

إبقاء فريقك على المسار الصحيح



تخيّل أنّك تقود فريقًا، وأنّ الأمور جميعها تسير على ما يرام؛ فأعضاء الفريق يعملون على نحوٍ جيد، والفريق يتقدّم نحو تحقيق أهدافه. ولكن، فجأةً، تظهر المشكلات، فقد ينخرط عضوان في نزاع داخلي، أو قد يبدو أنّ الفريق بأكمله غير قادر على صنع القرارات. كما أنّ التواصل بين أعضاء الفريق قد يصبح غير فاعل؛ بعدم إسهام بعضهم في المناقشات، ومقاطعة بعضهم الآخر زملاءهم بصورة متكرّرة.

وبغضّ النظر عن طبيعة المشكلة ونوعها، يتعيّن عليك عمل شيء ما إذا أردت لفريقك أن ينجح في أداء المهام المنوطة به. فإذا رغبت في ضمان سير فريقك على المسار الصحيح، فلا بُدّ من تقييم أدائه على نحوٍ مستمر؛ بالتأكّد من تحقيقه النتائج المرغوبة والمرجوة منه، وتصحيح مساره كلّما دعت الحاجة إلى ذلك. يتعيّن عليك أيضًا أن تكون عالمًا محيطًا بمختلف أشكال العقبات الداخلية التي قد تحرف الفريق عن مساره الصحيح، وأن تكون قادرًا على تطوير أساليب وأدوات تساعد على إزالة تلك العقبات.

تقييم أداء الفريق

يشير مصطلح «طريقة عمل الفريق» إلى الكيفية التي يقوم بها الفريق بتحقيق النتائج المرجوة منه، بما في ذلك: فاعلية أعضائه في حلّ النزاعات، وتطوير علاقات إيجابية بينهم، والمشاركة في المعلومات، وإدارة الميزانيات وجداول عمل مشاريعه.

وحين يواجه فريق ما معوقات داخلية تحول دون أداء المهام المنوطة به، فإنَّ إجراء تقييم لطريقة عمله يصبح أمرًا أساسيًا لا بُدَّ منه، وذلك باستخدام عدد من الأساليب والطرائق الموضَّحة في الجدول الآتي الموسوم بـ: «أساليب لتقييم طريقة عمل الفريق».

جدول رقم 1

أساليب تقييم أداء الفريق

الأسلوب	التعريف	مثال
مقارنة الأداء.	يقارن الفريق بطريقة عمله بطرائق عمل الفرق الأخرى	يقارن فريق مسؤول عن تحسين الخدمة المقدَّمة للزبائن مستوى الثقة بين أعضائه ومشاركتهم في الاجتماعات الأسبوعية بتلك السائدة في فريق مشابه بقسم آخر.
الاستعانة بمراقب خارجي.	يراقب مستشارٌ من خارج الشركة الفريق، ويُقيِّم طريقة عمله بصورة موضوعية.	يستعين فريق مسؤول عن تطوير دراسة مسحية تتعلق بالموظفين بمستشار لتحليل جودة العلاقات السائدة بين أعضائه، بحيث يُوظَّف هذا المستشار معرفته السابقة بفرق أخرى وبطبيعة العلاقات والتفاعلات السائدة بين أعضائها في تقديم اقتراحات أو تغييرات على طريقة عمل الفريق الحالية.

نقاشات ينخرط أعضاء الفريق يجتمع فريق مسؤول عن تقييم قواعد بيانات مستمرة بين في نقاشات غير رسمية تسويقية جديدة بصورة أسبوعية لمناقشة الأعضاء. على نحوٍ منظم لتقييم حُسن سير عمله، ومدى الإنجاز المُتحقَّق، بما في ذلك: مواعيد الإنجاز المُحدَّدة، والتزامه بطريقة عملهم. بالميزانية والأهداف الموضوعية فيها، وحلّ المشكلات.

جلسات يجتمع الفريق بعد يجتمع فريق مسؤول عن تصميم نظام جديد تقييمية إنهائه كلِّ مهمة؛ وذلك ذاتي الخدمة مَعْنِيَّ بحوافز الموظفين، وذلك للمشاركة. لتحديد نوعية الأداء. بعد الانتهاء من تطوير موقع النظام على شبكة الإنترنت.

يناقش الأعضاء في اجتماعهم مدى تعلُّم الفريق مهارات جديدة، ومدى تعاونهم، وذلك في أثناء عملهم لإنشاء الموقع المذكور.

وفي سياق تقييم طريقة عمل الفريق، فقد تجد من المفيد أن يقوم أعضاؤه بإبداء آرائهم وتقييماتهم المتعلقة بأداء كلِّ واحد منهم ومناقشتها فيما بينهم؛ إذ يُعدُّ هذا الأسلوب التقييمي أحد أهم مصادر الانتقادات البناءة؛ ذلك أنَّه يأتي من زملاء ذوي دراية واطِّلاع بما يقوم به كلِّ فرد منهم. ولكن، وعلى الرغم من أهمية هذا الأسلوب في تقييم عمل الفريق،

إلا أنّ الحذر واجب في هذا السياق؛ ذلك أنّ بعضهم قد يتحسّس أو يشعر بعدم الراحة حيال تقييم زملائهم. وفي الأحوال جميعها، يُفضّل عند البدء باستخدام هذا الأسلوب إقناع أعضاء الفريق بأن يتشاركوا في آرائهم حيال مدى فاعلية الفريق، وما ينبغي أن يقوم به لتحسين تلك الفاعلية. فإذا كان هنالك إجماع عام حول القضايا الآنفة الذكر، يمكن الانتقال بعد ذلك إلى خطوة تقديم الآراء من قبل أعضاء الفريق، المتعلقة بتقييم أداء بعضهم بعضاً، ويُفضّل البدء هنا بتقديم كلّ عضو تقييمًا ذاتيًا لأدائه. وتأسيسًا على ما سبق، كن مستعدًا في هذه المرحلة لأن تتعامل مع أيّ نزاع، أو شعور بالغضب، أو جرح للمشاعر، عندما يبدأ الأعضاء بتقييم بعضهم بعضاً.

نصيحة: احرص على تقديم تقييم لأداء عمل الفريق بصورة منتظمة، وفي أثناء مُدد زمنية مُحدّدة، وذلك طوال فترة العمل في المشروع المُكلّف به الفريق؛ فمن شأن ذلك أن يساعدك على تصحيح أية مشكلات فور تحديدها وتشخيصها. اعقد أيضًا جلسة تقييم شامل بعد الانتهاء من كلّ مشروع؛ لأنّ ذلك من شأنه أن يساعد فريقك على التعلّم، واستيعاب الجوانب الجيدة وغير الجيدة المتعلقة بطريقة عمله وكفاءته؛ بغية الاستفادة من ذلك كلّهُ في المشاريع المستقبلية.

فهم المعوقات الشائعة

يمكن لفرق العمل أن تصطدم بعوائق داخلية في أثناء سعيها لتحقيق أهدافها. ويُظهر الجدول الآتي الموسوم بـ «عوائق عامة تحول دون أداء الفرق مهامها» بعض أكثر المشكلات شيوعاً، ويُقدّم أمثلة على سلوكيات تصف كلاً منها.

- ضعف التواصل بين أعضاء الفريق.
- يقاطع أعضاء الفريق بعضهم بعضاً.
- يبقى بعض الأعضاء صامتين في أثناء الاجتماعات.
- يتطرق الأعضاء إلى المشكلات بصورة غير مباشرة.
- ولكن، لا يعالجونها بطريقة رسمية.
- يهزّ الجميع رؤوسهم موافقين على اقتراح أو قرار معين، ولكنه إجماع زائف؛ ذلك أن أيًا من الأعضاء لن يتابع تبعاته.
- عدم فاعلية قيادة الفريق.
- يسهم أعضاء الفريق في عدد محدود من الأفكار.
- يغلب على الأعضاء عدم مقدرتهم على تحديد رؤية مشتركة للفريق.
- لا يُقدّم قائد الفريق أيّ تفويض للسلطة.
- لا يملك القائد قدرة على لفت انتباه الأعضاء إلى ضرورة الاستجابة لمتطلبات وتوقعات متعددة.
- الصراع المدمر.
- يتجادل أعضاء الفريق بصورة متكرّرة.
- لا يُقدّم الأعضاء الدعم المعنوي لبعضهم بعضاً.
- يقوم الأعضاء بأفعال تنمّ عن نزعة عدائية، مثل: الانسحاب المفاجئ من الاجتماعات، أو التهديد بترك الفريق.
- تبقى التوترات والمهاترات الشخصية مستمرة.

- ذهنية نمطية الجماعة. لا يُظهر أعضاء الفريق رغبة أو قدرة على تقبل الآراء الأخرى.
- يفترق الأعضاء إلى مبدأ التحاور ومناقشة الأفكار المختلفة غير التقليدية.
- يُنظر إلى التفكير التحليلي الناقد بوصفه عائقًا أمام تقدم الفريق.
- يبدي الأعضاء رغبة جامحة في الاتفاق والإجماع على القضايا المختلفة.
- غياب الإبداع. يصعب على أعضاء الفريق الإتيان بأفكار ووجهات نظر جديدة تختلف عن تلك السائدة.
- يتذرع الأعضاء بالمنهجية المتبعة وطرائق العمل السائدة لتبرير عدم جدوى الأفكار الجديدة.
- لا يُظهر الأعضاء رغبة في توجيه الأسئلة، أو التساؤل بفضول حول مجمل الأمور.
- يغلب على الأعضاء عدم مقدرتهم على الاستفادة من الأحداث والتغيّرات البيئية وتحويلها إلى فرص.

- عدم الفاعلية في اتخاذ القرارات.
 - يتمسك أعضاء الفريق بمواقفهم من دون إبداء أي قدر من المرونة عند مناقشة قرار معين.
 - يتكرّر الجدل بين الأعضاء من غير فائدة تُذكر.
 - تعاد مناقشة القرارات بصورة دائمة.
-

سنناقش في كلِّ من الأقسام التالية المعوقات الثمانية لأداء الفريق بصورة معمّقة، من حيث الخطورة التي يُمثّلها كلُّ معوق، والاستراتيجيات الفاعلة للتغلب عليها.