

## 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 باسون. «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 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.)



