

## انضباط الفرق

جون آر. كاتزنباخ و دوجلاس كي. سميث

في مطلع ثمانينيات القرن الماضي، تقلد بيل جرين وود ومجموعة صغيرة من متمردى سكك الحديد أعلى المناصب الإدارية العليا في برلنغتون الشمالية، وأنشؤوا أعمالاً بمليارات الدولارات بوساطة (حمل مركبة) من خلال خدمات السكك الحديدية على الرغم من المقاومة الواسعة النطاق، والاستياء، داخل الشركة. وتدين مجموعة المنتجات الطبية في شركة هولت بكارد بمعظم أداؤها الرائد، إلى الجهود الملحوظة التي بذلها كل من دين مورتون، وليوبلات، وبن هولمز، وديك البردينغ، ومجموعة أخرى من زملائهم الذين أنعشوا عمل الرعاية الصحية، في حين قام آخرون بشطبها. وفي شركة نايت ريدر، ساعدت الرؤية المتعمقة لجيم باتن المتعلقة (بهاجس العملاء) في صحيفة تالاهاسي ديموقراط، عندما تبنى (14) من عشاق المغامرة ميثاقاً للقضاء على الأخطاء، وقد تحولت مهمة تغير كبيرة، حيث أدى ذلك إلى امتلاكهم الصحيفة كلها.

هذه هي قصص الفرق وعملها، فالفرق الحقيقية هي التي تؤدي العمل بصورة صحيحة، ولكنها ليست المجموعات غير المتبلورة التي نسميها فرقاً؛ لأننا نعتقد أن التسمية محفزة ومنشطة، فالفرق بين الفرق التي تؤدي العمل بصورة صحيحة والجماعات الأخرى التي ليست كذلك، هو الموضوع الذي لا يوليه معظمنا إلا اهتماماً قليلاً جداً. ويتمثل جزء من المشكلة في أن كلمة (فريق) مفهوم مألوف لدى الناس جميعهم. (انظر: ليس كل المجموعات فرقاً: كيفية تعرّف الفرق).

أوهذا ما كنا نظنه في الأقل، عندما شرعنا في إجراء البحوث لكتابنا حكمة الفرق من (1993م، HarperBusiness). وأردنا اكتشاف ما يميز المستويات المختلفة من أداء الفريق، أين تؤدي الفرق أفضل أعمالها، وكيف؟ وما الذي تستطيع الإدارة العليا القيام به لتعزيز فعاليتها؟ تحدثنا إلى المئات من الناس في أكثر من (50) فريقاً مختلفاً، وأكثر من (30) شركة، منها: شركة موتورولا، وهولت بكارد، وعمليات عاصفة الصحراء، وفتيات الكشافة.

وجدنا أن قاعدة أساسية تجعل الفرق تعمل، ووجدنا أيضاً أن الفرق والأداء الجيد لا ينفصلان، فلا يمكنك أن تجد واحداً دون وجود الآخر. ولكن الناس يستخدمون كلمة (فريق) بصورة فضفاضة، إلى درجة أنها تسد الطريق إلى التعلم وتطبيق الانضباط اللذين يؤديان إلى الأداء الجيد. وحتى يستطيع المديرين اتخاذ قرارات أفضل تتعلق بزمان وطريقة تشجيعك الفرق واستخدامها،

فمن المهم أن تكون أكثر دقة في فهم ما الفريق، وما هو ليس بفريق.

يدافع معظم المديرين التنفيذيين عن العمل الجماعي ويؤيدونه، ويتعين عليهم فعل ذلك، فالعمل الجماعي مجموعة من القيم التي تشجع على الاستماع والاستجابة بصورة بناءة للآراء التي يعرب عنها الآخرون، وإتاحة الفرصة أمامهم للشك، وتقديم الدعم، والاعتراف بمصالح الآخرين وإنجازاتهم. وتساعد هذه القيم الفرق على الأداء، وتعزز أيضاً الأداء الفردي، وكذلك أداء المنظمة كلها. ولكن قيم العمل الجماعي بذاتها ليست حكراً على الفرق، وليست كافية لضمان أداء الفريق. (انظر: بناء أداء الفريق).

إضافة إلى ذلك، فإن الفرق ليست أي مجموعة تعمل معاً فقط، فاللجان والمجالس، وفرق المهام ليست بالضرورة فرقاً. ولا تصبح الجماعات ببساطة فرقاً؛ لأن هذا هو ما يدعوها به أي شخص. فلا تُعدّ القوى العاملة كلها في أي منظمة كبيرة ومعقدة فريقاً أبداً، ولكن فكر في كيفية استعمال هذه الكلمة بطريقة تصل إلى حد الابتدال.

ولفهم كيفية تقديم الفرق أداءً إضافياً، يجب علينا التمييز بين الفرق وغيرها من صور مجموعات العمل، وعادةً ما يعتمد التمييز على نتائج الأداء، فأداء فريق العمل هو علاقة ما يقوم به أعضاؤه بصفتهم أفراداً، ويشمل أداء الفريق على حدٍ سواء النتائج الفردية، وما نطلق عليه «منتجات العمل الجماعي» ومنتج العمل الجماعي هو ما يجب على اثنين أو أكثر من الأعضاء تنفيذه معاً، مثل المقابلات، والدراسات

الاستقصائية، أو التجارب. ومهما يكن الأمر، فمنتج العمل الجماعي يظهر، مساهمة أعضاء الفريق الحقيقية.

### الفكرة باختصار

انتشرت كلمة فريق بصورة واسعة لدرجة أن كثيرًا من المديرين يستخدمونها على نحو فضفاض غافلين عن المعنى الحقيقي لها، أو إمكاناتها الحقيقية، ففي مجموعة عمل تشغيل الطاحونة، يُعد الأداء مرتبطًا بما يقوم به الأعضاء بصفتهم أفرادًا، في حين أن أداء الفريق، يرتبط بالمقابل بالمساءلة الفردية والجماعية على حدٍ سواء. وعلى الرغم من أنه قد لا يبدو مثل أي شيء خاص، فقد تؤدي المساءلة المتبادلة إلى نتائج مذهلة.

إنها تمكّن الفريق من تحقيق مستويات أداء هي أكبر بكثير من أفضل أداء لأعضاء الفريق الفردية. ولتحقيق هذه الفوائد، يجب على أعضاء الفريق العمل بصورة أكثر من القول والاستماع، والاستجابة بصورة بناءة، وتقديم كل منهم الدعم للآخر. وإضافة إلى مشاركة قيم تكوين الفريق هذه، يجب أن يشتركوا في قانون انضباط ضروري ووجهات نظر ورؤى؛ لاتخاذ القرارات التي تساعد كل شخص له وظيفة أفضل على القيام بها، وإلى تعزيز معايير الأداء الفردي.

تكون مجموعات العمل فاعلة وواسعة الانتشار على حدٍ سواء في المنظمات الكبيرة، حيث المساءلة الفردية هي أكثر أهمية، وتشارك أفضل مجموعات العمل معًا في تبادل المعلومات، ووجهات النظر، والتبصر؛ وذلك من أجل صنع قرارات تساعد كل فرد على القيام بوظيفته على أكمل وجه، ولتعزيز معايير الأداء الفردية، إلا أن التركيز

يكون دائماً على الأهداف الفردية والمساءلة، ولا يتحمل أعضاء مجموعات العمل مسؤولية النتائج غير التي كانوا سبباً في حصولها، ولا يحاولون أيضاً تطوير أداء المساهمات الإضافية التي تتطلب العمل المشترك لاثنين أو أكثر من الأعضاء.

تختلف الفرق اختلافاً جوهرياً عن مجموعات العمل؛ لأنها تتطلب المساءلة على المستويين الفردي والمشارك، وتعتمد الفرق أيضاً على ما هو أكثر من مناقشة المجموعة، والمناظرات، واتخاذ القرار، وتقاسم المعلومات، ومعايير أداء أفضل الممارسات. وتنتج الفرق أعمالاً منفصلة من خلال المساهمات المشتركة من أعضائها، وهذا هو ما يجعل مستويات الأداء الممكن أكبر من مجموع أفضل مساهمات أعضاء الفريق منفردين، فالفريق ببساطة، هو أكثر من مجموع أفراد.

تُعد الخطوة الأولى على طريق تطوير نهج منضبط لإدارة الفريق، هي التفكير في الفرق على صورة وحدات منفصلة للأداء، وليس فقط بوصفها مجموعات قيم إيجابية. وبعد أن لاحظت وعملت مع عشرات الفرق في الميدان، الناجحة منها والفاشلة على حدٍ سواء، ما يأتي: فُكر في التعريف على أنه تعريف يومي للعمل، أو قاعدة انضباط ضرورية تشترك فيها الفرق الحقيقية، فالفريق هو عدد صغير من الناس يمتلكون مهارات متكاملة وملتزمون بغرض مشترك، ومجموعة من أهداف الأداء، ونهج يعدون أنفسهم جميعاً من خلاله مسؤولين مساءلة متبادلة.

فجوهر الفريق هو الالتزام المشترك. ومن دون ذلك تقوم المجموعات بالأداء بصفتها أفراداً، ومن خلال الفريق، تصبح وحدة قوية للقيام بالأداء الجماعي. يتطلب هذا النوع من الالتزام غرضاً يؤمن به أعضاء الفريق جميعهم، سواء هذا الغرض كان تحويل مساهمات الموردين إلى رضا الزبائن، من أجل جعل شركتنا واحدة يمكن أن نكون فخورين بها مرة أخرى أو إثبات أن الأطفال جميعهم يمكن أن يتعلموا ولأغراض الفريق أيضاً مصداقية ترتبط بعنصر الفوز، نظراً إلى أنها قبل كل شيء ثورة، أو على حافة التحدي.

### تطبيق الفكرة

- يتكون قانون انضباط الفريق الأساسي من خمس خصائص، هي:
1. هدف مشترك ساعد الفريق على تشكيله. تستجيب معظم الفرق إلى انتداب أولي يأتي من خارج الفريق، وحتى ينجح الفريق، يجب عليه (امتلاك) هذا الهدف، وتطويره.
  2. أهداف أداء محددة تنبع من الغرض المشترك. مثل: إدخال منتج جديد إلى السوق في أقل من نصف الوقت المعتاد، وعادةً ما تلهم الأهداف المقنعة الفريق وتتحداه، وتمنحه الشعور بالحاجة الملحة، ولها أيضاً تأثير المساواة، وتتطلب من الأعضاء التركيز على الجهد الجماعي الضروري، بدلاً من أي اختلافات في الألقاب والمراكز.
  3. مزيج من المهارات المتكاملة. تشمل هذه المهارات التقنية أو الخبرة الوظيفية، وحل المشكلات ومهارات صنع القرار، ومهارات التعامل مع الآخرين، ونادراً ما يمتلك الفريق الناجح المهارات اللازمة جميعها في البداية، ولكنهم يطورونها عند معرفتهم بما يتطلب التحدي.

4. **التزام قوي بكيفية إنجاز العمل.** يجب أن تتوافق الفرق على من سيقوم بالوظائف، وكيف ستعد جداول العمل وتحترم، وكيف ستتخذ القرارات وتعدل. وفي حال الفريق الحقيقي، يقوم كل عضو بمقدار متساوٍ من العمل الحقيقي؛ ويسهم الأعضاء جميعهم، وفيهم الرئيس، بطرق ملموسة في جهود الفريق الجماعية لتحقيق منتجات العمل المشترك.

5. **المساءلة المتبادلة.** لا يمكن فرض الثقة والالتزام، فعملية الاتفاق على الأهداف المناسبة تُعد بوتقة يعرض فيها الأعضاء مساءلتهم لبعضهم، وليس فقط إلى الزعيم.

وعندما تؤسس قواعد الانضباط الأساسية، يصبح الفريق حرًا في التركيز على التحديات الحرجة التي تواجهه:

- **الفريق الذي يهدف إلى تقديم توصيات، عليه البدء بداية بنّاءة، وتوفير عملية تحول مناسبة لأولئك الذين سينفذون التوصيات.**
  - **الفريق الذي يكون غرضه إعداد التوصيات، عليه البدء بداية سريعة وبنّاءة، وتسليم العمل للأشخاص الذين سيقومون بتطبيق التوصيات.**
  - **الفريق الذي يصنع الأشياء أو يدير الأمور، عليه إبقاء أهداف الأداء المحددة تحت التركيز.**
  - **الفريق الذي يدير الأمور، تكون مهمته الأساسية تمييز التحديات التي تتطلب نهج فريق حقيقي من تلك التي لا تحتاج إلى ذلك.**
- فإذا لم تتطلب المهمة منتجات العمل المشترك، تكون مجموعة العمل هي الخيار الأكثر فاعلية. وعادةً ما تكون فرص الفريق هي التي يمنع فيها التسلسل الهرمي أو الحدود التنظيمية، المهارات ووجهات النظر التي تتطلبها أفضل النتائج، فلا غرو إذًا، إذا أصبحت تلك الفرق الوحدات الأساسية للإنتاجية في المنظمات العالية الأداء.

تُطوّر الفرق التوجه، والالتزام من خلال العمل على إيجاد الغرض ذي المغزى. ومع ذلك، فإن ملكية المبنى والالتزام بغرض الفريق، لا يتعارضان مع تحديد التوجه الأولي من خارج الفريق. إن الافتراض الذي غالبًا ما يُؤكّد بأن الفريق لا يمكنه (امتلاك) غرضه ما لم تتركه الإدارة وشأنه، يربك في الواقع الفرق المحتملة أكثر من مساعدتها.

تضع أنجح الفرق أغراضها استجابة للطلب أو الفرصة المتوافرة أمامها، وعادة ما تكون من قبل الإدارة العليا، وهذا يساعد الفرق على البدء عن طريق تأطير توقعات أداء الشركة على نطاق واسع، فالإدارة مسؤولة عن توضيح الميثاق، والمسوغات، وتحدي الأداء بالنسبة إلى الفريق، ولكن يجب على الإدارة ترك مرونة كافية للفريق لتطوير الالتزام المتعلق بذلك الغرض، ومجموعة من الأهداف المحددة، والتوقيت، والنهج.

تستثمر أفضل الفرق قدرًا كبيرًا من الوقت والجهد في الاستكشاف، والاتفاق على الغرض الذي يمتلكونه بصفتهم أفرادًا وفريقًا، ويستمر نشاط (تحديد الغرض) طوال عمر الفريق. وعلى النقيض من ذلك، نادرًا ما تُطوّر الفرق الفاشلة غرضًا مشتركًا. ومهما كانت الأسباب، فإن عدم كفاية التركيز على الأداء، وقلة الجهد، وسوء القيادة، لا تتكفل حول طموح التحدي.

وتترجم أيضًا أفضل الفرق الغرض المشترك إلى أهداف أداء محددة، مثل خفض معدل رفض الموردين بنسبة (50%)، أو زيادة

درجات الخريجين في الرياضيات من (40%) إلى (95%). وفي الواقع، إذا فشل فريق في تأسيس أهداف محددة للأداء، أو إذا كانت هذه الأهداف لا تتعلق مباشرة بغرض الفريق على نحو عام، يصبح أعضاء الفريق مشوشين ومرتبكين، وتقطع الصلات بينهم، فيعودون إلى أداء دون المتوسط. وعلى النقيض من ذلك، عندما تُبنى الأغراض والأهداف بعضها على بعض وتلتحم بالتزام الفريق، فإنها تصبح محرِّكاً قوياً للأداء.

يُعد تحويل التوجيهات الواسعة إلى أهداف أداء محددة وقابلة للقياس، أول خطوة مضمونة للفريق في محاولة تشكيل الغرض الذي يهدف إليه أعضاؤه، فالأهداف المحددة، مثل إدخال منتج جديد إلى السوق في أقل من نصف الوقت العادي، والاستجابة للعملاء جميعهم في غضون (24) ساعة، أو التخلص من العيوب كلياً، وفي الوقت نفسه خفض النفقات بنسبة (40%)، توفر جميعها موطئ قدم للفرق، وذلك لأسباب عدة:

- تساعد أهداف أداء الفريق المحددة على تحديد مجموعة منتجات العمل التي تختلف سواء على مستوى المنظمة، أو على مستوى الأهداف الوظيفية الفردية. ونتيجة لذلك، تحتاج منتجات العمل هذه جهداً جماعياً من أعضاء الفريق لجعل شيء محدد يحدث في حد ذاته، ويضيف قيمة حقيقية إلى النتائج. وعلى النقيض من ذلك، فإن الاجتماع

من وقت إلى آخر لاتخاذ القرارات لا يجعل أداء الفريق مستديماً.

- تسهّل خصوصية أهداف الأداء التواصل الواضح والصراع البناء داخل الفريق، فعندما يضع فريق على مستوى المصنع- مثلاً- هدفاً يقلص من خلاله متوسط زمن تغيير الآلة إلى ساعتين، عندها يفرض وضوح الهدف على الفريق التركيز على اتخاذ ما من شأنه تحقيق الهدف أو إعادة النظر فيه. وعندما تكون هذه الأهداف واضحة، تتركز المناقشات على كيفية متابعتها أو هل يجب تغييرها. وعندما تكون الأهداف غامضة أو غير موجودة، تكون هذه المناقشات أقل إنتاجية بكثير.

- يساعد إحراز الأهداف المحددة على الحفاظ على تركيز الفرق للحصول على النتائج. وقد حدد فريق تطوير المنتجات في قسم أنظمة إيلي ليلي الطرفية، مقاييس محددة لإدخال مجلس صوتي إلى السوق لمساعدة الأطباء على تحديد موقع الأوردة العميقة والشرابين.

وجب أن يتضمن المجلس الصوتي إشارة مسموعة من عمق محدد للأنسجة، ويمكن تصنيع (100) مجلس منه في اليوم الواحد، على أن تكون ثمن الوحدة أقل من المبلغ الذي حُدّد على نحو مسبق. ونظراً إلى أن الفريق كان قادراً على قياس التقدم الذي يحرزه مقارنة بكل من هذه الأهداف المحددة، فقد عرف موقعه

في أثناء مراحل عملية التطوير جميعها، إما أنه قد حقق أهدافه أم لا.

- للأهداف المحددة تأثير توازنٍ يفضي إلى سلوك الفريق، على نحو ما توضحه البرامج المعتمدة على العوامل الخارجية وغيرها من برامج بناء الفريق، فعندما يتحدى مجموعة صغيرة من الناس أنفسهم لتسلق جدار أو تقليل زمن الدورة بنسبة (50%)، تتلاشى مسمياتهم، ومشاربهم الأخرى في الخلفية، والفرق التي تنجح في تقييم كيف يمكن لكل فرد المساهمة على نحو أفضل في هدف الفريق، والقيام بذلك من حيث هدف الأداء في حد ذاته بدلاً من الشخص ذاته.
- تسمح الأهداف المحددة للفريق بتحقيق انتصارات صغيرة في سعيه نحو تحقيق الغرض الأكبر، ولهذه الانتصارات الصغيرة ثمن كبير نحو بناء الالتزام، والتغلب على العقبات الحتمية التي تقف في طريق تحقيق غرض ذي مدى طويل. فمثلاً، حوّل فريق نايت ريدر، الذي ذُكر في بداية الحديث، هدفاً ضيقاً للقضاء على الأخطاء إلى غرض مقنع في خدمة العملاء.
- تحتاج أهداف الأداء إلى الانتباه، فهي رموز الإنجاز التي تحفز وتنشط، وتتحدى الأعضاء في الفريق على إلزام أنفسهم، بصفتهم فريقاً واحداً بإحداث فرق. يدفع الموقف،

والإلحاح، والخوف من الفشل الفرق التي تبقى أعين أعضائها جميعاً مفتوحة على الهدف الذي يمكن بلوغه، وتحدّ ولا يمكن لأحد إحداث ذلك سوى الفريق.

يُعد تحديد الأهداف أمراً ضرورياً للأداء، إذ يعتمد كل منهما على الآخر؛ لتبقى الأهداف دائماً حيوية وذات صلة بالأداء، وتساعد أهداف الأداء الواضحة أيضاً الفريق على تتبع التقدم والاستمرار ووضعهما تحت طائلة المساءلة؛ وتقدم أيضاً تطلعات أوسع نطاقاً للفريق.

تراوح عدد أفراد الفرق الفاعلة جميعها التي اجتمعنا معها، أو قرأنا عنها أو سمعنا بها، ما بين اثنين و (25) عضواً، فمثلاً: بلغ عدد أعضاء فريق برلنغتون الشمالية للتحميل سبعة أعضاء، وبلغ عدد أعضاء فريق صحيفة نايت ريدر (14). وكان عدد أعضاء غالبية تلك الفرق أقل من عشرة، إذ إن حجم الفرق الصغيرة يُعدُّ من الأمور المسلّم بها أكثر من أنه ضرورة مطلقة للنجاح. ويمكن أيضاً من الناحية النظرية أن يكون العدد الكبير من الناس (50) أو أكثر، فريقاً. لكن مجموعات بهذا الحجم هي أكثر عرضة للانقسام إلى فرق صغيرة، بدلاً من العمل بصفاتها وحدة واحدة. لماذا؟ عادة ما تجد الأعداد الكبيرة من الناس صعوبة في التفاعل والتواصل على نحو بناء بصفاتها مجموعة، في حين يؤهل العدد القليل الفريق القيام بعمل حقيقي معاً، فمجموعة من عشرة أعضاء أكثر احتمالاً على التعامل مع الفروق الفردية، والوظيفية، والاختلافات الهرمية، وهم يعملون وفقاً

لخطة مشتركة، ويلزمون أنفسهم بالمساءلة عن النتائج، متضامنين معاً على نحوٍ أكثر من مجموعة مكوّنة من خمسين فرداً.

إضافة إلى ذلك، تواجه المجموعات الكبيرة أيضاً صعوبة في الحصول على المتطلبات الضرورية، مثل العثور على المكان والزمان المناسبين للاجتماع، فضلاً على مواجهتهم قيوداً أكثر تعقيداً، مثل سلوكيات الحشد أو المجموعة، التي تحول دون تبادل وجهات النظر اللازمة لبناء فريق على نحوٍ مترابط؛ لذا، فعندما يحاول أفراد المجموعات الكبيرة وضع هدف مشترك، فهم عادة ما ينتجون (رسائل) سطحية لا يمكن ترجمتها إلى أهداف ملموسة، ويميلون أيضاً إلى الوصول إلى الهدف عندما تصبح الاجتماعات واجباً، ويعد ذلك إشارة واضحة إلى أن معظم الناس في المجموعة لم يتأكد لديهم السبب الذي اجتمعوا من أجله، وأن الهدف من الاجتماع هو الحصول على التوافق على نحوٍ أفضل، إذ يدرك أي شخص شارك في أحد هذه الاجتماعات كيف يمكن أن يكون ذلك محبطاً، ويميل هذا نوع من الفشل إلى تعزيز السخرية، التي ستقف عائقاً في طريق جهود الفريق في المستقبل.

وإضافة إلى العثور على العدد المناسب، يجب أن تطور الفرق المزيج الصحيح من المهارات؛ أي وجود كل من المهارات التكميلية اللازمة لعمل الفريق. وعلى الرغم من أن ذلك على درجة كبيرة من الوضوح، لكنه فشل شائع عند تكوين الفرق المحتملة. تقع متطلبات المهارة في فئات ثلاث إلى حدٍّ ما، هي:

## الخبرة التقنية أو الفنية

من غير المنطقي أن ترفع مجموعة من الأطباء دعوى في حالة تمييز وظيفي في محكمة قانونية. وعلى الرغم من ذلك، فإن فرقاً من الأطباء والمحامين تتراجع في حالات الممارسات الطبية السيئة، أو حالات الإصابة الشخصية في المحاكم القانونية. وبالمثل، فإن مجموعات تطوير المنتجات التي تشمل فقط المسوّقين أو المهندسين، هي أقل احتمالاً في النجاح من المجموعات التي تضم المهندسين والمسوّقين ذوي المهارات المكتملة لبعضها على حدٍ سواء.

## مهارات حل المشكلات ومهارات صناعة القرار

يجب أن تكون الفرق قادرة على تحديد المشكلات والفرص التي تواجهها، وتقييم الخيارات المتوافرة لديها للمضي قدماً، ومن ثم القيام بالتفاضلات والقرارات الضرورية المتعلقة بكيفية المضي قدماً، حيث تحتاج معظم الفرق إلى أعضاء يمتلكون هذه المهارات لتبدأ، على الرغم من أن كثيراً من الفرق ستطور هذه المهارات في أثناء العمل، على نحو أفضل.

## مهارات التعامل مع الآخرين

لا يمكن للفهم المشترك والغرض أن ينشأ دون وجود تواصل فاعل وصراع بنّاء، اللذين يعتمدان بدورهما على مهارات التعامل مع الآخرين، وتشمل هذه المهارات المخاطرة، والنقد المفيد،

والموضوعية والاستماع اليقظ، والاعتراف بمصالح الآخرين وإنجازاتهم.

من الواضح، أنه لا يمكن أن يبدأ أي فريق دون وجود الحد الأدنى من المهارات التكميلية، ولا سيما التقنية والوظيفية منها. ومع ذلك، فكر في المرات التي كنت فيها عضوًا في فريق اختير أعضاؤه في المقام الأول، على أساس من التوافق الشخصي، أو المركز الوظيفي في المنظمة، في حين لم يُعطَ أي اهتمام لوجود مزيج من المهارات التكميلية.

ومن الشائع أيضًا على نحو متساوٍ، المبالغة في التركيز على المهارات عند اختيار أعضاء الفريق. ومع ذلك، فإن الفرق جميعها التي سبق أن ذكرناها، لم يكن لدى أي منها المهارات المطلوبة جميعها عند البدء، ففريق برنغتون الشمالية - مثلًا - يمتلك أحد من أعضائه مهارات الأعضاء المسوقين المهرة في البداية، على الرغم من أن التحدي الأكبر لأدائهم كان التسويق. وفي الواقع، اكتشفنا أن الفرق هي قوية لتطوير المهارات اللازمة لمواجهة تحدي أداء الفريق.

ووفقًا لذلك، يجب اختيار أعضاء فريق بالاعتماد كثيرًا على المهارة المحتملة، إضافة إلى المهارات المثبتة فعليًا.

---

### ليست المجموعات كلها فرقًا، كيفية معرفة الفرق

#### المجموعة العاملة

- زعيم قوي ذو تركيز واضح.
- المساءلة فردية.

- غرض المجموعة هو رسالة المنظمة الواسعة نفسها.
- منتجات عمل فردية.
- تدير اجتماعات فاعلة.
- تقيس فاعليتها على نحو غير مباشر، عن طريق بسط نفوذها على الآخرين (مثل الأداء المالي لرجال الأعمال).
- تناقش، وتقرر، وتفوض.

#### الفريق

- الأدوار القيادية مشتركة.
- المساءلة الفردية والجماعية.
- غرض معين للفريق طوره بنفسه.
- منتجات العمل جماعية.
- تشجع المناقشة المفتوحة واجتماعات حل المشكلات الفاعلة.
- تقيس الأداء على نحو مباشر من خلال تقييم منتجات العمل الجماعي.
- تناقش، وتقرر، وتقوم بالعمل الحقيقي معاً.

تطور الفرق الفاعلة التزاماً قوياً للنهج المشترك، وهو الكيفية التي سيعملون من خلالها معاً على تحقيق أهدافهم؛ لذا، يجب على أعضاء الفريق الاتفاق على من سيقوم بوظائف محددة، وكيفية إعداد جدول المواعيد والالتزام به، وما المهارات التي يحتاجون إلى تطويرها، وكيفية الاحتفاظ باستمرار العضوية في الفريق، وكيف ستتخذ المجموعة القرارات وتعديلها، إذ يُعد عنصر الالتزام هذا بالنسبة إلى أداء الفريق مساوياً في الأهمية التزام الفريق بأغراضه وأهدافه.

يمكن الاتفاق على تفاصيل العمل، وكيف ستتناسب معاً لدمج المهارات الفردية وأداء الفريق المتقدم، في صميم النهج المشترك. ولعل من البدهي أن النهج الذي يفوض العمل الحقيقي جميعه إلى عدد قليل من الأعضاء (أو الموظفين الغرباء)، ومن ثم يعتمد على المراجعات والاجتماعات التي يقوم بها من أجل (العمل معاً) فقط، لا يمكنه الاحتفاظ بفريق حقيقي، فكل عضو من أعضاء الفريق الناجح يقوم بعمل مساوٍ لما يقوم به الأعضاء الآخرون من العمل الحقيقي؛ فالأعضاء جميعهم، وفيهم قائد الفريق، يسهمون بطرق ملموسة في منتج عمل الفريق، وهذا عنصر مهم جداً من المنطق العاطفي الذي يحرك أداء الفريق.

عندما يقترب الأفراد من وضعية الفريق، لا سيما في مجال الأعمال التجارية، يكون لكل واحد منهم وظيفة محددة، إضافة إلى نقاط قوة وضعف تعكس مجموعة متنوعة من المواهب، والخلفيات، والشخصيات، والأحكام المسبقة، ويستطيع الفريق من خلال الاكتشاف المتبادل وفهم كيفية تطبيق موارده البشرية جميعها، الاتفاق على النهج الأفضل لتحقيق أهدافه وتطويرها. وفي قلب هذه التفاعلات الطويلة، وأحياناً الصعبة، تكمن عملية بناء الالتزام الذي يستكشف الفريق من خلاله بصراحة من هو الأنسب لكل مهمة، وكذلك كيف ستتوافق الأدوار الفردية معاً، وينشئ الفريق عقداً اجتماعياً بين الأعضاء يتعلق بغرضهم، يُعد دليلاً والتزاماً بالكيفية التي يجب أن يعملوا من خلالها معاً.

لا يمكن لأي جماعة أن تصبح فريقاً ما لم تكن قادرة على إلزام نفسها بالمساءلة بوصفها فريقاً واحداً، وتعد المساءلة المتبادلة - مثلها مثل الهدف المشترك والنهج - اختباراً صعباً؛ لذا، فكر مثلاً في الفرق الدقيق ولكنه الحاسم (يحملني الرئيس المسؤولية)، ونحن نحمل أنفسنا المسؤولية. وعادة ما تؤدي الحالة الأولى إلى الحالة الثانية، ولكن، لا يمكن أن يوجد فريق دون الحالة الثانية.

تتمكن شركات لديها أخلاقيات أداء متأصلة، مثل هولت بكارد وموتورولا من تشكيل الفرق عضوياً، كلما كان التحدي واضحاً للأداء الجماعي ويتطلب جهداً جماعياً بدلاً من الجهد الفردي. وعامل المساءلة المتبادلة في هذه الشركات شائع، فعبارة (جميعنا في القارب نفسه) هي الطريقة التي يؤدون من خلالها أدوارهم.

تعد مساءلة الفريق عن الوعد الخالص الذي نعقده بين أنفسنا والآخرين - في جوهرها، وعوداً تدعم جانبيين من الجوانب الحرجة للفرق الفاعلة، وهما: الالتزام والثقة. ويلج معظمنا مواقف الفريق المحتمل بحذر شديد؛ لأن النزعة الفردية والتجربة المتأصلة تثبتنا عن وضع مصيرنا في أيدي آخرين، أو قبول تحمل المسؤولية عن الآخرين. فلا تتجح الفرق من خلال تجاهل مثل هذا السلوك، أو الابتعاد عنه.

فالمساءلة المتبادلة لا يمكن إكراه الآخرين عليها أكثر من إكراه الناس على حملهم على الثقة بالآخرين، ولكن عندما يمتلك الفريق غرضاً، وأهدافاً، ونهجاً مشتركاً، تنمو المساءلة المتبادلة بصفاتها النظير الطبيعي لمثل هذه المشاركة، وتنشأ المساءلة من الوقت،

والطاقة، والعمل المستثمر في معرفة ما يحاول الفريق إنجازه بأفضل طريقة ممكنة وتعزيزها.

عندما يعمل الناس معاً نحو هدف مشترك، فإن الثقة والالتزام يتبعان. ونتيجة لذلك، فإن الفرق التي تتمتع بغرض قوي ونهج مشترك، تلزم نفسها حتماً بالمسؤولية تجاه أداء الفريق بصفته أفراداً وفريقاً واحداً على حدٍ سواء، وينتج هذا الشعور بالمساءلة المتبادلة أيضاً مكاسب طائلة من الإنجاز المتبادل الذي شارك الأعضاء جميعهم فيه. وما سمعناه مراراً وتكراراً من أعضاء الفرق الفاعلة، هو أنها وجدت التجربة منشطة ومحفزة، بحيث جعلت وظائفهم (الطبيعية) غير متطابقة مع تلك الخبرة.

ومن ناحية أخرى، فإن الجماعات التي أنشئت في المقام الأول من أجل أن تصبح فريقاً أو تعزز وظيفة، أو تتواصل، أو تجعل المنظمة فاعلة، أو من أجل أن تتميز، فنادرًا ما تصبح فرقاً فاعلة، كما يتضح من المشاعر السيئة التي تركتها في كثير من الشركات، بعد التجريب مع دوائر الجودة التي لم تترجم (الجودة) إلى أهداف محددة. وعندما توضع أهداف الأداء المناسبة فقط، تعطي عملية مناقشة الأهداف وسبل وضع الحلول لها، أعضاء الفريق خيارات أكثر وضوحاً؛ حيث يمكنهم مخالفة الهدف والمسار اللذين يختارهما الفريق، ومن ثم الانسحاب، فيصبحون هم وزملاؤهم يسألون الآخرين، ويسألون أيضاً بعضهم.

يُعد انضباط الفرق الذي حددها أمرًا بالغ الأهمية لنجاح الفرق جميعها. ومع ذلك، فمن المفيد أيضًا أن يخطو خطوة إضافية، إذ يمكن تصنيف معظم الفرق في واحدة من ثلاث طرق، هي: الفرق التي توصي بالأشياء، والفرق التي تقدم أو تفعل الأشياء، والفرق التي تديرها. وفي تجربتنا، يواجه كل نوع مجموعة مميزة من التحديات.

### الفرق التي توصي بالأشياء

تشمل هذه الفرق فرق المهام؛ ومجموعات المشروع، ومراجعة الحسابات، والجودة، أو مجموعات السلامة التي يُطلب إليها دراسة مشكلات خاصة وحلها. وعادة ما تكون تواريخ إنجاز الفرق التي توصي بالأشياء محددة سلفًا. ولهذه الفرق اثنتان من القضايا الفريدة من نوعها، هما: الحصول على بداية سريعة وبنّاءة، والتعامل مع عملية التسليم اللازمة للحصول على التوصيات التي نُفّذت.

يكمن مفتاح القضية الأولى في وضوح ميثاق الفريق، ومكوّناته. فإضافة إلى الرغبة في معرفة لماذا تُعدُّ جهوده مهمة، وكيف؟ لذا، تحتاج فرق المهام الخاصة إلى تعريف واضح، والتقيّد بالوقت المطلوب. وتستطيع الإدارة المساعدة عن طريق ضمان اشتغال الفريق على الناس الذين يتمتعون بالمهارات والنفوذ اللازمين لصياغة توصيات عملية ذات وزن في أنحاء المنظمة جميعها. وإضافة إلى ذلك، يمكن للإدارة مساعدة الفريق على الحصول على التعاون الضروري، عن طريق سياسة الأبواب المفتوحة، والتعامل مع المعوقات السياسية.

إن الافتقار إلى عملية التسليم تُعد دائماً المشكلة التي تحبط الفرق التي توصي بالأشياء. ولتجنب ذلك، تتطلب عملية نقل مسؤولية التوصيات إلى أولئك الذين يجب عليهم تنفيذها، توافر اهتمام الإدارة العليا ووقتها، فكلما افترض كبار المديرين أن التوصيات سوف (تحدث)، قلّ لأحتمال حدوثها. وكلما زاد انتظام أعضاء فرق المهام في تطبيق توصياتهم، أصبح احتمال تطبيقها أكبر.

ومن الأهمية بمكان لجعل الناس خارج فرق المهام يضطرون إلى حمل الكرة، أن يشتركوا في مرحلة مبكرة من العملية وفي كثير من الأحيان، قبل الانتهاء من التوصيات بصورة نهائية. وقد تتخذ مثل هذه المشاركة صوراً عدة، منها: المشاركة في المقابلات، والمساعدة على عملية التحليل، والمساهمة في الأفكار ونقدها، وإجراء تجارب المحاولة والخطأ. ويجب في الأقل، أن يُحاط أي شخص مسؤول عن التنفيذ علماً بشأن الغرض من فرقة المهام، والنهج، والأهداف في بداية هذا الجهد فضلاً على مراجعات منتظمة عن التقدم.

### الفرق التي تقدم أو تفعل الأشياء

تشمل هذه الفرق الناس الموجودين عند الخطوط الأمامية في العمل أو بالقرب منها، الذين تقع عليهم تبعات القيام بالصناعات الأساسية، والتنمية والتطوير، والعمليات، والتسويق، والمبيعات، والخدمات، والأنشطة ذات القيمة المضافة الأخرى إلى الأعمال التجارية، وتشمل بعض الاستثناءات، تطوير المنتجات الجديدة أو

فرق تصميم العملية، حيث تميل الفرق التي تقدم أو تفعل الأشياء إلى عدم وجود مواعيد إنجاز محددة؛ نظرًا إلى أن أنشطتها مستمرة.

يتعين على الإدارة العليا عند البت في تحديد أين كان أكبر قدر من التأثير لأداء الفريق، التركيز على ما نسميه (نقاط التسليم الحرجة) للشركة، وهي الأماكن في المنظمة حيث تقرر النفقات وقيمة منتجات الشركة وخدماتها مباشرة، وقد تشمل نقاط التسليم الحرجة هذه إدارة الحسابات، وتأدية خدمة العملاء، وتصميم المنتجات، وتحديد الإنتاجية، فإذا كان الأداء في نقاط التسليم الحرجة يعتمد على الجمع بين مهارات متعددة، ووجهات النظر، والأحكام في الوقت الحقيقي، يصبح خيار الفريق أكثرها دهاءً.

عندما لا تتطلب المنظمة عددًا كبيرًا من الفرق عند هذه النقاط، فإن التحدي الهائل المتمثل في تعظيم أداء ذلك العدد الكبير من المجموعات، يتطلب مجموعة من العمليات الإدارية المبنية بعناية، على مجموعة الأداء، حيث تكمن قضية الإدارة العليا هنا في كيفية بناء النظم اللازمة، ودعم العملية دون الوقوع في حبال ظهور تشجيع الفرق من أجل مصلحتها الخاصة.

الشيء الذي لا بد منه هو العودة إلى مناقشتنا السابقة المتعلقة بالانضباط الأساسي للفرق، والتركيز المستمر على الأداء، فإذا فشلت الإدارة في إيلاء اهتمام مستمر بالرابط بين الفرق والأداء، فإن المنظمة تصبح على قناعة أن «هذا العام هو العام، الذي نعد فيه

الفرق، وتستطيع الإدارة العليا المساعدة من خلال تأسيس عمليات، مثل مخططات الأجور، وتدريب الفرق استجابة لاحتياجاتها في الوقت الحقيقي، ولكن يتعين على الإدارة العليا جعل مطالبها من الفرق أنفسها واضحة، أكثر من أي شيء آخر، ثم إبقاء الاهتمام المستمر مركزاً على تقدمها فيما يتعلق بكل من أساسيات الفريق وتحديات الأداء المحددة، وإلا سيصبح (الأداء)، مثله مثل (الفريق) مجرد شعارات».

### الفرق التي تدير الأشياء

على الرغم من أن كثيرًا من القادة يشيرون إلى المجموعة التي يترأسونها على أنها فريق، فإن عددًا قليلاً من هذه المجموعات هي فرق حقيقية. والمجموعات التي تصبح فرقًا حقيقية نادرًا ما تعد نفسها فريقًا واحدًا؛ لأنها تركز على نتائج الأداء. ومثل تلك الفرص مهيأة لفرق تشمل مجموعات من أعلى المناصب في المؤسسة إلى الأقسام الدنيا أو المستوى الوظيفي الأدنى، سواء هذه المجموعات، أو الفرق، مسؤولة عن الآلاف من الناس كانت، أو مجرد عدد قليل منهم، وما دامت تشرف على بعض الأعمال، أو على برنامج مستمر، أو نشاط وظيفي كبير، فهي فرق تدير الأشياء.

إن القضية الرئيسية التي تواجهها هذه الفرق هو تحديد هل نهج الفريق هو النهج الحقيقي لها، ومن الممكن أن يكون كثير من المجموعات التي تدير الأشياء أكثر فاعلية بصفتها مجموعات عمل أكثر من أنها فرق، والحكم الرئيس هو هل مجموع أفضل ما يقدمه الأفراد كافٍ لتحدي الأداء الذي هو في متناول اليد، أو هل يجب على

المجموعة تقديم أداء جوهري إضافي يتطلب منتجات العمل الحقيقي المشترك. وعلى الرغم من أن خيار الفريق يعد بمزيد من الأداء، فإنه يجلب أيضًا المزيد من الأخطار؛ لذا، يجب أن يكون المديرين صادقين بعمق في تقييم الخيارات.

قد يكون الأعضاء مضطرين إلى التغلب على العزوف الطبيعي لائتمان مصيرهم للآخرين، فثمن ادعاء وجود نهج الفريق مرتفع، حيث يُحوّل الأعضاء في أحسن الأحوال، عن أهدافهم الفردية، وتصبح النفقات متفوّقة على الأرباح، ويستاء الناس من التسلط على وقتهم وأولوياتهم. وفي أسوأ الأحوال، تتفاقم العداوات الخطيرة التي تتوض حتى أفضل ما ينتجه الأفراد من خلال نهج المجموعة العاملة.

تمثل مجموعات العمل أقل مقدار من الأخطار، حيث تحتاج المجموعات الفاعلة إلى قليل من الوقت لتحقيق الغرض منها، وذلك لقيام القائد بتأسيس ذلك في العادة. تُدار الاجتماعات أيضًا وفقًا لجدول أعمال مرتبة بحسب الأولويات بصورة جيدة، وتُنفذ القرارات بوساطة التعيينات الفردية والمسؤوليات؛ لذا، إذا أمكن تحقيق طموحات الأداء عن طريق قيام الأفراد بوظائفهم على نحو جيد، فإن منحى المجموعة العاملة هو أسهل وأقل خطورة، وأقل إرباكًا من محاولة الحصول على مزيد من مستويات أداء الفريق البعيدة المنال. وفي الواقع، إذا لم توجد حاجة إلى أداء نهج الفريق، فإن الجهود المبذولة في تحسين فاعلية مجموعة العمل، تصبح أكثر منطوية من التخطيط والتقدم المتعثر عند محاولتها أن تصبح فريقًا.

أما وقد قلت ذلك، فإننا نعتقد أن المستوى الإضافي من الأداء الذي تستطيع الفرق تحقيقه أصبح حرجًا بالنسبة إلى عدد متزايد من الشركات، ولا سيما عند انتقالها من خلال تغييرات كبيرة، يعتمد حينها أداء الشركة على تغيير السلوك على نطاق واسع. وعندما تستخدم الإدارة الفرق في إدارة الأشياء، ينبغي أن يتأكد لديها نجاح الفريق في تحديد المقاصد والأهداف المحددة.

وهذه هي القضية الرئيسية الثانية للفرق التي تدير الأشياء. ففي كثير من الأحيان، تخلط هذه الفرق الرسالة الواسعة للمنظمة كلها بالغرض المحدد المطلوب من مجموعتها الصغيرة، وتضعه في المقدمة، ويخبرنا انضباط الفرق أيضًا أنه حتى يتكون الفريق الحقيقي، يجب أن يكون غرض مميز ومحدد للمجموعة الصغيرة، ويتطلب من أعضائها أن يشمروا عن سواعدهم، وينجزوا شيئًا أبعد من المنتجات النهائية الفردية، فإذا كانت مجموعة من المديرين تبحث فقط في الأداء الاقتصادي لجانب المنظمة الذي يديرونه لتقييم الفاعلية العامة، فلن يكون للمجموعة أي أهداف لأداء الفريق من تلقاء نفسها.

في حين أن الانضباط الأساسي للفرق لا يختلف بالنسبة إليها، لكن مما لا شك فيه أن الفرق في أعلى الهرم التنظيمي هي الأصعب، فتعقيدات تحديات المدى الطويل قبل الهيكل التنظيمي الرسمي، وهو أن القائد وكل من يعمل تحت إمرته على نحو مباشر يكون فريقًا. ثم اكتشفنا أن الفرق الحقيقية في أعلى الهرم كانت صغيرة وغير رسمية

في الغالب، حيث كانت، والمطالب الكثيرة وفردية كبار المديرين التنفيذيين المتجذرة فيهم، تقف جميعها عائقاً ضد الفرق في أعلى الهرم. وفي الوقت نفسه، تكون الفرق في أعلى الهرم هي الأقوى، فقد كُنَّا نظنُّ في البداية، أن وجود مثل هذه الفرق مستحيل تقريباً؛ لأننا بحثنا في الفرق على النحو المحدد من فرق وايتهيد وواينبرغ في جولدمان ساكس؛ وهولت بكارد في HP؛ وكراسنوف، وبول، وهاردي في شركة بول؛ وكيندال، وبيرسون، وكولاوي في البيبسي؛ وهاس وهاس في ليفي شتراوس؛ وباتن وريدر في نايت ريدير، كانت جميعها مكونة في الأغلب من شخصين أو ثلاثة، أو شخص رابع في بعض الأحيان.

ومع ذلك، فالفرق الحقيقية في أعلى هرم المنظمات الكبيرة والمعقدة لا تزال قليلة ومتباعدة، ويباعد أيضاً عدد كبير جداً من المجموعات في أعلى هرم كبريات الشركات أنفسهم، دون تحقيق أداء مستويات الفرق الحقيقية؛ لأنها تفترض أن جميع من يعمل تحت إشرافها مباشرة يجب أن يكون في الفريق، ويجب أن تكون أهداف الفريق متطابقة مع أهداف الشركات، وأن مراكز أعضاء الفريق وليس المهارات، هو ما يحدد دور كل منهم، وأن الفريق يجب أن يبقى الفريق نفسه طوال الوقت، وأن قائد الفريق أجلُّ من أن يقوم بعمل حقيقي.

ومع أننا نتفهم هذه الافتراضات، فإن معظمها غير مبرر، فهي لا تتطبق على الفرق في أعلى الهرم التي لاحظناها، وعندما يحل محلها افتراضات أكثر واقعية ومرونة تسمح بتطبيق انضباط الفريق، عندئذٍ يصبح وجود أداء الفريق الحقيقي في أعلى الهرم ممكناً

وموجوداً فعلياً. إضافة إلى ذلك، إذا اضطر المزيد من الشركات إلى إدارة تغيير رئيسة في مؤسساتها، فعندئذٍ سنرى فرقاً حقيقية أكثر في أعلى الهرم.

نعتقد أن الفرق ستصبح الوحدة الأساسية للأداء في المنظمات ذات الأداء العالي، ولكن هذا لا يعني أن الفرق ستتحى الفرص الفردية، أو التسلسل الهرمي الرسمي، وستعزز الفرق بدلاً من ذلك، الهياكل القائمة دون استبدالها، ففرصة الفريق موجودة في أي مكان، حيث يمنع التسلسل الهرمي أو الحدود التنظيمية، المهارات ووجهات النظر اللازمة لتحقيق أفضل النتائج. ومن ثم، يتطلب ابتكار منتج جديد الحفاظ على التميز الوظيفي من خلال الهيكل، في حين يُقضى على التحيز الوظيفي في الفرق. وتتطلب المواجهة الإنتاجية الحفاظ على التوجيه والإرشاد عن طريق التسلسل الهرمي، والاعتماد في الوقت نفسه على الطاقة والمرونة من خلال فرق الإدارة الذاتية.

إننا مقتنعون أن كل شركة تواجه تحديات أداء محددة، تكون الفرق التي هي أكثر الوسائل العملية قوة تحت تصرف الإدارة العليا. وعليه، يكون الدور الحاسم لكبار المديرين هو القلق من أداء الشركة، وأنواع الفرق التي يمكنها توفير هذا الأداء، وهذا يعني أن على الإدارة العليا الاعتراف بقدرات الفريق الفريدة على تحقيق النتائج، ونشر الفرق على نحو إستراتيجي عندما تكون هي الوسيلة الفضلى للقيام بالعمل، وتعزيز انضباط الفرق الأساسي الذي سيجعلها فاعلة، فمن

شأن القيام بذلك، أن تنشئ الإدارة العليا البيئة التي تجعل الفريق والأفراد قادرين على الأداء، إضافة إلى الأداء المؤسسي.

### بناء أداء الفريق

على الرغم من عدم وجود طريقة مضمونة تصف كيفية بناء أداء الفريق، فقد لاحظنا عددًا من المناحي المشتركة لدى كثير من الفرق الناجحة.

#### إرساء صفة الاستعجال، المطالبة بمعايير الأداء، والتوجيه

يتعين على أعضاء الفريق جميعهم الإيمان بأن للفريق أغراضًا ملحة وجديرة بالاهتمام، ويريدون أيضًا معرفة التوقعات. وفي الواقع، كلما كانت المسوغات منطقية، كان احتمال ارتقاء الفريق إلى مستوى أدائه الممكن أكبر، كما كان الحال بالنسبة إلى فريق خدمة العملاء الذي قيل له: إن المزيد من النمو للشركة كلها سيكون من المستحيل، دون إجراء تحسينات كبيرة في هذا المجال، حيث تعمل الفرق على نحو أفضل في الحالات القاهرة، وهذا هو السبب الذي يجعل الشركات التي تتمتع بأخلاقيات الأداء القوي تكوّن الفرق بسهولة.

#### اختيار أعضاء الفريق للمهارة المحتملة، لا الشخصية

لن ينجح أي فريق إذا لم تتوافر له المهارات اللازمة لتلبية الأغراض وأهداف الأداء جميعها. ومع ذلك، تتعرف معظم الفرق المهارات التي ستحتاج إليها بعد تكوّنها، وسيختار المدير الحكيم الناس بناءً على المهارات القائمة، وقدرتهم على تحسين المهارات الحالية، وتعلم مهارات جديدة.

إيلاء اهتمام خاص بالاجتماعات والإجراءات الأولى. فالانطباعات الأولى

#### تعني دائمًا القدر الكبير

عند اجتماع الفرق المحتملة أول مرة، يراقب أفراد هذه الفرق جميعهم الإشارات التي يقدمها الآخرون؛ لتأكيد المخاوف والافتراضات، أو تبديدها. ويبدون أيضًا اهتمامًا خاصًا بمن هم في مركز السلطة، مثل: قائد الفريق وأي من المديرين التنفيذيين الذين أعدوا الفريق وأشرفوا عليه، أو أثروا

فيه. وكما هو الحال دائماً، فإن ما يفعله هؤلاء القادة هو أكثر أهمية مما يقولون، فإذا ترك أحد كبار المسؤولين التنفيذيين جلسة بدء اجتماع الفريق لمكالمة هاتفية بعد عشر دقائق من بداية الجلسة، ولم يعد إلى الاجتماع أبداً، فعندئذ يدرك أعضاء الفريق أنه لا أهميه لهم في نظره.

#### حدد بعض قواعد السلوك الواضحة

تضع الفرق الفاعلة جميعها قواعد للسلوك في بداية تكوينها؛ لمساعدتها على تحقيق الغرض وأهداف الأداء. تتعلق أكثر القواعد الأولية أهمية بالحضور (فمثلاً: لا يُسمح بالمقاطعة والرد على المكالمات الهاتفية)، والمناقشة (لا توجد مقدسات لا يجوز مناقشتها)، والسرية (الشيء الوحيد الذي يجب أن يخرج إلى خارج الغرفة هو ما نتفق عليه فقط)، والمنهج التحليلي (الحقائق ودية)، المنتجات النهائية (يحصل كل فرد على عمل معين وعليه إنجازته)، والمواجهة البناءة (لا توجيه لأصابع الاتهام)، وما هو الأعم في الأغلب، والمساهمات (كل شخص يقوم بعمله الحقيقي).

#### تحديد بعض المهام القورية الموجهة نحو الأداء والاحتفاظ بها

ترجع معظم الفرق الفاعلة تقدمها إلى الأحداث الرئيسية الموجهة نحو الأداء. ويمكن تفعيل مثل هذه الأحداث من خلال إنشاء فوري لبضعة أهداف تحدّد يمكن الوصول إليها وتحقيقها في وقت مبكر. فليس هناك فريق حقيقي دون نتائج الأداء، لذا، كلما تحققت مثل هذه النتائج عاجلاً، انتهى عمل الفريق عاجلاً.

#### تحدي المجموعة بانتظام من خلال الحقائق والمعلومات الجديدة

تساعد المعلومات الجديدة الفريق على زيادة إدراكه لتحدي الأداء وإثرائه، وتساعده أيضاً على تحديد غرض مشترك، ووضع أهداف أكثر وضوحاً، وتحسين نهجه المشترك. لقد عرف فريق جودة المصنع أن أجر النوعية الرديئة مرتفع، ولكنهم لم يدركوا ذلك حتى درسوا الأنواع المختلفة من العيوب وبحوثها، ووضعوا بطاقة السعر على كل واحد منها. وعلى العكس،

تخطئ الفرق عندما تفترض أن المعلومات اللازمة جميعها متوافرة لدى أعضائها.

### قضاء كثير من الوقت معاً

يخبرنا الحس السليم أن على أعضاء الفريق قضاء كثير من الوقت المحدد وغير المحدد معاً، ولا سيما في البداية. في الواقع، تحتاج الفرق ذات الرؤى الإبداعية، وكذلك الترابط الشخصي، إلى التفاعلات اللحظية والعارضة، وتحتاج أيضاً إلى تحليل جداول البيانات وإجراء المقابلات مع الزبائن. يعتمد المدبرون والمدبرون التنفيذيون ذوو الأعمال الكثيرة إلى تقليل الوقت الذي يقضونه معاً عن قصد، ولكن لاحظنا أن الفرق الناجحة تتيح لنفسها الوقت الكافي للتعلم من خلال الفريق، ولا يحتاجون إلى قضاء هذا الوقت كله معاً على نحو دائم بوجودهم شخصياً، بل بإمكانهم قضاء الوقت معاً بواسطة (الفاكس)، والهاتف والأجهزة الإلكترونية الأخرى.

### استغلال سلطة التغذية الراجعة الإيجابية، والتقدير، والمكافأة

يعمل التعزيز الإيجابي في حالة الفريق كما في الحالات الأخرى، فأعطاء (المكافآت) يساعد على إيجاد سلوكيات جديدة بالغة الأهمية لأداء الفريق. فإذا أدرك الناس في المجموعة — مثلاً — أن شخصاً ما يستحي من التحدث والمشاركة منذ البداية، فعندئذ يمكنهم تعزيره تعزيراً إيجابياً صادقاً يشجع على المساهمات المستمرة، إذ توجد كثير من الطرق لتقدير أداء الفريق ومكافأته خلافاً للتعويض المباشر، كأن يتحدث كبار المسؤولين التنفيذيين مباشرة إلى الفريق بشأن الضرورة الملحة لرسالته، واتخاذها جوائز تقديرية للمساهمات. ومع ذلك وفي نهاية المطاف، فإن رضا الفريق المشترك عن أدائه يُعد أفضل مكافأة.