

obeikandi.com

فرق العمل المنسجمة



## سلسلة القيادي الناجح

تنتقي سلسلة القيادي الناجح مقالات ملائمة لروح العصر: Harvard Management update, Harvard Management Communication Letter, Balanced Scorecard Reports من أجل مد يد العون لكبار المديرين ومديري المستوى المتوسط؛ كي يصقلوا مهاراتهم، ويعززوا فاعليتهم، ويحفظوا بأفضلية على صعيد التنافس، مقدمةً في صيغة موجزة وميسرة وسهلة الفهم؛ توفيراً لوقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب أفكاراً ثاقبةً، وأساليب جديرةً بالثقة؛ من أجل تحسين أداء العمل، وتحقيق نجاحات مباشرة فورية.

كتب أخرى في السلسلة:

- إستراتيجية تنفيذية لتحقيق النجاح في الأعمال.
- عروض تقنع وتحفز.
- اتصالات وجهاً لوجه للتأثير والوضوح.
- الفوز بالمفاوضات التي تحفظ العلاقات.
- إدارة ذاتك وإعدادها للعمل الذي تريد.
- الوصول إلى مجلس الإدارة.
- اضبط وقتك.

- التعامل مع الموظفين المشاكسين.
- إدارة التغيير لتقليل المقاومة.
- أن تصبح قائداً فاعلاً.
- تحفيز الناس على الأداء المحسّن.
- استخدام المتخصصين البارعين تحقيقاً لميزة تنافسية.
- استبقاء أفضل موظفيك.
- إدارة الأداء للحصول على الحد الأقصى من النتائج.



دليل اغتنام الوقت

---

## فرق العمل المنسجمة

نقلته إلى العربية

ضفاف شربا

العبدان  
Obékan

Original Title  
TEAMS THAT CLICK

The Results-Driven Manager series

Copyright © 2004 Harvard Business School Publishing Corporation

ISBN-10: 1-59139-350-4

ISBN-13: 978-1-59139-350-4

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition

Published by arrangement with Harvard Business School Press, Boston Massachusetts (U.S.A.)

حقوق الطبعة العربية محفوظة للبيكان بالتعاقد مع مطابع كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفرد، بوسطن، ماستشوستس - الولايات المتحدة الأمريكية.

© العبيكان  
Obekan 2010 \_ 1431

ISBN 7 - 042 - 503 - 603 - 978

الطبعة العربية الأولى 1432هـ - 2011م

الناشر العبيكان  
Obekan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسيقى للمكاتب

هاتف: 2937574/2937581، فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرياض 11517

ح مكتبة العبيكان، 1431هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجموعة مؤلفين

فرق العمل المنسجمة. / مجموعة مؤلفين؛ ضفاف شربا؛

- الرياض 1431هـ

192ص: 14 × 21سم

ردمك: 7 - 042 - 503 - 603 - 978

1 - إدارة الأفراد أ. شربا، ضفاف (مترجم)

ب. العنوان

رقم الإيداع 8976 / 1431

ديوي: 658.3

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان  
Obekan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: 4654424/ 4160018 - فاكس: 4650129 ص.ب: 62807 الرياض 11595

جميع الحقوق محفوظة للناشر. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر

## المحتويات

- 9.....مقدمة
- 27.....رفع إنتاجية الفريق
- 29.....إدارة الفريق مقابل إدارة الأفراد في الفريق  
لورين غاري
- 39.....المقومات الأساسية الثلاثة للفريق الفاعل  
جيم بيلينغتون
- 49...؟ سبب نجاح بعض الفرق (واخفاق الأغلبية الساحقة منها)؟  
السّر يكمن في أسلوب الإدارة.
- 57.....الشطرنج الثلاثي الأبعاد.....  
استخدام الذكاء العاطفي لرفع إنتاجية الفريق  
ستيف بارث
- 71.....ست خطوات للارتقاء بالفريق إلى عالم الإبداع  
جيم بيولوس
- 79.....التغلب على النزاع في الفريق
- 81.....احتفاظك برأيك لنفسك هو تقصير تجاه الفريق  
لورين غاري
- 89.....التوتر ضمن الفرق.....  
متى يكون هدّاماً ، ومتى يقود إلى الإبداع؟  
جيم كلينغ

- 99.....معالجة النزاع ضمن الفريق.....  
 خلاصة استنتاجات أحدث البحوث العلمية
- 105.....ما سبب امتناع أعضاء الفريق عن التعبير عن آرائهم؟  
 وكيف السبيل إلى الحل؟  
 ماتيزن كرو
- 115.....الفريق.....  
 حل مشكلة تراجع الأداء في السنة الثانية  
 ريببكا م. سوندرز
- 125.....إدارة التواصل ضمن الفريق الافتراضي.....  
 والفريق المتنوع العناصر
- 127.....تحفيز الفريق المتعدد الأجيال.....  
 ديفيد ستوفر
- 141.....الفريق الافتراضي.....  
 رؤى من العصر الحجري حول فن الإدارة العصري
- 151.....فن إدارة الفريق الافتراضي: ثمانية دروس رئيسية.....  
 تشارلز ووردل
- 161.....مكافأة الفريق وتعويض جهوده.....
- 163.....كيف تعوض جهوده الفريق؟.....  
 لورين غاري
- 177.....كيف تكافئ فريق المصنوفة؟.....
- 185.....المسهمون.....



## مقدمة

أمعن النظر في خبرات عملك مع الفرق المتنوعة. هل تتذكر مناسبة عملت فيها مع فريق «منسجم» حقق نجاحاً باهراً حيث انتاب الجميع شعور بالانتماء - شعور بهوية مشتركة؟ حين غمرت الجميع حماسة شديدة لتقبل مسؤولياتهم، بغية الهدف الجماعي للمجموعة وتشارك في قيادة المشروع، حين قلَّت حاجة الفريق إلى الإشراف مع ازدياد مدة عمل أفرادهِ سويّاً. إنّ حدث ذلك، فالفريق المنسجم يحرز نتائج استثنائية تتجاوز المجموع البسيط لقدرات أفرادهِ منفصلين. فالفريق الناجح:

- يبتكر حلولاً للتحديات التي تواجهه أكثر إبداعاً من الحلول الفردية.
- يستفيد من المهارات المتنوعة لأعضائه كافة.
- يطور القدرات القيادية لأفرادهِ.
- يبحث على ابتكار أفكار مبدعة لتطوير منتجات جديدة، وإستراتيجيات مربحة، وأداء أفضل.
- ينفذ مهماته بنشاطٍ وكفايةٍ وتقانٍ.

● يولد مشاعر الرضا والفخر بالعمل في نفوس أعضائه.

● يوجه طاقة النزاع في قنوات إيجابية.

ثمة خصائص تميز الفريق الذي «يفشل» في تحقيق التميز أيضاً؛ حيث يتهرب الأعضاء من المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، ويعجزون عن صنع القرارات، ويفرقون في صراع اجتماعي هدام؛ فيسود المجموعة مناخٌ من الملل أو المقاومة السلبية. وقد تصاب الفرق غير الفاعلة بحالة من الشلل أيضاً - يمتنع بعض الأعضاء عن حضور الاجتماعات، في حين لا يملك أولئك الذين يحضرونها شيئاً يسهمون به.

فإذا ساقك سوء الحظ للمشاركة في فريق كهذا، فأنت على علم بالعواقب: هدر الوقت والجهد، وتصاعد حدة الإحباط، وإهمال المشروعات؛ لأن الأفراد يعملون عبثاً.

مما تقدم، يتضح أن باستطاعة الفرق جعل مهنة المدير - حتى الشركات برمتها - تزدهر أو تذوي. ومع ذلك، قليلة هي الفرق التي تحقق نجاحاً باهراً على الرغم من النتائج المهمة التي يمكنها الخروج بها، سواء للأعضاء أم للمؤسسة. ما السبب؟ لأن قيادة الفرق - والمشاركة فيها - مسألة صعبة. إذ يتطلب العمل الجماعي فهماً عميقاً لديناميكيات المجموعة، وسبل انبثاق «الشخصية» الفريدة للفريق؛ نتيجة عمل الأعضاء معاً مدة زمنية لا بأس بها. هذا وتتميز الفرق الفاعلة، على غرار العلاقات العاطفية والصدقات العظيمة، بكيميائية غامضة يصعب فهمها وتحليلها. وباستطاعة الإرث الثقافي

زيادة صعوبة العمل الجماعي في عصر عولمة الشركات هذا، لا سيما أن كثيراً من رجال الأعمال في الغرب ينتمون إلى ثقافات تفضل الفردية على الإنجاز الجماعي. ويمكن لأمثال هؤلاء -سواء كانوا قادة فرق أم أعضاء فيها- إيجاد صعوبة في التفكير في الإنجاز على المستوى الجماعي. وباختصار، إن إدارة الفريق تتطلب مجموعة من المهارات تختلف جذرياً عن مهارات إدارة الأفراد.

بالرغم من هذه الصعوبات، يمكنك اتخاذ خطوات إيجابية للخروج بأفضل نتائج ممكنة، سواء عند العمل مع الفرق التي تقودها أو تلك التي تتشارك في عضويتها مع الآخرين. وتساعدك المقالات الواردة في هذا الكتاب على تحقيق ذلك، عبر التبحر في أربعة موضوعات رئيسية:

● ما الأمور التي تساعد الفريق على التميز؟ وما السبيل إلى رفع

الإنتاجية الجماعية؟

● كيف تعالج الصراعات المحتم ظهورها في الفريق، أياً كان نوعه؟

● كيف تتعامل مع التحديات الخاصة الناتجة عن التواصل مع فرق

افتراضية، أو فرق ينتمي أفرادها إلى أجيال مختلفة؟

● كيف تعوض أعضاء فريقك وتكافئ جهودهم؛ بغية رفع سوية

الأداء في المستقبل؟

هلم بنا الآن لنلقي نظرة متفحصة على هذه الموضوعات.

## رفع إنتاجية الفريق

إن مهنتك بوصفك مديراً تفرض عليك العمل يومياً مع الفرق المتنوعة - لتنفيذ مشروع تطوير منتج سابق مثلاً، أو لإجراء دراسة طويلة الأمد لقطاعات السوق، أو لتحسين عمليات خدمات توصيل البضائع في الشركة. قد تتكون بعض الفرق التي تعمل معها من مرؤوسيك المباشرين، أما بعضها الآخر فمن المديرين زملائك الذين لا تملك سلطة رسمية عليهم. ولربما تأسست بعض الفرق من أشخاص من داخل حيز العمل فقط، في حين تمتعت بعضها بخاصية «افتراضية» تتألف من أشخاص يعملون معاً، من مكاتب متفرقة في أقاليم جغرافية متفاوتة كلياً. وتختار أفراد الفرق بنفسك، في حين يتكوّن بعضها الآخر تلقائياً؛ لحل إحدى مشكلات العمل الطارئة. أخيراً، تحتوي بعض أنواع الفرق على أعضاء متماثلين في خلفياتهم وخبرات عملهم، في حين يتضمن بعضها الآخر مجموعة غنية من الأفراد المتفاوتي الأعمار، والوظائف، والخلفيات الثقافية، وأساليب العمل.

في الحقيقة، إن كنت من المخضرمين في عالم العمل، فلربما لاحظت تزايد عملك مع الفرق اليوم على ما فعلت في الماضي؛ فلماذا؟ يتعاظم الدور الأساسي الذي تؤديه الفرق في عالم العمل؛ نتيجة سعي الشركات إلى «تسطيح» بُناها الوظيفية، وإحداث تغييرات ضرورية في آليات العمل والثقافة المؤسسية. وكما يشير دانييل غولمان، أحد خبراء فن القيادة: «الفريق هو الجزء الرئيس في القيادة التشاركية، وهو الخلية الأساسية لتغيير المعايير ضمن المؤسسة». كذلك تمكن الفرق الفاعلة

الشركات من إطلاق العنان للقدرات الإبداعية لقواها العاملة، أكثر منه في حال الاعتماد على «الأفراد العباقرة»؛ لتوليد ابتكارات تزيد أرباحها. وغالباً ما تتفوق الفرق على الأفراد، في مجال ابتكار الحلول والأفكار المبدعة.

ومع ذلك، يؤكد لورين غاري في مقالته «إدارة الفريق وإدارة أفراد الفريق»: أن التنسيق بين الديناميكيات الفردية وديناميكيات الجماعة، يتطلب حيازة مجموعتين منفصلتين من المهارات. وقد يزل بك العجز عن إدراك الاختلاف بينهما، ويسير بك في الطريق الخاطئ. ولتجنب ذلك، يوصي غاري بطرح أربعة أسئلة على نفسك قبل تأليف الفريق:

1- هل الفريق هو البنية التنظيمية الأفضل لعملك؟ فوضاً من فريق - «يسهم أفرادهم بمهاراتهم لإنتاج مجموعة من منتجات العمل المشتركة»، ويتشاركون في القيادة - قد تحقق فائدة أكبر إن ألفت وحدة بقيادة شخص واحد (SLU)؛ إذ يتفوق هذا النوع من الوحدات على الفرق في سرعة الإنتاج في المراحل الابتدائية للعمل. وبذلك يبرهن عن كونه بنية أنسب، عندما تعاني ضيق الوقت.

2- هل وضعت أهدافاً جماعية يستطيع أعضاء الوحدة تمثيلها؟ في الفرق الناجحة «يضيف الأعضاء آراءهم الشخصية على [الرؤية العامة للمجموعة]... لتوليد معنى خاص بهم، انطلاقاً من الرؤية الرئيسة المهمة».

3- ما الإشارات التي ترسلها إلى الأعضاء لتلهمهم الطريقة المناسبة لتفاعل الفريق؟ «فالحظات القليلة الأولى في حياة

فريقٍ معينٍ هي جدُّ مهمةٍ»، كما تؤكد أن دونيلون، وهي أستاذة في كلية باسبن؛ إذ يكوّن الأعضاء آراءهم حول بعضهم بعضاً، ويبحثون عن قائد بينهم. أما مهمتك هنا، فهي التعبير عن إمكانية مشاركة الجميع في القيادة - عبر تحمل مسؤولية تنفيذ المهمة، بغض النظر عن المناصب السلطوية الرسمية.

4- هل يكافئ نظام إدارة الأداء لديك قيم التكافل والتشارك المسؤولية؟ إن كان الجواب «لا»، يستبعد أن تتمكن من تحويل حفنة من الأفراد المختلفين إلى فريق فاعل يعمل بانسجام. فتش عن سبل تقويم الإسهامات لتحقيق الأهداف الجماعية - ولا الفردية - ومكافأتها.

وعندما تقرر هل الفريق أم بنية الأداء هو الأكثر ملاءمةً لظروفك، ستحتاج أيضاً إلى معرفة الخصائص المميزة للفريق الفاعل. يقدم جيم بيلينغتون في مقالته التي عنوانها «المقومات الأساسية الثلاثة للفريق الفاعل»، المقومات الرئيسة الآتية:

1- الالتزام: تتشارك الفرق الناجحة في التفاني لتحقيق أهداف أدائية محددة، «ويستثمرون وقتاً كبيراً جداً لصياغة غاية معينة تصبح ملكاً لهم بعدئذٍ». فالمشاركون «يلتزمون بتحقيق أهداف محددة»، ويتشاركون في مسؤولية الحصيصة النهائية. وتستطيع التعرف على الالتزام الحقيقي لأعضاء الفريق، عند استخدامهم

الضمير «نحن» ومشتقاته (مثلاً: «ما زال علينا تصميم الإحصائية الخاصة بالسوق تلك»)، والإشارة إلى بعضهم بعضاً مستخدمين مصطلحات محددة («تريد منا سوزان إنهاء ذلك المنتج»، عوضاً من «الإدارة تحتاج إلى المنتج»).

2- الإتيان: كثيرة هي الشركات التي تقع في خطأ تحديد عضوية الفريق، بناءً على الألقاب والمناصب الرسمية عوضاً من المهارات. لكن المهارات الأساسية للأفراد تؤدي دوراً مهماً جداً في تحديد فاعلية الفريق، ولذلك ابحث عن ثلاث مجموعات من المهارات عند اختيار أعضاء فريقك: المهارة الفنية، والقدرة على حل المشكلات، والمواهب الاجتماعية.

3- الأهداف المشتركة: يختلف هدف الفريق عن الأهداف الفردية في العمل؛ إذ ينبع من رؤية مشتركة لسبب وجود الفريق. ساعد فريقك على تحديد هدفه عبر «صياغة شاملة لغاية الشركة من إنشائه». فالفرق الناجحة تخصص وقتاً وجهداً كبيرين للتقصي عن غاية محددة - ومن ثم تعديلها والاتفاق عليها - تناسبها أفراداً وجماعات. وعلى سبيل المثال، قد يتخذ فريق تطوير المنتج في شركة ما من زيادة القدرة الإبداعية للقسم هدفاً له؛ بغية تحقيق الهدف الأوسع للشركة، المتمثل في الحصول على نصف عائداتها من منتجاتها الجديدة.

هذا حتى الفرق التي تتمتع بهذه المقومات الثلاثة تعجز عن النجاح في عملها، ما لم تدعم الشركة عموماً العمل الجماعي. ويوضح مؤلفو

مقالة «ما سبب نجاح بعض الفرق (وإخفاق الأغلبية الساحقة منها)؟»، قدرة المديرين على إرسال رسالة متسقة حول قيمة العمل التعاوني.

وإليك عينة من الإرشادات المذكورة فيها: حقق التوازن المناسب بينك وبين فريقك - بتحديد أهداف الفريق، وترك حرية تقرير آلية تنفيذها للأعضاء، ورب الأعضاء على مهارات العمل الجماعي، مثل «الإصغاء، والتواصل مع الأنماط المختلفة للبشر، والحفاظ على التركيز على المهمة». وامنح الفرق فرص العمل معاً بضع سنوات إن أمكن. ولا تنس: تُعد الخبرة العملية أفضل وسيلة لتعليم العمل التعاوني. بالإضافة إلى ذلك، شجع الأعضاء على تصميم مقاييس لتقويم أدائهم، وألف لجنة توجيه لمراقبة عمل الفرق في المؤسسة.

في مقالته «الشطرنج الثلاثي الأبعاد: استخدام الذكاء العاطفي لرفع إنتاجية الفريق»، يركز ستيف بارث على المهارات الاجتماعية الضرورية لنجاح العمل التعاوني. إذ يحتاج أفراد الفريق، بوجه خاص، إلى مزيج من مهارات إقامة العلاقات الاجتماعية والانضباط الذاتي؛ لإحراز «الانسجام والقدرة على التعاون». لكن «الذكاء العاطفي لفريق معين، ليس ببساطة ناتج المجموع الكلي لمهارات الذكاء العاطفي للأفراد»، بل هو شيمة تتبع على المستوى الجماعي؛ نتيجة «إثبات الأفراد اكتسابهم نقاط قوة جديدة» معاً.

ولإظهار نقاط القوة هذه، يحتاج الفريق إلى ثلاثة مقومات أساسية هي:

الثقة (يتشارك الأعضاء في الرعاية والاهتمام ببعضهم بعضاً، ويثقون بصدق كل منهم وإخلاصه لتحقيق هدف الفريق)، والهوية

الجماعية («يشعر الأعضاء بحاجتهم إلى المجموعة وحاجتها إليهم، وأن مهمتهم، تستحق العناء»)، والفاعلية الجماعية (ثقة الأفراد بقدرتهم على إنجاز مهمتهم وتحقيق إنتاج عند العمل معاً أفضل منه عند تنفيذ المسؤوليات الملقاة على عاتقهم على نحو فردي).

ويستطيع قادة الفرق الرسميون تقديم المساعدة لكسب هذه المقومات، عبر تشجيع الوعي وتنظيم الانفعالات في مستويات ثلاثة:

الفرد (على سبيل المثال، ابدأ كل اجتماع بـ «تدقيق» يتيح الفرصة لكل من أعضاء المجموعة؛ لوصف العمل الذي يؤديه / تؤديه حالياً).

الجماعة (اعترف بالنزعات التي تسود الفريق وناقشها، وعبر عن مشاعرك تجاه ما يدور في المجموعة).

العلاقات الخارجية (متن علاقات فريقك بالمجموعات الأخرى التي يتحتم عليه التفاعل معها).

إن الفريق الذي يرفع ذكاه العاطفي، يزيد من قدرته على الإبداع على نحو هائل. ويسبر جيم بيولوز أغوار ظاهرة الفريق المبدع في مقالته «ست خطوات تجعل الفريق مبدعاً». ولكي تحفز روح الإبداع في الفريق، اتبع الإرشادات الآتية: أظهر ثققتك بفريقك، عبر وضع أهداف مناسبة، وأظهر سلوك العضو المثالي. شجع التواصل الحر ضمن المجموعة، عبر تمثيل من ارتياح الأفراد للتعبير عن وجهات النظر المختلفة. حمل أفراد الفريق جزءاً لا بأس به من المسؤولية، بحيث يلتصقون الأفكار المبدعة من بعضهم حول كيفية تنفيذ المشروع. وفرّ لهم المصادر اللازمة، وتوثق

من معرفتهم وجودها - فبذلك لن ينتابهم القلق حول إمكانية الحصول على المصادر اللازمة لإنجاز مهماتهم. كلف الأعضاء بمهمات صعبة تثير روح التحدي لديهم. واضبط ضغط العمل ضمن المجموعة، وذلك بغية الحفاظ على التوازن المناسب دون الإفراط في زيادته ونقصانه (فالحالتان تخمدان روح الإبداع).

### التغلب على النزاع في الفريق

إن مزج المقومات الصحيحة بديناميكيات عمل الفريق، لا يعني بالضرورة منع النزاع من التسلسل إلى المجموعة، عند الشروع في عملها ككيان واحد. وفي الواقع، يعاني كل فريق النزاع؛ فقد تتعارض آراء الأفراد مثلاً عند تحديد الطريقة الفضلى لتنفيذ مهمة معينة، أو ترتيب أولويات تنفيذ مشروع محدد، أو لربما حكم أحد الأعضاء على زميل له بالتعنت أو المحافظة أو البراعة في النقد. وحين يبرز النزاع، تتصاعد حدة الانفعالات. وقبل وصول الخبر إلى مسامعك، يتبادل اثنان من الأعضاء الاتهامات بتخريب المشروع، في حين يغرق ثالث في حالة من الخوف أسابيع عدة.

ومع ذلك، يمكن للنزاعات - حتى الأشد وطأة منها - أن تكون ذات فائدة - إن برعت في التعامل معها. ففي النهاية، غياب النزاع يحرم الفريق من تجربة اختلافات الرأي التي تنمي الإبداع والتعلم. وكثيرة هي المجموعات التي تصاب بالجمود حين يتردد أعضاؤها في التصريح بأرائهم المعارضة، وبذلك تذوي الأفكار المبدعة وتطفئ. فتجنب النزاع بأي ثمن يجلب الضرر البالغ على فاعلية الفريق.

يأخذ لورين غاري بيدنا لاستكشاف مخاطر تجنب النزاع في مقالته «احتفاظك برأيك لنفسك هو تقصير تجاه الفريق»، موضحاً أن أعضاء الفريق يتوانون غالباً عن التصريح بأرائهم المعارضة؛ خشية الخروج بعمل المجموعة عن سكتة في أثناء تنفيذ مشروع محكوم بوقت محدد. لكن ذلك يزيد الخلافات المكبوتة سوءاً، ويفوت على الفريق فرصة تبادل الأفكار ومناقشتها. وهكذا ينشأ الخوف والارتياح؛ الأمر الذي يؤثر سلباً في العلاقات وصنع القرارات.

ولكي تسيطر على النزاع وتحوله إلى عامل مثمر، عليك بتطوير اتفاقيات مرتكزة على العمل الجماعي لحل الخلافات الناشئة. فإذا نشأ نزاع بين اثنين من الأعضاء، ثبُت «التلث» - أي الاستعانة بطرف ثالث «لإنقاذ» الموقف. وتجنب السعي لكسب المؤيدين وجهة نظرك، وانقد الأعضاء الآخرين في أثناء غيابهم. وانظر إلى الخلافات بوصفها مسألة خاصة ببنية المؤسسة أكثر منها صراعات شخصية.

ويتفق جيم كلينغ مع غاري حول أهمية إرساء قواعد واضحة لتدبير النزاع. ويضيف في مقالته «التوتر ضمن الفريق» مقترحات توصل إليها عددٌ من الخبراء في مجال قيادة الفرق، منها:

- الإلحاح على حل النزاعات حين ظهورها.
- المتابعة على البحث عن الخيارات المبدعة لحل النزاع.
- تركيز انتباه أعضاء الفريق على المشكلة، لا على بعضهم بعضاً، عبر إدراج الموضوعات في لائحة على لوح بلاستيكي، وترتيب

الأعضاء حوله على شكل نصف دائرة. وبذلك تقيم تكتلاً في وجه النزاع عوضاً من تحالف الأعضاء على بعضهم بعضاً.

ويصف المؤلفون في مقالة «معالجة النزاع ضمن الفريق: خلاصة استنتاجات أحدث البحوث العلمية»، عدة أنماط للشخصية تملك القدرة على إثارة النزاع في الفريق - إضافة إلى إستراتيجيات التعامل مع كلٍّ منها. فعند التعامل مع شخصٍ «متباهٍ» (وهو شخص يحتاج إلى الإصغاء إلى ذاته في أثناء الكلام. ولا ينفك يتفاخر بنجاحاته)؛ مثلاً استغل لحظة توقفه عن الكلام لالتقاط أنفاسه للإطراء على حديثه، ثم حول انتباه المجموعة إلى شخصٍ آخر. وعند التعامل مع «مثبط الهمم» (شخص يقاطع كل جلسة من جلسات العصف الذهني بانتقاداته)، أدعه لتقديم اقتراحٍ إيجابي عبر توجيه السؤال له: «ما الأمور المجدية لتنفيذ هذا الاقتراح في رأيك؟» ويستعرض المؤلفون إستراتيجياتٍ للتعامل مع «شخصياتٍ» أخرى: كـ «الهامس» (الشخص الذي يدلي بتعليقاتٍ ساخرة بصوتٍ خافتٍ»، و«العنيد» (الرافض أنواع التغيير كافة)، و«الملحاح» (صاحب قضية مهمة، لكن يصعب إسكاته).

ويولي ما تيزن كرو اهتماماً خاصاً للساخطين الصامتين في مقالته «ما سبب امتناع أعضاء فريقك عن التعبير عن آرائهم؟ وكيف السبيل إلى الحل؟»، ذاكراً ستة أسبابٍ لامتناع أعضاء الفريق عن التعبير الصريح عن آرائهم: (1) «توكيل» الأعضاء شخصاً يرونه خبيراً في نظرهم ليتحدث عنهم. (2) موافقة الناس على الحل المقبول ظاهرياً حين يشعرون بعبث النقاش. (3) نقص الثقة لدى الأفراد بقدرتهم

على الإسهام بآرائهم. (4) القرار المعني يترك لديهم انطباعاً بعدم أهميتهم. (5) شعور الأفراد بالضغط عليهم للامتثال لقرار الفريق. (6) اختلال مناخ صنع القرارات السائد لدى الفريق.

ولتحفيز الأفراد على طرح وجهات النظر المعارضة، التي تحث على الحوار وتنتج قرارات أفضل، ينبغي إيضاح الأهداف التي يسعى الفريق إلى تحقيقها. استعلم عن الخيارات المتاحة؛ فمثلاً: «ما استجابتنا لمسألة تسبب هذا القرار في تأخير سير المشروع؟» وأد دور محامي الشيطان - أي اعترض على الافتراضات والاستنتاجات؛ بغية توليد وجهات نظرٍ بديلةٍ ليراجعها الآخرون.

وتختتم ريبیکا إم. سوندرز هذا الفصل بمقالةٍ تحمل عنوان «الفريق: حل مشكلة تراجع الأداء في السنة الثانية»؛ حيث تصف ظاهرة مزعجةً تصادفها فرقٌ كثيرةٌ، بعد مرور قرابة عام على بدء عملها على تنفيذ مشروع معين: «كارثة منتصف عمر الفريق». حيث يبدأ الأعضاء بالتأخر عن الاجتماعات، أو الامتناع عن حضورها كلياً. أما الحاضرون منهم، فيبدو عليهم تشتت الانتباه. «حتى لو تمكن الفريق من إنجاز بعض الأهداف، فإن فاعليتها لا تضاهي فاعلية منجزات العام الأول بتاتاً».

وبالرغم من نشوء هذه المشكلة من ميل بشري طبيعي إلى «استنفاد الطاقة» بعد عملٍ طويلٍ مضمّنٍ، لا يزال باستطاعة قائد الفريق اتخاذ خطوات تمنع حدوثها. فيستطيع - على سبيل المثال - تسليط الضوء على تقدم الفريق، وتعليم الأعضاء مهاراتٍ جديدة، وتحديد أهدافٍ جديدةٍ

للفريق. كذلك يمكن لتغيير المهمات الدوري، وتعويض الأعضاء عند بذل مجهودٍ إضافي تقديم يد العون لإعادة شحن المجموعة بالطاقة.

## إدارة التواصل ضمن الفريق الافتراضي

### والفريق المتنوع العناصر

تتناول المقالات الواردة في هذا الجزء نوعين من الفرق يزداد شيوعهما: تلك المكونة من أفراد ينتمون إلى أجيال عمرية متفاوتة، والفرق الافتراضية المؤلفة من أفراد يعملون معاً من مكاتب متنوعة في مناطق جغرافية مختلفة؛ إذ تسبب تكوينات الفرق هذه للمديرين تحديات فريدة في نوعها في التواصل.

يتقصى ديفيد ستوفر في مقالته «تحفيز الفريق المتعدد الأجيال»، المشكلات التي تبرز في الفريق المكون من أفراد متفاوتي الأعمار. وتضم القوة العاملة الأمريكية حالياً\* أربعة أجيال، هي: «الجيل المتمرس» (59 عاماً فما فوق)، و«جيل حقبة ازدهار المواليد» (41 - 58 عاماً) و«جيل إكس» (24 - 40 سنة)، و«جيل واي» (23 عاماً وما دون). ويتمتع أفراد كل جيل بمنظورٍ مشتركٍ للعمل يتميز عن منظور الأجيال الأخرى، كما يفضل كل منهم أنماطاً معينة للتواصل، ويمكن التنبؤ بنمط استجابتهم لمحاضرات محددة. وللاستفادة من الطاقة القصوى لفريق متعدد الأجيال، يجب على المديرين تعديل طريقة تواصلهم باختلاف الأفراد الذين يتعاملون معهم، وحث أفراد كل جيل على العمل.

\* أي في العام 2004.

فعلى سبيل المثال، يفضل كثير من أفراد جيل المتمرسين التواصل الشخصي (وجهاً لوجه)، والمكالمات الهاتفية المباشرة على البريد الصوتي والفاكس والبريد الإلكتروني، وينزعون إلى الاستجابة للصيغ التقليدية للتقدير كاللوحات التذكارية، وشهادات التقدير، والتقاط الصور مع الرؤساء التنفيذيين. في حين تميل نسبة كبيرة من أفراد حقبة ازدهار المواليد إلى الأهداف المصوغة بمصطلحات تدور حول البشر، ويجدون في «عبارات التشجيع» والصيغ الأخرى اللافتة للنظر للتعبير عن تقدير جهودهم - كالمقالات المنشورة في الرسالة الإخبارية للشركة - حافزاً كبيراً لهم. أما أفراد جيل إكس، فيقاومون إملاء الأوامر عليهم في أثناء أداء العمل، ويعد تخصيص وقتٍ للتسلية، إضافة إلى التغذية الراجعة المتكررة والواضحة، دافعاً كبيراً. في حين يقدر أفراد جيل واي إتاحة الفرص لهم للتعلم المستمر وبناء المهارات، ويمكن للتدريب والتواصل غير الرسمي (كالبريد الإلكتروني واللقاءات العرضية الموجزة) أداء دورٍ كبيرٍ في حث أفراد هذه المجموعة.

تقودنا مقالة «الفريق الافتراضي: رؤى من العصر الحجري حول فن الإدارة العصري»، إلى التركيز على الفِرَق التي تعمل بطريقة متكافئة، متجاوزة حدود الزمان والمكان والحدود المؤسسية. وهنا - على وجه التحديد - يصبح ضرورياً إيجاد غايةٍ ورؤيةٍ واضحةٍ للحفاظ على الدافعية والالتزام بين أعضاء الفريق، الذين تندر - أو تنعدم - لقاءاتهم الشخصية.

ولترسيخ إحساسٍ بالهوية الجماعية، وتفادي المشكلات الناتجة عن سوء الفهم التي قد تزدهر في المحيط الافتراضي، يجب على القادة التواصل باستمرارٍ مع أعضاء الفريق؛ لتبادل المعلومات حول التوقعات وقواعد مشاركة المعلومات، إضافة إلى تشجيع الأعضاء على «البوح عن معنى الثقة في نظر كلٍّ منهم؛ ولعل إحدى هذه المعاني: «عندما ترسل لي بريداً إلكترونياً تطلب فيه أمراً مستعجلاً، سأفعل كل ما هو مستطاع؛ لتلبية طلبك في ثلاث ساعات، أو سأبرّر عجزني عن ذلك».

ويتوسع تشارلز وورديل في مقالته «فن إدارة الفريق الافتراضي: ثمانية دروسٍ رئيسية في الحديث عن هذه الأفكار المتعلقة بـ «الإدارة المعاصرة»، عبر تقديم المزيد من الإرشادات، من قبيل: اصقل قدراتك على إدارة الفريق التقليدي قبل تولي مسؤولية فريق افتراضي. ومتى توليت هذه المهمة، تحقق يومياً من خلو بريدك الإلكتروني من أي من علامات الشقاق - ثم اقض عليها في المهدي، عبر الاتصال شخصياً بالأفراد المتنازعين. واستخدم المكالمات الهاتفية لتقصي المشكلات المحتمل ظهورها أيضاً. واجعل أفراد فريقك يحضرون الاجتماعات التمهيدية للمشروع شخصياً - إن أمكن - فالاحتكاك الشخصي يساعد على إبراز الإحساس بوجود غاية مشتركة، و«يوقد الحماسة» في نفوس الأعضاء جميعاً.

### مكافأة الفريق وتعويض جهوده

تؤدي طريقة تقديم التعويض والمكافأة لفريقك دوراً حاسماً في تحسين إنجازهم، وترسيخ الإحساس بهوية مشتركة، وتصريف النزاع

في قنوات إيجابية مثمرة، وتقليص الفجوة بين الأجيال وتدبير الفروق فيما بينها على حدٍ سواء. لكن نظم مكافأة الفرق والتعويض لها تتجاوز أبعاد العلاوات أو زيادة راتب الموظف - ومن الضروري تعديلها؛ لتناسب احتياجات الفرق المختلفة.

يصف لورين غاري في مقالته «كيف تعوض جهود الفريق؟»، سبل تعديل نظام التعويض لفريقك وفقاً لنمط تنظيم الفريق المعني. فعند استخدام التنظيم الوظيفي (ذلك الفريق الذي يوجد جنباً إلى جنب مع الهيكل التنظيمي الأساسي للمؤسسة)، يوصي غاري باستخدام «نظام المكافآت الإضافية، مثل خطة للمشاركة في الأرباح تقوّم مقدار خفض التكاليف أو المكاسب الأخرى، وتُوَزَع الأرباح على أعضاء الفريق وفق صيغة متفقٍ عليها سلفاً. وعند التعامل مع فريق المصفوفة (يتكون من أفراد من اختصاصات متعددة، يعملون معاً لتنفيذ مشروع منفصل في إطار زمني طويل)، اجعل التعويض مقترناً باكتمال مهام الفريق. أما في حالة فريق العمليات (وحدات متكافلة مستقلة تُدار ذاتياً، ويعمل أفرادها معاً بدوام كامل؛ لإنتاج سلعة معينة أو توفير خدمة محددة)، استخدم الحوافز المعدة للفرق خصوصاً - مثل مكافأة الفريق عند إثبات جدارته بالعلاوات أو زيادة الرواتب.

وتسلط مقالة «مكافأة فريق المصفوفة» مزيداً من الضوء على إستراتيجيات التعويض لنمط الفريق هذا. ويؤكد المؤلفون ضالة أهمية صيغة التعويض - سواء كانت علاوة إضافية أم حافزاً أم تقديراً

معنوياً- لهذا النوع من الفرق، مقارنة بالرابط بين التعويض وأهداف الفريق وقيم مكافأة عمل أفرادهم؛ بمعنى، كُنْ سخياً عند منح المكافآت النقدية بما يكفي للاستحواذ على انتباه أعضاء الفريق. وأقرن المكافأة بنتائج قابلة للقياس، ودع الأعضاء «يتقاسمون العائدات فيما بينهم». وعند تقديم المكافآت العينية -مثل بطاقة ائتمان لشراء منتجات الشركة، بطاقات السينما، خدمات تنظيف المنازل، قضاء أمسيات ممتعة مسلية- أبرز لهم قيمة الجوائز المتنوعة، واسمح لهم بـ «إنفاقها» على النحو الذي يرغبون فيه. هذا وقد ثبت أن دمج المكافآت النقدية والعينية معاً يعد الصيغة الفضلى للتعويض.

تطوي قيادة الفريق -بغض النظر عن غايته وتركيبه وأساس عمله- على تحديات خاصة لأي مدير. لكن تستطيع زيادة احتمال عمل فريقك بطاقته القصوى -ومن ثم إحراز أكثر النتائج أهمية للشركة- عبر فهم أسرار نجاح الفريق، ومعرفة كيفية معالجة الصراعات التي لا مفر منها عند القيام بأي عمل جماعي، وتقليص الهوة بين الأجيال المختلفة وتدبير الفروق بينها، وتقديم المكافأة المناسبة للعمل المتقن.



## رفع إنتاجية الفريق

يتشارك أفراد الفريق المنسجم في إحساس عالٍ بالالتزام لتحقيق غايةٍ مشتركةٍ، ويتحملون مسؤولية الوصول إلى تلك الغاية - بغض النظر عن السلطة الرسمية النابعة من التركيب الهرمي للمؤسسة. ويصلون إلى درجاتٍ عالية من الابتكار والإبداع، ويُظهرون حيويةً وحماسة كبيرين للعمل.

تشرح المقالات الواردة في هذا الجزء السمات المميزة للفريق الناجحة، وسبل مساعدة فرقك على العمل بطاقتها القصوى. فبالإضافة إلى ترسيخ القيم الثلاث - الالتزام والإتقان والأهداف المشتركة - سوف تحتاج إلى رعاية «الذكاء العاطفي» للمجموعة؛ أي ذلك المزيج الفاعل المكون من مهارات الإدارة الذاتية، وبناء العلاقات، الذي يولد أفضل النتائج على مستوى الجماعة.

وما المكافأة التي ستجنيها عند توظيف المقومات الصحيحة للأداء الجماعي بالطريقة المناسبة؟ أفكارٌ مبدعةٌ وحلولٌ مناسبةٌ للمشكلات الطارئة، وفرقٌ يزداد نجاحها كلما طالّت مدة عمل أفرادها سوياً.



## إدارة الفريق مقابل إدارة الأفراد في الفريق

تورين غاري

قد تأتيك الرؤى من عدد من الاتجاهات لا حصر له: فأنت -المدرّب الجيد- تتخيّ جانباً أحد أعضاء فريقك؛ لتعبر له عن إعجابك بأدائه. وبعد ثلاثة أيام، يصل إلى مسامعك نبأ انزعاج الأعضاء الآخرين؛ بسبب استثنائك له وخصه بالانتباه. أو لربما سخرت إمكانيات المؤسسة كافة لتزويد الفريق بالموارد الضرورية، لكن أحداً من أعضائه لا يبدي أدنى مقدارٍ من الامتنان أو الحماسة الشديدة للعمل.

استعدّ الآن للتعرف على معلومة مهمة في التعلم الإداري: تختلف إدارة الفريق عن إدارة أعضاء الفريق.

ما الفرق؟ تتباين الاختلافات وفقاً لعوامل عدة كالمهمة الحالية ومكونات الفريق. هل ألّفت الفريق للتخطيط لنزهة سنوية، أم لتصميم منتج جديد يتوقف عليه مستقبل الشركة مثلاً؟ هل المشروع طويل الأمد أم قصيره؟ هل يتكون الفريق من متخصصين ذوي باعٍ طويلٍ في المهنة، أم هم مجموعة من مرؤوسيك المباشرين؟ تقدم لك

مجلة (Harvard Management Update) أربعة أسئلة؛ لتطرحها على نفسك في المراحل المبكرة لتأليف الفريق على نحو خاص، وذلك بغية مساعدتك على اكتشاف وضعك الحقيقي والأخذ بيدك لزيادة فاعلية فريقك إلى الحد الأقصى.

## 1- هل الفريق هو البنية الوظيفية الأفضل لعملك الحالي؟

بناء على المهمة التي تخطط لأدائها، قد لا تُضطر إلى زج نفسك في تعقيدات إدارة الفريق وإدارة الأفراد. ففي بعض الحالات، تستغني عما يدعوه جون كاتينباش، الذي يعمل مديراً في شركة ماكينسي وشركاه، وأحد مؤلفي كتاب:

Wisdom of Team: Creating the High - Performance Organization.

«الفريق الحقيقي». فإذا دعيتك حاجتك إلى السرعة في إنجاز العمل إلى تجاوز المعايير الأخرى، مثلاً، يفضل عندئذ البدء بوحدة يقودها شخصٌ واحد (وتسمى إس إل يو SLU). فعلى الرغم من الاستخدام السائد لكلمة «فريق» في أيامنا هذه، لا تتناسب معظم زمر العمل مع هذا اللقب أبداً، بحسب زعم كاتينباش؛ فهي وحدات إس إل يو موهلة في القدم، أطلقت عليها تسمية خاطئة في سنوات التسعينيات.

وهنا يذكر كاتينباش: «يتناوب أعضاء الفريق الحقيقي على حمل راية القيادة. وفي المقابل، يقود وحدة إس إل يو شخص واحد. إضافة إلى ذلك، يجب على الفريق الحقيقي صهر مهارات الأفراد في بوتقة واحدة للخروج بمجموعةٍ من منتجات العمل المشترك؛ أما أعضاء وحدة

إس إل يو، فلا ينجزون كثيراً من الأعمال معاً: إذ يذهب كل منهم إلى مكتبه ليؤدي العمل الذي يجيده، ثم يضمه إلى نتاج المجموعة - والقائد هو الشخص الذي يحقق وحدة المجموعة.

«على الرغم من تفوق الفريق على وحدة إس إل يو من ناحيتي الجودة والإبداع، يحتاج الفريق إلى وقتٍ طويلٍ ليصبح قادراً على الإنتاج كبنية واحدة. وعلى العكس من ذلك، يعلم القائد في وحدة إس إل يو احتياجاته منذ البداية، ويستطيع توزيع المهام على الأعضاء بما يناسب مهاراتهم على أكمل وجه. ومن ثم تحقق وحدة إس إل يو نجاحاً أسرع في المراحل المبكرة للمشروع».

تتمتع وحدات إس إل يو بموقعها المميز دون شك، لكن هيمنتها المستمرة في عالم العمل، تفوّت على المؤسسات فرصة زيادة الإنتاجية التي يستطيع الفريق توفيرها على المدى البعيد. ولتهيئة مناخ يشجع على ظهور فريق حقيقي، تحتاج إلى توفير الظروف المواتية لتبادل الدور القيادي بين الأعضاء دون استثناء، حيث يستطيع هؤلاء تحقيق وحدة العمل بأنفسهم. وذلك بدوره يتطلب من الشخص الذي يتمتع بالسلطة الرسمية -وهو أنت- أن يكون مثلاً لسلوك أعضاء الفريق الذي تبغي إيجاده.

## 2- هل حددت الأهداف الجماعية للوحدة

### التي يستطيع الأعضاء تمثيلها؟

«تقع على عاتق الإدارة مسؤولية عرض أهداف جماعية بالغة الوضوح»، على حد تعبير سوزان كوهين، وهي أستاذة باحث مساعد

في مركز تطوير فاعلية المؤسسات، التابع لكلية الدراسات العليا في إدارة الأعمال في جامعة كاليفورنيا الجنوبية، وأحد مؤلفي كتاب: Designing Team – Based Organizations. ليست هذه الأهداف ببساطة مجموعة من الأهداف يحققها الأفراد لتغذي الهدف الجماعي؛ إذ ينبغي التشارك في مسؤولية إنجازها، مما يحتم على الأفراد جميعاً ضرورة المشاركة فيها. وتضيف كوهين: «فالتقييم والرؤية المتضمنة في الأهداف الجماعية، تربط الناس في وحدة كاملة أعظم، لذا من الأهمية بمكان للرؤية أن تكون واسعة بما يكفي؛ لتمكين الأفراد من الإدلاء بأرائهم تجاهها - بغية إيجاد معنى خاص بهم انطلاقاً من الرؤية الشاملة».

### 3- ما الإشارات التي سأرسلها إلى الأعضاء الآخرين حول آلية تفاعل الفريق؟

«تعد الدقائق الأولى في حياة الفريق بالغة الأهمية»، كما تشير آن دونيلون، مؤلفة كتاب: Team Talk: The Power of Language in Teams، وتعمل أستاذاً مساعداً في كلية باسبون. «حيث تتكوّن آراء أعضاء الفريق حول صاحب السلطة الرسمية العليا في المجموعة. وهنا يرجح أن يسترخي الأعضاء الآخرون في انتظار ذلك الشخص؛ ليوجههم ويملي عليهم المهام التي ينبغي القيام بها. وأفضل الفرق هي تلك التي يتشارك أعضاؤها في المسؤولية - بغض النظر عن منصب السلطة. وهنا يأتي التحدي الذي يواجه قائد الفريق؛ إذ يجب عليه إظهار اهتمامه الحقيقي بمشاركة الآخرين في السلطة والمسؤولية، فإيجاد هذا السياق منوط بالقائد».

إن تدبير «عملية تكامل خبرات الفريق» حاسم في هذه المرحلة. فإذا لم يقاوم المدير إغواء تولي تنفيذ المهام بنفسه - مثلاً - فلن يصدق الأعضاء الآخرون أبداً مسألة التقدير الصادق لمواهبهم، ولن يفهموا بتاتا أن المطلوب منهم تحقيق مستوى أعلى من المسؤولية. وتتابع دونيلون: «فتكافل أفراد الفريق هو الفارق الكبير المميز بين إدارة الأفراد وإدارة الفريق. فكلما طالّت مدة عملهم معاً، قلت حاجتهم إلى مدير». لذا يجب على القائد تشجيع الأعضاء - بطرق واضحة وأخرى مبهمة - على الاتصال ببعضهم بعضاً، لا به وحده، أو عن طريقه وحده.

ويؤكد كاتينباش أن حاجة المدير إلى إدارة أفراد المجموعة تنحصر في هذه المرحلة المبكرة (طور تكوين الفريق).

«فمتى غدت المجموعة فريقاً، يصبح الفريق قادراً على تدبير احتياجات أفرادها واهتماماتهم ومشاعرهم بسبل مختلفة. وهنا ينقل القائد نموذج عمله ولا يعود مطالباً بأداء دوره بوصفه مديراً وحيداً؛ بل يصبح أشبه بصلة الوصل داخل نظام عمل الفريق. وتعد هذه إحدى مؤشرات قيام فريق حقيقي: حتى القائد المعين للمجموعة، يؤدي عملاً حقيقياً يتجاوز التنسيق بين أداء الآخرين.

تنصح دونيلون القادة «بالإدلاء بأرائهم والتفاوض مع الأعضاء الآخرين، مع الأخذ في الحسبان إمكانيات الأعضاء الآخرين واهتماماتهم»، عوضاً من رسم خط سير الأمور. فأشراك أفراد الفريق كافة في اتخاذ قرار معين، عندما يتعلق الأمر بموضوع غير

مؤدّ ظاهرياً، كتحديد مواعيد الاجتماعات الدورية، ينقل إليهم رسالة مؤثرة حول الأمور المهمة وآلية عمل المجموعة.

هذا وتمثّل طريقة تعامل المدير مع شخصٍ يعرض رأياً مناقضاً رأيه، نقطة تحولٍ أخرى في المراحل الأولى لعمل الفريق؛ وتوضح دونيلون ذلك قائلة: «سوف يراقب الآخرون هذا التفاعل سعياً لاقتناص التلميحات التي ترشدتهم إلى تحديد نمط الإدارة المتبع من قبل القائد. لذا من المهم أن تكون مثلاً جيداً في [إدارة] النزاع. اطلب من ذلك الشخص المزيد من التوضيح أو إعادة صياغة عباراته؛ للتوثق من استيعابك لها، واعترف باحتمال كونه محقاً، ثم سلّه: هل لديه بيانات موضوعية تساعد على إيجاد حلٍ لتعارض الآراء هذا؛ ذلك أنك بحاجة إلى تمثيل نموذج لأسلوب تقبل الآراء المعارضة وأخذها في الحسبان. فمتهجك يظهر لأعضاء الفريق احترامك آراءهم وتقديرها».

وتصف دونيلون هذا المنهج بأنه «سلطوي تعوزه الأوتوقراطية». أما فيما يتعلق باستخدام السلطة الرسمية في الفريق أو لا، فتشرح قائلة: «ينبغي أن تعكس مقداراً أعظم من الخبرة أو الموهبة. لكن يجب على القائد التخفيف من استخدام سلطته الرسمية قدر المستطاع، عند التعامل -على نحو خاص- مع فريق يتمتع أفرادُه بمواهب كبيرة. وفي الحقيقة، كلما ازدادت قدرة القائد على مقاومة استخدام سلطته الرسمية، ازدادت إمكانية استخدامه وسائل غير رسمية لكسب النفوذ، وحققت نتائج أفضل».

#### 4- هل يكافئ نظامي في إدارة الأداء

#### التكافل المتبادل والتشارك في تحمل المسؤولية؟

يبقى الانتباه، حتى ذلك الذي يبلغ أقصى الدرجات، محدد الأثر في المراحل الأولى من حياة الفريق، ما لم يدعمه نظامٌ مناسبٌ لإدارة الأداء - أي نظام لتقويم إسهامات الأفراد في تحقيق الهدف الجماعي ومكافأتهما. «لكن مشكلة معظم أنظمة إدارة الأداء الحالية تكمن في تصميمها لتلائم الفرد؛ إذ تركز على نموذج الرئيس - المرؤوس [اقرأ: إس إل يو] فقط... حتى تلك البدعة السائدة حالياً في حلقات الموارد البشرية، والمدعوة التغذية الراجعة الشاملة، ما تزال مدفونة في منطق التقويم الفردي: فهي لا تتعامل مع التغذية الراجعة للإنتاج الجماعي بوصفها وحدة كاملة»، على حد تعبير كوهين.

غالباً ما يستلزم تأسيس نظام مناسب لإدارة الأداء الانطلاق من القاعدة إلى الذروة؛ مما يعني ابتكار أداة تقويم تقيس الإنجاز الجماعي أولاً، والإسهامات الفردية ضمن ذلك الإطار للوصول إلى الهدف الجماعي ثانياً. لكن كوهين تحذر من مخاطر التركيز على المعايير القصيرة الأمد وحدها، مهما كانت أهميتها. وتوضح ذلك بالقول: «غالباً ما تتطلب النتائج البعيدة المدى للمشروع سنوات قبل أن تتجلى بوضوح. ومع ذلك، لا بد من محاولة أخذها في الحسبان». فمثلاً، حاول فريق يعمل على تصميم البرامج الحاسوبية في شركة لوتس للتنمية تنفيذ هذه الخطوة، عبر تضمين التصورات المستقبلية

لأسهم المالية والمبيعات على المدى الطويل في المزيج التقويمي، إضافة إلى المعايير المعتادة المتعلقة بتنفيذ فقرات جدول العمل، والالتزام بالمواصفات المحددة، والتنقيب عن الأخطاء لمعالجتها.

وترد فائلة: إنه لمن الضروري تغيير إجراءات منح المكافآت؛ لتتلاءم مع محيط الفريق الحقيقي، تماماً مثلما يتحتم تعديل وسائل التقويم.

فاتباع نظام يقرن المكافأة بالمهارة، أو نظام دفع الأجور المرتكز على الإتقان، «يفيد في تطوير كفاءات جديدة ضمن الفريق؛ وبدورها، تساعد تلك الكفاءات الجديدة على تحسين أداء الفريق. وثمة ميزة إضافية لهذا المنهج، تتمثل في منح الإدارة مقداراً من السلطة حول تحديد الكفايات الواجب على الموظفين تعلمها».

إن صياغة علاوات خاصة تدفع الفريق إلى النجاح مسألة ممكنة، لكنها تتطوي على شيء من الصعوبة. تروي كوهين قصة نظام علاوات الفريق في إحدى شركات التأمين، الذي أدى فعلياً إلى خنق علاقات التعاون بين الفرق في مناطق جغرافية مختلفة؛ إذ ما يزال كثير من العمل قيد الإنجاز في هذا المجال. ثم إن رغبة الفرد في الحصول على التقدير، هي حاجة إنسانية رئيسة ينبغي تضمينها دوماً في أي نظام تقويمي. وتقترح كوهين استخدام السبل العادية غير الرسمية؛ للاعتراف بإسهامات الأفراد بوصفها أفضل طريقة للقيام بذلك. ومع ذلك، قد تطرق مسامعك تلك الوشوشات الصادرة عن المجموعة:

«لم هي، ما دام مفروضاً أن يكون هذا العمل مجهوداً جماعياً؟». أما من أحدٍ ليتكرم علينا باكتشاف طريقةٍ لإخماد غمغماتٍ كهذه، بعرض نظامٍ عادلٍ تماماً، ويرضي الجميعٍ للتعويض الجماعي؟

---

### قراءات إضافية

*Designing Team-Based Organizations* by Susan G. Cohen et al. (1995, Jossey-Bass, 419 pp.)

*Team Talk: The Power of Language in Teams* by Anne Donnellon (1996, HBS Press, 320 pp.)

*The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* by Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith (1993, HBS Press, 304 pp.)





## المقومات الأساسية الثلاثة للفريق الفاعل

جيم بيلينغتون

تعددت الأعمال الإدارية المصنفة تحت المصطلحات أمثال «الفريق»، و«العمل التعاوني»، و«إدارة الفريق»؛ لتتجاوز بأشواط أبعاد الاستخدام الفعلي لفريق العمل الذاتية الإدارة. فهنا مديرٌ تنفيذي يتحدث عن اجتماع لأعضاء فريقه جميعاً، وهناك محللٌ أمني يكتب حول «أفضل فريق إداري» في الشركة الفلانية؛ بالرغم من أن أياً من هذه المجموعات البشرية - بغض النظر عن مزاياها - لا يحقق الشروط التي وضعها علم الاجتماع في تعريفه آلية تفاعلات الفريق الحقيقي وإنجازاته. وفي الواقع، بات مصطلح «العمل التعاوني» جامعاً معظم أنواع الإدارة الهادفة إلى التميُّز عن الصنف الرديء للإدارة، القائم على استخدام السلطة الهرمية.

نعلم أيضاً أن استخدام الفرق بتكويناتها المدهشة كلها، وفيها الفرق الكثيرة التي لا تستوفي شروط أي تعريف تقليدي للمصطلح، يزداد يوماً إثر آخر. فالمؤسسات تتشد الوصول إلى مستوى أعلى من الإبداع والإنتاجية تستطيع الفرق توفيره، والموظفون يرغبون في معاملتهم بوصفهم أعضاء في فريق أكثر من كونهم مجرد مرؤوسين. ومع ذلك، قليلة هي الفرق التي تعمل بالطاقة القصوى - وهو أحد أسباب تكدُّس فيض من الكتب

التي تتناول بناء الفريق على مكاتبنا. فما سبب إخفاق الفرق المتكرر بعد كل تلك القصص التي تحتفي بقدراتها؟ (إن احتجت إلى التذكير، ففكر في فريق ديزني، وفريق زيروكس، وفريق كوداكز زيبرا).

وبالنظر إلى الارتباك الحالي حول التعريف، إضافة إلى الاهتمام الكبير بتحسين إنجاز هذه المجموعات البشرية، قررنا النظر إلى مميزات الفريق الفاعل فقط. وعند إجراء مراجعة للمطبوعات المعاصرة، عثرنا على ثلاثة مقومات رئيسية: الالتزام، والكفاءة، والهدف المشترك؛ علماً بأن كلاً منها ينطوي على شيء من الغموض؛ بسبب بُعد معناه عن المعنى الذي نتوقعه، وصعوبة تقصي وجوده - أو غيابيه - وسط الأعضاء الذين تأمل منهم تأليف فريق.

### الالتزام

يمثل التفاني المشترك لتحقيق أهداف محددة في الأداء جوهر عمل الفريق، وفقاً للاستشاريين جون ر. كاتينباش ودوغلاس ك. سميث مؤلفي كتاب (The Wisdom of Teams: Creating the High Performance -). إذ تقضي أفضل الفرق وقتاً طويلاً في العمل على صياغة غاية تصبح ملكاً لها. ويتطلب هذا العمل الاستهلاكي من المشاركين جميعاً نذر أنفسهم لتحقيق أهداف معينة، ومن ثمّ تشارك في مسؤولية حصيلة عملهم. بمعنى، يتولد الالتزام نتيجة وجود حس مشترك بامتلاك الهدف الذي يأمل الفريق الوصول إليه.

نادراً ما تدفع الفرق التي ارتأى كبار المديرين تأسيسها دونما هدف محدد، أفرادها إلى تحقيق إنجاز استثنائي. ويورد كاتينباش وسميث مثلاً على الإنشاء السريع لمشروع للفرق التجريبية: أطلقته

سلسلة فنادق ريتز كارلتون. لم يكن للمشروع أي هدف أداءٍ محددٍ، خلا الهدف الغامض المتمثل في «بناء الفريق». وعلى النقيض من ذلك، عندما تسربت المشكلات إلى قسم الإعلانات في صحيفة تالاهاسي ديموكرات الأمريكية، انبثق فريق مشروعاتٍ مكونٍ من طليعة العاملين فيها للنهوض بالقسم؛ حيث واجهت صناعة الإعلان فيها تحديات خطيرة، من أمثال شركات الكابل والتلفاز المحلي، ووصلت المخاطر حداً حرجاً مع حقيقة بدء انهيار الصحف في أرجاء الولايات المتحدة. وتمثلت المهمة المبدئية للفريق في استئصال الأخطاء في صناعة الإعلان. وبعدها أدركت المجموعة فاعلية نمط التحسين الذي أحدثته في الحفاظ على استمرار الصحيفة، قامت بمعالجة مشكلة الحمل الزائد للعمل المكتبي على موظفي قسم المبيعات، والتقدم البطيء للإنتاج الفني الإعلاني. وهكذا تحولت القوة العاملة التي نشأت لأداء مهمة محددة، إلى قيادةٍ غير رسمية للصحيفة على نحو كامل. لقد مثل الالتزام -التزام أفراد الفريق ببعضهم بعضاً وبهدفٍ واضحٍ هو إنقاذ الجريدة- وجه الاختلاف.

كيف يتميّز الالتزام الحقيقي للفريق عن تأييده بالقول -لا بالفعل- أهدافاً غير واقعية؟ وفقاً لآن دونيلون، مؤلفة كتاب: *Team Talk: The Power of Language in Team Dynamics*، يمكن كشف النقاب عن وجود الالتزام أو غيابه، عبر تحليل اللغة المستخدمة من قبل أعضاء الفريق. فاستخدام هؤلاء صيغة المبنى للمجهول أو ضمائر الغائب -مثلاً- لوصف عملهم -«يجب أن يُدرك ذلك الهدف أيضاً»، «سوف يُصدر [الفريق] ذلك المنتج الجديد هذا العام»- هو إشارة تحذير. هل الفريق «هو» أم «نحن» كذلك يعد استعمال الصيغ المبهمة لوصف الأشخاص علامةً أخرى تنذر بوجود مشكلات: «الإدارة تريد

منا القيام بهذا». حين يلتزم أعضاء الفريق التزاماً صادقاً، تتجلى هذه الحقيقة عبر دراسة اللغة المستخدمة من قبلهم. ويقدم كتاب دونيلون هذا إرشاداتٍ معينة لإجراء «اختبار لغة الفريق»، يساعد الفريق على زيادة فهم ذاته عبر ضبط لغته. وعلى سبيل المثال، إن الانتباه اليقظ إلى كيفية استعمال الأعضاء الكلمات يساعد على استئصال مشكلات سوء الفهم الناتج عن الفروق الثقافية. فصفة «الإنسان الجامح» قد تعد مدحاً في بالو ألتو (كاليفورنيا)، لكنها مذمةٌ في زيوريخ (سويسرا) - تماماً مثلما قد يشير العمل ساعاتٍ طويلة إلى الالتزام الشديد في كليفلاند (أوهايو)، لكنه في بوردو (فرنسا) يدل على وجود مشكلاتٍ أسرية.

يتفق خبراء آخرون على عد اللغة مؤشراً رئيساً للتفريق بين الفريق الحقيقي، وذلك المصمم ليكون «برنامج الشهر». ففي كتابه الذي يحمل عنواناً مثيراً هو: No More Teams! Mastering the Dynamics of Creative Collaboration، يهزأ ميشيل سكريدج من الاستخدام الواسع الانتشار لمصطلح «الإقناع» لوصف عملية بناء الفريق: «حين يشرع المديرون في الحديث عن التعاون بوصفه «إقناعاً»... فإنهم ينظرون إلى التعاون وكأنه أداة سياسية لبناء الأحلاف، أكثر من كونه منهجاً حقيقياً لتوليد قيمة معينة».

يميل الالتزام بالفريق إلى التردّي كلما ازداد عدد أعضائه. ويتفق الخبراء على فكرة ندرة الأداء المثالي للفرق التي يتجاوز عدد أفرادها الـ 20 شخصاً. أما عدد أفراد الفريق المثالي فهو 10 أشخاص أو أقل.

تسم إحدى الخرافات الفريق الفاعل بالود الشديد، لكن، كثيرة هي الفرق الفاعلة التي تبدو أقرب إلى ساحات القتال.

يميل الالتزام إلى الازدياد في حالة المكان المشترك - أي عمل أفراد الفريق في منطقة جغرافية واحدة، بالرغم من ميل المؤلفين إلى عدم الاتفاق على أهمية هذا المقوم. ويؤكد سكريدج: يلزمنا أمرٌ واحد فقط، ويطلق عليه تسمية غريبة هي «الحيز المشترك» - يمكن لمخطط عمل أو نموذج من الطين، أن يكون صلة الوصل الوحيدة للمتعاونين الذين يعملون في قارات مختلفة. ويصف مؤلفو كتاب: Teams and Technology: Fulfilling the Promise of the new Organization - وهم: دون مانكين، وسوزان ج. كوهين، وتورا ك. بيكسون - طرقاً تتيح لتقانة المعلومات تعزيز العمل التعاوني، دون وجود مكان مشترك بالضرورة. لكن، تكاد تكون الأمثلة كافة المذكورة من قبل الخبراء حول التفوق في الأداء هي الفرق ذات موضع مشترك، في مدة زمنية معينة من تاريخ حياتها على الأقل. فعقد الاجتماعات باستخدام الوسائط الإلكترونية وتقنيات الحاسوب والإنترنت، لا يغني عن الالتزام الناتج عن الاحتكاك البشري. وتعقب دونيلون أيضاً: تتكاثر مشكلات سوء الفهم وسط أعضاء الفريق العاجز عن التواصل شخصياً مع بعضهم بعضاً.

ويعد توزيع المكافآت للفريق بناءً على عمله الجماعي، لا على الأداء الفردي، وسيلة أخرى لبناء الالتزام. ويؤكد سكريدج أن ما من شيء يخلق التزام الفريق، أكثر من الزعيم الذي يعزو إلى نفسه - ومن ثم يكافأ - الفضل في الإنجاز الذي حققه فريقه. ومع ذلك، نجد أن الانحياز إلى الفردية متجذرة بشدة في عالم العمل في الولايات المتحدة؛ فقليلة هي الشركات التي تكلف نفسها مشقة اكتشاف سبل لتقويم عمل الأفراد والتعويض لهم بناءً على إنجاز الفريق الذي يعملون فيه. ويقدم سكريدج في هذا الخصوص مقترحات عملية؛ لإلحاق التغذية الراجعة الخاصة بالأداء الفردي بأخرى تتناول العمل الجماعي وتقويم الزملاء.

## الكفاءة

ما الذي يستطيع كل عضو في الفريق أداءه فعلاً؟ تعدد المهارات الأساسية، التي يتم إغفالها غالباً عند تأليف الفريق، عاملاً حاسماً في تحديد فاعليته المحتملة. فعددٌ كبير جداً من الشركات يقع في خطأ بناء عضوية الفريق على الألقاب الرسمية، أو المناصب التي يشغلها الأفراد في المؤسسة، لا على المهارات.

يقترح كاتينباش وسميث ثلاث فئات من المهارات ينبغي البحث عنها عند تأليف كل فريق. أولها الكفاءة الفنية: هل الشخص المكلف بمهمة التسويق قادرٌ حقاً على فهم الزبائن، والمساعدة على استنباط سبل مبدعة للوصول إليهم؟ وثانيها مهارة حل المشكلات: هل يستطيع تجاوز أبعاد الواجبات المحددة بدقة التي اعتاد على أدائها؛ ليساعد في فهم مجموعة معقدة ومتشابكة من الحقائق؟ أما الفئة الثالثة فهي مهارة التواصل الاجتماعي: هل يملك القدرة على إيصال الرؤى النابعة من خلفية ثقافته المهنية إلى أعضاء النظم الأخرى، والإسهام في مجهود جماعي؟ تتضافر هذه المهارات معاً لتكوّن الكفاءة الجماعية التي ستتيح للفريق فرصة النجاح.

لا تتضمن اللائحة «الود الدائم». فوفقاً لسكريدج: تسمُّ إحدى الخرافات الفريق الفاعل بالود الشديد، لكن ثبت أن كثيراً من الفرق الفاعلة هي أقرب إلى ساحات القتال. فالمصممون ذوو الكفاءة العالية يتصادمون مع المسوقين ذوي الكفاءة العالية. والفرق المكونة من أعضاء يتمتعون بالكفاءة العالية، ترحب بالنزاع ثمناً للطاقة الهائلة الناتجة عن تضافر الجهود وتبتكر الأفكار الجيدة، واحدة ضد الأخرى، حتى تصل إلى الفكرة الفضلى.

كان عدد علماء الفيزياء في مشروع مانهاتن\* أكبر كثيراً من عدد بناء الفرق، وقد اندلعت المشاحنات في أرجاء ذلك المشروع التعاوني الذي يعد الأضخم تاريخياً على الأرجح. ولكن، عمل أولئك الأفراد ذوي الكفاءة العالية باتجاه هدفٍ مشتركٍ أسفر عن إدراك ذلك الهدف.

يجمع الخبراء كافة على قدرة الكفاءة الوظيفية - لأفراد يتمتعون بخبرة عظيمة، وإن يكن في مجالات منفصلة - على التكتل لتحقيق نجاح متعدد الوظائف، إن هي أدبرت بطريقة مناسبة. ويوجز ستيفن كوفيه هذه الفكرة بالتفريق بين التسوية وتضافر الجهود، ويؤكد قائلاً: «التسوية هي اقتراح أن  $1 + 1 = 1.5$ ، أما تضافر الجهود فهو اقتراح أن  $1 + 1 = 3$ ».

### الهدف المشترك

في إحدى المؤتمرات التي أقيمت حديثاً، علق كوفيه أيضاً بالقول: إن طرح السؤال «ما الغاية من وجودكم؟» يفهم كثيراً من الفرق.

فعندما يفترق أعضاء الفريق إلى رؤيةٍ مشتركةٍ للغاية المرجوة من عملهم المشترك، يعجزون عن العمل معاً متفائلين. ثم سأل قائلاً: «هل جربت يوماً تركيب أجزاء لغز معقد، بالتعاون مع أشخاص يملكون جميعاً تصوراً مختلفاً للصورة المكتملة؟ إنها فوضى». ويتابع: «فابدأ العمل إذاً بعد وضع الغاية النهائية في أذهانهم».

يختلف هدف فريقٍ معين عن مهمة الشركة وعن مجموع أهداف العمل الفردي؛ على حد تعبير كاتينباش وسميث. ويمكن للإشراف الإداري مساعدة الفريق على الانطلاق بعمله عبر صياغةٍ شاملةٍ للغاية

\* مشروع مانهاتن: أنجز في أثناء الحرب العالمية الثانية لتطوير أول قنبلة ذرية. أشرفت عليه الولايات المتحدة، وضم علماء من كندا والمملكة المتحدة / المترجمة.

من إنشاء الفريق، التي تسعى الشركة إلى تحقيقها. وهكذا، تستثمر أفضل الفرق وقتاً وجهداً كبيرين في استكشاف غاية تناسبها، أفراداً وجماعةً، ومن ثم صياغتها والاتفاق عليها. وينبغي أن تكون هذه الغاية قابلة للتنفيذ، وواضحةً، وأن تستلزم من أعضاء الفريق كافةً بذل جهودٍ متكافئةٍ نسبياً.

فمثلاً، تخطط شركة ثري إم لتحقيق هدفٍ على مستوى الشركة، يتمثل في استجرار نصف عائداتها من منتجاتها المعروضة في الأسواق في السنوات الخمس الأخيرة. وهكذا، نشأت فرق لتطوير المنتج في قسم السلامة البيئية والصحة المهنية للشركة في الثمانينيات؛ بسبب عجز الصيغ التقليدية للتنظيم عن ابتكار أفكارٍ مميزةٍ مبدعةٍ للوصول إلى ذلك الهدف. ومنحت هذه الفرق الاستقلال الذاتي والسلطة لتحديد أهدافها وميزانياتها وأغراضها الخاصة. لكن، لم يكن هناك شك أبداً في الهدف الأساسي - زيادة الابتكار في هذا القسم من الشركة بما يكفي لتحقيق هدفها الكبير.

يكتسب الهدف، بعد مناقشته وتوضيحه والاتفاق عليه جماعياً، القدرة على إطلاق روح الإبداع لدى أعضاء الفريق؛ لاختبار سبل جديدة لتحقيقه.

ويوضح مانكين وزميلاه طريقة تصميم فرقٍ تشجع المشاركين على «إجراء إصلاحاتٍ بسيطةٍ»؛ إذ يمكن تعديل خطط عمل الفريق مع تبدل حاجات الزبائن أو أحوال السوق. لكن المفارقة تكمن في حتمية فهم الغايات جيداً قبل تبني الوسائل لتحقيقها. هذا وإن تصميم فريق يأخذ في حسبانها «عناصر المفاجأة والعفوية واكتشاف الأشياء مصادفةً».

لا يجدي نفعاً إلا إذا استوعب كل فردٍ فيه الهدف تماماً ووافق عليه. ففي الأيام الأولى في حياة حاسوب آبل، خطط جوبز ووزنياك، ومنذ البداية، للتعاون على تحقيق هدف تصميم حواسيب شخصية متاحة للجميع ومن ثم تصنيعها. وقد دعم ثباتهما هذا على تحقيق تلك الغاية، المحاولات المتكررة التي لزمّت لاستنباط المعلومات الخاصة بتطوير حاسوب «لبقيتنا».

أما المثال الثاني الذي يذكره كاتينباش وسميث على قوة الهدف المشترك، فمستمدٌ من خبرة فريق شركة بيرلنغتون نورذن للنقل المتعدد الوسائط. فمع رفع القيود عن صناعة السكك الحديدية في مطلع الثمانينيات، رأى عدد من المديرين في الشركة فرصة جديدة للشحن «المتعدد الوسائط» للبضائع - المزج بين الشاحنة والقاطرة للوصول إلى أقصى درجات الكفاءة.

ولكن، لم يكن لدى أعضاء الفريق - عند تأليفه - مخطط واضح لمفهوم العمل الجديد هذا. وارتاب القائمون على العمل من كلا الجانبين (النقل بالشاحنة والنقل بالقاطرة) في بعضهم بعضاً؛ نتيجةً لتنافسهم المباشر في المناخ القديم قبل رفع القيود. لكن الرابط الذي جمع أفراد هذا الفريق المكون من 7 أشخاص، كان القناعة الراسخة في إمكانية النهوض بكفاءات مدهشة عند استخدام النقل المتعدد الوسائط. ومع نهاية العقد، باتت شركة بيرلنغتون في موقع الصدارة متحوّلة إلى شركة يبلغ رأسمالها مليار دولار. وبمرور الزمن، ساعدت على تغيير بنية صناعة كاملة؛ فوسائلها تبدلت بسرعة مع بقاء الهدف ثابتاً. وقد علق أحد أعضاء الفريق قائلاً: «كانت «المشاركة» مفهوماً أساسياً لدى أعضاء هذا الفريق؛ فقد تشاركنا في كل شيء، لكن أعظم

ما تشاركنا فيه كان هدفاً وإستراتيجية صغناهما معاً. وقد أوجد ذلك معياراً لعملنا اليومي؛ هل قمنا بالأمر التي تخدم تحقيق خطتنا؟».

في الختام، ليس الالتزام والكفاءة والهدف المشترك مقومات كافية لبناء فريقٍ فاعل، لكنها تُعدُّ النقاط الأساسية التي ينبغي الانطلاق منها.

---

### قراءات إضافية

*No More Teams! Mastering the Dynamics of Creative Collaboration* by Michael Schrage (1995, Currency/Doubleday, 272 pp.)

*Team Talk: The Power of Language in Team Dynamics* by Anne Donnellon (1996, HBS Press, 320 pp.)

*Teams and Technology: Fulfilling the Promise of the New Organization* by Don Mankin, Susan G. Cohen, and Tora K. Bikson (1996, HBS Press, 320 pp.)

*The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* by Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith (1993, HBS Press, 304 pp.)



## ما سبب نجاح بعض الفرق (واخفاق الأغلبية الساحقة منها)؟

### السري يكمن في أسلوب الإدارة

لقد خضعت الفرق في حيز العمل لتمحيص كبير، وقلّبت وجوهها كافة في السنوات القليلة الماضية، وباتت الأحكام عليها موضة العصر. فبعضهم يقول: تحقق الفرق نجاحاً كبيراً، وغيرهم يصفونها بالكارثة. وهنا يتردد: تبرز الفرق تحسناً كبيراً في الإنتاجية، في حين نسمع تعليقا من هناك: لا تلبث أن تذوي دون جدوى. فبعضهم يرغب فيها وآخرون يكرهونها.

في الحقيقة، يصرح ج. ريتشارد هاكمان، وهو أستاذ في علم النفس من جامعة هارفارد: وجد الباحثون أن الفرق في حيز العمل تقف على نهايتي سلم النجاح؛ فكثير منها تعمل على نحو رائع، وأخرى كثير تخفق على نحو مأساوي، أما تلك التي تتربع في المنطقة الوسطى بين هذين الحدين، فقليل عددها.

ومع ذلك، نستطيع أن نستبشر خيراً عندما نعلم مقدار الدراسة الكبيرة التي خضعت لها الفرق، وأن موظفي كثير من الشركات قد عملوا ضمن فرقٍ مدةً زمنيةً طويلةً. وقد أثمر هذا البحث والتجريب

عن رؤى جديدة في مجال تمييز النجاح من الفشل. وهذا يقودنا إلى التركيز على إدارة الفريق - والدعم اللازم الذي توفره المؤسسة له.

### إقامة التوازن

غالباً ما يقع المديرون المسؤولون عن أداء الفريق في أحد فحين: إما الاستمرار في سلوكهم التقليدي في الزعامة، فيُملُون على الفريق عمله وآلية تنفيذه؛ أو الاعتقاد أنهم «يفوضون» الفريق عبر تحاشي استخدام سلطتهم كلياً. لكن أياً من المنهجين لا يجدي نفعاً؛ إذ يتمثل واجب المدير - بحسب ما ورد على لسان هاكمان في دراسة حديثة تناولت العمل التعاوني - بـ«صون توازنٍ مناسبٍ للسلطة» بينه وبين فريقه.

ما المعنى الحقيقي لذلك؟ من ناحية، يجب على المدير التعبير بوضوح ودون تردد عن أهداف الفريق، وبذلك يقي فريقه من التخبط في محاولة معرفة ما يجب القيام به. ويؤكد هاكمان ذلك قائلاً: «عندما تُستخدم السلطة لوضع هدف واضح جذاب لفريق معين، فإنك تمنح هذا الفريق السلطة ولا تجردهُ منها». ومن ناحية أخرى، ينبغي تخويل الفريق بالسلطة اللازمة لتحديد الوسائل للوصول إلى تلك الغايات؛ إذ يعجز أفراد الفريق عن العمل بروح الفريق الواحد، دون تكليفهم بمسؤولية حقيقية - كتحديد سبل تحقيق أهدافهم.

هذا وتعلمنا التجربة العملية درساً آخر عن السلطة الممنوحة للفريق: يمكن لنطاق حرية أداء الفريق أن يتغير بمرور الزمن، بل ويجب تغييره. وهنا يوضح توم رادي، مدير إدارة المعرفة وأنظمة العمل والأداء الرفيع المستوى في خدمات الزبائن حول العالم في شركة زيروكس، التي اعتمدت على عمل الفرق سنواتٍ كثيرة: «نحن نشجع [المديرين] على الانطلاق

ببطء شديد، والحفاظ على الحدود الوثيقة بالإحكام. ومع بداية نمو الفريق وتوسعه وتحمله مسؤوليته، يمكن الشروع في إزالة تلك الحدود». ويتابع قائلاً: «من الضروري أن يبقى المدير مشاركاً في العمل، حتى لو كان الفريق ناجحاً. «قد يتمتع الفريق بسلطة كبيرة لصنع القرار، لكن من واجب المدير تخطيط العمل على مدى عام كامل، إضافة إلى توضيح الخطوة اللاحقة للفريق».

### تعلم مهارات العمل التعاوني

يجب تدريب الفريق على العمل التعاوني: حيث يحتاج الأعضاء غالباً إلى المساعدة على إتقان المهارات اللازمة كالإصغاء، والتواصل مع أشخاص من أنماط مختلفة، والحفاظ على التركيز على المهمة. ليست هذه بالأخبار الحسنة، لكن الشركات تعلمت -من خبراتها الشخصية غالباً- عدم جدوى المنهج الشائع القائل: «درب أولاً وأسس الفريق لاحقاً».

ثمة بديل أفضل: التدريب الدوري على مدى مدة زمنية محددة. وفي هذا الشأن يقول راوي: «اعتدنا إدخال [أعضاء الفريق] إلى غرفة وإخضاعهم لتدريب مكثف»، ولكن كان أعضاء الفريق يجهلون الأمور الضروري تعلمها. أما الآن، فقد وسعت الشركة نطاق التدريب: جلسة لتطوير معايير السلوك -مثلاً- يعقبها ممارسة المهنة عدة أسابيع، ثم جلسة أخرى بهدف تقوية المعايير المعتمدة.

«يعد هذا تدريباً في أثناء العمل، أكثر من كونه «حقناً» لها جميعاً دفعة واحدة».

تبين التجربة أيضاً أن ما من شيء يضاهي العمل ضمن فريق عدة سنوات في تعليم العمل التعاوني؛ إذ لا يكفي الأعضاء تعلم مهارات جديدة

وحسب، بل يجب عليهم أيضاً نسيان الأدوار التقليدية التي تعلموها. عملت ليندا سافيدج - وهي منسقة الحدث في خدمة الاختبار التعليمي - في فرق عدة، وتشير قائلة: «يتطلب الأمر بضع سنوات من العمل في فرق متنوعة، قبل بدء اضمحلال التسلسل الهرمي للسلطة ضمن الفريق». لقد أدرك أعضاء أحد الفرق في شركة زيروكس مغالاتهم في الاعتماد على مديرهم، إلى درجة وجب عليهم فيها اتخاذ إجراء فاعل، تمثل في «إعلام المدير بقرار منعه من حضور أي اجتماع للفريق، حتى تحسّن أدائه من دونه»؛ على حد تعبير ريك كروماين الذي يعمل مهندساً في خدمة الزبائن.

## الفريق الناجح

ما العوامل التي تسيّر بالفريق على دروب النجاح؟

حدد الباحثون والمزاولون المهنة ستة عوامل هي:

1. مجموعة من الأهداف لا لبس فيها، توضحها الإدارة دون أي غموض.

2. مقاييس تسمح لأفراد الفريق بتقويم إنجازهم - وإظهار الصلة

بين عمل الفريق والمؤشرات الأساسية للشركة.

3- التدريب المستمر - وليس مرة واحدة فقط - في مجال التواصل

الاجتماعي، والقيادة الجماعية، وغيرها من مهارات العمل التعاوني.

4- سلطة صنع القرار فيما يتعلق بسبل الوصول إلى الأهداف المرسومة.

ولكن، قد يُضطرّ المديرون إلى الانطلاق ببطء، وتوسيع نطاق

سلطة الفريق تدريجياً.

5-التقويم والمكافآت المرتكزة على العمل الجماعي، لا الدوافع الفردية.

6-الثقافة المنفتحة التي توفر مدخلاً سهلاً إلى المعلومات الخاصة بالفريق، وإلى الإدارة العليا.

### الأهداف والمقاييس

استنتج الباحثون منذ زمن بعيد تركيز الفريق الناجح على الأداء؛ إذ يمتلك مجموعة من الأهداف محددة بدقة، ونماذج اتُفقَ عليها بغية تحقيق هذه الأهداف. إضافة إلى ذلك، يتشارك أفراد الفريق في مسؤولية أداء المجموعة كاملةً. هذه هي الخصائص المميزة للفريق الحقيقي عن وحدات العمل أو الأقسام التقليدية. وقد كتب جون ر. كاتينباش ودوغلاس ك. سميث في أحد مقالاتهما المشهورة حالياً، التي نشرت في صحيفة هارفارد بيزنس ريفيو: «الفريق هو عدد قليل من الأشخاص ذوي الخبرات المتكاملة، الذين تعهدوا تحقيق غايةٍ مشتركة، ومجموعة من أهداف الأداء، ومنهج يتشاركون في حمل مسؤوليته».

(«The Discipline of Teams» – March – April 1993)

غير أن الأهداف والمسؤولية تتطلب وجود مقاييس تتيح للفريق إمكانية تقويم تقدمه. هذا ويعد إدراك أعضاء الفريق هذه الحقيقة، وشروعهم في صياغة معاييرهم الخاصة، إحدى العلامات المميزة لنجاحهم. فعندما لاحظ فريق كرومراين - مثلاً - وجود بعض مشكلات الأداء لديه، ابتكر معايير سمحت لأفراده بتقويم أدائهم يومياً في أثناء مراحل العمل. «فبدلاً من انتظار شركة زيروكس إرسال المعلومات

إلينا حول آلية سير العمل، نستطيع الآن إجراء الفحص في أي وقت في الشهر، ورؤية النقطة التي وصلنا إليها».

تنص أحدث الرؤى المتعلقة بقياس الأداء على ما يلي: من الضروري ربط المقاييس بأهداف الشركة، لا بالأهداف المرحلية فقط. فموضاً عن السعي لتحقيق هدف حدوث التسليم في وقته المحدد، يجب على الفريق التركيز على معدل الوقت المحدد من ناحية، وعلى مصلحة الشركة - مثل رضا الزبائن، والاحتفاظ بالزبائن، ومثال ذلك - من ناحية أخرى. وكما يؤكد جون سبنسر، مدير مركز تقنيات الكاميرا في شركة إيستمان كوداك: «ينبغي أن يدرك الفريق مقوم الشركة من العمل الذي يؤديه، وكيفية تأثيره في ذلك». فالرؤية الأشمل تساعد الأعضاء على تحقيق التوازن بين الأهداف المتزايدة والمتضاربة أحياناً، وتعينهم على تحديد الوقت المناسب لإعلان النصر - أو الهزيمة - والانتقال إلى هدفٍ آخر. ويستأنف سبنسر قوله: «ليست لدينا مشكلة في قول «سوف نلغي هذا»، طالما أن الفرق في شركة كوداك على علم بالأسباب الكامنة وراء القرار، وقادرة على إعادة توجيه تركيزها إلى هدفٍ آخر ذي معنى [للشركة]».

### دعم الشركة

مع بداية شيوع الفرق، أسست لها شركات كثيرة - ونسيت أمرها في الوقت عينه. منذ ذلك الحين، تعلم الباحثون والقائمون على الأمر أهمية الدعم المستمر من قبل الشركة كاملة، أو وحدة العمل للفريق؛ ليتكلم عمله بالنجاح. وقد يتضمن ذلك الدعم إحداث تغييرات كثيفة، منها - على سبيل المثال - تعديل التوجيه والتدريب بما يتوافق مع العمل التعاوني. وقد تقتضي الضرورة تكليف المديرين بمهمة العمل

ضمن فريق، بغرض إكسابهم خبرة شخصية في الموضوعات المتعلقة بالعمل التعاوني. ويوصي جوزيف ريرز، أحد شركاء شركة بوتوماك للاستشارات في غريت فولز - فيرجينيا، الشركات بتأسيس «لجنة توجيه» للإشراف على عمل الفرق - وللتوثق من مساهمة المديرين في المساعدة على نجاح العمل التعاوني بدل إعاقته.

وقد بدأت الشركات في الوقت الراهن بالتشبث بصيغ أخرى للدعم، دون أن تفلح جميعها في تنفيذ ذلك. وهنا نلاحظ وجود مجالين أساسيين:

**التقويم والتعويض:** «إن أحد أصعب الأمور التي يستعصي على الشركات إدراكها، هو ضرورة بناء نظام المكافآت على قاعدة العمل التعاوني عند إنشاء الفرق»، بحسب ما جاء على لسان فريتز مارتنز، وهو أحد مستشاري القيادة في إيرفن - كاليفورنيا. «إذ تردد الشركات دوماً: حسناً، لدينا نظام تغذية راجعة سنوية للأداء، ونحن نمنح العلاوات [الفردية] والترقيات وغيرها بناءً عليه. علماً بأن ذلك يدمر الفريق - وهو جزء رئيس من بنية الدعم الذي يجب على الشركة تغييره».

**أنظمة المعلومات - والوصول:** تعجز الفرق عن أداء عملها دون الحصول على المعلومات اللازمة؛ الأمر الذي قد يوجب على شعب تقانة المعلومات - مثلاً - إيجاد أنظمة تقدم بيانات خاصة بالفريق. ويجب على الإدارة العليا البقاء على أتم الاستعداد؛ لتزويد الفريق بالمعلومات الأخرى التي يحتاجها - أياً كانت. وهنا يقول مارتنز: «ذلك يعني أن على الرئيس التنفيذي، عدم الشعور بالانزعاج إن دخل مكتبه أحد أعضاء الفريق قائلاً: «سمعت على لسانك كذا وكذا، وأحتاج إلى معرفة

المزيد عن ذلك الموضوع». إذ ينبغي أن تطور الشركة ثقافة منفتحة، تتيح لأفراد الفريق أجمعين التعبير عن كل ما يشاؤون».

في ظاهرها، «تبدو الظروف الملائمة لتطوير فاعلية الفريق بسيطة يسهل تطبيقها»، على حد قول هاكمان الأستاذ في جامعة هارفارد. ومع ذلك، قد يتطلب النجاح تغييراً جذرياً يهدد منصب -ومصالح- شخصيات واسعة النفوذ في الشركة. إن تهيئة الظروف المناسبة لنجاح الفريق «كمشروع ثوري أكثر من كونه تطويرياً».

لم نقصد بقولنا هذا الوقوف في وجه المؤسسات المبنية على العمل التعاوني، الذي يمكن أن يعود عليها بمزايا هائلة. بل أردنا إقامة الحجة على ضرورة التعامل جدياً مع الفريق، وتقويم مدى فاعليته، واتخاذ التدابير اللازمة لدفعه إلى طريق النجاح؛ لأنه لن يتمكن من الوصول إليه إذا ما تُرك لوسائله الخاصة وحدها.

### قراءات إضافية

*The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* by Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith (1994, HarperBusiness paperback)

*Rewarding Teams: Lessons from the Trenches* by Glenn Parker, Jerry McAdams, and David Zielinski (2000, Jossey-Bass Publishers)

*The New Self-Directed Work Teams: Mastering the Challenge* by Jack D. Orsburn and Linda Moran (2000, McGraw-Hill, 2nd edition)

## الشطرنج الثلاثي الأبعاد

استخدام الذكاء العاطفي

لرفع إنتاجية الفريق

ستيف بارث

يشكل الفريق الجزء الأساسي للقيادة التشاركية، والوحدة الرئيسية القادرة على احتواء التغيير المعياري للمؤسسة كاملةً؛ على حد قول عالم النفس دانييل غولمان، أحد رؤساء اتحاد جمعيات البحث في الذكاء العاطفي في المؤسسات في جامعة روتجرز. واعتماداً على هذه التفاعلات، لم يعد بإمكان الشركات رؤية دور الانفعالات في الأداء الجماعي شيئاً مزعجاً ومربكاً، يتحتم «اللجوء إليه» بوصفه ملاذاً أخيراً؛ فحسب.

يصف غولمان في كتابيه المبسطين المعنويين بـ:

Emotional Intelligence (Bantam 1995) Primal Leadership (HBS Press, 2002)

الانفعالات على أنها نظام إشاري مطور، والذكاء العاطفي (EI) بوصفه عملية تهدف إلى تعلم المرء إدراك عواطفه والسيطرة عليها. وينسب

إلى الذكاء العاطفي مسؤولية 70% من أداء الفرد، في حين يخص القدرة المعرفية والتعلم المهاري بـ 30% فقط.

تركز معظم أبحاث الذكاء العاطفي التي أجريت حتى الآن على العلاقات الثنائية. لكن أحدث الدراسات في هذا المجال، تتناول تطبيق مبادئ الذكاء العاطفي لتحفيز إنتاجية الفريق؛ علماً بأن الذكاء العاطفي الرفيع ليس أحد مستلزمات الفرق جميعها، لكن ما من دليل له لتلك التي تحتاجه. «إنه ليس مجرد أمر مُربك لا فائدة منه»، كما تقول ساندرا يانلينغ التي تحمل شهادة دكتوراه، وتشغل منصب المستشار الأعلى في مجموعة هاي للتطوير القيادي والفاعلية المؤسسية في وولنت كريك - كاليفورنيا. «فهو يطلق العنان للإبداع، ويحفز الإنتاجية بطريقة لا يستطيعها سواه». وبتفصيل أكثر، يجب على الفريق الفاعل اكتساب مهارة التعامل مع الذكاء العاطفي المعادل لشطرنج ثلاثي الأبعاد: «يجب عليه تطوير وعي انفعالات أفرادها، وانفعالات المجموعة ومزاج أفرادها، وانفعالات المجموعات والأفراد الآخرين من خارج نطاقه»، وفقاً لفانيساً إيرتش دروسكات، وستيفن ب. وولف في مقالتهما التي حملت عنوان «بناء الذكاء العاطفي للمجموعات» (Harvard Business Review, March 2001).

### الانتقال من الأداء الفردي إلى الجماعي

يستخدم بعض الاستشاريين مصطلح الذكاء العاطفي بمعنى يتجاوز قليلاً القدرة على التصرف بلباقة. لكن جون د. ماير، وهو أستاذ علم النفس في جامعة نيوهامشاير وأحد رواد الذكاء العاطفي، يقدم لنا

تعريفاً بالغ الدقة لهذا المصطلح: «إنه القدرة على استخدام الانفعالات للإقناع، وقدرة الانفعالات على الولوج في النظام المعرفي؛ لتحسين مهارة التفكير لدينا». فالذكاء العاطفي ليس فطرياً - بل هو مهارة يمكن اكتسابها وتحسينها. وقد استطاع المستشارون المليون في شركة أمريكيان إكسبريس، الذين خضعوا لمنهج تدريبي مدته 12 ساعة، زيادة كفاءتهم العاطفية بمعدل 15%، في حين ارتفع معدل إنجاز شركتهم بمقدار 18%؛ كما ورد على لسان كيت كانون، المدير السابق للتطوير القيادي التي أشرفت على عملية التدريب. هذا وحقق مديرو المبيعات الذين تلقوا تدريباً على استخدام الذكاء العاطفي، مبيعاتٍ تفوق مبيعات أولئك الذين حُرموا منه بنسبة 11%. أما الأثر الأهم، فقدّر بزيادة بلغت 200 مليون دولار على المبيعات السنوية.

كشفت الأبحاث العلمية عن «تفوق المجموعة على أكثر أفرادها ذكاءً في مجال صنع القرارات»؛ وفقاً لما ورد في الكتاب الذي حمل عنوان: Primal Leadership لمؤلفيه غولمان، وريتشارد بوياتييز، وأن ماكي. لكن ثمة استثناء وحيد لهذه القاعدة، هو المجموعة التي يعوزها الانسجام أو القدرة على التعاون. ففي هاتين الحالتين «تتردى قرارات الفريق، حتى لو كان مكوناً من أفراد متألقين».

### ضع حجر الأساس عبر

#### ترسيخ المعايير

ليس الذكاء العاطفي للفريق ببساطة «المجموع الكلي لمهارات الذكاء العاطفي لأفراده»؛ كما يؤكد غولمان. «إن ما يحدث في الواقع هو انبثاق

ملكية جديدة على مستوى الفريق؛ حيث يظهر الأفراد، على نحو جماعي، قدرات جديدة». ولتوليد هذه القدرات في مجموعتك، تحتاج إلى مقومات ثلاثة حاسمة - على حد قول دروسكات - هي:

الثقة: من الضروري أن يتبادل أعضاء الفريق الاهتمام والرعاية، وأن يثقوا بالتزام بعضهم بعضاً وإخلاصهم.

الهوية الجماعية: حين يتبنى الأفراد أهداف الفريق بوصفها أهدافاً لهم، فإنهم يشعرون بحاجتهم إلى المجموعة وبحاجتها إليهم وبقيمة المهمة التي يؤدون.

الفاعلية الجماعية: يحتاج أعضاء الفريق إلى امتلاك الثقة بقدرتهم على إنجاز المهمة، وبتفوق عملهم الجماعي على العمل الفردي في آنٍ معاً.

وللترتيب أهميته هنا؛ فكل مقوم من هذه المقومات الثلاثة مبني على سابقة، وبذلك تحتل الثقة المرتبة العليا. لكن من غير الممكن افتراض أن الناس سيتعاملون بصدقٍ وصراحةٍ مع بعضهم بعضاً منذ البداية. فالسبيل الوحيد لتأسيس مناخٍ مضمعٍ بالثقة، يتم عبر إجراء ملاحظةٍ متأنيةٍ ومتناميةٍ تدريجياً للاستجابات الانفعالية للأعضاء الآخرين في المجموعة، واتخاذ قرارات ذكية تأخذ مشاعرهم في الحسبان. وينبغي أن تتوافر للأعضاء فرصة معرفة بعضهم بعضاً، والعمل ضمن أي سياق تاريخي كامن - أي نتيجة حكمهم على بعضهم بعضاً، بناءً على احتكاكٍ سابقٍ محدودٍ. وقد ينتابهم الشك في الأسباب الداعية إلى تأليف الفريق، أو الريبة من سياسته، أو الامتعاض من العمل الإضافي الذي يتضمنه.

## يتضح التشوق إلى الأهداف والتوجيه وسط الأفراد ذوي الأداء الرفيع على نحو خاص

أما مواجهة اتجاهات كهذه، فهو شأن يتطلب أحياناً اتخاذ إجراءات بسيطة ذات نتائج بعيدة المدى، أكثر من الإدلاء بخطابٍ جهوري عن القيم. ليست الغاية من الذكاء العاطفي للمجموعة - بحسب قول دروسكات و وولف - التعمق في مناقشة الأفكار، بل «الطلب من عضوٍ هادئٍ التعبير عن أفكاره» غالباً. وهو لا يعني «نقص التوتر والحب المتبادل بين الأفراد»، بقدر ما هو «الاعتراف بزيغ التوافق والتوتر المكبوت - إن وجدا - واحترام الآخرين».

«ترجع كثير من التحديات العاطفية التي تواجه الفرق إلى صراعات القيم؛ حيث ينتقد الناس بعضهم بعضاً، أو يرتوون أن على الآخرين تبديل طريقة أدائهم أو حديثهم؛ كما تقول كانون. أمعن النظر في مزيج القيم الثقافية في فريق دولي - حتى المفاهيم البسيطة كالصدق مثلاً، قد تحمل معاني مغايرة كلياً. وفي بعض الأحيان، ينشأ التحدي عن اختلاف وجهات النظر حول الأداء الوظيفي. وعلى سبيل المثال، قد يتفاوت ممثلو الوحدات المختلفة ضمن فريقٍ متعدد الوظائف لتطوير الإنتاج، في تقدير أهمية الأداء والأمن والتكلفة.

وفي أحيانٍ أخرى، قد ينبع التحدي من اتجاهات الأعضاء تجاه التعبير عن انفعالاتهم. وتعود كانون بالذاكرة إلى حالة فريق في شركة

أمريكان إكسبرس؛ حيث حال ضعف ثقة الأعضاء بأنفسهم دون تعبيرهم عن الشكوك التي راودتهم، أو طلب المساعدة. وفي هذا الشأن تقول: «إن عجز الناس عن التصريح بهذه الأمور للفريق، ينطوي على إخفائهم أخباراً سيئة، كعدم سير المشروع على النحو المخطط له، مما يسهم في تأخير الوصول إلى الأهداف أو الإخفاق في تحقيقها».

لا تقلل من شأن قوة المقاييس غير المعلنة في التحكم بسلوك المجموعة. وكمثال على ذلك، نذكر قصتين وردتا في كتاب Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence

● جاء قائد جديد إلى القسم الهادئ لإحدى شركات التأمين على حين غرة، ودون فهم واقع القسم العاطفي - أي التلاحم المتين الذي يربط بين أعضائه. وكانت النتيجة: انقلاب الجميع عليه، وال فشل التام لأداء القسم.

● «يؤدي الإجماع عادةً إلى رفع مستوى الالتزام والدافعية لدى أعضاء الفريق»، كما ورد في كتاب غولمان وبوياتيز وماكي، لكن قائد أحد الأقسام في شركة من شركات الرعاية الصحية، استخدم منهج الإجماع بوصفه «وسيلة لتعطيل القرارات والتحكم بها أيضاً - تلك المتعلقة بتغيير منحى سير الأمور في الشركة خاصة». الأمر الذي أدى إلى حدوث فائض في عدد العاملين في القسم، واستنزاف في مخصصاته المالية؛ على الرغم من استمراره في توفير خدمة أقل شأنًا. والعبرة هنا: يمكن للمقاييس غير المعلنة أن تتحول إلى أدوات هدامة، وإن نشأت من أهداف جديرة بالثناء.

## دور القائد

يتم إقرار مقاييس عمل المجموعة «من قبل القادة الرسميين للفريق، أو القادة غير الرسميين، أو الأتباع البواسل، أو عبر التدريب، أو تُستخرج من الثقافة المؤسسية الأوسع»؛ كما كتب دروسكات وولف. وغالباً ما تكون السبل التي تتيح للقادة غير الرسميين أو الأتباع تحفيز الذكاء العاطفي للمجموعة، مبهمّة، كإشارة أحد الأفراد إلى «تجاهل الفريق منظوراً أو إحساساً مهماً».

لكن العمل على إيضاح المقاييس المتجذرة عميقاً أو ترسيخ أخرى جديدة، يقع على عاتق القائد الرسمي في كثير من الحالات. وتبرز دراسة حديثة قامت بها مجموعة هاي السُّبُل التي تمكن القائد من مد يد العون؛ لإيجاد «الظروف المواتية لحث أعضاء الفريق على تعميق التزامهم»: شجّع الأعضاء على التعبير عن آرائهم بصراحة عند الاعتراض على موضوع يتعلق بأهداف الفريق، وعلى التحدث نيابة عن الأعضاء الغائبين أيضاً. ولا تسمح للأعضاء باستغلال غياب أحدهم لتبني قرار يعارضه هذا الأخير. لكن، متى اختارت المجموعة منهجاً للأداء، أكد تأييد الأفراد له، بغض النظر عن موافقتهم عليه أم لا.

## استخدام اختبارات الذكاء العاطفي

### لتحسين أداء الفريق:

«نموذجياً، ليس ثمة تلازم شديد بين تقديرات الأفراد ذكاءهم العاطفي، وبين ذكاءهم العاطفي الفعلي»؛ كما يشير جون د. ماير، وهو أستاذ في علم النفس في جامعة نيوهامشير؛ الأمر الذي يبرر أهمية اختبار قدرة الفرد أو أدائه في تطوير قدرات فريقك. لكن، دقق النظر جيداً في الخيارات المتاحة أمامك عند البحث عن اختبار تستخدمه؛ إذ يقيس كل اختبار نقطة مختلفة، وهو الأمر الذي ستلاحظه عند الاطلاع على أوصاف الاختبارات الثلاثة الآتية:

1- اختبار ECI - 360: تم تطويره على يد عالم النفس دانييل غولمان ومجموعة هاي، ويعرّف الذكاء العاطفي بأنه مجموعة من القدرات والميزات الشخصية. ويتناول هذا الاختبار أربعة أبعاد رئيسية هي: وعي الذات، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات. وتقسم هذه إلى 18 عنصراً مختلفاً، منها الثقة بالنفس، والقدرة على التكيف، وضبط النفس الانفعالي، والقدرة على الإلهام، وإدارة النزاع.

2- اختبار EQ-i: طوره عالم النفس الإسرائيلي روفين بار - أن، وربما هو أكثر الاختبار غنىً بمعايير الذكاء العاطفي حتى الساعة. ويعرّف الذكاء العاطفي على أنه - أيضاً - مزيج من القدرات والميزات الشخصية، لكن تختلف مجموعة السمات التي يقيسها عن تلك الموجودة في الاختبار الأول.

وعلى سبيل المثال، يهدف هذا الاختبار إلى قياس قدرة المستجيب على تحمل الضغط النفسي، ومهارته في حل المشكلات، ومستوى التفاؤل والسعادة.

3- اختبار MSCEIT الذي سيصبح متوافراً عما قريب. ويرى هذا الاختبار الذكاء العاطفي مجرد «مجموعة من القدرات الذهنية»، كما كتب ماير وشريكاه في تطويره بيتر سالوفي وديفيد كاروسو في مقالة عنوانها: Emotional Intelligence and Emotional Leadership وردت المقالة في مجلة (Multiple Intelligences and Leadership). وتختبر قناتها الأربع القدرة على: 1 - «التفريق بين التعابير الانفعالية الحقيقية وتلك الزائفة». 2 - توظيف العواطف في تسهيل صنع القرارات وحل المشكلات. 3 - استيعاب العلاقات المعقدة بين الانفعالات. 4 - «إيجاد حل للمشكلات المعقدة بالانفعالات دون الاضطرار إلى قمع الانفعالات السلبية».

كيف السبيل إلى استخدام أحد هذه الاختبارات؟ يأتي ماير على ذكر قصة أحد المشرفين الذي تنامى قلقه من وجود خطب معين ينغص على فريقه الذي يعمل بطريقة مستقلة عن المكتب الرئيس، على الرغم من توكيد الجميع سير الأمور على أحسن ما يرام. وبعدما أخضع أعضاء الفريق جميعاً لاختبار MSCEIT، اكتشف المشرف تسجيل أحد الأعضاء مستوى منخفضاً جداً في الذكاء العاطفي.

ومنه تبين فشل هذا الموظف في عمله، لكن زملاءه في الفريق كانوا عاجزين عن انتقاده بسبب ارتباطه السياسي بمشرف آخر في الشركة. وبذلك تستروا على محور رئيس على «التفاحة العفنة» في الفريق، لكن المشرف نجح في معالجة المشكلة بوساطة تقويم الذكاء العاطفي.

يؤدي القائد الرسمي دوراً عظيم الأهمية في بناء هوية الجماعة وفعاليتها. فعندما يخفق القائد في توضيح غاية الفريق، «ينشأ فراغ قيادي، ويتحمس الأعضاء كافة لسده بأهدافهم وأولوياتهم الفردية»؛ كما تؤكد الدراسة. ويتضح هذا التشويق إلى الأهداف والتوجيه وسط الأفراد ذوي الأداء الرفيع على نحو خاص، وعند فهم طبيعة الفريق الرائد «تبين أن القائد زود فريقه بتوجيهات أوضح كثيراً من تلك التي تلقتها الفرق المتوسطة أو السيئة الأداء».

وكيف يتسنى لك توفير ذلك الوضوح؟ للأسلوب أهمية كبيرة هنا، كما في معظم الأمور الأخرى وترتكز دراسة شركة هاي على اثنين من بين الأنماط الستة للقيادة، التي حددها غولمان في مقالته: Leadership That Gets Results (Harvard Business Review, March April, 2000 - مؤكدة على تفضيل الفرق المميزة لهما: الأسلوب الأوتوقراطي، وفيه يحدد القائد هدف فريقه، أو الأسلوب الديمقراطي، وفيه تتاح للأعضاء فرصة «الاشتراك في استكمال الرؤية التي جرى تنسيقها» من قبل القائد. ومن اللافت للنظر أن أسلوب القدوة، وفيه يكون القائد مثال السلوك المرغوب، لكنه غالباً ما يشعر «بنفسه مجبراً على إنقاذ الأعضاء الذين يواجهون الصعاب»، لم ينل نقاطاً مرتفعة - إذ إنه يُشعر الأعضاء بأنهم مسلوبو السلطة.

## العمل ضمن ثلاثة أبعاد

أنظرَ إلى مهمة بناء فريق يتميز بالذكاء العاطفي، بوصفها توطيداً للمقاييس التي تولد وعي الانفعالات وتضبطها متى جُددت. وينبغي إنجاز هذا العمل على مستوياتٍ ثلاثة:

- **المستوى الفردي:** تشمل الأفعال التي تولد إدراك الانفعالات تخصيص وقتٍ لإجراء فحصٍ في بداية كل اجتماع؛ لمعرفة أداء كل فرد، والاستعلام عن القرارات التي يبدو كأنها اتُخذت على عجلٍ. ولمساعدة الأفراد في ضبط انفعالاتهم، سُنَّ قواعد ثابتةٌ للتعريف بالسلوك الشائن، واستتبطُ وسائل مفعمة بالمرح للإشارة إلى مثل هذا السلوك. وينصح دروسكات وولف: «أقرَّ إسهامات الأعضاء»، وادفع عنهم الهجوم.
- **المستوى الجماعي:** اعترف بالأجواء التي تسود الفريق وناقشها؛ وعبر عن إحساسك تجاه ما يدور ضمن المجموعة. جد نماذج مختزلة للتعبير عن انفعالات المجموعة، وسبلاً مسلية للتخلص من الضغط النفسي. ولتعزيز إيجاد مناخ إيجابي، ذكّر الأعضاء بأهمية غاية الفريق، وبنجاحاتهم السابقة في حل مشكلاتٍ مماثلةٍ فيما مضى. ركّز على الأمور التي تحكم السيطرة عليها.
- **التفاعل المتعدد المستويات:** يمكن عدّه الأصعب. فالوعي الفريق

الشديد ديناميكياته الانفعالية لا يجنبه إغفال احتياجات المجموعات الرئيسية الأخرى؛ وفقاً لـ دروسكات. خصص وقتاً للاجتماعات الجانبية؛ لاستكشاف احتياجات المجموعات التي قد تكون عوناً للفريق في تحقيق أهدافه. متّسن هذه العلاقات الخارجية عبر إيجاد فرص التفاعل - ادْع، مثلاً، مجموعة خارجية لحضور أحد اجتماعات فريقك، إن كوّنت تلك المجموعة جزءاً مهماً من المهمة التي تؤدونها. شيدّ التفاهم في المؤسسة عبر مناقشة ثقافة الشركة وسياساتها.

تتفاوت أهمية الذكاء العاطفي باختلاف الفرق طبعاً. ويجب على الفرق الكثيرة الاحتكاك بالزبائن تطوير قدرات انفعالية رفيعة المستوى، وهو أمر لا ينطبق على فرق التمويل أو تقانة المعلومات، التي تركز اهتمامها على الأمور التقنية. وقد أظهرت النتائج الأولية لإحدى الدراسات التي تناولت محترفي التمويل، ميل أولئك الذين حصلوا على تقدير أدائي عالٍ إلى إحراز نقاط قليلة في اختبار الذكاء العاطفي؛ على حد تعبير ماير. ومن ثم، قد يعد التوثق من وجود عضو واحد على الأقل ذي ذكاء عاطفي رفيع المستوى في هذه الفرق كافياً. «ثمة مثلٌ يقول: «عشت غنياً، وعشت فقيراً - والحق يقال: الغنى أفضل»؛ يختتم ماير قوله. «والذكاء العاطفي شبيه ذلك. فالارتقاء بالذكاء العاطفي إلى مستوى رفيع أمر جيد بحد ذاته، لكن معظم الشركات ليست في حالة تسمح لها القيام بذلك». لذا،

طبق مبادئ الذكاء العاطفي إستراتيجياً، مع التركيز على تلك الفرق التي يستطيع الذكاء العاطفي ترك الأثر الأعظم في أدائها.

---

### قراءات إضافية

*Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* by Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee (2002, HBS Press)

*Multiple Intelligences and Leadership* edited by Ronald E. Riggio, Susan E. Murphy, and Francis J. Pirozzolo (2002, Lawrence Erlbaum Associates)

*Top Teams: Why Some Work and Some Do Not* (2001, Hay Group)





## ست خطوات للارتقاء بالفريق إلى عالم الإبداع

جيم بيولوس

كثيراً ما نتحدث عن الإبداع بوصفه خاصية فردية - العبقرى الوحيد هناك الذي يبتكر الأفكار اللامعة. لكن، ومع تنامي العمل التعاونى، تبرز أمامنا حقيقتان متعلقتان بإبداع الفريق: أولهما القدرة الفعلية للفريق على استنباط حلولٍ مبدعة لمشكلات العمل، تتفوق في جذتها غالباً على الأفكار التي يستطيع أي من العاملين في الشركة توليها بمفرده. والثانية إن هذا الإنجاز العجيب للفريق لا يحدث ألياً - بل تتحتم إدارة العملية. والسؤال الذي يطرح نفسه هنا: كيف ذلك؟

للإجابة عن هذا السؤال، أُطلق مشروع بحثٍ برئاسة تيريزا أمابايل، وهي أستاذة في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد، بدأ بتقصي العوامل التي تميز الإبداع والابتكار في أجواء الفرق أو مجموعات العمل. ولتنفيذ ذلك، طورت أمابايل إحصائية دُعيت KEYS: Assessing the Climate for Creativity، وذلك بغية قياس هذه الظروف. تضمنت

الدراسات التمهيديّة لهذا المشروع مقابلات أجرتها أمابايل وفريقها مع المديرين التنفيذيين، وقادة الفرق، وأعضائها في العديد من المؤسسات المتنوعة. وفيها سئل المشاركون تحديد المشروعات الناجحة المبدعة التي شاركوا فيها، والتحدث عن كيفية تنفيذها في مرحلة ما بعد «ولادة الفكرة اللامعة». وتشرح أمابايل ذلك قائلة: «يبدأ الإبداع كله بأفكار مبدعة. ويتوقف نجاح تنفيذ البرامج الجديدة، أو تقديم منتجات جديدة أو خدمات مبتكرة، على وجود شخص أو فريق صاحب فكرة جيدة، ومن ثم تطوير تلك الفكرة أبعد من حالتها الابتدائية الرديئة الصياغة».

حددت أمابايل وفريقها ستة شروط اتضح توافرها في فرق المشروعات المبدعة والناجحة. ويستطيع مدير الفريق رعاية كل منها، ما لم يجعلها دوماً في مكانها الصحيح بمفرده، دون مساعدة. قد تبدو بعض هذه الشروط صدياً للمعارف الهرمية التقليدية القديمة، لكن في الحقيقة لكل منها نقاطه المبهمة التي يسهل إغفالها - وفي ذلك مجازفة كبيرة.

### 1- برهن على ثقتك بالفريق

لا تقي الخطابات الحماسية وحدها بالعرض؛ إذ ينتظر أعضاء الفريق منك إظهار الثقة بجهودهم، عبر تمثيل السلوك المثالي لعضو الفريق الجيد (تقدير الإسهامات الفردية مثلاً) من جهة، واتخاذ المزيد من الأفعال القيادية (وضع أهداف عامة مناسبة، والتوثق من تلبية احتياجات المجموعة) من جهة ثانية. فإذا أظهر قائد الفريق

نقصاً في الثقة، شعر الفريق بذلك واستجابَ بخنق حماسته للمشروع. وقد وجدت أمابايل أن هذا التحرر من العمل يعني عموماً تدني مستوى الإبداع وحب الاستطلاع، والتقليل من الحوار المتقدم الذي يقود إلى إحداث تقدمٍ مهمٍ.

## 2- تيقن تواصل أعضاء المجموعة

### مع بعضهم بعضاً بحرية

توثق من وجود مقدارٍ كافٍ من الاختلاف بين وجهات نظرهم، حتى يتوافر لهم موضوع مهم يتبادلون الحديث عنه. فالفريق المثالي يتكون من مجموعةٍ من الأشخاص ذوي الخلفيات الثقافية المتنوعة والمهارات المختلفة، الذين يثق كل منهم بالآخر - بالرغم من ذلك - إلى الحد الكافي؛ لتحدي عمل الآخرين بوصفه جزءاً من انفتاحهم العام على الأفكار الجديدة.

تبدأ مسؤوليتك، بصفتك مديراً، بتحديد المزيج المناسب من الأعضاء لتأليف فريق المشروع. والتنوع لا يعني بالضرورة وجود فروقٍ في العرق أو الجنس، على الرغم من أهمية ذلك. ويمكن القول: إن المقصود به جمع أشخاص ذوي خبرات متنوعة، من تسويق وتمويل وتقانة المعلومات، للاطلاع الكامل على وجهات نظرهم المختلفة حول موضوع معين. كثيراً ما يتردد على مسامعك المثل القديم القائل: «تأتيك أفضل الأفكار من حيث لا تتوقع»، والفرق المبدعة ليست استثناءً مع التقاطع بين الرؤى والأفكار المتنافرة، التي تمثل مناخاً قد يبدو في بعض

الأحيان - في نظر المشاركين - شديد الغرابة، ومثيراً للنزاع من حين إلى آخر. اختر أعضاء فريقك بعناية؛ واصنع مزيجاً من الخبرات المهنية والمفكرين المبدعين، والأشخاص الذين لا يهابون استجواب الآخرين. هذا وقد كشفتُ أمابايل أن المجموعة المتجانسة التي يميل أفرادها إلى التوافق مع بعضهم بعضاً وحسب، لن تتمكن نموذجياً من الارتقاء إلى مستوياتٍ رفيعةٍ من الإبداع.

### 3- توثق من منح أعضاء الفريق

#### قدراً كافياً من المسؤولية

إن إفراطك في السيطرة على مجريات الأمور - باتخاذ القرارات الدقيقة المتعلقة بنوع العمل الذي يجب إنجازه، وكيف ينجز ومتى؟ مثلاً - سوف يثبط قدرة الفريق على التفكير الفاعل والأداء البديع. يجب أن يشعر كل عضو في الفريق بالحرية لتنفيذ نصيبه من المشروع. ومن ناحيةٍ أخرى، زيادة المسؤولية الملقاة على عاتق الأعضاء لا تعني إلقاء أكوام من العمل فوق أكتافهم دون تزويدهم بالتوجيه؛ فالمطلوب هنا تحقيق نوع من التوازن، يتجلى على نحو رئيس في التماس أفراد الفريق الأفكار الجيدة المتعلقة بتنفيذ المشروع من بعضهم بعضاً.

### 4- وفر الموارد الملائمة

#### للفريق

تحقق من توافر شروط الراحة اللازمة لفريقك، بحيث يتاح لأفراده فرصة التفكير الإبداعي حول كيفية استخدام هذه الموارد،

عوضَ القلق بشأن توفيرها لهم. في حالاتٍ كثيرةٍ يلاحظ غياب ثقة قادة المشروعات بقدرتهم على توفير الموارد الضرورية - من أشخاص أو نقود أو معدات أو معلومات أو إمكانية الوصول - أو يخفقون في إبلاغ أفراد الفريق بتوافر هذه الموارد، فإذا ما وجدت قيود للموارد، فاستعنْ بالفريق لتقويمها، وبذلك تتحسن قدرتك على تحديد الموارد الضرورية للفريق، وعلى رفع القضية إلى الإدارة العليا؛ لتقوم بتوفيرها.

## 5- تحقق تكليف كل عضو في الفريق

### بعملٍ يتحدى قدراته

ليس تكليف الناس بالمشروع أمراً كافياً لهم؛ إذ يحتاجون إلى أداء عملٍ يقربهم من الأهداف المهمة لهم. اكتشفتُ أمابايل أن نزعة الناس إلى الإبداع تزداد عندما يشعرون بالتحدي في عملهم - شرط ألا يصل حدّاً غير مقبولٍ - في أثناء أداء مهماتٍ شديدة البساطة أو بالغة التعقيد. ومرة أخرى، يحتاج المدير إلى تحقيق توازنٍ معين. توجد سبل عديدة لزيادة التحدي في عمل الفريق، منها: تعلم أفراد الفريق من خبرات بعضهم بعضاً، وتحمل مسؤولياتٍ جديدة، واقتناص الفرص المتاحة للمشاركة في خبراتهم بطرق جديدة مع مجموعات جديدة. شجّع أفراد الفريق كافة على استكشاف الحدود القصوى لإمكاناتهم، واطلبْ منهم توظيفها بطرقٍ جديدة، واحترس من وجود حملٍ زائدٍ عليهم.

## 6- اضبط الضغط

وفقاً لاستنتاجات أمابايل، يمكن لزيادة الضغط أو نقصانه تثبيط القدرة الإبداعية. وهكذا، يتخامد إبداع الفريق عند تعرض أفرادهم لضغط شديد في الوقت، أو عند وضع أهداف خيالية للإنتاجية؛ وتتهال الشكاوى عليك من كل صوبٍ منددة بوجود فيض في العمل، وقلة في الوقت اللازم لإتمامه. وفي المقابل، يتضاءل احتمال حصولك على أفضل أفكار أحد أعضاء الفريق، أو أرفع مستويات دافعيته، أو انتباهه، إن لم تشغل وقته كاملاً بالعمل، أو لم تحدّد له موعداً نهائياً لإتمام مهمته. عموماً، يكثر قادة الفرق من استخدام الضغط وسيلةً لتنفيذ العمل. والقائد الحكيم يطبق الضغط بالمقدار المناسب، ويضبطه باستمرار، ويخفف منه إن دعت الحاجة. لكن، ينبغي ألا يبدو الضغط اعتبارياً على الإطلاق؛ بل يجب فهمه على أنه مؤشر اقتضته الضرورة الملحة -والقيمة النهائية- لأداء العمل.

لربما بدت خطوات الأداء الست هذه جلية، لكن تنفيذها قد يقتضي وقتاً طويلاً. يؤكد البحث الذي أجرته أمابايل أن تصميم المناخ الإبداعي لا يتم بين ليلة وضحاها - فقد تتطلب العملية أشهراً. والمدير الناجح يهيئ هذه الظروف تدريجياً، وبطريقة ذكية ومستمرة بمرور الوقت.

حدّد أهدافاً تساعدك على بناء مناخ عملٍ ملائم للفريق، وعلى تقويم ذلك المناخ، وقيد نفسك بإطاراتٍ زمنيةٍ معينة: في أي شهرٍ ترغب في رؤية فريقك، وقد طور سبلاً أسهل وأكثر أريحية لتواصل

أفراده؟ كيف تتوي رعاية تلك المسألة؟ كيف تميز وصول الفريق إلى أهدافه - وفق أي معايير؟

وتذكر: أنت تبتكر ثقافة جديدة؛ الأمر الذي يتطلب منك تكريس جهدٍ ووقتٍ كبيرين. لكن قيامك بذلك النحو السليم سيولد في داخلك الفخر بالأفكار الصادرة عن فريقك.

---

### قراءات إضافية

*The Wisdom of Teams* by Jon Katzenbach and Douglas Smith (1993, HBS Press, 304 pp.)

*KEYS: Assessing the Climate for Creativity* by Teresa M. Amabile (1995, available through the Center for Creative Leadership)





## التغلب على النزاع في الفريق

لا يستطيع أي فريق تجنب النزاع -ولا يجب عليه محاولة ذلك. فالتوتر والشقاق يوفران الطاقة اللازمة لدعم أفكارٍ فاعلة غير متوقعة وبدائل جديدة- «إن» وجهت النزاع في قنواتٍ مثمرة.

تقدم لك المقالات التي انتقيناها في هذا الجزء إرشاداتٍ تساعدك على تدبير التوتر الناشئ ضمن الفريق، وتشجع الأعضاء على التعبير عن آرائهم المعارضة بصراحة وبأسلوب بنّاء، ووضع القواعد الأساسية لحل الشقاق على نحوٍ مثمرٍ. كما ستكتشف إستراتيجياتٍ للحيلولة دون حدوث «أزمة منتصف عمر الفريق»، وهي هبوط مفاجئ في الطاقة، يصيب كثيراً من الفرق بعد مضي قرابة عامٍ على بدء تعاون أفرادها معاً.





## احتفاظك برأيك لنفسك هو تقصير تجاه الفريق

لورين غاري

قبل نحو عام، لاحظ ديفيد ماكنير، النائب الأول لرئيس شركة كامبل، وجود مشكلة لدى فريق القيادة في الوحدة الموجودة في كامدين - نيو جيرسي، وصفها بقوله: «تطورت لدى الفريق حالة شديدة من السلوك الهدام؛ حيث بدا أن الأشخاص لا يشعرون بحاجتهم إلى التفاعل، وكنا نؤدي وظائفنا بطريقة لا بأس بها كمجموعة من الأفراد المشتغلين بواجباتهم، لكننا لم نكن نعمل بوصفنا فريقاً حقيقياً».

ويستطرد موضحاً: «تجلت المشكلة في ارتياح الأعضاء لمناقشتي في أمور العمل، أكثر من مناقشتها فيما بينهم. لقد ربطتهم علاقات جيدة جداً، لكنهم امتنعوا عن تكليف بعضهم بعضاً - بصفاتهم أعضاء الفريق الأعلى مقاماً - بمسؤوليات مشتركة تتعلق بموضوعات مثل توفير الموارد اللازمة للتنمية البشرية، وإعداد الميزانية، ووسائل التواصل الاجتماعي».

لم تعد إدارة النزاع مجرد مسألة  
تفاعل شخصي، بل يجب أن تغدو إحدى الكفاءات  
المؤسسية.

تنزع الأعمال الأدبية التي تناولت فن الإدارة، إلى التركيز على ذلك النوع من النزاع المتميز بالعدائية في العلاقات بين الأفراد، ولا يقل النزاع الذي يصفه ماكنير هنا عن هذا النوع ضرراً - وربما هو أكثر تشيياً. فعندما يغفل القادة عن خلافات الرأي القائمة فيما بينهم ويعجزون عن فضها، يدفع أفراد الوحدة جميعاً الثمن. ومن هنا جاءت أهمية صرف انتباه خاص لمصادر النزاع في الفرق القيادية ومعالجته. بين أيدينا ثلاثة كتب ألقت الضوء على هذا الموضوع؛ ولم تعترف كلها باستحالة استئصال النزاع جذرياً وحسب، بل بأنك لن ترغب في ذلك - فدون النزاع، ستحرم نفسك من الاختلافات في الرأي التي تعزز الإبداع والتعلم.

بالرغم من ذلك، من المهم منع النزاعات المعترف بها بين أعضاء الفريق من التفاقم والتحول إلى صراعٍ هدام، إضافةً إلى إدارة النزاع متى ظهر. وبعد الاعتراف بوجود نزاعٍ معين، ستتحسن آلية إيجاد حلٍ له، كلما استطعت التخفيف من حدة خاصيته الشخصية، والتعامل معه بوصفه موضوعاً متعلقاً بالمؤسسات - عبر وضع بروتوكولات لنمط التصرف النموذجي للموظفين المتنازعين تجاه بعضهم بعضاً، على

سبيل المثال. أما حل رموز الصمت الذي يساعد على إبقاء خلافات الرأي دفيئة، فيتطلب إرادة شخصية للمجازفة.

### دوامة الصمت

«تفترض إستراتيجيات تدبير النزاع وجود اختلاف في الرأي بينك وبين شخص آخر، وإدراكك له؛ كما تقول ليسلاي أ. بيرلو، وهي أستاذة في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد. «لكن الناس - في حالات كثيرة- لا يعون وجود الاختلاف؛ لأنهم يمنعون الآخرين، وأنفسهم أيضاً، عن التعبير عن آرائهم».

تتخذ عملية منع الآخرين من التعبير عن آرائهم أنماطاً شتى، وفقاً لما جاء في كتاب When You Say Yes But Mean No: How Silencing Conflict Wrecks Relationships Companies... and What You Can Do About It، لمؤلفته بيرلو. وفي بعض الأحيان، يقمع المشرف الرأي المخالف لأحد مرؤوسيه، عبر التعبير عن عدم ترحيبه بالنصيحة. وإنما نمارس هذه العملية مع أنفسنا أيضاً، وحين نتعامل مع رؤسائنا وزملائنا ومرؤوسينا، وبأطيب النوايا؛ كما تؤكد بيرلو فأناس أحياناً «يمنعون عن التعبير عن آرائهم؛ لأنهم يعتقدون صادقين أن سلوكهم هذا هو لمصلحة ذواتهم وعلاقاتهم بالآخرين والشركة». فقد يُعرض شخص ما عن التعبير عن اختلافه في الرأي؛ خشية تأخير عمل الفريق في أثناء إنجازه مشروعاً حساساً للوقت.

وتعقب قائلة: «إن تجاهلنا الاختلاف في الرأي لا يُبطل وجوده. وعوضاً عن ذلك، يجعلنا ميالين إلى الدفاع عن النفس في علاقتنا،

وسرعان ما يتوضع المناخ ليغدو مشحوناً بالخشية والريبة، الأمر الذي يزيد من احتمال صمتنا مستقبلاً».

ويتضمن الضرر المؤسسي الناتج: تهشم العلاقات، وتضاؤل الإبداع، وضعف التعلم، وتردي عملية صنع القرار. ففي العام 1997، امتنع المديرون في شركة سامسونغ عن البوح بشكوكهم حول استثمار قيمته 13 مليار دولار أمريكي، هدفه تحويل الشركة إلى صناعة السيارات؛ وذلك لأن المدافع عن الفكرة، وهو «كون - هي لي» الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، كان شخصية قوية وهاوي سيارات. وعندما أغلقت شركة سامسونغ للسيارات أبوابها بعد عام واحد فقط من بدء الإنتاج، تعجب «لي» من عدم تعبير أي منهم عن تحفظاته إزاء المشروع.

وفي هذا الخصوص تكتب بيرلو: يجب على الشركات «استبدال الحالات الأثيمة لزيادة الصمت بطريقة حلزونية، بزيادة فاضلة لحرية التعبير على نحو حلزوني أيضاً». وينبغي أن تمتلك الإدارة المجازفة بالتعبير عن اختلاف رأيك بصراحة وصدق، ولكن بطريقة إستراتيجية - في المجموعات حيث تتمتع بنفوذ ومكانة عالية، وفي الحالات التي يكتسب فيها التعبير عن الاختلاف أهمية كبيرة لعمل المجموعة أو علاقاتها. وتتابع قائلة: تمثل المهمة نوعاً من البحث عن تفاهم متبادل. وبالرغم من الدور الحاسم الذي يؤديه القادة في تكوين هذا السلوك ومكافأته لدى الآخرين، «يحتاج كل فرد إلى تولي مسؤولية التحدث والإصغاء بطريقة تضمن تواصلًا جلياً من ناحية، وتسهل تعبير الآخرين عن آرائهم من ناحية أخرى».

## الاطلاع على وجهات نظر الآخرين

لا تقتصر أهمية الوصول إلى تفاهم متبادلٍ على منع التفاقم الحلزوني للصمت، بل تسهم في إيضاح جداول العمل الخفية التي يغزر وجودها في الفرق القيادية، ومساعدة المديرين على التعامل معها. وفي هذا الشأن، تقول ديبورا م. كولب، وتعمل أستاذة في كلية سيمونز لإدارة الأعمال في بوسطن، وأحد مؤلفي كتاب: *Everyday Negotiation: Navigating the Hidden Agendas in Bargaining* «تحتاج إلى إيجاد حيز -عام أو خاص- لمناقشة الفروق غير المعلنة». ابدأ بإظهار انفعاليته، أي رغبتك في رؤية طريقة إسهامك في النزاع، في حال كنتَ مكان الآخر. ومن ثم، «حاول الدخول في حديثٍ مائعٍ تعترف فيه بوجهات نظر الآخرين، وتمكنهم من التعبير عن الأسباب التي دفعتهم إلى اتخاذ موقفهم من موضوع معين».

وتؤكد كولب: إن هذا العمل يتجاوز الأفكار الواردة في أدبيات التفاوض حول الفهم المعرفي لمنظور الآخر. «إذ تعجز عن إيجاد رابطٍ يجمع الفروق كلها ما لم تفهم الظروف الدقيقة المحيطة بسلوك الآخر. ولا تستطيع معرفة تلك الظروف سابقاً - إذ لا مجال لمعرفة إلا بتخيّل الحالة التي ينبغي أن تكون عليها. ويجب عليك إيجاد حيزٍ يتيح للآخر حرية الكلام. ومن هنا، يعدُّ التفكير في الدوافع الطيبة التي كان الآخر يستخدمها في تبرير موقفه أو سلوكه، إحدى الإستراتيجيات التي تعين على وضعك في حالة ذهنية مترابطة. فلا تفكر في دافعٍ واحدٍ فقط، بل حاول اكتشاف خمسةٍ منها».

## الدعم المؤسسي

تحتاج الفرق القيادية غالباً إلى العون، لتطوير مهارات الإصغاء الفاعل والانفعالية التي تؤدي إلى حوارات مثمرة حول النزاع المحتمل. لكن منع تفاقم الصمت بطريقة حلزونية وإدارة النزاع ليسا شأنين بسيطين من شؤون التفاعل الشخصي، بل يجب أن يغدوا كغائتين مؤسسيتين؛ كما يؤكد هاورد م. جاتمان في كتابه *When Goliaths Clash: Managing Executive Conflict to Build a More Dynamic Organization*. فكلما ازداد شمول النقاش، حول إستراتيجية الشركة وأهدافها، العملية الرئيسة، قلّ احتمال الامتناع من التعبير عن الاختلافات المهمة في الرأي. والأمر ذاته ينطبق على المسؤوليات الفردية. وهنا يكتب جاتمان: «اطلب من أعضاء الفريق إعداد قائمة بالأنشطة التي ينفذونها، والنتائج التي يتحملون مسؤوليتها؛ وذلك لوصف رؤيتهم تقويم المشاركين الآخرين في عملهم، ولتحديد الثغرات الموجودة بينهم وبين الأعضاء الآخرين في الفريق».

ومن المفيد أيضاً تطوير بروتوكولات قائمة على العمل الجماعي لمعالجة النزاع. فحين ينشأ نزاع بين شخصين اثنين -مثلاً- لا تقم طرفاً ثالثاً بإنقاذ الموقف، ولا تشط في البحث عن مؤيدين وجهة نظرك، واحذر انتقاد أعضاء الفريق في أثناء غيابهم.

والأهم من ذلك، حاول تجنب إضفاء سمة شخصية على الأمور. فالبنية المؤسسية، لا الكراهية الشخصية، هي الدافع غالباً وراء الاختلافات الدفينة. وقد جاء على لسان ماكينر الذي يعمل لحساب

شركة كامبيل سوب: «أدركت أنني كنتُ أمكّنُ أعضاء الفريق -دون قصدٍ مني- من تجنب النزاع فيما بينهم؛ وذلك عبر السماح لهم بالتعامل معي على نحو رئيس».

---

### قراءات إضافية

*When Goliaths Clash: Managing Executive Conflict to Build a More Dynamic Organization* by Howard M. Guttman (2003, AMACOM)

*Everyday Negotiation: Navigating the Hidden Agendas in Bargaining* by Deborah M. Kolb and Judith Williams (2003, Jossey-Bass)

*When You Say Yes but Mean No: How Silencing Conflict Wrecks Relationships and Companies . . . and What You Can Do About It* by Leslie A. Perlow (2003, Crown Business)





## التوتر ضمن الفرق

متى يكون هداماً، ومتى يقود إلى الإبداع؟

جيم كلينغ

تعرّض فريق تطوير المنتج لفشل ذريع عندما أطلقت الشركة أحدث منتجاتها. وقد تجادل دواين من قسم الهندسة، ولورا من قسم التسويق باستمرار حول توقيت تقديم المنتج إلى السوق، وتدخل نائب الرئيس لشؤون التمويل حين أصرَّ دواين على زيادة ميزانية التطوير، لتلائم الموعد النهائي الذي حددته لورا للتسويق.

ومن ثم اتهمته لورا بتخريب المشروع كاملاً. وبصفتك قائداً للفريق، فرضت تسويةً في نهاية الأمر، لكن دواين ما زال مقتنعاً بأن كفاءته بوصفه مهندساً قد شكك فيها، وأصيب بحالة اكتئابٍ دامت أشهراً.

ها قد حان الوقت الآن للمُّ شمل الفريق والبدء بمشروع جديد، وأنت عاجزٌ عن استبعاد دواين الذي يعد أفضل مهندسيك. فما السبيل إلى حماية وحدة الفريق من النزاعات المحتومة؟

أنت الآن على الأرجح تسأل نفسك عن كيفية تقادي النزاع كلياً. بيد أنك تطرح السؤال الخطأ. فالنزاع أمرٌ محتومٌ، وقد يمثّل الوقود الوحيد والأفضل لنيران الإبداع. فمن دونه تصاب الفرق بالركود وتذوي الأفكار الجيدة وتتلاشى. «وكما اعتاد ويليام ريجيلي الابن القول: «إن اتفق شخصان على شؤون العمل كافة، فلا ضرورة لوجود أحدهما»؛ على حد تعبير هينسي، وهو نائب المدير التنفيذي لشؤون التسويق والبحث والتنمية في مجموعة باي الدولية، وهي مؤسسة تعمل في مجال التدريب والاستشارات مقرها مدينة لاركسبر - كاليفورنيا.

والسؤال الصحيح الذي يجب أن توجهه لنفسك هو: كيف عساي أدير النزاع لأحصل على أفضل الحلول من الفريق؟

الأمر الأول والأهم: سيتطلب الأمر تعديل بعض أفكارك على الأرجح: يقول موريس ر. شيكتمان، رئيس مجلس إدارة مجموعة شيكتمان (كاليسبل، مونتانا): «فقد نشأ الناس على فكرة عد الصراع أمراً سيئاً ومزعجاً؛ لذا يجب تجنبه بأي ثمن»، «ويبدأ ذلك بالقادة المسؤولين عن صنع القرارات، الذين يتمتعون بمهارة فائقة في تجنب النزاع».

بالرغم من أن تقادي النزاع قد يبدو الحل الأفضل، فإنه غالباً ما يترك أثراً يتضاعف بسرعة متعاضمة. فعندما أصرت لورا مثلاً على ضرورة تجهيز المنتج للتسويق في المعرض التجاري في نيسان، عرف دواين حق المعرفة أن الوقت ضيقٌ جداً. لكنه آثر الصمت؛ لإمكانية التشكيك في قدراته في حال عبر عن رأيه هذا. وهكذا عاد إلى مكتبه وأخذ يفكر بقلق حيال الأمر، وعندما عاودت لورا ذكر المعرض التجاري

في اجتماع لاحق في الأسبوع الثاني، أطلق دواين العنان لإحباطه المكظوم، وعبر لها عن عدم اكتراثه بالمعرض التجاري، فالمسألة تتعلق بمشكلة هندسية معقدة، ثم من تكون هي لتحديد الموعد النهائي للفريق الهندسي؟ ولم تثمر تنمة الاجتماع عن أمور مهمة بالتأكيد.

كيف تستطيع أنت، قائد الفريق، تجنب هذا السيناريو، وتحويل النزاع إلى شيء إيجابي؟ إليك نصائح بعض الخبراء.

### بداية، ضع بضع قواعد أساسية

إن أحد أسس تدبير النزاع ضمن الفرق هو وضع قواعد رئيسية سلفاً. يقول ستيفر روبنز، رئيس شركة فينتشر كوتش (كامبريدج، ماساتشوستس): «لم أعهد يوماً حالة من النجاح الباهر تنتج عن الفوضى، على الرغم من وقوع ذلك في بعض الأحيان»، عوضاً عن ذلك، يُعد وضع إرشادات تساعد على العمل في أثناء تضارب الآراء فكرة صائبة.

والقاعدة الأكثر أهمية: ينبغي فض النزاع بصراحة. وهنا ينصح هاورد جاتمان، الرئيس الأعلى لشركة جاتمان لإستراتيجيات التنمية (ليد جوود - نيوجيرسي): «ضعهم أمام خيارين: مواجهة النزاع وفضه، أو تركه على حاله. إذ يُعد هذان الخياران الوحيدين المقبولين. أما التحلق حول براد المياه في الشركة، وإرسال القذائف اللاذعة عبر البريد الإلكتروني، فينبغي منعه كلياً».

بمعنى، ألح على إيجاد حل نهائي للنزاع. ويؤكد شيكتمان: «عندما ألاحظ ظهور نزاع ما، أباشر مناقشته ومعالجته. إذ تحتاج إلى مناخ

غني بالتغذية الراجعة؛ حيث يتحمل كل عضو في الفريق جانباً من مسؤولية تسليط الضوء على الأمور التي تزعجهم».

وحين تنجح التغذية الراجعة في كشف المشكلة، لا تسلك دوماً أسهل السبل لتهدئة النزاع. وهنا يقول هينسي: «لا تحاول التخلص من النزاع، ففي مجال عملنا تملك أفضل الفرق وقادتها القدرة على «تحقيق النجاح»؛ بالرغم من التوتر، والاستمرار في استكشاف الخيارات المبدعة. فهذا يزيد من احتمال انبثاق حلولٍ فاعلة».

ولكي تحول دون انحراف الأمور في منحى شخصي، تستطيع إجراء ترتيب جسدي لأعضاء الفريق، بحيث تجعلهم يركزون على المشكلة، لا على بعضهم بعضاً. ويقترح روبنز: «سطر الفقرات على لوح بلاستيكي، واطلب من الأعضاء الجلوس حوله على هيئة نصف دائرة، بحيث يؤلفون حلقةً هو ضد النزاع القائم».

يتميز كل فريقٍ بفرديته الخاصة، وتؤثر شخصيات الأفراد في بعض قواعد إدارة النزاع. وينصح جيف ويس -وهو أحد المسهمين في شركة فانتاج بارتنرز ذات القدرات المحدودة التي اتخذت من كامبريدج، ماساتشوستس، مقراً لها- بإجراء عصفٍ ذهني للفريق في البداية؛ وذلك بغية وضع تصورٍ لسيناريوهات أسوأ الحالات، وإستراتيجياتٍ للتعامل معها. ويجب عليهم طرح السؤال الآتي:

«ما هي كوابيسنا المتعلقة بعملنا المشترك؟»؛ على حد تعبيره. وغالباً ما تتضمن الموضوعات هذه: تحديد الشخص الذي يتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات العاجلة عند الضرورة، وإجراءات معالجة المفاجآت

الطارئة، وتوطيد المستوى العام للثقة بين الأعضاء. «بعدها، اطلب من الفرق ابتكار بضع قواعد إجرائية أساسية. لقد شهدت فرقاً في أثناء تدريبها، حيث يعلن الأعضاء أنهم سيثقون ببعضهم بعضاً وحسب؛ ونادراً ما يجدي ذلك نفعاً».

### تشبث بالحقائق

يعد تسليط الضوء على الحقائق بإحدى السبل الناجعة للحفاظ على النزاع، مثمراً ولا شخصياً. ويؤكد روبنز: «مردُّ النزاع إلى أحد سببين: حيازة الناس البيانات ذاتها والاختلاف في تفسيرها، أو اختلاف البيانات الموجودة لديهم أصلاً».

يحدد المؤلفون، وهم: دوغلاز ستون، وبراس باتون، وشيلا هين في كتابهم: *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*، ثلاثة أنماط للحوار الكامن الأساسي، تؤثر في الناس في أثناء خوض نقاشٍ هام: حوار «الحدث»، وحوار «الإحساس»، وحوار «الهوية». وتترك هذه الحوارات الباطنية تأثيراً كبيراً في سير النزاع. فبماذا ينصح المؤلفون؟

عالجْ كلاً منها على حدة: استقص ما حدث. وكثيراً ما يظن الناس أنهم يفهمون موقف الطرف الآخر، فلا تسرف في الافتراضات، بل أعد صياغة أقوال الآخر بمفرداتك؛ فهذا العمل البسيط قادرٌ وحده على إزالة سوء الفهم، وجعل الآخر مستعداً لسماع وجهة نظرك إزاء القصة والتفكير فيها - والقول لهيئتي.

## جدد المكان والزمان المناسبين لإدارة النزاع

يشد خطر النزاع ويبلغ ذروته حين يتوارى في الخفاء. فسياسات التجمهر حول البراد، وإرسال الرسائل الإلكترونية، سابقنا الذكر تسببان تآكلاً بطيئاً في قدرة الفريق على أداء عمله. وتحدد شخصية أفراد الفريق مقدار انتشار هذا السلوك جزئياً، لكنّ ثمة طرق تستطيع استخدامها لإعاقة.

يقترح بعض الخبراء تحديد زمان ومكان معينين لمعالجة المشكلات. وتستطيع تنفيذ ذلك على شكل اجتماعات دورية مدرجة في جدول العمل؛ للتعبير عن الآراء أو التعارض في وجهات النظر، أو بتخصيص غرفة لحل النزاع. لكن توحّ الحذر؛ إذ يحذر روبنز: «تستطيع القول: الغرفة رقم 3 هي غرفة النزاع، لكن يجب عليك الانتباه عند عرض الموضوع بتلك الطريقة؛ لأن الناس سيدخلون لا شعورياً في حالة نزاع عند دخول الغرفة رقم 3، لغاية لا علاقة لها بالموضوع».

وتسهل إدارة النزاع في حال وجود معرفة شخصية بين أفراد الفريق. ويمكن للقادة تسهيل ذلك، عبر حث الأعضاء على قضاء وقت مشترك بعيداً عن بيئة العمل. لكن، ليس المقصود من ذلك إلزام كل منهم بالاشتراك في نزهة أعدتها الشركة. وينصح روبنز: عوضاً عن ذلك: «قل شيئاً من قبيل: «ما رأيكم في أخذ استراحة بعد ظهر هذا اليوم، ومشاهدة فيلم سينمائي». فالأداء الصحيح لهذا السلوك قادر حقاً على التقريب بين أفراد الفريق، ونشر الألفة بينهم بصفتهم بشراً وحلفاء».

توجد طريقة أخرى لتعويد أفراد الفريق على بعضهم بعضاً، تتجلى في منح كلٍ منهم ثلاث دقائق للحديث عن مستجدات وضعه المهني الشخصي في بداية الاجتماعات. وهنا يذكر شيكتمان: «إن من شأن ذلك بناء العلاقات قبل الخوض في مضمون الاجتماع - وهو ذو أثر مذهل في التواصل الذي يعقبه».

أخيراً، لا تسمح لأحدٍ بحث الفريق على الإسراع في اتخاذ القرار. فدعوة أفراد الفريق إلى التعبير عن تأييدهم، حتى قبل الاضطرار إلى اتخاذ قرار معين، تعد إحدى العلامات الرئيسة للنزاع الهدام. فقول: «أنت تؤيدني في هذا الرأي يا توم، أليس كذلك؟»، لازمةٌ شائعة في اجتماعات الفريق، أو في أثناء الثرثرة التي تحدث حين يتجمع أفراد الفريق حول براد المياه في الشركة. لكن غالباً ما يحصل مثل هذا الطلب اللامباشر للتأييد قبل مناقشة الخيارات المتاحة، وقبل أن يدلي كل بدلوه فيها. وحين يحدث الحث قبل إسهام الجميع، ينشأ الاستياء. ولتجنب ذلك، قل: «دعونا نتحدث عن الحقائق التي نناقشها؛ لنكتشف علامَ تجمع المجموعة».

### كُن القائد والقُدوة

يمكن لشخصيات أعضاء الفريق والقواعد الرئيسة التي يعملون وفقاً لها، التأثير على فاعلية النزاع، لكن يوجد عاملٌ مهم آخر هو سلوك قائد الفريق.

اتبع سياسة الكشف التام:

في أثناء الجدل أو النقاش، يجب على أفراد الفريق البوح بحججهم كافة وإيضاح سبب اتخاذهم موقفاً معيناً. ويبدأ هذا السلوك بصاحب السلطة العليا في الفريق. «فالقادة الأقل فاعلية يتميزون بالإبهام - لأن أحداً لا يعرف شيئاً عنهم. وهم أشبه بالشخصيات الغامضة الخرافية»؛ على حد تعبير شيكتمان. «ولكي تكسب ثقة الآخرين، ينبغي أن تتمتع بالشفافية. يجب أن تخاطر سلفاً؛ لتحصل على التغذية الراجعة وتدير النزاع، ونقطة البداية تكمن في الكشف عن خفايا الذات».

اجعل منها خبرة تعليمية:

عندما تتخذ الأمور منحى خاطئاً، عدّ المسألة خبرة تعليمية أكثر من كونها فرصة للوم الآخرين. فمثال سيؤثر في أعضاء الفريق ويدفعهم إلى الاقتداء بك. «شجع البحث عن أسباب الفشل والأمور القابلة للتغيير في المرة المقبلة. واجعل العملية علاجية عوضاً عن استخدامها عقاباً. فأنت حينما توجه الناس نحو إيجاد الحل، فإنك ترسل لهم رسالة تقول: «حتى لو أصاب واحد منا وأخطأ الآخرون، تبقى الحقيقة أننا نتعلم من تجاربنا»؛ على حد تعبير روبنز.

كن ظاهراً للعيان، لا مسموعاً:

يؤكد شيكتمان: «إن نسبة إصغاء القائد إلى نسبة كلامه يجب أن تبلغ 90 مقابل 10 فقط»؛ كن ميسراً عوضاً عن كونك صانع قرار.

وعندما تعبر عن رأيك، أعد رواية مواقف أعضاء الفريق وحججهم مصوغةً بعبارةٍ مختلفة، وشجع الأشخاص ذوي الآراء المتناقضة على الاقتداء بك؛ إذ يلقي هذا النشاط الضوء على التناقضات الكامنة في الافتراضات أو التفسيرات، التي تستطيع تحويل التزايد المتسارع في الآراء المتعارضة إلى نزاعٍ شخصي.

توسطُ عندما تغدو المسألة شخصية:

عندما يغدو النزاع بين أفراد الفريق شخصياً، يأتي دور القائد في التدخل. ويقول ويس في هذا الشأن: «بصفتي قائداً للفريق، أستطيع تيسير محادثةٍ محددةٍ إن طال زمن محاولة إيجاد حلٍ. سأقضي بعض الوقت مع كلا الطرفين محاولاً توجيه أنظارهما إلى زاويةٍ مختلفةٍ للمشكلة». فإذا لم ينفع ذلك، فمن الأفضل العثور على وسيطٍ - شخص من قسم آخر مثلاً - ممن لا علاقة لهم بالمحصلة.

ويؤكد جاتمان: إن ما ترمي تحقيقه هو الحكم الذاتي. فمتى تعلم أفراد الفريق الاعتماد على أنفسهم في تخطي الصعوبات، ازدادت كفاءتهم في فن النزاعات، ومن ثم عبروا عن آرائهم المتناقضة في أثناء الجلوس إلى طاولة المؤتمرات، لا عند التجمع حول براد المياه.

فيما مضى دَفَعْنَا تجنب النزاع إلى إخفائه، لكن الزمن يتغير. كما يقول شيكتمان: «كان يفترض في الفريق قديماً الإفراط في الإطراء، وإظهار التوافق بين أعضائه». لكن الاقتصاد الحديث يتطلب العكس.

«إذ يجدر بأعضاء الفريق تحدي بعضهم بعضاً؛ حتى يحققوا لأنفسهم النمو، ويجب عليهم التعامل بمرونة فيما بينهم».

---

### قراءات إضافية

*Communication Skills for Surviving Conflicts at Work* by Janice Walker Anderson, Myrna Foster-Kuehn, and Bruce Converse McKinney (1999, Hampton Press, 187 pp.)

*Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most* by Douglas Stone, Bruce Patton, and Sheila Heen (2000, Penguin, 272 pp.)

“I Just Can’t Bring Myself to Talk About That with Her’: How to have the difficult conversations and keep them productive” (*Harvard Management Communication Letter*, March 2000, Reprint C0003B)



## معالجة النزاع

### ضمن الفريق

خلاصة استنتاجات أحدث البحوث العلمية

يمقته المديرون، لكن لا مناص منه في الوقت الراهن، حيث تعاني الشركات ضغطاً في الوقت وقلة في عدد العاملين: تقع النزاعات بين الأفراد، ولا بد من معالجتها. تقدم البحوث العلمية المعاصرة عدة نصائح تساعد على تثبيت حالات التوتر. فإذا ما تسلح المديرون بجملة من الوسائل اللازمة للتعامل مع الأنماط المعقدة، التي يسهل تمييزها، استطاعوا الولوج في الاجتماع الثاني للفريق بعزم أكبر وفزع أقل.

#### تجنب «الثأر»

تعد الاستجابة للسلوك المعطل عمل الفريق برد فعل مماثل، إحدى أكثر الأخطاء شيوعاً التي يقع فيها المديرون. فإذا تفجر غضب فريد في وجه أحد زملائه، حدثتْك نفسك بالصراخ في وجهه قائلاً: «اهدأ!»

لكن رد الفعل هذا لن يجدي نفعاً سوى تصعيد حدة المشكلة، إضافة إلى كونه يعزز سلوك فريد - إذ حصل على الاستجابة المرغوبة. عوضاً من ذلك، جرب الاستجابة بطريقةٍ غير متوقعة: غير الموضوع أو اللهجة أو مسار الاجتماع. فاجئ فريد وقلل من احتمال لجوئه إلى وسيلته هذه ثانية، وِيَمَكِّنْكَ الاعتراف بالغضب الكامن - بهدوء - والتماس تغيير السلوك. «أراك مضطرباً حيال هذا الموضوع يا فريد، لكنني أظن أننا سنحسن أسلوب معالجتنا له إن هدأت من روعك. اجلس رجاءً وتوقف عن ضرب الطاولة واسترخ».

إن أساء أحد أعضاء الفريق التصرف،  
فابحث عن احتمال كون سلوكه هذا مؤشراً على  
وجود مشكلاتٍ أعمق داخل الفريق.

### ابحث عن الرسالة الخفية

من المسلّمات في طب الأسرة، عدّ الطفل الذي يعرض على طبيب بسبب سلوكه السيئ مجرد حلقة ضعيفة في سلسلة تعاسة الأسرة. وبالمثل، إن أساء أحد أعضاء فريقك التصرف، فابحث عن احتمال كون سلوكه هذا مؤشراً على وجود مشكلات أعمق داخل الفريق. ومن المحتمل طبعاً أن الحماسة هي داؤه. ويبقى من الحكمة التروي في تعقب الأسباب المحتملة والأعمق الأخرى للتعاسة.

## داوه بالتي كانت هي الداء

تتأب المدير المسؤول عن ديناميكية المجموعة رغبة قوية في استخدام سلطته القيادية الشخصية وسيلة لفرض الحلول.

لكن ينبغي توخي الحذر عند استخدام هذا التكتيك؛ إذ لا تميّل الحلول المفروضة من السلطات العليا لتكون جذريةً ودائمةً، كتلك التي يتوصل إليها الفريق بنفسه. بدايةً، امنح الفريق فرصة حل مشكلاته بنفسه، واستخدم حاجته إلى إنجاز أغراضه المشتركة طريقةً لإرشاده إلى الحل.

## اخسر معركة؛ لتربح الحرب

يجب على المديرين تحقيق التوازن دوماً بين القصيرة الأمد، وحاجتهم على المدى البعيد. وتكتسب هذه المعادلة أهمية خاصةً عند بناء الفريق الفاعل، فقبل قمع السلوك السيئ لأحد أفراد الفريق؛ أملاً بتحقيق نتائج مباشرة، حدد مقدار أهمية الإسهام الطويل الأمد لذلك العضو في نظر الفريق. ولعل من الحكمة تقبل شيء من الألم القصير الأمد؛ لكي تبني الثقة والقوة على المدى البعيد.

## كيف ترضي العضو المتباهي؟

لا يخلو فريق منهم: الأفراد المحتاجون إلى التحدث عن إنجازاتهم والتفاخر بنجاحاتهم. وأفضل وسيلةٍ للتعامل مع المتباهي هي إرضاء بعض حاجاته. استغلَّ فرصة توقف هذا الشخص المضجر لالتقاط

أنفاسه، وأطر على حديثه، ثم حول الانتباه إلى شخص آخر: «لقد أبليت بلاءً حسناً في ذلك العمل يا بيل، ما الذي وجدته ناجحاً يا ليزا؟».

### كيف تهدئ شخصاً مفرط الحماسة؟

يذكر أمثال هذا الشخص بالأطفال المفرط النشاط؛ فهم دائمو الفاعلية، حريصون على إرضاء الآخرين، وفي النهاية ينزعجون حين تفشل جهودهم الحثيثة. إن أفضل سبيل للتعامل مع هؤلاء الأشخاص المتعاونين هو امتداح إسهامهم للتواصل، والطلب إلى شخص آخر التحدث بدوره: «أنت تؤدي واجباتك على أكمل وجه يا بوب؛ ما الذي تستطيعين تقديمه لنا في هذه الحالة يا جين؟».

### كيف تلجم لسان العضو المثبط الهمم؟

تتابك في بعض الأحيان رغبة شديدة في التخلص من هؤلاء القوم: الأشخاص الذين لا ينفكون يقاطعون كل جلسة من جلسات العصف الذهني بالنقد، وتبيين عيوب الاقتراحات المطروحة جميعها، واستهجان الخيارات كافة. تتجلى الطريقة الوحيدة لردع هذا النمط المثير للسخط، في تحديه استنباط فكرة إيجابية: «لقد أوضحت لنا يا سوزان، أسباب اقتناعك بعدم جدوى هذه الأفكار جيداً. ما الحل الناجح في رأيك؟».

### كيف تحمل المتهم على إجهار أقواله؟

أتذكر ذلك الولد الذي جلس في الصف الأخير، وأخذ يدلي بتعليقات ساخرة حول سائر أقوال المعلم، بصوت خفيض يحول دون سماع المعلم

التعليق؟ تعامل مع هؤلاء الأشخاص بالطريقة ذاتها التي اتبعتها المعلم الحاذق: «عذراً يا جون، لم أسمع تعليقك. هلا أعدت قوله رجاءً؟ إذ لا أحب أن تقوتني أي مشاركة من أحدكم». وسيؤازرك معظم أفراد الفريق، لإدراكهم الطبيعة الهدامة لحملة الهمسات هذه، وسيسرون بوضع حد لها.

### كيف ترحزح عنيداً عن موقفه؟

يوجد هؤلاء في أغلب الفرق: هم شخصيات لا ترغب في وقوع أقل تغيير. فإذا كانت مخاوفهم حقيقية، وجب عليك معالجتها. لكن لا بد من حلول وقت يتحتم فيه على الفريق الشروع في العمل. في تلك الحالة، وجه بطيء الحركة هذا في منحى مغاير: أعرض عليه طرح الموضوع على المدير التنفيذي الأعلى (مع إعلام صاحب السلطة هذا سابقاً بحقيقة الموقف)، أو تخلص من الشخص المعارض نهائياً بتوظيفه في مشروع منفصل خاص به.

### كيف تعدل موقف المُلحاح الذي يخلق خارج السرب؟

يوجد دوماً أشخاص ذوو قضايا أو احتياجات أو مشكلات مهمة يصعب إسكاتهم. إذ يستمرون في جر الحديث خارج المسار الذي تحاول اتباعه. وهنا، يجب عليك إظهار الحزم. تحمل مسؤولية اللوم بنفسك، وعدل اتجاه الحوار: «أسف يا إد، لا بد أنني لم أفصح في وضع تعريف جيد لذلك الموضوع. إن ما نتحدث عنه حقاً هو...».

حين تواجه سلوكاً يعكس صفو عمل فريقك، اعترف بالمشكلة أو الانفعال الكامن وراء ذلك السلوك، واطلب الكف عن ممارسته. وستجد أن معالجة المشكلات المعقولة الأعمق، سيزيل الحاجة إلى السلوك الشاذ على المدى البعيد.

---

### قراءات إضافية

*Communication Skills for Surviving Conflicts at Work* by Janice Walker Anderson, Myrna Foster-Kuehn, and Bruce Converse McKinney (1999, Hampton Press, 187 pp.)



## ما سبب امتناع أعضاء الفريق عن التعبير عن

### آرائهم؟

### وكيف السبيل إلى الحل؟

ماتيزن كرو

في الوقت الذي يتزايد عدد الشركات التي تعتمد على عمل الفريق بوصفه أداة رئيسة لإحداث التغيير، لا بد أن يشعر المديرين بحاجتهم إلى فهم أعمق لديناميكيات الفريق.

وتظهر الدراسات العملية أن أمامهم الكثير ليتعلموه. ففي دراسة أجرتها شركة ميركر للاستشارات الإدارية، وشملت 179 شركة، أكد 69% من الشركات، التي استخدمت الفرق على نطاق واسع، أنهم خططوا لزيادة اعتمادهم على العمل التعاوني في السنوات الثلاث اللاحقة. ومع ذلك، تبين للقائمين بالدراسة أن 23 فقط من الـ 179 شركة هي شركات ذات فرقٍ ممتازة الوظائف. فما سبب عجز البقية عن إحراز نتائجٍ مماثلة؟ تشير إحدى الدراسات التي أجراها

الأساتذة: بول مولفي من جامعة ولاية كارولينا الشمالية، وجون فيغا من جامعة كونيتيكت، وبريسلا إلساس من جامعة كلارك، إلى احتمال وجود سببٍ واحدٍ على الأقل، وهو عجز أعضاء الفريق عن التعبير عن اختلافهم في الرأي بفاعلية.

### بعض أسباب الانسحاب

أجرى مولفي وفيغا وإلساس مقابلات مع 569 مديراً لاكتشاف أسباب انسحابهم من نقاشات الفريق وعملية صنع القرار، فكانت الأسباب الستة الآتية هي الأكثر شيوعاً، وقد رُتبت بدءاً بأكثرها تواتراً:

#### 1- وجود شخصٍ خبيرٍ:

في الحقيقة، لا حاجة إلى حضور أعضاء الفريق ومع أحدهم مقدار كبير من المعلومات حول موضوع معينٍ أو مشكلةٍ محددةٍ، يرجح أن يسلموه زمام الموضوع بوصفه ردٌّ فعلٍ طبيعيٍّ من قبلهم.

من المؤسف أن قرارهم هذا يغفل حقيقةً تظهر وجود نزعات فردية لدى أفضل الخبراء، من شأنها التسبب في حلولٍ ناقصةٍ.

#### 2- عرض نقاشٍ ممتعٍ: لكنه ثانوي:

أشار ستيفن كوفيه وآخرون إلى أن «الجيد» هو عدو «الأفضل». أي، في حين تندر الصعوبات التي تواجه الأشخاص عند الاختيار بين قرارين: أحدهما سيئٌ والآخر جيد، تزداد الصعوبات كثيراً عند

الاضطرار إلى التفريق بين الجيد والأفضل. وهكذا، عندما يواجه الفريق نقاشاتٍ تفضي إلى أي نتيجة، فقد يتبنى حلاً معقولاً ظاهرياً لمشكلةٍ معينة، عوضاً من البحث الدقيق عن حلول أخرى يحتمل أن تكون أكثر جودةً.

### 3- نقص الثقة بقدرتهم على الإسهام:

قد يتضاءل احتمال مشاركة الأعضاء الجدد في حل المشكلات التي تواجه الفريق، بسبب جدتها في نظرهم. لكن لا تقتصر أن الزمن يضمن تلاشي هذه الظاهرة؛ إذ يعجز الأعضاء المتمرسون عن بناء الثقة اللازمة للتعبير عن وجهات نظرهم، ما لم تُستخدم أساليب صحيحة لتشجيعهم على ذلك.

### 4- رؤية القرار على أنه قليل الأهمية أو خاوٍ من المعنى:

إذا شعر أعضاء الفريق بضعف تأثير موضوع معين في وحدة العمل الخاصة بهم، قلَّ احتمال تقديمهم للمعطيات المطلوبة لتغيير توجه الفريق.

وقد تتدهور الحالة إلى حد تعبير الأعضاء عن اهتمامات بعيدة جداً عن جداول عملهم. ومن ثم تغدو الاجتماعات أكثر كفاءة وأقل فاعلية.

### 5- الضغوط من الآخرين لئلا يلتزم بقرار الفريق:

إن التوصل إلى إجماع لا يعني دوماً تحقيق التوافق التام. وبالرغم من ذلك، يمكن أن يبدأ الضغط، للإجماع على تأييد فكرةٍ معينة،

في مرحلة مبكرة من العملية، وتزداد شدته تدريجياً مع نمو الحاجة إلى إثبات التقدم. وقد يصل الأمر إلى حد قيام الفريق تلقائياً بتعيين حارسٍ أو «مدافع عن الإجماع»، وظيفته حماية المجموعة من الأفكار أو الآراء التي تعكر هذا الجو.

#### 6- وجود خللٍ في مناخ القرار:

من الجائز أن يستدل أعضاء الفريق على شعور الآخرين باللامبالاة أو الإحباط أو التشويش، في المراحل التكوينية لعمل الفريق، وهذا أمرٌ طبيعيٌّ مادامت المسؤوليات والمهام في طور الصقل والتشذيب. لكن بعض الأعضاء قد يعدون هذه الحالة من الفوضى إشارةً للحد من مشاركتهم.

#### وما العمل؟

كيف تستطيع إذاً، بصفتك قائد الفريق، تلقين الآخرين فن المشاركة، أو الشقاق - وهو الأهم؟ ما السبيل إلى تحريضهم على التعبير عن وجهات نظرٍ متباينة، بطريقةٍ تثير الحوار وتتمخض بقرارٍ هو الأفضل؟

عموماً، أنت بحاجة إلى تخطي مفهوم التعارض بصفته «ارتكاسياً» - نظرة الناس إلى استجابة الآخرين لأفكارهم، وتفسيرها على أنها مواجهة شخصيةٌ. فالتحدي الذي يبرز أمامك يتمثل في جعل النقاش «تحريضياً» قدر المستطاع. حاول غرس شعورٍ يخلو من تهديد عمليات

النقاش التي تدور في الفريق منذ البداية. ولعل الخطوة الأبرز هنا تتجلى في حث الأعضاء على إجهار آرائهم، ومن ثم الإطراء على إسهاماتهم بالمديح أو بغيره من وسائل التشجيع. ومن المفيد أيضاً إجراء نقاشٍ مفتوحٍ حول الأمور التي تزيد فاعلية الفريق، وتلك التي تعيقه. لكننا لا نستطيع تجاهل وجود خطواتٍ أخرى أقل وضوحاً يمكن اتخاذها أيضاً.

أوضح الأهداف التي تسعى إلى التعاون مع الآخرين على تحقيقها

«ابدأ بالطلب من الأعضاء تحديد أولويتهم في الحالة الراهنة»؛ كما يوصي أندريه هوشنسكي، أحد كبار المحاضرين في كلية إدارة الأعمال في جامعة غلاسغو. ويتابع ناصحاً: «ثم أعدّ قائمة بالأعمال التي قمتم بها في سبيل تحقيق ذلك الهدف. بعد ذلك، بين الفجوة أو الفارق بين الاثنين، بناءً على المعلومات التي حصلت عليها». يُعدّ الجدل حول التكتيكات مضيعةً للوقت، ما لم يتشارك الجميع في الأغراض عينها؛ لذا دونّ هذه الأغراض إن اقتضت الضرورة، لكن توثق من المشاركة فيها والإقرار بها قبل الاستعداد للبدء بالعمل. فعند إعداد مخططٍ واضحٍ للأهداف المرجوة، تضع لنفسك قاعدة إجماعٍ آمنةٍ تستطيع الاستناد إليها حين تشتد حدة المجابهة. إضافة إلى ذلك، يفيد تدوين الأهداف في إتاحة الفرصة للأعضاء الخجولين في الفريق، لعرض الأفكار دون الحاجة إلى التعبير عنها جهاراً.

### كيف تكشف الخطر الذي يتعرض له فريقك؟

يدخلك شكٌّ في وجود قضايا امتنع أفراد المجموعة عن التعبير عنها، لكن لست متيقِّناً بعدُ. ووفقاً لما ورد في كتاب The Abilene Paradox: Management of Agreement، لمؤلفه ج. ب. هارفي، إن وجود أي من الحالات المذكورة لاحقاً ينبئُ بصحة شكوكك:

- وجود نزاعٍ داخل المؤسسة، وظهور علامات الإحباط والوهن والتعاسة على أفراد المجموعة عند محاولة إيجاد علاج له. فقد يتجنبون الاجتماعات الهادفة إلى مناقشة هذا النزاع، وصولاً إلى حد الابتعاد عن المكتب أطول وقتٍ ممكنٍ. أو يمكن أن يفتشوا عن عملٍ آخر.
- توجيه اللوم في وقوع المأزق إلى القائد أو المجموعات الأخرى من قبل أفراد الفريق.
- عقد لقاءات تتضمن مجموعاتٍ فرعيةٍ صغيرةٍ من الأصدقاء أو الزملاء، في أثناء تناول الغداء أو احتساء القهوة؛ لمناقشة المشكلات المتعلقة بالمؤسسة. وهذا ينبئُ بوجود تضارب في الآراء حول سبب المتاعب وسبل حلها. وتبدأ معظم الأقاويل بتوكيدٍ من قبيل: «يجب علينا أن...».
- تراجع حماسة الفريق في أثناء الاجتماعات التي تتضمن أشخاصاً من مجموعاتٍ أخرى بغرض مناقشة المشكلة، أو التعبير عن آرائهم بمصطلحاتٍ مبهمَةٍ، أو تغيير مواقفهم لتناسب تلك التي تبناها الآخرون.

● تطرق مسامعك أنباء عن خبر تدمير الأعضاء، بعد خروجهم من اجتماعات كهذه، أمام زملائهم المؤتمنين من أنهم لم يعبروا عن رغباتهم بصراحة، لكنهم كانوا واثقين - ولأسباب عديدة - أن أحداً لن يتقبل مقترحاتهم أو تعليقاتهم.

إن بدا هذا شبيهاً بالأمر التي تجري في مؤسسات كثيرة في معظم الأحيان، كنت على حق مجدداً. هذا وإن معظم العاملين في أكثر المؤسسات يمتنعون عن التعبير الصريح عن آرائهم.

### اعرض وجهات نظر غرضها جمع المعلومات

يقترح إيرا تشاليف، مؤلف كتاب The Courageous Follower، طرح «أسئلة شبيهة متوقعة» على المجموعة. وإليك بعض الأمثلة:

«ماذا سيكون رد فعلك على موضوع \_\_\_\_\_؟».

«أيحتمل أن تتعارض مع قيمنا فيما يخص \_\_\_\_\_؟».

«كيف يمكن لـ \_\_\_\_\_ مقاطعة تحقيق ذلك؟».

«كيف سنرد على اتهامنا بـ \_\_\_\_\_؟».

«ما البدائل التي قد يرغب مالكو أسهم الشركة في أخذها في الحسبان؟».

«بماذا سنجيب إن سألنا عن الخيارات الأخرى التي ناقشناها، وسبب

استبعادنا إياها؟».

إن الغاية من طرح هذه الأسئلة هي إتاحة الفرصة للمجموعة؛ لإحداث تغيير طفيف في منظورها، وحثها على التقويم النقدي للموضوع، ومساعدتها على تقادي التخاذل الارتكاسي.

### نصّب نفسك في منصب المعارضة

يُعد أداء هذا الدور نموذجاً فائق الفاعلية لتقديم وجهة نظر معاكسة؛ لكونه يرتقي بالتعارض فوق المستوى الشخصي. يتقن من فهم الأفراد أداءك هذا الدور، والدافع وراءه. فأنت موجود لتتيح مجالاً للحوار، ولتتحدى الافتراضات والاستنتاجات، أملاً في تقديم وجهات نظر بديلة؛ ليراجعها الآخرون. وينبغي تذكر أن ذلك هو منبع القوة التي تغذي الفريق.

وبمرور الوقت، قد يرتاح أعضاء الفريق لأداء الدور بأنفسهم. فدعهم يفعلون.

### شجع الجميع على أداء واجباتهم المنزلية

قبل إثارة ملكة التفكير لدى الفريق، ينبغي أن تبذل أنت وكل شخص آخر في المجموعة جهداً مناسباً - جمع بيانات داعمة، والتحدث إلى أشخاص مهمين، وغير ذلك.

فتسليح ذاتك بذخيرة من المعلومات الداعمة، يبني مصداقيتك، ويقود إلى خوض نقاشٍ غني بالمعلومات.

## كن لبقاً في تقبل النتائج النهائية

توثق من عدم معالجتك الجدال الدائر وكأنه حالة فوز أو خسارة. فهذه ليست آخر مرة تتضارب فيها وجهات نظر الزملاء في الفريق الواحد على الأغلب، ولا يجب أن تتمنى حدوث ذلك. فإذا استطعت تعزيز سمعتك بوصفك شخصاً يحسن التعامل مع النتائج أياً كانت، سار الآخرون خلف لوائك.

---

## قراءات إضافية

“How Teams Contribute to Profitable Growth” by James Down (June 1996, *Management Review Executive Forum*)

“When teammates raise a white flag” by Paul W. Mulvey, John F. Veiga, & Priscilla M. Elsass (1996, *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 1, 10 pp.)

*Influencing Within Organizations: Getting In, Rising Up, Moving On* by Andrzej Huczynski (1996, Prentice Hall, 300 pp.)

*The Courageous Follower* by Ira Chaleff (1995, Berrett-Koehler, 194 pp.)

*The Abilene Paradox: Management of Agreement* by Jerry B. Harvey (1974, *Organizational Dynamics*, Vol. 3, 318 pp.)





## الفريق

### حل مشكلة تراجع الأداء في السنة الثانية

ريبيكا م. سوندرز

تشرع معظم الفرق المؤلفة حديثاً - المتعددة الوظائف، الذاتية الإدارة، وغير ذلك - عملها ملأى بالحيوية. فالأعضاء تواقون إلى تحقيق أهداف الفريق؛ يحضرون إلى الاجتماعات في وقت مبكر، ويؤدون مهامهم على أكمل وجه، ويبقون حتى وقت متأخر لمناقشة الموضوعات المختلفة. لكن هذه الحال تتبدل بعد عام أو اثنين؛ وها هم يتأخرون عن الاجتماعات أو يغيبون عنها، وإن حضرتها أجسادهم غابت عنها أذهانهم. حتى عندما ينجز الفريق بعض مهامه، تبقى فاعليتها أدنى كثيراً من تلك التي حققها في السنة الأولى.

يملك الأشخاص الذين امتهنوا دراسة الفرق معرفة جيدة بهذه المشكلة؛ ويطلقون عليها اسم «تراجع الأداء في السنة الثانية»، أو «أزمة منتصف عمر الفريق» أحياناً. لكننا نستبشر خيراً إن علمنا بإمكانية منع حدوث هذه المشكلة - أو معالجتها إن فات أو أن تجنبها. وهنا يوصي الخبراء بالخطوات العشر الآتية:

## 1- ابتكر نظاماً لـ «دعم الفريق»

تذكر جاكلين شيرتون، مديرة شركة مطوري الإدارة المؤسسية، وإحدى مؤلفي كتاب Corporate Culture / Team Culture: قد تظهر المؤسسات تأييدها قيمة العمل الجماعي قولاً، مع إخفاقها في تقديم مزيدٍ من الدعم؛ ما من آمال واضحة يسعى الفريق للوصول إليها، ما من برامج لتقدير نجاح الفريق والاحتفاء به، لا أحد يكلف نفسه مشقة تعزيز قوة الفريق. لا تياس إذا انطبق هذا الوصف على شركتك؛ إذ تستطيع معالجة المشكلة بوضع قواعد رئيسة في مرحلة تأليف الفريق. وتتابع قائلة: يمكن أن تشمل هذه القواعد موضوعات مختلفة منها: التبديل الدوري لأعضاء الفريق وواجباته، وفيها قيادته، والإعلان عن أبرز الأحداث المهمة التي واجهت الفريق، ومكافأة جهود الأفراد، ووضع معايير تمكن الفريق من تقديم تقدمه، وصولاً إلى العملية التي تتيح للفريق المتعدد الوظائف اتخاذ قرار بحل نفسه، عندما يؤمن أفرادُه أن لا جدوى لوجوده. وتضيف: «تستمر حياة الفريق أمداً طويلاً في أغلب الأوقات؛ لأن أحداً لم يخبره عن نقطة النهاية».

## 2- سلط الضوء على تقدم سير الفريق

تؤكد ديبورا هارينتون - ماكين، مؤلفة كتاب Keeping the Team Going: A Tool Kit to Renew & Refuel Your Workplace Teams، أن قلة اهتمام الإدارة قد تؤدي بحياة الفريق؛ لأنها تقود أعضاءه إلى طرح السؤال الآتي: «لماذا نعمل هذا؟»، وتقترح على راعي الفريق

التصرف منذ البداية كمشجع ووكيل إعلامي للفريق، فيذيع أنباء إنجازاته، ويحضر اجتماعاته الدورية كنوعٍ من التعبير عن دعمه إياه.

### 3- لئن أعضاء الفريق مهاراتٍ جديدةً

إن إتاحة الفرصة للفريق لتلقي تدريبٍ إضافيٍّ من شأنه بثّ الحركة فيه، وفقاً لاستنتاجات فلورنس ستون التي شاركت في تأليف كتاب *The High – Value Manager: Developing the Core Competencies Your Organization Demands*. تفوُّض الشركة الحديثة المتحددة لتصنيع المحركات (NUMMI)، وهي مصنعٌ تتشاطر شركتنا جنرال موتورز وتويوتا ملكيته، إلى فرقها ذاتية الإدارة مسؤوليةً تدريب بعضها بعضاً، إضافةً إلى تحديد أفضل تدريبٍ يناسب الموظفين الجدد. وقد وُصفت هذه الشركة التي كانت ملكاً لجنرال موتورز وحدها يوماً بـ «أسوأ مصنع في العالم»؛ وذلك من قبل أحد مديري جنرال موتورز ذاتها. أما اليوم، فتُعدّ نموذجاً لفوائد المؤسسة ذات الأداء الرفيع والعلاقات التعاونية بين الموظفين. وقد ورد على لسان مايكل ج. دامر، وهو مدير العلاقات المشتركة والشؤون العامة في الشركة: «إذا وُكِّلت إلى الفريق مهمةٌ - ومسؤوليةٌ - تدريب الأفراد بأفضل طريقةٍ ممكنةٍ للقيام بالعمل، ضمننت له النجاح».

### 4- حدد أهدافاً جديدةً للفريق

إن حرمان الفريق من التوجيه المناسب، يعرّضه للعمل على أداء مهماتٍ وثيقة الصلة بإستراتيجية المؤسسة قبل عامٍ من الوقت الحاضر.

ولتجنب هذا الوضع، يجب عليهم مراجعة المهمة بانتظام في ضوء التبديل الحاصل في أولويات المؤسسة. ويذهب هيرمان ميلر، وهو صاحب مصنع لأثاث المكاتب، إلى حد تطبيق جلسات إستراتيجية «الحقيقة الافتراضية» على عمال المصنع. وهكذا يطلع الموظفون على احتياجات المؤسسة قبل تأليف فرق، بما يتناسب والمبادرات الإستراتيجية الجديدة. المقابل، قد «يتوقف الفريق عند مستوى معين»؛ على حد تعبير هارينتون - ماكين. وعلى سبيل المثال، تدهور حماسة أحد الفرق التي درستها، وهو فريق تمرريض مختص في طب الأطفال، بعد مرور 18 شهراً على بدء العملية. كانت المجموعة قد تحسنت على نحو ملحوظ من ناحية الإنتاجية، وتنظيم جداول العمل، والعناية بالمرضى، لكن أعضاءها يطلبون أهدافاً جديدةً وأرفع مستوى الآن. في هذه الحالة، يتحمل الفريق وراعيه مسؤولية استنباط أهداف جديدة.

يمكن أن يكون نقص الرغبة من قبل الإدارة أمراً مدمراً.

#### 5- حسن العمليات والإجراءات التي يقوم بها الفريق

بمرور الزمن، تتدهور نوعية اجتماعات الفريق - كما تؤكد ستون، وهي مؤلفة ومتحدثة عن موضوعات الإدارة - فينسى الأفراد الإرشادات التي وضعوها في بداية مهمتهم، ويعقدون الاجتماعات دون

خطة واضحة، ويهدرون مزيداً من الوقت في القول بدل الفعل. ويضعف دافعهم لحضور الاجتماعات؛ لأنهم يجدون أنفسهم مصغين إلى زملائهم الذين يكثرون من الكلام الرتيب ويقللون من التنفيذ. وعند الوقوع في هذه المشكلة، يحين الوقت المناسب لمراجعة الإرشادات التي وضعت في مرحلة تأليف الفريق؛ فقد يحتاج الأعضاء إلى توكيد بعض القواعد الأساسية القائمة، أو إضافة أخرى جديدة لمواجهة المشكلات التي يتعرض لها الفريق.

### 6- دور المهمات بين أعضاء الفريق

تعمل شركة بيكر إنترناشيونال في مجال تصنيع أدوات الرعاية الصحية، ومعدات التصوير الشعاعي خاصة. وتعتمد الشركة على الفريق والعمل التعاوني اعتماداً كبيراً؛ بحسب تأكيد جورج دبليو. غوتشول، المدير العام لإدارة الجودة. «لكن هذا الاعتماد على الفرق أدى في النهاية إلى إنهاك أعضاء الفرق، وتحميلهم فوق طاقتهم». وقد أُلِّت الفرق بحسب الحاجة، وضم كلُّ منها ستة أعضاء أو أقل، مما جعل طلب وقت الموظفين مهماً. وسرعان ما أجاد الموظفون مهماتهم ضمن الفريق، لكنهم، وبمرور الزمن شعروا بالملل وفقدوا الاهتمام. أما الحل الذي ابتكرته بيكر فكان: تعاقب الأفراد على أداء أعمال الفريق الواحد ووظائفه كلها، مع استخدام القرعة لتحديد مهمات كل فرد. ويضيف غوتشول: «بالإضافة إلى الحفاظ على مستوى الاهتمام عالياً والمعنويات مرتفعة، يعمل هذا النظام بوصفه نظام شهادة غير رسمي

للموظفين كافةً، ويضمن لهم تمريناً متعدداً على أتم وجه؛ لإتقان مجموعة من الوظائف ضمن عملية الإنتاج».

## 7- جد ثقافة تقدر قيمة العمل التعاوني

في شركة تشابارال لصناعة الفولاذ، تتولى الفرق مسؤولية تحديد المواد والمعدات الضرورية لإنجاز مهمة محددة. تقول دينيس بيتش نائبة رئيس مجلس الإدارة، معبرة عن الاتجاه الذي يحافظ على فريق الشركة مشحونة بالطاقة: «من الشخص الأقدر على تحديد أفضل الطرق لأداء العمل من موظفيننا؟»، ويبرز لدينا اتجاه مماثل في مصنع ترينتون لتصنيع الشراب لصاحبه ميلر بريونغ، وفقاً لتصريحات دانييل إي. ريك، مدير فريق الموارد البشرية في الشركة. ويردف ريك قائلاً: اعتادت الفرق توظيفها في مهمات «قليلة الشأن»؛ الأمر الذي يضعف معنويات الأفراد وحماسهم للقيام بمبادرات جديدة. بعد ذلك قرر ميلر تنظيم المصنع كاملاً في فرق ذاتية الإدارة، ومن ثم تكليفهم بالقيام بعمليات رئيسية؛ بدءاً بالتصنيع وانتهاءً بالتوزيع. وهكذا، يعرف الموظفون أن الفرق تؤدي دوراً حيوياً في عمل المصنع، وتبقي حماسهم عالية.

## 8- عوض الفريق عن عمله الإضافي

إن الانغماس في الفريق معناه عادةً العمل ساعات إضافية، سواء لإتمام مهمات الفريق، أو لحضور الاجتماعات، إضافةً إلى إنجاز العمل المنتظم. ونتيجة الساعات الطوال التي يقضيها الفريق في العمل، يتوقع

الأعضاء الحصول على تقديرٍ مالي إنَّ نجحوا في أداء المهمة إذا انطوت مهمتهم هذه على جانبٍ مالي خاصةً. فإذا حُرِّموا من هذا التقدير، ضعفت رغبتهم في التفرغ للعمل لساعاتٍ إضافية في العامين الثاني أو الثالث. فضلاً عن ذلك، كلما ازدادت مكافأة الأعضاء على إسهاماتهم، قوي دافعهم لبذل المزيد من الجهد. ففي شركة موتورولا مثلاً، يحدد الفريق مكافأة أعضائه الأفراد؛ حتى إنه يتخذ قراراتٍ تتعلق بتوزيع المكافأة. وتبدأ معظم الفرق بمعايير للمكافأة قائمة على أساس 80% للعامل الفردي، و20% للعامل التعاوني. ثم يتقدمون نموذجياً لتصبح النسبة 50 - 50، وهو الحد الأقصى المسموح به في الشركة.

مدُّ الفريق بنسخ جديد -مهما كانت أهميته-  
يصنع العجائب أحياناً.

### 9- توثق من اشتراك أعضاء الفريق في

#### صنع القرارات

تبدو مسألة الوصول إلى المعلومات التي يحتاجها الفريق، لإنجاز مهمته، أمراً يسيراً للفرق الحديثة. لكن، ومع تحول الانتباه إلى المبادرات الأحدث، ينسى المديرون تنبيه الأعضاء للفرص أو تحذيرهم من الصعوبات. وبعد فوات الأوان، يحصل الأعضاء على المعلومات التي كانت ستؤثر في خطط الأداء الخاصة بهم، وينتابهم الشك في مقدار

اهتمام المؤسسة بجهودهم. في هذه الحالة، من الضروري أن يحصل قائد الفريق على التزام من رؤسائه المديرين، لضمان تدفق ثابت للمعلومات. وعلى سبيل المثال، يجري هيرمان ميلر مراجعات شهرية لعمل شركته، توفر للفرق المتعددة الوظائف وذاتية الإدارة، والمعلومات الضرورية المتعلقة بالتطورات التي حققتها المؤسسة في مجالات جودة المنتج، والخدمات، والأسهم، والاقتراحات، وتوفير النفقات، وغيرها.

## 10- استعن بعناصر من خارج الفريق

### لمدّه بالحيوية

تستطيع تبديل واجبات الفريق بالتناوب، وتستطيع تبديل أعضائه بالتناوب أيضاً. فالنسخ الجديد يصنع العجائب أحياناً. وتقترح هارينتون ماكين، وهي خبيرة في شؤون إدارة الفريق، وتعمل لحساب شركة نيو دايركشنز للخدمات الإدارية في بينيتون - فيرمونت، أن باستطاعة قائد الفريق تغيير ديناميكيات فريقه ذي الأداء المتراجع، عبر استقبال بعض الزوار في الفريق - كالمديرين الأرفع مقاماً أو الزبائن مثلاً. وفي الواقع، قد ترغب بعض الفرق في ضم مندوب للزبائن إلى طاقمها. كذلك يعد عقد اجتماعات مع فرق أخرى، سواء من داخل المؤسسة أم من مؤسسات أخرى مماثلة، وسيلة أخرى للتحريض على استنباط أفكار جديدة، ولإعادة شحن المجموعة بالطاقة؛ على حد تعبيرها.

والخلاصة الأهم؟ ينبغي تجنب أعضاء الفريق الضجر والإحباط والغضب؛ علماً بأنه توجد أساليب معينة يمكنهم اتباعها - كمجموعة -

لضبط التدهور في المناخ، أو أزمة منتصف عمر الفريق. والأفضل من ذلك، يستطيعون منع وقوع المشكلة أصلاً، عبر بناء بنية تحتية تحافظ على حيوية الفريق طوال حياته.

---

### قراءات إضافية

*Building a Dynamic Team: A Practical Guide to Maximizing Team Performance* by Richard Y. Chang (1994, Jossey-Bass Publishers, 105 pp.)

*Building Productive Teams: An Action Guide and Resource Book* by Glenn H. Varney (1989, Jossey-Bass Publishers, 170 pp.)

*Compensation for Teams: How to Design and Implement Team-Based Reward Programs* by Steven E. Gross (1995, AMACOM, 336 pp.)

*Corporate Culture/Team Culture: Removing the Hidden Barriers to Team Success* by Jacalyn Sherriton and James L. Stern (1996, AMACOM, 215 pp.)

*Don't Fire Them, Fire Them Up: A Maverick's Guide to Motivating Yourself and Your Team* by Frank Pacetta (1995, Fireside, 288 pp.)

*40 Tools for Cross-Functional Teams: Building Synergy for Breakthrough Creativity* by Walter J. Michalski (1998, Productivity Press, 165 pp.)

*Keeping the Team Going: A Tool Kit to Renew & Refuel Your Workplace Teams* by Deborah Harrington-Mackin (1996, AMACOM, 230 pp.)





## إدارة التواصل ضمن الفريق الافتراضي والفريق المتنوع العناصر

يرجع الفضل إلى النزعات الديموغرافية، وتقدم تقنيات الاتصالات، في ازدهار الفرق الافتراضية والفرق المتعددة الأجيال في عالم العمل. فكل من هذين الصنفين يضع المديرين أمام تحديات خاصة.

ستتعلم في هذا الفصل أهمية فهم وجهات النظر المميزة للأجيال المختلفة، والعوامل المحركة لها - لتتبني أسلوب التواصل والإدارة المناسب لكل منها؛ بغية الحصول على أفضل النتائج. وستجد توصيات تساعدك على ترسيخ إحساسٍ شديدٍ بالالتزام، والغاية المشتركة في الفرق الافتراضية - وهو أمرٌ تزداد صعوبته في المجموعات التي يندر اللقاء الشخصي بين أفرادها، أو ينعدم كلياً.





## تحفيز الفريق المتعدد الأجيال

ديفيد ستوفر

في الفيلم السينمائي الذي حمل اسم «بيغ» وأُنتج في العام 1988، يقوم الممثل توم هانكس بدور فتى للبيسبول يُدعى جوش باسكين، يرتقي مسرعاً درجات السلم الوظيفي في مصنع للدمى؛ لكونه احتفظ برؤيته وعقليته الفيتين، بعدما تحققت أمنيته في أن يُسحر، وتودع روحه جسد بالغ.

على الرغم من مبالغة الفيلم «بيغ» في توسيع الفروق بين الأجيال، إلى الحد الذي يتجاوز حدود العقل، فإنه يكشف عن الفوائد التي يمكن للمؤسسات جنيها، إذا ما نجحت في التواصل مع الأجيال المتعددة؛ لتستفيد من وجهات نظر موظفيها جميعاً ومواهبهم. ويبين الفيلم الشكوك وحالات الاستياء والإرباكات التي يحتمل وقوعها؛ نتيجة الأحكام النقدية لأفراد أحد الأجيال على نموذج سلوك أفراد جيلٍ آخر، ونمط تفكيرهم.

فإذا كنت مثلاً أحد أفراد جيل حقبة ازدهار المواليد (41 - 58 سنة على وجه التقريب)\*، فقد ترى أن أفراد جيل إكس (24 - 40 سنة تقريباً) كسالى وأنانيون، ويسهل الإشراف على عملهم بمقدار سهولة العناية بالقطط. وإذا كنت من جيل إكس، فقد تنظر إلى أفراد جيل حقبة ازدهار المواليد كأشخاص تقليديين، وكثيري المطالب، وجامدين في إبداعهم وحبهم للمرح.

وإن كنت من الجيل الصامت (58 عاماً أو أكثر)، فقد تصاب بالهلع لمجرد التفكير في التقاعد، وترك المؤسسة التي تعمل فيها بين يدي أحد أفراد حقبة ازدهار المواليد، وجيل إكس، والقوة العاملة المستجدة - أي جيل واي (نحو 23 عاماً أو أدنى) - بسبب افتقار ذلك الخليط من الأجيال المتعاقبة كاملاً إلى روح الإيثار، والتفاني في الالتزام بقضية مشتركةٍ مكنتك وزملاءك من النهوض بالمؤسسة إلى موقع متميزٍ.

لقد ازدادت مخاطر هذا التصنيف العمري للأجيال الأخرى على المؤسسات في وقتنا الراهن؛ ويرجع سبب ذلك إلى تزايد اختلاط الأجيال المختلفة في حيز العمل بمرور الزمن:

● ازدياد عدد العاملين الذين يبقون في وظائفهم بعد سن التقاعد التقليدي، أو يعودون إليها بعد تركها.

● ازدياد سرعة ارتقاء صغار السن من العاملين درجات السلم الوظيفي في الشركات.

\* الأرقام صحيحة في العام 2004 - المترجمة.

● التخلي عن البنية الهرمية في كثير من الشركات، وإفساح المجال أمام البنى القائمة على عمل الفريق، التي تضم غالباً أشخاصاً متفاوتي الأعمار.

● التناقص الكبير لأهمية التقادم الوظيفي اليوم.

يقول بروك تولغان، الرئيس التنفيذي لشركة رين ميكس ثكنغ المختصة في الاستشارات الإدارية، في نيوهيفن - كونيتيكت: «أُسم ذلك النظام بالبساطة»؛ «اعتاد الموظفون الأكبر سناً تسلم زمام السلطة؛ لينفذ زملاؤهم الأصغر سناً تعليماتهم. لكن ذلك بات من الماضي». وحل محله حيز عمل أكثر تعقيداً، يفرض على المديرين التمتع بالحساسية تجاه الموضوعات المتعلقة بالعمر، حتى يصبحوا فاعلين. تضع تلك المسألة اللجنة المسؤولة عن تكافؤ فرص التوظيف (EEOC)، في الولايات المتحدة الأمريكية أمام تحديين؛ إذ يجب عليها إيجاد حل للطلب المتزايد على التمييز القائم على مبدأ السن - وفقاً لرئيسها كاري م. دومينغوز - والاهتمام بالخليط العمري لبنيتها الداخلية في أن معاً. كما يؤكد دومينغوز: «فقرابة 40% من القوة العاملة في اللجنة يوشكون على بلوغ سن التقاعد»، «وستقفز هذه النسبة لتتجاوز الـ 50% في السنوات القليلة الآتية؛ الأمر الذي يجعل من إيجاد وسيلة لدمج الأجيال الصاعدة، من جيلي إكس وواي، في جيل حقبة ازدهار المواليد وغيره ضرورة لا خياراً».

وهكذا يتضح لك -عزيزي المدير- المضمون الرئيس لحيز العمل، المكون من أفراد ينتمون إلى أجيال عمرية مختلفة: كلما ازداد استيعابك

التركيب الفريد للعوامل المحفزة لكل جيل، تحسن استخدامك تلك الدوافع، وحصلت على أفضل مجهود جماعي متكامل.

### التوفيق بين وجهات النظر المختلفة للأجيال المختلفة

يتميز أفراد كل جيل بخصائص فريدة، ويكتسبون آراءهم ومعتقداتهم ودوافعهم الخاصة نتيجة مرورهم بمجموعة مشتركة من الظروف والأحداث، في أثناء حقبة زمنية معينة. فالجيل الصامت وحده شهد في سنوات نشأته الحرب العالمية الثانية، وزمن الاكتئاب العظيم (ضمن مؤثرات أخرى كثيرة). ووحدهم أفراد حقبة ازدهار المواليد عاشوا تجربة اغتيال الرئيس كيندي، وحرب فيتنام. في حين أتر وباء الإيدز، والاغتيالات من نوافذ السيارات في جيل إكس.

لا تفرض التجربة المشتركة اتجاهات مشتركة وسط أفراد الجيل الواحد كلهم، لكنها تعني ميل الأشخاص المتماثلين الأعمار إلى التأثر بعوامل معينة، عبر حياتهم الشخصية والمهنية. ومن ثم يمكن أن يقع المديرون في خطأ استخدام أحد أكثر النماذج شيوعاً لديهم؛ لاكتشاف كيفية تحفيز الشبان الأصغر سناً. وفي هذا الخصوص تذكر كليبر رينز، رئيسة شركة الاستشارات الإدارية خاصتها، ومقرها دنفر: «نعود بذاكرتنا عادة إلى الأشياء التي رغبتنا فيها حين كنا في مثل سنهم. لكن ذلك عديم الجدوى؛ لأنه يسير بنا في اتجاه خاطئ». فتجربتك الشخصية - بصفتك مديراً - مهمة، لكنك يجب أن تدرك أنها تأثرت كثيراً بالاتجاهات والأحداث الخاصة التي عاصرها جيلك. ويؤكد عالم النفس هان كارب،

وهو أستاذ الإدارة في جامعة هامتون (هامتون، فلوريدا)، وأحد مؤلفي كتاب Bridging the Boomer - Xer Gap، في دفاعه عن الفهم المتبادل بين الأجيال: «لا أقصد القول: إن على جيل معين تبني قيم الآخر، ولا فهمها». ويتابع قائلاً: «عوضاً من ذلك، تنشأ الإنتاجية والسلام من إدراك القيم المختلفة وأخذها في الحسبان، لا أكثر».

وكمثال على ذلك: وجد ديفيد ل. لارسن، وهو أستاذ شعبة الجراحة التجميلية ورئيسها في كلية الطب في جامعة ويسكونسن (ميلووكي)، وزملاؤه أنفسهم يضيّقون ذرعاً بسلوك الأطباء المقيمين واتجاهاتهم الملحوظة. ويعبر عن ذلك بقوله: «حين كان بعضنا يطلبون من أحد المقيمين تنفيذ عمل معين، كان المقيم يستفسر عن الغاية منه، أو يرفض أداءه ببساطة. كنا نختلف في القيم التي نتبناها. ووصل الأمر ببعضهم إلى استخدام أسلوب فظ لنصح مديرهم بالاسترخاء - إذ إنهم يجهدون ذاتهم في العمل».

فما كان من لارسن إلا أن استدعى رينز لإجراء نوع من التدريب حول الفروق بين الأجيال. وقد أتى هذا التدريب بنتائج ملموسة، حين أقر لارسن تغييراً يبدو ثانوياً في برنامج مناورات المقيمين. «إذ أثار قراري هذا عاصفة من الاحتجاجات. ولو حدث ذلك قبل تلقي برنامج التدريب، لقمعته بقبضة من حديد. لكنني عوضاً عن ذلك، دعوت المقيمين جميعاً إلى اجتماع لمناقشة برنامج العمل وكيفية إعلانه. وبعد مرور ثلاثين دقيقة، عبروا عن ارتياحهم قائلين: «ذلك جيد». لم يكن ثمة اختلاف في البرنامج الذي اتفقنا عليه عن ذلك الذي سبق وأعلنته، لكن المقيمين شاركوا في عملية وضعه».

## ما العوامل المحرزة للأجيال المختلفة

ليس ثمة تطابق تام في الدوافع المحرزة لأي شخصين من الناس، لكن بعض الدوافع تُبنى على أساس الجيل الواحد. نقدم لك الآن النتائج التي أجمع فريق خبراء مجلة Harvard Management Update عليها فيما يتعلق ببعض الدوافع المميزة للأجيال المختلفة:

**الجيل الصامت (المتمرسون):** يفضل استخدام الصيغ الرسمية على تلك العامة؛ كالتواصل الشخصي، وعبر المكالمات الهاتفية المباشرة، عوضاً عن استخدام البريد الصوتي، أو الفاكس، أو البريد الإلكتروني.

اشرح لهم الأسباب المنطقية وراء أي إجراء تقوم به. واستخدم الصيغ التقليدية للتعبير عن تقديرك جهودهم - مثل دبابيس الزينة، وشهادات التقدير، والتقاط الصور التذكارية مع المديرين التنفيذيين الأعلى رتبة.

**جيل حقبة ازدهار المواليد:** اطرح سلسلة واضحة من الخطوات التي تقود إلى تحقيق هدف معين. صغ الأهداف والنتائج المرغوبة بمصطلحات تركز على الأداء البشري، واترك هؤلاء الأفراد في فريق يعمل جماعياً؛ ثم إن كلمات التشجيع تجدي نفعاً. أما إذا أردت إظهار تقديرك جهودهم، فاختر صيغاً ملحوظة على نطاق واسع، كمقالة في الرسالة الإخبارية للشركة.

جيل إكس: تستطيع إرشادهم إلى الأهداف المرجوة، ولكن لا تملّ عليهم كيفية تحقيقها. كلفهم بمهمات مركبة، واترك لهم حرية تحديد أولوياتهم بأنفسهم. تجنب استخدام العبارات التافهة والكلمات الطنانة. زودهم بالتغذية الراجعة الدورية والصريحة، مع تشجيعهم على التعبير عن آرائهم وردود أفعالهم. أما كلمات التشجيع، فقد تأتي بنتائج عكسية هنا. خصص لهم وقتاً للمرح، وكافئ عملهم بمنحهم إجازات إضافية.

جيل واي: أفسح لهم المجال للتعلم المستمر وبناء المهارات. استعلم عن أهدافهم الشخصية، واشرح لهم ملاءمة المهام التي كلفوا القيام بها للوصول إلى تلك الأهداف. أكد النقاط الإيجابية، وانظر إلى الجانب المشرق. كن مدرباً لهم أكثر منه رئيساً؛ واستخدم السبل غير الرسمية للتواصل معهم؛ مثل البريد الإلكتروني، واللقاءات العرضية الوجيزة.

### في الفريق

لا تتضح الفجوة القائمة بين الأجيال في حيز العمل غالباً؛ الأمر الذي يزيد صعوبة تمييز الصراع القائم على أساس العمر أحياناً؛ على حد تعبير رينز. «فمع تقدمنا في السن، تغدو الخصائص المميزة الجيل الذي ننتمي إليه غير مرئية، تماماً كالأثير الذي نتنفسه. وهكذا، بعدما نصبح جزءاً من القوة العاملة، ونبدأ بالإشراف على الآخرين، نميل

إلى عدم النظر إلى ملحوظات من قبيل: «إنه ليس عضواً في الفريق» بوصفها تركز إلى تقسيم عمري؛ لكنها عادة تكون كذلك».

يقع المديرون في خطأ استخدام أحد أكثر السبل  
تواتراً التي اعتادوا على استخدامها؛ لاكتشاف كيفية  
تحفيز الشبان الأصغر سناً.

تعد حاجة الشعور بالانتماء إلى فريق معين قيمة شائعة وسط جيل حقبة ازدهار المواليد، لكنها تصبح أكثر ندرة بالنظر إلى أفراد جيل إكس أو جيل واي، وهذا لا ينفي قابلية أفراد هذين الجيلين الأخيرين للتحفيز؛ لكن دافعيتهم للعمل تزداد عند دعوتهم للقيام بعملٍ مستقلٍ أكثر من اشتراكهم في مجهودٍ جماعي. فمعظم أفراد جيل حقبة ازدهار المواليد ينظرون إلى المجهود الجماعي وكأنه لعبة كرة قدم - على حد تعبير زينز - حيث يتضافر فيه عمل كل فرد مع عمل الآخرين؛ لكنه في نظر أفراد جيل إكس أشبه بسباق المراحل: «سأبذل ما بوسعي - حين يحين دوري في المشاركة».

يسهل فرض المرء قيمَ جيله على الأجيال الأخرى على نحو يثير القلق؛ وفقاً لرأي وولي دولين، الرئيس التنفيذي لسلسلة مطاعم «لا مادلين فرينش بيكري أند كافيه» الوطنية في دالاس. «إذ من السهولة بمكان أن تسأل نفسك: «لم لا يستخدمون الطريقة ذاتها التي أستخدمها في العمل؟». ذات مرة حدثني مديرة من مديري عام الشركة - تنتمي

إلى جيل حقبة ازدهار المواليد - قائلة: «لا يسعني فهم الأمر. فهؤلاء [الشبان] غير مستعدين لتنفيذ المهام التي نريد منهم تنفيذها». لكنها عبرت له لاحقاً عن الفائدة التي جنتها من المشاركة في حلقة دراسية لإدارة العاملين الأصغر سناً. وهنا يردف قائلاً: «مع ذلك، سوف تحتاج إلى تنمية مستدامة لها ولزملائها من المديرين على الأرجح؛ لازدياد صعوبة عملهم في الوقت الراهن».

كما يقول تولغان، الرئيس التنفيذي لشركة رين ميكس ثكنغ: «لا يستجيب معظم الموظفين اليوم إلى المحفزات التقليدية»؛ «ومن ثم باتت البراعة الإدارية مشروعاً يتطلب ديمومة كبيرة»، وغالباً ما يكون وعي اختلاف المثل بين الأجيال العمرية المتفاوتة، الذي حازته المديرية التي تعمل في شركة دولين، الخطوة الأولى في تنفيذه. ونكاد نستطيع الجزم أنه يعزز لدى المرء وعي ذاته أيضاً. وإليك ما صرح به دومينغوز: «لقد تعلمت الكثير عن جيلي إضافة إلى الأجيال الأخرى، مما جعلني أفكر: «لا عجب أننا نتصرف على هذا النحو».

أما الخطوة الذكية الآتية، فتتمثل في إشراك فريقك في هذه المعرفة التي بت واعيتها. «وإن إحدى أفضل الإجراءات التي يستطيع المدير اتخاذها، هي عقد نقاش عام يتناول موضوع التحفيز؛ كما يقول رينز. فالبنية المؤسسية الأكثر تسطحاً، هي أكثر ملائمة لمثل هذا النوع من النقاش، ولتحفيز مستمر للأجيال المتعددة. «فعند العمل في مؤسسة كهذه، لا ترى منافسة علنية شديدة بين الموظفين للارتقاء بمناصبهم»؛ كما تقول كوني فولر، مديرة الموارد البشرية في شعبة التصنيع في شركة

إيه تجي لنظم الاتصالات، التابعة لشركة لوسنت للتقانة، ومقرها جنوا - إيلينوار، وأحد مؤلفي كتاب Bridging the Boomer - Xer Gap.

وتتابع قولها: «تبقى المسألة الأهم هي التدريب المستمر، والتنمية المستدامة، وتوافر المرونة لدى الأفراد؛ لمحاولة أداء أدوار جديدة. حين أتحدث عن هذه المظاهر المميزة للفريق، يومئ الشباب برؤوسهم؛ إذ لا يعيشون مطلقاً في وهم أنهم سيبقون في وظيفتهم ذاتها مدى الحياة، ويشعرون بضرورة عناية كل منهم بذاته. والمدير الذي يرى في إيجاد سبل لتحفيز هؤلاء الأشخاص تحدياً مثيراً لن يغدو في طليعة المديرين، للتنوع العمري فقط، بل لأنماط التنوع كافة».

### لمحة عن جيل حقبة ازدهار المواليد الحبط

تميل النصائح المتعلقة بالتحفيز القائم على الأساس العمري اليوم، إلى التوجه نحو أفراد جيل حقبة ازدهار المواليد، والتركيز على أفراد جيل إكس. وقد يكون ذلك معقولاً، طالما أن الشرائح العمرية لكلا الجيلين حالياً، ترجح سيادة الأول على المناصب الرئاسية وغلبة الثاني وسط المرؤوسين. وبالرغم من ذلك، ولدى معرفتنا أن قرابة 58 مليون شخص من جيل ازدهار المواليد، هم جزء من القوة العاملة المدنية اللامؤسسية في الولايات المتحدة الأمريكية - أي ما يزيد على 40% من القوة العاملة الأمريكية (وفقاً للمستشارين الإداريين في شركة رين ميكروثكنغ) - فإن ملايين الأفراد من الجيل الأضخم أبداً هم مرؤوسون وليسوا رؤساء.

ومن ثم، فهم يمثلون تحدياً خاصاً، ويرجع ذلك إلى تعرض كثير منهم إلى الإحباط أو تثبيط الهمة في مجال العمل، أكثر منه إلى صغر سن كثير من الرؤساء، مقارنة بمرؤوسيه من أفراد هذا الجيل.

أما جذور هذه التعاسة فتعود إلى التراجع الاقتصادي الذي شهدته الولايات الأمريكية المتحدة في نهاية الثمانينيات ومطلع التسعينيات؛ كما تؤكد بيفرلي غولدبيرج، نائبة رئيس شركة ذي سينشري فاونديشن (نيويورك)، ومؤلفة كتاب:

Age Works: What Corporate America Must Do to Survive the Graying of the Workforce (Free Press, 2000).

وتتابع القول: «لقد راود هؤلاء الأشخاص شعور قوي بأنهم غير مرغوب فيهم».

ربما باستطاعتنا القول: إن الإحباط يتفشى في صفوف أفراد حقبة ازدهار المواليد، أكثر منه وسط جيل إكس؛ لا بسبب الأعداد الكبيرة لأفراد حقبة ازدهار المواليد، وخبراتهم التي باتت سلبية وحسب، بل بسبب واحدة من السمات المميزة جيلهم: الولاء للعمل. إذ يعاني أفراد الجيل إحساساً أعظم يجبرهم على الالتزام بعملهم إلى حد التمسك به، حتى تحت وطأة ظروف غير محببة.

ويضيف عالم النفس هان كارب: «يميل هؤلاء الأفراد إلى التعلق بعملهم بسبب اتكالهم عليه اقتصادياً، وحاجتهم إلى الشعور بالأمان». وقد أثبتت أبحاثه المتكررة أن عدم الارتياح في العمل، يدفع بفردي نموذجي من جيل إكس إلى ترك عمله غالباً، في حين يلتزم آخر نموذجي من جيل حقبة ازدهار المواليد بالعمل» تحت وطأة الظروف الاقتصادية عينها.

هذا ويمثّل تحفيز أفراد حقبة ازدهار المواليد مهمةً عسيرة لأرباب العمل، لكن معظم الشركات تسهم في زيادة إحباط هؤلاء الأفراد، على حد تعبير غولديبيرج. «فغالباً ما تحرمهم الشركة من فرص التدريب؛ لاعتقادها أنهم ليسوا باقين طويلاً في كوادرها. ثمة جو من الصمت يحيط بالموظفين المهمشين في الشركة، لكن تزويدهم بالتدريب المستمر والمعلومات أمر مهم». أبقى موظفيك من أفراد حقبة ازدهار المواليد على اطلاع مستمر على المهارات التقانية الرئيسية، كاستخدام شبكة الإنترنت بفاعليه، ومارس ما اصطلحتْ غولديبيرج على تسميته «شرائع سن الكهولة»، مثل استخدام جدول مرّن للعمل، يبرر للموظفين تأخرهم عن العمل؛ أيام تساقط الثلج مثلاً، ويتيح إمكانية تغيير ساعات العمل للسماح لهم بالانصراف باكراً؛ تجنباً لقيادة السيارة بعد حلول الظلام، أو توفير الحواسيب للموظفين، لاستخدامها في المنزل إن دعت الضرورة.

وابذلّ مزيداً من الجهد؛ لإشراك هؤلاء الأفراد الذين بلغوا طور الاستقرار، في لجان خاصة غير معنية بمسؤوليات العمل الروتينية، كاللجان المسؤولة عن التخطيط الطارئ والأنشطة الإنسانية. «إذ يساعدهم ذلك على الشعور بأنهم يتعلمون أموراً جديدة، ويوسع آفاقهم، ويعدّهم للمستقبل»؛ كما تقول غولديبيرج. ويعد ذلك عاملاً محرضاً، لتوفيره الإجابة عن سؤالين رئيسيين يثيران القلق في نفس كل موظف تقدم به السن: هل سأحظى بالمال الكافي عند التقاعد؟ وما الذي سأفعله بعد تقاعدي؟

## الرؤية عبر «الفوضى»

كيف يستطيع مدير التعامل مع صيغ التنوع كلها - العرقية والجنسية والدينية والقومية - التي تشير إليها فولر؟ «يشير ذلك إلى ضرورة تعديل المنهج المتبع، ليلائم كلاً من موظفيك»؛ على حد تعبير تولغان. «ففي النهاية، تتطلب إدارة الأفراد حواراً مستمراً يتناول موضوعين اثنين: أولهما ما الذي أستطيع القيام به لأجلك؟ وثانيهما هذا ما أطلبه منك». فالمعايير العمرية، إضافة إلى الشؤون المتعلقة بصيغ التنوع الأخرى، تساعد المدير على النجاح في حوار هذا. ويرد تولغان: «أنشئ دوماً تعميمات عريضة حول الفئات العمرية»، تماماً كالتعميمات التي يُنشئها الآخرون حول الخصائص الفردية الأخرى. «وتؤدي هذه التعميمات دور الدليل وحسب - فهي بمنزلة عدسة ترى الناس عبرها، بحيث تزداد فهماً لهم، وترفع مستوى فاعلية عملك معهم. أما المديرون السابقون في مجال عملهم، فهم أولئك العارفون الحدود المعينة لهذه العدسة، فيوجدون عدداً كبيراً من السبل المهنية يتناسب وعدد موظفيهم».

فيما يتعلق برينز، يعني ذلك الكشف عن السمات الشخصية للآخرين، دون التسرع في الحكم عليهم. وتعبّر عن رأيها قائلة: «وفي النتيجة، يتعلق الأمر بالتخلص من نزعتنا إلى الحكم على الآخرين». وتوافقها تيرا ساندر - وهي المديرية المسؤولة عن التوظيف في شركة ستاربوكس (سياتل) - الرأي، إذ تقول: «لدينا جميعاً نزعات محددة، ويكمن التحدي في وعينا لها، والحيلولة دون تحولها إلى تحيز». وتتابع

موضحة: «فطالب الوظيفة الذي يرتدي قميصاً وسروالاً فضفازين، قد يتجه بتفكيره إلى هندامه: «ملاسي رائعة، وهي أفضل ما لدي». في حين تجنح بتفكيرك إلى التساؤل عما يفكر فيه». هذا هو نوع «الفوضى» من وجهة نظر كل شخص - «الذي ينبغي استئصاله، لتكون صورة واضحة وشاملة للشخص الآخر».

أما الفائدة التي ستجنيها عند قيامك بذلك، فيمكن أن تكون عظيمة الشأن؛ وفقاً لدومينغوز، رئيس شركة EEOC؛ «فعندما تدرك الخصائص والسمات المميزة لكل جيل، تقلل من أهمية استخدام الوسائل الشرعية والإكراهية، وتخفف حدة القلق في حيز العمل، وتكسب علاقات عملٍ أمتن وأكثر فاعلية بين الموظفين من الأجيال كافة. هذه هي الإجراءات التي تتخذها المؤسسات التي كُتِب لها الاستمرار».

### قراءات إضافية

*Bridging the Boomer-Xer Gap: Creating Authentic Teams for High Performance at Work* by Hank Karp, Connie Fuller, and Danilo Sirias (2002, Davies-Black)

*Managing the Generation Mix: From Collision to Collaboration* by Carolyn A. Martin and Bruce Tulgan (2002, HRD Press)

*Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace* by Ron Zemke, Claire Raines, and Bob Filipczak (1999, AMACOM)



## الفريق الافتراضي

رؤى من العصر الحجري حول فن

الإدارة العصري

يحدث أحياناً أن يتصرف المرؤوسون العاملون مباشرة تحت قيادتك، وكأنهم أشخاص بدائيون - والسبب هو امتلاكهم صفاتٍ معينةٍ ميزت الإنسان في العصر الحجري فعلاً. وفي الحقيقة، يتميز معظمنا بنزعاتٍ موروثةٍ تعود بجذورها إلى الأيام الأولى في تاريخ الحضارة الإنسانية. لكن تأثير هذه الأشياء المفضلة القديمة في تكوين ديناميكيات الجماعة البشرية الحالية، وفيها الفرق الافتراضية التي تعد الأكثر تطوراً بين مجموعات عصر الإنترنت من الناحية التقنية، يغيب غالباً عن أذهان المديرين.

يظهر الفريق الافتراضي «ارتفاعاً شديداً في قدرة البشر على التجمع»؛ وفقاً لما ورد في كتاب Virtual Teams مؤلفه جيسكا ليبناك، وجيفري ستامبس. لكن، ليست تقانة شبكة الإنترنت، التي تسمح للزملاء المنتشرين في أصقاع متباعدة، «بالاعتماد على بعضهم بعضاً؛ لتحقيق غايةٍ مشتركةٍ، متجاوزين الأبعاد الزمانية والمكانية

الفاصلة بينهم»، الجانب الأهم للفريق الافتراضي؛ كما يؤكد المؤلفان اللذان يديران أيضاً شركة نت إيج للاستشارات في ويست نيوتن - ماساتشوستس.

وتستأنف ليبناك الكلام قائلة: في الواقع، يرجع الفضل في «تحقيق الانسجام بين أفراد الفريق الافتراضي»، إلى نزعة البشر، ومنذ أقدم العصور، إلى الاجتماع. ومن ثم، يحتل فهم تلك النزعة - ولا الاستخدام المناسب للتقانة - الأولوية لدى أي مدير مكلف بتأليف فريق افتراضي.

«ففي حين يجيد عدد قليل من الشركات هذه المهمة، تخفق أضعافٌ منها في ذلك». وتولي الشركات التي تتفوق في إدارة الفرق الافتراضية - وتذكر منها مختبرات باكمان (مامفيس - تينوسي)، وإيستمانيو للكيماويات (كينغسبورب - تينوسي) - عناية خاصة لثلاثة أمور متداخلة: الغاية، والقيادة المشتركة، والتواصل الاجتماعي.

### 1: تتحكم الغاية في الوظيفة والبنية

عبر التاريخ الإنساني، احتشد البشر في مجموعاتٍ معينة؛ بغية تحقيق غاياتٍ محددة؛ كما تقول ليبناك: فكانت هذه المجموعات تتجمع بغرض التعاون فيما بينها، ثم تنفصل للتركيز على عملها. فإذا عدنا بتفكيرنا إلى بدايات مزاوله البشر العمل، وجدنا أن الصيد وجمع الثمار كان يتم ضمن مجموعاتٍ أسريةٍ صغيرة، كوَّنت أوائل الفرق في تاريخ البشرية.

ومع تقلب الفصول في السنة، كانت المجموعات الصغيرة تجتمع في شبكاتٍ أسريّة أكبر، تربطها أواصر القربى، لتتشارك الحصاد، ثم ترجع مجموعات منفصلة حين يندرقوتها. «فهي النار التي يتحلق حولها أفراد الفريق الافتراضي»؛ كما يكتب ستامبس ولينباك ويوافقهما روجر ك. ماوين الابن الرأى -وهو نائب رئيس شركة إيستمان للكيماويات، والمسؤول الرئيس عن المعلومات فيها-، إذ يقول: «لا تتمتع الفرق بقوى خارقة تساعدها على إيجاد حلٍ مفاجئٍ للمشكلات الغامضة والمعقدة» - بل تحتاج إلى غاية واضحة لتعمل بنجاح.

وتبقى الغاية النهائية أساساً لنجاح التعاون في عصرنا الحاضر.

### عند التعامل مع الفرق الافتراضية، تغدو الحدود بين الأفراد مساميةً.

ما السبيل إلى جعل أفراد الفريق الافتراضي يحسّون بقوة بوجود غايةٍ محددة؟ تنصح ليناك وستامبس بالعمل على كسب إجماع الفريق حول النقاط الآتية:

1- الرؤية: «وهي رسمٌ واضحٌ لمستقبل نطمح إليه، ونستطيع تحقيقه».

2- الرسالة: «عبارةٌ بسيطةٌ تختصر الأعمال التي تستطيع المجموعة

القيام بها».

3- الأهداف: وهي غايات تحوّل الرؤية والرسالة إلى «نتائج عملية ملموسة».

4- المهام: «تحديد الأعمال الموكولة إلى كل فرد في المجموعة».

إن وضع غاية واضحة يؤثر أيضاً في رأيك حول الحجم الأمثل، وطريقة الترتيب الأفضل لفريقك الافتراضي. لكن المثير للاهتمام - على حد قول ليناك - أننا «ما زلنا ننظم أنفسنا في مجموعاتٍ تحتوي على العدد ذاته من الأفراد، الذي ضمته المجموعات البشرية منذ الأزل». وتعتبر هي وستامبس عن ذلك قائلين: «تكونت الأسرة النموذجية في العصر الحجري من 4 إلى 7 أفراد، محدثة وحدة اجتماعية - اقتصادية رئيسية، ومنذ أمدٍ سحيق، احتشدت هذه الوحدات الصغيرة، وبطريقة طبيعية، في مجموعاتٍ أكبر» مكونة من 4 إلى 6 أسرٍ. فإذا انتقلنا في الزمن إلى عالمنا المعاصر: وجدنا أن «الفرق الصغيرة تضم 5 إلى 7 أشخاص، و25 شخصاً كحد أعلى، تعجز بعده عن خوض حوارٍ مثمرٍ حول الطاولة ذاتها»؛ كما تؤكد لبيناك.

لكن في حالة الفريق الافتراضي، ليس الحجم الأمثل للفريق مسألة تقييم فيزيائي لعدد الأشخاص في الفريق. «فحجم الفريق يتوقف على نوع المهمة المكلف بها، وثانياً على العوائق والفرص التي تهيئها الحالة الراهنة»؛ وفقاً لما جاء في كتاب لبيناك وستامبس. ومع ذلك، يعتقد هذان الاثنان أن «زيادة عدد أعضاء فريقٍ جوهري في الشركة على 25 شخصاً، من شأنه أن يؤدي بالحميمية الضرورية لتعزيز التواصل البناء».

## 2: يتناوب أفراد الفريق منصب القيادة

### وفقاً للمهمة الملقاة على عاتقهم

تشارك الأفراد في المجتمعات البدائية ثرواتهم البشرية -مثل معارفهم حول الحيوانات، والطقس، والتضاريس الجغرافية، إضافة إلى قدرتهم على تدبير الطعام والعناية بصغارهم- ببساطة، لكي يحافظوا على بقائهم؛ على حد تعبير ليبيناك. ومن ثم «اختلفت الأدوار التي أدوها، وكان لا بد من احترام دور كل منهم؛ لتسير أمورهم على ما يرام. أما الشخص الذي يتولى منصب القيادة، فكان يتغير وفقاً للعمل الذي يريدون إنجازه؛ أي أن القيادة كانت تتبدل كلما تبدلت المهمة».

وما زال هذا السلوك مناسباً لمجتمعاتنا الحالية. فبقاء الفرد -بمعناه الحرفي- لا يتوقف على نجاح الفريق الافتراضي، كما كانت الحال في العصر الحجري، لكن نجاح المؤسسات -إن لم نقل بقاءها- يزداد ارتباطاً بالإنجاز الذي تحققه فرقتها الافتراضية.

«يتم تعيين قادة معظم الفرق الافتراضية بالطريقة الرسمية، لكن ذلك لا يلغي إمكانية جعل القيادة مبتدلة». وتضيف: يعد البناء القيادي «في مجمله مجموعة شاملة من الأدوار المترابطة للقادة وتابعيهم». ومن ثم، تصنف المسؤوليات القيادية في مجموعتين:

1- قيادة المهمة: وتتعلق بـ «الخبرة، والأنشطة، والقرارات اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة».

## لا تتسرّع وتجاهل القضايا البشرية

«أياً كان تطور التجهيزات التقنية التي تستخدمها، فإنك غير قادرٍ على إسقاط 6 ملايين عامٍ من التطور من حسابك»؛ تؤكد كارول ويليت، نائب الرئيس التنفيذي المسؤول عن التدريب في مجموعة أبلاید نوليدج (ريستون - فيرجينيا).

لذا، حُصّ الديناميكيات البشرية بأولويةٍ توازي نظيرتها التقنية عند تأليف الفريق الافتراضي. ولتحقيق ذلك، توصي ويليت كل مديرٍ بالاستدلال بالأسئلة الأربعة الآتية عند العمل مع الفريق:

### 1- ما أهميته لي؟

«لم أبدأ رغبةً في التعاون لدى أي مجموعةٍ لا تملك سبباً قوياً يدفعها إلى ذلك». وهنا تقترح ويليت: اطلب من أعضاء فريقك إتمام الجملة الآتية: إن السبب الوحيد الذي يدفعني إلى الانضمام إلى الفريق هو...

### 2- ما عوامل بناء الثقة؟

«عند تعاملنا مع الآخرين وجهاً لوجه، تبنى الثقة على تفاصيل لا نكون واعين لها أحياناً» -تؤكد ويليت- نذكر منها: قوة مصافحة اليد، والنظرة المباشرة إلى وجه الآخر. «أما في المناخ الافتراضي، فيزداد احتمال وقوع حالات سوء فهم؛ بسبب افتراضنا سابقاً، وفي غياب المعلومات الأخرى، أن الآخر ينوي إحباطنا».

لذا حاول إقناع أفراد الفريق الافتراضي بالتعبير عن معنى الثقة في نظر كل منهم. فبعضهم -مثلاً- «يعتقد أن ثقتي بك تعني بذل أقصى جهدٍ تستطيعه؛ للرد على بريد إلكتروني أرسلته طالباً منك خدمةً معينة على الفور، أو تبرير عجزك عن تنفيذها، وذلك في ثلاث ساعاتٍ من الإرسال».

### 3- ما توقعاتنا من الآخر؟

وهنا نتصح ويلييت: «فكر قليلاً في النظام القبلي: لدى كل منا أفكارٌ فطرية حول دور القائد ودور الطبيب. ولأفراد الفريق الافتراضي أدوارهم أيضاً. فأحدهم -مثلاً- يؤدي دور الميسر نقاشات الجماعة، في حين يتولى آخر مسؤولية تزويد الأفراد المسافرين بأحدث المعلومات التي توصل إليها الفريق». ولأن المناخ الافتراضي يوحى باستقلالية أكبر، «يزداد احتمال وقوع سوء فهم بين الأعضاء». لذا كان من الضرورة بمكان، ومنذ البداية، تسمية الأفراد الذين يقومون بالأدوار الرئيسة - أي، التعبير بوضوح عنّ يتحمل مسؤولية معالجتها.

### 4- ما السبيل إلى التشارك في المعلومات؟

يُعد هذا الموضوع متعلقاً بالتواصل في جوهره، لا بالأمر التقنية. استلّم من أفراد الفريق عن الوسائل التقنية المفضلة لديهم، من بين التقنيات المتنوعة المستخدمة من قبل المجموعة -كالبريد الإلكتروني، والبريد الصوتي، وعقد المؤتمرات باستخدام الفيديو، وغيرها- للاتفاق على البروتوكولات الخاصة بكلٍ منهم.

2- القيادة الاجتماعية: تعالج الأمور التي «تتشأ نتيجة التفاعلات التي تولد الإحساس بالهوية الجماعية، والمنزلة ضمن الجماعة، والجاذبية، والارتياح الشخصي».

### 3: يعزز التواصل المطرد الشعور

#### بالانتماء

بالرغم من أن مجال خبرة الفرد -نموذجياً- يحدد دوره في الفريق الافتراضي الذي أُلّف لإنجاز مهمة محددة، يعرّض المديرون أنفسهم للخطر بتجاهل الوظائف الاجتماعية للقيادة - والأمر المتعلقة بالتواصل والثقة خاصةً.

«فحين يتحدد حصول الفرد على المعلومات بإمكانية وصوله إلى موضع معين، تراقب المجموعة كاملة طقوس تحول الأعضاء الجدد إلى مشاركين مهمين في الفريق»؛ وفقاً لما جاء على لسان ليبناك وستامبس. أما في حالة الفريق الافتراضي، فتغدو الحدود الفاصلة بين الأفراد مساميةً: «فيتمكن الأعضاء الجدد من الوصول إلى المعلومات المتوافرة لدى المجموعة كاملةً بطريقة مباشرة»، الأمر الذي يضعف النماذج التقليدية للانسجام الاجتماعي. ومن هنا، تزداد أهمية الإسهاب في التواصل الاجتماعي، وتوفير المناخ الشامل لبناء الهوية الجماعية؛ فهاتان الأداتان «تولدان لدى أفراد الفريق الافتراضي شعوراً بقدرتهم على المشاركة. ثم إنهما جوهريتان لبناء الثقة، التي تكوّن التربة الخصبة لنمو علاقات متينة»؛ على حد تعبير ليبناك.

«وتتبع الفائدة الحقيقية للعمل من علاقات الثقة هذه»؛ يؤكد بوب باكمان، الذي شغل منصب رئيس مجلس إدارة شركة باكمان لابز المسهمة ورئيسها التنفيذي سابقاً، ويشغل الآن منصب رئيس مجلس إدارة مجموعة أبلويد نوليدج الاستشارية (ريستون - فيرجينيا): «لا شك أن بناء ثقافة من الثقة مسألةً جوهريةً، لتنشيط المشاركة في المعرفة بما يتجاوز حدود الزمان والمكان». ويوافقه الرأي موبن، مدير شركة إيستمان للكيماويات، إذ يقول: «يعد تحسين التواصل، والمشاركة، والتفاهم ضمن الفرق القاعدة الأساسية لتسريع الحصول على المعلومات - ولنشر أسرع لتلك المعلومات - التي استطعنا حيازتها. وهكذا يتضح لنا أن الفرق التي تفصل بينها حدود زمانية وجغرافية - تواجه تحدياتٍ يتفرد بها العصر الراهن. لكن تديبر هذه التحديات - وإطلاق العنان للقدرات الفذة الموجودة لدى الفرق الافتراضية - يتحقق بإعطاء الأولوية للقوى الأزلية، التي تدفع البشر إلى التعاون وتتحكم به.

### قراءات إضافية

*Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology* by Jessica Lipnack and Jeffrey Stamps (2000, John Wiley & Sons)





## فن إدارة الفريق الافتراضي

### ثمانية دروسٍ رئيسية

تشارلز وورديل

غالباً ما تتوقف قدرة الشركة على اقتناص الفرصة السانحة لها، على سرعتها في تأليف فريق مكون من أعضاء موهوبين لتمثيلها، بغض النظر عن أماكن وجودهم. ومن هنا، تكتسب مهارات «الإدارة الافتراضية» - أي القدرة على إدارة فريق يوجد أعضاؤه في أماكن مختلفة، وليسوا من مرؤوسيك المباشرين، وربما ليسوا من العاملين في المؤسسة التي تديرها - أهمية خاصة.

ويندر وجود مديرين واسعي المعرفة للفرق الافتراضية حتى الآن؛ ويعلق توم هينز - المسؤول عن مركز الدعم والتعلم الشبكي التابع لشركة شيل للنفط في مدينة هيوستن، وهي وحدة تقدم الدعم للمشروعات الافتراضية في الشركات - قائلاً: «سأدهش لمعرفة أن لدى أحدهم فهماً كاملاً لها». هذا وتحوي شركة شيل الهولندية الملكية - التي تملك شركة شيل للنفط - عدداً كبيراً من فرق المشروعات عبر أنحاء العالم، تتضمن

أفراداً من أقسام وشركاتٍ متنوعةٍ (مثل شركائها المسهمين) وبلدان متفاوتة، دون أن تتمكن حتى الآن من تبني منهجٍ ثابتٍ لإدارتها.

لكن، وبسبب افتقارها إلى المهارات الضرورية لذلك، أجرت الشركة دراسة موسعة لهذا الموضوع؛ وبات لديها -في الحقيقة- كمية لا بأس بها من الأبحاث المتعلقة بالمبادئ الرئيسة للإدارة الافتراضية الناجحة.

### 1: ابدأ بالمشي؛ لتتمكن من الجري

تفضل معظم الشركات في معظم الأحيان حقيقةً، مفادها أن المدير العاجز عن إدارة فريقٍ تقليديٍ بفاعليةٍ، لن يتمكن -على الأرجح- من التعامل بنجاح مع فريقٍ افتراضيٍ. إذ يجب عليك «تحقيق النجاح في مجال عملك أولاً»، على حد تعبير بيل هانس، وهو نائب سابق لرئيس قسم التصنيع في شركة ديجيتال إكوبيمينت، ويعمل حالياً مساعد مدير قسم الصناعة في برنامج قادة التصنيع في معهد ماساتشوستس للتقانة. إن النجاح في إدارة أي فريقٍ يتطلب تَعَلُّمَ جَعَلَ أعضاء الفريق في مرتبة الأولوية. ويعلق جورج ميتس الذي يشغل منصب الرئاسة في شركة أنظمة التعلم الافتراضي - مانشستر (نيوهامشير)، وهي مختصة في تدريب الفرق الافتراضية، قائلاً: «اعتاد المديرون الحاديثون عن إدارة الأفراد، في الوقت الذي آلت بهم الحال إلى إدارة الميزانية. وعلى النقيض من ذلك، يجب عليك في عصر التقانة هذا تخصيص مزيدٍ من الوقت لإدارة الأفراد».

## 2: ألهب «الحماسة في الصدور»

يحتاج الفريق الافتراضي إلى مهمة واضحة: هذه هي النقطة الرئيسية التي يدور حولها الكتاب، الذي يحمل عنوان «Virtual Teams» لمؤلفيه جيسيكا ليبناك وجيفري ستامبس؛ ويُعد دليلاً يرشد المديرين إلى طريقة إيجاد علاقات عملٍ فاعلة بين الأفراد، الذين تفصل بينهم الأبعاد الجغرافية، وتمتيتها. وتشير ليبناك إلى أن غياب الهدف الواضح يؤدي إلى فشل الفريق. لذا كان لا بد للفريق من وضع صياغة دقيقة للهدف الذي يبغى تحقيقه، وكيفية الوصول إليه. وتأتي هذه العملية بأفضل النتائج عندما يدلي كل عضو بدلوه فيها - ومعناه ضرورة عقد اجتماع يحضره الأعضاء جميعاً في بداية انطلاق الفريق. ثم تضيف قائلة: «تحتاج إلى بث الحماسة في نفوس كل مشارك في المشروع. فقد تبين لنا أن الفرق التي تميزت في نجاحاتها، عقدت اجتماعاً واحداً على الأقل ضم الأعضاء جميعاً في بداية العمل».

## 3: لا للافتراضات؛ نعم للإيضاحات

في إحدى مهماته السابقة، أمضى كينز ستة أشهر يعمل في مشروع تعاوني مع شركة شيل الهولندية الملكية، لكنه وصف خاتمة المشروع بـ «الكارثة»؛ إذ اتبعت مجموعة في هيوستن سياسة حساب ثمن أتعابها وفقاً للوقت الذي أنفقته في عملها، في حين افترضت الوحدة العاملة في لندن أنها ستدفع بناءً على ما ظنته دعماً تعاونياً. ويعود كينز بذاكرته إلى التفاصيل، فيقول: «لقد سرهم عملنا كثيراً،

لكن سعادتهم تلاشت عندما قدمنا لهم فاتورة بمبلغ 50,000 دولار أمريكي في نهاية المشروع».

ينبغي اختيار الافتراضات المتعلقة بالأمور كافة: ما سبل تواصل أفراد الفريق؟ وما الذي تعنيه مصطلحات مثل «النوعية» لكل منهم؟ وهل يفهمون جدول العمل على النحو ذاته؟ قبل وقت ليس ببعيد، حضر ميتس -رئيس شركة أنظمة التعلم الافتراضي- اجتماعاً لفريق افتراضي في طريقه إلى ترويج منتج جديد من برامج الحاسوب. وبعد نقاشٍ دام طويلاً، اتفق الجميع على تعديل موعد إطلاق المنتج حتى وقتٍ محدد. لكن، وعندما شارف الاجتماع على نهايته، سمع صوت أحد الأعضاء الإسكتلنديين يتساءل: هل باستطاعة الزبائن الحصول على البرنامج في ذلك الموعد؟ فردَّ عليه أحد مطوري البرنامج مدهوشاً: إن الاتفاق يتعلق بموعد إطلاق المنتج للتجربة فقط. وهنا يعلق ميتس: «قد تؤدي الافتراضات إلى الهلاك».

#### 4: جاهد للارتقاء بالتواصل إلى أعلى المستويات

متى سار الركب بالمشروع، وجب على المدير الحيلولة دون بقاء أفراد الفريق منعزلين. «فمن الضروري تفقد الفريق الافتراضي يومياً؛ على حد تعبير هانس الذي يعمل لحساب معهد ماساتشوستس للتقانة. ويمكن ترجمة ذلك إلى إرسال بريد إلكتروني، أو إضافة معلومات جديدة إلى الموقع الإلكتروني الخاص بالمشروع، بإرسال رسائل بالفاكس، أو إجراء المكالمات الهاتفية. ويجب على المدير تشجيع أفراد الفريق على التواصل

المستمر مع بعضهم بعضاً؛ وإن لم تقتضِ الضرورة ذلك. فالألفة تولد الثقة، والثقة تحسن الإنتاج دون شك.

وقد أظهر مشروع «الفريق الافتراضي» - وهو دراسة سنوية تشرف عليها سيركا جارفينبا، الأستاذة في جامعة تكساس - أهمية الثقة. ففي دراسة عام 1997، تعاونت الكلية مع طلاب من أنحاء العالم، مدة ثمانية أسابيع؛ لإنجاز مشروع تطوير برنامج حاسوبي، مستخدمين البريد الإلكتروني وحده وسيلةً لتواصلهم. وخلصت جارفينبا إلى ضرورة تبادل رسائل التعارف بين أعضاء الفريق، إذا لم يجتمعوا شخصياً في بداية العمل على مشروعهم؛ فالفرق التي قامت بذلك رفعت من مستوى تواصلها الشامل في المراحل اللاحقة. وهكذا أجروا نقاشاتٍ منتظمة لأهدافهم وجداول عملهم، وساعدوا بعضهم بعضاً على اللقاء، وكانوا أسرع في مواجهة المتعاسين منهم، وتمكنوا غالباً من إنجاز مهمتهم في الوقت المحدد.

لم يكن البريد الإلكتروني الميزة الوحيدة التي تضردت بها هذه الفرق، التي بنت مستوى عالياً من الثقة طبعاً؛ إذ بذل مديروها جهداً كبيراً لتوضيح الأهداف، والتوثق من فهم كل فردٍ مهمته في الفريق؛ الأمر الذي أوجد مناخاً مستقراً يسر للأعضاء إقامة علاقات متينة، فكلما توثقت الصلات بين أفراد الفريق، تحسن إنجازهم. وهنا تنصح ليبناك: «إن أتيح لك القيام باستثمارٍ واحدٍ فقط، فليكن استثمارك في الثروة الاجتماعية».

## 5: جدُّ لك حلفاء

يعد عمل أفراد الفريق في أكثر من فريق واحد في الوقت ذاته مشكلة شائعة لدى الفرق الافتراضية، إذ يضطرك إلى التنافس مع الآخرين للفوز بوقت أحد الأعضاء. «وبصفتك» قائداً للفريق، يجب عليك إيجاد حل - كما تقول ليبناك - وذلك بإقامة الأحلاف مع مديري الفرق الأخرى التي يعمل فيها أعضاء فريقك. ويقترح كين كامبل - أحد كبار المستشارين في شركة تجيني سيس للاستشارات في ريدج فيلد - كونيكتيكات، وقد عمل في عدة فرق افتراضية - توظيف «راعٍ تنفيذي». فإذا افترضنا أنك بحاجة إلى استعارة يوم واحد من وقت أحد الباحثين في الدائرة القانونية للشركة - التي تبعد مسافة 500 ميل - فقد تُضطر إلى التحالف مع شخص في المؤسسة، يتمتع بسلطة تمكنه من طلب المساعدة من الرئيس التنفيذي لتلك الدائرة نيابةً عنك. لكن كنّ واعياً أنك تطلب من صاحب السلطة ذلك التزاماً حقيقياً. ويضيف كامبل محذراً: «يجب على الراعي أن يكون مستعداً للرد على المكالمات الهاتفية ليلاً وفي أيام العطل؛ إن دعت الضرورة. ويُفترض به تخصيص أوقات منتظمة لك في جدول عمله».

## 6: كن مبدعاً عند تعويض الفريق

يحدث أن يرتبط التعويض في الفريق، الذي يضم أفراداً من شركات متعددة، بنجاح المشروع الذي يعملون على إنجازه. ويقترح كامبل إرساء

الجوائز التشجيعية على قاعدة الأداء الشخصي والمشروع معاً (انظرَ مقالة «تعويض الفريق»، مجلة Harvard Management Update، تشرين الثاني 1997). والأهم من ذلك، كُنْ مستعداً للإجابة عن السؤال الآتي: «هل سأحصل على علاوةٍ إن برعتُ في عملي، وأنجزتهُ في وقته المحدد، أو قبل الموعد المحدد على جدول العمل، ومع ذلك فشل المشروع؟» طبعاً، فالتعويض ينبغي أن يتعدى الناحية المادية، وقد يحصل الأعضاء على مكاسب مختلفة. «إن الخروج بمنتهج ناجح، سيجلب الفائدة للأعضاء المتعاونين»؛ على حد تعبير هاتسن. «لكنَّ، ماذا لو شمل الفريق أفراداً من قسم البحث والتطوير في إحدى الجامعات؟ ما الفائدة التي سيجنونها؟» وانطلاقاً من ذلك، يقترح توجيه السؤال إلى أعضاء الفريق كافة، ومنذ البداية، عما يأملون الحصول عليه عند إنجاز المشروع.

## 7: كُنْ يقظاً لظهور بوادر النزاع - واكتسب

### مهارة إدارته

لا مناص من وقوع النزاع، سواء في الفريق الافتراضي أو التقليدي. ويقترح ميتس إجراء مراقبةٍ دقيقةٍ لاكتشاف مؤشرات وقوعه والقضاء عليه حين ظهوره. فإذا كان لديك أرشيف للرسائل الإلكترونية، فتحقَّقه يومياً لاكتشاف وقوع أي شقاق بين أعضاء فريقك. وإذا لاحظت وجوده، فاستخدم الهاتف للحديث معهم؛ لأن «الصوت يحرز نتائج أفضل من الرسالة الإلكترونية».

تعد المكالمات الهاتفية مناسبةً جيدة لسبر أغوار المشكلات المحتمل وقوعها.

ويؤكد هال تراغاش، نائب رئيس شركة جيني سيس: «ينبغي أن تتمتع بالحساسية عند الإصغاء إلى الآخرين، وبالدقة لدى توجيه الأسئلة إليهم». إذ يصعب سماع صرخة استغاثة من عضوٍ أثقلت كاهله واجبات العمل، وإذا فاتك سماعها، واجهت مشكلاتٍ لاحقاً. «حتى بعد موافقة العضو على اقتراح ما، يجب اختيار مستوى ارتياحه لذلك القرار عبر طرح الأسئلة عليه، مثل: «أيعجبك ذلك؟».

وعند التعامل مع فريقٍ ضخّم مدّةً زمنيةً طويلة، ضع في حسابك تعيين «منسق دارة». وقد عمل ميتس، على غرار هانس، في شركة ديجيتال إكويمننت في الثمانينيات. وفي أثناء إنجاز أحد المشروعات الضخمة التي ضمت فرقاً من أوروبا والولايات الأمريكية المتحدة، استخدم صيغة من صيغ الدبلوماسية المكوكية؛ حيث كلف أحد أعضاء الفريق بالانتقال من موقع إلكتروني إلى آخر، مصغياً إلى شكاوى الموظفين. «لقد استخدمنا «منسق دارة» لشرح العمل الذي يؤديه الفرنسيون للألمان».

### 8: تعلم من تجاربك السابقة

بدأ كينز - أحد مسؤولي شركة شيل - وضع وصفٍ مفصلٍ للفريق التي يعمل معها بعد انتهاء مهمتها؛ ويوضح ذلك قائلاً: «نحاول جمع الأجزاء معاً في صورة متكاملة؛ ليتمكن كل عضوٍ من رؤية قيمة عمله الفردي».

أما هدفه من ذلك: فهو أداء أفضل في المرة القادمة. ويكتسب هذا النوع من التعلم الناتج عن التجربة، أهمية خاصة لدى شركات النفط؛ لأن جزءاً كبيراً من عملهم -بناء منابر ثاقبة وخطوط الأنابيب مثلاً- يتكرر دوماً. لكنه يعتقد أن العمال الافتراضيين بحاجة إلى استيعاب كيفية انسجام الفردي مع العمل الكلي؛ بغض النظر عن الصناعة. وفي الحقيقة، يمثل بناء الفريق الافتراضي مصدراً للتعلم المستمر، إذا ما أنجز بإتقان. والدروس منه تتعدى المجال الافتراضي: يجد ميتس أن مهارات التخطيط والتواصل التي يتطلبها، يمكن استخدامها في مهام أخرى. «فمتى أنجزه الناس مرة واحدة، سار أداؤهم نحو الأفضل».

---

### قراءات إضافية

*Virtual Teams: Reaching Across Space, Time, and Organizations with Technology* by Jessica Lipnack and Jeffrey Stamps (1997, John Wiley & Sons, 256 pp.)

“Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future” by Anthony M. Townsend, Samuel M. DeMarie, and Anthony R. Hendrickson (*Academy of Management Executive*, August 1998.)

“Managing Virtual Teams: An Advanced Online Workshop” (Virtual Learning Systems, Inc.)





## مكافأة الفريق وتعويض جهوده

أياً بلغت درجة كفاءة الفريق والتزامه، يُستبعد استمراره في تحقيق أعلى مستويات النجاح مدة طويلة، ما لم تعوّض الأفراد لتفوقهم. ومثل النواحي الأخرى لإدارة الفريق، تتطلب نظم المكافأة والتعويض نوعاً من التفكير الإبداعي. لكن أفضل هذه النظم تدمج الجوائز النقدية وغير النقدية بما يتناسب مع أهداف الفريق وإنجازه الجماعي.

تُظهر نظم التعويض الفاعلة «نمط» الفريق أيضاً. وتشرح المقالات الواردة في هذا الجزء السبيل إلى تعديل المكافآت، وفقاً لثلاثة أنماط من الفرق؛ وذلك لتشجيعهم على الوصول إلى أعلى مستويات الأداء. وستكتشف نصائح تساعدك على تقديم نماذج عديدة من المكافآت النقدية والعينية.





## كيف تعوض جهود الفريق؟

لورين غاري

كما هو الحال في كرة القدم، كذلك في عالم الأعمال: ففي أيامنا هذه لا نسمع سوى الحديث عن «الفريق، الفريق، الفريق». وقد باتت قوة الفريق تستخدم اليوم بطريقة نموذجية؛ لإيجاد حلٍ لعددٍ لا حصر له من المشكلات الإدارية: تحسين الجودة، دمج الأهداف التسويقية لتصميم منتج جديد، تقليل عدد حلقات سلسلة تطوير المنتج، التخفيف من حالات الغياب عن العمل وترك المؤسسة، إدارة النفقات، التعاقد مع جهات خارجية لأداء مهام توزيع رواتب الموظفين، إضافةً إلى مهام أخرى كثيرة.

يعتقد أولئك القوم الذين يكسبون المال مقابل هدر الوقت في الجلوس ووضع تصورات للمستقبل، أن ولعنا الشديد بالفرق يمثل مرحلةً رئيسةً في تطور المؤسسة، مؤكدين أن الشركات في القرن القادم ستكون من مجموعة من المجتمعات المصغرة المستقلة، التي تمتاز بتعدد الوظائف، وتنوع المراتب الوظيفية، والتفاعل، و«العمل الشبكي». لكن ذلك شأن من شؤون المستقبل. أما اليوم، فيبقى العمل الجماعي انحرافاً عن

المنهج التقليدي لإنجاز العمل. وقد بدأت الشركات للتو الكفاح لإيجاد طريقة مناسبة لتعويض العاملين ضمن الفرق.

من الناحية النظرية، وعند دفع أجر الفريق الجديد، ينبغي تحقيق التعادل بين أداء وحدة العمل الجديدة هذه، وأهداف الشركة. وتقرح الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع «ضرورة معاملة الأفراد معاملة جماعية، إن أرادتهم أن يسلكوا سلوك فريق واحد»؛ على حد تعبير إدوارد إي. لولر الثالث، ويعمل مديراً لمركز المؤسسات الفاعلة في كلية مارشال لإدارة الأعمال في جامعة كاليفورنيا الجنوبية. لكن، وكما اكتشف المديرون المسؤولون عن التعويض، ثمة نظام معقد مختلف كلياً لتصميم مقاييس لتعويض الفريق؛ ذلك أن أنظمة المكافأة الحالية، لم تصمم لهذه «النظم ضمن المؤسسات» المسؤولة عن إنجاز العمل الحقيقي. فالفريق الحقيقي، وعلى نقيض مجموعات العمل التقليدية المؤلفة من موظفين يتبعون المدير ذاته، يتمتع بالاستقلالية، أو يتشارك أفرادها في المسؤولية، ويعملون معاً لإنجاز مجموعة من المنتجات و/ أو العمليات و/ أو الغايات، ولا ينتمون إلى الوحدة المؤسسية عينها بالضرورة.

ويصعب على أي خبير وضع تصميم «عام» للآلية التي ينبغي للشركة اتباعها لتعويض فرقها؛ وذلك للاختلاف الكبير بين أنظمة التعويض المتبعة في الشركات؛ إذ تستخدم معظم الشركات صيغة معينة للمكافأة التحفيزية. ويعتقد ستيفن غروس -نائب رئيس مجموعة هاي في

نيوجيرسي ورئيس مجلس الإدارة فيها، ومؤلف كتاب Compensation for Teams - أن بعض الأنظمة تدعم عمل الفريق أكثر من سواها، حين يتعلق الأمر بالتعويض الأساسي للفرد.

## إن أنظمة دفع الأجور المرتكزة على المهارة، داعمة لعمل الفريق.

لا يتلاءم نظام الدفع الأساسي الأكثر شيوعاً مع تعويض الفريق نوعاً ما؛ إذ يقوم هذا النظام، المدعوم نظام الدفع القائم على أساس العمل، سعة معرفة الموظف، وعمق اطلاعه فيما يتعلق بمهارة معينة. ويعد نظام هاي - الذي جاءت تسميته من اسم نيد هاي، المسؤول في الحكومة الأمريكية الذي أوجده في أثناء الحرب العالمية الثانية - النظام النفطي المرتكز على أساس العمل، الأشهر عالمياً.

بقي نظام هاي المعيار الأوسع انتشاراً للتعويض في المؤسسات في العالم حتى الثمانينيات، حين أُجبرت الشركات - بسبب التقلص في كوادرها الوظيفية، ودخول التقانة بوصفها منافساً، والتنافس العالمي - على ابتكار سبل جديدة لتحقيق أغراضها. لكن جموده يجعل من الصعب أن يتناسب مع الطبيعة المتغيرة لمسؤوليات الفريق، والمهام المكلف بها. وهكذا، سرعان ما حل نظام الدفع المرتكز على المهارة محل نظام الدفع المرتكز على العمل؛ بوصفه النظام المفضل للتعويض في الشركات في العقد المنصرم.

يحدد نظام الدفع المرتكز على المهارة، الذي يكاد يكون معادلاً لنظام الدفع القائم على أساس المعرفة، أو ذاك القائم على أساس الكفاءة، أجر الموظف تبعاً لعدد المهارات التي يتقنها، أو الأعمال القادر على القيام بها. وهو يشجع الموظف على تطوير مهاراته باستمرار، واكتساب مهارات أخرى جديدة تعد حاسمةً لقدرة الشركة على المنافسة في الحاضر والمستقبل، ويغلب استخدامه في المؤسسات العاملة في مجال الصناعات الشديدة المنافسة.

يعتقد بعض خبراء التعويض أن نظام الدفع المرتكز على المهارات، قد يكون الأنسب للمؤسسات التي تستخدم الفرق على نطاق واسع؛ لأنه يكافئ الاتجاهات والسلوكيات التي تساعد الفريق على النجاح. وقد كتب لولر، وجيرالد إي. ليدفورد الابن، ولي تشانج العاملون في جامعة كاليفورنيا الجنوبية، في مقالة لهم نُشرت عام 1993 تحت عنوان Compensation & Benefits: يسهّل هذا النظام «مهارات التدريب المتعدد وتناوب العمل، التي تعد أساسيةً للفريق ذاتي الإدارة».

### تنوع أنماط المكافأة بحسب تنظيم الفريق

ثمة حقيقة أخرى تزيد المشكلة تعقيداً، وهي ظهور أنواع مختلفة من الفرق لتلبي المتطلبات المتنوعة للمؤسسات. ويرى الخبراء أن نمط التعويض يختلف باختلاف الفريق. ويذكر إدوارد لولر، وسوزان كوهين - الأستاذة المساعدة في كلية إدارة الأعمال في جامعة كاليفورنيا الجنوبية - ثلاثة أنماط لتنظيم الفريق:

● **التنظيم الوظيفي:** يتكون أعضاء الفريق من موظفين من البناء الأساسي للمؤسسة. ويتولى هذا النمط من الفرق المهمات المتعلقة بحل المشكلات أو الهادفة إلى التحسين. (ووفقاً لإحدى الدراسات، تستخدم 85% من الشركات الألف في مجموعة فورتنن نمط التنظيم هذا).

● **تنظيم المصفوفة:** ومثاله فريق تطوير المنتجات الجديدة أو فريق نظم المعلومات؛ حيث يجتمع عدد من المختصين في مجالات متعددة؛ للعمل معاً على تنفيذ مشروعات ذات إطار زمني محدد وطويل نسبياً. (يسهم العاملون بوقتهم كاملاً، حتى تتحقق أهداف المشروع، ثم ينحل الفريق عندئذ).

● **التنظيم الاستشاري:** هو وحدات متكافئة، ومكتفية ذاتياً، وذاتية الإدارة؛ تتولى مهمة تزويد خدمة معينة أو إنتاج سلعة محددة. (ويعرف هذا الفريق بفريق العمليات؛ حيث يعمل أفرادهم بدوام كامل، وتكون عضويتهم في الفريق دائمة).

بينما يقترن الأجر في أنظمة الدفع التقليدية بعمل معين أو شخص محدد، يكمن التحدي عند تعويض الفريق في تصميم نظام يكافئ الأداء الجماعي، ويكافئ أعضاء الفريق أيضاً عندما يحين الوقت المناسب. وتتضمن الإستراتيجية الفاعلة للتعويض المرتكز على العمل الجماعي، عناصر من أنظمة المكافأة القائمة، وتعديلها بما يناسب كل نوع من أنواع الفرق.

## تعويض الفريق الوظيفي

بسبب إلحاق هذا الفريق بالمؤسسة، فقد أوصى لولر وكوهين باستخدام نظام قائم على المكافأة الإضافية لتعويض أعضائه؛ مثل خطة لتقاسم الأرباح تقوم القيمة الإجمالية للنفقات المختزلة وغيرها من المكاسب، ثم توزع الربح بين الأعضاء وفق صيغة متفق عليها آنفاً. وفي حين تظهر نتائج خطط التشارك في العائدات سنوياً أو فصلياً، يمكن لخطط تقاسم الأرباح أن تحدث أثراً سريعاً. ثم إنها تحفز الفريق على ابتكار أفكارٍ فاعلةٍ أخرى. ومع ذلك، تذكر أن القيمة التحفيزية للعلاوات الناتجة عن تقاسم الأرباح، تتضاءل كلما طالت المدة الفاصلة بين موعد اقتراح الأفكار التي تساعد على توفير النفقات، وبين موعد منح العلاوة.

### تتنوع أنماط المكافأة تبعاً

#### لنمط تنظيم الفريق.

تحذير: خذ في الحسبان تقديم نوع من المكافأة للأعضاء من خارج الفريق الذين تحتاج إلى جهودهم؛ من أجل الموافقة على مقترحات الفريق وتنفيذها. ولا تكافئ الخطط الرامية إلى توفير النفقات قبل بلوغها، ما لم تُردّ مكافأة الجهد لا النجاح. وأخيراً، احرص على ألا تسبب الوسائل التي صممتها لتحفيز الفريق الوظيفي، صراعاً في المصالح بين واجبات العمل المنظمة للموظف، وبين مسؤوليته في

الفريق العامل بدوام جزئي. فمثلاً، يؤدي اضطرار الموظفين إلى إلغاء اجتماعات مهمة، لا بد من حضورها، للقيام بواجبات عملهم المنتظمة - وذلك بسبب نظام الحوافز الذي يتبعه فريقهم المتكافئ، المكلف باختزال النفقات في مكافأة حضور الاجتماعات واستتباط أفكار فاعلة - إلى نتائج هدامة. (ويوصي غروس بمنح أعضاء الفريق جوائز تقديرية، أو علاوة استحقاق لأدائهم عملهم الاعتيادي من جهة ولأدائهم ضمن الفريق من جهة ثانية).

أما فيما يتعلق بمقوم الدفع الأساسي لتعويض أفراد هذا الفريق، فالدفع القائم على أساس المهارة هو الخيار المنطقي؛ لأنه يكافئ الأعضاء لتعلمهم مهارات جديدة في التحليل وحل المشكلات. لكن توثق من إجراء تحليل حسابي لتحقيق أفضل النتائج بأقل كلفة ممكنة. فقد تهدر مالك بدفع مهارات جديدة لفريق افتراضي، لا يجتمع أفراده أكثر من بضع ساعات أسبوعياً. ويوصي لولر وكوهين باستخدام نظام دفع قائم على أساس العمل في هذه الحالة.

### تعويض فريق المصفوفة

غالباً ما يتمكن الفريق الوظيفي من تحقيق النتائج دون إدخال أي تعديلات على نظام التعويض القائم. وقد يمثل تبني مقترحات هذا الفريق أعظم مكافأة له. أما فريق المصفوفة، فيتطلب خطاً صممت للتعويض له خاصة؛ وذلك لأنه يبتكر شيئاً جديداً في معظم الأحيان. لكن قيمة ذلك المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة، قد لا يظهر قبل عدة

سنوات لاحقاً، حين تتوافر البيانات اللازمة المتعلقة بالأسهام المالية ورضا الزبون.

يجري تقديم الأداء ومكافأته في أنظمة التعويض التقليدية على نحو سنوي، لكن ينبغي أن يقترن تعويض هذا الفريق باكتمال إنجاز مهماته. (كذلك يجب تعديله في حال تغيرت عضوية الفريق عبر مراحل إنجاز المشروع). وبسبب صعوبة الحكم على فاعلية هذا النوع من الفرق على المدى القريب، فمن المنطقي استخدام نظام تقاسم الأرباح لمكافأة الأداء الجماعي، أو اعتماد نظام جماعي يكافئ الأداء، ويشمل الوحدة المؤسسية كاملة، لا الفريق وحده. ومن المفيد استخدام هذه الخيارات عندما يترك عمل الفريق أثراً كبيراً على الفاعلية الكلية للوحدة، أو حين يُوجد طوال مدة المشروع الذي يعمل عليه الفريق صعوبة في قياس النتائج ومكافأتها؛ بسبب عدم وضوحها في الوقت الراهن.

يعتقد الخبراء أن من الضروري مكافأة الإسهامات الفردية في أنماط معينة من هذا الفريق، على الرغم من أن ذلك يتطلب براعة كبيرة. وعلى سبيل المثال، أحدثت بعض شركات المضادات الحيوية فئة «walk on water» لموظفيها ذوي الأداء الرفيع (ونسبتهم نحو 10% من موظفيها).

تستطيع الشركات الحكم على إسهامات الأفراد في ختام مشروع محدد، عن طريق جمع تقديرات رضا الزبائن والأقران، ومن ثم دمجها في تقييم المؤسسة لنجاح المشروع برمته. ويرغب المديرون عادةً

في استخدام امتياز تعديل تقديرات رضا الزبائن والأقران بحسب الحالة، لكن هذا الأسلوب قد يؤدي إلى نتائج معاكسة. فالإفراط في إجراء التعديلات، قد يجعل التعويض يبدو غير موضوعي في عيون الموظفين.

عوضاً من ذلك، خذ في الحسبان آراء أعضاء الفريق؛ إذ يشغلون الموقع الأفضل لتقويم أداء بعضهم بعضاً، حتى عندما يتكون الفريق من عناصر متنوعة. فإذا اتسم أعضاء الفريق بالنضج، فسيميلون إلى الصدق في تقدير إسهام كل منهم، حتى عندما تقدر إنجازات أحدهم بعشرة أمثال إسهامات زميل آخر. وفي مثل هذه الحالات، تمنح بعض الشركات العلاوات بناءً على نسبة ثابتة من الراتب، لا على قيمة مالية ثابتة متماثلة لأعضاء الفريق كافة. لقد ابتكرت شركة تشامبيون الدولية، وهي شركة لتصنيع الورق في ستامفورد كونيكيتيات، نظاماً رسمياً لدفع العلاوات؛ وفيه تحدد علاوات فريق المصنوفة باستخدام نقطة متوسطة في درجة الراتب. وهكذا يتم تقدير أداء الموظف على مقياس ذي خمس درجات. فالتقدير الأخفض (أي عدم تحقيق أي من أهداف المشروع)، لا يحصل على أي علاوة، والتقدير الأعلى (أي الوصول إلى الأهداف كلها، ومن ثم بعضها)، يأتي بعلاوة تصل حتى 34% من النقطة المتوسطة لمعدل الراتب. ويمكن للزيادات المرتكزة على الأداء الكلي في هذه الشركة، رفع حجم العلاوة إلى أكثر من ذلك أيضاً.

## تعويض فريق العمليات

تعدُّ المحفزات المصممة لتحفيز الفريق خاصةً، ملائمة لفريق العمليات الدائم الذي يعمل في المؤسسة أمداً طويلاً؛ بسبب الاستقلالية الشديدة التي يتمتع بها أعضاؤه. ففي حالة فريق يقود عمليات التصنيع في مصنع أوتوماتيكي لتكرير النفط، يؤثر عمل كل فردٍ في عمل الأفراد الآخرين، ويصعب تحديد إسهامات الفرد الواحد. لذا كان لا بد من توضيح أهداف هذا الفريق بدقة، ووضع أنظمة محددة للتغذية الراجعة، ومقاييس واضحة للتقويم من قبل الشركة.

تعد خطط تقاسم الأرباح ومكافآت الاستحقاق (التي تدفع على هيئة علاوات أو زيادات على الراتب)، وسائل فاعلة لمكافأة الفريق. وقد تتمنى الشركات توزيع حصصٍ مختلفةٍ على أعضائه مجدداً؛ لذا ينبغي الاهتمام بضبط النظام الذي طورته بحيث لا يقوض التعاون والعمل الجماعي.

يعتقد لولر وكوهين أن خطط تقاسم الأرباح، «تناسب الطبيعة التشاركية لهذا النمط من الفرق على وجه الخصوص... إذ تزوده بالحافز لضبط أدائه، وزيادة معلوماته حول نقاط القوة لتحسين الأداء». وقد بدأت شركة تشامبيون الدولية عام 1995 العمل بتقديم مكافأة خاصة بالموظفين، تتمثل في تقاسم الأرباح بناءً على الإنتاجية. وجاءت النتائج إيجابية جداً إلى درجة حدثت بالشركة إلى توسيع البرنامج: نصف المصانع الكبرى للشركة تتبع اليوم خطاً لتقاسم الأرباح.

## محاضرات الفريق

تذكر النقاط الآتية عندما تكلف بمهمة، وضع أنظمة لتعويض الفريق:

إن المكافأة المرتكزة على المهارة وحدها، قد لا تدفع الفريق إلى تحقيق الأهداف التي ترغب فيها.

فالمعلومات الناتجة عن التجارب التي أجريت في مصنع هاوثورن، التابع لمجموعة ويسترن إلكترونيك في العشرينيات والثلاثينيات من القرن السابع، تبرهن على الفجوات التي شهدتها الإنتاجية نتيجة الأجور التحفيزية.

ليست المكافآت هي العنصر الأهم في نظام إدارة الأداء.

فتحديد أهداف الفريق، ووضع تقنيات لمراجعة السلوك وتعديله، أكثر أهمية؛ لأنهما المحرك الأساسي لفاعلية الفريق. وكما يؤكد كوهين من جامعة كاليفورنيا الجنوبية، «ينبغي استخدام المكافآت بوصفها نظاماً لاحقاً، لا بوصفها نظاماً قيادياً».

يجب أن يكون الأجر التحفيزي ذا دلالة كبيرة.

ينبغي أن تصل المكافأة التحفيزية إلى قيمة تعادل مقدار الأجر الشهري للموظف - أي 1000 دولار على الأقل - لتستحوذ على انتباهه. ففي مجموعة تشامبيون الدولية، «ليس من المستغرب أن تصل المكافأة التحفيزية للفريق الإداري حتى 40% من التعويض الكلي، وذلك وفقاً لعدد الأهداف التي أنجزها»؛ على حد تعبير مارك تشايلدرز، النائب الأعلى لرئيس شعبة الموارد البشرية.

تحقق من كون نظام التعويض خاصتك يعطي الأولوية للأهداف الجماعية.

ضمن هذا الإطار، لا تشعرن بالاستياء حيال تسمية «اللاعب الأكثر أهمية» ومكافأته، طالما أن نموذج التقويم واضح تماماً.

اجعل العامل المحفز من جنس المهمة.

إن أسفر نجاح إحدى المهمات بعد اكتمالها عن قيمة دائمة للشركة، فاستخدم الزيادة على الراتب بوصفها مكافأة. أما إذا كانت الفائدة مؤقتة (مرة واحدة فقط)، فلتكن المكافأة علاوة تدفع مرة واحدة فقط.

لحث الفريق على العمل بأقصى طاقاته، صُغِ العوامل

المحفزة بطريقة تعبر عن أهداف المؤسسة أو الوحدة. وبذلك تعوّق الفريق عن الفوز بالمحفزات على حساب الشركة أو الوحدة كاملةً.

لكن تقاسم الأرباح يمكن أن يؤدي إلى نتائج عكسية في بعض الحالات؛ حيث يقود إلى ما تشير إليه كوهين على أنه «تدهور الأداء على المستوى الجماعي». ومثالاً على ذلك، حصل فريق منظم جغرافياً، ومكلف بمعالجة الادعاءات في إحدى شركات التأمين، على محفزات أسهمت فعلياً في إحباط عمليات التعاون مع فرق العمليات، في الأقسام الأخرى من الشركة؛ الأمر الذي أدى إلى تقويض أدائها الكلي. ويؤكد لولر: «في حالات كهذه، ليست مكافأة الفريق أو حرمانه إيّاها هي المسألة الأهم، بل هل ينبغي مكافأة فريق واحد، أم مجموعة من الفرق». وللحيلولة

دون حدوث تدهورٍ كهذا، يوصي لولر بربط المحفزات بالأهداف الكلية للمؤسسة، على نحوٍ يحرض فرق العمليات المتنوعة على التعاون معاً.

### الفريق - والمستنقع

إن تصميم مقاييس للأداء الجماعي مهمة معقدة، ومبهِمة، وتحتاج إلى دقة شديدة؛ فإن كُفِّت بها، كانت أفضل نصيحةٍ تُقدَّم لك: تجاهل الحاجة الملحة إلى الالتزام الصارم بالإرشادات، وركز على الاحتياجات الخاصة بكل فريق عوضاً منها. فإنَّ لم تفعلْ، وجدت نفسك تهيم على وجهك في أرجاء المؤسسة مدمماً: «المستنقع، المستنقع، المستنقع»، بدلاً من التهليل بفرح للفريق. فقدرتك على الإبداع ستعود بالفائدة على الشركة والفِرَق الموجودة فيها؛ والأمر ذاته ينطبق على تسليحك بالعزيمة والتهاف بحماسة: «انطلقْ أيها الفريق، انطلق!».

### قراءات إضافية

*Compensation for Teams: How to Design and Implement Team-Based Rewards* by Steven Gross (1995, AMACOM, 272 pp.)

*Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems* by Edward E. Lawler III (1990, Jossey-Bass, 328 pp.)

“Designing Pay Systems for Teams” by Edward E. Lawler III and Susan G. Cohen (*American Compensation Association Journal* Autumn 1992, pp. 6-18.)

“How the Right Measures Help Teams Excel” by C. Meyer (*Harvard Business Review*, May-June 1994, pp. 95-103.)

“Who Uses Skill-Based Pay, and Why” by Edward E. Lawler III, Gerald E. Ledford, Jr., and Lei Chang (*Compensation & Benefits Review*, 1993, pp. 22-26.)



## كيف تكافئ فريق المصفوفة؟

ينتشر هذا النمط من الفرق على نطاق واسع في أيامنا هذه، ويزداد اتكال الشركات عليه بمرور الزمن. فإذا شارك عدد من العاملين في فريق معين مع أداء واجباتهم المنتظمة - أو إذا ما اقتضت الضرورة، لسبب أو لآخر، العمل في المكتب حتى ساعات متأخرة ليلاً، أو في أيام العطلات لإنجاز مشروع ما في وقته المحدد - كان من الطبيعي أن يرغب المدير في العثور على سبيل لمكافئتهم.

لكن ذلك ليس بالأمر اليسير. أتمنحهم علاوة مثلاً؟ يمكن لبرنامج للمكافآت النقدية أن يولد الاستياء تماماً، كما قد يثير الحماسة، إن رأى فيه الموظفون مصدراً شحيحاً للمكافأة. وقد لا تترك المكافآت غير النقدية - كدبابيس الزينة، والهدايا، والاحتفالات، وسواها - أي أثر يذكر. «إذ تحفز بعض الناس، ولا كلهم»؛ على حد تعبير جيرى ليفورد المسؤول عن فرع شركة ليبسون وشركاه في لوس أنجلوس.

لا يوجد حل جذري للمشكلة بكل تأكيد. لكن الخبراء المختصين بأنظمة التعويض، يقدمون بعض النصائح التي من شأنها مساعدتك على زيادة الإيجابيات، وتقليل الأضرار المحتملة عند تعويض فريق المصفوفة.

## المكافآت النقدية

### ادفع بسخاءٍ

حتى تصبح المكافأة النقدية مجدية، ينبغي أن تكون سخية بالقدر الكافي للاستحواذ على انتباه أعضاء الفريق. ولستُ أنصحك هنا بفعل ما فعله مايك أرمسترونغ، الذي شغل منصب الرئيس التنفيذي لشركة هيوز للإلكترونيات قبل عدة أعوام، حين وزع مبلغاً قدره 20 مليون دولار على 900 مهندس في الشركة، بعدما أنها مشروعاً لتصميم نظام دفاع جوي في المملكة العربية السعودية في وقته المحدد. لكن، يستحسن اختيار المكافأة غير النقدية عندما لا تملك القدرة على الدفع بسخاءٍ. فتقديم صكٍّ مصرفيٍّ قيمته 50 دولاراً مقابل شهرين من العمل الشاق، قد يُعد إهانةً، لا مكافأةً.

### اقرن المكافأة بنتائج قابلة للقياس

غالباً ما ترتبط العلاوات الممنوحة للفريق القائم على مشروع معين، بنقاط التحول التي تطرأ على حياة المشروع؛ على حد تعبير ستيفن إي. غروس، رئيس ومدير شعبة أجور الموظفين في شركة ويليام م. ميرسر، ومقرها في فيلادلفيا. «ولعل أولى نقاط التحول هذه وضع تصميم يستحق الإعجاب، وثانيها التخطيط لتنفيذه، أما الثالثة فإتمام بعض مراحل عملية التنفيذ. إذ يمكن تعقب هذه الأحداث وإدارتها».

ثم يضيف: ويُعد إكمال المشروع في موعده المحدد وبالميزانية المخصصة له، «نقطة تحول» أخرى تستحق المكافأة.

### لكن حافظ على التركيز على الهدف النهائي

يجب دفع العلاوات وفق استحقاقها - لكنك قد تختار عدم صرفها مباشرةً. ففي إحدى الحالات الواردة في كتاب Rewarding (كامبريدج - ماساتشوستس) فريقاً أنهى إحدى المراحل الانتقالية لمشروع معين، في موعدها المحدد في 27 نيسان، علاوة على عمله، لكنها لم تصرفها له حتى 1 تموز. وقد صرح قائد الفريق لاري رايمون آنذاك: «عمدنا إلى ذلك للتوثق من عدم رؤية الأفراد لـ 27 نيسان نقطة نهاية للمشروع. فقد أثار حدث الوصول إلى نقطة تحول في حياة المشروع، موجة كبيرة من الانفعالات، لكننا اضطررنا إلى الاستمرار في دفع الفريق إلى الأمام».

### مصدر الموارد المالية؟ كُن مبدعاً

عندما ينطوي مشروع الفريق على إنتاج سلعة جديدة أو مورد جديد للعائدات، يقترح غروس مكافأة الأعضاء عبر دفعات مالية تدفع سلفاً، أو إعطاءهم أسهماً إضافيةً. وبهذه الطريقة «ينالون جزءاً من المكسب المحتمل في المستقبل»، عوضاً عن حصولهم على دفعة مالية كبيرة مرة واحدة وحسب - وفي حال استخدام - لن يكافأ أعضاء الفريق ما

لم يتكفل مشروعهم بالنجاح. أما إذا تضمنت مهمة الفريق تخفيض النفقات، يمكن ربط المكافأة بنسبة التخفيض، وتدفع للفريق عندما تتحقق عملية التخفيض.

### أفسح المجال للأعضاء لتقاسم محصولهم

في أثناء عمله مديراً في شركة دوبونت، راقب روبرت ب. ماكنات فريقاً يواجه صعوبات في اتخاذ القرار المناسب، لتقاسم إحدى العلاوات المشتركة التي حصل عليها. ويعلق ماكنات، الذي يشغل حالياً منصب النائب الأعلى لرئيس شعبة الموارد البشرية في شركة آل فيرست فاينانشال في بالتيمور، على الأمر بقوله: «أجمع الأعضاء على تسمية العضو الذي يستحق أكبر نسبة من المكافأة، وهو القائد غير الرسمي صاحب الإسهام الأكبر في نجاح المهمة. ومن المحتمل أن يحصل ذلك الشخص على 3000 - 5000 دولار، في حين لا يتجاوز نصيب زملائه الآخرين 500 - 1000 دولار. وقد نجح الأعضاء في الوصول إلى اتفاق، على الرغم من أنهم كانوا يقررون مصيرهم أيضاً، واستطاعوا حل المشكلة في مناخ اتسم بالصراحة والأداء الرفيع».

### احرص على تجنب التشابك المفرد - والمقاومة

يسهل التحكم بالمكافآت النقدية عند اشتراك العاملين في المؤسسة في فريق أو اثنين على الأكثر. لكن موظفي بعض الشركات قد يعملون ضمن عدد كبير من المجموعات؛ الأمر الذي يزيد من تعقيد نظام

المكافآت إلى الحد الذي يحول دون إمكانية السيطرة عليه، بسبب الحاجة إلى أخذ المستويات المتفاوتة على نحو ملحوظ بين الأعضاء في الحسبان. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى وقوع مناورات سياسية. «فترى العاملين يخططون لتحقيق مآربهم الخاصة - يسعون إلى الانضمام إلى الفريق الذي يبدو عاجزاً عن تحقيق غاياته، ومع ذلك سيفوز بالمكافأة، ويحاربون الأفراد الذين يرغبون في الانضمام إلى الفريق الذي تبدو عليه أمارات النجاح؛» على حد قول ليد فورد.

### المكافآت غير النقدية

«غير نقدية» لا تعني دائماً «غير مالية»

حظيت الفرق التي أدلت باقتراحات لتخفيض النفقات في شركة يوتيلي كروب المتحدة - وهي شركة لموارد الطاقة، ومقرها مدينة كنزاس، ميسوري - بمكافآت نقدية منحت وفقاً لبرنامج عمل متفق عليه سابقاً. لكن الشركة اعتادت منح أعضاء الفريق «قسائم خاصة بالشركة»، يستطيعون إنفاقها لشراء سلع ينتقونها من دليل معين، وذلك عوضاً عن كتابة صكّ مصريّ إضافي لهم. والسبب؟ تميل المكافآت النقدية إلى تلبية الاحتياجات اليومية للموظفين، في حين يجبرهم برنامج لتوجيه الإنفاق، مثل «قسائم الشركة»، على شراء منتج مميز. «فكاميرا الفيديو، تبقى في ذاكرة مشتريها أمداً أطول كثيراً من الحاجات اليومية التي يمكن ابتياعها بالمبلغ ذاته من المال؛» وفقاً لما ورد في كتاب Rewarding Teams.

## امنح الموظفين فرصة الاختيار

إن إحدى الميزات الأخرى لبرنامج توجيه الإنفاق، هي إتاحة الفرصة للموظفين لاختيار مكافآتهم. وتعدّ تلك المسألة عظيمة الشأن في خطط المكافآت غير النقدية أيّ كان نوعها؛ بسبب صعوبة ابتكار برنامج عام وشامل؛ إذ «سيحظى أي برنامج تستنبطه لمكافأة الموظفين باستحسان بعضهم دون الآخرين»؛ كما يؤكد ليد فورد من شركة سييسن. ولا تتطلب إتاحة فرصة الاختيار استخدامك دليلاً للسلع من مجموعة «قسائم يوتيلي كورب»؛ فالأمر لا يتجاوز إعداد قائمة من الخيارات. «وغالباً ما تعد الشركات لائحة مكونة من عشرة خيارات - تراوح بين الدفع لخدمات العناية بالمنزل، مروراً بتقديم بطاقات السينما، وانتهاءً بقضاء الأمسيات خارج المنزل».

## اصنع مزيجاً من المكافآت النقدية وغير النقدية

عند تقديم المكافآت غير النقدية يبرز أمامنا عائق واحد: إنّ كانت رمزاً للتقدير، كدبوس الزينة مثلاً، فقد تعدّ غير كافية. وفي الوقت ذاته، لا تمثل المكافآت النقدية احتفاءً علنياً بإنجازات الفريق. وهنا ينصح روبرت ماكنات، الذي يقود حالياً فريقاً تدريسياً يعمل على برنامج الأساليب التعويض في منظمة وورلد أت وورك (الجمعية الأمريكية للتعويض سابقاً)، بدفع علاوة أو حافز على أي حال. لكن يجب عليك ربطها بـ «الشكر الجزيل» للفريق علناً. «فإذا أثنى رئيسك

على العمل الذي أدبته، راودك شعور رائع في أثناء مغادرتك مكتبه في أحد أيام الجمعة».

### قراءات إضافية

- Harvard Business Review **Interviews with CEOs**  
Harvard Business Review on **Advances in Strategy**  
Harvard Business Review on **Appraising Employee Performance**  
Harvard Business Review on **Becoming a High Performance Manager**  
Harvard Business Review on **Brand Management**  
Harvard Business Review on **Breakthrough Leadership**  
Harvard Business Review on **Breakthrough Thinking**  
Harvard Business Review on **Building Personal and Organizational Resilience**  
Harvard Business Review on **Business and the Environment**  
Harvard Business Review on **The Business Value of IT**  
Harvard Business Review on **Change**  
Harvard Business Review on **Compensation**  
Harvard Business Review on **Corporate Ethics**  
Harvard Business Review on **Corporate Governance**  
Harvard Business Review on **Corporate Responsibility**  
Harvard Business Review on **Corporate Strategy**  
Harvard Business Review on **Crisis Management**  
Harvard Business Review on **Culture and Change**  
Harvard Business Review on **Customer Relationship Management**  
Harvard Business Review on **Decision Making**





## المساهمون

- ثورين غاري: محرر في مجموعة نيوستيلاز أند كونفيرنسييس الصادرة عن كلية هارفارد لإدارة الأعمال.
- جيم بيلينغتون: أحد المساهمين في مجلة هارفارد لتطوير الإدارة.
- ستيف بارث: عمل محرراً عاماً لمجلة نوليدج ماناجمنت التي كانت تصدر فيما مضى، ويعيش حالياً في لونج بيتش كاليفورنيا.
- جيم بيولوز: أحد المساهمين في مجلة هارفارد لتطوير الإدارة.
- جيم كلينغ: أحد المساهمين في مجلة هارفارد لتطوير الإدارة،
- ماتيزن كرو: مسهم آخر في مجلة هارفارد ماناجمنت أديدت.
- ريببكا م. سوندرز: كاتبة مستقلة تقطن مدينة نيويورك.
- ديفيد ستوفر: كاتب يقيم في مدينة ريد لودج - مونتانا.
- تشارلز وورديل: أحد المساهمين في مجلة هارفارد لتطوير الإدارة.



## سلسلة كتب هارفارد الأساسية للأعمال التجارية

تقدم سلسلة كتب هارفارد الورقية الخاصة بالأعمال التجارية التفكير الأمثل لأحدث ما توصل إليه قادة الفكر في العالم والباحثون والمديرون في مجال الإدارة. صممت هذه الكتب من أجل القادة الذين يؤمنون بقوة الأفكار في إحداث تغيير في العمل. تجدي هذه الكتب نفعاً للمديرين مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، بيد أنها أجدى نفعاً لكبار المديرين التنفيذيين والمديرين العاملين. إضافة إلى ذلك، تستخدم هذه الكتب على نطاق واسع في برامج التدريب والتطوير التنفيذي.

Harvard Business Review <b>Interviews with CEOs</b>	3294
Harvard Business Review on <b>Advances in Strategy</b>	8032
Harvard Business Review on <b>Appraising Employee Performance</b>	7685
Harvard Business Review on <b>Becoming a High Performance Manager</b>	1296
Harvard Business Review on <b>Brand Management</b>	1445
Harvard Business Review on <b>Breakthrough Leadership</b>	8059
Harvard Business Review on <b>Breakthrough Thinking</b>	181X
Harvard Business Review on <b>Building Personal and Organizational Resilience</b>	2721
Harvard Business Review on <b>Business and the Environment</b>	2336
Harvard Business Review on <b>The Business Value of IT</b>	9121
Harvard Business Review on <b>Change</b>	8842
Harvard Business Review on <b>Compensation</b>	701X
Harvard Business Review on <b>Corporate Ethics</b>	273X
Harvard Business Review on <b>Corporate Governance</b>	2379
Harvard Business Review on <b>Corporate Responsibility</b>	2748
Harvard Business Review on <b>Corporate Strategy</b>	1429
Harvard Business Review on <b>Crisis Management</b>	2352
Harvard Business Review on <b>Culture and Change</b>	8369
Harvard Business Review on <b>Customer Relationship Management</b>	6994
Harvard Business Review on <b>Decision Making</b>	5572

Harvard Business Review on <b>Effective Communication</b>	1437
Harvard Business Review on <b>Entrepreneurship</b>	9105
Harvard Business Review on <b>Finding and Keeping the Best People</b>	5564
Harvard Business Review on <b>Innovation</b>	6145
Harvard Business Review on <b>The Innovative Enterprise</b>	130X
Harvard Business Review on <b>Knowledge Management</b>	8818
Harvard Business Review on <b>Leadership</b>	8834
Harvard Business Review on <b>Leadership at the Top</b>	2756
Harvard Business Review on <b>Leadership in a Changed World</b>	5011
Harvard Business Review on <b>Leading in Turbulent Times</b>	1806
Harvard Business Review on <b>Managing Diversity</b>	7001
Harvard Business Review on <b>Managing High-Tech Industries</b>	1828
Harvard Business Review on <b>Managing People</b>	9075
Harvard Business Review on <b>Managing Projects</b>	6395
Harvard Business Review on <b>Managing the Value Chain</b>	2344
Harvard Business Review on <b>Managing Uncertainty</b>	9083
Harvard Business Review on <b>Managing Your Career</b>	1318
Harvard Business Review on <b>Marketing</b>	8040
Harvard Business Review on <b>Measuring Corporate Performance</b>	8826
Harvard Business Review on <b>Mergers and Acquisitions</b>	5556
Harvard Business Review on <b>Mind of the Leader</b>	6409
Harvard Business Review on <b>Motivating People</b>	1326
Harvard Business Review on <b>Negotiation</b>	2360
Harvard Business Review on <b>Nonprofits</b>	9091
Harvard Business Review on <b>Organizational Learning</b>	6153
Harvard Business Review on <b>Strategic Alliances</b>	1334
Harvard Business Review on <b>Strategies for Growth</b>	8850
Harvard Business Review on <b>Teams That Succeed</b>	502X
Harvard Business Review on <b>Turnarounds</b>	6366
Harvard Business Review on <b>What Makes a Leader</b>	6374
Harvard Business Review on <b>Work and Life Balance</b>	3286

## معضلات الإدارة

### عرض تفصيلي لتطورات إدارية محددة من صفحات كتب هارفارد التجارية

كم تتمنى لو كان بوسعك أن تلجأ إلى مجموعة من الخبراء استرشاداً بهم عندما تتعرض لتحدٍ إداري قاسٍ؟ هذا ما تقدمه لك سلسلة كتب معضلات الإدارة على وجه الدقة. كل كتاب منها زاخر بالفكر الثاقب ويضع أمامنا عدة مآزق مربكة ومحيرة ويسهم في توفير حلول لها مستعيناً بحكمة صفوة الخبراء. باقة من الكتب المكرسة لتوفير حلول للمشكلات الإدارية صيغت بأسلوب أسر بغية مد يد العون للمديرين كي يمتلكوا ملكة التمييز ويجروا محاكمات عقلية صائبة لدى معالجتهم معضلات الإدارة اليومية.

Management Dilemmas: <b>When Change Comes Undone</b>	5038
Management Dilemmas: <b>When Good People Behave Badly</b>	5046
Management Dilemmas: <b>When Marketing Becomes a Minefield</b>	290X



## سلسلة كتب هارفارد الأساسية للأعمال التجارية

في عالم الأعمال المعاصر سريع الخطى، يحتاج كل إنسان إلى مرجع شخصي-مكان يلجأ إليه للنصح والمشورة، أو لمعلومات ضرورية لفهم حالة أو مشكلة، أو أملاً في الحصول على إجابات عن تساؤلات.

إن سلسلة كتب هارفارد الأساسية التجارية تقي بالفرض. تقدم هذه الكتب المختصرة والدقيقة نصائح عظيمة الفائدة للقراء مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، سواء كنت مديراً حديث العهد بالإدارة مهتماً بتوسيع دائرة مهاراتك أم مديراً تنفيذياً متمرساً ومتطلعاً إلى المكوث في القمة، فإن هذه الكتب المكرسة لإيجاد حلول للمشكلات تزودك بأفكار ثاقبة، والماعات ذكية يعتمد عليها، وأدوات تحتاج إليها لتحسين أدائك وإنجاز أعمالك. سرعان ما تصبح عناوين هذه السلسلة أصدقاء دائمين لك، وأدلاء موثوقين.

Harvard Business Essentials: <b>Negotiation</b>	1113
Harvard Business Essentials: <b>Managing Creativity and Innovation</b>	1121
Harvard Business Essentials: <b>Managing Change and Transition</b>	8741
Harvard Business Essentials: <b>Hiring and Keeping the Best People</b>	875X
Harvard Business Essentials: <b>Finance for Managers</b>	8768
Harvard Business Essentials: <b>Business Communication</b>	113X
Harvard Business Essentials: <b>Manager's Toolkit (\$24.95)</b>	2896
Harvard Business Essentials: <b>Managing Projects Large and Small</b>	3213
Harvard Business Essentials: <b>Creating Teams with an Edge</b>	290X
Harvard Business Essentials: <b>Entrepreneur's Toolkit</b>	4368
Harvard Business Essentials: <b>Coaching and Mentoring</b>	435X
Harvard Business Essentials: <b>Crisis Management</b>	4376
Harvard Business Essentials: <b>Time Management</b>	6336
Harvard Business Essentials: <b>Power, Influence, and Persuasion</b>	631X
Harvard Business Essentials: <b>Strategy</b>	6328

## المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح

تجمع سلسلة المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح المقالات الملائمة من إدارة هارفارد الحديثة وإدارة اتصالات هارفارد من أجل مساعدة كبار المديرين ومتوسطي الدرجة منهم على شحذ مهاراتهم وزيادة فاعليتهم واكتساب الميزة التنافسية.

وقد قدمت هذه السلسلة على نحو مختصر ويمكن الوصول إليها لتوفير وقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب الأفكار الثاقبة المعتمدة والموثوقة وأساليب تحسين أداء العمل وتحقيق النتائج السريعة.

Management Dilemmas: <b>When Change Comes Undone</b>	5038
Management Dilemmas: <b>When Good People Behave Badly</b>	5046
Management Dilemmas: <b>When Marketing Becomes a Minefield</b>	290X
Management Dilemmas: <b>When People Are the Problem</b>	7138
Management Dilemmas: <b>When Your Strategy Stalls</b>	712X

