

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 ان 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 عام 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.)

