

إدارة الفريق:
الأسس

obeikandi.com

ما هو الفريق؟



obeikandi.com

«يستطيع أفراد يعملون معاً في جماعة واحدة أن ينجزوا أشياء لا يستطيع شخص واحد يعمل بمفرده أن يأمل إنجازها».

Franklin Delano Roosevelt

من الممكن أن نصف الفريق بأنه جماعة من الأفراد انتظموا ليعملوا معاً، أو أنه جماعة من الأفراد يقومون بعمل متشابه، أو يعملون تحت إمرة فرد واحد. لكن الطبيعة الأساسية لفريق سوف تتولى قيادته تعني أكثر كثيراً مما تتضمنه هذه التوصيفات الموجزة.

التعرف على أنواع «الفريق»

ليست الفرق جميعاً متشابهة حين يتعلق الأمر بطريقة تكوينها أو بالمطالب التي تقتضيها من أعضاء الفريق. وإذا أردنا مزيداً من التعقيد والتفاصيل يمكن القول: ليست كل جماعة توصف بـ «الفريق» فريقاً بكل ما في الكلمة من معنى، وهناك جماعات أخرى تدعى بأسماء مختلفة، وتقوم أحياناً بعمل فريقي مذهل يدعو للإعجاب. وقد أثبتنا في الصفحة التالية لائحة مختصرة تبين بعضاً من نماذج الفرق التي نجدها في المؤسسات.

وكما هو مبين في الجدول قد يكون الفريق الوظائفى جماعة من الأفراد يلتقون دورياً لكنهم غير مدمجين في هيكلية فريق عمل. بينما ينطبق على «فريق النمر» أو «قوة المهام الخاصة» التعريف الخاص بـ «فريق الأداء العالى» حيث توجد أنشطة تعاونية وهدف مشترك.

فريق الوظائفى	جماعة أفراد من المؤسسة يتبعون رئيساً مباشراً واحداً ، وقد يعملون ، أو لا يعملون ، معاً لتحقيق أهداف الجماعة .
الفريق متعدد الوظائف	جماعة مكونة من أعضاء في فريق يعملون في وظائف مختلفة بالمؤسسة ، لكن أوقاتهم ليست مكرسة كلياً للجهود الفريق ، فهم يعملون ضمن جهود الفريق ذاته ولديهم أيضاً مسؤوليات أخرى
الفريق النمر	جماعة مكونة من أعضاء لهم وظائفهم المختلفة في المؤسسة ، لكن أوقاتهم كلها مكرسة لجهود الفريق .
فريق لغاية محددة أو قوة مهام خاصة	جماعة مؤقتة تؤلف خصيصاً لحل مشكلة معينة أو تستكشف فرصة معينة .
اللجنة	جماعة من الأفراد يعملون دوماً لتطوير ومراقبة فلسفة معينة للعمل أو سياسة معينة أو مجموعة من الممارسات .

- فريق الأداء العالى: (1) جماعة من الأفراد لديهم مهارات يكمل بعضها بعضاً ، ويتفاعلون معاً لتحقيق هدف مشترك.
- (2) جماعة من الأفراد لديهم التزام نحو غاية مشتركة وأهداف

مشتركة في الأداء، ولديهم منهجية يرون أنفسهم مسؤولين
بشكل جماعي عنها.

منافع الفريق

يقول روزفلت - وهو محق في قوله: إن الفريق يتفوق في أدائه على أداء الفرد الواحد. وعندما يعمل الفريق جيداً تكون النتائج عظيمة. فالتداؤب الذي تخلقه المهارات المتنوعة لأفراد الفريق وما لدى كل واحد منهم من خبرات ودوافع هو الذي يمكن الفريق من سرعة الاستجابة للتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسوقية في عالمنا المعاصر الذي لا تفتأ تعقيداته تتزايد. والفريق ذو الفاعلية والاعتدال يستطيع أن يتخذ قرارات، ويتحرك سريعاً، ويحل المشكلات على نحو أفضل كثيراً من جماعة مؤلفة من أفراد مبدعين، ولكن كل واحد منهم يعمل بمعزل عن الآخر. وبالطبع يجد الكثير من الناس متعة وحافزاً للعمل ضمن فريق، وبالتالي يقدمون الأداء الأفضل.

ومن هذا المنطلق ثمة منافع عديدة لتشكيل فرق عمل، منها ما

يأتي:

• تحسن في الأداء ناجم عن وجود قاعدة عريضة من المعرفة والخبرات.

• إبداع أفضل ونظرة أكثر شمولية وازدياد في الفاعلية عند التصدي للمشكلات.

• استعداد ورغبة في الاستجابة للتغيرات والمجازفة.

• مسؤولية مشتركة في إنجاز المهام والتزام مشترك بالأهداف.

• تفويض بالمهام أكثر فاعلية وأثراً.

• بيئة عمل لأعضاء الفريق تتسم بمزيد من التحفيز وخلق الدوافع.

تفهم مشكلات الفريق

ربما لا يكون تشكيل الفريق الحل الأفضل لمشكلات أو أمور معينة. فما السبب؟ لعل السبب في ذلك أن الفريق لا يعمل دوماً على نحو خلو من لحظات عسر. وفي بعض المواقف ربما يكون من الأفضل أن يعمل المرء بمفرده. وبما أنك الشخص المسؤول يتعين عليك أن تكون واعياً للمآزق المحتملة لقيادة الفريق. والمشكلات

الأكثر شيوعاً في هذا الإطار هي: (1) عدم الوضوح، وربما التضارب، في أهداف الفريق. (2) انعدام التعاون بين الأفراد. (3) قيادة الفريق تستغرق زمناً لا بأس به.

لذلك فعندما تفكر بالاستعانة بفريق عمل يتعين عليك أن تأخذ في اعتبارك المصاعب المحتملة وكذلك منافع العمل الفريقي:

- الصراعات بين أعضاء الفريق الواحد، وقد تتجم عن مشاعر واستجابات إنسانية مختلفة.
- التدخل في خبرة الفرد. فقد يؤدي العمل ضمن فريق إلى اضمحلال في قدرة الفرد على الإنتاج.
- الوقت والطاقة المبذولين في سبيل تطوير روح الجماعة عند الفريق.
- احتمال تباطؤ عملية صنع القرار.
- هيمنة مجموعة أو فئة من الأعضاء على الآخرين، ما ينقص قيمة إسهامات الفريق بأسره.

«توجد بعض السمات المميزة للاختلال الوظيفي للفرق كما شاهدت عبر السنين. ترى أفراداً يعملون وفق أجنداتهم الخاصة

وليس طبقاً لأجندة الفريق، وترى أهدافاً بعيدة عن الوضوح، أو أهدافاً لا تؤيدها الإدارة العليا، وترى أفراداً ليست لديهم المهارات اللازمة، أو هم غير مناسبين للعمل الفريقي، وترى قيادة ضعيفة وانعدام العمل أو كلا الأمرين. تستطيع أن ترى هذه الأشياء كلها في Dilbert»

- Steve Sullivan

vice president for communications

وبصفتك قائداً للفريق يتعين عليك أن تحلل هذه الجوانب السلبية لكي تتأكد من أنك تعمل على تحقيق قوة إنتاجية الفريق.

كيف تخطط لفريق منتج



obeikandi.com

«لم يتجسد الدور الحاسم للغة في التطور البشري في تلك القدرة على تبادل الآراء والأفكار، بل في تنامي القدرة على التعاون»
- Fritjof Capra

قبل البدء في تكوين فريقك، أو إعادة تشكيل فريق ورثته عن سابقك، خطط لأسلوب عمله وتقدمه وذلك من خلال فهمك وإدراكك للمزايا المشتركة للفرق التي تقرر نجاحه أو فشله.

تفهم ما يفعله الفريق

على الرغم من أن المهمة المنوطة بالفريق والأهداف المحددة له هما القوة الدافعة وراء الأنشطة التي يقوم بها إلا أن عمل الفريق يتجه عادة لاتباع نمط أنموذجي.

فالفريق يقوم بما يأتي:

- يوضح الأهداف ويلتزم بها.
- يتفق على مقارنة معينة للمشروع.
- يطور أسلوب عمل لإتمام المهام.
- يدرب الأعضاء بعضهم بعضاً.

• ينفذ أسلوب العمل.

• يقيّم العمل ويقوم بالتصحيح ذاتياً اعتماداً على نتائج القياس والتحليل.

• يتواصل مع الأطراف المعنية جميعاً.

حدد الغرض من الفريق. يشكل الفريق عادة لسبب معين. وينبغي لكل عضو من أعضائه أن يعرف ويتفهم الغرض منه وغايته وأهدافه.

فمثلاً، هل سيضع الفريق توصيات لإحدى السياسات أم سيطبق خطة استراتيجية؟ هل سيعمل على حل مشكلة تتعلق بالجودة أم سيعمل على المدى الطويل؟ هل سيأخذ على عاتقه تطوير منتج جديد أم سوف يتعاطى مع احتياجات أزمة راهنة؟

ولكن مهما تكن المهمة المنوطة بالفريق فيتعين عليك من موقعك القيادي أن تعيد توجيه الفريق إلى الغاية التي أنشئ من أجلها مرات ومرات.

اعرف مجال تحرك الفريق. للفرق في معظم الأحيان سلطة وحيدة تتعلق بالقرارات الخاصة بأعمال الفريق وعملياته لكن الإدارة العليا هي التي توافق على أنشطته وتدعمها. فمثلاً قد يتخذ

الفريق قرارات ذات صلة بالموارد إنما ضمن حدود الميزانية التي قررتها الإدارة العليا.

وأنت من موقعك القيادي، وكذلك رؤساؤك المباشرون، ينبغي أن يكون لديكم رؤية مشتركة للغرض من إنشاء الفريق وأن يكون بينكم اتفاق حول الأمور الآتية:

• القرارات الخاصة بالموظفين وعلى وجه الخصوص الفرق متعددة الوظائف.

• النفقات التي تتجاوز المستوى المحدد في الميزانية.

• التعاقد مع خبراء واستشاريين من الخارج أو الحصول على موارد إضافية.

• التغييرات فيما يمكن أن يقدمه الفريق وبرنامج عمله.

واحرص على أن يكون أعضاء فريقك كافة وكذلك الإدارة العليا على معرفة وفهم جيدين، ويوافقون على مجالات تحرك وأنشطة الفريق ولا سيما ما يأتي:

• القرارات التي يستطيع الفريق اتخاذها.

• القرارات التي سوف تتخذ من خارج المجموعة.

• كيف ومتى يتم إبلاغ هذه القرارات لكل من يعنيه الأمر.

تعرف على خصائص الفريق المنتج

خذ بنظر الاعتبار وأنت ترسم خطتك خصائص الفريق المنتج التي يمكن التنبؤ بها سيما وأنتك أنت من سيكون المسؤول أولاً وأخيراً عن مدى تطبيق هذه الخصائص على أرض الواقع ضمن فريق عملك. ففي الفرق الأكثر إنتاجية ينبغي توافر ما يأتي من الخصائص:

- أن يوافق أعضاء الفريق على الأهداف المرسومة ويلتزموا بها. وإن أمكن يفضل أن يشارك الأعضاء في وضع أهداف محددة وواقعية.
- أهداف الفريق أكثر أهمية من الأهداف الفردية.
- أن يتفهم الأعضاء جيداً أدوارهم في الفريق وأن يبدلوا في المسؤوليات حسب الحاجة.
- أن يسهم الأعضاء جميعاً بما لديهم من مهارات وخبرات متنوعة، بل ومناسبة أيضاً.
- أن يتصف الأعضاء بالتسامح عن الأخطاء - سواء أكانت أخطاءهم أم أخطاء الآخرين.

- أن يكون الأعضاء منفتحين على الأفكار الجديدة ووجهات نظر الآخرين، وأن ينفثوا على المجازفة.
- أن تتخذ القرارات على أساس جوهر ما يقتضيه العمل وليس طبقاً لأسلوب أو وضعية من اقترح الفكرة.

أدوات قيادة الفريق	
ورقة عمل لتشكيل الفريق	
الغرض من الفريق	إعادة تصميم الموقع الإلكتروني للبنك ووضعه على الإنترنت.
الأنشطة المتوقعة	وضع الشكل (الغرافيك) للشاشات كافة وتحديث قاعدة المعلومات ونماذجها، وتحديث محتواها في كل ما يتعلق بالعمل المصرفي.
النتائج المتوخاة	موقع إلكتروني عملي ويسهل استخدامه من قبل زبائن العمل المصرفي الإلكتروني ومتوافق مع القواعد القانونية والأمنية.
الموارد المتاحة	تمت الموافقة على الميزانية، وتم اختيار الشركة المنفذة وتم التوقيع على العقد، والدعم متواصل من قسم التكنولوجيا.

التقييدات
يجب أن يتوافق مع الجهود التسويقية الجديدة لإطلاق الموقع في حزيران/يونيو، قسم الاستثمار خاضع لإعادة التنظيم - وربما يصعب الحصول على معلومات راجعة في حينها.
المهارات والخصائص اللازمة
شخص مسؤول عن الموقع الإلكتروني، ومدخلات من جميع أقسام البنك تمت الموافقة عليها.
الأعضاء المرشحون للفريق
حجم السلطة في اتخاذ القرار (مثلاً: رفع توصيات أم تطبيق وتنفيذ)
تنفيذ الموقع الإلكتروني
مدة العمل
٧ أشهر

من الواضح أن تشكيل فريق منتج يحتاج للكثير من مهارات الأفراد: التواصل والتفاهم والتفاوض، والصبر أيضاً. فيما يأتي أداة تستخدمها في التخطيط لفريق عملك بما يناسب احتياجات المشروع.

خطة من أجل فريق عمل منتج

ملاحظة: هذه وصفة ستيف ساليان Steve Sullivan لتشكيل فريق عمل جيد:

1- صواب الرأي وسلوك إنساني جيد - 50%.

2- رغبة مشتركة في الحصول على نتائج إيجابية – 20%.

3- طريقة عمل واضحة – 20%.

4- معرفة بالمحتوى – 10%.

امزج هذه العناصر جميعاً واعجنها لتعطيك فريق عمل ناجحاً. ولاحظ أن المعرفة بالمحتوى هي جزء واحد من هذه الوصفة، وليست القوة المحركة لها.

غير أن تشكيل فريق عالي الإنتاجية يحتاج لجهود تبذلها أنت شخصياً. وهو عملية معقدة تحتاج لعناية مستمرة. لكنها جديرة بكل جهد وعناء يبذل فيها.

هَيْئِ فريق عملك للنجاح. إن موقعك القيادي للفريق يجعلك ضابط ارتباط بين مجموعتك والإدارة العليا أو مع المتعامل. لذلك قبل أن تبدأ عملك هذا، هَيْئِ لفريقك سبل النجاح. ادرس جيداً الافتراضات التي وضعتها الإدارة العليا أو المتعامل. وعلى سبيل المثال:

• هل الغرض من الفريق واضح للجميع؟

• هل الميزانيات المتاحة واقعية وكذلك المواعيد النهائية

للإنجاز؟

• هل تكفي الموارد لما تريد إنجازها؟

• هل يتمتع فريق عملك بالسلطة والدعم اللازمين لإنجاز

المهمة؟

إن أجبت بكلمة «لا» عن أي من هذه الأسئلة فقد تحتاج للتوقف قليلاً وتمارس ضغطاً - ناقش بما فيه صالح فريق العمل وجادل بخصوص واقع تحقيق الأهداف.

كن سباقاً ومبادراً. كن مبدعاً. فالتوقف لممارسة ضغط لا يعني التذمر والانتحاب أو رفض قبول هذه المهمة إلى أن تتحقق جميع مطالبك. الموقع القيادي يعني أن تأخذ زمام المبادرة. لا ينبغي لك أن تتوقع من الآخرين أن يقدموا لك كل ما تحتاجه على طبق يضعونه أمامك قبل أن تبدأ عملك، وبخاصة إن كنت جديداً في منصبك هذا وليس لك سجل أعمال سابق.

جرب ما يأتي إذا كانت الموارد غير كافية:

• استعن بشبكتك. اتصل بالشخص المناسب لتحصل منه على أفكار وعون.

• اطلب العون من أفراد آخرين أو أقسام أخرى في مؤسستك.

• بادرن تلقاء نفسك للبحث عما تحتاج من أشخاص وتجهيزات وتكنولوجيا لإنجاز عمل أنت مكلف به.

وإذا كانت الميزانيات أو الأطر الزمنية غير واقعية على الإطلاق، فجرب ما يأتي:

- اقترح بدائل واقعية.
- قدم ما لديك من وقائع وحجج عما تريد ولماذا تريده.
- قدم إثباتات لحاجتك للمزيد من الموارد.
- بين بوضوح ما يمكن إنجازه ضمن الإطار الزمني المقترح وما اقترح من أموال.

إن ممارسة ضغوط كهذه تحتاج لذكاء سياسي واستخدام حذر للنفوذ. ولكن في كل مرة تقود فيها فريقاً وتحقق نجاحاً في قيادتك يتحسن سجل أعمالك وترتقي سمعتك القيادية. وتمسي أكثر مقدرة على جذب الأفراد الذين تريدهم في فريق عملك، وعلى متابعة السعي في المشاريع التي تريد العمل عليها.

كن واقعياً. إن كنت واثقاً بأن الإطار الزمني لا يكفي وأن الموارد غير متاحة، ثم تقول إنك تستطيع القيام بالعمل وتتمنى الأفضل فسوف تحكم على فريق عملك بالإخفاق - وربما سمعتك المهنية تتهار. فالتفكير القائم على الأمانى فحسب لا يقود إلا إلى الكارثة وخيبة الأمل. سوف تفقد مصداقيتك لدى الإدارة العليا، بل وأيضاً لدى أعضاء فريقك أنفسهم وأقربائك الذين أشركتهم في مشروع

خاسر. لذا، يتعين عليك أن تكون واقعياً، فإذا كانت أهداف الفريق مستحيلة الإنجاز لما يحيط بها من تقييدات، ابتعد عن المهمة.

كن يقظاً وتنبه لإشارات الإخفاق

قد تتعرض الفرق للإخفاق بطرق شتى، لكن معرفة السبل المؤدية إلى الإخفاق هي الخطوة الأولى في حرصك على عدم وقوع فريقك في الخطأ.

لماذا تخفق الفرق؟ قد يكون السبب في ذلك ناجماً عن:

- انعدام الدعم من الإدارة.
- شح الموارد.
- ضعف القيادة (دورك أنت!).
- إساءة فهم أهداف الفريق خصوصاً إن كانت متضاربة.
- محدودية تركيز الفريق على المهام وإهمال العلاقات فيما بين الأفراد.
- وجود أعضاء لا يتحملون المسؤولية.
- كثرة أو قلة عدد أعضاء الفريق.
- انعدام الحس بالاعتماد البيني والرؤية المشتركة.

• عدم كفاية نظام المكافآت.

لكن التخطيط الدقيق يساعدك في تهيئة فريقك للنجاح على
مختلف المستويات.

obeikandi.com

كيف تشكل
فريقاً منتجاً؟



obeikandi.com

قد تتاح الفرصة لقائد الفريق أحياناً ليشكل فريقاً متكاملأ. ومن جهة أخرى يستطيع قائد جديد لفريق قائم أو لفريق ورثه عن سابقه أن يكون له نفوذ وتأثير إلى حد ما لدى أفراد الفريق - من خلال استقدام شخص يحل محل شخص ترك العمل أو من خلال نقل المسؤوليات من فرد إلى آخر، أو ربما من خلال استخدام نفوذه لزيادة عدد الأعضاء.

حدد الأدوار

بالرغم من أن المهارات المطلوبة تختلف باختلاف الفرق إلا أن لكل فريق ما يحتاجه من أدوار قد تكون قليلة العدد ويمكن التنبؤ بها وملؤها والاشتراك بها. وعندما تعمل على تشكيل فريق عملك ضع في ذهنك الأدوار التي تجدها في الجدول الآتي.

قد تتداخل هذه الأدوار فيما بينها، ويمكن في كثير من الأحيان تبديلها بين الأفراد، فيستطيع هؤلاء الأفراد أداء جميع الأدوار وبذلك يكسبون خبرات جديدة وتعمم الواجبات فيما بينهم. وقد توجد قيادة مشتركة في بعض أنواع الفرق، وبخاصة تلك الفرق ذات التوجيه الذاتي.

اختر الصنف المناسب من الأفراد

عندما تنتقي أفراد فريقك احرص على اختيار الأفراد الذين بمقدورهم أن يسهموا بمجموعة من المهارات يكمل بعضها بعضاً. لا تبحث فقط عن الأشخاص الذين لديهم حالياً المهارات التي يحتاجها الفريق، بل وأيضاً عن أشخاص لديهم الإمكانيات لتطوير مهارات مطلوبة. ومع أن المزيج المثالي للمهارات قد يختلف باختلاف المهمة المناطة بالفريق، إلا أن جميع الفرق تحتاج لمزيج من خبرة تقنية/وظيفية تتضمن ما يلي:

• مواهب حل المشكلات وصنع القرار.

• مهارات التعامل بين الأفراد.

• مهارات العمل الفريقي .

«ابحث عن شخص إيجابي، لديه المرونة والذهن المنفتح، ذكي ومبتكر. ابحث عن شخص يستطيع أن يترك «الأنا» عند الباب ولديه الاستعداد للعب دوره ويكون لاعباً في الفريق. قد يمكنك الحصول على شخص ذكي ومبدع لا يرى أنه يعمل عضواً في فريق. لكنني أبحث عن موقف. أنت تستطيع أن تعلم المهارات لكل من يتمتع بالذكاء» .

- Jeanne Weldon, event planner and former
Catering and conventions manager

وظّف للموقف، ودرّب للمهارة. لا شك في أن المشاركين في فريق عمل بحاجة لمهارات معينة، لكن بعض المديرين يركزون اهتمامهم حصراً في البحث عن المهارات المناسبة وكذلك الخبرة والمعرفة. وقد يخبرك بعض قادة الفرق الناجحين أن الموقف أيضاً له أهمية لا تقل عن أهمية المهارات والخبرة، حتى في المهام التي تقتضي القدر الكبير من المهارة والمعرفة.

ما الحجم الذي ينبغي للفريق؟ يوجد نزوع طبيعي لجعل حجم فريق العمل أكبر مما ينبغي - ولعل في ذلك سبباً وجيهاً. فالقائد يريد أن يشرك في العمل كل شخص له صلة بالنتائج التي يتمخض عنها. ولكن إن وجد في الفريق عدد من الأعضاء أكثر مما يلزم فقد يكون ذلك على حساب الإنتاجية والفاعلية.

ماذا تفعل؟

شخصية فذة

أراد ماثيو أن يضم إلى فريقه أفضل الأشخاص موهبة من أجل فعالية مثيرة للحماس أطلقتها وكالته لتوها. لكنه في حيرة من أمره بين اثنين يتنافسان لمنصب المدير الفني، هما مارسيا ووارن. لم يسبق لمارسيا أن عملت على طبقات النغمة، وكانت تلح للحصول على المنصب. لديها خبرة وافية وحصلت على جوائز عديدة وتمتاز بموهبة قل نظيرها. وما لديها من مؤهلات يعطي المشروع مكانة رفيعة. لكنه كلما فكر بالتعاون معها يشعر بعدم الارتياح علماً أنها امرأة عظيمة في تعاملها مع الزبون، إلا أنها المغنية الأولى وراء الكواليس. بعض مشاعره لا تحبذ التعامل مع فنان مؤد يمثل هذه الدرجة من المؤهلات. وأمامه أيضاً وارن، وقد سبق له أن عمل في هذا المجال، خبرته أقل من خبرة مارسيا، لم يحصل على أية جائزة - حتى الآن - ولا يملك نفوذاً في هذه الوكالة. كان ماثيو يدرك أن من العدل - وربما لمزيد من المتعة - أن يعين وارن في هذا المنصب، حتى

لو أدى ذلك إلى انزعاج مارسيا. لكن مارسيا نجمة أولى، ووجودها في الفريق يضمن له فرصة الفوز بجائزة Clio.

ماذا تفعل؟ سوف يقترح المعلم الخبير حلاً لهذه المشكلة تحت عنوان «ما تستطيع فعله».

الدور في الفريق	الواجبات
قائد الفريق	<ul style="list-style-type: none">• يستعين بالفريق لإنجاز الأهداف.• يعرف المشروع بأكمله.• يشرف على العمل ويديره.• يرشد ويدل دون أن يهيمن.• يدعم الفريق كله وأعضاءه.• يساعد الفريق في إقامة علاقات عمل منتج.
مستشار الفريق	<ul style="list-style-type: none">• يناصر الفريق ويدافع عنه داخل المؤسسة.• يتصل مع أصحاب المصلحة فيه.
الوسيط المسهل	<ul style="list-style-type: none">• يبرمج ويقود اجتماعات الفريق وأنشطته الأخرى.• يقوم بدور المسؤول عن الموارد.• يبحث الجميع على المشاركة الكاملة.

مراقبو العملية
أو أعضاء الفريق

- يقدمون الدعم لقائد الفريق والوسيط المسهل في ترويج ثقافة العمل الفريقي.
- يركزون طاقاتهم على المهام.
- يستمعون لآراء وأفكار الجميع.
- يحتفظ بسجلات خطية يكتبها عن اجتماعات الفريق.

الكاتب

تعيين أعضاء الفريق. الأعضاء الذين ينضمون للفريق طوعاً هم أكثر التزاماً به من أولئك الأفراد الذين يتم تعيينهم للعمل ضمن الفريق. ويكون الالتزام أشد قوة حين يعرف الأفراد أنه توجد غاية لها أهميتها من الجهود التي يبذلونها. وبالاستعانة بتركيز استراتيجي واضح سوف تجد سهولة في استقدام الأعضاء الذين تريدهم لفريق عملك.

معلومة مهمة: نصائح لانتقاء أعضاء الفريق

- وظف الأفراد الذين يقدمون مزيجاً مكماً من المهارات (خبرة إدارة المشروع ومهارات مالية).
 - اختر الأفراد ذوي المواهب الخاصة بحل المشكلات وصنع القرار.
 - اطلب توصيات من مديرك وزملائك.
 - ابحث عن أفراد لديهم خبرة في العمل الفريقي.
 - حاول أن تجد الأفراد الذين يرون في العمل الفريقي فرصة لجمع ما لديهم من مهارات مع مهارات وخبرات الآخرين.
-

معلومة مهمة: نصائح لتحديد حجم فريق العمل

- استعن بفريق عمل صغير العدد (خمسة إلى تسعة أفراد) حين تكون المهام معقدة وتحتاج لمهارات محددة.
- استعن بفريق عمل أكبر عدداً (حتى خمسة وعشرين عضواً) حين تكون المهام بسيطة نوعاً ما وواضحة المعالم.

- وزع فريق العمل كبير العدد إلى مجموعات فرعية إذا وافق الأعضاء على التفويض بالمهام حسب الحاجة.
- وليكن عدد الأعضاء رقماً وترأ بغبة تسهيل عملية صنع القرار ولتفادي تعادل الأصوات إذا أخذ بمبدأ «التصويت بالأغلبية».

«إن أنشأت فريقاً داخل شركة تأمين تجد كل المهارات التي تحتاجها. وهنا يصبح الموقف الأمر الأكثر أهمية. وبوسعي أن أقول إن الموقف يشكل 90 بالمائة من عمل تشكيل الفريق. فإذا وجد الموقف المناسب لدى شخص ما، فهو أكثر حماساً للعمل وأكثر اجتهاداً ويريد أن يتحقق شيء ما في المشروع، وهذا أمر نقيض لمجرد شعوره بأن يرى المشروع قد أنجز - وإذا كان لدى الشخص هذه الأشياء الثلاثة، فهو يستطيع أن يتعلم كل ما هو بحاجة لأن يعرفه.»

- Steve Sullivan

كن حساساً حيال دوافع الآخرين. كل من يصبح عضواً في الفريق يجلب معه مواهب وتحفظات واهتمامات ودوافع. لكن فن اختيار الأعضاء يقتضي فهماً جيداً لاحتياجات الناس ورغباتهم والعمل على إشباعها.

فما هي دوافع الناس؟ ليس المال بالضرورة.

فقد يريد الناس ما يأتي:

. الفرصة للتعلم والتطور المهني.

. تقدير الإبداع في الإنجاز.

. متعة الانتماء لفريق عمل والتعاون مع الآخرين.

«يأتي الأعضاء الجدد إلى الفريق ولديهم المهارات المطلوبة،

ويحملون أيضاً إرثاً من الشكوكية.»*

- Anne Donellon

كن واضحاً في كل ما يتعلق بالإسهامات والمكافآت. احرص على أن يكون أعضاء الفريق على معرفة جيدة بأن ما يقدمونه من إسهامات سيؤدي إلى مكافأتهم. وحتى لو لم تستقدم عضواً جديداً فإنك تستطيع أن تجعل العضو المفتقر إلى الحماس يزداد حماساً للعمل من خلال استجابتك لرغباته الشخصية والمهنية المحتملة.

* الشكوكية مذهب يقول إن المعرفة الحقيقية أو المعرفة في حقل معين غير محققة أو مؤكدة. (المترجم)

معلومة مهمة: نصائح للتعاطي مع فرق عمل افتراضية

يرغب الناس في أيامنا هذه بالإقلال من أسفارهم، ومع ذلك يشعر عدد لا بأس به من الفرق أن الأسفار تشكل لهم سبيلاً للحياة. وعندما تقلل أسفار الأعضاء الذين يرهقهم السفر في فريقك يصبح الفريق أكثر إنتاجية.

• شجع أعضاء الفريق الذين يريدون اجتناب السفر على تحسين طرائق التواصل «الافتراضي» قدر المستطاع.

• ضع أسس اتفاق حول طريقة وزمن وعدد مرات التواصل بينكم - افتراضياً أو شخصياً.

• برمج عقد الاجتماعات على نحو دقيق. وعند وضع البرنامج حلل مقدار السفر الضروري فعلاً. لكن اجتماعاً للمرة الأولى، على سبيل المثال، له أهميته البالغة، أما الاجتماعات الأخرى فيمكن تدبر أمرها افتراضياً.

• حافظ على التواصل مراراً مع أعضاء فريقك - ويومياً إن أمكن.

• استخدم التكنولوجيا استخداماً حكيماً. وحاول الحصول على هواتف ذات مضخمات صوت من جودة عالية. وادرس

إمكانية الاستعانة بالمؤتمرات التلفازية سواء بإقامة هذا النظام داخل الشركة أو من خلال الاستعانة بشركات خدمات لهذا الغرض. ومن الوسائل التكنولوجية الأخرى التي يمكن بها الاستعاضة عن الأسفار استخدامك للمؤتمرات عبر الانترنت والشبكات الافتراضية الخاصة.

.Virtual private networks (VPNs)

المصدر: Inc. Magazine, January 2002

ما تستطيع فعله.

لنعد الآن إلى مشكلة ماثيو

يقترح المعلم الخبير الحل الآتي:

لهذا المثال علاقة وثيقة بمشكلة تحدث كثيراً ويواجهها الكثيرون من قادة الفرق - وهي التعامل مع شخص لديه شعور كبير بـ «الأنا» وأهمية الذات. فيشعر بعض المديرين بتهديد شخصي من جانب أفراد من مثل مارسيا. لكن هذه مشكلة ماثيو وليست مشكلة مارسيا. ينبغي له أن يتولى إدارة مارسيا بصفة فردية في الوقت الذي يتولى فيه إدارة الفريق كله. أول ما يخطر لي أن أطرح السؤال الآتي: لماذا لم يفكر ماثيو بتعيين الاثنتين

معاً في فريقه، مارسيا ووارن؟ بما أن مارسيا لديها خبرة جيدة، فهي تستطيع أن تساعد وارن في عمله وتطوره. يستطيع ماثيو أن يشرك مارثا في عمل الفريق بجعلها معلماً ومدرباً لوارن. صحيح أنك تريد العدالة دوماً، لكن إنجاز المهمة أمر له أهميته، ومارسيا تشكل ثروة للفريق بما لديها من موهبة وخبرة. لذلك فإنني أقترح على ماثيو أن الحل المثالي يكمن في إيجاد وسيلة لجعل الاثني يعملان معاً لما فيه مصلحة المشروع.

إن الفرق التي تأخذ في اعتبارها الحاجات الفردية للأعضاء تنجز إنجازاً أفضل من فرق تركز على المهارات فقط. فهل يوجد شخص يتردد في الانضمام إلى فريقك لأن ثقافتك تقتضي عملاً لسبعين ساعة في الأسبوع؟ إذا كانت معرفة وخبرة هذا الشخص مهمة لفريقك، هل تستطيع أن تتوصل إلى اتفاق معه على علاقة تضمن له ألا يطيل بقاءه في العمل حتى الساعة التاسعة ليلاً؟ هل توجد وسيلة أخرى لقياس مدى إسهامه في عمل الفريق غير عدد الساعات التي يقضيها في العمل؟

ما هي فرص الإبداع والنمو والتقدم والحماس التي بمقدورك أن تقدمها للناس الذين تحاول جذبهم إلى فريقك؟ فاوضحهم بأحسن ما لديك من قوة إبداعية خلاقية ولا تنس أن تقي بعهودك.

كيف تقود فريقاً؟



obeikandi.com

قد تكون نقطة البداية لدور قائد الفريق عند التعرف على المهمة الأصلية والتخطيط للمشروع واختيار أعضاء الفريق، إنما العمل الفعلي للقائد يبدأ الآن. فالفريق يلتئم جمعه حالما يلتقي عدد من أفراد متفرقين في قاعة واحدة، وتبدأ أنت بتشكيل هؤلاء الأفراد في فريق متماسك وملتزم بمهمة مشتركة.

اعرف عمل الفريق

ينبغي على قائد الفريق أن يتوقع، ويكون مستعداً، لعمل جماعة من الأفراد معاً والعلاقات فيما بينهم وهي عملية طبيعية يمكن التنبؤ بها. فالفرق تمر بمراحل مختلفة من التطور غالباً ما تتضمن حالات توتر ونزاعات قبل أن يستقر هذا الفريق على أسلوب خاص به للعمل الجماعي.

يتعين على القائد أن يتوقع الاستجابات الإنسانية التالية خلال سني حياة الفريق بالعمل المشترك.

فالقائد يقود ويرشد فريقه خلال هذه المراحل كلها لأن إدارة عمل الجماعة لا تقل أهمية في تحقيق أهداف الفريق عن أهمية محتوى المهمة.

نظم اجتماعاً أولاً لبدء العمل

سواء أكنت على وشك البدء بمشروع ما ولديك فريق عمل جديد أو فريق عمل ورثته عن سابقك فإن اجتماعاً أولاً لبدء العمل من شأنه أن يهيئ الجميع لما ينتظرهم.

المرحلة	الاستجابات/ردود الأفعال
تشكيل الفريق	حماس وتوقعات كبيرة وتحديد الأدوار والقواعد.
الصراع داخل الفريق	التنافس بين أعضاء الفريق، فوضى وارتباك بخصوص الأدوار والمهام، وهن في العزيمة وصراع
تطبيع الفريق	يستقر روتين العمل، ويتشكل العمل الفريقي وتنشأ الثقة.
أداء الفريق	تفاؤل وأمل، إنتاجية، قيادة مشتركة.

ماذا يتضمن جدول أعمال الاجتماع الأول؟ فيما يأتي بعض البنود المعروفة:

- تقديم وتعريف الأعضاء إلى بعضهم بعضاً. واطلب من كل عضو أن يتحدث عن نفسه (مثلاً، اسمه والقسم الذي ينتمي إليه وخبرته ودوره في الفريق).
- توضيح الغرض من الفريق للجميع. ما هي الأهداف؟ وما

الذي يتعين على الفريق أن ينجز؟ وما هو الإطار الزمني لهذا الإنجاز؟ احصل على موافقة الجميع أو بدّل في التوقعات.

. ضع القواعد الأساسية لطريقة عمل الفريق. وكيف تتخذ

القرارات؟ وكيف تكون إدارة الاجتماعات؟

. ابدأ عملية غرس الإحساس بالمهمة والتماسك في فريقك.

ينبغي أن ينبع هذا الشعور من حماسك الخاص باتجاه مهمة الفريق.

ماذا تفعل؟

الفريق الذي لم يشب عن الطوق

أوضحت الإدارة العليا للندا أن المهمة الأخيرة التي كلف بها فريقها تأتي في المرتبة الأولى بين الأولويات فقررت أن تبدأ وفريقها العمل فوراً. وبأسلوبها المنطقي الواضح شرحت لأعضاء الفريق العمل الذي هم بصدد القيام به وأكدت لهم أنه ليس ثمة مجال للاختيار. كانت المهام الملقاة على عاتقهم شديدة الوضوح لكنها أرادت أن تطمئن بأن الجميع على علم بها من اللحظة الأولى. وقد أحست بانزعاج شديد عندما تطورت المناقشات حتى باتت

تعمها الفوضى وكادت تؤدي إلى الانهيار. أما الفريق وهم أفراد ناضجون متزنو العقل فقد أصروا على البحث عن سبل لتفادي هذه المهمة. أبدوا تدمرهم بخصوص الميزانية والموعد النهائي للانجاز والوسائل المتاحة لإتمام المهمة. كانوا يعرفون في قرارة أنفسهم أن لندا لم تطلب هذه المهمة، فلماذا لا يصرون على موقفهم وينجون من هذه المهمة؟

ماذا تفعل؟ سوف يقترح المعلم الخبير حلاً لهذه المشكلة تحت عنوان «ما تستطيع فعله».

لتكن أهداف الفريق واضحة للجميع

لقد حددت الأهداف الكبرى بالاتفاق مع الإدارة العليا أو مع الزبون. والآن حان الوقت لعرض هذه الأهداف على الفريق بأسلوب واضح جلي، ولتدعوهم أيضاً للمشاركة في تعريف هذه الأهداف على نحو أكثر دقة، أو لتجزئة الهدف الكبير إلى أهداف فرعية صغيرة ونقاط علام على درب الأداء. والوسيلة التي تستخدمها لتجعل الجماعة تشعر بأنها جزء من هذه المهمة سوف تكون نقطة البداية لتحويل هذه الجماعة إلى فريق عمل.

انظر «لائحة معطيات لتقييم أهداف فريقك» في الجزء الخاص من هذا الكتاب بعنوان «أدوات» فهي عون لك ولفريقك في عملية الاندماج النفسي في المهمة المكلف بها الفريق وتبنيها والدفاع عنها.

ابتكر علامة مميزة داخلية. يقولون إنه عمل جيد، ولكن هل هو SCHIFF؟ ترى بعض الجماعات أن الأساليب التسويقية التي تتبعها من شأنها أن توجد لديها علامة مميزة للفريق تجعل الأعضاء جميعاً يركزون انتباههم دوماً على المهمة. من أجل ذلك اطلب إلى أفراد فريق عملك أن يقترح كل واحد منهم صفة تصف فلسفة الفريق وغايته. ثم ضع بيان المهام بحيث يكون بياناً سهلاً يظل في ذاكرة الجميع، ويذكرهم على الدوام بالهدف العام للفريق. وقد ابتكر مؤسسو شركة كرانسيوم Cranium شعاراً لهم تمثل بكلمة شيف CHIFF حيث يرمز كل حرف فيها إلى لفظة معينة لها دلالة خاصة، وهي (الكلمات التي تشكل حروفها الأولى لفظة CHIFF هي Clever- ماهر، High quality- الجودة العليا، Innovative- مبدع ومبتكر، Friendly ودود، Fun- المتعة) فكانت هذه الكلمة توصيفاً لكل ما يتضمنه منتج هذه الشركة.

«تعني CHIFF أن الموظفين في شركتنا وكذلك شركاؤنا سوف يتوصلون إلى القرارات التي قد نتوصل نحن إليها، وأنا، دونما عناء. وبذلك تكون اجتماعاتنا أكثر سرعة وأقوى فاعلية، حتى لو كان المشاركون في الاجتماع شركات تصنيع أجنبية، وما السبب في ذلك إلا أننا قد ابتكرنا لغة مشتركة».

Richard Tait, former software developer at –
icrosoft, and co-founder of Cranium, a successful board
game compan

ضع القواعد الأساسية

القاعدة الأساسية الأكثر أهمية هي أن تحدد كيف ستتخذ القرارات، سيما وأن العمل الفريقي يتطلب اتخاذ قرارات على نحو متواصل. وكلما ازدادت مشاركة أعضاء الفريق جميعاً في عملية صنع القرار، ازدادت احتمالات دعم الجميع لنتائج هذه القرارات. اختر عملية صنع القرار التي سيتبعها فريق عملك. تتخذ القرارات عادة وفق الأسس الآتية:

1- القائد يقرر وبمدخلات من الفريق. لعل هذه هي الطريقة الأسرع، لكنها الأقل احتمالاً لضمان الدعم الكامل من الفريق. ولكن إذا أحس الأعضاء أن آراءهم قد سمعت

وأخذت بنظر الاعتبار - ولديهم ثقة بالقائد - فهي طريقة ناجحة.

2- الأغلبية تقرر. وهي طريقة مألوفة وواسعة الانتشار لصنع القرارات، لكن الخاسرين يشعرون أنهم لم يشاركوا.

3- مجموعة خبراء صغيرة العدد تقرر. ومرة أخرى نؤكد أن الثقة لها أهمية بالغة عند اتباع هذه الطريقة في صنع القرار.

4- القرار بالإجماع. إن الحصول على الإجماع عند اتخاذ قرار ما لا يعني أن الأعضاء جميعاً يوافقون على القرار، بل تعني أنهم يستطيعون التعايش معه. وبالتالي فإن بناء الإجماع في الرأي يساعد في بناء التزام الفريق. فكون المرء عضواً في الفريق يعني القبول بحقيقة مفادها أن عليه أن يدعم قرارات الفريق حتى لو كان لديه بعض التحفظات، أو حتى لو لم يكن القرار معبراً عن رغبته. ولكن - خلافاً لطريقة «القائد يقرر» - تعد طريقة القرار بالإجماع الطريقة الأكثر بطلاً في صنع القرار، وهي مشكلة كبرى إذا كان الموقف يتطلب اتخاذ قرار سريع.

معلومة مهمة: ينبغي أن يكون قائد الفريق قادراً على تدمير «الأنا»
لديه ويحتفظ بحكمه وقراره.

إضافة لما تقدم توجد وسائل أخرى لاتخاذ القرارات، إنما الطريقة
التي تحظى بالتأييد الأكبر من الفريق هي الطريقة الفضلى.

«من المعتاد أن يتم تشكيل الفريق في شركة Liberty Mutual لغرض تحليل فرصة ما أو مشكلة ما ووضع توصية ترفع إلى عضو في الإدارة العليا. وتوجد قاعدة واضحة جداً لذلك تقضي بأن يكون الفريق شديد الدقة والصرامة بخصوص المعلومات. فإذا كنا نحلل مشكلة تسويق بين وكلائنا، فينبغي أن نتحدث مع عدد من الوكلاء مشهود لهم بالصدق ثم نخلط المعلومات جغرافياً وتمثل معظم خطوط أعمالنا. وليس ثمة ضرورة للتصويت عليها، فهذه حقائق. وقد كان ثمة نقاش حول القيم المعيارية للمعلومات ولكن هذه في نهاية المطاف هي التي تعطي الصورة الأكثر دقة للمعلومات التي نحاول تحليلها».

-Steve Sullivan

التوافق حول القواعد الأساسية الأخرى. استعرض بعض القواعد الأخرى التي تجعل فريق عملك يعمل على نحو سلس خلو من المصاعب.

وعلى سبيل المثال، اطلب إلى الفريق أن يناقش ويتوصل بالتالي إلى توافق حول ما يأتي:

- تبدأ الاجتماعات وتنتهي في الوقت المحدد لها.
- لكل اجتماع جدول أعمال.
- جميع الأعضاء يحضرون الاجتماعات ويشاركون فيها.
- الانتقادات كافة يجب أن تكون بناءة.
- الاختلافات في الرأي سوف تستكشف وتعرف وتقدر.
- يعمل كل فرد من الأعضاء على إحاطة زملائه علماً على أساس «ينبغي أن أعلم» مستعيناً باستمارة المعلومات للاتصال بالفريق.
- ومن خلال وضع هذه القواعد الأساسية (وغيرها) تتجنب حصول الكثير من المشكلات مستقبلاً.
- يوجد في الصفحة الآتية أنموذج لاستمارة المعلومات للاتصال بالفريق.

انهض بدورك القيادي

يعرف القادة الناجحون وكذلك اللاعبون في الفريق أن العمل الفريقي عمل يعتاد فيه كل فرد على الآخر. فالاعتماد على الآخرين أمر ضروري لنجاح الفريق.

وهناك قاسم مشترك يجمع بين القادة الناجحين وأعضاء الفريق، وهو المقدرة على الخروج من دائرة «الأنأ».

لعب أدوار قائد الفريق. أنت الآن في موضع غالباً ما يكون لدى أعضاء فريقك خبرة في بعض المجالات أفضل مما لديك، لذلك لن تكون الخبير أو حتى حلال المشكلات على الدوام. من أجل ذلك قد تتكيف أدوارك تبعاً لما لديك من أعضاء في الفريق، ولكن من المرجح أن تظل هذه الأدوار متضمنة ما يأتي:

- قائد الفريق ممسك بزمام المبادرة. أنت من يبدأ عملاً أو عملية من شأنها أن تعزز تطوير الفريق وأدائه.
- قائد الفريق مدرب. تقوم مقام المستشار والمعلم الخبير والمدرب لتساعد أعضاء الفريق في تحسين أدائهم.
- قائد الفريق أنموذج يحتذى. أنت تشكل سلوكياتك وأداءك بحيث تعكس التوقعات التي تريدها للفريق.

• قائد الفريق مفاوض. قد يكون لدى أعضاء فريقك أساليب شديدة الاختلاف في التفكير وفي فعل الأشياء وفي علاقاتهم مع الآخرين وحتى في التعبير عن آرائهم. لذا ينبغي أن تكون منفتحاً على هذه الاختلافات – وأن تعرف جيداً أن هذه الخواص قد يكون صعباً التعامل معها لكنها هي التي تجعل الفريق دينامياً وكبير الفاعلية. لذلك فإن مناقشة هذه الاختلافات واستخلاص الإبداع منها هو أحد أدوارك القيادية الأكثر أهمية.

أدرات قيادة الفريق

استمارة معلومات للاتصال بالفريق

استخدم هذه الاستمارة لتسجيل معلومات الاتصال بأعضاء الفريق ويحيث تتضمن ما يفضله العضو الآخر بخصوص زمن وطريقة الاتصال.

الدور: مدير المشروع	عضو الفريق: جوليا تريفيسان		
J- البريد الإلكتروني: Trevisan@springfield.com	العنوان البريدي: Springfield Trust, 89 Market St. Springfield, NA 99999		
الوقت المفضل للاتصال	رقم الفاكس	هاتف المنزل	هاتف المكتب
صباحاً	555-555-4321	505-555-8976	555-555-5555
الدور: مسؤول الموقع الإلكتروني	عضو الفريق: هان وو		
F_u@springfield.com	العنوان البريدي: Springfield Trust, 89 Market St. Springfield, NA 99999		
الوقت المفضل للاتصال	رقم الفاكس	هاتف المنزل	هاتف المكتب
عصراً ومساءً حتى الساعة 8	555-555-4321	505-555-8976	555-555-5555
الدور: منتج	عضو الفريق: سيلفيا غونشاريف		
Sylvia@RareMedia.com	العنوان البريدي: Rare Media Designs		
الوقت المفضل للاتصال	رقم الفاكس	هاتف المنزل	هاتف المكتب
طوال النهار	555-674-5244	505-555-7651	555-674-5000

«لقد كان لمشاركتي في رياضة الهوكي أعمق الأثر في طريقة عملي إلى جانب الآخرين. عندما تلعب في رياضة تنافسية تعلم ما الذي أنت بصدده. وتعرف جيداً أن التنافس موجود فعلاً، لذلك يتحتم عليك أن تخرج من دائرة «الأنا». فأنت لست اللاعب الأفضل في العالم. يوجد مستوى معين من التواصل المطلوب لكي يلعب الفريق الرياضي بفاعلية».

-Timothy O'Meara, Director of technical services

تحسين التواصل بين أفراد الفريق

التواصل هو المفتاح الذي يجعل الفريق يحافظ على إنتاجيته ويتابع عمله بسهولة ويسر. وتستطيع أن تحصل على أفضل ما تريد من فريقك إذا أسست لروتين عمل رسمي للحوار داخل الفريق.

احرص على وضوح الأدوار والمسؤوليات. كل فرد في الفريق بحاجة لمعرفة سبب وجوده في الفريق، وأن يعرف أيضاً أسباب وجود الآخرين وما دور كل واحد منهم وما يجعلهم جميعاً فريقاً واحداً. من الوسائل المساعدة في الكشف عن الأخطاء في التقدير أن نستخدم أداة «ورقة عمل لتوضيح الأدوار». فعندما تقرأ كيف يرى عضو في الفريق واجبات ومواضع الأعضاء الآخرين تبرز أمامك الأشياء التي ينبغي لك توضيحها وإعادة التأكيد عليها أو تعديلها.

استمع لما يقوله أعضاء الفريق. ابدأ بنفسك بأن تحسن الاستماع وبأن تكون منفتح الذهن، اطلب إلى أعضاء الفريق تزويدك بأرائهم وأفكارهم واستعن بها. فعندما يمعن القائد في تجاهل النصائح والمدخلات من أعضاء فريقه فالفريق كله يعاني من ذلك.

إن القائد الذي لا يستمع لفريقه يضيع على فريقه فرص الفوز ويخيب آمال لاعبيه الذين يرغبون بتقديم أفضل وأهم إسهاماتهم. والقائد الذي يقول «هكذا يجب أن يكون عليه الحال»، يتسبب في إضعاف احتمالات وجود الدافع لدى الفريق لتقديم إسهاماتهم.

«كنا في بتسبرغ الأسبوع الفائت. وكان ثمة خطأ ما، فتحدثنا عنه على هامش الاجتماع. سألونا عن رأينا، «نعم، لا، ربما». ولكن لأننا ناقشنا الأمر كان الجميع متفقين على رأي واحد عندما رجعنا إلى أرض الملعب. فهذا أفضل كثيراً من مجرد القول: «سوف نعمل على هذا النحو بصرف النظر عن».

-Terrel Buckley

ظهير الدفاع لفريق باتريوتس في ولاية نيوانغلند، متحدثاً بعد أن هزم فريقه فريق ستيلرز بتسبرغ في مباراة فاصلة بينهما بكرة القدم عام 2001).

أدوات قيادة الفريق

ورقة عمل لتوضيح الأدوار

اطلب إلى كل عضو في الفريق أن يكمل ورقة العمل، ويمكن دراسة الإجابات على أنها جزء من مناقشات الفريق حول الأدوار

1- اذكر أدوار/مسؤوليات كل فرد في الفريق

اسم العضو	الأدوار/المسؤوليات
جوليا	مدير المشروع، تشرف على الميزانية وبرنامج العمل، وتشرف على تسليم المحتويات من قبل مجموعات العمل المصري أو القروض أو الاستثمارات إلى منتج الموقع الإلكتروني، الإشراف على إنهاء التصميم الغرافيك، الإشراف على الأمور الفنية والأمنية، الحصول على موافقة الدائرة القانونية على الوثائق.
فان وو	التعاون مع منتج الموقع الإلكتروني لوضع المقتضيات التقنية وتنفيذ الموقع الجديد على الجهاز المخدم للبنك، الإشراف على المقتضيات الأمنية، والتعاون مع المنتج لتدريب العناصر الفنية وتصميم قاعدة المعلومات.
داهيد	الإشراف على تطوير القسم الخاص بفرص التوظيف على الموقع.
تيري	تزويد المنتج بالمحتوى الذي تمت الموافقة عليه لمنتجات مصرفية خاصة بالمستهلك.
جوان	تزويد المحتوى الخاص بالقروض للمستهلك ومراجعتها.
جيسكا	تزويد المحتوى الخاص بالعمل المصري في التجاري ومراجعتها.
بارتون	تزويد المحتوى الخاص بالفرص الاستثمارية ومراجعتها.
ساسا	مراجعة التصميمات والمحتويات كافة تطبيقاً لمقتضيات الحفاظ على الأسلوب وتساوقه.

2- أدوار أو مجالات معينة من المسؤولية غير واضحة:

جوانب من دوري غير واضحة: عدد الاجتماعات التي أتوقع أن أحضرها، عدد الأشخاص الذين سوف يتدربون.

جوانب من أدوار الآخرين غير واضحة: العلاقة مع سيلفيا - هل ستنقل أسئلتني ومدخلاتي من خلال جوليا، أم أنني سوف أتعامل مباشرة مع الشركة البائنة؟

3- أدوار سوف تتداخل في بعضها أو تتضارب: غير موجود

ومن جهة أخرى، فإن القائد الذي يقدر أهمية إسهامات الآخرين يكون بمثابة إلهام لجميع أعضاء الفريق ليقدموا إسهاماتهم على أعلى المستويات. وهكذا يصبح الاستماع والاستجابة للأفكار دورة كاملة للنجاح والثواب، ذلك أن الاستعانة بأفكار جديدة يقدمها أحد الأعضاء يدفع بالفريق إلى الأمام ويكافئ الفرد نفسه والفريق كله في الوقت ذاته.

معلومة مهمة: نصائح لبناء أداء الفريق

- حدد غاية ملحة وجديرة وتوجهاً واضحاً.
- اختر أعضاء الفريق استناداً إلى معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم ومواقفهم وليس على أساس أشخاصهم.
- كن يقظاً متنبهاً لما يجري في الاجتماعات الأولى بما في ذلك ما اتخذ من إجراءات.
- ضع قواعد سلوك واضحة.
- حدد مهام وأهداف ذات توجه للأداء الفوري.
- لا تتوان عن تقديم الحقائق والمعلومات الجديدة لتخلق التحدي.

• استعن بمعلومات راجعة إيجابية وكذلك بالتقدير والمكافآت في سبيل تشجيع أعضاء الفريق.

استعرض النمط الخاص بمناقشات الفريق أثناء الاجتماعات. ليس ثمة شك بأن الاجتماعات تشكل المنتدى الأكثر انفتاحاً للتواصل بين أعضاء الفريق، لذلك ينبغي أن توجه عناية خاصة للطريقة التي تنظم وتنشأ بها الاجتماعات، فيما يأتي بعض القواعد الإرشادية التي قد تفكر بتبنيها:

- اتبع النمط ذاته في سائر اجتماعات الفريق فيعرف الأعضاء ما يمكن أن يتوقعوه من اللقاء. ثم يغدو هذا النمط عادة لدى الأعضاء من شأنها أن ترفع مستوى الإنتاجية في الاجتماعات.
- تعرف جيداً على دقائق جدول الأعمال قبل الاجتماع، فتساعدك هذه المعرفة في تهيئة نفسك للجدال الذي سوف يحصل.
- ركز في الاجتماعات على إيجاد حلول للمشكلات عوضاً عن الاكتفاء بتبادل المعلومات.
- لا تضيع وقت الاجتماع الثمين بإعطاء معلومات يمكن توزيعها على الأعضاء قبل الاجتماع.
- حافظ على بقاء المناقشات في مسارها الصحيح - وإن حصل خروج عن هذا المسار أعد النقاش إلى بنود جدول الأعمال.

• اقترح على الأعضاء أن يؤجل أي نقاش بخصوص أعمال جديدة إلى نهاية الاجتماع.

ويمكن أن يقوم بهذه المهام وسيط مسهل - أنت أو عضو آخر في الفريق يضطلع بهذا الدور.

شجع الأعضاء على الإسهام في المناقشات بسؤالهم عن آرائهم. اطلب إلى كل عضو على حدة أن يبدي رأيه في اقتراح قدم إلى الاجتماع وبذلك يشارك الجميع في المناقشات. وضع حداً للانسياب الحر للأحاديث بين الآونة والأخرى، وقم بجولة حول طاولة الاجتماعات وأعط كل عضو دوراً في الحديث. قد يشعر بعضهم بالخجل، وقد يترددون في التدخل لإبداء رأيهم أثناء جدل ساخن. عندما تنظم الوقت بحيث يشارك الأفراد جميعاً يستفيد الفريق كله من آراء الجميع.

ادرس بتأن وروية وجهات النظر المتعارضة. اختلاف الآراء والتنازع البناء يشكلان مصدراً غنياً للأفكار الجديدة ولكن ينبغي إدارة هذه المنازعات بتأن وروية. شجع وجهات النظر مهما كانت.

• كلف أحد الأعضاء بمهمة محامي الشيطان* في كل جدال

* محامي الشيطان هو الشخص الذي يجادل ضد قضية ما حياً في الجدل أو لتقرير صحة القضية (المترجم).

يحدث أو قرار يتخذ. فهذا الجدل يرغم أعضاء الفريق على إعادة دراسة وجهات نظرهم حتى لو تبين أن الجميع موافقون.

- اطلب عرض الاحتمالات كلها وادرسها جيداً. فعندما يقترح حل وحيد قد يشعر الأعضاء أن ما يقدمونه من مدخلات لا لزوم لها وبذلك قد يخسر الفريق بدائل ذات أهمية.
- احرص على إتاحة الفرصة للجميع لإبداء آرائهم وتقديم ما لديهم من مقترحات.

«يجب أن تجعل الجميع يشعرون أن لهم صوتاً في إدارة المكان. استعن حقاً بما لديهم من مدخلات وتتبعها جيداً. لا يوجد شيء أكثر بهجة ومرضاة للنفس من وجود شخص يفكر بطريقة مختلفة لتحقيق غرض ما، ثم سماع عبارة «أجل، أنت على حق!».

- Jeanne Weldon

شجع الفريق ليكثر الحديث عن أهدافه

- كثرة الحديث عن الأهداف يضمن أنكم جميعاً تعملون لتحقيق غرض واحد.

• أعد تكرار الحديث دورياً عن الغرض الأولي للفريق. فعندما

يكون مشروع ما قيد التنفيذ يسهل على المرء أن يضل طريقه
وسط التفاصيل الكثيرة.

• أكثر من كتابة تقارير عن سير الأعمال ووزعها على جميع
الأعضاء. فعندما يقرأ المرء تقرير سير الأعمال يتذكر أين
هو وإلى أين يريد الذهاب.

«أجد نفسي مرغماً على تدريب الأفراد لتنمية مهاراتهم الكتابية.
فالوثيقة المكتوبة تشكل جزءاً كبير الأهمية في عمل الجماعة - منذ
مبتداه وحتى منتهاه. والكتابة مهارة نادرة الوجود في عالم الأعمال».
-Steve Sullivan

ملاحظة: طور مهارتك الكتابية. لماذا؟ لأنه يتعين على قائد
الفريق أن يتواصل مع الآخرين كتابياً لأسباب عدة.
وعلى سبيل المثال:

• يرفع قائد الفريق تقارير إلى الإدارة العليا تبين سير أعمال
الفريق.

• يتقدم قائد الفريق بطلب لموارد إضافية عبر وثائق مكتوبة
بأسلوب واضح ومقنع.

• يرفع تقريراً عن النتائج النهائية لعمل الفريق بوثيقة واضحة
الأسلوب.

إذا كانت مهاراتك الكتابية بحاجة للتحسين ابحث عن معلم يدريك أو انتسب لدورة تعليمية للمراسلات التجارية أو استعن بكتاب قواعد اللغة أو الأسلوب اللغوي. وإذا كانت مهاراتك الكتابية جيدة درب أعضاء الفريق وبذلك تعزز أداء الجماعة بأسرها.

تطوير فريق عالي الأداء

خلاصة القول إنه كلما أسرعت في جعل الفريق يعمل كله معاً عوضاً عن عمل كل عضو بمفرده، كان ذلك الفريق أكثر إنتاجية.

«في ذلك الفندق كانت لنا قاعة استخدمت طوال اليوم للاجتماعات، وكان مقرراً أن تقام فيها مأدبة في المساء. لم يكن لدينا متسع من الوقت لإجراء التغيير المطلوب. أطلقنا على ذلك عبارة «الوقت الحرج». وشارك الجميع - أشخاص من الإدارة العليا، وأشخاص من كل قسم في الشركة، ونساء بكعوبهن العالية - الجميع جاؤوا كالطوفان إلى تلك القاعة وشرعوا بنقل الأثاث من أماكنه وبدلوا في هيئة المكان. وعندما يكون العمل الجماعي على هذا النحو يكون الجميع سواسية. وفي غضون اثنتي عشرة دقيقة فقط دخل الطهاة بقبعاتهم العالية ووضعوا أطباق الطعام الساخن على الطاولة».

- Jeanne Weldon

ركز على الأداء الجماعي. لكي تتعلم الجماعة كيف تعمل عمل فريق واحد ركز على الأداء الجماعي للفريق. وحيثما أمكن أعط أعضاء الفريق فرصة ليكونوا مشاركين فاعلين في عملية صنع القرار. فالتفويض كفيل بإيجاد بيئة عمل قائمة على الثقة والتعاون.

ليكن النزاع وسيلة لبناء التعاون. افترض أن أعضاء الفريق سوف يصادفون صراعاً دون توقع مسبق وساعدهم لكي يعملوا معاً ليصلوا إلى نتيجة إيجابية.

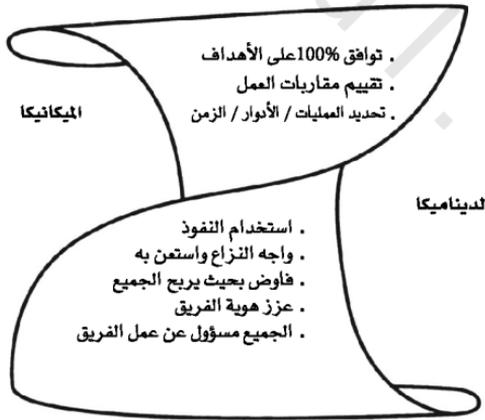
كيف؟ فيما يأتي بعض الوسائل المساعدة في خلق تعاون بعد خصام ونزاع:

- وجه عمل الفريق بحيث يركز دوماً على الأهداف.
- شجع تبادل الأفكار والآراء مهما اختلفت وتنوعت وادفع بالفريق نحو توافق عام.
- بين للفريق أهمية وضع مصالح الفريق فوق مصالحهم الشخصية وبذلك تتحقق أهدافهم المهنية.
- استعن بنظام المكافآت الذي يجعل أداء الفريق أعظم قيمة من الأداء الفردي.

إن الفريق عالي الأداء ينفذ ويطبق أسس العمل الفريقي ويدير الدينامية بتدبر وروية. فالعلوم الأساسية للميكانيكا والديناميكا، مثلها مثل وجهي الشريط لا ينفصلان عن بعضهما ويشكلان جزأين متلازمين للعمل الفريقي الجيد. انظر الشكل رقم (1).

اجعل الفريق محتفظاً بتركيزه وعاملاً بأهدافه. إن التكلم دوماً عن الأهداف يضمن لك أن يعمل الجميع معاً لإنجاز الشيء نفسه. وأعد مراراً تكرار الحديث عن الغاية الأولى للفريق. فقد يسهل على المرء أن يضل طريقه وسط ازدحام التفاصيل، وأنت تريد أن يتابع الفريق عمله معاً للوصول إلى الهدف الجماعي.

استراتيجيات الفريق عالي الأداء



الشكل رقم (1)

كُون ثقافة إيجابية. غني عن القول إن بيئة العمل اللطيفة المتسمة بدمائة الخلق هي البيئة الأكثر فاعلية للفريق في أدائه لعمله وإنجازه لمهمته. فلتكن الأجواء لديك إيجابية يشعر الجميع فيها بالتقدير والعرفان وبالراحة في تقديم إسهاماتهم. لكن هذا الأمر يحتاج للإبداع من طرفك، وذلك من خلال رفع كتاب إلى الرئيس المباشر لعضو الفريق ودونما طلب، ونشر مقالات عن إنجاز الفريق مع ذكر خاص للعضو المعني، وإعطائه إجازة من العمل لأسباب شخصية.

«من موقعك القيادي يجب أن تبقي التركيز على نتائج عمل الفرق وليس على شخصك. فالقائد الجيد للفريق يحدد توقعات شديدة الوضوح - أشياء صغيرة من مثل: «حسن، هذه هي الأشياء الخمسة التي اتفقنا عليها لهذا اليوم، بيت سوف تفعل هذا الأمر، ومايك سوف يفعل ذاك الأمر، وأنا سأفعل كذا».

فالقائد يجب أن يأخذ على عاتقه القيام ببعض العمل. فأنت لا تستطيع أن توكل المهام كلها للآخرين. الظهير في الملعب يقذف الكرة. وعليك أن تبحث عن الوضوح في كل خطوة تتخذها - الوضوح فيما يقوله الناس، والوضوح فيما يكتبونه، والوضوح في النتيجة النهائية، والوضوح في الخطوات الآتية. ابحث عن الوضوح وتسير الأمور على خير ما يرام».

-Steve Sullivan

معلومة مهمة: نصائح لتوخي الوضوح

- اعمل مع الجماعة على وضع مهام وأهداف للأداء الفوري.
- احتفظ بموقف موضوعي في أي نزاع ينشأ في الفريق.
- حافظ على استمرارية تركيز الجماعة على الغاية الملحة والجديرة وعلى توجه واضح.
- اطلب بإصرار التزام الفريق بسلوك مهذب واحترام الآخر في كل حين.
- استعن بمعلومات راجعة إيجابية وتقدير للآخر وكذلك المكافآت ليحافظ الفريق على تحركه نحو الأمام.

«إن كسب المال أمر عظيم، وهناك أيضاً الجوائز والمكافآت. إن بقاءنا ونجاحنا في هذه الحياة هما ثمرة الوضع الأمثل المنشود في المتعة والتركيز والعاطفة والربح. وهذا ما يقتضي الذكاء، وبه نحن ننجح».

-Richard Tait

وثقافة التشجيع والدعم على وجه الخصوص تشكل عوناً لأعضاء الفريق الذين يعانون من أية مصاعب. ففي كثير من الحالات قد يشعر بعض الأعضاء بالحرج والارتباك إذا أرادوا طلب موارد إضافية يحتاجونها. وواجبك بصفتك القائد أن تكون

حساساً تجاه ما قد يحتاجه الآخرون من تطوير في عملهم الفرقي وأن تدريبهم على كيفية الحصول على مبتغاهم.

«كانت إحدى الفتيات تعاني من صعوبة تعلم النواحي التقنية للبرمجيات، وكان أمامها قائد فريق جيد. جاء هذا القائد بالشخص المناسب من دائرة نظم المعلومات ورتب لها جلسة تدريبية غير أنه أجرى هذا التدريب بطريقة لا توحى لها بأنها تتحسن. [كان موقفه يشير إلى] «نحن بحاجة لمزيد من الموارد هنا، فلنحصل عليها. فهي تقضي ساعات هنا، وما يتبقى من الوقت في تفاعلها مع الفريق يكون دينامياً مفعماً بالطاقة والنشاط والالتزام.» فعندما تجد شخصاً يعاني من صعوبة في أحد جوانب (عمله) فإنك تساعده. فأنت لا تعاتب لاعب البيسبول إن أخطأ في قذف الكرة بل تجعله يتدرب ويتمرن بإشراف مدرب متخصص بقذف الكرة».

-Steve Sullivan

امنح صلاحيات لفريقك. امنح فريقك السلطة والصلاحيات التي يحتاجها للمشاركة في صنع القرارات الخاصة بطريقة تحقق أهداف الفريق.

• استخدم أسلوب الإجماع في الرأي للتوصل إلى قرارات الفريق بدلاً من التصويت بالأغلبية كلما كان ذلك ممكناً.

• شجع الأعضاء على إيجاد الحلول لمشكلات تقع في نطاق خبرتهم واختصاصهم.

• احتفظ بذهن منفتح حين تطلب آراء وأفكار أفراد الفريق.

• قدم الدعم الإيجابي لأفراد فريقك على مشاركتهم.

معلومة مهمة: الوصايا العشر للتخاطب بين أفراد الفريق

• استخدم ضمير المتكلم بصيغة الجمع (عند الحديث عن الفريق).

• تحدث مراراً عن أهداف الفريق واهتماماته.

• استعن بالأسئلة لتفتح مجالاً للحوار.

• لا تقاطع كلام الضعفاء في فريقك.

• قل مثلاً: «لم أفهم ما قلت. هل لك أن تعيده بصيغة أخرى؟»

• اسأل: «هل لك أن تخبرني لماذا هذا الأمر مهم لك؟»

• اسأل: «ما هي تحفظاتك أو مخاوفك؟»

• اسأل: «ما هي خياراتنا في هذه المرحلة؟»

• اقترح: «ماذا لو...؟»

• اقترح: «لنتوقف لحظة الآن ولنعد لأهدافنا (أو لندرس

العملية)».

لتكن قيمك أنموذجاً. بصفتك قائد الفريق وضح القيم التي تؤمن بها من اللحظة الأولى. فالقيم الثابتة على المبدأ منذ بداية العمل وأثناءه تساعد في خلق بيئة صحية معافاة ومتعاطفة.

«لدي بعض المعتقدات بخصوص كيف يجب أن تتصرف من موقعك زميلاً في فريق وكيف يجب أن تمثل مدرسة بروكلين الثانوية. أنا لا أحب الكلام البذيء، ولا أحب انعدام الروح الرياضية. أريد من اللاعبين أن يبذلوا جهدهم ولا أريدهم أن يتعرضوا للمتاعب في المدرسة. هذا ما أطلبه، وإلا فلا تلعبوا».

-Scott Ferguson

مدرب كرة القدم لمنتخب الجامعة للرجال

خذ وقتاً مستقطعاً بين الفينة والأخرى

إن اعتماد نظام الوقت المستقطع يتيح لفريقك التوقف قليلاً عن متابعة المهام اليومية ليرصد أسلوب عمل الفريق. وهو أيضاً مناسبة للتذكر وتنشيط الذهن فيما يتعلق بـ أين كنتم وإلى أين تمضون.

استعن بالأداة الآتية لجمع معلومات من أعضاء الفريق كافة حول طريقة عمل الفريق بمجموعه. بهذه الأداة تتمكن من معرفة المشكلات في وقت مبكر فتناقشها مع الأعضاء لتجدوا السبل المناسبة لحل المشكلات أو تحسين المسار.

ما تستطيع فعله

ما الأمر في مشكلة لندا؟

يقترح المعلم الخبير الحل الآتي:

لو كنت مكان لندا وطلب إلى فريقي القيام بمهمة غير مستحبة فسوف أتحدث إليهم في وقت مبكر لأقنعهم بأن كل بيئة عمل لا تخلو من أشياء لا يحب أحد أن يفعلها، ولكن لا بد من فعلها. تستطيع لندا أن تتحدث مع فريقها في محاولة لإيجاد طريقة يطبقون فيها مواهبهم ويبدلون طاقاتهم بحيث يحصلون على أكبر ناتج ممكن بأقل جهد ممكن. وفي الوقت نفسه ينبغي لها أن تتباحث مع الإدارة العليا حول مشروع أفضل من هذا المشروع الحالي في المرة القادمة. وأن تستخدم وعداً بمشروع جيد في المستقبل لتحفز الفريق على إنجاز المشروع الحالي.

أدوات قيادة الفريق

وقت مستقطع للفريق: كيف تسيير الأمور؟

استخدم هذه الأداة في سبيل الحصول على معلومات من كل عضو في الفريق وذلك بهدف وضع ملف معلومات عن الفريق بمجموعه، وبحيث يستخدمه الفريق نقطة محورية في النقاش حول: «ما مدى نجاح عملنا كفريق واحد؟» وبهذا النقاش تتاح الفرصة لدراسة وجهات النظر بصورة موضوعية، ولتصويب مسار العمل إن دعت الحاجة للمضي قدماً على نحو منتج. ويمكن لكل عضو في الفريق أن يملأ هذا الجدول، ولكن يجب أن تظل إجابات الأعضاء طي الكتمان. واستخدم هذه الإجابات لتضع ملف معلومات كامل للمجموعة يستطيع الفريق الاستعانة به أثناء اجتماعه.

الاسم: فان وو التاريخ: 2003/1/9

أهداف الفريق / الغرض منه: إعادة تصميم الموقع الإلكتروني لشركة Springfield Trust

ضع إشارة في الحقل المناسب أدناه تعبر عن وجهة نظرك في فاعلية الفريق: حيث ترمز الدرجة (1) إلى فاعلية ضعيفة بحاجة للتحسين وحتى الدرجة (5) التي تمثل فاعلية جيدة وموطن قوة.

ملاحظات / مثال	التصنيف					الناحية / البعد
	5	4	3	2	1	
أهداف واضحة	X					الأهداف / الغرض
أضطر للذهاب إلى اجتماعات لا حاجة لي بها				X		الاجتماعات
يكن كل فرد في الفريق احتراماً للآخر		X				القواعد الأساسية
لست دوماً متأكدة من الخطوة التالية			X			التواصل
في بعض الأحيان تكون محسومة وفي اللحظة الأخيرة			X			القيادة (بالتعيين أم بالتناوب)
يبدو عادلاً		X				نصاب العمل / توزيع العمل
جيد والأفراد ملتزمون		X				مستوى الطاقة / الالتزام
الموقع الجديد بحاجة للمزيد من			X			الموارد (توافرها / كفايتها)
الغائبين		X				إدارة التوتر
يبدو لا بأس به		X				

صنع القرار			X			مناقشات أكثر مما ينبغي، داهيد يموق
احترام الاختلافات / التنوع	X					يبدو أن داهيد لا يفهم العمل جيداً
إدارة النزاعات			X			داهيد يحاول دوماً الإصرار على أفكاره
مستوى المشاركة					X	دون أن يستمع للآخرين داهيد يتكلم كثيراً
ملاحظات:						
التحدي الأكبر الذي نواجهه في عملنا الفريقى: إنجاز هذا الموقع في الموعد المحدد ليكون متوافقاً مع انطلاق الحملة التسويقية الجديدة، وبخاصة إذا توجب تنفيذ الأفكار المعقدة التي بلغ عليها داهيد.						
أكبر نقطة قوة لدينا في عملنا الفريقى: الاحترام والكفاءة العليا لدى معظم الأعضاء.						
الشيء الوحيد الذي أود رؤيته في عمل الفريق: الإقلال من الاجتماعات						

obeikandi.com

كيف تعالج مشكلات الفريق؟



obeikandi.com

الحفاظ على التوجه نحو الهدف

قد ينحرف عمل الفريق عن مساره ويتجه لوجهة أخرى لأسباب عديدة. وقد تضعف حاسة الاتجاه عند الفريق نتيجة لأسلوبك القيادي أو لعمليات داخلية أو ربما بنتيجة صراع داخل الفريق.

اكتشف ماهية المشكلة. حالما تدرك أن ثمة مشكلة ما، عالجها على الفور، والخطوة الأولى في هذا السبيل تتمثل في معرفة الخطأ الحاصل. وقد تكون المشكلة ناشئة عن:

- أهداف أسيء فهمها أو لم تعرّف جيداً.
- افتقار إلى التركيز على دينامية الفريق.
- انعدام التواصل بين أعضاء الفريق.
- التزام غير كافٍ أو غير متكافئ بأداء الفريق.
- ثغرات في المهارات الأساسية.
- نزاع داخلي بقي دون حل.
- سوء فهم خارجي أو عداوة أو عدم اكتراث من جانب جماعات أخرى.

سارع إلى حل المشكلة. لا تحاول اجتناب المشكلة أو إنكار وجودها
أماً أنها ستزول سريعاً. فالمشكلات لها صفة الاستمرارية أو قد
تكبر إن تجاهلها المرء.

قد توجد أشياء بسيطة نسبياً يمكنك القيام بها لمساعدة الفريق
في عودته إلى مساره الصحيح. وعلى سبيل المثال:

• تولّ قيادة نقاش يعيد التكرار على الغرض من الفريق، وعلى
مقاربتة وأهداف الأداء.

• حدد هدفاً مشتركاً وفورياً وحاول تحقيقه.

• قدم معلومات جديدة وآراء مختلفة من داخل المؤسسة.

• أبلغ الفريق بمعلومات أو معارف خارجية عبر وضع نقاط علام
قياسية أو استشهد بقصص لحالات معينة أو مقابلات.

• استعن بوسيط مسهّل يراجع عمل فريقك.

• قل لأعضاء فريقك: شكراً.

«يتجسد فن قيادة الفريق بإقتناع شخص ليس لديه الدافع للعمل
لينجز عمله - وهذا ينطبق على تنوع واسع من الأفراد ابتداء بالمحامي
وحتى السكرتيرة. وإن لم تبدأ انطلاقتك هذه من أساس معقول لما

تقوم به من عمل لن تصل إلى هدفك. أنت تبلغ الآخرين بالوضع المستعجل وما لديك من أسباب لذلك. وأظهر التقدير والعرفان للآخرين دوماً. أعرب عن شكرك لمن فتح لك الباب، سواء أكان هذا الباب مجازياً أو بمعناه الحرفي، مثل قولك: «أشكرك لكتابة ذلك النص الجميل»؛ أو «أشكرك لعثورك على وثيقة قانونية». ألم تجرب العمل لدى أحد لا يقول: «شكراً»؟ كل يوم في حياتك لديه يعني عقاباً لك. العصا موجودة وحدها ولا يوجد جزرة. إنها لحياة لا تطاق».

-Timothy O'Meara

ماذا تفعل؟

يوم شاق في بلاك روك

شعر ديريك وفريقه بشيء من القلق عندما غادر مشروع بيتا Beta إلى المعرض، وكان يرافقه موظفو المبيعات والتسويق في بلاك روك. ومضى أسبوع بكامله ولم يأت منهم مكالمة هاتفية واحدة. وازداد القلق لدى ديريك وفريقه، وصاروا يعللون هذا الصمت بأعذار معقولة. منهم من قال: «إنهم مشغولون» وقال آخرون: «إنهم يثرثرون» وقال بعضهم: إنهم يعملون اثنتي عشرة ساعة باليوم لهذا

الأسبوع. وقال بعضهم: «إنهم منشغلون بحضور الحفلات.» وفيما هم كذلك بدأ إحساس ينذر بالشؤم ينتابهم، وتزايد هذا الإحساس مع كل يوم يمر.

عندما عاد فريق المبيعات يوم الإثنين أدرك الفريق أن مخاوفهم تلك لم تكن شيئاً أمام واقع الحال. لم يكن الأمر مجرد عدم اهتمام الزبائن فقط بل كان كل من في المعرض يتحدث بإعجاب وحماسة عن مشروع بيتا المنافس - والذي حظي باهتمام الجميع، كما قالوا. شعر فريق ديريك بإحباط شديد وانهارت معنوياتهم. وأخذوا يتساءلون: كيف يمكن الانتقال إلى المرحلة الثانية في وقت كانت المرحلة الأولى شبه كارثة؟ ومع أن ديريك نفسه كان في حال من الإحباط الشديد إلا أنه أدرك أن عليه أن يفعل شيئاً ليحول دون حصول ما لا تحمد عقباه داخل الفريق. ولكن ماذا يفعل؟

ماذا تفعل أنت؟ سوف يقترح المعلم الخبير حلاً لهذه المشكلة تحت عنوان «ما تستطيع فعله»؟

تفحص أسلوبك القيادي

قبل أن تبدأ بتحليل وانتقاد فريق عملك توقف لحظة وانظر إلى أسلوبك القيادي بعين ثاقبة وصادقة. لعل سلوكك ومواقفك هي

السبب في المشكلة، أو في تفاقمها بالحد الأدنى. استخدم الأداة «لائحة معطيات لتقييم نفسك من موقعك القيادي» في الجزء الخاص بالأدوات في هذا الكتاب لتعرف أياً من المهارات القيادية يتحتم عليك أن تتميها.

ابحث عن وسائل لتحسين قيادتك للفريق. عندما يرى فريقك أنك تبذل مجهوداً في سبيل تغيير طريقتك، فإن هذا المجهود قد يحسن من مواقفهم وثقتهم وإنتاجيتهم. جرب شيئاً من هذه الحلول الممكنة:

• ارجع دوماً إلى نقاط الضعف لديك (على سبيل المثال: عدم وضوح الأهداف أو القواعد الأساسية) وقوّها من خلال التواصل والتكرار.

• اعمل فكرياً كثيراً وحدك أو مع زملائك لتخرج بأفكار من شأنها أن تجعلك في حال أحسن أو تمكنك من الحصول على العون.

• تحدث مع رئيسك المباشر.

• اطلب مدخلات من فريقك.

لكن الأهم من ذلك كله أن تضع «الأنا» جانباً وأن تكون صادقاً مع نفسك.

عالج مشكلات الأداء

بعد أن تتفحص طريقة أدائك لواجبك انظر جيداً إلى فريقك لتعرف ما إذا كان ثمة مشكلات بين الأفراد تسهم في إذكاء مشكلة الإنتاجية. من الأمور المعتادة في هذه الظروف وجود حالات فعلية أو متصورة لانعدام العدالة والتكافؤ في مستويات المهارة أو مستويات العمل أو التعويضات، أو ربما صراعات بين الأفراد وتصادم الشخصيات.

حوّل المشكلة الفردية إلى عامل إيجابي للفريق. قد يسبب أحد أفراد الفريق في كثير من الحالات مزيداً من المتاعب تفوق ما يسببه أفراد الفريق مجتمعين، فيرى فيه باقي الأفراد واحداً من الأصناف الآتية:

• المتهرب من الواجب، أو «الثقل الساكن»، الذي لا يؤدي حصته العادلة من العمل.

• القائد الصغير الذي يحاول الهيمنة على الفريق.

• المروج لنفسه الذي يحاول أن ينسب أعمال الفريق كلها لنفسه.

• المنافس الذي يجب أن يربح في كل موقف.

• المتذمر الذي لا يرى «واجباً أحسن القيام به».

لا تحاول أن تتظاهر بعدم وجود مشكلة، فهذه الحال من شأنها أن تجعل الأمور تزداد سوءاً. واستعن بنمط حل المشكلات لتجعل الفرد المثير للمشكلات عنصراً مسهماً حقاً في الفريق. (انظر تسلسل الخطوات)

فمثلاً إذا كان ذلك الفرد «ثقلاً ساكناً» أو كان شخصاً لا يقوم بما يتوجب عليه القيام به فإن الأعضاء الآخرين قد يستأثرون من حقيقة أنه لا يقوم بواجبه - سواء أكان ذلك في تصورهم أو كان حقيقة واقعية. فكيف تعالج هذه الحالة قبل أن تستفحل المشكلة، أو قبل أن يتباطأ العمل أو قبل أن تقسد ثقافة الفريق؟

خطوات لإدارة المشكلة

1- تحدث على انفراد مع ذلك الشخص. أخبره بالمشكلة وماهيتها وكيف ينظر الآخرون إليه. اسأله عن رأيه فيما يقوم به من عمل. وحاول أن تجعله يفسر لك السبب الذي جعل سلوكه على هذا النحو.

2- بعد هذا الحديث الخاص حلّل الأسباب التي جعلتك تظن أنه لا يقوم بواجبه. هل ثمة سبب جعله يشعر أن عمله ليس بذى أهمية؟ هل لديه المهارات المناسبة للعمل الذي يقوم به؟ هل تم تعيينه في الفريق رغماً عنه؟

- 3- وإذا رأيت ذلك من المناسب، استفسر سرّاً من الأعضاء الآخرين في الفريق عن رأيهم في الأسباب التي جعلت هذا الشخص يعاني من المشكلة. لا تطلب النقد منهم بل رأيهم في الأسباب الكامنة وراء هذا السلوك.
- 4- وإذا كان الحل بسيطاً - كحاجته لمزيد من التدريب، على سبيل المثال - تصرف على هذا النحو.
- 5- وإذا لزم الأمر، تحدث إليه ثانية ووضح له أهمية هدف الفريق ودوره المهم في تحقيقه. ووضح له أهمية إسهامه في تحقيق الهدف.
- 6- قدم له معلومات راجعة إيجابية عن عمله.
- 7- وإن لم تتحسن حال هذا الشخص وعمله فكر في نقله إلى عمل آخر خارج الفريق.

إدارة النزاعات

النزاع أمر يدل على الصحة والعافية إذا كان فكرياً وخلقاً. فعندما يحصل خلاف بين أعضاء الفريق حول النتائج والتفسيرات والمقاربات والفلسفات وكانت نقاشاتهم حول خلافاتهم تلك تدور بأسلوب صحي وبنّاء فبمقدورهم أن يحققوا نتائج مذهلة

واستثنائية. لكن النزاع إن لم تحسن إدارته قد يقوض مجهود الفريق وأهدافه المشتركة.

تدخل سريعاً عند الضرورة. حين يخرج النزاع الخلاق عن السيطرة تذهب جهود الأعضاء هباءً منثوراً. تدخل فوراً وذلك بإعادة توجيه الجميع إلى هدف الفريق. واسألهم: «ماذا نحاول أن ننجز الآن؟»

وإن تبين لك أنك لم تستطع إعادة الفريق إلى المسار الصحيح وإحراز التقدم توصل مع الجميع إلى الاتفاق حول اللجوء إلى محكم موضوعي من طرف ثالث. خذ رأي خبير من خارج الفريق أو حاول إيجاد معلومات أو بيانات تحل الموضوع، أو جرب اختبار الفكرة أو ما يماثلها لتضع حداً للخلاف السابق الذي حال دون إحراز أي تقدم في العمل.

«إذا حصل خلاف بيننا وبين وكالة الإعلان حول توجه مبتكر في إعلان ما فإننا نختبر ذلك في السوق ... أما إذا حصل نزاع فإننا نحيل هذا النزاع إلى المستهلك. ونحن، الاثنين، نقبل بهذا ... وقد حصلت أمثلة قليلة جداً لمثل هذا النزاع، ثلاثة فقط في السنوات الثلاث الماضية، وكانت النتيجة فوزنا أو فوز الوكالة وذلك استناداً إلى مدخلات وردت من المستهلك. وكنا جميعاً مسرورين بذلك لأن هذه النتيجة ساعدتنا في التحرك نحو أهدافنا».

-Steve Sullivan

عالج النزاعات غير الخلاقة. النزاعات التي تتسم بالصفة الشخصية أو الناشئة عن صراع حول السلطة تحمل في طياتها دماراً للعمل الفرقي أكبر كثيراً من النزاعات الخلاقة. وعجزك عن التصدي لها صراحة، أو ربما عدم رغبتك في ذلك، قد يكون واحداً من أكبر العقبات على طريق التقدم. إن تتحيت جانباً بسبب خشيتك من أن يشعر أحدهم بالأذى فلن يستطيع الفريق بمجموعه أن ينتقل إلى المهمة التالية في عمله. والنزاع الذي يبقى دون حل يزداد سوءاً وبالتالي قد يفسد الأمر على الفريق بأسره وينهي عمله.

ادوات قيادة الفريق

محاولة حل الخلاف

استمن بورقة العمل هذه في تشخيص خلاف بين أعضاء الفريق وفي التخطيط لنقاش هادف للخروج من الأزمة.

توصيف الخلاف. يريد دافيد عرض شريط فيديو مدته 8 دقائق حول بنك سيرنغفيلد لجذب موظفين جدد وخلق أنموذج في الموقع يرتبط بفرض التوظيف، لكن فإن لا تريد تطبيقه ولا مراقبة النتائج من أنموذج إضافي. وأشارت سيلفيا إلى أن هذا الأمر خارج عن ميزانية Rare Media وقد يكون ذلك سلعة فائضة.

تشخيص الخلاف. (من هم المعنيون بالخلاف؟ وما السبب الخفي وراء ذلك؟ وما الخطر الكامن أمام أعضاء الفريق؟) يتجسد هدف الفريق في إعادة بناء موقع إلكتروني للعمل المصري في جعل هذا العمل أكثر سهولة أمام زبائننا. ورغم أننا حددنا جزءاً منه لفرض التوظيف إلا أن ذلك ليس المهمة الرئيسة لهذا المشروع.

أعضاء الفريق	المشكلة لدى العضو
1- دافيد	1- صاحب الفكرة
2- فان	2- المتطلبات التقنية
3- سيلفيا	3- الخشية من سلعة فائضة.
ما المشكلة لديك؟ إبقاء الفريق محافظاً على الهدف، التوصل إلى إجماع الرأي	
ما الإطار الذي سنضعه للنقاش؟ بعد الاجتماع مع هؤلاء الأعضاء كل على حدة سأدعو فان وسيلفيا ودافيد إلى اجتماع لوضع اللمسات الأخيرة للقرارات الخاصة بقسم التوظيف في الموقع.	
مخطمك النقاش هو الخلاف. (ماذا تفكر أن تقول؟ وكيف يكون جواب الآخرين؟)	
ماذا تفكر أن تقول	كيف يكون جواب الآخرين
1- تهيئة الأجواء ومراجعة للفرض من الموقع .	1- احتمال التوافق.
2- التحدث عن شريط الفيديو المقترح للموقع	2- مراجعة النقاط السلبية والإيجابية والأمور التقنية.
3- التعرف على البدائل، والتوصل إلى اتفاق.	3- قد يكون ثمة خيار آخر.
توليد الحلول البديلة. (ينبغي على الأعضاء أن تتاح لهم فرصة تقديم حلول بديلة أولاً. فتح حوار للتعرف على الحلول وسبب أهمية هذا الموضوع)	
الحلول	كيف / لماذا يضيف هذا الحل القيمة
1- تقصير شريط الفيديو إلى دقيقة واحدة.	1- يضيف القيمة لكنه أقل متطلبات
2- بديل آخر.	2- توضيح القيمة - الحصول على مدخلات

اكتشف السبب الخفي للنزاع. لا تستطيع أن تعالج نزاعاً ما إلا إذا فهمت أسبابه فهماً جيداً. حاول أن تتعرف على هذه الأسباب من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

• هل هو ناشئ عن خلاف في الرأي قد يكون خلاقاً؟

• هل هو ناشئ عن انعدام المساواة؟

• هل هو ناشئ عن انعدام التفاهم بين جماعتين؟

• هل هو ناشئ عن انعدام التقدير؟

• هل هو ناشئ عن أساليب شخصية مختلفة؟

• هل هو ناشئ عن سلوك غير معقول لأحد الأفراد؟

• هل هو ناشئ عن عدم كفاءة فرد معين أو إهماله؟

• هل هو ناشئ عن هدف غير معقول؟

وقد تكون المشكلات من منشأ خارجي أو مشكلات داخلية تبرز للعلن على نحو غير ملائم في بيئة العمل.

إن استطعت أن تحدد السبب الحقيقي أو جذور النزاع فإن فرصتك في حل النزاع تكون كبيرة.

فيما يأتي ورقة عمل تساعدك في تنظيم أفكارك قبل أن تبدأ عملية حل المشكلة.

إعادة توحيد الفئات المنشقة

يحدث انشقاق في الفريق عندما تعزل جماعة فرعية نفسها عن الفريق بمجموعه. فتتكون لدى هذه الجماعة الفرعية فلسفتها الخاصة المختلفة عن الفريق وتكون لها إجراءاتها الخاصة بالعمل. فيغدو الفريق متشرذماً وعاجزاً جراء عدم استعداد هذه الجماعة المنشقة للتفاوض أو التوصل إلى إجماع في الرأي.

تتشكل الفئات المنشقة في الأحوال الآتية:

- عندما ترى طائفة من الأفراد نفسها أكثر ذكاءً أو أكثر أهمية وأفضل من الآخرين بطريقة أو بأخرى.
- عندما تشعر هذه الطائفة أن نظام المكافآت غير عادل.
- عندما تكون لدى جماعة واحدة سلطة أقوى من الآخرين (فيما يتعلق بالموارد أو المعلومات على سبيل المثال).
- عندما يوجد في الفريق «فئة من الحرس القديم» تتمتع بالقوة والسلطة، وتحس بأن تقدمها في العمر يعطيها امتيازات خاصة.
- عندما توجد خلافات حول مدة الولاية.
- عندما يكون التوزع الجغرافي عاملاً مفرقاً بين الأفراد (مثال ذلك المقر الميداني مقابل المقر الرئيسي).

• عندما يظهر القائد محاباة ومحسوبية لقسم كان ينتمي إليه (أو لانتماء خارج الفريق).

تجاوز الفئوية. إن من شأن الفئوية أن تدمر كل شيء يسعى الفريق لإنجازه. لذلك يتعين عليك بصفتك قائداً للفريق أن تعرف كيف تشعر بوجود الفئات المنشقة وأن تتفهم ما لديها من أسباب ومصادر وأن تستخدم ما لديك من سلطة لتزيل هذه الأسباب أو لتقلل من قوتها السلبية. أحسن إدارة نفسك بحيث لا تظهر بمظهر من يولي اهتماماً في غير محله لأي جماعة خاصة. فالفتاح لمعالجة الفئات المنشقة ولم شملها في الفريق يكمن في اتخاذك الموقف الموضوعي والعاقل في تعاملاتك كافة مع هذه الفئات ومع الفريق بأسره.

معلومة مهمة: نصائح لحل الفئات المنشقة

- كَوْن فرقاً فرعية وأعد توزيعها بحيث تجعل الأفراد يعملون معاً.
- أبعد أنظار الفريق عن الحدود التي تفرقهم واجعل اهتمامهم وتركيزهم على الحدود التي تجمعهم.
- تصرف على نحو يقيم توازن القوة داخل الفريق.
- أعد النظر في نظام المكافآت.

«إن إلقاء المسؤولية على الآخرين أشد سوءاً من فرد لديه مشكلة موقف. وأنا لا أتسامح إطلاقاً مع إلقاء المسؤولية على الآخرين. لا شيء مثله يناهض العمل الفريقي. تحدث إلى الأفراد جميعاً باعتبارهم جماعة واحدة. فإذا كانت تلك الطريقة التي بها يجدون قوتهم عليك أن تضع حداً لها. وكل ما عليك فعله أن تشدد على موقفك فتقول بقوة: «إليكم ما أعرفه. لا أريد سماع أعذار. وهذا الوضع يجب أن ينتهي».

-Jeanne Weldon

تدخل في نزاعات بين شخص وآخر

أشكال النزاعات غير الخلاقة كافة والروح العدائية بين أفراد الفريق والشقاق والمعارضة قد تبدد عمل الفريق إن لم تدمره كله. كن يقظاً وتنبه لأي اضطراب قد يحصل في العلاقات الشخصية بين أفراد الفريق.

احذر المستأسد على غيره وكبش الفداء. إذا وجدت فرداً في الفريق يحاول الضغط على فرد آخر أو على باقي أعضاء الفريق ليقبلوا بوجهة نظره فإن الفريق بأسره سيشعر بالاستياء إزاء هذا الفرد المستأسد وإزاء القرار عينه. وكما تلاحظ وجود من يستأسد على الغير.

خطوات لحل نزاع شخصي

- 1- تعرف على ماهية النزاع. قد لا يكون ظاهراً للعيان للوهلة الأولى، لكنك ستشعر بالروح العدائية من فورك. قد ترى شخصين يجتنب أحدهما الآخر أو ينتقدان بعضهما صراحة أثناء الاجتماعات، أو سراً أمامك أو أمام الآخرين. انتبه للغة الجسد لديهما ولنبرة صوتهما أثناء تفاعلهما معاً.
- 2- قم بعملية تقصي الحقائق مع كل منهما على انفراد. استمع جيداً وكن موضوعياً في استماعك ومراقبتك. ابحث عن جذور النزاع.
- 3- بعد أن تستمع لكل منهما اجمعهما على طاولة واحدة وحاول التوسط لإيجاد حل للنزاع بينهما. اطلب إليهما تحديد آرائهما المتباينة كسيناريوهات بديلة ثم طورها. وأعط كل سيناريو حقه من الوقت والاحترام. واطلب إلى كل واحد منهما أن ينظر إلى النتائج المحتملة نفسها والتوصل إلى استنتاج موضوعي. قد تحتاج لأن تطلب إلى عضو آخر في الفريق أن يعاونك في هذه الوساطة.
- 4- عند انتهاء هذا التوسط ينبغي لك من موقعك القيادي أن توضح لهما عواقب استمرار هذا السلوك.

5- إن نجح التوسط فقد يزول سوء التفاهم ويحل النزاع أو قد تنخفض حدته في أقل تقدير.

6- إن لم ينجح التوسط بسبب كون المشكلة غير قابلة للحل مثل تصادم الشخصيات فقد يتعين عليك أن تضع مجموعة خاصة من القواعد الأساسية لضبط سلوك كل فرد وتفاذي انتقال النزاع بينهما بالعدوى إلى باقي الأعضاء في الفريق.

7- وإن لم تنجح هذه القواعد الأساسية في حل الآثار السلبية لهذا النزاع فقد يتعين عليك اتخاذ خطوات أكثر قسوة وتطلب نقل أحدهما أو كليهما معاً إلى خارج الفريق، أو الاستبدال بهما.

سوف تجد شخصاً يصبح كبش الفداء. عندما يقف عدد قليل من أعضاء الفريق، أو الفريق بأسره، موقف المعارض أو موقف الرفض للاستماع إلى رأي أحد الأفراد فإنك تفقد قيمة هذا الفرد الذي وقف الآخرون ضده كما تفقد تعاون الفريق.

عندما تلاحظ ظهور مستأسد أو كبش فداء تدخل فوراً ودون تردد. وأثناء الاجتماعات حاول تهدئة المستأسد وطمئن كبش الفداء. أعد إلى أذهان الفريق القواعد الأساسية الأصلية التي تنص على الاستماع لآراء الجميع واحترامها. واستحث الأعضاء على إيجاد أرضية مشتركة أو إمكانات جديدة.

التصدي للنزاع الفردي. إن أي نزاع مستمر بين شخصين يضر بمعنويات الفريق كله. وهذه المشكلة أكثر تعقيداً من وجود شخص مشاكس صعب المراس. ونؤكد مجدداً على أن واجبك يحتم عليك أن تتصدى للنزاع وأن تحله بطريقة أو بأخرى لكي لا يعرض أهداف الفريق لأي مخاطر.

«من العسير جداً ألا ينحاز المرء لأحد الطرفين في نزاع داخلي. فقد تفترض أن اللوم يقع على كلا الطرفين على نحو سواء بينهما، لكن الاحتمالات تقضي أن المشكلة ليست في القضية بل على الأرجح في واحد دون الآخر. وفي نهاية المطاف أعتقد أن الأمر يقضي بأن تخبر الجميع أن أهداف الفريق عرضة للمخاطر وإن لم تصلح الأحوال بينهما فإن أحدهما سوف يضطر للمغادرة».

-Jeanne Weldon

أعد إحياء الالتزام

اعمل على إعادة إحياء التزام الأعضاء جميعاً سواء أكانت لدى الفريق مشكلات يصادفها من خلال متابعتها للعمل أم لا.

أعد التكرار على أهداف الفريق دورياً. احرص على بقاء أهداف الفريق منسجمة مع الأهداف الكبرى للمؤسسة - ولا تنس أن تحيط الإدارة العليا علماً بالتطورات الكبرى.

اعمل مع الفريق على تحليل هذه الأهداف وتجزئتها إلى مهام وحدد جدولاً زمنياً لإنجازها. لا تكن متفائلاً أكثر مما ينبغي، فتضع لنفسك توقعات غير واقعية مفترضاً أن ما تنجزه أنت وفريقك سيقودك إلى الفضل. وفي الوقت نفسه لا تقل من قيمة ما باستطاعة الفريق إنجازه. إن توقعك للقليل جداً يؤدي إلى هدر إمكانيات الفريق.

إذا ازداد نصاب عملك، أو إن تغيرت أهدافك فقد يرجع ذلك إلى أن الخطة الأصلية التي وضعتها لم تعد صالحة للعمل. كن واقعياً في تقديرك لما يمكن أن ينجزه الفريق فعلاً في مدة زمنية محددة - ثم غير توقعاتك حسب المقتضى. واحرص على إبلاغ كل من له علاقة بالأمر بتلك التغييرات والأسباب الداعية لها - مثل أعضاء الفريق والإدارة العليا وأصحاب المصلحة الآخرين.

كافئ فريقك. الفرق، مثل الأفراد، تحفزهم المكافآت، وقد يكون نظام المكافآت الذي أحسن وضعه وتصميمه محركاً كبير الأهمية نحو النجاح. وعند وضعك لنظام المكافآت احرص على ما يأتي:

- التأكيد على الجماعة وليس على الفرد.

- قدم المكافآت عند انتهاء المشروع وأيضاً في كل مرحلة استراتيجية منه.

- فكر جيداً بمن يجب أن يوزع المكافآت.
 - واحسم أمرك بخصوص ما ينبغي فعله نحو أفراد تركوا الفريق أو انضموا إليه في منتصف المشروع.
-

معلومة مهمة: نصائح لإعادة إحياء الالتزام

- كن متفائلاً تفاؤلاً ينم عن علم ومعرفة. خذ خمس دقائق فقط في بداية كل اجتماع لتضيء ما تم إنجازه وتشير إلى أين يتجه الفريق.
 - ذكر أفراد الفريق بمختلف المنافع الفردية التي ستنتج عن الأداء الناجح للفريق.
 - تحدث عن «مكاسب صغرى» ومهام بسيطة تساعد الفريق في الحفاظ على الثقة والمعنويات العالية.
 - ذكّر أفراد الفريق بأهمية عملهم.
-
-

معلومة مهمة: نصائح لتكافئ جهداً أتقن صنعه

- وزع بعض الهدايا الصغيرة مثل كؤوس الشراب التذكارية أو القمصان «تي شيرت» وما شابه أو ادعهم لتناول الغداء معاً.

• سجل لأعضاء الفريق اشتراكات في إحدى المجالات التخصصية.

• كلف أحد الأعضاء بتقديم عرض له أهميته، أو كلفه القيام برحلة مانتعة لكي يتألق ويبرز بين أقرانه، واستمتعوا بأوقات جميلة واغتتم فرصة للتطوير المهني.

• كافئ الأفراد بفرص لتنمية مهاراتهم الاختصاصية وتطورهم.

• اعمل على ترقية الفرد من فريقك - حتى لو شق عليك ذلك.

«كنت دوماً أسعى لترقية الأفراد إلى مناصب أعلى. فعندما يكون لديك فريق جيد تحاول أن تنقل الأفراد إلى مناصب يريدونها. ولم يكن ذلك بالأمر الهين لي حين يريد عضو ممتاز في الفريق أن يصعد في سلم المراتب، لكنك بالتأكيد يجب أن تقدم له الدعم اللازم فالفرد الجيد في فريق أنت شكلته سيكون دون شك جيداً في فريق آخر. والترقية أمر له أهميته الكبرى عند الفريق. إنها تبني الثقة التي تتمناها لهم. وهي أولاً وأخيراً عمل إنساني.»

- Jeanne Weldon

استخدم نظاماً مبتكراً في المكافأة. توجد وسائل عديدة تكافئ بها إنجازات الفريق بغير المال. فكر جيداً بالمكافآت التي

تفيد الفريق بمجموعه وتعني لهم شيئاً. كن مبدعاً وابتكر. اجعل مكافآتك تتناسب مع معنويات الفريق، وعلى سبيل المثال:

• تحدث عن إنجازات الفريق أمام الإدارة العليا وفي الاجتماعات الموسعة في المؤسسة.

• اطلب إلى أعضاء فريقك أن يقوموا بدور الاستشاري للفرق الأخرى.

• ضع مذكرات عن إنجازاتهم في ملفاتهم بالشركة.

• ابعث برسالة صغيرة بخط يدك تتضمن تقديرك لعمل أحسنوا صنعه.

• أعط الفريق مزيداً من الحرية والسلطة في اتخاذ القرارات.

لكن المكافأة الأكثر أهمية تتمثل في إعطائك معلومات راجعة إيجابية على نحو مستمر. أعرب عن شكرك لما أنجزه فريقك في اجتماعات الفريق. وعندما تأتي المعلومات الراجعة الإيجابية من خارج الفريق - مثل كتاب يرد من زبون شعر بالسرور والرضا أو إطراء يأتي من متعامل - تحدث عن هذا المديح أمام الجميع، فهم الذين نالوا ذلك عن استحقاق أولاً وأخيراً. وعندما تتلقى التقدير لنفسك أعط الفضل في ذلك للفريق.

ما تستطيع فعله

لنعد الآن إلى مشكلة ديريك

يقترح المعلم الخبير الحل الآتي:

إنها حقاً حالة صعبة. يتعين على ديريك، بصفته القائد، أن يدخل إلى ذلك الاجتماع القادم وهو على أتم الاستعداد للأداء. قد يحاول أن يقدم شيئاً غريباً لكنه في صميم الموضوع، كأن يرتدي قبعة مماثلة للفريق الرياضي المحلي الخاسر. يجب عليه أن يستثير الروح التنافسية في فريقه. وينبغي له أن يستثمر فكرة الفريق الخاسر، وفي الوقت نفسه يجب أن يذكر فريقه بنجاحاته السابقة.

obeikandi.com

كيف تقييم الأداء؟



obeikandi.com

ليس ثمة شك في أن تحقيق الأهداف عامل كبير الأهمية عند تقييم أداء الفريق. وكذلك الطريقة التي يصل بها الفريق إلى تلك النتائج. فإن كنت تراقب أداء وعمل الفريق على نحو منتظم فلن تجد ما يفاجئك في نهاية المطاف.

استخدم مقاييس مناسبة لقياس الأداء

تستطيع الفرق أن تحدد مجموعة من المقاييس الخاصة بالأداء يمكن أن تستخدم لترسم مسار الفريق وتقدمه نحو أهدافه. وبرغم أن نوع المقاييس المستخدمة يعتمد إلى حد كبير على عمل الفريق ذاته إلا أن القائمة الآتية تتضمن عينات لأنواع المقاييس المستخدمة كثيراً.

- تحقيق أهداف العمل التي يكون الفريق مسؤولاً عنها.
- رضا الزبائن.
- التكلفة الفعلية للإنتاج بالمقارنة مع التكاليف التقديرية.
- جودة المنتج أو الخدمة.
- الأرباح.

• زمن التسليم.

• وقت التعطيل بالساعات.

عوامل تؤخذ في تقييم الأداء. يبدو أن التقييم التقليدي للأداء يأخذ في اعتباره النتائج أو المخرجات في معظم الحالات. لكن الفارق الأساسي في تقييم أداء الفريق يكمن في أهمية الوسيلة التي يعتمدها الفريق للوصول إلى النتائج على الرغم من كون النتائج بحد ذاتها عظيمة الأهمية. والطريقة التعاونية المستخدمة لتحقيق النتائج مقياس له أهميته أيضاً لقياس الأداء. من هذا المنطلق نبين فيما يأتي عوامل الأداء، وقد قسمت إلى فئتين لا تقل الواحدة منهما أهمية عن الأخرى وهما، النتائج وطريقة العمل:

عوامل النتائج:

• تحقيق أهداف الفريق.

• رضا الزبائن.

• مقدار العمل المنجز.

• معرفة العمل ذاته والمهارات المكتسبة.

عوامل الطريقة:

• دعم العمل الفريقي والالتزام نحو الفريق.

- مستوى المشاركة والقيادة.
- التعاون.
- حل النزاعات.
- التخطيط وتحديد الأهداف.
- العملية التشاركية في صنع القرار لا غالب ولا مغلوب.
- حل المشكلات وتطبيق المهارات التحليلية.
- مستوى المصداقية والثقة.
- التمسك بالعمليات والإجراءات المتفق عليها.
- بناء العلاقات فيما بين الأفراد واستدامتها.
- التعلم الفردي والفريقي.

اختيار طرائق التقييم

توجد مقاربات مختلفة لقياس مدى نجاح فريقك. وهناك تباين واسع جداً بين هذه الطرائق من حيث التعقيد والتكلفة والزمن المطلوب. وينبغي لك أن تفكر بطريقة أكثر تفصيلاً لتقييم فريق أمامه مهام واسعة سيكون لها أثر لا بأس به على أداء المؤسسة، ومن أجل تقييم فريق أمامه مهام ليست بمثل هذا الاتساع ومع ذلك فقد تعطي الطرائق الأبسط قدرأ كبيراً من التعلم. تتضمن هذه الطرائق ما يأتي:

- التقييس مقابل فرق مماثلة وفي مؤسسات مماثلة.
- تقييم مدى تقدم الفريق في ما لديه من أهداف وبرامج.
- قيام استشاري من الخارج بمراقبة الفريق.
- تشجيع المناقشات الدورية وغير الرسمية لتقييم أداء الفريق لهامه.

• عقد جلسات استخلاص معلومات عن المشاريع لتحديد ما أنجز على نحو حسن وما أنجز على نحو غير حسن وكيف تساعد هذه المعرفة في المشاريع المستقبلية.

مراجعة الأداء الفردي لأعضاء الفريق

من المعروف أن العضو الواحد في الفريق يؤدي عملياً أدواراً عدة في عمله - فمثلاً: هو عضو في الفريق، وعضو في المؤسسة، وعنصر له إسهاماته الفردية؛ لذلك فإنه من المفيد أثناء مراجعة الأداء أن تجمع بين ما لا يقل عن اثنتين من الطرائق الآتية لكي تقيم الأداء في كل من هذه الأدوار:

- تصنيف الزملاء الأنداد. حيث يقيم أعضاء الفريق إسهامات بعضهم بعضاً.

- تصنيف رضا الزبائن. حيث يقوم الزبائن الداخليون والخارجيون بتصنيف أداء الفريق كله وأداء أفرادهم.
- التقييم الذاتي. حيث يصنف كل عضو في الفريق أداءه الذاتي.
- مراجعة قائد الفريق. حيث تقوم أنت بصفتك قائداً للفريق أو المشرف عليه بتقييم أداء كل عضو على حدة.
- مراجعة الإدارة. حيث يقوم رؤساء أو مديرو قادة الفرق بتقييم الأداء الفردي وأداء الفريق بمجموعه.

كافئ فريقك

تساعد التقييمات في تعزيز مكامن القوة لدى الفريق وفي التعرف على المجالات التي حصل فيها تحسن وتقدم. وعندما تقترن التقييمات بمكافآت ملائمة ومبتكرة تتولد الدوافع عند فريقك لتحقيق التقدم وبالتالي النتائج المتوخاة.