

# الخطوة الأولى تشكيل الفريق



obeikandi.com

يزدهر الإبداع عند التقاء المزيج المناسب من الأشخاص للعمل على إحدى المشكلات، أو لاستغلال فرصة. لا ينجح أي مزيج في تحقيق هذا الهدف؛ فمن أجل جمع فريق مبدع، عليك أن تفهم ما يجعل هذا الفريق شيئاً ذا قيمة، وما الخصائص التي تميّزه عن غيره من فرق العمل، وما يجعل التنوع الفكري عنصراً جوهرياً في الفريق، وكيف تحفّز أفراد الفريق وتحقق التكامل بينهم. سنناقش كل مسألة من هذه المسائل فيما يأتي.

## قيمة فرق العمل المبدعة

يتغذى العمل الإبداعي على مزيج من المواهب والسمات الشخصية التي لا تجتمع في شخص واحد إلا فيما ندر. فعلى سبيل المثال، يتطلب العمل رؤية المشكلات من خلال أعين «جديدة» إضافة إلى ملكة التخطيط لكيفية تحويل الفكرة الإبداعية إلى ابتكار، أو تجديد مريح.

لذا، تزداد أهمية فرق العمل المبدعة (مجموعات يسهم أعضاؤها بمهارات مختلفة تتكامل فيما بينها) في اقتصاد اليوم. ويضمن الفريق المبدع تقديم مخرجات أعلى مستوى من أية مخرجات يستطيع أي من أفراد تقديمها إن عمل منفرداً.

وبصفتك مدير الفريق، فأنت واحد من أفراد بطبيعة الحال. وفي وسعك أن تقوم بخطوات من أجل تعزيز إمكاناتك الإبداعية أيضاً. انظر إلى «خطوات لتعزيز إمكاناتك الإبداعية» للحصول على مزيد من الأفكار.

## خطوات لتعزيز إمكاناتك الإبداعية:

1. احرص على التوافق. احرص على أن تكون أهداف المؤسسة التي تعمل من أجلها متفقة مع القيم التي تحترمها أنت وتجلّها. وبدلاً من التفكير في الوظائف التي تبرع في أدائها، فكّر في الوظائف التي تكون متناسبة مع اهتمامك العميقة في الحياة.
2. تابع أشكال النشاط النابع من الذات. اختر مشاريع تثير اهتمامك وتخلق لديك حافزاً على نحو حقيقي. فإذا كنت من محبّي التصميم الغرافيكي دائماً، يتوجّب عليك محاولة تحديد ما يجعل مستهلكي هذا المنتج غير أبهين به بسبب طريقة تغليفه.
3. كن منفتحاً تجاه موهبة الاكتشاف. يجب أن تطوّر في نفسك ميلاً يحبذ الفعل وتجربة الأفكار الجديدة. فعلى سبيل المثال، إذا وقع حادث، أو طرأت حالة فشل في أثناء إنشاء النموذج الأول لشاشة مسطّحة جديدة، فعليك ألا تتجاوز الأمر سريعاً. ادرس الحالة بحثاً عن فرصة تعلّم يمكن أن تكون كامنة فيها، وسجّل كل يوم ما تفاجأت به وما فاجأت به الآخرين.
4. نوع دوافعك. يعزّز الإخصاب الفكري المتبادل (تلاقح الأفكار) التفكير في اتجاهات جديدة. طوّر مهارات تتعلّق بوظائف متعدّدة: تنقل بين الوظائف التي تستطيع القيام بها جميعها، وحاول التعرّف إلى أشخاص يذكّون مخيلتك. كن متعلّماً طيلة الحياة: تلق دروساً أو دورات لا علاقة لها بعملك، واجعل البصيرة التي تكتسبها من اهتمامات أو نشاطات

خارجية، تفعل فعلها في التحديات التي تواجهك في مكان العمل.

5. وفر فرص التواصل غير الرسمي. استفد من الفرص غير المتوقعة من أجل تبادل الأفكار مع الزملاء؛ فكثيراً ما يأتي التفكير الإبداعي من خلال تفاعلات عفوية بين الأفراد. ولكن، لا تكون هذه التفاعلات مفيدة إلا إذا تحقّق تواصلٌ حقيقي. لذا، عليك العثور على سبل لتشجيع التواصل الملائم لتكوين بيئة إبداعية وتسهيل هذا التواصل.

## خصائص الفرق المبدعة

لبناء فريق يُنتج الحد الأقصى من المخرجات الإبداعية، عليك تفحص تركيبة المجموعة تفحصاً دقيقاً. وعليك الحرص على أن تتمتع مجموعتك بمجملها بالخصال والمهارات اللازمة لتوليد أفكار مبدعة.

ولعل نقطة البدء الجيدة، هي التأمل في الخصائص الفارقة التي تميّز الفريق المبدع عن غيره. يبيّن الجدول رقم (1) ميول التفكير والفعل التي تبدو في ظاهرها متناقضة أو متنافية، لكنّها تفلح على نحو ما في التواجد جنباً إلى جنب ضمن الفريق المبدع.

## المزيج المتناقض

مع ظهور ما يأتي أيضًا...	يجب أن يظهر في الفريق الإبداعي...
الخبرة	ذهنية المبتدئين
الانضباط	الحرية
المهنية العالية	اللعب
التخطيط	الارتجال

على سبيل المثال، تحتاج مجموعتك إلى معرفة عميقة بالمواضيع المتصلة بالمشكلة التي تحاول حلها؛ كي تقوم بعملها على النحو الأمثل، وذلك بالإضافة إلى إتقان العمليات المستخدمة في ذلك. كما تحتاج مجموعتك في الوقت عينه، إلى وجهات نظر جديدة لا تشوشها النظرة الحكيمة السائدة، ولا الطرق المسلّم بها في العمل، كما في وجهة نظر الأشخاص الوافدين حديثاً، أو ما يسمّى «ذهنية المبتدئين» وهم: أشخاص فضوليون، بل عابثون أيضاً، وراغبون في توجيه أيّ سؤال، وهذا ببساطة لأنهم لا يعرفون الأشياء التي لا يعرفونها.

## ضوء على التنوع الثقافي

إضافة إلى إظهار ذلك المزيج المتناقض من السمات الذي تحدثنا عنه آنفًا، يجب أن يظهر الفريق تنوعًا فكريًا إذا كان يأمل في أن يكون مبدعًا. ويكون التنوع الفكري حاضرًا، عندما يضع أفراد الفريق على طاولة البحث مجالات مختلفة من الخبرات، ومعرفة عميقة بجملة من التخصصات، إضافة إلى تشكيلة متنوعة من أساليب التفكير التي يفضلها كل واحد من أفراد الفريق.

ما المقصود بأسلوب التفكير المفضل؟ إنه طريقة لا واعية ينظر بها المرء إلى العالم ويتفاعل معه من خلالها. وعندما تواجهه مشكلة أو معضلة، يتناولها عادة من خلال التفكير بالطريقة التي تكون الأكثر راحة له. وعلى الرغم من أن لكل أسلوب تفكير مزاياه الخاصة به، إلا أنه لا يوجد أسلوب تفكير أفضل من أسلوب تفكير آخر.

تفكر المجموعة المتنوعة فكريًا على نحو إبداعي، فمن المرجح أن تخرج بمنتجات أو خدمات أو طرق مبتكرة لممارسة الأعمال التجارية، تستند إلى الأفكار الجديدة التي أنتجتها هذه المجموعة. لا يمكنك جعل الناس يتبنون أسلوب تفكير غير الأسلوب الذي يفضلون، لكنك تستطيع مزج أساليب التفكير المختلفة على نحو يجعل الأفكار والحلول المتولدة في المجموعة أكثر غنى وأكبر قيمة، بسبب تنوع وجهات النظر التي رافقتها.

**ملحوظة:** لا يتماثل التنوع الفكري مع التنوع العرقي أو الجنسي، الذي يوسع إطار تفكير المجموعة غالباً، لكنّه لا يضمن هذا التوسع. ومثلما أنّه ليس من الضروري أن يكون تفكير الأشخاص من الجنس نفسه، أو من المجموعة الإثنية نفسها موحدًا، فلا يمكنك الافتراض أنّ أشخاصًا من مجموعات مختلفة يفكّرون على نحو مختلف. لذا، حتى إذا كنت مهتمًا بتنوع التمثيل العرقي أو الجنسي في مجموعتك، عليك التركيز على أسلوب التفكير الذي يفصله كل واحد من أفراد المجموعة، وعلى تخصصه في العمل، وعلى المهارات المحددة ذات الأثر في كيفية مقاربة كل شخص للمشكلة المطروحة.

نحتاج إلى ذهن غير عادي؛ لفهم ما نعتقد أنّه واضح وجلي.

ألفرد نورث وايتهيد

توجد طرق مختلفة كثيرة لوصف كيفية قيام الناس بالتفكير واتخاذ القرارات. ولضمان حيافة مجموعتك الخصائص الضرورية للعمل الإبداعي، فإنّ الشيء الأكثر أهمية هو أن تقوم بتطوير قدرتك على تمييز أساليب التفكير المختلفة ووصفها.

يقسّم مؤسّر مايرز - بريغز لأساليب التفكير (Myers - Briggs TypeIndicator)، تفضيلات التفكير إلى فئات أربع تضم كل منها مَيلين متضادين. ويقدمّ الجدول رقم (2) مزيداً من التفاصيل عن هذا الأمر.

لا تقف كثيراً عند الكلمة المستخدمة لوصف أي مَيل في التفكير يظهر ضمن نموذج مايرز - بريغز. إنّ هذه الميول الثمانية موجودة عند كل شخص، لكنّها توجد بدرجات متباينة. على سبيل المثال، يكون «شخص المشاعر» قادراً على التفكير المنطقي. وفي الواقع، يتأثر تفكيره حول القرار بالأثر العاطفي للقرار في العلاقات الرئيسة. ابدأ بنفسك: كيف تصنّف طريقة تفكيرك؟ إنّ معرفتك لألوياتك، سيساعدك على تمييز أساليب التفكير الأخرى، والبدء في فهم كيفية يمكن للمنظورات المختلفة إتمام منظورك أو إكماله.

## مؤشرات أسلوب التفكير المتقابلة لدى مايرز. بريغز

منفتح: ينظر هؤلاء الأشخاص إلى	مغلق: ينحو هؤلاء الناس إلى معالجة
الأشخاص الآخرين، بصفتهم الوسيلة	المعلومات داخليًا في البداية، قبل إظهار
الأولى لمعالجة المعلومات.	النتائج للآخرين.
حسي: يميل هؤلاء إلى تفضيل البيانات	حدسي: يكون هؤلاء الأشخاص أكثر ارتياحًا
الواضحة والحقائق والمعلومات الملموسة	إلى الأفكار والمفاهيم التي فيها شيء من
ذات الصلة بالحواس الخمس.	«الصورة العامة الكبيرة».
مفكر أو عقلائي: يفضل هؤلاء الأشخاص	حساس أو وجداني: يكون هؤلاء أكثر
العمليات المنطقية والطرق المنظمة في	اتفاقًا مع الدلائل الشعورية أو العاطفية.
تناول المشكلات.	ومن الأرجح أن يتخذوا القرارات استنادًا
إلى القيم أو العلاقات ذات الصلة بالأمر.	
حكم أو خبير: يميل هؤلاء إلى تفضيل	مدرك: يفضل هؤلاء الأشخاص أن تكون
النهايات الواضحة. وهم يحبون عدم ترك	الأمر أكثر انفتاحًا. وهم يرتاحون أكثر
نهايات غير مكتملة.	إلى الغموض ويحبون غالبًا جمع مزيد من
	البيانات قبل الوصول إلى قرار.

قد تكون جيدًا على نحو خاص في توليد أفكار غير معتادة. لكن، كي تؤدي هذه الأفكار إلى شيء منتج؛ فإن فريقك يحتاج أيضًا إلى أشخاص من ذوي المهارات التحليلية الكبيرة للتمكن من تقدير إذا كانت أفكارك الجديدة تلائم

المعايير التي يطلبها العملاء. فضلاً عن ذلك، يحتاج فريقك أيضاً إلى أشخاص من أصحاب الذكاء العملي، اللازم لترجمة فكرتك إلى منتج أو إلى خدمة.

## تعيين أشخاص من أجل الإبداع

بعد أن قيّمت أساليب تفكير أفراد فريقك، التي تكمل أسلوب تفكيرك (أو تكررّه)، يصبح لديك إحساس جيّد حول أيّة ثغرات ما زالت موجودة. وإذا ظل الفريق مفتقراً إلى مهارات أو خبرات ذات أهمية حيوية، فعليك أن تنظر خارج مجموعتك؛ لتجد ما يلزمك.

إذا كان الجميع يفكّرون بالطريقة نفسها؛ فذلك يعني أن لا أحد يفكّر مطلقاً.

وولتر ليبمان

عليك في البداية أن تبحث في مكان آخر داخل مؤسستك. هل يوجد أشخاص لديهم أساليب تفكير أو مهارات مختلفة، ويمكنهم المشاركة مؤقتاً في عمل فريقك؟ فإذا كان الجواب بالنفي، عليك أن تبحث خارج مؤسستك، وربما خارج قطاع عملك كلّهُ أيضاً.

على سبيل المثال، عندما يواجه المهندسون في مصنع للسيارات مشكلة في إخراج السيارات من القوالب، فهم يدركون أنّ لمشكلتهم هذه علاقة بالتجميد السريع وليس بالسيارات نفسها. وهذا ما يجعلهم يبحثون

عن خبراء في التجميد السريع، لا في صناعة السيراميك؛ أي أنهم يبحثون عن الخبراء اللازمين في قطاع الصناعات الغذائية.

وفي تلك الحالات، وعندما تكون قادراً على تعيين موظفين جدد، عليك أن تستفيد استفادة كاملة من هذه الفرصة للتعيين من أجل الإبداع. ابحث عن:

- أشخاص تكمّل وجهات نظرهم الفكرية مهاراتك وأساليبك المفضّلة في التفكير، وكذلك تلك التي لدى أفراد مجموعتك (وليس تكراراً لها).

- الموازنة بين الخبرة المهنية والخصائص الشخصية المرغوبة في كل موظف جديد (مثل المبادرة، والقدرة على الانسجام مع الآخرين، إلخ...).

- الأشخاص القادرين والراغبين في العمل عبر الحدود. وعندما تقوم بتحديد معايير التعيين، ضع درجات إضافية لقاء زيادة التنوّع الفكري في مجموعتك، والعثور على مهارات ضرورية تفتقر إليها المجموعة في الوقت الحالي. لا تكتفِ بتعداد مجموعة قياسية من المهارات. فكّر أيضاً في استكشاف قنوات تعيين غير تقليدية (بما يتجاوز قسم الموارد البشرية في الشركة). على سبيل المثال، يمكنك التفكير في المتدربين ممّن أمضوا صيفاً أو فصلاً يعملون في الشركة. واطلب كتب توصية من زملائك عن إنجازاتهم. وأخبر أصدقاءك من خارج قطاع عمل شركتك؛ ليجتثوا لك عن أشخاص تتناسب مهاراتهم واحتياجاتك.

تذكّر: إن كان هدفك بناء مجموعة مبدعة حقاً، فلن يكون مجدياً تعيين شخص واحد لديه وجهة نظر مختلفة. فسرعان ما سيشعر الموظف المعين حديثاً بالوحدة والعزلة ويصبح مهمّشاً. وكي يكون لأساليب التفكير المتنوّعة أثرها الحقيقي، عليك أن تعيّن «عددًا معقولاً» من الأشخاص الجدد الذين يحملون وجهات نظر جديدة مختلفة.

## تحقيق التكامل بين أفراد الفريق

لا يتوقّف عملك عند تعيين الأعضاء الجدد في الفريق، أو بعد إدخال أشخاص جدد تأتي بهم من المؤسسة نفسها. ولكن، عليك الآن المبادرة لضمان تكامل أعضاء الفريق الجدد ضمن عمل هذا الفريق. وقد تساعدك المجالات الآتية على ذلك:

- ناقش مع أفراد فريقك، ما يجعل وجود أشخاص ذوي مهارات ووجهات نظر مختلفة أمراً ذا قيمة للفريق.
- اختر مشرفاً مناسباً لكل قادم جديد (عضواً آخر من الفريق يستطيع مساعدته على التأقلم سريعاً).
- تأكّد أن يكون أفراد الفريق الذين يمثّلون وجهات نظر ومهارات مختلفة، قادرين على إظهار قيمهم للمجموعة كلّها، حتى وإن كان ذلك من خلال أشياء صغيرة في البداية.
- اجتمع على نحو منتظم مع الأفراد الجدد؛ لمناقشة تجربتهم ضمن المجموعة، ولمعالجة أيّة صعوبات تواجههم.

• تأكّد أنّ دور العضو الجديد في المجموعة واضح تمامًا بالنسبة إلى الجميع.

• أشرك أعضاء الفريق جميعهم في المناسبات الاجتماعية. يتطلّب تكوين فريق مبدع وقتًا وتفكيرًا متأنّيًا. لكن هذا الاستثمار يدرّ أرباحًا كبيرة. سينتهي بك الأمر إلى مجموعة لا تستطيع توليد أفكار جديدة فحسب، بل تستطيع ترجمة هذه الأفكار إلى أشكال أو قيم جديدة من أجل العملاء، ومن أجل المؤسسة عامة.