

## المقومات الأساسية الثلاثة للفريق الفاعل

جيم بيلينغتون

تعددت الأعمال الإدارية المصنفة تحت المصطلحات أمثال «الفريق»، و«العمل التعاوني»، و«إدارة الفريق»؛ لتتجاوز بأشواطٍ أبعاد الاستخدام الفعلي لفِرَق العمل الذاتية الإدارة. فهنا مديرٌ تنفيذي يتحدث عن اجتماع لأعضاء فريقه جميعاً، وهناك محللٌ أمني يكتب حول «أفضل فريق إداري» في الشركة الفلانية؛ بالرغم من أن أياً من هذه المجموعات البشرية - بغض النظر عن مزاياها - لا يحقق الشروط التي وضعها علم الاجتماع في تعريفه آلية تفاعلات الفريق الحقيقي وإنجازاته. وفي الواقع، بات مصطلح «العمل التعاوني» جامعاً معظم أنواع الإدارة الهادفة إلى التميُّز عن الصنف الرديء للإدارة، القائم على استخدام السلطة الهرمية.

نعلم أيضاً أن استخدام الفِرَق بتكويناتها المدهشة كلها، وفيها الفِرَق الكثيرة التي لا تستوفي شروط أي تعريفٍ تقليدي للمصطلح، يزداد يوماً إثر آخر. فالمؤسسات تشد الوصول إلى مستوى أعلى من الإبداع والإنتاجية تستطيع الفِرَق توفيره، والموظفون يرغبون في معاملتهم بوصفهم أعضاء في فريق أكثر من كونهم مجرد مرؤوسين. ومع ذلك، قليلة هي الفِرَق التي تعمل بالطاقة القصوى - وهو أحد أسباب تكدُّس فيض من الكتب

التي تتناول بناء الفريق على مكاتبنا. فما سبب إخفاق الفرق المتكرر بعد كل تلك القصص التي تحتفي بقدراتها؟ (إن احتجت إلى التذكير، ففكر في فريق ديزني، وفريق زيروكس، وفريق كوداكز زيبرا).

وبالنظر إلى الارتباك الحالي حول التعريف، إضافة إلى الاهتمام الكبير بتحسين إنجاز هذه المجموعات البشرية، قررنا النظر إلى مميزات الفريق الفاعل فقط. وعند إجراء مراجعة للمطبوعات المعاصرة، عثرنا على ثلاثة مقومات رئيسية: الالتزام، والكفاءة، والهدف المشترك؛ علماً بأن كلاً منها ينطوي على شيء من الغموض؛ بسبب بُعد معناه عن المعنى الذي نتوقعه، وصعوبة تقصي وجوده - أو غيابه - وسط الأعضاء الذين تأمل منهم تأليف فريق.

### الالتزام

يمثل التفاني المشترك لتحقيق أهداف محددة في الأداء جوهر عمل الفريق، وفقاً للاستشاريين جون ر. كاتينباش ودوغلاس ك. سميث مؤلفي كتاب (The Wisdom of Teams: Creating the High Performance -). إذ تقضي أفضل الفرق وقتاً طويلاً في العمل على صياغة غاية تصبح ملكاً لها. ويتطلب هذا العمل الاستهلاكي من المشاركين جميعاً نذر أنفسهم لتحقيق أهداف معينة، ومن ثمّ تشارك في مسؤولية حصيلة عملهم. بمعنى، يتولد الالتزام نتيجة وجود حس مشترك بامتلاك الهدف الذي يأمل الفريق الوصول إليه.

نادراً ما تدفع الفرق التي ارتأى كبار المديرين تأسيسها دونما هدف محدد، أفرادها إلى تحقيق إنجاز استثنائي. ويورد كاتينباش وسميث مثلاً على الإنشاء السريع لمشروع للفرق التجريبية: أطلقته

سلسلة فنادق ريتز كارلتون. لم يكن للمشروع أي هدف أداءٍ محددٍ خلا الهدف الغامض المتمثل في «بناء الفريق». وعلى النقيض من ذلك، عندما تسربت المشكلات إلى قسم الإعلانات في صحيفة تالاهاسي ديموكرات الأمريكية، انبثق فريق مشروعاتٍ مكونٍ من طليعة العاملين فيها للنهوض بالقسم؛ حيث واجهت صناعة الإعلان فيها تحديات خطيرة، من أمثال شركات الكابل والتلفاز المحلي، ووصلت المخاطر حداً حرجاً مع حقيقة بدء انهيار الصحف في أرجاء الولايات المتحدة. وتمثلت المهمة المبدئية للفريق في استئصال الأخطاء في صناعة الإعلان. وبعدما أدركت المجموعة فاعلية نمط التحسين الذي أحدثته في الحفاظ على استمرار الصحيفة، قامت بمعالجة مشكلة الحمل الزائد للعمل المكتبي على موظفي قسم المبيعات، والتقدم البطيء للإنتاج الفني الإعلاني. وهكذا تحولت القوة العاملة التي نشأت لأداء مهمة محددة، إلى قيادة غير رسمية للصحيفة على نحو كامل. لقد مثل الالتزام -التزام أفراد الفريق ببعضهم بعضاً وبهدفٍ واضحٍ هو إنقاذ الجريدة- وجه الاختلاف.

كيف يتميز الالتزام الحقيقي للفريق عن تأييده بالقول -لا بالفعل- أهدافاً غير واقعية؟ وفقاً لآن دونيلون، مؤلفة كتاب: *Team Talk: The Power of Language in Team Dynamics*، يمكن كشف النقاب عن وجود الالتزام أو غيابه، عبر تحليل اللغة المستخدمة من قبل أعضاء الفريق. فاستخدام هؤلاء صيغة المبني للمجهول أو ضمائر الغائب -مثلاً- لوصف عملهم -«يجب أن يُدرك ذلك الهدف أيضاً»، «سوف يُصدر [الفريق] ذلك المنتج الجديد هذا العام»- هو إشارة تحذير. هل الفريق «هو» أم «نحن» كذلك يعد استعمال الصيغ المبهمه لوصف الأشخاص علامة أخرى تنذر بوجود مشكلات: «الإدارة تريد

منا القيام بهذا». حين يلتزم أعضاء الفريق التزاماً صادقاً، تتجلى هذه الحقيقة عبر دراسة اللغة المستخدمة من قبلهم. ويقدم كتاب دونيلون هذا إرشاداتٍ معينة لإجراء «اختبار لغة الفريق»، يساعد الفريق على زيادة فهم ذاته عبر ضبط لغته. وعلى سبيل المثال، إن الانتباه اليقظ إلى كيفية استعمال الأعضاء الكلمات يساعد على استئصال مشكلات سوء الفهم الناتج عن الفروق الثقافية. فصفة «الإنسان الجامح» قد تعد مدحاً في بالو ألتو (كاليفورنيا)، لكنها مذمة في زيوريخ (سويسرا) - تماماً مثلما قد يشير العمل ساعاتٍ طويلة إلى الالتزام الشديد في كليفلاند (أوهايو)، لكنه في بوردو (فرنسا) يدل على وجود مشكلاتٍ أسرية.

يتفق خبراء آخرون على عد اللغة مؤشراً رئيساً للتفريق بين الفريق الحقيقي، وذلك المصمم ليكون «برنامج الشهر». ففي كتابه الذي يحمل عنواناً مثيراً هو: No More Teams! Mastering the Dynamics of Creative Collaboration، يهزأ ميشيل سكريدج من الاستخدام الواسع الانتشار لمصطلح «الإقناع» لوصف عملية بناء الفريق: «حين يشرع المديرون في الحديث عن التعاون بوصفه «إقناعاً»... فإنهم ينظرون إلى التعاون وكأنه أداة سياسية لبناء الأحلاف، أكثر من كونه منهجاً حقيقياً لتوليد قيمة معينة».

يميل الالتزام بالفريق إلى التردّي كلما ازداد عدد أعضائه. ويتفق الخبراء على فكرة ندرة الأداء المثالي للفرق التي يتجاوز عدد أفرادها الـ 20 شخصاً. أما عدد أفراد الفريق المثالي فهو 10 أشخاص أو أقل.

تسم إحدى الخرافات الفريق الفاعل بالود الشديد، لكن، كثيرة هي الفرق الفاعلة التي تبدو أقرب إلى ساحات القتال.

يميل الالتزام إلى الازدياد في حالة المكان المشترك - أي عمل أفراد الفريق في منطقة جغرافية واحدة، بالرغم من ميل المؤلفين إلى عدم الاتفاق على أهمية هذا المقوم. ويؤكد سكريدج: يلزمنا أمرٌ واحد فقط، ويطلق عليه تسمية غريبة هي «الحيز المشترك» - يمكن لمخطط عملٍ أو نموذج من الطين، أن يكون صلة الوصل الوحيدة للمتعاونين الذين يعملون في قارات مختلفة. ويصف مؤلفو كتاب: Teams and Technology: Fulfilling the Promise of the new Organization - وهم: دون مانكين، وسوزان ج. كوهين، وتورا ك. بيكسون - طرقاً تتيح لتقانة المعلومات تعزيز العمل التعاوني، دون وجود مكانٍ مشتركٍ بالضرورة. لكن، تكاد تكون الأمثلة كافة المذكورة من قبل الخبراء حول التفوق في الأداء هي الفرق ذات موضعٍ مشتركٍ، في مدةٍ زمنيةٍ معينةٍ من تاريخ حياتها على الأقل. فعقد الاجتماعات باستخدام الوسائط الإلكترونية وتقنيات الحاسوب والإنترنت، لا يغني عن الالتزام الناتج عن الاحتكاك البشري. وتعقب دونيلون أيضاً: تتكاثر مشكلات سوء الفهم وسط أعضاء الفريق العاجز عن التواصل شخصياً مع بعضهم بعضاً.

ويعد توزيع المكافآت للفريق بناءً على عمله الجماعي، لا على الأداء الفردي، وسيلة أخرى لبناء الالتزام. ويؤكد سكريدج أن ما من شيء يخلق التزام الفريق، أكثر من الزعيم الذي يعزو إلى نفسه - ومن ثم يكافأ - الفضل في الإنجاز الذي حققه فريقه. ومع ذلك، نجد أن الانحياز إلى الفردية متجذرة بشدة في عالم العمل في الولايات المتحدة؛ فقليلة هي الشركات التي تكلف نفسها مشقة اكتشاف سبلٍ لتقويم عمل الأفراد والتعويض لهم بناءً على إنجاز الفريق الذي يعملون فيه. ويقدم سكريدج في هذا الخصوص مقترحات عملية؛ لإلحاق التغذية الراجعة الخاصة بالأداء الفردي بأخرى تتناول العمل الجماعي وتقويم الزملاء.

## الكفاءة

ما الذي يستطيع كل عضو في الفريق أداءه فعلاً؟ تعد المهارات الأساسية، التي يتم إغفالها غالباً عند تأليف الفريق، عاملاً حاسماً في تحديد فاعليته المحتملة. فعددٌ كبير جداً من الشركات يقع في خطأ بناء عضوية الفريق على الألقاب الرسمية، أو المناصب التي يشغلها الأفراد في المؤسسة، لا على المهارات.

يقترح كاتينباش وسميث ثلاث فئات من المهارات ينبغي البحث عنها عند تأليف كل فريق. أولها الكفاءة الفنية: هل الشخص المكلف بمهمة التسويق قادرٌ حقاً على فهم الزبائن، والمساعدة على استنباط سبل مبدعة للوصول إليهم؟ وثانيها مهارة حل المشكلات: هل يستطيع تجاوز أبعاد الواجبات المحددة بدقة التي اعتاد على أدائها؛ ليساعد في فهم مجموعة معقدة ومتشابكة من الحقائق؟ أما الفئة الثالثة فهي مهارة التواصل الاجتماعي: هل يملك القدرة على إيصال الرؤى النابعة من خلفية ثقافته المهنية إلى أعضاء النظم الأخرى، والإسهام في مجهود جماعي؟ تتضافر هذه المهارات معاً لتكوّن الكفاءة الجماعية التي ستتيح للفريق فرصة النجاح.

لا تتضمن اللائحة «الود الدائم». فوفقاً لسكريدج: تسمُّ إحدى الخرافات الفريق الفاعل بالود الشديد، لكن ثبت أن كثيراً من الفرق الفاعلة هي أقرب إلى ساحات القتال. فالمصممون ذوو الكفاءة العالية يتصادمون مع المسوقين ذوي الكفاءة العالية. والفرق المكونة من أعضاء يتمتعون بالكفاءة العالية، ترحب بالنزاع ثمناً للطاقة الهائلة الناتجة عن تضافر الجهود وتبتكر الأفكار الجيدة، واحدة ضد الأخرى، حتى تصل إلى الفكرة الفضلى.

كان عدد علماء الفيزياء في مشروع مانهاتن\* أكبر كثيراً من عدد بناء الفرق، وقد اندلعت المشاحنات في أرجاء ذلك المشروع التعاوني الذي يعد الأضخم تاريخياً على الأرجح. ولكن، عمل أولئك الأفراد ذوي الكفاءة العالية باتجاه هدفٍ مشتركٍ أسفر عن إدراك ذلك الهدف. يجمع الخبراء كافة على قدرة الكفاءة الوظيفية - لأفراد يتمتعون بخبرةٍ عظيمةٍ، وإن يكن في مجالات منفصلة - على التكتل لتحقيق نجاح متعدد الوظائف، إن هي أُديرت بطريقة مناسبة. ويوجز ستيفن كوفيه هذه الفكرة بالفريق بين التسوية وتضافر الجهود، ويؤكد قائلاً: «التسوية هي اقتراح أن  $1 + 1 = 1.5$ ، أما تضافر الجهود فهو اقتراح أن  $1 + 1 = 3$ ».

### الهدف المشترك

في إحدى المؤتمرات التي أقيمت حديثاً، علق كوفيه أيضاً بالقول: إن طرح السؤال «ما الغاية من وجودكم؟» يفهم كثيراً من الفرق.

فعندما يفترق أعضاء الفريق إلى رؤيةٍ مشتركةٍ للغاية المرجوة من عملهم المشترك، يعجزون عن العمل معاً متفائلين. ثم سأل قائلاً: «هل جربت يوماً تركيب أجزاء لغزٍ معقدٍ، بالتعاون مع أشخاص يملكون جميعاً تصوراً مختلفاً للصورة المكتملة؟ إنها فوضى». ويتابع: «فابدأ العمل إذاً بعد وضع الغاية النهائية في أذهانهم».

يختلف هدف فريقٍ معين عن مهمة الشركة وعن مجموع أهداف العمل الفردي؛ على حد تعبير كاتينباش وسميث. ويمكن للإشراف الإداري مساعدة الفريق على الانطلاق بعمله عبر صياغةٍ شاملةٍ للغاية

\* مشروع مانهاتن: أنجز في أثناء الحرب العالمية الثانية لتطوير أول قنبلة ذرية. أشرفت عليه الولايات المتحدة، وضم علماء من كندا والمملكة المتحدة / المترجمة.

من إنشاء الفريق، التي تسعى الشركة إلى تحقيقها. وهكذا، تستثمر أفضل الفرق وقتاً وجهداً كبيرين في استكشاف غاية تناسبها، أفراداً وجماعةً، ومن ثم صياغتها والاتفاق عليها. وينبغي أن تكون هذه الغاية قابلة للتنفيذ، وواضحةً، وأن تستلزم من أعضاء الفريق كافةً بذل جهودٍ متكافئةٍ نسبياً.

فمثلاً، تخطط شركة ثري إم لتحقيق هدفٍ على مستوى الشركة، يتمثل في استجرار نصف عائداتها من منتجاتها المعروضة في الأسواق في السنوات الخمس الأخيرة. وهكذا، نشأت فرق لتطوير المنتج في قسم السلامة البيئية والصحة المهنية للشركة في الثمانينيات؛ بسبب عجز الصيغ التقليدية للتنظيم عن ابتكار أفكارٍ مميزةٍ مبدعة للوصول إلى ذلك الهدف. ومنحت هذه الفرق الاستقلال الذاتي والسلطة لتحديد أهدافها وميزانياتها وأغراضها الخاصة. لكن، لم يكن هناك شك أبداً في الهدف الأساسي - زيادة الابتكار في هذا القسم من الشركة بما يكفي لتحقيق هدفها الكبير.

يكتسب الهدف، بعد مناقشته وتوضيحه والاتفاق عليه جماعياً، القدرة على إطلاق روح الإبداع لدى أعضاء الفريق؛ لاختبار سبل جديدة لتحقيقه.

ويوضح مانكين وزميلاه طريقة تصميم فرقٍ تشجع المشاركين على «إجراء إصلاحاتٍ بسيطةٍ»؛ إذ يمكن تعديل خطط عمل الفريق مع تبدل حاجات الزبائن أو أحوال السوق. لكن المفارقة تكمن في حتمية فهم الغايات جيداً قبل تبني الوسائل لتحقيقها. هذا وإن تصميم فريق يأخذ في حسبانها «عناصر المفاجأة والعفوية واكتشاف الأشياء مصادفةً».

لا يجدي نفعاً إلا إذا استوعب كل فردٍ فيه الهدف تماماً ووافق عليه. ففي الأيام الأولى في حياة حاسوب آبل، خطط جوبز ووزنياك، ومنذ البداية، للتعاون على تحقيق هدف تصميم حواسيب شخصية متاحة للجميع ومن ثم تصنيعها. وقد دعم ثباتهما هذا على تحقيق تلك الغاية، المحاولات المتكررة التي لزمّت لاستنباط المعلومات الخاصة بتطوير حاسوبٍ «لبقيتنا».

أما المثال الثاني الذي يذكره كاتينباش وسميث على قوة الهدف المشترك، فمستمدٌ من خبرة فريق شركة بيرلنغتون نورذن للنقل المتعدد الوسائط. فمع رفع القيود عن صناعة السكك الحديدية في مطلع الثمانينيات، رأى عدد من المديرين في الشركة فرصة جديدة للشحن «المتعدد الوسائط» للبضائع - المزج بين الشاحنة والقاطرة للوصول إلى أقصى درجات الكفاءة.

ولكن، لم يكن لدى أعضاء الفريق -عند تأليفه- مخطط واضح لمفهوم العمل الجديد هذا. وارتاب القائمون على العمل من كلا الجانبين (النقل بالشاحنة والنقل بالقاطرة) في بعضهم بعضاً؛ نتيجةً لتنافسهم المباشر في المناخ القديم قبل رفع القيود. لكن الرابط الذي جمع أفراد هذا الفريق المكون من 7 أشخاص، كان القناعة الراسخة في إمكانية النهوض بكفاءات مدهشة عند استخدام النقل المتعدد الوسائط. ومع نهاية العقد، باتت شركة بيرلنغتون في موقع الصدارة متحوّلة إلى شركة يبلغ رأسمالها مليار دولار. وبمرور الزمن، ساعدت على تغيير بنية صناعة كاملة؛ فوسائلها تبدلت بسرعة مع بقاء الهدف ثابتاً. وقد علق أحد أعضاء الفريق قائلاً: «كانت «المشاركة» مفهوماً أساسياً لدى أعضاء هذا الفريق؛ فقد تشاركنا في كل شيءٍ، لكن أعظم

ما تشاركنا فيه كان هدفاً وإستراتيجيةً صغناهما معاً. وقد أوجد ذلك معياراً لعمَلنا اليومي؛ هل قمنا بالأمر التي تخدم تحقيق خطتنا؟».

في الختام، ليس الالتزام والكفاءة والهدف المشترك مقومات كافية لبناء فريقٍ فاعل، لكنها تُعدُّ النقاط الأساسية التي ينبغي الانطلاق منها.

---

### قراءات إضافية

*No More Teams! Mastering the Dynamics of Creative Collaboration* by Michael Schrage (1995, Currency/Doubleday, 272 pp.)

*Team Talk: The Power of Language in Team Dynamics* by Anne Donnellon (1996, HBS Press, 320 pp.)

*Teams and Technology: Fulfilling the Promise of the New Organization* by Don Mankin, Susan G. Cohen, and Tora K. Bikson (1996, HBS Press, 320 pp.)

*The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* by Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith (1993, HBS Press, 304 pp.)

