

المعوق الثاني : تدني المشاركة



لا يمكن لفريق أن يُحرز نجاحًا ما لم يشارك بعض أعضائه (أو أعضاؤه كافة) في أعماله واجتماعاته ومناسباته الاجتماعية بفاعلية. فتدني المشاركة في أعمال الفريق يُفقدُه ميزة الاستفادة من الأفكار والمعارف والمهارات الجديدة، بالإضافة إلى نقاط قوة أخرى يمكن أن يُسهِم فيها الأعضاء. لذا، من المهم أن تعرف متى يعاني فريقك تدني مستوى مشاركة أعضائه، وأن تتخذ إجراءات فورية لتصحيح هذا الوضع.

الكشف عن تدني المشاركة

كيف يمكنك ملاحظة انخفاض مستوى مشاركة الأعضاء في عمل الفريق؟ يمكن ملاحظة ذلك من إخفاقهم في إتمام المهام المنوطة بهم، وتدني نسب حضورهم اجتماعات الفريق، وعدم مشاركتهم في المناسبات الجماعية المتعلقة بإنجازات الفريق. لذا، تتبّع - في أثناء عقد الاجتماعات - مدى مشاركة الأعضاء وتفاعلهم مع الآخرين؛ ذلك أنّ تدني اهتمامهم وحماسهم للعمل الجماعي يُعدّ من أعراض المشاركة الضعيفة.

التأكيد على وجوب المشاركة الإيجابية لأعضاء الفريق

عندما شكّلت فريقك، هل أرسيت قواعد للمشاركة؟

فيما يأتي بعض قواعد المشاركة التي يمكن الأخذ بها:

• يجب على الأعضاء كافة حضور كل اجتماع، والالتزام بالوقت المُحدّد للحضور.

• نوافق على أداء جميع المهام التي وافقنا على إتمامها.

• من حقّ كلّ منّا على الآخر التحضير الجيد للاجتماعات.

إذا أرسيت قواعد مشابهة لما سبق، تطرّق إليها في اجتماع الفريق، واسأل الأعضاء عن موقفهم تجاهها. فإذا كانوا يوافقون عليها، أكد على ضرورة الالتزام بها؛ ذلك أنّها تضمن مشاركة الأعضاء كافة، واضعاً نُصب عينيك أنّ الضغوط الخارجية وضغوط العمل قد تجعل المشاركة الكاملة أمراً متعذراً أحياناً، إلا أنّ أهمية المشاركة تبقى مسألة أساسية. وقد يكون مفيداً أن تسألهم عن سبب عدم مشاركة الأعضاء جميعاً كما هو متفق عليه.

وفي حال لم يعد أعضاء الفريق مؤمنين بأنّ بعض قواعد المشاركة لم تعد مهمة، اسأل عن السبب. وإذا تطلّب الأمر، ضع قواعد جديدة. ولكن، تأكّد أنّها تشجع المشاركة بصورة خاصة. وفي الأحوال جميعها، ضع قواعد للمشاركة فوراً إذا تبين لك أنّها غير موجودة.

تمكين الأعضاء من تلبية توقعات الفريق

إذا كان أعضاء الفريق يواجهون مشكلة في الالتزام بما هو متوقع منهم من حيث المشاركة، اعرف السبب، ثمّ طوّر حلولاً لحلّ المشكلة. فعلى سبيل المثال، إذا كان بعض أعضاء فريقك يحضرون الاجتماعات من دون إعداد

جيد لها، اعمل على تطوير طرائق تُسهِم في جعلهم أكثر استعداداً؛ كأن يتم سنّ قواعد جديدة يُعمل بها قبل عقد الاجتماعات، مثل:

- توزيع الوثائق التحضيرية جميعها على الأعضاء لقراءتها، وذلك قبل موعد الاجتماع بثلاثة أيام على الأقل.
- إرفاق ملحق بتلك الوثائق يُبيِّن المتوقع إنجازه من الأعضاء، مثل: «للعلم فقط»، «لاتخاذ قرار بشأن نسخة المنتج الأولية»، «لتقديم اقتراحات فيما يخص إضافة استخدامات جديدة لنظام تكنولوجيا المعلومات المنوي استحدثته».

وقد تشمل الحلول إعادة النظر في الخطوات التي تتألف منها العمليات الإدارية. فإذا كان الأعضاء يشكون من عدم مقدرتهم على إتمام المهام المنوطة بهم، تتبّع العوامل التي تُفضي إلى حدوث تأخير في إنجاز المطلوب (عنق الزجاجة في كل عملية)، ثم حدّد كيف يمكن إعادة توزيع المهام بين أعضاء الفريق لتلافي مثل هذا التأخير.

الاستفسار عن أسباب تدني المشاركة

في بعض الأحيان، قد يكون مجرّد الاستفسار من أعضاء الفريق عن سبب تدني مشاركتهم سبباً لتعرّف معلومات قيّمة تُسهِم في تطوير حلول ناجعة. فضلاً عن اكتشاف مشكلات لم تدر بخلد أحد من قبل. فعلى سبيل المثال، إذا افترضنا أنّ إيريك (Eric)، وهو أحد أعضاء فريق تقوده أنت، كان خاملاً في أثناء اجتماعات الفريق، يمكنك أن تأخذه جانباً، ثم تستفسر

منه قائلاً: «لقد لاحظت أنك كنت هادئاً جداً في أثناء اجتماعاتنا الأسبوعية، وأنا قلق من افتقادي لأفكارك حول هذا المشروع. فما السبب؟». وقد يجيب إيريك: «أشعر بأنني مُحَبَطٌ من حجم العمل، فقد طلب مني رئيسي المباشر أن أسلمه مشروعاً قبل موعده المعلن بأسبوعين؛ ما اضطرني إلى العمل وقتاً إضافياً لتسليمه في الوقت المُحدَّد. هذا بالإضافة إلى التزاماتي الحالية تجاه هذا الفريق. لقد استنفدت طاقتي».

إنّ حديثك مع إيريك كشف عن معلومات مهمة من شأنها أن تؤدي إلى حدوث تغييرات مفيدة. فعلى سبيل المثال، إذا كان إيريك يتوقع أن تتضاعف المهام المنوطة به خلال الأسبوعين المقبلين، فقد تُفكّر في الطلب إلى عضو آخر أن يحلّ مكانه مؤقتاً. وبعد عودة الأمور إلى نصابها، يمكن لإيريك أن يضطلع بمهامه كالمعتاد.

استخدم هذا المثال أنموذجاً يوضّح كيفية اعتماد الفريق على مشاركة أعضائه كافة في تحقيق الأهداف المنشودة. فضلاً عن تكيفه وفقاً لاحتياجات أعضائه.

مدى التوافق بين كل عضو وطبيعة المهمة المنوطة به

تُعزى المشاركة المتدنية أحياناً إلى عدم التناغم بين أعضاء الفريق والمهام الموكولة إليهم، أو تلك التي وافقوا على أدائها. ولتوضيح ذلك، هَبْ أنّك تقود فريقاً مسؤولاً عن تطوير دراسة مسحية تهدف إلى بحث المنافع والحوافز المقدّمة إلى الموظفين وتحليلها، وأنّك طلبت إلى مها تصميم الاستبانة التي ستستخدم في الدراسة؛ نظراً إلى إتقانها مهارات الكتابة. ومع مرور الوقت، تبيّن أنّ مها تفتقر إلى المهارات اللازمة لتصميم الاستبانة، ممّا أدى إلى عدم إتمام الدراسة في موعدها المُحدّد.

في مثل هذه الحالات، يُعدّ لزاماً تحديد الأسباب الكامنة وراء سوء التوافق، واتخاذ خطوات فاعلة لمعالجته. على سبيل المثال، يمكنك إعداد خطة تتضمن السماح لمها بالعمل مع خبير من خارج المنظمة، قادر على اقتراح أطر عامة لتصاميم الدراسة. وقد تطلب إلى مها وضع الخطوط العريضة للاستبانة، وترك مهمة إجرائها لشخص متخصص.