

4. تشكيل الفرق

حيث يختار أليكس الأشخاص ويثلم العادات

توقف حديث الثرثرة في الوقت الذي دخل فيه أليكس إلى الغرفة الكبيرة للاجتماعات حيث تجتمع اللجنة الإدارية للمنظمة بعد ظهر كل يوم جمعة.

لقد كان هذا الاجتماع الثاني من نوعه بالنسبة إلى أليكس، وقد نظر حول الطاولة متأكداً من أن جميع مديريه حاضرون.

سأل أليكس: «أين فرانك؟»

لم يشاهد أي من المدراء الآخرين - دوج - ساندرا - ستيف - لوق - وتيري مدير التخطيط مؤخراً، على الرغم من أن ستيف قال إنه رآه في وقت مبكر من ذلك اليوم. وكان أليكس يحاول الاجتماع مع فرانك طوال الأسبوع، لكن فرانك تجنّب. وكان أليكس يتساءل الآن ما إذا كان فرانك يشك بالاتجاه الذي يخطط له أليكس للوكالة.

لقد شرع أليكس بالكلام وهو يمرّر نسخاً من جدول أعماله: «يسعدني أننا هنا جميعاً تقريباً. وكما ترون، فإنني أرغب في أن نعالج ثلاثة عناوين اليوم: الطريقة التي نستطيع بموجبها إدارة هذه

الاجتماعات الإدارية؛ ملاحظاتي من خلال لقاءات خارجية متنوعة حققتها هذا الأسبوع؛ ومناقشة بخصوص التغييرات التي يتعين علينا إجراؤها لهذه الوكالة. هل هناك عناوين أخرى يجب أن نناقشها؟
هز الآخرون رؤوسهم.

قال أليكس: أولاً يجب أن ندرك أن مهمتنا كفريق هي جعل هذه الوكالة تنطلق من أساس راسخ، وسيطلب هذا تعاوناً أكثر من السابق. ولن نكون مجرد فريق عندما نجتمع معاً في تلك اللقاءات الأسبوعية، بل يجب أن نكتشف طرقاً للمحافظة على روح عمل الفريق خلال عملنا من يوم لآخر.

«ونحن بحاجة إلى الالتزام ببعض المبادئ الأساسية لهذا اللقاء، وذلك كأساس لعمل الفريق. وها هي اقتراحاتي، لكن دعونا نناقشها. أولاً، أنا أقترح الاجتماع في صباحات يوم الاثنين، إذ ستكون لدينا طاقة أكبر من بعد ظهر يوم الجمعة. ثانياً، دعونا نلتزم بدقة المواعيد، إذ ليس لدينا وقت نضيعه إذا كنا سن بقي هذه الوكالة على قيد الحياة. أخيراً، أريد أن نستمر في تحقيق ما اتفقنا بشأنه: الأعمال، الأشخاص المتنوعون المسؤولون عن الأعمال، والمواعيد النهائية التي تتفق عليها. ونحن بحاجة إلى لائحة بسيطة فقط، وليس مذكرات مفصلة. وسوف أدون لائحة العمل من هذا اللقاء، لكنني أقترح العمل بالدور من بعد ذلك. هل هناك أية أفكار إضافية؟»

لم يكن هناك رد فوري من الآخرين، لذلك توقّف أليكس. إنه

يريد انغماس الآخرين ، وقد عرف أن أحداً ما سيضع حداً للصمت في النهاية .

وسأل ستيف من خلال دوره كمدير مالي : «وماذا عن السرية؟ إننا سنناقش بعض القضايا الحساسة جداً. . . وقد قامت هذه المجموعة بتسريب في بعض الأحيان في الماضي» .

لقد أنفقت المجموعة خمس دقائق أخرى من الوقت وهي تناقش السرية ، إضافة إلى مبادئ أخرى للفريق سيلتزم بها . وعندما انتهوا دعا أليكس سكرتيرته إلى إيجاد فرائك .

ثم تحول أليكس بعد ذلك إلى المادة الأخرى على جدول الأعمال ، إبلاغ ما جاء في المناقشات التي أجراها خلال الأسبوع الماضي . لقد أبلغ المجموعة أنه اجتمع وستيف إلى المصرفيين الخاصين بالوكالة ، ونجحاً في إبعادهم لبضعة أسابيع .

وقرأ أيضاً صفحتين كان قد أعدهما ، ويظهران المعطيات حول وضع الوكالة المتراجع في سوق الإعلانات . إلا أنه ركّز التركيز الأكبر على ما وجدته من مناقشاته وجهاً لوجه مع مدراء التسويق .

قال أليكس : «أنا واثق الآن من أننا بحاجة إلى إعادة بنيان كاملة للطريقة التي نتعامل بها مع زبائننا الحاليين . أريد أن نقيم تعاوناً أوثق بين بطائنتنا والإبداعيين بينما نفعل ذلك» .

لقد انتظر أليكس الرد ، إلا أن أحداً لم يتكلّم . فقد بدا دوج متوتراً ، ومدركاً للانتقاد الضمني الخاص بإدارته الماضية للزبائن .

وبدت ساندرا غير مرتاحة لاحتمال إنفاق وقت خارج برجها العاجي من الإبداع. في حين أن فرانك، الذي كان قسمه الخاص بالتخطيط يتعرّض بأكمله لخطر أن يصبح مهملاً، لم يكن قد وصل أصلاً.

لقد كسر أليكس جدار الصمت. فقال: «لا أعرف كيف كنتم تديرون مثل تلك الاجتماعات الأسبوعية في الماضي. ولكننا لن نصل إلى نتيجة ما لم نعبر عن آرائنا بصراحة. فإذا كنتم لا توافقون على ما أقوله، فعليكم قول ذلك. وإذا كانت لديكم إضافات فيجب أن تذكروها. فبإمكاننا القيام بذلك باحترام، لكن ليس لدينا الوقت للتحفظ في الرأي».

وكان دوغ هو الذي كسر جدار الصمت في النهاية. فقد رغب - إلى حد ما - لو أنه لم يتصرّف بتلك السلبية إزاء خطة أليكس الأصلية قبل ذلك بأسبوعين. ومن الواضح أنه حرّض أليكس على التفكير بتغييرات أوسع في الوكالة. لكنه عرف أيضاً أنه لا يتعيّن على الوكالة أن تتحرّك بالاتجاه الذي عبّر عنه أليكس، إذ قال: «أنا أرى ما تقول، لكنني أعتقد أننا بحاجة إلى التحدث عن تفاصيل كيفية تحقيق ذلك».

وهكذا انتقلت المجموعة إلى مناقشة تلك التفاصيل، على الرغم من أن أليكس أعرب عن أن مسؤوليتهم الجماعية كمجموعة هي التي ستسود التفاصيل خلال الأسابيع القليلة التالية. وكان بإمكان أليكس مشاهدة أن دوغ وساندرا ليسا طرفاً واحداً بشكل كامل، لكنه اعتقد أن بإمكانه كسبهما في النهاية.

وعندما انتهى اللقاء، لخص أليكس الأعمال الفورية التي اتفقوا عليها إذ سيعمل دوغ وساندرا معاً، لإيجاد سبل التعاون بين مدرء الحسابات والإبداعيين عند اختيار الزبائن المحتملين. وسيقوم ستيف بتجميع فريق لاتخاذ إجراءات خفض النفقات. وسيحدد لوق وتيري كيف يمكن لمجالات التسويق والإعلام أن يساعدوا في تدفق موارد الوكالة. والتزم كل واحد - ولو على كره منه - بتقديم ورقة عمله أو عملها في الأسبوع التالي.

* * *

وبينما غادر المدرء الاجتماع، شعر أليكس أنه قد أنجز الخطوات الأولى القليلة باتجاه تشكيلهم فريقاً. إلا أنه شعر أيضاً أن خطوات العمل التي اتفقوا عليها كانت أصغر من أن تقدم إلى الوكالة بأكملها. لقد أراد إيجاد شيء من شأنه جعل تلك المبادرات أكثر انسجاماً. وقد عرف أنه بحاجة إلى تطوير رؤية أكثر شمولاً.

كان فرانك يشكّل عنصر القلق الثاني لأليكس. وكان من الواضح أن مدير التخطيط قد غادر المكتب لأسباب «شخصية». واعتقد أليكس أنه «إما أن لديه أزمة شخصية حقيقية أو أنه يظهر أولى علائم المقاومة السلبية...».

تشكيل الفرق

يواجه القائد الفعال تحدياً هاماً في وقت مبكر وهو تقرير ما هي الفرق التي يجب تشكيلها ومن يجب تعيينه في الفرقة بالتحديد والتي من شأنها أن تتقاسم معه قيادة المنظمة. وهو يقرر أيضاً من هي الفرق أو المجموعات التي يجب حلها (كاللجان).

ومن المثالي أن تكون لديه وجهة نظر عن استراتيجية المنظمة ورؤية تساعد في تطبيق هذه القرارات. وعادة ما يحتاج القائد في الواقع إلى تشكيل بعض الفرق قبل تطبيق الرؤية كلياً. ومن المهم بالتأكيد أن يشعر فريق القيادة التمهيدي بأنه ساعد في خلق الرؤية. ولذلك يواجه القائد بشك محتوم وضعية الدجاجة - والبيضة، وببذل ما في وسعه للتعامل معها. إذ أن بعض مظاهر القيادة هي فوضوية بالتأكيد.

ومع ذلك، هناك مظهر واحد للفرق لا يستطيع القائد قبول الحل الوسط فيه وهو: المبادئ والقواعد العملية للفريق. وتعكس الصفحة التالية ممارسات بناء يعززها القائد في الفرق والمجموعات العاملة التي تعتبر عضواً فيها. ولهذه القواعد أهمية بالغة لأن الطريقة التي يعمل فيها الأشخاص معاً في الفرق لها تأثير كبير جداً على ثقافة المنظمة. وهي مناسبة لقائد فريق صغير مثلما هي مناسبة لقائد نقابة كبيرة.

وأخيراً، يكشف القادة الفعالون عادة فرداً أو اثنين مميزين للعمل ككاثمين للأسرار. وعلى الرغم من احتمال عدم كونهما عضوين رسميين في الفرق، فإنهما من الأشخاص الذين يستطيع القائد اختبار الأفكار من خلالهم، والذين يستطيعون توفير وجهات نظر إيجابية. وربما يحتاج القائد إلى من بإمكانه توفير وجهة نظر «جذرية» من الطبقة السفلى في المنظمة، أو أنهم يحتاجون إلى معلم حكيم لديه تجربة سابقة في القيادة، ليعمل كمدرّب لهم.

سلوك الفريق

ممارسات جيدة

هادفة. هناك هدف واضح ومفيد للفريق، مرتبط برؤية المنظمة واستراتيجيتها؛ ويمكن فهم الأهداف من قبل أعضاء الفريق والأشخاص المناسبين خارجه.

التوجه نحو الهدف. يعلم أعضاء الفريق (والفريق ككل) من يجب أن ينتج وماذا ومتى.

تعاوني. يشعر أعضاء الفريق بمسؤولية «مشتركة ومتعددة»؟ وهناك تبادل في المصالح.

منتظم. يحدد تصرف الفريق ويعزز مثلاً دقة المواعيد، تنفيذ الوعود، مناقشة محترمة ولكنها صريحة.

مُنَفَّذ. يرحب الفريق بالأعضاء «المؤقتين» عند الحاجة إليهم؛ ويتواصل مع باقي المنظمة.

ممارسات غير فعالة

غير مركز. يصبح هدف الفريق ضبابياً أو قديم العهد، أو أن أعضاء الفريق يحملون وجهات نظر غير منسجمة بالنسبة إلى أهداف الفريق.

إجرائي. يعمل الفريق بطريقة رتيبة عبر الاقتراحات. فيفشل في تقديم مضمون ملموس.

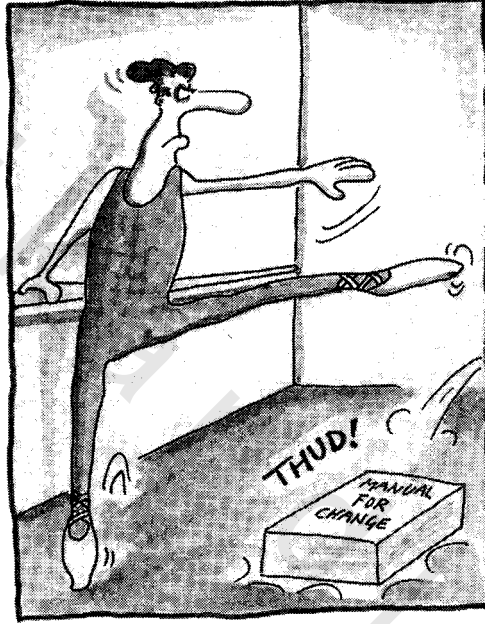
فردى. يعتبر الأساس الذي يسهم فيه أعضاء الفريق غير واضح، تدفعه الأنانية، أو أنه غير ملائم.

إهمال. هناك عدد قليل من النماذج للفريق؛ فأعضاء الفريق يتأخرون أو يتغيبون؛ ويمضي انتهاك القواعد دون اعتراض.

كثيم. يُنظر إلى الفريق «كأخوية» مغلقة أو جمعية سرية؛ تصدر المراسيم. ولا تتحدث إلى باقي المنظمة.

تمرين:

اطلب - بالنسبة إلى الفريق أو المجموعة التي تقودها من المشاركين أن يقيموا الأداء الجماعي مقابل الصفات المدرجة أعلاه.



ربما كان نورييف قد تعاون لو أن التغييرات التي
حدثت لأدائه في اللحظة الأخيرة قد تمت بشكل
أكثر إلهاماً.