

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 تعليقاً 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 يضاهاه 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 اتفق 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 غاية 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 هدف 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 هدف 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)