

# المعوق الأول: الافتقار إلى هوية جامعة لأعضاء الفريق





يشير مصطلح «هوية الفريق» إلى شعور الأعضاء بأنهم يتشاركون في رابط وهدف مشترك، ويُعدّ هذا الشعور أساسياً لنجاح أيّ فريق. وحتى تقوِّي الشعور بوجود هوية جامعة لأعضاء الفريق، يتعيّن عليك أولاً أن تُقدّر أهمية وجود تلك الهوية.

## تقدير أهمية وجود هوية جامعة لأعضاء الفريق

تُعدّ الهوية الجامعة لأعضاء الفريق مهمة لأسباب عدّة؛ فهي تقوِّي الإحساس بالمسؤولية المشتركة لتحقيق النتائج المتوخاة، ما يحفز أعضاء الفريق إلى بذل قصارى جهودهم لإنجاز المهام المطلوبة في الوقت المُحدّد؛ حتى لا يُؤخّر بعضهم بعضاً. كما أنّ هذا الشعور من شأنه أن يدفع إلى تقديم المساعدة إلى الأعضاء الذين قد يواجهون مشكلات في أثناء أداء المهام، ما يحفزهم إلى تحسين أدائهم. كلّ ذلك من شأنه أن يقضي على النزعة الفردية الأنانية في العمل التي تُضعف الأداء. وممّا يزيد من أهمية ذلك أنّ بعض المتخصصين في إدارة الفرق يرون أنّ الإحساس بالمسؤولية المشتركة يُعدّ أهم عامل لتعزيز أداء الفريق.

أضف إلى ذلك، فإنّ وجود هوية جامعة لأعضاء الفريق يحفز الشعور بالالتزام بوجود مصلحة مشتركة تتمثّل في نجاح الفريق. فبوجود هذا الشعور، يصبح الأعضاء أكثر استعداداً للعمل معاً، وتشارك المعلومات، وبذل جهد أكبر، وصنع قرارات مشتركة، وإعطاء الأولوية لأهداف الفريق

وتقديمها على الأهداف الشخصية. فببساطة متناهية، يساعد الشعور القوي بوجود هوية جامعة للفريق على جعل جهود أعضائه مركزة على الأهداف الأساسية المطلوبة منه.

## ماذا كنت ستفعل؟

### مشكلات جديدة في شركة (Fresh Face, Inc)

طلبت إزمير الدا من فريقها مؤخرًا تصميم حملة تسويقية لخط إنتاجي جديد من مستحضرات التجميل التي تراعي في تصنيعها المناحي البيئية. وقد عملت إزمير الدا بجهد من أجل بناء الثقة بين أعضاء فريقها والالتزام بتحقيق هذا الهدف. وقد كان كل شيء يسير على ما يرام إلى أن انضم جوزيف إلى الفريق، وهو مُصمَّم عيَّن خصيصًا للعمل على تطوير نشرات مطبوعة تُروَّج للحملة؛ إذ سمعت - صدفة - أعضاء الفريق وهم يتكلمون عن جوزيف وأدائه، مع قول أحدهم: «إنَّ جوزيف لا يعرف كيف يعمل». وتصريح آخر: «من المؤكد أنَّه لا يعرف كيف يعمل مع الآخرين». وبعد أسبوع، حضرت إزمير الدا لتناول طعام الغداء مع الفريق لتكتشف أنَّ أحدًا لم يُخبر جوزيف بأمر الغداء، وأنَّه بقي يعمل في مكتبه بسبب عدم علمه بذلك.

شعرت إزمير الدا بالصدمة وخيبة الأمل نتيجة لاستثناء فريقها الزميل الجديد، على الرغم من كفاءته المتميزة وحماسه للعمل، وأخذت تُفكِّر فيما يتعيَّن عليها فعله لمعالجة هذا الوضع.

ماذا كنت ستفعل؟ سيقترح الخبير حلاً لذلك في الجزء الموسوم بـ: «ماذا كنت ستفعل؟».

## فهم أسباب ضعف الهوية الجامعة لأعضاء الفريق

تعرفنا - فيما مضى - أهمية وجود هوية جامعة لأعضاء الفريق، ومن المفيد أيضاً تعرف ما يُسبب ضعف تلك الهوية.

عزا الخبراء في مجال إدارة فرق العمل ضعف الهوية إلى الأسباب الآتية:

- **حادثة الفريق:** من البدهي أن تعاني الفرق الجديدة هذا الضعف؛ ذلك أنّ الإحساس بتلك الهوية يترسّخ مع ازدياد التفاعل بين الأعضاء، والعمل معاً لمواجهة المشكلات المختلفة.
- **انضمام أعضاء جدد:** عند انضمام أعضاء جدد إلى الفريق بعد بدء العمل، قد تتزعزع هوية هذا الفريق إذا حاول هؤلاء الأعضاء إدخال طرائق تفكير جديدة، أو فضّلوا العمل بطريقة مغايرة، أو شعروا بأنهم دخلاء.
- **تنوع خلفيات الأعضاء:** إنّ الاختلافات العرقية والإثنية والثقافية بين أعضاء الفريق، التي تمنحه قدرة على التميّز في الأداء، قد تكون هي نفسها السبب وراء عدم تجانسهم وانسجامهم. والسؤال

الذي يتبادر إلى الذهن هنا هو: لماذا؟ قد يكمن الجواب في أن تعدد الخلفيات الثقافية واختلاف وجهات النظر وطرائق العمل والتفكير تُفضي - أحياناً - إلى سوء تفاهم أو توتر في علاقة الأعضاء ببعضهم بعضاً. فعلى سبيل المثال، إذا وجدنا أن فريقاً مسؤولاً عن البحث والتطوير يضم أعضاء من ثلاثة بلدان مختلفة، فإن الأعضاء المنتمين إلى ثقافة تولي الرسمية في العمل والتعامل أهميةً بالغة قد يشعرون بعدم الراحة إذا خاطبهم زملاؤهم بطريقة غير رسمية. « يُمثّل الفريقُ الناجحَ مجموعةٌ من الأيدي العديدة وعقلٌ واحدٌ فقط».

بيل بيثيل (Bill Bethel)

## تعزيز الهوية الجامعة لأعضاء الفريق

تستطيع بوصفك قائداً للفريق، بل يجب عليك أن تتخذ قرارات فاعلة لتعزيز هوية الفريق، مع الحفاظ على الفروق بين الأعضاء التي تثري نوعية العمل. ولكن، كيف يمكنك تحقيق ذلك؟ فيما يأتي بعض الوسائل التي قد تساعدك على تحقيق ذلك:

- ذكر الأعضاء بالأهداف العامة المشتركة للفريق: تَعَمَّد الإشارة إلى هذه الأهداف في أكثر من مناسبة؛ لتذكير الأعضاء بأن العمل الذي يؤديونه مهم للفريق وللمنظمة أيضاً.
- شجع الأعضاء على العمل التعاوني: حاول - قدر الإمكان - تحيُّن الفرص المناسبة التي تتيح للأعضاء العمل معاً؛ فلا شيء يُؤسِّس

لهوية جامعة لأعضاء الفريق أكثر من العمل مع الآخرين لمواجهة تحدٍّ معين.

● **اعمل على تقوية العلاقات غير الرسمية بين الأعضاء:** حاول - قدر الإمكان - توفير المناخ المناسب الذي يُسهّل عملية التعارف بين الأعضاء، مثل: دعوتهم إلى تناول طعام الغداء معاً، أو المشاركة في مناسبة اجتماعية. فمن شأن ذلك إزالة الأفكار النمطية السلبية بصورة تدريجية، من مثل: «يصعب العمل مع أولئك المهندسين».

● **نمّ الحسّ بضرورة الإنجاز وعدم إضاعة الوقت:** فعندما يشعر أعضاء الفريق بأنّ عملهم بالغ الأهمية، سيبدلون جهداً أكبر، وسيشعرون بأنّ عليهم العمل معاً لإنجاز مهامهم. ولترسيخ مثل هذا الشعور، أكّد للفريق أنّ عملهم ضروري لحلّ مشكلة جديدة، أو أنّه سيفيد الشركة بصورة ملحوظة. على سبيل المثال، «سوف يساعدنا المنتج الذي نقوم بتطويره على أن نصبح قادة السوق، ونتميّز عن بقية منافسينا».

● **أدرك أهمية وجود الاختلافات والاجتهادات بين أعضاء الفريق:** أعلن على الملأ كافة أنّ الاختلافات والاجتهادات بين أعضاء الفريق مهمة لتحقيق المهمة المشتركة للفريق. على سبيل المثال، يمكن لعضوين لدى كلّ منهما وجهة نظر مختلفة إزاء احتياجات الزبائن أن يحفزا باقي الأعضاء إلى الإتيان بأفكار خلاقة لتطوير منتجات مبتكرة.

● شجع الأعضاء على المشاركة في أنشطة تعاونية: احرص على أن تكون هذه الأنشطة مثيرة للاهتمام الأعضاء، وفاعلة لتكوين روابط مشتركة بينهم. مثال ذلك وضع ميثاق لعمل الفريق، أو جدول عمل لإنجاز مهمة أساسية، أو عقد اجتماعات مشتركة مع الزبائن؛ إذ من شأن مثل هذه الأنشطة إبقاء الأعضاء على مسار عمل واحد.

● شكّل الفريق من أعضاء أكفيا: فعند تشكيل فريقك أو رفضه بأعضاء جدد، ابحث عن الأشخاص الذين يؤمنون بأهداف الفريق ويُقدِّرون أهميتها؛ إذ يضمن ذلك تحقيق هؤلاء الأهداف بدلاً من الانشغال بالاختلافات داخل الفريق.

● اعمل على دمج الأعضاء الجدد بأولئك الحاليين: ركّز على بناء هوية جامعة لأعضاء الفريق، خاصة عند انضمام أعضاء جدد إليه بعد بدء العمل؛ إذ من البدهي أن يشعر أيّ عضو جديد بالغربة والنفور في البداية. لذا، أشركهم بسرعة في مشاريع الفريق حتى يشعروا بالاندماج والترحيب. وإذا كان ذلك ملائماً، رتّب لعقد مأدبة طعام، أو أيّة مناسبة أخرى ترحيباً بقدم هؤلاء الأعضاء.

● أظهر التقدير والعرفان لأعضاء الفريق على مهاراتهم: حاول - قدر الإمكان - أن تتحيّن الفرص المناسبة لتظهر تقديرك وعرفانك لأعضاء الفريق على إسهاماتهم وإنجازاتهم، موضحاً لهم كيف ساعدوا بجهودهم الفريق على التقدّم نحو تحقيق أهدافه. فمن شأن ذلك كلّه أن يُدخل الفرح والسرور في نفوسهم، ويحفزهم إلى

مزيد من البذل والعطاء، ويُضاعف من التزامهم تجاه الفريق.

- استخدم رموزاً مادية ملموسة: احرص على لفت انتباه الأعضاء إلى الفريق وقيمه ومبادئه الأساسية باستخدام وسائل عدّة، مثل: الزي الموحد، أو بعض أدوات الدعاية.

## ماذا كنت ستفعل؟

هل تتذكّر قلق إزميرالدا إزاء عزل جوزيف عن زملائه وتجنّب التعامل معه؟

إليك ما يقترحه المرشد:

يتعيّن على إزميرالدا أن تعالج الوضع بسرعة إذا أرادت مصلحة فريقها. وفي هذا السياق، فإنّ عليها أن تعمل على إشراك أعضاء الفريق كافة في مشروع معين؛ لتتمكّن من تقييم جوزيف والآخرين، وتؤكدّ لهم أهمية العمل الجماعي التعاوني لتحقيق أهداف الفريق. ولعلّ من الأساليب الناجعة في هذا المقام قيامها بتفويض بعض من صلاحياتها إلى جوزيف؛ لحفز الآخرين إلى دمجهم في الفريق بصورة أكبر. كما يمكن لها أن تجتمع إلى أعضاء الفريق فرادى - بمن فيهم جوزيف - للاطلاع على حُسن سير الأمور. يتعيّن عليها أيضاً أن تُوجّه أسئلة إلى أعضاء الفريق حيال عملهم، وأن تسمح لهم بإبداء آرائهم من دون أيّة مقاطعة. فضلاً عن الإنصات جيداً لما يقولونه. فعن طريق تفهّم اهتمامات الفريق ومخاوفه، يمكن لقائدته أن تُحدّد

جذور المشكلة. ووفقاً للآراء التي يتم إبدائها، فقد تُقرّر إزميرالدا أن تطلع مُجدِّداً على حُسن سير العمل بملاحظة بعض أعضاء الفريق والتحاور معهم.

---