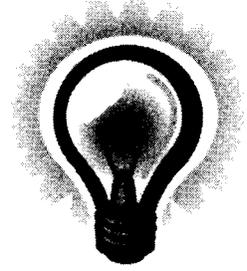


الفِرَق





## كيف أبنى فريقاً قوية؟

إذا طلبتَ من مجموعة أفراد أن يعملوا معاً فهذا لا يعني أنك بنيتَ فريقاً. والحق أن ثمة فروقات كبيرة بين الفريق والمجموعة. فالمجموعة تتألف من أفراد يجتمعون لغرض ما (خطة، تصويت، أداء مهمة، القيام بلعبة) لمناقشة مسائل أو الإعلام بشيء. أما الفريق فيقوم على مجموعة ذات أدوار محددة لأعضائها، باستخدام القوى الفردية وإنشاء تعاون لإيجاد خطة موحدة للعمل على تحقيق نتائج محددة.

### عملية بناء الفريق

يجري تكوين كثير من الفرق داخل المنظمات. وهذه الفرق تبدو كيانات مستقلة تركز على حل مشكلات أو الاشتراك في معلومات. ولكن من المهم أن تتأكد أن أعضاء الفريق منسجمون في أدائهم مع أهداف المنظمة. وإذا حصلت لقاءات الفريق بدون ذلك الفهم، فإنها غالباً ما تنتهي إلى مناقشة عقيمة لا تفيد العمل. إن بناء الفريق عملية صعبة، ولكن صعوبتها تقل إذا أبقيتَ في ذهنك النقاط التالية:

- 1 - رسم هدف الفريق ومسؤوليته الكبرى تجاه المنظمة.
- 2 - مناقشة النتائج المتوقعة والموافقة عليها، واستخدام وسائل الوصول إلى الاجماع، والتركيز على الاتفاق أكثر من الخلاف.

- 3 - مناقشة العملية، والأساليب، والاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- 4 - جعل كل فرد من أفراد الفريق يتحمل المسؤولية ضمن فريقه بقبول الأدوار المطروحة، ومناقشة مساعدة كل دور على نجاح الفريق.
- 5 - التعرف إلى المديرين، وصانعي القرار، وذوي التأثير عن طريق العمل لا عن طريق المنصب.
- 6 - قبول خطة الفريق للتواصل بعد مناقشتها (مناقشة تحليلية، بناءة، أفكار عشوائية، صورة إجمالية).
- 7 - خلق بيئة سليمة لتشجيع الثقة والمناقشات المنفتحة والصادقة واللائقة.
- 8 - تشجيع الآراء الفردية أكثر من التفكير الجماعي (جماعة «موافقون»).
- 9 - العمل باستمرار على خلق الانسجام بين أعضاء الفريق في الاجتماعات والأحداث الاجتماعية.
- 10 - الرغبة في العمل على تطوير النمو الفكري للفريق وذلك بالاستفادة من المآزق.
- 11 - تقدير الإنجاز الفردي لدى أعضاء الفريق لتشجيع المصداقية والالتزام.
- 12 - دفع الفريق بكامله إلى عمليات حل المشكلات و/أو اتخاذ القرارات عن طريق تشجيع مساهمة كل عضو في الفريق وإنتاجه.
- 13 - مناقشة أفكار وإجراءات بغية وضع أساس لبناء مستمر للفريق.

### مراحل تطوير الفريق

تمّ المجموعات خلال مراحل من التطور تقوم على تكوينها وهدفها. وهناك عدة نماذج من تطوير الفرق. ومع أن نموذج تاكمان (1965): التكوين (الاختبار والاعتماد)، والاقترام (التزاع)، والضبط (تماسك الفريق)، والأداء

(إنتاجية الفريق)، قد يكون الأكثر شهرة، فإننا سنعرض هنا نموذج تشارير (1974) الذي يُسمَّى تفاصيلَ مراحل التطور بـ «سُلَّم كوغ Cog's Ladder». يحدّد هذا النموذجُ مراحلَ النضج التي يَمَرُّ بها الفريق إلى أن يصبح وحدة عاملة قابلة للتطبيق. وإحدى الطرائق المستخدمة لقياس قوة الفريق هي كيفية حلّه لنزاع ما. فنمطُ الصراع يشير عادة إلى الفريق الأكثر نضجاً، لأن الفرقَ الجديدة جداً تُظهرُ نزاعاً غير مريح.

### مراحل تشارير في تطوير الفريق

#### المرحلة الأولى - المرحلة المهدبة

- يتعارف الأعضاء بعضهم إلى بعض.
- يسعى الأعضاء إلى رضا الشخص المسؤول.
- لا توجد نزاعات.
- لا توجد هوية للفريق.
- يجري تبادل المعلومات بتهذيب.

#### المرحلة الثانية - لماذا نحن هنا؟

- يوجد تركيز على أهداف الفريق.
- تبدأ الفرق في النمو.
- تتوفر مشاركة أكبر.

#### المرحلة الثالثة - التطلع إلى السلطة

- يبدأ استعراض القوة والنفوذ والكفاءة.
- تنشأ النزاعات بين الفرق.
- يبدأ القائد في الظهور.

#### المرحلة الرابعة - البناء

- يُصغي الأعضاء ويستجيبون.

- يُظهر الأعضاء تأييداً للأفكار، ويؤيد بعضهم بعضاً.
- القيادة والزمالة متشاركتان.
- تنمو الثقة.
- يبدأ الفريق بحلّ المشاكل.

#### المرحلة الخامسة - نمو التضامن

- يتجلى ولاء الفريق.
- تزول الخلافات.
- تتوطد الثقة الرفيعة.
- تتطور الإنتاجية العالية.

جميع هذه المراحل المذكورة آنفاً تُعدُّ حاسمة في مسألة تطوير فريق فعال؛ فهي تحدّد صفة الفريق، وكيفية عمل أعضائه بعضهم مع بعض، وكيفية تحقيق العمل جماعياً أكثر من تحقيقه فردياً.

#### تكوين الفريق

إن مهمة الفريق الأولى هي كتابة الغرض أو المهمة بكلمات واضحة، بحيث يُبين دوره داخل المنظمة ويحدّد أهدافه؛ أي: ماذا يريد أن يحقق؟ أما المهمة الثانية، فهي أن يحدّد الفريق دور الأعضاء. فكلُّ فرد من أفراد الفريق ينبغي أن يحدّد نقاط القوة لديه، ومقدار إسهامها في نجاح الفريق.

وأما المهمة الثالثة، فهي أن يضع الفريق خطة عمل. وهذه الخطة تبيّن مشاركة كلِّ فرد والتزاماته. وينبغي أن تركز على الأهداف، وتستفيد من قدرات كلِّ فرد.

#### نمو الفريق

ينبغي أن تنمو ديناميات الفريق كالفطر، وتتجاوز مجرد الوصول إلى

الأهداف أو تلبية الحصص. فقدرات الفرد تتغير مع تعلم أفراد الفريق أحدهم من الآخر وتشذيب عملياتهم. وللحصول على ذلك ينبغي أن يبني أفراد الفريق علامة قائمة على الانفتاح، والأمانة، والثقة، والاحترام.

- الانفتاح: هو أن تتحدث بما تفكر فيه بدلاً من القيام بحيل سياسية.
- الأمانة: هي أن تُبين الحقائق بوضوح بدون غموض متعمد.
- الثقة: هي أن يستطيع كل واحد أن يعتمد على الآخر.
- الاحترام: هو أن تفهم بوضوح أن كل فرد في الفريق يستحق احتراماً على قدر من المساواة.

يساهم كل فرد من أفراد الفريق بنمو الفريق بالاستفادة من هذه العناصر الأربعة. وهم يقومون بذلك في أي دور من الأدوار الكثيرة التي يقومون بها بوصفهم أعضاء فريق ملتزم: مُبلِّغ، مشجّع، صديق، مشرف، مؤيد، مبتكر، ممثل وغيرها... هذه الأدوار بمجموعها تُعزز بيئة تدفع الفريق نحو العمل.

### مشكلات تطوير الفريق

هناك محاسن ومساوئ لتطوير الأدوار والتوقعات الفردية داخل الفريق. وعندما لا يستطيع أحدهم أن يتعايش مع توقعات المجموعة - أو بالعكس - تنشأ الخلافات. فالخلافات يمكن أن تقع مثلاً عندما يتصور عضو أنه ينجح في توقعات دوره أو سلطته. والشيء نفسه صحيح عندما لا يُنجز العضو مسؤولياته. فالرئيس، مثلاً، غالباً ما يكون دوره الدور الأكثر وضوحاً وتحديداً. وإذا ما تحدى أحدهم مسؤولية أو سلطة الرئيس فغالباً ما يحدث النزاع.

سوف يواجه كل فريق عند موضع ما عوائق أمام نجاحه. وفيما يلي بعض المشكلات النمطية التي تنشأ أثناء تطور الفريق والتي يمكن أن تؤثر فيه سلبياً، وبعض الحلول للتعامل مع هذه المسائل:

مشكلات	حلول
انسحاب/مراقبة ذاتية	صَغَ قاعدة أساسية أولى: جميع الأعضاء متساوون في الفريق وينبغي أن يشتركوا جميعاً.
أفكار مرفوضة بدون تفكير	قاعدة أساسية ثانية: جميع الأفكار تستحق الاعتبار.
قرارات تُتخذ من جانب إدارة أعلى بدون إشراك الفريق	اطلب من الإدارة أن تعطي الفريق وقتاً لمناقشة السياسات قبل اتخاذ القرارات.
تجنب القرارات	ضع إطاراً زمنياً للقرارات حول كل مسألة والتزم به.
الشعور «أنني على صواب لأنني أنا الرئيس».	ذكر الفريق بالقاعدة الأولى: جميع الأعضاء متساوون داخل الفريق.
الشعور بعدم الكفاءة	أخبر الفريق لماذا تشعر بعدم الكفاءة، إذ ليس جميع الأعضاء لديهم معرفة متساوية بجميع الأفكار.
منافسة بين أعضاء الفريق	ذكر الفريق أن وجوده قائم على العمل الجماعي، لا على الأفراد.
استخدام مهارات إصغاء ضعيفة	القاعدة الأساسية الثالثة: يجب على جميع الأعضاء القيام بجهد جماعي «للإصغاء بدون دفع».
ترك الغضب/الخلافات تتفاقم	القاعدة الأساسية الرابعة: ينبغي معالجة الغضب والخلافات قبل الانطلاق.
لا تأييد للمخاطرة	لا تتخذ قرارات كي لا تُخفق، بل اتخذ القرارات كي تنجح.

صَغَ في لائحة بعض الوسائل التي تجعلك تؤثر في أعضاء الفريق كي تتجنب المشكلات العامة المدونة آنفاً.

### ممارسة تأثير رئيس الفريق

إن أحد أهم الأدوار تأثيراً هو دورك كرئيس للفريق. فتوجيهك، وإرشادك، وضبطك للأمور وما تتحلّى به من احترام يُظهر للآخرين أنه يمكن الوثوق بك وتستحق الإصغاء إليك. ثمة مجالات عدة يمكن أن تجعل تأثيرك ذا أهمية خاصة.

## خلق توقعات (توجيه)

- ماذا يريد الفريق أن ينجز؟ ما هي مهمته وأغراضه وأهدافه؟
- حدّد «أسباب» وجود الفريق (مسؤولياته) وكيف تُنفذ (عملياته) بالأسلوب المناسب.

- ضَع القواعدَ الأساسيةَ لكيفية عمل الفريق بصفة جماعية.
- وافق على النتائج المعقولة. اعرف ماذا فعل الفريق ومتى.

## العمل معاً (مشاركة في الطاقة)

- شجّع العلاقة المفتوحة والكريمة، والثقة والاحترام بين جميع أفراد الفريق.
- أوجد مسؤوليات فردية.
- ضَع أطراً زمنية واقعية لإنجاز المسؤوليات.
- امْنَح تقديراً للأعمال التي تُؤدّى.
- أوجد طريقةً لمناقشة القضايا والعمل أثناء وجود مشكلات.
- تعلّم تطوير البديل.

## التنظيم (وضع الأولويات)

- شجّع أعضاء الفريق على استخدام قواهم لإنجاز مسؤولياتهم.
- تَجَنَّب الأعمال المتداخلة.
- لا تبتكر ما هو معروف، استخدم ما يعمل جيداً، وتعلّم من الخبرات السابقة.

## العمل (اتّخذ التصرف الصحيح)

- شجّع على مشاركة كلّ عضو في الاجتماعات. احرص على وجود توازن؛ فالاهتمامات الخارجية ينبغي تقليصها، أما الاهتمامات الباطنية فينبغي الجهر بها.
- تذكّر أن تشارك بما تشعر أنه مُطمئن ومريح للمشاركة.

- ادعم تصرفات كل عضو.
- اعرض خطة للعمل ثم نفذها.

### اختتام النقاش (تلخيص)

- ركز على ما تم إنجازه، وقدّر هذه المنجزات.
- حدّد العمل الخاصّ بالمتابعة

### تجاوز «التفكير الجمعي»

إن اكتساب الالتزام أو التأثير في الآخرين أمرٌ صعب عندما يعمل أفراد الفريق على الاتفاق والترابط بدون التعبير عن مشاعرهم بأمانة، أي عندما يسير كل واحد وفق التيار السائد. هذا «التفكير الجمعي» غالباً ما نلاحظه في الأوضاع أو التبدلات الصعبة الضاغطة، مثل التسريجات من العمل، أو تخفيض الميزانيات، أو الضغط الخارجي من جانب المنافسين.

والمشكلات المرتبطة بالتفكير الجمعي غالباً ما تتجلى بالطرائق التالية:

- وهمُ التحصّن (أو المناعة): وهي الفكرة التي تفيد أنه عندما تتفق الجماعة كلها على أمر فستنجح.
- الأخلاقية المتأصلة: وهي توافق الأعضاء على أنهم على حق.
- التسويغ: إذا بدا الحلّ مناسباً، ووافق عليه الجميع، فإن المشكلات يُستهان بها أو تُغفل تماماً.
- الاستهانة بالمجموعات «الخارجية»: أي التفكير أنه لما كانت المجموعة ذات وضع خاصّ، فإنّ الأعضاء يفهمون ما ينبغي عمله، في حين أنّ الآخرين يفتقرون إلى ذلك (شعور نحن/هم).
- التحسّب الذاتي: أي أن يفترض أحدهم أن الفريق قد لا يوافق، لذا فإنه (أو إنها) لا يعبر عن أفكاره وتعليقاته.
- الضغط المباشر: يحدّد رئيسُ الفريق بقوة بالغة أنه لا يوجد إلاّ حلٌّ واحد مقبول، وبذا يفرض الرئيسُ النتيجة.

- وهُمُ الإجماع: يُستخَفُ بالمشكلات، والخلافات، ويُفرضُ الاتفاق.

للتأثير في الآخرين في وضع جماعيٍّ صَعْب، عليك أن تستخدم أفضل ما لديك من مهارات التواصل والتعاون. ولما كنتَ عنصرَ التهدئة والاعتدال في الفريق، فقد ترغب في اختيار ما يلي:

- تشجيع المناقشات المفتوحة والحرّة.
- جَمْع معلومات من أفراد خارج الفريق.
- السماح للأفراد بتقويم القضايا بدون خوف من النقد.
- تجنّب التوجيه؛ كُن مرناً وأرشِد الفريقَ إلى كيفية تلبية احتياجاته.

## المصادر

- Charrier, G. (1974). Cog's ladder: A model of group development. In J.E. Jones & J.W. Pfeiffer (Eds.), *The 1974 annual handbook for group facilitators* (pp. 142 - 145). San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Gatto, R. (1992). *Temwork through flexible leadership*. Pittsburgh, PA: GTA Press.
- Humphrey, B, & Stokes, J. (1997). *Teamguides: A self-directed system for teams*. San Fracisco, CA: Jossey-Bass-Pfeiffer.
- Janis, I.L. (1982). *Groupthink: Psycological studies of policy decisions and fiascoes* (2nd ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Kayser, T.A. (1994). *Team power: How to unleash the collaborative genius of work teams*. New York: Irwin.
- Phillips, S., & Elledge, R (1989). *The team-building sourcebook*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Rees, F. (1991). *How to lead work teams*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Rees, F. (1997). *Teamwork from start to finish*. San Francisco, CA: Jossey-Base-Pfeiffer.
- Richards, D., & Smyth, S. (1994). *Assessing your team: 7 measures of team succes*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Tuckman, B.W. (1965). Development sequences in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384 - 399.
- Wellins, R.S., Byham, W.C., & Wilson, J.M. (1991). *Empowered teams*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.





## ماذا أفعل لمساعدة فريقى على التواصل بوجه أفضل؟

التواصلُ الفعال مفتاحُ جميع الأبواب، لأنَّ كَيْفِيَّةَ طرحِ فكرةٍ ما وتلقِّيها هي العاملُ الأساس للنجاح. ولما كان الفريقُ يتألف عادةً من أعضاء من ذوي الأساليب المختلفة في الحديث والإصغاء، فمن المهم وضعُ بعض القواعد الأساسية بحيث يتاح لجميع أفراد الفريق أن يُسهموا ويستمعوا لأفكار الآخرين معاً. عند طرح الأفكار اطلب من أعضاء الفريق أن يلتزموا بالقواعد الأساسية التالية:

- ينبغي أن تُطرح الفكرةُ بوضوح.
  - ينبغي أن تُسهم الفكرةُ في الموضوع المطروح، لا أن تخرج عنه.
  - رئيس الفريق مسؤولٌ عن تشجيع المناقشة المنفتحة والصريحة، وعن توجيه أفكار المناقشة نحو نتيجة مفيدة.
  - ينبغي أن يُشجّع الفريق على التداول بين أعضائه في بيئة سليمة للتشجيع على وضع خطة للعمل ذات أفكار جيدة تنجز النتائج المتوخاة.
- تُصوّر لنا اللائحةُ التالية المهمات المختلفة التي يؤدّيها الرئيس عندما يعمل مع الفريق:

- رسمُ اتجاه للفريق عن طريق تحديد الأهداف بوضوح.
- مشاركة جميع أفراد الفريق بالمعلومات بعمق بواسطة اجتماعات متلاحقة.

- الحصولُ على معطيات من جميع أعضاء الفريق، بشرط أن تكون جميع الأفكار مفيدةً وجديرةً بالاعتبار.
- التركيز على العمل والتعاون على إنجازهِ بنجاح.
- وضعُ جداول أعمال الاجتماعات، ومواقيتها الزمنية، ونقلُ هذه المعلومات إلى جميع أعضاء الفريق.
- وضعُ أولويات عمل الفريق، والتوصلُ إلى إجماع مع أعضاء الفريق على أولويات العمل.
- تولّي القيام بدور مسؤول لنجاح الفريق وإيصال ذلك إلى أعضاء الفريق.
- ضمانُ الالتزام بالأهداف المقرّرة من جانب جميع أعضاء الفريق.
- التوصلُ إلى موافقة الفريق على الأعمال قبل القيام بها.
- اتخاذ الأعمال التي يؤدّيها الفريق: التحدث إلى الإدارة، وإرسال مذكرات، وطرح أعمال مقترحة.

### تقويم مسيرة الفريق

إذا كنت في الوقت الحاضر على رأس فريق، فبوسعك أن تُقوِّم مقدارَ فعالية أدائه بواسطة إكمال هذا التمرين المختصر. ضع إشارةً عند كلِّ تقويم على خط السلسلة التالية بحيث يصف بدقة أداء الفريق في الوقت الحاضر.

باستكمال هذا التمرين الصغير، ستتوفر لديك فكرةٌ جيدة عن حُسن أداء فريقك في الوقت الحاضر. فإذا كانت إشارتُك مركّزةً في وسط السلسلة، فمعنى هذا أن أداءَ فريقك جيد. وإذا كانت إشارتُك أقربَ إلى اليمين، فمعنى هذا أن فريقك ربما يعمل كمجموعة من جملة أفراد أكثر مما يعمل كفريق، وهو أكثرُ اهتماماً بالفعالية من الفعالية. وإذا كانت إشارتُك

الفريق يعمل بسرعة كبيرة  
هناك توازن جيد بين المناقشة والأداء  
الفريق يتناقش مطولاً،  
ولا يؤدي إلا القليل من العمل

الفريق مهتم بالتفاصيل  
الفريق يوازن بين التفاصيل والصورة الكبيرة  
الفريق مهتم جداً بالصورة الكبيرة

الفريق يشرف على  
طريقة تفاعل الأعضاء  
الفريق يتمتع بتوازن مناسب  
بين المهمات وتفاعل الأفراد  
أعضاء الفريق يتجنبون  
إنجاز المهمات

الفريق لا يأخذ البديل بالحسبان  
الفريق في موقف متوازن بين بديل التركيز والتطوير  
الفريق لا يركز

أقرب إلى اليسار، فإن فريقك قد يكون متورطاً بالعملية وغير قادر أو غير راغب في إيجاد حلول.

من الواضح أنّ تواصل أفراد الفريق فيما بينهم مهمة أساسية. وعلى رئيس الفريق أن يحافظ على الأوصاف الأربعة للتوازن (بين المناقشة والعمل، والتفصيل والصورة الإجمالية، والمهمات وتفاعل الأفراد، والتركيز وتطوير البديل). وبدون التواصل الفعّال والقدرة على المتابعة، يكون الفريق مجرد مجموعة من الأفراد تصادف وجودها في المكان نفسه والزمان نفسه.

## المصادر

- Argyris, C. (1994). Good communication that blocks learning. *Harvard Business Review*, 72 (4), 77 - 5.
- Bion, W.R. (1959). *Experiences in groups*. New York: Basic Books.
- Gatto, R (1992). *Teamwork through flexible leadership*. pittsburgh, PA: GTA Press.
- Knowles, M., & Knowles, H. (1972). *Introduction to group dynamics*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Luft, J. (1984). *Group processes: An introduction to group dynamics* (3rd ed.). san Francisco, CA: Mayfield.
- Stewart, G.L., Manz, C.C., & Sims, H.P. (1999). *Teamwork and group dynamics*. New York: Wiley.