

الفصل العاشر

أداء مرتفع بصورة متواصلة



(10) الفصل العاشر

أداء مرتفع بصورة متواصلة

Sustaining High Performance

• أهداف المرحلة الرابعة .

كما يعبر اسم المرحلة ، فإن المرحلة الرابعة أو مرحلة العمل هي وقت الإنتاجية والفعالية المكثفة . إنه في تلك المرحلة تصبح جماعة العمل فريقاً . بعد أن تم حل كثير من مشكلات المراحل السابقة ، يستطيع الفريق أن يركز معظم طاقته على تحقيق الهدف وإنجاز المهمة . على الرغم من أن هناك عملاً يتم في كل مرحلة من مراحل التنمية ، غير أن جودة وكمية العمل تزداد بصورة كبيرة أثناء المرحلة الرابعة .

تتضمن أهداف المرحلة الرابعة تأدية العمل على وجه صحيح ، اتخاذ القرارات ، والمحافظة على التماسك في ضوء تشجيع الصراعات المرتبطة بالمهمة ، وتحقيق أداء مرتفع طوال المرحلة .

للأسف ، نجد أن الكثير من الأفراد لم يشارك في مرحلة الفريق الرابعة . إنهم لا يعرفون ماذا يعني العمل بمستويات أداء مرتفعة ، وفي نفس الوقت الاستمتاع بالممارسة . بعض الفرق التي تضم أعضاء في المرحلة الرابعة تعتبر تلك الممارسة جديدة بالنسبة لهم . إنهم في ذهول واستغراب من السهولة التي يتدفق بها العمل وتنجز المهام . تستولي عليهم الدهشة أيضاً من مشاعر الصداقة الحميمة والثقة التي تتولد داخل الفريق . إنهم سعداء حيث يتعلمون الكثير ، ويتطلعون إلى أن تستمر هذه الممارسة أطول مدة ممكنة ، ومع ذلك تظل المشكلة قائمة في أنه ما لم يكن الأعضاء مهتمين وحريصين فإن الفتور والتفكك قد يتسلل إلى الفريق .

اللوحة رقم 10-1

مفخرة Cometh

هناك جماعتان كانتا تعملان في مشروعات متشابهة . لقد طلبتا تغذية مرتدة تتناول كيف كانا يعملان . لقد قمت بتقييم كلتا الجماعتين وقدمت لهما اقتراحات محددة حول كيفية التحسين . جماعة المرحلة الثالثة استخدمت التغذية المرتدة ، وبذلت جهوداً مخلصه لتحسين أدائها . فريق المرحلة الرابعة لم يفعل ذلك . إنهم كانوا يشعرون بأنهم يؤدون عملهم على أكمل وجه ، وسوف يهزمون الجماعة الأخرى بسهولة . لم يحدث هذا .

الدخول إلى المرحلة الرابعة ليس سهلاً . لم يحدث هذا مع جماعات كثيرة . وأيضاً الاستمرار في المرحلة الرابعة ليس سهلاً أيضاً . بدون اليقظة والحذر المستمرين قد تنحدر الفرق إلى مراحل التنمية الأولى . يحتاج أعضاء الفريق إلى تعلم بعض الأشياء وإلى أن يفعلوا بعض الأشياء لكي يُبقوا على فعاليتهم وأدائهم في مستويات مرتفعة وإلى فترة زمنية مرتدة . بعض الأشياء التي تفعلها الفرق عالية الأداء لكي تبقى فعالة موصوفة فيما يلي :

⇐ تأدية العمل على الوجه الأكمل .

تدعم قواعد الفرق عالية الأداء ليس فقط القيام بالعمل ، ولكن القيام بالعمل على الوجه الأكمل . تشتمل هذه القواعد على :

- تشجع قواعد الفريق على الأداء المرتفع والجودة .
- يتوقع الفريق أن يكون ناجحاً .
- يشجع الفريق على الابتكار .
- يهتم الفريق بتفاصيل عمله .

بعض الأمثلة حول كيفية تطبيق هذه القواعد في الفرق عالية الأداء ذكرت فيما يلي :

لقد اقترح Felice لنموه طريقة لتنفيذ الأشياء أسرع عن طريق التخلص من القليل من الخطوات أثناء مراجعة الجودة . وبرغم كل شيء توجد نقاط أخرى في

العملية حيث تتم مراجعة الجودة . إنه يعتقد بأن هذا سوف يوفر وقتًا لافتًا وبعض الأموال أيضًا . أنت غير متأكد بأن هذه فكرة جيدة .

• ماذا يمكنك أن تفعل ؟

من أهم أهداف مرحلة الفريق الرابعة تأدية العمل على الوجه الأكمل . لقد وضعت قواعد من أجل الجودة والأداء المرتفع ، وكل فرد يريد أن يكون أداؤه في أفضل صورة . أنت تعلم أن Felice يسير على نفس النهج أيضًا . إنه يريد أيضًا أن يوفر الوقت والمال ، وهذا يعتبر تفكيراً عظيماً إذا كان يمكن تطبيقه دون التضحية بالجودة . سوف توفر فكرة Felice الأموال . لا أحد ينكر ذلك . وأنت لست متأكدًا بشكل قاطع ، مع ذلك ، بأن خطته سوف تؤثر على جودة المنتج .

إذا أخذت هدف تأدية العمل على الوجه الأكمل في الاعتبار ، فقد تقول شيئاً ما مثل " Felice ، أعتقد أننا يجب أن نستعرض خطتك بعناية شديدة . إنني حريص مثلك تمامًا . من أجل توفير الوقت والمال . إنني فقط أريد التأكد من أن جودة المنتج سوف لا تتأثر " .

يقصد من هذا القول تذكير كل فرد في الفريق بقاعدة الجودة وأيضاً الأداء المرتفع عندما يصبح العمل كثيفاً والمواعيد النهائية تطل برءوسها من الأفق القريب ، من السهل نسيان الالتزامات بالجودة . التذكير بالكلمة الطيبة مفيد جداً .

يوافق Felice معك على أن الجودة مسألة مهمة . ويصف خطته بتفصيل أعمق . يقول Felice ، بأن هناك مراجعات كافية في نقاط أخرى في العملية لضمان عدم التضحية بالجودة . تأخذك الدهشة أنت وأعضاء الفريق الآخرين لمدى دقة ووضوح خطوات التقييم في العملية . لقد أدى ما عليه حقيقة .

• ماذا يمكنك أن تفعل ؟

من بين أجزاء تأدية العمل على أكمل وجه تشجيع أعضاء الفريق لكي يكونوا مجددين ومبتكرين . لقد جاء Felice بفكرة مبتكرة ، وبعد مناقشة مطولة من الفريق ، اعتقد الأعضاء بأنها فكرة جيدة . قد تقول : " Felice ، في البداية لم

أفهم ، ولكنك حولتني إلى معتقد ومروج للفكرة . إنني أقول بأننا على استعداد للذهاب مع خطتك . ماذا يعتقد باقي الأعضاء في الفريق ؟

يشعر Renay بأنه مكبل بحجم عمل الفريق الحالي ، إنه يقول : "إنني غير متأكد بأننا نستطيع الانتهاء من كل هذا في نهاية الشهر ، إنه يبدو أكثر مما نستطيع تناوله" .

• ماذا يمكنك أن تفعل ؟

حتى أعضاء فرق المرحلة الرابعة يمكن أن يصبحوا قلقين من أجل نجاح فريقهم . تستطيع فرق العمل أيضاً ، أن تضع أهدافاً لنفسها تكون مبالغة في طموحاتها . إن الشعور بأن الفريق سوف ينجح مسألة حيوية للأداء المرتفع . إذا أصبحت الفرق غير متأكدة من تحقيق أهدافها ، سوف تحدث مضاعفات سلبية . إنك تريد أن يحقق الفريق توقعاته في النجاح . أنت تريد أيضاً أن تهتم بما يبديه Renay من قلق . قد تقول : " Renay ، إنني أعتقد بأنه يجب أن تراجع خططنا لذلك الشهر . قد تكون بالفعل مبالغاً في طموحاتها . قد لا نكون قد وزعنا العمل بشكل عادل بين الأعضاء . يحتمل أنك قد أخذت أكثر من حصة كل منا . ماذا يعتقد الباقون منكم في هذا ؟

يخطط الفريق لعقد اجتماع مع فريق الإنتاج لوضع الإطار الزمني لترشيح المنتج الجديد . أسند إلى Dan مسؤولية وضع جدول الأعمال بالاشتراك مع George الذي يرأس فريق الإنتاج . قد عرض Dan جدول الأعمال لتوه على الجماعة . يقول Jane : "إنني أعتقد أن جدول الأعمال يتضمن معظم ما نحتاج إلى توضيحه ، ولكنني مهتم قليلاً بتنسيق الوقت بين التسويق والإنتاج . هل لا يمكن ضم التسويق إلى ذلك الاجتماع ؟

• ماذا يمكنك أن تفعل ؟

لأن إعطاء الاهتمام إلى التفاصيل مسألة مهمة لنجاح الجماعة ، فإنه يمكنك أن تقول شيئاً ما مثل : " Dan ، إنني أوافق على ما قاله Jane ؟ يجب أن يمثل التسويق في الاجتماع . إنني أعتقد أيضاً أنه من الأفضل أن نستعرض جدول الأعمال مرة أخرى لإعادة التأكد من أننا قد غطينا كل شيء ، وأن كل الممثلين للوحدات التنظيمية الصحيحة مدعوين للاجتماع" . إذا كنت في مكان Dan لا

تأخذ موقف الدفاع . إن الأفراد لا يحاولون تصيد الأخطاء في عملك . في المرحلة الرابعة للفريق كل فرد ملتزم بأداء العمل على أكمل وجه . إن مراجعة الخطط وفحص الأشياء مرتين يعتبر تعبيراً عن ذلك الالتزام .

← اتخاذ القرارات .

إن اتخاذ القرارات في الفرق عالية الأداء عملية دقيقة تتضمن ما يلي :

- يبذل الفريق الوقت تحديداً للمشكلات التي يجب أن يحلها أو القرارات التي يجب أن يتخذها .
- يبذل الفريق الوقت في تخطيط كيف يحل المشكلات ويتخذ القرارات .
- يبذل الفريق الوقت الكافي في مناقشة المشكلات والقرارات التي يجب أن تحل .
- يحدد الفريق طرق اتخاذ القرارات التي تعتبر طرق مشاركة .
- يطبق الفريق ويقيم حلوله وقراراته .

أمثلة حول كيف تتخذ الفرق عالية الأداء القرارات ، وكيف يمكنك أن تساعد

تعرض فيما يلي :

يقول Kate : "ألا نستطيع تغيير الجدول الزمني للعرض لكي لا يتزامن مع المعرض السنوي للزهور وفي نفس المكان ؟ لا أريد أن يكون فانونا بعيدين عن الأضواء لأي سبب كان" . قال Mike : "إنني أتفق معك ، ولكن إنني قلق حول ما يمكن أن يحدثه هذا على الجدول الزمني ككل" .

• ماذا يمكنك أن تفعل ؟

الفريق على وشك أن يتخذ قراراً . إنك تعرف أنه لكي يتخذ الفريق قراراً جيداً فإنه يحتاج إلى تعريف المشكلة بدقة . يبدو أن المشكلة واضحة . لقد خططت هيئة أخرى إقامة معرض للزهور في نفس الزمان والمكان مما قد يجذب أنظار واهتمام الناس بعيداً عن معرض الفن . ومع ذلك ، قبل أن تعيد ترتيب جدولك الزمني ، فإنه من المنطقي التأكد من أنك قد حددت المشكلة بصورة صحيحة . يمكنك أن تقول : "قد تكون على حق في أن معرض الزهور سوف يتنافس مع معرضنا ، أشعر بأنه يفضل لو أمكن أن نتحدث أكثر قليلاً قبل أن نشرع في اتخاذ القرار" .

Bunny ، لها موقف مختلف . إنها تعتقد بأن معرض الزهور سوف يجذب أفراداً مختلفين . Midge ، لا توافق . إنها تقول : "إن القادمين إلى أرض المعارض سوف يكون معرض الزهور هو مقصدهم الرئيسي ، لما له من شعبية وجاذبية خاصة" . بدأ أعضاء الجماعة الآخرون يحددون مواقفهم بين كل من Bunny و Midge .

• ماذا يمكنك أن تفعل ؟

عادة يتطلب تحديد المشكلة بوضوح الذهاب إلى أبعد من حدود الفريق طلباً للمعلومات . يمكنك أن تقول : "أعتقد أننا في موقف صعب . لدينا رأيان مختلفان في هذا الموضوع . ربما يجب أن نسأل بعض أفراد آخرين حول أفكارهم المتعلقة بمشكلاتنا . من لديه معرفة أكبر مما لدينا حول هذا النوع من المواقف ؟

اتصلت Bunny & Midge بثلاث أمماء متاحف الدين لدى هيئاتهم معارض كانت قد أقيمت في نفس المكان ونفس موعد إقامة معرض الزهور . لقد قال الثلاثة جميعهم أن الحضور إلى معارضهم كان أعلى مما هو متوقع . إن الأفراد الذين حضروا من أجل معرض معين كانوا يرجون إلى المعارض الأخرى في المكان . بقي Kate غير مقتنع .

• ماذا يمكنك أن تفعل ؟

يمكنك أن تقول : "Kate ، أعتقد بأن الفريق جاهز لاتخاذ القرار حول هذا . عادة ، نحن نأخذ الأصوات ونذهب مع الأغلبية . ولأن هذه ، في الواقع ، مسألة مهمة بالنسبة لك ، أرى أنه من الأفضل في هذه الحالة أن نحاول الوصول إلى إجماع على هذا القرار . دعونا نناقش كل الاختيارات مرة أخرى ، إذا كان يمكن الوصول إلى قرار يمكن أن يتعايش الجميع معه . هل هذا يناسب كل فرد ؟

عند اقتراح تغيير في عملية اتخاذ القرار ، تكون قد جعلت الأمر واضحاً أمام كل فرد بأن موقف Kate يجب أن يكون موضع اعتبار . سوف يذكر هذا Kate أيضاً ، أن الفريق يهتم به ، وأيضاً يجب أن يتخذ إجراء حول هذا الموضوع . لا يعني الإجماع في هذا الفريق أن يكون كل فرد متحمساً للقرار . بعد مزيد من المناقشات .

قد يستمر Kate في حالة شكه وتردده ، ولكنه قد يكون على استعداد للتعايش مع الإجماع الذي يصل إليه الفريق . قد يساير القرار في هذا الوقت كتجربة . ليس من المحتمل أن يحاول Kate عرقلة تنفيذ القرار . لقد أنشأ هذا الفريق قاعدة تعمل على تشجيع الأعضاء للتعايش مع القرارات مادام أن الفريق قد بذل كل جهوده الممكنة لمناقشة المشكلة ، الكشف عن المعلومات الملائمة ، والسعي إلى الحصول على المساهمة من كل الأعضاء .

⇐ التماسك والصراع .

العلاقات الإيجابية واضحة في الفرق عالية الأداء . أيضاً تستمر الصراعات في الحدوث . في الفرق عالية الأداء توجد الخصائص التالية بوضوح :

- الفريق متماسك بدرجة عالية .
- التآلف بين الأشخاص واضح بين أعضاء الفريق .
- الأعضاء متعاونون .
- فترات الصراع متكررة ولكن قصيرة .
- لدى الفريق استراتيجيات فعالة لإدارة الصراع .

بعض الأمثلة لتوضيح كيف تبقى الفرق متماسكة ، وتتعامل مع الصراع متوفرة فيما يلي :

لقد أصبحت الكرة الآن في ملعب الفريق . تم تقديم تاريخ جلسة المحكمة بناء على ضغوط سياسية ، ويجب أن يكون هذا الفريق للدفاع القانوني مستعداً للمحاكمة أكثر تكيّراً مما كان متوقعاً . يعرف أعضاء الفريق بأنه ليس هناك فرصة لتحريك التاريخ إلى الخلف والتأجيل . إنهم فقط يجب أن يكونوا جاهزين .

• ماذا يمكنك أن تفعل ؟

يمكن أن تقول شيئاً ما مثل : "لقد كنت قد أعددت الترتيب للذهاب في رحلة خارج المدينة في نهاية الأسبوع ، ولكنني ألغيت ذلك ، سوف يوفر لي ذلك وقتاً للعمل مع Jamy لإعداد تلك التحركات . ماذا تقول Jamy ؟

ترتفع الفرق في المرحلة الرابعة إلى مستوى التحديات . العالم ليس قابلاً للتنبؤ . وما هو أكثر من ذلك أنه مصدر للضغط . في الفرق التي تؤدي مهامها الوظيفية بصورة جيدة ، يجري الأعضاء التعديلات اللازمة لإنجاز المهمة . هناك تبرز كلمة تحذيرية ، عندما يجد الأعضاء أنفسهم في مواقف متكررة مماثلة لهذا الموقف ، ربما ينظر إليها على أنه علامة بأنه على الأعضاء أن تراجع إجراءاتها التشغيلية ، قد تؤدي مواقف كثيرة مثل هذا الموقف إلى التحميل الزائد على أعضاء الفريق ، وبالتالي يسبب الإجهاد والاحتراق . يبدو أن هذا الموقف الخاص لا يمكن تجنبه . ومع ذلك هناك مواقف أخرى قد يكون من الممكن تفاديها مع بعض التفكير المستقبلي .

نرى السخونة في كل جسم Bob . إنه يعارض بشدة التغيرات التي يقترحها Tom في إجراءات تعليم المرضى في الوحدة : " بالتأكيد سوف توفر هذه التغيرات الوقت ، ولكنني سوف لا أضحى بعناية المرضى من أجل أي شخص " . لقد سببت هذه العبارة الأذى والهجوم على Tom ، ويقول : " إنني لا أحاول عمل ذلك ، إنني أقوم بمجرد محاولة لتلميظ منهجنا في تعليم المرضى . ذلك ما سوف يوفر الوقت " .

• ماذا يمكنك أن تفعل ؟

إنك تعلم أن الصراعات يمكن أن تحدث في أي مرحلة من مراحل تنمية الجماعة . في الواقع ، تعتبر الصراعات جيدة ، حيث أنها في الغالب تعمل على توضيح الأشياء . وأنت تعرف أيضاً بأن طريقة معالجة الصراعات مسألة حساسة . ومن ثم يمكنك القول : " هذا موضوع مهم جداً . أعتقد أننا يجب أن نأخذ وجهات النظر هذه بحرية شديدة ، ونحصل على آراء أعضاء آخرين أيضاً . في الواقع ، قد يكون من المفيد أن نرى ماذا تفعل الوحدات الأخرى التي تشبه وحدتنا حول تعليم المرضى . ماذا يعتقد الباقون منكم ؟ " .

إنه بإعادة توجيه المحادثة بعيداً عن Bob & Tom وإرجاعها إلى الفريق ككل سوف تهدأ الأعصاب بالتأكيد . قد تم تقدير وجهة نظر الرجلين وأخذتا في الاعتبار بجدية . سوف ينتهز بعض الأعضاء الفرصة لاستثمار وتوظيف هذه الموضوعات ، ومن المحتمل أن تستقبل فكرة البحث عن المعلومات من مستشفيات

أخرى استقبلاً إيجابياً من أعضاء الفريق . البراعة في مواقف الصراع أن تتدخل بسرعة وأن تظل مركزاً على المهمة .

← تحقيق أداء مرتفع .

يتحقق الأداء المرتفع في المرحلة الرابعة بالطرق التالية :

- يحصل الفريق ، ويعطي ، ويستثمر التغذية المرتدة المتعلقة بفاعليته وإنتاجيته .
- يقيم الفريق أداءه على أساس منتظم .
- يتخذ الفريق الخطوات اللازمة لتفادي الروتين ثم يجد نفسه مكبلاً بالعادات والتقاليد التي يضعها (روتينه الخاص) .

بعض الأمثلة التي تتناول كيف تحقق الفرق الأداء المرتفع ، وما يمكنك أن تفعله للمساعدة مذكورة فيما يلي :

يعمل John على تسهيل هذا الاجتماع . يدور الفريق وظيفه مسهل الاجتماع ، والتي تعطي Joyce ، القائد المعين الفرصة لتعميق مشاركته في المناقشة . يقول John في منتصف الاجتماع : "لقد حان الوقت لإجراء مراجعة العملية" .

• ماذا يمكنك أن تفعل ؟

هذا الموضوع بسيط ، لأنك تعلم بأنه من المهم تقييم عمليات الفريق بصورة منتظمة . تقبل اقتراح John . يوجد ثلاثة طرق للحكم على كيفية عمل الفريق . الطريقة الأولى التي قد اقترحها John ، تتمثل في أن تأخذ 5 دقائق في وسط الاجتماع لكي تجيب على الأسئلة التالية :

- 1 - هل نحن نباشر المهمة ونسير طبقاً للجدول الزمني في ضوء تغطية جدول الأعمال ؟
- 2 - هل يشعر كل فرد أن الآخرين يستمعون إليه ؟
- 3 - هل يحتاج أي شيء إلى توضيح حتى هذه اللحظة ؟
- 4 - هل هناك أي شيء نستطيع أن نفعله عند هذه النقطة لتحسين عمليتنا ؟

إن أخذ الوقت لإجراء تقييم سريع في منتصف فترة الاجتماع يطلق عليه مراجعة العملية . تجعل مراجعات العملية من الممكن تصحيح الأشياء التي لا تسير

على ما يرام أثناء الاجتماع ، ولذلك يمكن إحداث التغييرات في حينها تماماً ، يمنع هذا الفريق من بذل الوقت بصورة غير منتجة .

يقول Bill قائد الجماعة : في الاجتماع القادم ، سوف تكون خطتنا أن نجري مراجعة دورية حول كيفية عمل الفريق . خذوا الدقائق الخمس التالية لاستيفاء قائمة الاستقصاء . لقد تطوع Patrick لتلخيص النتائج لنا ، وأن يقدم الملخص في الاجتماع القادم" .

• ماذا يمكنك أن تفعل ؟

هذا المثال سهل أيضاً . وافق على اقتراح Bill . استجب لقائمة الاستقصاء بكل أمانة ممكنة . الطريقة الثانية لتأكيد التقييم المستمر تتمثل في إجراء مراجعات دورية لوظيفة الفريق كما اقترح Bill . سوف يختلف طول الوقت بين المراجعات بالنسبة لكل فريق . بصفة عامة ، قد يكون معقولاً مرة كل 6 أو 8 أسابيع . تستهدف الفكرة تفادي انخفاض الإنتاجية لفترات طويلة وذلك بإجراء التغييرات الضرورية بأسرع ما يمكن .

في الفصل الرابع قدمت قائمة حصر الفريق عالي الأداء كل 6 إلى 8 أسابيع ، يجب على كل الأعضاء والقائد أن يأخذوا دقائق قليلة في نهاية الاجتماع لاستيفاء قائمة الحصر . يطلب من أحد الأعضاء أن ينظم الاستجابات ويقدم النتائج في الاجتماع التالي . تتمثل أحسن طريقة لتنظيم الاستجابات في تحديد متوسط الاستجابة لكل سؤال ، ومتوسط إجمالي الاستجابة .

ابدأ الاجتماع التالي بفحص الاستجابات . ادرس البنود التي يزيد متوسطها على [3 أو 4] . هذه هي الأشياء التي يُحسّن الفريق أداءها . استمر في أداء تلك الأشياء . بعد ذلك افحص البنود حيث المتوسط منخفض [1 أو 2] . ناقش استراتيجيات تحسين أداء الفريق في تلك المجالات . طبق تلك الاستراتيجيات في الحال . لا تنس أن تراجع على نفسك . أجر عملية تقييم بعد حوالي شهرين . كرر العملية السابق وصفها . وإحداث أي تغييرات ضرورية .

قد يبدو لبعض القراء أن هذا تضييع للوقت . إنه ليس كذلك . إن ديناميات

(قوى) الجماعات والفرق يمكن أن تتحول بسرعة . قبل أن تعرفها ، فإن الانحدار إلى المراحل الأولى قد حدث . إن الفرق لا تعمل في فراغ . يمكن للتغيرات في البيئة الخارجية أن تحدث تأثيرها على أحسن الفرق . تخفيضات الميزانية ، تخفيض حجم الأعمال ، التحولات في الأولويات التنظيمية ، وأشياء أخرى كثيرة يمكن أن تؤثر على الوظيفة الداخلية للفريق . إن المرحلة الرابعة للفرق ليست محصنة ضد هذه الأشياء . إن لديها فرصة ممتازة لكي تتخطى هذه الضغوط منها في حالة الجماعات التي في مراحل تنموية منخفضة ، ولكن فقط في حالة الحذر واليقظة .

يمكن للقوى الداخلية أن تؤثر أيضاً على ديناميات الفريق . ضغوط العمل ، الأعضاء الجدد ، الصراعات التي تظهر ، والعديد من أشياء أخرى يمكن أن تحدث آثاراً ملفتة . إن الوصول إلى قمة سلم التنمية صعب . والبقاء هناك له نفس الصعوبة .

يشعر Oscar بالقلق لأن الفريق لا يحصل على تغذية مرتدة كافية حول أدائه من أطراف من خارج الفريق : "أعتقد أننا يجب أن نحاول الكشف عن طريق للحصول على تغذية مرتدة جيدة ومنتظمة من أفراد آخرين في المنظمة . لقد انزلنا في القيام بالعمل الذي لم نأخذ الوقت اللازم للكشف عما يفكر فيه الآخرون حول جودة ذلك العمل . هل يمكننا إضافة هذا ضمن بنود جدول أعمال الاجتماع القادم" .

• ماذا يمكنك أن تفعل ؟

دعم جهود Oscar لحمل الفريق على مناقشة طرق الحصول على التغذية المرتدة . تتطلب الطريقة الثالثة لتقييم فعالية وإنتاجية الفريق التغذية المرتدة من مصادر خارج الفريق . تحصل بعض الفرق على تغذية مرتدة حول أدائها بصورة منتظمة . فرق أخرى لا تحصل على شيء . تحتاج كل الفرق إلى اكتشاف طرق لتحديد إذا ما كانت تحقق هذه الفرق أهدافها ، وإذا ما كانت فرق أخرى راضية عن تقدمها ومخرجاتها . بدون التغذية المرتدة ، يكون من المستحيل أن تعرف كيف تتحسن .

سوف تختلف أنواع التغذية المرتدة وطرق الحصول عليها من فريق إلى فريق . أيضاً ، سوف تختل سهولة وصعوبة تصميم طرق الحصول على تلك التغذية . سوف

تكون سهلة عندما تكون أهداف الفريق ملموسة ومحددة . إذا كانت أهداف الفريق أكثر تجريدًا ، سوف تكون أكثر صعوبة . على سبيل المثال ، على الجانب الآخر ، إذا كانت مهمة الفريق أن يتحسن أو يحدث تغييراً في المناخ التنظيمي ، فإن الحصول على التغذية المرتدة صعب أو قاس ، فإنه بدونها يتخبط الفريق على غير هدى . اكتشف طرقاً للحصول على التغذية المرتدة عن الأداء على أساس منتظم .

لا يفوتني التنويه أنني قد ذكرت هذه الاستراتيجيات في مناقشة المرحلة الرابعة للفرق . ومع ذلك ، فإن تقييم تقدم الجماعة ، والحصول على تغذية مرتدة عن أدائها ضروري في كل مرحلة من مراحل التنمية . رتب لها مبكراً ، وفي داخل نطاق حياة جماعتك .

تقول Jane : "إنني أشعر ببعض الفتور في الاجتماعات خلال الشهر السابق . لقد أصبنا بقليل من التبلد والملل ، لقد كنا منطلقين كالصاروخ لفترة محددة ، ولكنني أعتقد بأن كل منا بدأ يسبب الملل والضيق للآخر . هل هناك ما يمكن أن تفعله لبعث روح الفريق من جديد ؟

• ماذا يمكنك أن تفعل ؟

لقد كنت أنا وزملائي نجري أبحاثاً تتناول عمل الفرق على مدى سنوات . من بين الأشياء التي قد لاحظناها ، أن تلك الفرق تميل إلى أن يضيع منها الطريق ، وتصاب بفقد العملية كلما طالت حياة الفريق . لقد لاحظنا أنه بعد مضي 18 إلى 24 شهراً ، نجد أن الفرق التي كانت تعمل بكل ما لديها من حيوية ونشاط . يبدأ يعثرها الخمول والذبول . تبدأ الفعالية والإنتاجية في الانخفاض . لا أحد متأكد من سبب حدوث هذا ، ولكنني أعتقد أنه نتيجة للتعب . ببساطة يصاب أعضاء الفريق بالتعب من القيام بعمل نفس الأشياء القديمة بنفس الطرق القديمة ، حتى عندما تكون هذه الأشياء فعالة . بعد كل العمل الذي أدى إلى خلق فريق عمل عالي الأداء يتسرب التعب إلى الأعضاء . إنهم يريدون شيئاً جديداً ومختلفاً .

هذا ليس غريباً ، يميل الناس إلى أن يكونوا مشاكسين بعض الشيء في هذا المجال . بعد قضاء سنوات في تجديد البيت ، يمل القاطنون من الديكور . بعد

سنوات من الإقامة في مكان ما ، يشعر بعض الأفراد بالرغبة في الانتقال إلى مكان آخر . نحن نتطلع إلى الاستقرار وعندما نحققه ، نريد شيئاً آخر مختلفاً ومتحدياً .

تتشكل الفرق من البشر ، ومن ثم فإن دافع التجديد والتغيير يؤثر على الفرق . عندما تصبح الأشياء متجمدة عند "روتينية يمكن أن يكون هذا طبيعياً ، ولكن من منظور العمل ، قد يكون له نتائج سلبية . إذا أنجز عمل الفريق ثابتة ، فإن معظمنا يرغب في التغيير . يذهب اهتمامنا إلى أشياء أخرى ، وبعيداً عن تحقيق معدلات أداء عالية .

مرة أخرى ، يمكن أن يكون هذا طبيعياً . ولكن من منظور العمل ، قد يكون له نتائج سلبية . إذا أنجز عمل الفريق يكون من الأفضل حلّه ، وتوزيع المهام الروتينية القائمة على آخرين ، إذا لم يكن العمل قد أنجز بعد ، فإن أعضاء الفريق سوف يحتاجون إلى التفكير في طرق لبعث الحيوية والنشاط في أنفسهم . فيما يلي بعض الطرق لتحقيق هذا :

- أضف أهدافاً جديدة ومهام جذابة لبعث الحيوية في أعضاء الفريق .
- أقم غداء أو عشاء عمل يركز على طرق بعث الحيوية في أعضاء الفريق .
- أجر تدويراً في الأدوار لكي يفعل الأعضاء أشياء جديدة ومختلفة .
- درّس كل عضو أوجه جديدة للعمل .
- أجر تدويراً بين الأعضاء [الاستغناء عن البعض وإضافة آخرين جديد] .
- غيّر الطريقة التي تدار بها الاجتماعات .
- غيّر مواعيد الاجتماع .
- ابتكر طرقاً أخرى لتنشيط العملية .

المرحلة الرابعة هي أفضل أوقات الفريق . افعل كل ما تستطيع لضمان أن "أفضل أوقات الفريق" لا تصبح "أيام لها ذكريات جميلة" .

حظ سعيد لكل الفرق الموجودة الآن في كل مكان . إنكم الأبطال الحقيقيون في القرن الجديد . البطولة الفردية شيء نقدره ، ولكننا نريد أيضاً بطولة فرق عمل . في أي وقت تسمع عن تقدم علمي ، دواء جديد ، معهد علمي يتحسن فيه تحصيل الطلبة بصورة لافتة ، فإن هناك فريقاً بطلاً يساند ويدعم .