

## 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 الحصيلة 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- الإلتقان: 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 ابحت 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 شئمة 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. وفر 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، تُبَطِّئ «التثليث» - 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 ماتيزن 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 ريببكا 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 الفِرق 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 الفرقِ والتعويض لها تتجاوز أبعادَ 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، وتُوَزَعُ الأرباح على أعضاء الفريق وفق صيغة متفقٍ عليها سلفاً. وعند التعامل مع فريق المصفوفة (يتكون من أفراد من اختصاصات متعددة، يعملون معاً لتنفيذ مشروع منفصلٍ في إطارٍ زمني طويل)، اجعلِ التعويض مقترناً باكتمال مهام الفريق. أما في حالة فريق العمليات (وحدات متكافلة مستقلة تُدار ذاتياً، ويعمل أفرادها معاً بدوام كاملٍ؛ لإنتاج سلعةٍ معينة أو توفير خدمةٍ 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 علاوةً إضافية أم حافزاً أم تقديراً

معنويًا- لهذا النوع من الفرق، مقارنة بالرابط بين التعويض وأهداف الفريق وقيم مكافأة عمل أفرادهم؛ بمعنى، كُنَّ 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 وتدريب 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 وحماسةً 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 شخص 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 بمجموعة 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 بتاتاً 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 ومكافأتها. «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

للأسهم 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 فائدة: 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.)

