

اختبر نفسك

يُقدّم هذا القسم عشرة أسئلة اختيار من متعدّد لمساعدتك على تحديد حجم معرفتك الأساسية بإدارة الفريق.

ملحوظة: إجابات هذه الأسئلة مُدوّنة بعد أسئلة الاختبار.

1. في أثناء اجتماع فريقك الأسبوعي، جرى نقاش محتدم حول مشروع معين يعكف عليه الفريق حاليًا. إذا لاحظت أنّ بعض الأعضاء لا يشاركون في هذا النقاش، فيتعيّن عليك:

أ. إيقاف الانسياب الحرّ للنقاش، ثمّ الاستفسار عن وجود أيّ عضو يرغب في المشاركة، أو يشعر بالتهميش.

ب. إيقاف النقاش، ثمّ منح كلّ عضو فرصة التحدّث بالترتيب.

ج. الاستفسار من الأعضاء - بعد انتهاء الاجتماع - عمّا إذا كان أحد الأعضاء قد تردّد في المشاركة في النقاش.

2. يختلف أعضاء فريقك حول الطريقة المثلى لإنجاز مهمة ما. لمعالجة الخلاف في هذه الحالة يتعيّن عليك:

أ. تقديم حلّ بنفسك، مثل إعلام الجميع بالطريقة الصحيحة لأداء المهمة.

ب. تشجيع أعضاء الفريق على إيجاد قواسم مشتركة، والبحث عن حلول محتملة جديدة.

ج. الطلب إلى أكثر أعضاء الفريق إقناعاً لتحديد مخرج من الصراع.

3. إذا رغبت في تشجيع أعضاء الفريق على الإنصات جيداً لبعضهم بعضاً في أثناء نقاش محتمم حول صراع داخل الفريق، فیتعیّن عليك:

أ. تشجيع أعضاء الفريق على ذكر آراء زملائهم، ثمّ البناء عليها.

ب. جعل الأعضاء يدركون أنّ بإمكانهم مقاطعة بعضهم بعضاً إذا احتاجوا إلى التنفيس عن مشاعرهم الجامحة.

ج. تشجيع الأعضاء على تبرير آرائهم إذا ظهر على مَحَيّا وجوه أعضاء الفريق الآخرين الارتباك أو الإحباط.

4. قام فريقك بتقييم أفكار طُوّرت في أثناء جلسة عصف ذهني، واستثناء حلول مقترحة غير مقنعة. نوع التفكير الذي مارسه الفريق هو:

أ. التفكير المتباعد.

ب. التفكير المتقارب.

5. إذا واجه فريقك مشكلة في صنع قرار صعب، ولم تؤدِّ المناقشات إلى أية نتيجة ملموسة، وكان الأعضاء كافة متمسكين بمواقفهم، فأَيُّ الآتية أفضل لحلِّ هذا المُشْكل؟

أ. طلب إجراء تصويت على القرار، وجعل رأي الأغلبية هو الفيصل.

ب. البحث عن الحدود الدنيا من نقاط الاتفاق، ثمَّ بناء قرارات أكبر عليها.

ج. عدم التشويش على الأعضاء بالقلق من عواقب عدم التوصل إلى قرار.

6. إذا أوكلت إلى جو (وهو موظف) مهمة قيادة فريق مُكلَّف بإدارة مشروع خاص، ثمَّ لاحظت وجود إشارات تدل على أنَّ جو لا يقود فريقه على نحو فاعل، فأَيُّ الآتية لا يُعدُّ إشارة إلى قيادة جو الفريق بصورة غير فاعلة؟

أ. عدم إسهام أعضاء الفريق في أفكارهم وآرائهم في الاجتماعات وجلسات صنع القرارات.

ب. عدم قدرة الأعضاء على تفسير سبب اعتبار الشركة مشروع الفريق مهمًّا بالنسبة إليها.

ج. منح جو أعضاء الفريق قدرًا كبيرًا من المسؤوليات.

7. إذا شعرت في اجتماعات الفريق القليلة بأن الأعضاء يتجاهلون التفكير في بدائل كافية عند صنع القرارات، وأنهم يُقلِّلون من شأن الأفراد الذين يُعبِّرون عن آرائهم على الرغم من عدم شعبيتها، فما الحالة التي تعتقد بأن فريقك قد بدأ يعانيها؟

أ. شلل عملية صنع القرارات.

ب. مشاركة الفريق مشاركة محدودة.

ج. ذهنية نمطية الجماعة.

8. لا يبدو أن أعضاء فريقك يشعرون بحسّ من المسؤولية المشتركة تجاه أهداف الفريق، كما أنهم لا يتعاونون فيما بينهم، أو يتشاركون المعلومات كما يجب. أيّ الآتية قد يُسهم في تقوية الهوية الجامعة للفريق؟

أ. تجنّب دمج الأعضاء الجُدد بأولئك الحاليين؛ ذلك أن وجود أشخاص غرباء قد يزيد من عدم الأريحية والحرص بين أعضاء الفريق.

ب. الإقرار علانية بأهمية وجود الاختلافات بين أعضاء الفريق، وبيان أنها تخدم هدف الفريق الرئيس.

ج. تجنّب تنمية أيّ إحساس بالعجلة؛ حتى يتمكن أعضاء الفريق من

التركيز على تأسيس علاقات طيبة فيما بينهم، ممّا يُعزّز الهوية الجامعة للفريق.

9. إذا كنت عضوًا في فريق يقوده شخص آخر، ولاحظت أنّ قائد الفريق لا يُفوّض الصلاحيات إلى الأعضاء كما يجب، فإنّ الإجراء المناسب الذي ستتخذه هو:

أ. إعلام قائد الفريق أنّه يتصرّف بأسلوب تقليدي يتمثّل في إصدار الأوامر من دون إشراك الآخرين في إدارة الفريق.

ب. استدعاء خبير من خارج الفريق للتحدّث عن فوائد تفويض قائد الفريق للصلاحيات والسلطة.

ج. التطوُّع للتخفيف من عبء العمل الملقى على كاهل الفريق.

10. إذا لاحظت وجود علامات تدل على استئراء «ذهنية نمطية الجماعة» في فريقك، فأبى الآتية أنجع لمحاربة هذه الظاهرة الخطيرة؟

أ. بيان أنّ «ذهنية نمطية الجماعة» يمكن أن تلحق ضررًا كبيرًا بمقدرة الفريق على التوصل إلى اتفاق بخصوص القضايا المهمة.

ب. الطلب إلى عدد من الأعضاء تقديم أدلة موضوعية تدعم آراء الأغلبية.

ج. تعيين أحد أعضاء الفريق لمعارضة افتراضات الأغلبية واستنتاجاتها.

إجابات أسئلة الاختبار

1. ب. قد يتردد بعض أعضاء الفريق في مقاطعة حوار للإدلاء بدلوهم في مسألة ما. ولكن، عندما تمنح كل عضو وقتاً مُحدداً للمشاركة في النقاش، فإن ذلك سينعكس إيجاباً على أداء الفريق.

2. ب. عندما يواجه أعضاء الفريق مشكلة معينة، يجب أن تشجعهم على إيجاد قاعدة مشتركة والبحث عن بدائل محتملة جديدة. في هذه الحالة، قد تقول: «جميعكم يريد النتيجة نفسها، وهي مهمة مُنجزة على نحو صحيح. ولكنكم توصون بطرائق مختلفة لإنجازها. دعونا نناقش المزايا والمثالب للطرائق التي تتجادلون حولها، ونبحث عن بدائل أخرى أيضاً. فبهذا الأسلوب، ستكون لدينا فرصة أفضل لاختيار الحل الأمثل».

3. أ. من النقاط ذات العلاقة بإجابة هذا السؤال - التي ناقشناها آنفاً-: الإنصات الفاعل للآخرين، والسيطرة على السلوكيات التي توحى بعدم الانتباه أو الاهتمام بالآخر، وتوجيه أسئلة تشجع المتحدث على التوسع في أفكاره، ودعوة المتحدثين إلى تفسير الأسباب الكامنة وراء آرائهم ووجهات نظرهم. إذن، مجمل القول:

إنَّ الإنصات الفاعل يُمكن الأفراد ذوي الآراء والمهارات المختلفة من التعبير عن وجهات نظرهم، التي يحتاج إليها الفريق لاتخاذ أفضل القرارات.

4. ب. في أثناء الانهماك في ممارسة التفكير المتقارب، يعي الفريق أهمية الأفكار المطوّرة في أثناء التفكير المتباعد ويُقيّمها، بهدف تحديد ما يستحق المتابعة، حسب الموارد المتاحة والظروف الواقعية الأخرى. إنَّ مساعدة فريقك على الانتقال من التفكير المتباعد إلى التفكير المتقارب يُعدّ وسيلة مهمة لتشجيع الإبداع.

5. ب. إنَّ تجزئة القرار إلى قرارات أصغر يجعل الاتفاق عليها أمرًا سهلاً. على سبيل المثال، إذا حاول الفريق اختيار واحد من ثلاثة تصاميم لمنتج معين، وكان غير قادر على التوصل إلى اتفاق بشأن ذلك؛ ركّز انتباه الأعضاء على جوانب جزئية من القرار، كأن تسأل السؤال الآتي: ما أهم الخصائص التي يجب أن يتمتع بها المنتج؟ فإذا تمكّن الأعضاء من الإجابة عن هذا السؤال، فقد يسهّل عليهم - بعدئذٍ - الاتفاق على تصميم معين للمنتج.

6. ج. إنَّ منح جو أكبر قدر ممكن من المسؤوليات لأعضاء فريقه لا يُعدّ مؤشرًا لقيادة غير فاعلة من جانبه؛ ذلك أنّ من صفات القائد الجيد تفويض السلطة والمسؤوليات. أمّا إذا كان جو يضطلع بمهام ومسؤوليات أكثر ممّا يضطلع به أعضاء فريقه، عندئذٍ، يمكنك القول

إنَّه لا يقود الفريق بصورة فاعلة. وفي واقع الأمر، فإنَّ كثيرًا من قادة الفرق الجُدد المعتادين على القيام بمهام العمل وحدهم هم مَنْ يعانون مشكلة تفويض الصلاحيات، بمجرد مباشرة قيادة الفريق.

7. ج. إنَّ «ذهنية نمطية الجماعة» حالة قد تحدث عندما يفكّر أعضاء مجموعة العمل على نحوٍ متشابه، لدرجة أنَّهم يصبحون غير راغبين في إثارة أيّة اعتراضات أو مخاوف حيال مشروع ما؛ حتى وإن كانت هذه المخاوف شرعية ومبرّرة ومبنية على أسس واضحة دامغة. وبدا، فإنَّ «ذهنية نمطية الجماعة» تحدّ من التفكير الناقد والحوار، اللذين يُعدّان مُكوّنين أساسيين لأيّ فريق عمل فاعل.

8. ب. لا شكّ في أنّ وجود الاختلافات داخل الفريق يُسهّم في تحقيق هدفه الرئيس، ويساعد على تدعيم الهوية الجامعة لأعضاء الفريق. ومن الأساليب الأخرى التي من شأنها تعزيز الهوية الجامعة لأعضاء الفريق: تنمية الشعور بالحاجة الملحة إلى الإنجاز، وتشجيع العمل التعاوني، ودمج الأعضاء الجُدد وإشراكهم بسرعة في مشاريع الفريق؛ ليشعروا بأنّه مُرحّب بهم، وأنّهم جزء من الفريق.

9. ج. تُعدّ مسألة تفويض الصلاحيات أمرًا أساسيًا لأيّ فريق؛ لأنّها تُشعر القائد بعظم الفائدة المتوخاة من المهارات والخبرات والأفكار التي تكون بحوزة أعضائه. إنَّ تطوعك كعضو في الفريق لتتقاسم

عبء العمل قد يزيد من احتمالات إقناع قائد فريقك بتفويض مزيد من الصلاحيات إلى الأعضاء.

10. ج. لا شكّ في أنّ فكرة القائد تعيين أحد الأعضاء ليتقمّص دور «محمي الشيطان» عند مناقشة البدائل المقترحة هي فكرة جيدة؛ إذ يمكن لذلك أن يحفز الأعضاء إلى مراجعة وجهات نظرهم. ومن شأن تدوير هذا التكليف أن يُمرّن كلّ عضو على كيفية تحفيز مستوى عالٍ من التفكير الإبداعي أو الناقد. فضلاً عن تجنّب ذهنية نمطية الجماعة.