنى أية وسائل للاتصال موجودة داخل المنظمة، وما هو متوفر في السوق، وما يستطيع الفريق أن يستفيد منها، وكم تكلف، وكم تستغرق من الوقت كي توفر التدريب لأعضاء الفريق، وكم هو المتوفر في الميزانية فعلاً. ثم اختر الأسلوب الذي يسمح لجميع أفراد الفريق بالاتصال على أفضل وجه. ولا تتجه نحو التكنولوجيا العالية إذا كانت تستبعد أي عضو في الفريق.

## 5 - قرّر ما إذا كنت تحتاج إلى مدرب خارجي، وإذا كنت تحتاج إليه اتصل بالقيمين والفريق كي توضح حدود مسؤولياته ودوره

تدير جميع الفرق الناجحة عملياًتها بكفاءة وكذلك المهمة الموكلة إليها. هذا التوازن ما بين العملية والمهمة يتطلب تسهيلات فعّالة. لذا قرّر في أبكر وقت ممكن من الدورة الحياتية للفريق أي مستوى من مهارات التسهيل تحتاج لذلك الفريق وما إذا كنت ستستخدم موارد داخلية أو خارجية أو تسهيلات ذاتية. والمسائل الأساس للتفكير في موعد اتخاذ هذه القرارات هي:

- هل أعضاء الفريق آتون ومعهم جداول أعمال متضاربة حيث يتسنى لشخص محايد أن يساعد بالوصول إلى اتفاق مشترك؟
- هل رئيس الفريق وأعضاء الفريق جميعاً يحتاجون إلى الانخراط بقوة في تفاصيل المهمة؟ هذا ما سيجعل من الصعب أيضاً متابعة التقدّم.
- ما هو مستوى الخبرة والثقة لدى رئيس الفريق في إدارة فريقه بالمزج الخاص ما بين الخبرة والخلفيات المتضمنة؟

لا ينبغي أن يكون دور المُسهِّل أن ينقذ الفِرَق من المتاعب. بل إن دوره تطوير قدرة الفِرَق على إدارة نفسها من البداية بحيث تستطيع أن تحسّن أداءها باضطراد طوال الدورة الحياتية وأن تعالج الخلافات والتسوية بصورة مبدعة عندما تنشأ.

إذا كان تسهيل عمليّات الفريق وإدارتها جديدين تماماً على المنظّمة فمن المحتمل أن يكون ثمة شعور قوي بالمقاومة. «نريد أن ننجح أولاً بدون تدخل من الخارج»، يمكن أن تكون الاستجابة النموذجية من فرق في هذه المنظّمات. ثم يحتاج القيّمون أن يقرّروا ما إذا كانوا يعتقدون أن الفريق قادر على تسهيل أموره بنفسه. أحياناً تكون هذه مسألة مخاطرة. هل يستطيع المشرف أن يجازف بأن يتعلّم الفريق على طريقته ويرتكب الأخطاء وهو يسير في طريقه؟ أو هل يحتاج الفريق إلى أن يقدم نتاجه الحرج تحت ضغط الوقت الضيق دون أن تتاح له فرصة للتعلّم من أخطائه؟ ما هي مخاطر «فرض» مسهل في مقابل ترك الفريق يواجه الأمر بنفسه؟ إن تجربة الفِرَق التي حاولت أن تعمل وحدها واكتشفت (متأخرة جداً غالباً) أنها كانت تحتاج إلى تدريب خارجي تتلخص على أفضل وجه في تعليق رئيس ذاك الفريق على مدرّبهم:

استخدمناك كمسعف عندما كان الوضع مسألة حياة أو موت وينبغي أن نستخدمك كدواء وقائي. فنحن لا نريد أن نمرض أولاً وقبل كل شيء.

ومهما كان ما يقرّره القيّم (مون) ورئيس الفريق، فينبغي أن يكون هذا مرتبطاً بوضوح مع المسهل والفريق. فالمدرّب الخبير يسلم بهذا التوتر في بداية العلاقة مع الفريق وسيكون قادراً على أن يقرّر على وجه السرعة كيف يكسب المصداقية كي يمكنهم بالبدء في إضافة قيمة.

ينبغي ألا تكون النفقة الاعتبار الأول في تقرير ما إذا كان ثمة حاجة إلى مُسهِّل أم لا. فالمدرّبون الجيدون سوف يُدفع لهم ما هو أكثر بعدة مرات إذا ما صادف الفريق صعوبات. كثير من الفِرَق رفضت مدرّباً لتجد نفسها تبدأ ثانية

عندما وصلت إلى طريق مسدود. وهذا ما يكلف الفريق والمنظمة ما هو أكثر بكثير مما لو كانت عيّنت مدرباً منذ البداية. ولا يوجد للمدرب دور واحد ثابت والدور الأكثر فعالية يعتمد على حاجات الفريق. إذ يعتمد نصف جدوى المدرب على الأقل على التحديد الواضح للدور الذي سيضطلع به، قبل العمل مع الفريق، ثم يراجع هذا العقد باستمرار طوال الدورة الحياتية للفريق.

## 6 - التعرف إلى الفريق

عندما يتفق أعضاء الفريق على المشاركة والعمل معاً، من المفيد لرئيس الفريق أن يبدأ بجعلهم ينضمون قبل اللقاء وجهاً لوجه. وهذا ما يمكن أن يحدث من خلال لقاءات أو إرسال استبيانات لمعرفة مدى فهم أفراد الفريق مسبقاً للمهمة، وموقفهم أو تفاعلهم التاريخي بعضهم مع بعض ومستوى التزامهم بالفريق. ويجد بعض قادة الفرق والمدربين من المفيد أن يطلبوا ممن سيكونون أعضاء ملء استبيانات عن نمط العمل أو دور الفريق للتعامل معها قبل أن يلتقي الفريق لأول مرة. والبساطة والصلة الثقافية هما أساس أية أداة تشخيصية. وبوسع الفرق بعد ذلك أن تستخدم نتائج الاستبيانات كتغذية راجعة لتحسين أدائها.

هذا النوع من العمل التحضيري مفيد بشكل خاص في المنظمات ذات المستوى العالي من التعبير الساخر والشك. وهذا ما لا يمكن أن يرجع إلى قطع سابق في النفقات أو تخفيضها، أو إدارة ضعيفة سابقة أو بسبب اللامركزية العالية في المنظمة أو تشتتها. ومن الممكن لأعضاء الفريق أن يتحرروا من أية خيبات أمل محتملة مسبقاً، بدلاً من جلبهم في حالة غليان إلى اجتماعات البداية. وعلى رئيس الفريق (و/أو المدرب) أن يخطط عندئذٍ مسبقاً لكيفية التعرف على أية قضايا بارزة تتعلق بالأحداث التاريخية قبل الانتقال إلى خلق شعور إيجابي حول كيفية قيام هذا الفريق بأداء الأمور على نحو مختلف. هذه

التمارين المسبقة تبين أيضاً أن كل عضو من أعضاء الفريق مهم بالنسبة للآخرين جميعاً.

## 7 - خطط للاجتماعات الأولى

ينبغي على أعضاء الفريق، والرئيس و/أو المدرب، والمشرفين الأساسيين أن يطلعوا على جدول أعمال اللقاءات الأولى. وعليهم أن يعينوا من سيحضر وأن يعينوا أية تمارين جماعية مقترحة أو نشاطات عملية ستكون مناسبة ثقافياً وتنظيماً وفي المستوى الصحيح من الخبرة.

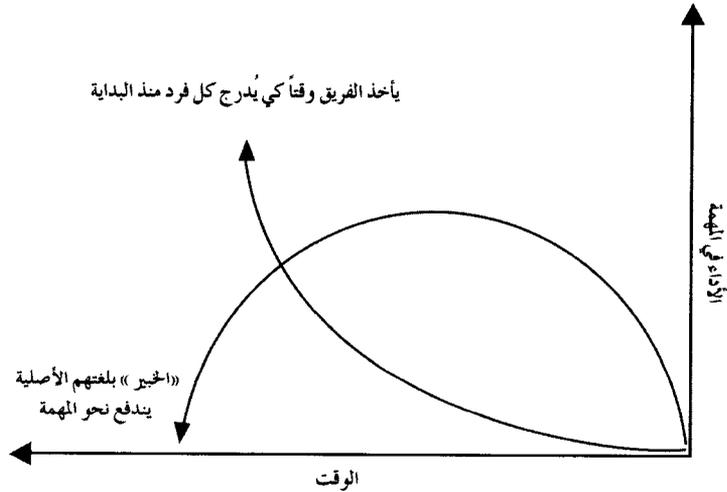
وهم يحتاجون إلى أن يفحصوا ويوزعوا أية وثيقة ضرورية، وأن يقرأوا مسبقاً ويراجعوا ويدونوا مكان الحدث والترتيبات الاجتماعية والترتيبات المتعلقة بالطعام. وفيما تبدو هذه التفاصيل الإدارية غير مهمة فإن تنفيذها على نحو سيئ يمكن أن يفضي إلى تأثير كبير في إقلاع الفريق. فتوقيت اليوم الأول، على سبيل المثال، يحتاج إلى أخذ متاعب السفر الطويل بالطائرة بالحسبان. فالمسافر الكوري المقبل من فنلندا قد ينام أثناء عمليّات التعارف والتقديم في الأمسية الأولى إذا وصل في ذلك الصباح، مما سيسبب خيبة الأمل للمعزف والإحراج لعضو الفريق الجديد.

**الطور الثاني: الاجتماعات الأولى، ابدأ ببطء كي تنتهي بسرعة،**

### صاّدق على القواعد الأساس

معظم الفرق في ثقافات التوجّه نحو العمل (كالثقافة الأمريكية والبريطانية والإسكندنافية) تميل إلى أن تقفز مباشرة إلى المهمة. وفي حين أن هذه المقاربة قد تبدو مثمرة جداً على المدى القصير، فإن هذه الفرق في اندفاعها إلى «العمل» وانشغالها لا تضمن غالباً أن يكون كل فرد في مكانه. والاختلافات والنزاعات الناجمة عما ينبغي أن يتحقّق وكيف، والتي تطفو عادة على السطح عند العالم الأساس أو قبل التنفيذ تعني في أحسن الأحوال أن

الفريق سيجمد في مكانه، وفي أسوأ الأحوال سينهار. وهذا لا يؤدي إلى عدم القيام بالمهمة فحسب، بل إنه من المحتمل أن ينسف رغبة الموظف في العمل مع هذه الفرق في المستقبل، محطماً بذلك قدرة المنظمة على تطوير طاقة عالمية. والمبادرة البديلة المصورة هي أخذ بعض الوقت في الأطوار المبكرة للعمل في المهمة والتقدم في وقت واحد. ومع أن هذا قد يبدو غير منتج مبدئياً من منظور المهمة، بيد أن الإنتاجية تتسارع على نحو استثنائي بعد الطور الأول من دورة الحياة، وتسمح عادة للفريق أن يقدم أداء رفيع المستوى من ناحيتي المال والوقت، مع الاستمرار في تقديم المتعة والتعلم (انظر الشكل 7 - 3).



الشكل 7 - 3 ابدأ ببطيئاً كي تنتهي سريعاً

لتصوير استخدام نموذج عدم العمل هذا، إذا كانت المهمة صعود جبل، عندئذ لا يوجد فريق عاقل ينطلق بدون تخطيط حذر للطريق، وبدون أن يعين المسؤولين الأساس، ويحدّد الطرق التي سيتبعونها لتجنّب عثرات كبيرة على طول الطريق، والاتفاق على كيفية الاتصال في ما بينهم وخاصة عندما تبدأ الأمور تسير في الاتجاه الخاطئ. ولسبب ما فإن كثيراً من الناس يظنون أنه لا

ينبغي لك أن تتخذ النمط نفسه من التحضير للمهمات في بيئة مشتركة، على الرغم من أن هذه المهمات هي على درجة من التعقيد والخطورة مماثلة لصعودنا المجازي للجبل. والمفهوم الخاطئ الشائع أن الجميع سيصلون إلى المكان حالما ينطلق الفريق في رحلته. ويعود هذا غالباً إلى أن كل فرد يفترض أن كل واحد آخر لديه الأفكار ذاتها عن كيف ينبغي أن يتقدموا.

ولكن إذا لم توضع الأسس في الطور الأول فإن أفراد الفريق عندما يجابهون الصدع الأول سوف يتخبطون ويشرعون في الجدل حول الإجراءات الأولية التي كان ينبغي أن توضع تماماً منذ البداية.

إن استعراض جميع التوقعات وفهم العمليات على السطح منذ بداية الدورة الحياتية وتخطيط مقاربة ناجحة مشتركة هي أمور جوهرية لنجاح الفرق.

## 8 - أعدّ المسرح، حدّد وضع أولويات وصادق بصورة مشتركة على المهمة والمقصد والأهداف ومعايير النجاح الأساس

تُوجد الشركات الفرق لأسباب متنوعة، ولكن المهمات التي تُطلب منها عادة أن تُكملها تمر عبر سلسلة من الحدود التنظيمية. فإذا لم يكن لدى أعضاء الفريق إدراك أو خبرة سابقة بمنظمة أوسع، فقد يبدو موقفهم كمن يتخبط في الظلام بحثاً عن جواب. من الأهمية بمكان أن يكون لدى الفرق إحساس واضح بالمحيط الذي يعملون ضمن إطاره. والتعامل مع الحدود بصورة فعّالة هو الصفة المميزة الأساس للفرق الناجحة. وإرساء هذا المحيط هو الدور الأول للمشرفين على الفريق.

وقد بينت التجربة أن من الأجدى أن تُكسب الفريق الالتزام بالاتجاه المشترك قبل استكشاف أية تباينات موجودة في المنظمة الأوسع. ولكن من المهم أن نظهر ونتعرّف إلى هذه التباينات في أقرب وقت ممكن من دورة

الفريق الحياتية، وإلا فإن التباينات المستعصية يمكن أن تنسف قدرة الفريق على الأداء بنجاح.

وعندما يتضح هدف الفريق، ضمن الصورة الكبيرة، عندئذٍ يحتاج الفريق إلى أن يحدد ما يريد تحقيقه، وطريقة ذلك وكيف ينبغي أن يبدو عندما يصل الفريق إلى هدفه. وعندما يصل إلى مرحلة كيفية الطريقة ينبغي أن يتم التركيز على الوصول إلى توقعات مختلفة عما يُكوّن عملاً جماعياً فعّالاً، بما في ذلك اتخاذ القرار، والقيادة وإدارة الأداء وحل الخلافات وغيرها.

### 9 - التأكيد على بناء علاقات عندما تكون الصلة وجهاً لوجه

تشير الأدلة إلى أن أفضل وضع لبناء الثقة أن تبني في الوقت نفسه والمكان نفسه؛ أي عندما يلتقي الأفراد وجهاً لوجه. أما بناء الثقة عن بُعد فهو أكثر صعوبة بكثير. وتبني الثقة بطرق مختلفة في الثقافات المختلفة. فعلى سبيل المثال نجد أن الرؤساء الأمريكيين الطامحين يشرعون عادة بالسخرية من أنفسهم ومن ضعفهم في المراحل الأخيرة من الحملة الانتخابية. أما في هونغ كونغ فإن من يفعلون ذلك لا يُمكن أن يُنتخبوا. وفي بعض الثقافات يبدو بناء الثقة بعد اجتماع قصير فقط أمراً لا معنى له. فبعض الألمان، كمثال، ينتظرون حتى يتبين لهم ثبات ونوعية العمل قبل أن يثقوا بزملائهم.

وبصورة عامة فإن النشاطات التالية تكون أفضل ما يمكن عندما تتم وجهاً

لوجه:

- المصادقة على الرؤية الشاملة والأهداف المشتركة والمرحلية.
- العمل ضمن جداول الأعمال الشخصية واستكمالها.
- وضع القواعد الأساس التي يمكن ضمنها أن تتطور علاقات العمل والثقة بالعمل.
- صياغة جوانب شخصية للثقة، والطموح وفهم أفضليات الاتصال المختلفة.

- العمل من خلال الصعوبات وصراع المصالح والمشكلات ما بين الأفراد.
- مناقشة وجهات نظر مختلفة واتخاذ قرارات مهمة. وخاصة حول قضايا غير تكنولوجية ومعقدة وذات قيمة.
- تقويم ومراجعة التقدم بكامله.
- إجراء بعض التدريب بصورة مشتركة.
- تقديم شخص جديد أو التعريف بجانب من جوانب العمل.
- تغيير القيم والسياسات والأهداف إذا لزم الأمر.
- المصادقة على أشكال وأساليب الاتصال عن بُعد.
- الاحتفال بالنجاح.

#### 10 - إستكشف أوجه التشابه والخلاف بوعي وكذلك نقاط قوة الفريق وضعفه، نمِّ ممارسات عمل متفق عليها أو قواعد أساسية

لعل هذه هي العملية الأهم من بين جميع عمليّات الفرق المركّبة، الفهم العميق لماهية وضعك كفريق. وبعد القيام بذلك تستطيع أن تقرّر كيفية العمل معاً على أفضل وجه. وعندئذٍ فقط تستطيع أن تصل إلى الطاقة الهائلة التي يستطيع الفريق أن يقدّمها. هناك سلسلة من الوسائل (استبيانات، القيام بأدوار، تمارين) لمساعدة الفرق على تنمية وعي أكبر بأوجه تشابهها واختلافها.

كانت منظمة دولية لتكنولوجيا المعلومات، فرنسية المنشأ، تحاول أن تصل إلى ألا يعاني الموظفون غير الفرنسيين من الاختلاف الثقافي. وفي برامج التطوير التي تضم مشاركين دوليين كانوا يجرون تمريناً يستكشف ماهية العمل في منظمة ذات ثقافة مهيمنة، وهي في هذه الحالة الثقافة الفرنسية.

انقسم المشاركون إلى مجموعتين: إحداهما فرنسية، والأخرى غير فرنسية. وكان على المجموعتين أن تُجيبا عن الأسئلة الواردة في الجدول (7 - 2).

تبادلت المجموعتان بعد ذلك الإجابات والأفكار ووضعتا معاً خطة عمل للتغلب على أي نزاع. على الزملاء في وظيفة الموارد البشرية أن يكونوا قادرين على تقديم المشورة لأية استبيانات تختارها المنظمة. وأحد هذه الاستبيانات الناجحة لدى الفرق، بغض النظر عن الوسط المختلط وظيفياً أو ثقافياً، هو مؤشر ميرز بريغز MBTI Myers Briggs. وهذا يتطلب مدرباً مؤهلاً كيف يوفر تغذية راجعة للفرق، ولكن التبصر المكتسب والفوائد طويلة الأجل لأداء جيد تستحق عادة الاستثمار الأولي من حيث الوقت والنفقة.

المسألة المهمة التي ينبغي أن نتذكرها أن هذه الاستبيانات أو القوائم هي أدوات/ إطارات لتسهيل النقاش بين أفراد الفريق.

ثمة أمران يحدثان في وقت واحد أثناء هذه المناقشات. الأول قاعدة الوعي والإدراك التي يجري تأسيسها، وتقبل وتقدير أوجه الشبه والخلاف لدى أعضائها وتقويم نقاط القوة والضعف لديهم. وباستخدام إطار متفق عليه سوف يتمكن أعضاء الفريق فيما بعد من تبادل الاستجابة حول مسائل سلوكية بدون أن تكون شخصية. والثاني أن يرسي الفريق «القواعد الأساس» لتفاعل أفرادها على أفضل وجه. ومع أن هذا عمل شاق للغاية، وبعض الأفراد لا يتقبله إلاً كارهاً، إلاً أن تأسيس هذه القواعد يعطي الفوائد الآتية:

- يخلق قواعد اتصال ناجحة خاصة بهم.
- يخلق التزاماً داخل الفريق يجعل أفراد مسؤولين عن توليد أفضل تفاعل.
- يحمي آراء الأقلية الأمر الذي يعزز الأداء الشامل للفريق.
- يجعل القواعد الأساس بمثابة حكم محايد عندما ينشب نزاع أو تصرف ضار.
- يخلق «مجالاً» أرحب كثيراً يجري في إطاره الخلاف البناء.

بعض الأفراد يعجب بهذه المناقشات ويتواصل معها على الفور، فيما

يراهما آخرون مضيعة للوقت تماماً، ثم لا يلبثون لاحقاً أن يعترفوا، ولو كارهين، أنهم لو أخذوا هذه المناقشات على محمل الجد لما واجهوا كثيراً من الصعوبات اللاحقة. وإذا كان أفراد الفريق وخاصة رئيسه يفتقرون إلى الحساسيات ما بين الثقافات أو لم يضعوا قواعد أساس واضحة فستسود قوالب نمطية ومن المحتمل أن يستبعد أفراد مهمون جداً في الفريق من التفاعل القيم.

### الجدول 7 - 2 أسئلة ثقافية

مجموعة فرنسية	مجموعة غير فرنسية
ما الذي تفخر به في ثقافتك؟	ما الذي تقدّره في الثقافة الفرنسية؟
ماذا يمكن أن تغيره إذا استطعت؟	ماذا يمكن أن تغيره إذا استطعت؟
ما هو ما لا تستطيع أبداً أن تشرحه	ما هو ما لا تستطيع أبداً أن تفهمه؟
لشخص غير فرنسي؟	

#### فريق يعمل في مشروع ثقافة مختلطة في هونغ كونغ

هونغ كونغ مدينة نابضة بالحياة وموطن لعمليات «باسيفيك ريم» لكثير من متعددي الجنسيات ولشركات وطنية كبيرة. ومعظم هذه المنظمات تتألف في مستوى الإدارة من أفراد محليين صينيين يعملون جنباً إلى جنب مع مهاجرين غرباء معظمهم من الأنغلو ساكسون (من بريطانيين وأمريكيين وأستراليين). كما عانى كثير من هذه المنظمات أيضاً مشكلات في مشروع العمل الجماعي بسبب صدامات ثقافية. فعلى سبيل المثال تجلب شركة أفون Avon للبيع بالتجزئة، ومقرها الرئيس في الولايات المتحدة، الكثير من منتجاتها من الصين عن طريق مكتب مبيعاتها في هونغ كونغ. وقد لاحظت الإدارة العليا هناك توتراً وسوء اتصال ما بين مدير الموظفين الأمريكي ومدير هونغ كونغ الصيني في مكتب المشتريات والموظفين الصينيين في الصين نفسها.

بالعودة إلى الوضع من السهل أن نرى لماذا تنشأ مثل هذه المشكلات. فالقيم الثقافية الصينية والأنغلو ساكسونية متباعدة (انظر الجدول 7 - 3). فالأخرون يميلون إلى أن يكونوا فرديين وأقل اهتماماً بالتسلسل الهرمي، ويؤمنون بالمعاملة الحسنة، يحبون المنافسة ويحرصون كثيراً على الوقت. من ناحية ثانية نجد الصينيين أكثر توجهاً نحو

العائلة، وأكثر اهتماماً بالتسلسل الهرمي والعلاقات الشخصية، وأكثر مرونة في ما يتعلق بالوقت (كيركبرايد وويستود، 1992).

الجدول 7 - 3 مقارنة بين القيم الثقافية

القيم الثقافية الصينية	القيم الثقافية الأنغلو ساكسونية
جماعية	فردية
مساحة سلطة عالية	مساحة سلطة متدنية
اصطفائية وبرagamاتية	عالمية
بيئية وكتانية	عقلانية
انسجام	تنافسية
خجولة	شعور بالذنب
مرنة بالنسبة للوقت	حريصة على الوقت

هما ليستا متنافرتين تماماً. فكلتاها ترى في الأخرى جوانب إيجابية كما يستدل من الجدول 7 - 4 الذي يلخص وجهتي نظر كلتا الثقافتين في هونغ كونغ ذات الجنسيات المتعددة HK MNC.

الجدول 7 - 4 الجوانب الثقافية الإيجابية

الصينيون (كما يراهم الأنغلو ساكسون)	الأنغلو ساكسون (كما يراهم الصينيون)
مجدّون	ودّيون
عائليون	جازمون
أذكياء	منفتحو الذهن
متعطشون للمعرفة	مبتكرون
يسعون للانسجام	غير رسميين

أما الجانب المظلم فمبين في الجدول 7 - 5، الذي يُظهر بعض الصفات المنسوبة والمثبطات السلبية. ومن الواضح أن مثل هذا الجو غير ملائم لعمل جماعي جيد وتعاون مع المنظمة!.

## الجدول 7 - 5 جوانب ثقافية سلبية

الصينيون (كما يراهم الأنغلو ساكسون)	الأنغلو ساكسون (كما يراهم الصينيون)
لا يعطون أجوبة واضحة على الأسئلة	يركزون على النتائج قصيرة الأجل
لا يخبرون عن الأنباء السيئة	غير صبورين ومتعجرفون
يحاولون إرضاء كل فرد	مباشرون جداً وعدوانيون
لا يأخذون المسؤولية الشخصية على عاتقهم	لا ينسجمون
غير مبدعين	كسولون

كانت إحدى الشركات الكبيرة في هونغ كونغ معنية بشكل خاص بالمشكلات التي يعانيها الصينيون والأنغلو ساكسون في عملهم معاً على صعيدي التعاون والإنتاج. وقد رأت أن جانباً من المشكلة يتمثل في المقاربات الثقافية المتأصلة تجاه إدارة النزاع والاحتكاكات الشخصية. وقد قام باحث بقياس مقاربات النزاع المستخدمة من قبل المجموعتين كليهما وفقاً لأداة توماس - كيلمان المشهورة (توماس وكيلمان، 1974) ووجد أنماط الاستجابة الواردة في الجدول 7 - 6.

## الجدول 7 - 6 أنماط مقاربات النزاع

الصفة	مدراء صينيون	مدراء أنغلو ساكسون
منافسون	4,6	6
متعاونون	6,1	7,9
ميالون إلى الحل الوسط	7,9	6,1
متجنبون	6,7	5,2
متكيفون	4,5	4,7

يميل المدراء الأنغلو ساكسون كما يبين الجدول إلى استخدام أساليب أكثر حزماً في التعاون، والمنافسة والحل الوسط ونادراً ما يتجنبون المواجهة، في حين يتصف المدراء الصينيون بميل واضح نحو التسوية للمحافظة على الانسجام، كما يميلون إلى تجنب المواجهة، إذا كانت غير مجدية، الأمر الذي يغضب الأنغلو ساكسون حقاً.

كلتا الشركتين صمّمت على معالجة هذه العوائق الثقافية في وجه العمل الجماعي عن طريق القيام بجلسات تدريب متعدد الثقافة لمجموعة مختلطة من المدراء الصينيين والأنغلو ساكسون باستخدام فريق للتدريب من الجانبين معاً. وقد تشجع كلا الجانبين لاستكشاف والسؤال عن جوانب ثقافته الخاصة والسعي إلى فهم جوانب الثقافة الأخرى. والحق أن الجلسات قد عقدت تحت شعار «كل شيء أردت يوماً أن تعرفه عن ثقافة الآخر ولكنك لم تجرؤ أبداً على السؤال!».

بدأت هذه المداخلات التدريبية تقود إلى فهم أكبر وعلاقة عمل أسهل عبر الاختلاف الثقافي. والحق أن أكثر من مغترب قد لاحظ أنه قد عرف أكثر عن الثقافة والسلوك الصينيين في يوم واحد أكثر مما عرفه في السنوات العشر السابقة.

استقت عدة مجموعات دروساً رئيسة من جلسات التدريب، والتي يمكن تلخيصها في ما يأتي، والتي تجسدت غالباً في قواعد أساسية للعمل:

- تفحص واعرف افتراضاتك وقيّمك الثقافية.
- افهم لماذا تتصرّف تقليدياً وتعمل بطريقة معينة.
- افهم الافتراضات والقيم الثقافية لزميلك.
- اعرف أن سلوك زميلك منطقي تماماً إذا ما نُظر إليه من منظور افتراضاته وقيمه الثقافية.
- تنبأ كيف يفضل زميلك عمل الأشياء على نحو مختلف.
- ابحث بصورة مشتركة عن حلول متعاونة ثقافياً.

## 11 - إتفق على المجموعة الأولى من خطط العمل، بما في ذلك كيف

### تتصل

يحتاج الفريق عند هذه النقطة إلى أن يتفق على ما سيفعل، ومن سيفعله ومتى قبل الاجتماع المقبل. والأهم من ذلك أنه يحتاج إلى أن يتفق كيف سيتواصل أعضاؤه، ليس كيف سيستخدمون التقنيات المختلفة فقط، بل وأسلوب الاتصالات أيضاً. وإيجاد عقد للاتصالات ينبغي أن يهدف نوعياً إلى إدارة المسائل المعقدة للفريق وشركائه.

هنا يستطيع رجل تكنولوجيا المعلومات من فريق التصميم أن يعرض

مكتشفاتهم ويستطيع الفريق أن يعمل من خلال الخيارات ويصنع حاجاته. هذه العملية يمكن أن تسرع من إقامة المنظّمات لبريد إلكتروني أو اتصالات ما بين الشبكات عابرة للثقافات وبرمجيات قياسية.

في نهاية هذه المجموعة الأولى من اللقاءات ينبغي أن يكون من الواضح للفريق ما يفعله وإلى أين يتجه. وينبغي أن تستكشف الخلافات وتُبين بعد الفهم المشترك للهدف والأغراض المرسومة. ثم ينبغي على الفريق أن يعمل بعد ذلك على «كيف» قبل تفاصيل «ماذا». والمبادئ المختلفة ثقافياً، والمستويات المختلفة من إجادة اللغة، وممارسات العمل المختلفة، وأساليب القيادة، والمسافات الجغرافية، والمسائل المتعلقة بالوضع القانوني ينبغي أن تتوضح وتتكامل في عملية تفاعلية ناجحة تدعم على أفضل وجه المهمة وتجسد فردية كل عضو في الفريق.

### الطور الثالث: العمل خلال اللحظات الاستراتيجية

غالباً ما يتميّز الطور المتوسط لدورة الفريق الحياتية بانفجارات للأنشطة تليها فترات من الركود والزخم الضعيف تظهر خلالها المشكلات. وجداول الأعمال المخبأة في البداية يمكن أن تظهر وتخلق «لحظات استراتيجية». ويحتاج الفريق، بعيداً عن العمل خلال الصعوبات و«اللحظات الاستراتيجية»، إلى تجديد ومراجعة واجتياز تدريب مناسب متوسط المدى. وتكرار اللحظات الاستراتيجية، وقسوة العناء والمعاني المتضمنة لكيفية التعامل مع الرئيس أو المدرب تبدو أكبر بكثير في الفرق المركّبة: أي المتعددة الثقافات أو المتعددة الوظائف أو العملية، منها في الفرق المتجانسة.

### 12 - العمل خلال اللحظات الاستراتيجية

من أجل أن نوضح المقصود بـ«اللحظات الاستراتيجية» دعونا ننظر إلى اجتماع فريق نموذجي في منظمة متعددة الجنسيات.

يجتمع «فريق تطوير الإنتاج الأوروبي» فصلياً لمراجعة التقدم في مواجهة خطط إطلاق الإنتاج. في هذا الاجتماع وضعت خريطة تتضمن النشاطات والمسؤوليات الراهنة. أعضاء فريق مصنع الإنتاج الإسباني لا يرغبون في الكشف عن مدى تقدمهم في تسويق منتج جديد لأنهم كانوا على قناعة بأن الألمان في قيادة الشركة سوف يسرقون أفكارهم ويستولون على أفضل الأسواق. ومع تقدم المراجعة أعطيت أسماء كبار نواب الرئيس والمدير التنفيذي للمسؤول عن النشاطات الأساسية، بدون اقتراح أسماء من داخل الفريق. ويومئ مدير الإنتاج الألماني إلى رئيس المبيعات الإسباني ويخرج مزجراً من الغرفة، تاركاً بقية أعضاء الفريق غارقين في صمت.

وصل الفريق إلى لحظة استراتيجية. فما سيحدث تالياً قد ينقذ الفريق أو يدمره. فإذا كان الرئيس أو المدرب يعرف التاريخ وكان يتوقع جموداً ويستطيع أن يقود الفريق في هذه اللحظة فمن المحتمل أن تنهار الأنماط المشتركة القديمة وسنوات التنافر والخصومة والمصالح المكتسبة. وهكذا فإنهم عندما يكونون في ضيق شديد فإن اللحظات الاستراتيجية فرصة عظيمة لتغيير العادات المشتركة غير الناجحة. والحق أن الفريق يستطيع أن يستعيد طاقته وحماسه بتحرير الطاقة الكامنة التي كانت موجودة في الأنماط السابقة المختلة وظيفياً.

لنعد إلى فريقنا.

أوضحت المدربة لأفراد الفريق الباقين أن اثنين من الأفراد البارزين قد غادرا الغرفة واقترحت أخذ استراحة. سألت الفريق عما سيفعله بعد فرصة الـ 15 دقيقة. وجاءها الجواب «أوه، نريد أن نناقش الإنتاج بصورة عامة». ونقل هذا إلى المديرين رفيعي المستوى عندما عادوا بعد عشر دقائق. وفجأة أصبح مدير الإنتاج الألماني «إسبانياً» جداً وانفجر في خطبة عاطفية مسهبة حول إنه إذا لم يتصد أحد أفراد الفريق لتحمل المسؤولية على هذه التصرفات فإنه سوف ينسحب احتجاجاً. وجاء صوت إسباني رفيع من مؤخرة الغرفة ليشرح أنهم يخشون مما سيحدث عندما يواجهون تقدمهم وأنهم كانوا يتنافسون داخلياً.

واعترف رئيس الإنتاج الألماني أن هذا قد حدث في الماضي، وأنه قد التزم باتخاذ أسلوب جديد في المستقبل. وانفجر تدفق السيل وراح كل واحد يبحث عن وسائل بناءة للتقدم والسهر طويلاً في الليل.

إنها مسؤولية رئيس الفريق أو مدربه أن يُخرج الفريق من مثل هذه المواقف بأفضل وسيلة بناءة ممكنة. ووضع اللحظة الاستراتيجية التي يمكن أن يختلف من التزام زائد عن الحد بالشحنات العاطفية إلى صمت أصم كامل، حيث يصعب التصرف في كلتا الحالتين. وتعتبر الشجاعة والمثابرة والمرح والتحول المؤقت جميعها استراتيجيات مفيدة يمكن أن تُستخدم. كما أن المزج العجيب ما بين البشرة الثخينة لشخص ما والحساسية العالية لما يجري هو أيضاً لا يقدر بثمن. إن التدفقات العاطفية وخيبات الأمل يمكن أن تُستقبل بالتعرف الهادئ عليها والاستجابة الرقيقة لوجهة نظر أحدهم وقيمه. واللحظات الاستراتيجية يمكن أن تكون صحية حقاً. المهم هو الاستعداد لها من خلال الأداء العميق للوظيفة الواردة في الطورين الأول والثاني. وهذا وقت «معرفة فريقك» وفهم أوجه الاختلاف والحصول على قواعد أساس ناجحة لتحقيق الفائدة.

لا بد من كلمة تحذير هنا. فالغنى الذي يفضي إلى نتائج ممتازة يمكن أن ينهار في أية لحظة ويحتاج إلى أن يُصان باستمرار من العطالة الغالبة. وبقدر ما تكون قواعدك الأساس جيدة يكون لدى الفريق الرغبة أو القدرة على إبقاء التباينات واستخدامها. أنت لا تستطيع أن «تشرعن» استخدامها. والحق أن كثيراً من المشكلات والنتائج الخائبة ضمن المنظّمات تنجم عن الكسل، أو السخرية، أو العطالة، أو الرغبة في الوصول السريع، أو الافتقار إلى الشجاعة في اختراق المجهول أو تغيير القواعد السائدة. وغالباً ما يحتاج رؤساء الفرق إلى الإلهام، أو التحريض أو الإجبار، أو التفاوض أو فضّ التعامل، أو الغضب على نحو قاطع. إنه عمل قاس ومرهق عاطفياً

### 13 - تأكّد من اشتراك كل فرد واستخدم أدوات الاستجابة التي أرسيتها في البداية

الانخراط المتساوي لا يعني أن يتساوى الجميع بالمقدار الذي يتحدّثون به . والطريقة الوحيدة لمعرفة ما إذا كان الفرد مشتركاً كما ينبغي هي السؤال . والحق أنّه من المفيد القيام بـ«فحوص صحية» كل ستة أشهر وإجراء فحوص صغيرة خلال اللقاءات التي تتم وجهاً لوجه . والشئ المهم في المراجعة التأكّد من أن نموذج التفاعل المعتمد يلبي احتياجات الفريق والمهمّة .

كما أن المراجعات الواسعة فرصة جيدة «لتأسيس» أعضاء فريق جديد . ويمكن لهؤلاء أن يطلعوا على جميع سجلات اللقاءات الأولى بحيث يستوعبون تاريخ الفريق وتطوّره .

### 14 - تابع التدقيق في الوقت، وحيّز المعالم، واستخدم وقتاً متصلاً ووقتاً منفصلاً لتحقيق الطاقة الكاملة

من المفيد نشر المعالم ومتابعة مراقبة الوقت . لا تخطط لحيّز ضيق جداً من الوقت أو لحيّز بعيد جداً إذا كان المشروع قد بدأ وتأكّد من أن المراجعات الدورية والتحديث جارية من أجل أن تخطّط المجموعة التالية من النشاطات . ويمكن أن تجري مراجعات العملية في فترات الهدوء المؤقت ما بين موجات اندفاع النشاط في المهمة .

وبصورة عامة، فإنه من الأفضل تأدية النشاطات التالية على حدة:

- أوجد شبكة منتظمة ومستمرة من الاتصالات .
- شارك في المقابلات وجهاً لوجه .
- أوجد مؤتمرات إذاعية/ بصرية منتظمة .
- شجّع على تقدّم كل فرد عصرياً، بمعنى التراسل أسبوعياً بالبريد

الإلكتروني، ووضع الملفات الكلامية، وكذلك الملفات الفنية وفقاً  
لـ«ملاحظات لوتوس».

- شجع كل فرد على إرسال رسائل وتعليقات محرّضة رداً على رسائل الآخر.
- وضّح الأهداف وقدم اقتراحات.
- نفذ أعمالاً مقبولة.
- توصل إلى إجماع حول القضايا الفنيّة الخالصة.
- أوجد المعلومات وشارك في جمعها وتحريها.
- ساعد في إيجاد وثائق، وتصميم منتجات.
- احضر اجتماعات المجموعات الفرعية.
- حضر للقاءات وجهاً لوجه مقدماً.
- استبق تنفيذ مطالب زملاء وحاجاتهم.

ينبغي ألا يضيع أي فريق مركّب وقتاً ثميناً وجاهة في هضم أو التعليق أو إعادة تحرير معلومات يمكن أن تُقرأ قبل الاجتماع. فالتكنولوجيا ذات القاعدة الكومبيوترية يمكن أن تسمح بتبادل المعلومات والتقارير ومعالجتها في أماكن وأوقات مختلفة. وهذا لم يعد يعطي للشركات الآن عذراً لعرض أي من هذه المهمات وجهاً لوجه. وقد علّق فريق مقيم في السويد بقوله «عندما نجتمع معاً، يبدو لنا أننا لا نتشارك إلا في القليل من المعلومات، فحيّز الوقت لا يسمح بما هو أكثر من ذلك». الوقت كان يسمح بما هو أكثر، ولكنهم كانوا يستخدمون الوقت لأسباب خاطئة.

استخدام الوقت على حدة من أجل تبادل كهذا للمعلومات يعني تخصيص وقت ثمين لإيجاد حل للقرارات الصعبة والصعوبات ما بين الأفراد (مع أن الوقت الجانبي يمكن أن يسمح أحياناً للأفراد أن يخففوا من حدتهم

ويعيدوا التفكير في مواقفهم). كما أن الوقت الموحد مفيد أيضاً للتدريب «في الوقت المناسب» كحل مشكلة جديدة، واتخاذ قرار، وسبل النزاع المبتكرة.

## 15 - وصل ما تحقق وخبر عن النجاحات عندما تظهر

إدارة الحدود الخارجية للفريق عند هذه المرحلة سيقدر تأثير النتيجة النهائية في المنظمة. فهذا هو الوقت للإذاعة عن النجاحات الداخلية وإطلاق الأفكار المكتوبة عما ستحققه نتائجك الأخيرة للمنظمة وللأفراد الشركاء. وهذا ما يمكن تحقيقه خلال أخبار الظهيرة، والعروض المقدمة إلى كبار المدراء، والنشرات الإخبارية، وأوراق الفريق حول قواعد معلوماتية مشتركة فضلاً عن لقاءات الغداء ما بين شخصين. والمهم جمع المعلومات بطرق تجعل الناس يصلون إليها.

ويمكن لتبادل أخبار النجاحات عند ظهورها أن:

- تديم اهتمام المشرفين ومشاركتهم.
- تمكن من بعض الاستجابة والاهتمام المفيد.
- تشجع المشرفين على المدافعة عن فريقهم.
- تحفز الفريق عندما يقل اهتمام أفرادهم.

تضع الإذاعة عن النجاحات المرحلية على نحو واضح عبئاً إضافياً على أعضاء الفريق، وخاصة على أولئك الذين يشعرون أن شهرتهم قائمة على استحضار مُنتج نهائي جاهز قبل أن يدعوا بقية المنظمة تعرف عن ذلك. ولكن ثمن عدم الإعلان عن النجاحات المرحلية وإطلاع الشركاء على الناتج يمكن أن يكون باهظ الثمن.

يحتاج رؤساء الفرق إلى القيام بأي شيء من أجل الإبقاء على الحافز قوياً عند هذه المرحلة، وخاصة الاحتفال بالنجاحات المرحلية. والإقرار علناً بمشاركة أفراد الفريق في التحضير لمراجعة الإدارة الخارجية التي قام بها رئيس

الفريق، ونشر النتائج المرحلية وإلقاء الضوء على المنجزات الفردية والجماعية للفريق من شأنها أن تساعد جميعاً بإدامة الشعور بملكية الفريق والانتماء إليه.

### 16 - مشاركة الرؤساء في المراقبة وتخفيض المدربين لحضورهم

يجب أن يساعد المدربون الفريق على تدريب نفسه وبالتالي أن يخفضوا عن قصد من تواجدهم عند هذه المرحلة. وعلى نحو مشابه ينبغي على الرؤساء، إذا كان ذلك ملائماً ثقافياً، أن يخفضوا من مراقبة الأحداث قدر الإمكان في هذه المرحلة كي يصبح الفريق مديراً ومسؤولاً عن نفسه.

### الطور الرابع: إنجاز المهمة، والمراجعة، والمشاركة في التعلم

#### 17 - تأكد من بقاء كل فرد حتى النهاية

ثمة اتجاه قوي لإسقاط العمل الجماعي مع ضغط المواعيد النهائية وخاصة لتقرير أن كلفة ضم أعضاء بعينين في إنهاء العمل باهظة جداً. وهذا من شأنه أن يفسد كثيراً من جهود الفريق البناء المبكرة ويولد الاستنكار لدى أولئك الذين يشعرون فجأة بأنهم مستبعدون. وهنا يتجلى دور الجماعة التي ستحول دون مشكلة كهذه. وإذا ظهرت هذه الجماعة منذ البداية فلا بد أن يكون الفريق قادراً على تعديل عمله بحيث يلائم احتياجات أفراده.

#### 18 - مراجعة التعلم ضمن الفريق

هذا بدون شك أهم جانب من جوانب إنجاز العمل. لن تكون الفرق قادرة على العمل معاً في المستقبل إلا إذا استطاعت أن تتعلم من أخطائها. ولا بد من توفّر جميع سجلات الأطوار السابقة والمراجعات المرحلية. ولسوف يحكم على أداء المهمة في النهاية من قبل منظمة أكبر، ولكن الاستجابة الفورية ينبغي أن تكون موضع تصدّ والتماس المشرفين بصورة جديّة.

يحتاج الفريق إلى مراجعة عملياته بطريقة رسمية مستخدماً خلفية من المعلومات كي يفرز ما نُقِّد على نحو جيد، وما يمكن أن يُحسَّن، ويسجل المشكلات النوعية ما بين الثقافات والإرشادات من أجل الفِرَق الأخرى. ومرة أخرى يمكن الاستبيانات الكتابية واللوائح أن تكون مفيدة عندما يكتب الأفراد بصورة مغلّفة ما لن يقوله علناً. ويشير التسجيل الكتابي، كما المهمة نفسها، إلى أن العملية التفاعلية شيء محسوس ومقبول ويتطور مع الوقت.

من الممكن أن يكون مفيداً إشراك المشرفين في عملية المراجعة أثناء إجراءاتها بدلاً من جمع آرائهم وتغذية أفراد الفريق ثانياً بهذه الآراء. كثير من المشرفين في فريق دولي لا يشكّلون هم أنفسهم جزءاً من هذا الفريق ولا يعجبون بذروة الحماسة والإثارة وقاع اليأس. ولكنهم بالمشاركة في عملية المراجعة يستطيعون الشروع في تقدير ما أسهم به الفريق من طاقة والتزام في المهمة. وهذا بدوره ما يجعلهم أكثر قدرة على الإشراف على الفِرَق الدولية مستقبلاً بصورة فعّالة.

إذا عملت مع مدرّب طوال الدورة الحياتية للفريق فسيكون من المفيد جداً بالنسبة إلى مدرّب مختلف «محايد» أن يقوم بعملية المراجعة بنجاح. وهذا ما يُمكن مدرّب الفريق من الإسهام في جوهر المراجعة ويزوّد الفريق بنفاذ بصيرة تجاه وجهات نظرهم. كما يمكن الفريق بكامله من أن يكون انتقادياً بصورة بناءة تجاه عملياته التفاعلية والدور الذي لعبه المدرّب.

## 19 - احتفل بالنجاح وخطّط للمستقبل

من أجل الوصول بنشاطات الفريق إلى نهايتها ونهاية مهمته احتفل بما تحقّق من إنجازات. وهذا مهم حتى وإن قاسى الفريق في البداية لأسباب خارجة عن إرادته. وبعد الاحتفالات يحتاج الفريق إلى وضع خطة عمل حول كيفية تنفيذ النتائج على وجه أكمل، وأن تُقوّم وتعمّم على الشركة. كما يحتاج

الفريق إلى التفكير في ما سيفعله أعضاؤه مستقبلاً، وإذا كان المشروع تزيد مدته على ستة أشهر، فكيف سيعود انضمامهم إلى الشركة وكيف ستستخدم الشبكة التي أوجدها داخل الفريق.

## 20 - يحتاج الفريق إلى تمرير ما تعلمه إلى بقية المنظمة

يحتاج أعضاء الفريق إلى إحداث فكرة بارعة مفاجئة حول كيفية إيصال ما تعلموه بأفضل طريقة مجدية مع منظمّتهم. الاجتماعات الرسمية الكبيرة التي يحضرها كبار المدراء ليست ملائمة عادة لطرح الأخطاء الكبيرة، والتي يفضل أن تطرح بصورة غير رسمية. والأساليب الأخرى التي اقترحتها الفرق قد تضمنت قواعد معلومات إلكترونية مع ما يرافق ذلك من مشاكل حول تصنيف المادة العلمية وجعلها متاحة، وحول تحديثها وجعلها ملائمة. وقد أنشأت إحدى الشركات مكتباً لأفضل ممارسة وجميع أنواع الحوافز كي تشارك الفرق في الأفكار. والأحداث الاجتماعية والمنتديات الأصغر حجماً تُنظم أحياناً حول المراجعات الرسمية الأكبر والتي ينتقل إليها المدراء. وثمة اقتراحات من مثل الرسائل الإخبارية واللوحات الإلكترونية البيضاء، والمخططات التعليمية، وشبكة فريق المدراء، وموجز أبناء الظهيرة.

يعتمد اختيار الأساليب على المنظمة وربما على الثقافة (أو الثقافات) الوطنية الرئيسة. بعض الثقافات تكيّف اجتماعياً بسهولة وبعضها الآخر لا يتكيّف. بعضها لا يُستقى إلا عن طريق شخصي، وبعضها الآخر يسهل استقاؤه من الكمبيوتر. وينبغي أن تكون الأساليب المختارة متعددة الوجوه. ومع هذا فإن التمرير المحسوس الأفضل للمعلومات ينبغي أن يتم على يد أعضاء فريق ماهرين يعملون كمدرّبين أو أعضاء فريق فاعلين عندما ينضمون إلى فريق آخر. والمدربون الداخليون والخارجيون ينبغي أن يعملوا على تشجيع عملية تنتشر فيما بعد «بصورة نظامية» في طول المنظمة وعرضها.

## استنتاج

تلخّص هذه الممارسات العشريون الفضلي الخطوات الأساس لخلق فرق مركّبة ناجحة. وكل فريق هو فريد من نوعه، والطريقة التي تُطبّق بها أفضل الممارسات تختلف من فريق إلى آخر، ولكن كلما بذل جهد أكبر في معالجة القضايا المُثارة للنقاش، زادت فرقكم استفادة ونجاحاً.

العمل في اقتصاد عالمي هو تحد صعب. والفِرَق يمكن أن تكون إحدى طرق بناء قدرة مستمرة على مواجهة هذه التحديات. ومع هذا، وكما رأينا، فإن إيجاد فرق مركّبة قادرة على الاستمرارية ليس بالمهمّة السهلة. إنه يتطلب مراجعة شاملة للطريقة التي تعمل بها منظمتك. فإذا أردت أن تشرع في هذه المرحلة:

- تفحص كل جزء من نموذج المنظمة واسأل نفسك: هل أداؤنا في هذا الموقع يساعد أم يعيق إيجاد فرق مركّبة؟
- استخدم نموذج الدورة الحياتية وإطار الممارسة الأفضل لمراجعة أية فرق سابقة أو قائمة أوجدتها. ما هو أفضل ما يمكن عمله؟ ماذا تحتاج أن تفعل على نحو مختلف مستقبلاً؟
- عزّز النقل الإيجابي للتعلم وطوّر خطة عمل خاصة بمواقع التحسّن.
- ليكن لديك صورة واضحة عن اللعبة الأخيرة وبلّغ ما فيها إلى كل فرد. ثم ابدأ ببعض الخطوات الصغيرة وتمتع بالرحلة.

## المراجع:

- Appelbaum, E. and Batt, R. (1994) *The New American Workplace*, Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Kirkbride, P. S. and Westwood, R. I. (1992) 'Managerial behavior in Hong Kong', in Peterson, R. B. (ed.), *Managers and National Culture: A Global Perspective*, New York, Quorum, pp. 321-47.
- O'Hara-Devereux, M. and Johansen, R. (1994) *Global Work: Bridging Distance, Culture and Time*, San Francisco, CA: Institute for the Future, Jossey Bass.
- Rhinesmith, S. (1996) *A Manager's Guide to Globalization: Six Skills for Success in a Changing World*, San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Thomas, K. W. and Kilmann, R. H. (1974) *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*, Palo Alto, CA: Xicom, Consulting Psychologists Press.
- Trompenaars, F. (1993) *Riding the Waves of Culture*, London: Nicholas Brealey.
- Ward, K. (1997) 'Factors influencing the effectiveness of international teams in an organisational setting: an exploratory study', unpublished MSc dissertation, Birkbeck College, University of London.