

مشاكل قيادة فريق العمل وحلولها

حلول مجربة للمشاكل الإدارية الشائعة
التي يواجهها قادة فريق العمل اليوم

كلاي كار

٤٦٢٦٠٠٠	تليفون	المركز الرئيسي: ص. ب ٣١٩٦
٤٦٥٦٣٦٣	فاكس	الرياض ١١٤٧١
٤٦٢٦٠٠٠	تليفون	المعارض: الرياض شارع العليا
٤٧٧٣١٤٠	تليفون	شارع الأحساء
٢٦٤٥٨٠٧	تليفون	شارع الامير عبدالله
٢٧٨٨٤١١	تليفون	شارع عقبة بن نافع الخير
٨٩٤٣٣١١	تليفون	شارع الكورنيش
٨٩٨٢٤٩١	تليفون	مجمع الراشد الدمام
٨٣٢٧٤٤١	تليفون	الشارع الأول الاحساء
٥٣١١٥٠١	تليفون	البرز طريق الظهران جدة
٦٨٢٧٦٦٦	تليفون	شارع صاري
٦٧٣٢٧٢٧	تليفون	شارع فلسطين مكة المكرمة
٥٤٦٠٥١٧	تليفون	أسواق الحجاز

موقعنا على الإنترنت

www.JarirBookstore.com

الطبعة الأولى

٢٠٠١

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

Original English language edition published by Prentice Hall, Inc.

Text Copyright © 1996 by Prentice Hall, Inc.

Arabic Translation Copyright © 2001 Jarir Bookstore

All Rights Reserved.

TEAM LEADER'S PROBLEM SOLVER

CLAY CARR



إهداء

المفكرون والأدباء ليسوا وحدهم الذين يؤلفون كتباً تُقرأ .
إن أصحاب التجارب التجارية الناجحة يحولون الكتابة إلى
مناهج عمل مثيرة وممتعة ، وهذا بالضبط ما تقدمه هذه
السلسلة من الكتب العملية التي أصبحت أكثر الكتب مبيعاً
في العالم حتى الآن .
ويسعد مكتبة جرير أن تتولى ترجمة هذه الكتب القيمة ،
لعملائها المتميزين .
إنها بالفعل كتب جديرة بالقراءة !

عبدالكريم العقيل

المحتويات

المقدمة

١

الفصل ١

مشكلات العلاقات الشخصية بين الأفراد داخل فريق

العمل ٥

- ١-١ المشكلة: ٦
فقد فريق العمل الثقة في أحد أفراده
- ١-٢ المشكلة: ٩
تجاهل الفريق لواحد من أفضل أعضائه
- ١-٣ المشكلة: ١٢
رغبة الفريق في التخلص من أحد الأعضاء
- ١-٤ المشكلة: ١٥
عدم تقبل الفريق لعضو من أعضائه لانتمائه لطائفة عرقية مختلفة

- ١٩ ١-٥ المشكلة :
 رغبة أحد الأعضاء في الانفصال عن فريق العمل
- ٢٤ ١-٦ المشكلة :
 شعور أحد الأعضاء الجدد بعدم الارتياح وعدم قدرته
 على الاندماج مع باقي أعضاء الفريق
- ٢٧ ١-٧ المشكلة :
 تصميم عدد من الأفراد داخل الفريق على
 العمل بشكل دائم معا
- ٣٠ ١-٨ المشكلة :
 رفض بعض أفراد الفريق العمل مع بعض الأفراد الآخرين
- ٣٤ ١-٩ المشكلة :
 النزاعات والخلافات المستمرة بين اثنين من الأعضاء
- ٣٧ ١-١٠ المشكلة :
 يواجه أفراد الفريق مشكلة في التعامل مع
 عضو جديد غريب الأطوار

الفصل ٢

مشكلات العلاقات الشخصية التي تؤثر على الفريق ككل

٤٢

- ٤٢ ٢-١ المشكلة :
 تنافس أفراد الفريق مع بعضهم بدلا من أن
 يتعاونوا معا لإنجاز العمل
- ٤٧ ٢-٢ المشكلة :
 يبدو أن أعضاء الفريق غير منسجمين مع بعضهم البعض
- ٥١ ٢-٣ المشكلة :
 لا يعمل أفراد الفريق معا بالنجاح والفعالية المطلوبة
- ٥٤ ٢-٤ المشكلة :
 يتعاطف أفراد الفريق باستمرار على أسباب تافهة
- ٥٨ ٢-٥ المشكلة :
 ليس باستطاعة الفريق التعامل مع الخلافات الكبيرة

ج المحتويات

- ٦٢ ٦-٢ المشكلة: لا يقوم أفراد الفريق بمناقشة اختلافاتهم في الرأي
- ٦٦ ٧-٢ المشكلة: يرضى الفريق بالحلول الوسط بدلا من إيجاد حل حاسم ونهائي للمشكلة
- ٦٩ ٨-٢ المشكلة: يتخذ الفريق بعض القرارات التي لا تجد الدعم المطلوب من بعض أفرادها
- ٧٣ ٩-٢ المشكلة: يلقي أفراد الفريق اللوم على بعضهم عند وقوع خطأ ما
- ٧٧ ١٠-٢ المشكلة: لا يوجد أي عامل مشجع للفريق
- ٨١ ١١-٢ المشكلة: يقضي أفراد الفريق وقتا طويلا في تبادل الأحاديث الشخصية
- ٨٥ ١٢-٢ المشكلة: يأتي الفريق ببعض التصرفات الغريبة ولا تدري كيف تتعامل معها

الفصل ٢

مشكلات تتعلق بسلوك وتصرفات أحد أعضاء الفريق

٨٨

- ٨٩ ١-٣ المشكلة: يحاول أحد الأفراد نسب الفضل في نجاح الفريق إلى نفسه
- ٩٣ ٢-٣ المشكلة: أحد أعضاء الفريق على درجة كبيرة من الصرامة ولا يقبل أي حلول وسط
- ٩٦ ٣-٣ المشكلة: أحد أفراد الفريق يتراجع عن رأيه بسرعة إذا واجه أي معارضة

- ٣-٤ المشكلة :
يرفض فرد في الفريق كل الأفكار المطروحة
١٠٠ من قبل باقي الأعضاء
٣-٥ المشكلة :
١٠٣ عدم رغبة فرد من الفريق في التحدث عن مشاكله بصراحة
٣-٦ المشكلة :
١٠٦ يرفض أحد الأفراد تنفيذ قرارات الفريق
٣-٧ المشكلة :
يقوم فرد في الفريق بانتقاد تصرفات بعض
١٠٩ أفراد فريقه أمام أعضاء الفرق الأخرى
٣-٨ المشكلة :
قام أحد أفراد الفريق بسرقة بعض الأموال
١١٢ من ميزانية المشروعات الخاصة بالفريق
٣-٩ المشكلة :
يشك الفريق في أن أحد أفراده يعيب في المكاتب
١١٦ والمتعلقات الشخصية لباقي أفراد الفريق
٣-١٠ المشكلة :
أحد أعضاء الفريق يكذب على عضو آخر
١٢٠ فيما يتعلق بانتهاه من مهمة ما

الفصل ٤

مشكلات تتعلق بأداء أحد أعضاء الفريق ١٢٦

- ٤-١ المشكلة :
١٢٧ يتميز أحد أفراد الفريق بأدائه الممتاز ولكنه لا ينجز الكثير من الأعمال المطلوبة منه
٤-٢ المشكلة :
١٣١ لا يفي أحد الأفراد بالتزاماته نحو الفريق
٤-٣ المشكلة :
ينسب أحد أفراد الفريق الذي يتميز بجودة أدائه
١٣٤ في حدوث فوضى في الفريق

- ٤-٤ المشكلة :
يتميز أحد أفراد الفريق بكفاءة كبيرة في الأداء الفردي
ولكنه لا يجيد العمل الجماعي
١٣٧
- ٥-٤ المشكلة :
يلجأ أحد أفراد الفريق إلى المستوى الإداري الأعلى
إذا كان لديه اعتراض على أي من قرارات الفريق
١٤١
- ٦-٤ المشكلة :
يقوم أحد أفراد الفريق بأداء المهام المسندة إليه بكفاءة
فقط في حالة الضغط عليه من قبل باقي أفراد الفريق
١٤٥
- ٧-٤ المشكلة :
يقوم أحد أفراد الفريق بتقديم أداء جيد وفعال فقط
في حالة المهام التي تلقى قبولاً في نفسه
١٤٨
- ٨-٤ المشكلة :
يصر أحد أفراد الفريق على أداء المهام التي يميل إليها فقط
١٥٢

الفصل ٥

مشكلات تتعلق بأداء الفريق ككل ١٥٧

- ١-٥ المشكلة :
ليس لدى الفريق الكثير من المهام لشغل وقته
١٥٨
- ٢-٥ المشكلة :
تم إسناد كم كبير من العمل إلى الفريق مما يعوقه
عن الأداء بالفعالية المطلوبة
١٦١
- ٣-٥ المشكلة :
لا يقوم الفريق بأداء المهام المسندة إليه بفعالية
١٦٥
- ٤-٥ المشكلة :
لا يرغب الفريق في أداء أي أعمال إدارية
١٦٩
- ٥-٥ المشكلة :
قرارات الفريق ليست دائماً جيدة
١٧٢

- ٦-٥ المشكلة :
ليس لدى الفريق متسع من الوقت لكي يراعي
١٧٦ معايير الجودة المطلوبة
- ٧-٥ المشكلة :
١٨٠ لا يقوم أفراد الفريق بمد يد المساعدة لبعضهم البعض
- ٨-٥ المشكلة :
يرفض الفريق أن يتخذ أي موقف إزاء فرد في الفريق
١٨٤ لا يقوم بأداء الأعمال المطلوبة منه
- ٩-٥ المشكلة :
١٨٨ يرفض الفريق الحصول على خلفيات أو معلومات من العملاء
- ١٠-٥ المشكلة :
١٩٢ يرفض الفريق أي تقييم من العملاء
- ١١-٥ المشكلة :
١٩٦ عدد كبير من الأعضاء يغادرون الفريق
- ١٢-٥ المشكلة :
يشنت الفريق مجهوده بدلا من أن يركز على
١٩٩ المهمة المطلوبة منه
- ١٣-٥ المشكلة :
٢٠٣ وظائف الفريق تتعارض مع بعضها
- ١٤-٥ المشكلة :
٢٠٨ ضعف أداء الفريق نتيجة لاختلاف مناصب أفراده
- ١٥-٥ المشكلة :
يرغب الفريق في تجاهل المدير التالي في
٢١٢ التسلسل الوظيفي
- ١٦-٥ المشكلة :
عدم التقدم والترقي في المناصب تسبب في بعض
٢١٦ الإحباط لأفراد الفريق مما أدى إلى هبوط مستوى الأداء
- ١٧-٥ المشكلة :
٢١٨ يرغب الفريق في الاستسلام
- ١٨-٥ المشكلة :
٢٢١ يرغب الفريق في الانقسام إلى فريقين

الفصل ٢

مشكلات تتعلق بممارسات الأفراد وفرق العمل ٢٢٨

المشكلة: ١-٦

٢٢٩ يرفض أحد أفراد الفريق استخدام التقنيات الحديثة في العمل

المشكلة: ٢-٦

٢٣٢ يرفض أحد أفراد الفريق اتباع طرق جديدة في العمل

المشكلة: ٣-٦

٢٣٦ يرفض الفريق استخدام التقنيات الحديثة

المشكلة: ٤-٦

٢٤٠ يرفض الفريق اتباع طرق جديدة في العمل

المشكلة: ٥-٦

٢٤٥ الفريق لا يتبع إجراءات العمل داخل الشركة

المشكلة ٦-٦

يستمر الفريق في تجربة أساليب جديدة في العمل

٢٤٨ لا تحظى بموافقة الإدارة

المشكلة: ٧-٦

٢٥٢ الفريق يبدو غير منظما بصورة دائمة

المشكلة: ٨-٦

الفريق لديه الكثير من القدرات الإبداعية

٢٥٧ ولكنه غير منتج بالقدر المطلوب

المشكلة: ٩-٦

أن يجيد الفريق إنجاز الأعمال ولكن

٢٦١ ليس لديه أي قدرات إبداعية

المشكلة: ١٠-٦

٢٦٥ دائما ما يتشاحن أفراد الفريق على كيفية القيام بالعمل

الفصل ٧

مشكلات تقع بين فريقك والفرق الأخرى ٢٧٠

١-٧ المشكلة:

يقوم فريق آخر بالتنافس مع فريقك بينما كان
المفروض أن يتعاون معه

٢٧١

٢-٧ المشكلة:

لا يرغب فريقك في العمل مع الفرق الأخرى

٢٧٤

٣-٧ المشكلة:

تحاول الفرق الأخرى بصفة مستمرة الاستيلاء
على بعض وظائف فريقك

٢٧٨

٤-٧ المشكلة:

دائما ما يتجادل فريقك مع الفرق الأخرى
حول توزيع المهام فيما بينها

٢٨٢

٥-٧ المشكلة:

يقوم فريق آخر بتوجيه اللوم والانتقادات لفريقك
لارتكابه بعض الأخطاء

٢٨٦

٦-٧ المشكلة:

يطلب فريق آخر منك أن تقول لرئيسك في العمل
إنهم قد قاموا بتسليمك التقرير قبل ذلك بيومين

٢٩٠

الفصل ٨

مشكلات تتعلق بقيادة الفريق ٢٩٤

١-٨ المشكلة:

يرغب الفريق في أن تملى عليه تصرفاته
بدلا من أن يتخذ القرارات بنفسه

٢٩٥

٢-٨ المشكلة:

يسمح الفريق لفردين فقط من أعضائه بتولي منصب القيادة ٢٩٩

- ٣-٨ المشكلة :
٣٠٣ يرجح الفريق رأي أحد أفراده باستمرار
٤-٨ المشكلة :
الفريق على استعداد للعمل بنظام الإدارة الذاتية ولكن رئيسك
٣٠٧ في العمل يريد منك أن تمارس كل وظائف ومسئوليات القائد
٥-٨ المشكلة :
عندما تقوم بتشجيع أفراد الفريق على تولي
٣١١ المناصب القيادية فإنهم لا يجيدون الأداء
٦-٨ المشكلة :
٣١٦ لا يقدم الفريق الدعم المطلوب للقادة الذين يختارهم
٧-٨ المشكلة :
يرفض أحد أفراد الفريق تولي أي مهام قيادية ولكنه يقوم
باستمرار بتوجيه النقد للأشخاص الذين يوافقون على
٣١٩ تولي تلك المهام
٨-٨ المشكلة :
٣٢٢ لا يتقبل الفريق أن يتولى أي فرد مسؤولية القيادة
٩-٨ المشكلة :
٣٢٦ الفريق لديه اتجاهات صارمة فيما يتعلق بالقيادة

الفصل ٩

مشكلات تتعلق بمهمة الفريق ٣٣٠

- ١-٩ المشكلة :
٣٣١ مهمة الفريق غير واضحة
٢-٩ المشكلة : -
٣٣٥ لا يرى الفريق أي أهمية للمهمة المسندة إليه
٣-٩ المشكلة :
٣٣٩ حدوث تداخل بين مهمة الفريق وبين مهمة فريق آخر
٤-٩ المشكلة :
٣٤٢ قد تكون مهمة الفريق على نطاق أوسع من اللازم

- ٥-٩ المشكلة :
يواجه الفريق بعض المشكلات في تحديد
أهدافه على المدى القصير
٣٤٦
- ٦-٩ المشكلة :
لا تمثل مهمة الفريق تحدياً بالنسبة لأفراد
٣٥٠
- ٧-٩ المشكلة :
لا يحصل الفريق على أي تقارير لتحليل مستوى أدائه
٣٥٤
- ٨-٩ المشكلة :
تغيير مهمة الفريق بصفة مستمرة
٣٥٩
- ٩-٩ المشكلة :
دائماً ما يتم إسناد بعض المشاريع الخاصة إلى الفريق
والتي تصرفهم عن مهمتهم الأساسية
٣٦٣
- ١٠-٩ المشكلة :
ليس لدى الفريق أي عملاء أو أنه لا يعرف من هم عملاؤه
٣٦٧
- ١١-٩ المشكلة :
وقوع الفريق في صراع بين عملائه وبين مديره التالي
٣٧١
- ١٢-٩ المشكلة :
لا يستطيع الفريق السيطرة على العوامل الأساسية
التي تساعد على نجاحه
٣٧٥

الفصل ١٠

مشكلات تتسبب فيها الإدارة العليا ٣٨٠

- ١-١٠ المشكلة :
قامت الإدارة العليا بإسناد مشروع ما لفريق آخر
بينما كنت تعتقد أنه يجب إسناده لفريقك
٣٨١
- ٢-١٠ المشكلة :
لا تسمح لك الإدارة العليا بزيادة عدد أفراد الفريق
حتى إذا كانت هناك زيادة في حجم العمل المسند إليه
٣٨٥

- المشكلة : ٣-١٠
مديرك التالي يرفض تقييم أفراد الفريق لأنفسهم ويصر
٣٩٠ على تقييمهم اعتماداً على ما تمده به أنت من معلومات
- المشكلة : ٤-١٠
يتكون لدى مديرك التالي بعض التوقعات غير المعقولة
٣٩٤ فيما يتعلق بكم وجود الأعمال التي يقدمها الفريق
- المشكلة : ٥-١٠
ترفض الإدارة العليا دعم قرارات الفريق التي تحتمل
٣٩٩ الكثير من الجدل
- المشكلة : ٦-١٠
يتعمد مديرك التالي فرض سلطته على قرارات
٤٠٣ الفريق باستمرار
- المشكلة : ٧-١٠
يتدخل مديرك التالي في كل شئون الفريق
٤٠٧ ويرفض تفويض السلطة له
- المشكلة : ٨-١٠
يضغط مديرك عليك حتى يعرف من الذي ارتكب الخطأ
٤١١ الذي تسبب في عدم التزام الفريق بميعاد التسليم
- المشكلة : ٩-١٠
تم فرض اثنين من الأعضاء على الفريق
٤١٦ في حين أنه لا يحتاج إليهما
- المشكلة : ١٠-١٠
يرغب الفريق في تغيير مهمته ولكن مديرك التالي
٤٢١ لا يوافق على ذلك
- المشكلة : ١١-١٠
مديرك التالي غير معجب بأداء الفريق
٤٢٥
- المشكلة : ١٢-١٠
لا يتم تقدير الفريق على أدائه الجيد
٤٣٠
- المشكلة : ١٣-١٠
لا يؤمن مديرك التالي بنظام فرق العمل
٤٣٣ ومن ثم فإنه لا يقدم أي دعم للفريق

- ١٠-١٤ المشكلة:
 يفكر مديرك التالي في حل الفريق وإعادة توزيع أفرادها
 على الفرق الأخرى
 ٤٣٧
- ١٠-١٥ المشكلة:
 يتوقع من فريقك أن يعمل بنفس طريقة مجموعات
 العمل التقليدية
 ٤٤٢

الفصل ١١

مشكلات تتعلق بأنظمة الكمبيوتر والدعم ٤٤٦

- ١١-١ المشكلة:
 أنظمة الكمبيوتر التي يتم العمل بها حاليا تفرض
 بعض أنظمة العمل الصارمة وغير الفعالة على الفريق
 ٤٤٧
- ١١-٢ المشكلة:
 يضطر الفريق دائما إلى الالتفاف حول المشاكل حتى
 يتمكن من أداء عمله بكفاءة
 ٤٥١
- ١١-٣ المشكلة:
 يتسبب نظام الكمبيوتر في بعض الأخطاء المستمرة
 والتي لا يستطيع الفريق السيطرة عليها
 ٤٥٥
- ١١-٤ المشكلة:
 يجب على الفريق إعادة إدخال البيانات التي
 يحصل عليها من الفرق الأخرى
 ٤٦٠
- ١١-٥ المشكلة:
 لا يستطيع الفريق الحصول على البيانات
 التي يحتاج إليها من نظام الكمبيوتر
 ٤٦٤
- ١١-٦ المشكلة:
 لا يحصل الفريق على المعلومات التي يحتاج إليها
 ٤٦٨
- ١١-٧ المشكلة:
 يجب أن يقوم الفريق بتسجيل معدلات الإنتاج
 الخاصة به بنفسه لأن النظام لا يتميز بالدقة الكافية
 ٤٧١

المحتويات م

- ٨-١١ المشكلة :
٤٧٥ لا يستطيع الفريق الحصول على الإمدادات التي يحتاج إليها
٩-١١ المشكلة :
٤٧٩ لا يمكن للفريق استبدال أفرادها بالسرعة الكافية
١٠-١١ المشكلة :
٤٨٤ لا يستطيع الفريق الحصول على التدريب الذي يحتاج إليه
١١-١١ المشكلة :
لا يزال يتم تقييم العاملين بفرق العمل يتم بشكل
٤٨٨ فردي وليس على أساس كونهم أعضاء في فريق واحد

الفصل ١٢

المشكلة الأخيرة ٤٩٣

- ١-١٢ المشكلة :
٤٩٣ قررت المؤسسة حل الفريق

القدمة

في العقدين أو الثلاثة الماضية احتلت فرق العمل التي تعمل بنظام الإدارة الذاتية مكانة متميزة وواعدة على صعيد التطوير الإداري في المؤسسات والهيئات. إذ شرعت العديد من المؤسسات في وضع هذا النظام حيز التجربة. فإذا كنت قائدا لأحد فرق العمل بوحدة من تلك المؤسسات، فأني أوجه هذا الكتاب لك ولفريق العمل الذي تقوده.

بدأت رحلتي مع فرق العمل على اختلافها منذ عام ١٩٦٠. وفي عام ١٩٦٨ تمكنت من إحراز نجاح كبير في إدارة فريق عمل متعدد الوظائف لأول مرة، إذ كان ذلك قبل أن يصبح مصطلح "متعدد الوظائف" multi functional متعارفا عليه إداريا. ومنذ ذلك الحين لم أقف عند حد إدارة فرق متعددة الوظائف، بل امتد نشاطي ليشمل تكوين فرق إدارية ناجحة وذلك في مؤسسات وهيئات لم تكن تعمل بهذا النظام من قبل. وفي أثناء كتابتي لتلك المقدمة قمت بتسهيل مهام فريق يعمل في أكثر من وظيفة، وحاولت أن أحل الخلافات بين الوظائف المختلفة التي يتولاها الفريق. وفي الوقت نفسه قمت بدور الوسيط بين هذا الفريق وفريق الإدارة الذي رأسه وذلك لضمان تقديم الدعم اللازم لاتجاهات فريق الوظائف المتعارضة. وباختصار، أستطيع أن أقول إنني على دراية كبيرة بفرق العمل. وقد استقيت معلوماتي عنهم ليس من خلال قراءتي للكتب، ولكن من خلال عملي معهم لمدة تزيد عن ٢٥ عاما.

ومما سبق يتضح لكم إيماني العميق بفرق العمل. وهدفي من هذا الكتاب هو أن أضع بين أيديكم خلاصة خبراتي في التعامل معها. كذلك، فإن هذا الكتاب يقدم لكم ولفرق العمل المساعدة على حل المشكلات المختلفة من أجل الوصول إلى أداء مثمر وفعال. كما أقدم لكم في هذا الكتاب بعض النصائح لتجنب الأخطاء التي تمكنت من تجاوزها خلال السنوات الماضية.

إن فرق العمل الحديثة يصادفها العديد من المشكلات والتي قد لا تصادف مجموعات العمل التقليدية. لذا، فإن هذا الكتاب سوف يساعدك على مواجهة معظم تلك المشكلات بل والتغلب عليها. فعلى سبيل المثال، يقدم لك الفصل الثاني من الكتاب عدة طرق للتعرف على المشكلات الناجمة عن ضعف العلاقات الشخصية بين أفراد فريق العمل الواحد وطرق التغلب على تلك النوعية من المشكلات.

كما يتطرق الكتاب لبعض المشكلات التي قد لا تنطبق على فريق العمل بأكمله. ففي الفصل الرابع نستعرض المشكلات الناجمة عن التصرفات السلبية لأحد أفراد فريق العمل، مثل الأفراد غير القادرين على إنجاز الأعمال المسندة إليهم. وهنا يوجد تشابه كبير بين هذه النوعية من المشكلات وتلك التي تواجه مجموعات العمل التقليدية. ولكن الفارق هنا أنه يتعين على فرق العمل ابتكار طرق جديدة لحل تلك المشكلات على عكس المجموعات التقليدية.

سوف أشير إليك في هذا الكتاب على أنك "قائد فريق العمل" team leader وقد يتوافق هذا اللقب مع اسم الوظيفة التي تشغلها أو قد يكون لديك ألقاب أخرى مثل "مشرف الفريق" أو "مدرب الفريق". كما أنه من الممكن أن تكون قائد الفريق الدائم أو أن تكون قائدا مؤقتا لفترة محدودة أو حتى مسئولاً عن مشروع ما. ولكن في كل الأحوال فإن الألقاب لا تهم؛ لأنك سواء كنت مسئولاً عن فريق العمل مسئولية مباشرة أو مجرد مشارك في المسئولية، فإن هذا الكتاب سوف يساعدك على إتمام مهمتك على أحسن ما يكون.

ويفترض الكتاب أن فريق العمل الذي تقوده يتسبع نظام الإدارة الذاتية self managing. وحتى إن لم ينطبق هذا على الواقع، فمازال يمكنك الاستفادة من معظم المعلومات الواردة هنا. ما عليك إلا إجراء بعض التعديلات عليها لكي تتناسب مع وضعك وظروفك في العمل، ولكن يجب أن تعلم أنه كلما دفعت فريق العمل للاتجاه نحو الإدارة الذاتية، ساعد هذا على زيادة قوة وفاعلية الفريق.

كيف تحقق الاستفادة القصوى من هذا الكتاب

إن هذا الكتاب ليس من النوع الذي يجب أن تجلس لقراءته دفعة واحدة من الغلاف إلى الغلاف. على العكس تماما، فلقد صمم الكتاب لكي يقدم لك المساعدة على حل مشكلة ما في وقت حدوثها.

ولكن مازال بإمكانك القيام ببعض الخطوات لكي تتعرف على الخطوط العريضة لما يحتويه هذا الكتاب حتى يكون من السهل عليك استخدامه عندما تظهر لديك حاجة لذلك. وفيما يلي بعض الخطوات التي يجب أن تأخذها بعين الاعتبار.

● تصفح جدول المحتويات فهو يعطيك فكرة عن طبيعة المشكلات التي يتعرض لها الكتاب وعن الترتيب المتبع في عرضها. بعد ذلك عليك بقراءة مقدمة كل فصل والتي لا تتعدى صفحة واحدة. فليسوف تساعدك تلك المقدمات على تكوين منظور خاص بكل فصل على حدة.

● اقرأ بعض الحالات التي يستعرضها الكتاب. وإذا ما أردت أن تسير بنظام، فعليك بقراءة حالة واحدة من كل فصل. ولكنك لست في حاجة إلى أن تفعل ذلك إذ يمكنك فقط قراءة الحالات التي تستهويك فهذا من شأنه أن يعطيك فكرة عامة عن المنهج المستخدم في عرض كل مشكلة. وعندما تظهر لديك الحاجة لاستخدام الكتاب في حل مشكلة ما تواجهك، فسوف تكون على دراية تامة بكيفية استعراض الكتاب لتلك المشكلات، ومن ثم سوف تستطيع الحصول على المعلومات التي تحتاج إليها بسهولة.

● في نهاية كل مشكلة يوجد فقرة بعنوان "دعم فريق العمل". وتقدم لك تلك الفقرة بعض النصائح التي يجب أن يكون قائد الفريق على دراية بها. فإذا استطعت تخصيص خمس دقائق من وقتك كل يوم لقراءة تلك النصائح، ومحاولة تطبيقها عمليا عليك وعلى فريق العمل، فإنني أعدك أنه في تلك الحالة ستقل احتمالات احتياجك لتصفح المشكلات التي يتعرض لها الكتاب. إذ إنه سوف يكون باستطاعتك التصدي لعدد كبير من المشكلات قبل حدوثها (يجب أن نذكر أنه لا يوجد تسلسل معين يجب اتباعه في قراءة تلك النصائح).

جوهر الأداء الفعال لفريق العمل

كما ذكرت من قبل، فإن خبرتي مع فرق العمل تمتد لأكثر من ٢٥ عاما. وفي أحيان كثيرة يحقق فريق العمل النجاح المرجو، وفي أحيان أخرى يفشل. ويمكن سر

النجاح عندما يتمكن فريق العمل من إبراز مواطن القوة لدى أفرادهم، ومحاولة خلق الفرص لتوظيفها فيما يعود بالفائدة والنفع على الفريق بأكمله.

وربما تكون قد قرأت هذا الكلام من قبل. أو ربما تكون سمعته في أي حلقة تدريبيهة. وعلى الرغم من أنها قد تبدو لك مهمة سهلة، ولكن عليك أن تصدقني إذا قلت لك: إنها ليست بالمهمة السهلة على الإطلاق. فكل واحد منا يضع الأشخاص الذين يتعامل معهم في قوالب جامدة. فمثلا تجدنا نقول: إن سعيد بطيء، بينما باهر سريع جدا. إسماعيل لديه قدرة على حل المشكلات، وإسلام يعنني بالتفاصيل، وجمال لديه قدرة كبيرة على التفاوض.

لا مانع على الإطلاق من توظيف تلك المهارات الأساسية الواضحة. ولكن عليك أن تعلم أن كل واحد من هؤلاء الأشخاص بإمكانه أن يتخطى حدود القالب الذي وضعته فيه. فمثلا قد يكون سعيد بطيئا بعض الشيء ولكن إذا أمهله فريق العمل الوقت الكافي، فقد يتمكن من الوصول إلى حل مناسب لمشكلة ما. وقد يكون باهر سريعا فعلا ولكن أحيانا قد يتطلب الأمر منه أن يتريث قليلا ليساعد الآخرين على التعبير عن أفكارهم واقتراحاتهم. كما يمكن أن يقوم إسماعيل بتخصيص بعض الوقت لتدريب باقي أعضاء الفريق على حل المشكلات. وقد تكون التفاصيل مهمة في أغلب الأوقات ولكن أحيانا سيتطلب الأمر من إسلام انتهاز نظرة شاملة موجزة في أثناء تقييمه لمشروع ما. كذلك سوف يحتاج جمال إلى راحة من وقت لآخر من عناء المفاوضات ويحل محله شخص آخر لكي يتفرغ هو للعمل في المشروع نفسه.

وباختصار، فإن كل واحد منا -بما فيهم أنت- بداخله طاقة كامنة تفوق كل التصورات. لذا فإن أردت أن تنجح في إدارة فريق العمل، فعليك أن تعطي فرصة لأفراد الفريق لاكتشاف الحدود الحقيقية لإمكاناتهم وقدراتهم.

كلمة أخيرة

من الممكن أن يحقق فريق العمل نتائج أفضل من المجموعات التقليدية وذلك إذا ما تمت إدارته بطريقة صحيحة. ويتميز العمل داخل الفريق الواحد بوجود روح التحدي والمنافسة وأيضا الشعور بالمتعة أثناء تأدية العمل. أتمنى أن يساعدك هذا الكتاب على أداء العمل بفعالية أكثر وأن تتمكن من مواجهة الصعاب والتحديات بنجاح أكبر وأن يتسنى لك وللفريق العمل الاستمتاع بالعمل بصورة أفضل. مع تمنياتي بالتوفيق.

الفصل ١

مشكلات العلاقات الشخصية بين الأفراد داخل فريق العمل

في مجموعات العمل التقليدية لا يشترط أن يكون هناك تناغم وتوافق بين أفراد المجموعة الواحدة. وعليه فمن الممكن إسناد عمل ما لأحد الأفراد الذي يرغب في العمل وحده دون أن يكون له أي صلة بباقي أفراد المجموعة. وأحيانا قد ينضم اثنان أو ثلاثة من أفراد المجموعة للعمل معا مع تجاهل باقي المجموعة.

ولكن فريق العمل لا يجوز له تطبيق أسلوب العمل الفردي بين أفراد، إذ إن أعضاء الفريق يجب عليهم العمل معا. والأهم من ذلك هو أن يشعر كل فرد بالقيمة التي تتمثل في كونه عضوا في الفريق. بل ويجب أن يعطى الفريق اهتماما كبيرا لكل عضو من أعضائه. فبدون هذا التماسك لن يتسنى للفريق النجاح.

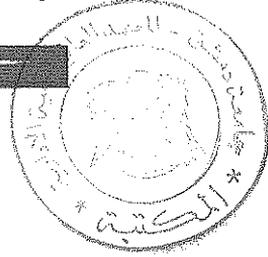
ويحتوي الفصل الأول على اثنتي عشرة حالة تمثل بعض المشكلات التي تنجم عن العلاقات الشخصية بين أفراد الفريق الواحد والتي من الممكن أن تهدد تماسكه. فعلى سبيل المثال، قد يفقد الفريق الثقة في أحد أفراد، أو يقوم بتجاهل أحد الأعضاء. كذلك يمكن أن ينشأ خلاف دائم بين اثنين من الأعضاء. كما قد يصادف الفريق بعض الصعوبات في التأقلم مع أي عضو جديد.

ولكي يتمكن فريق العمل من أداء مهامه بالفعالية المطلوبة، عليه مواجهة مثل تلك المشكلات والتغلب عليها. وليس من الحكمة تجاهل تلك المشكلات ظنا أنها سوف تتلاشى من تلقاء نفسها. ولهذا فقد خصصنا هذا الفصل ليشرح لك كيف

تتعامل مع تلك المشكلات ليس فقط بهدف إيجاد حل لها، بل وفي الوقت نفسه للزيادة من قوة الفريق وقدرته على التماسك أمام الشدائد.

المشكلة

فقد فريق العمل الثقة في أحد أفراده



مشهد عملي

يسألك أحد الأعضاء الرئيسيين في الفريق:

”هل سمحت لعملي بأن يقوم بالتفاوض على توقيع الاتفاق مع مسئول الإمدادات؟“

”نعم. وهل في ذلك مشكلة؟“

”لا، ولكن ألا تعلم حتى الآن أن عليا لا يتوان عن اختلاق القصص التي تضعه في منزلة الشخص الذكي الفذ بينما تصورنا على أننا مجموعة من الحمقى. وأنا على يقين أنه الآن قد أقنع مسئول الإمدادات أنه الشخص الوحيد في الفريق الذي بإمكانه التعامل معه للوصول إلى اتفاق. وهكذا فإنه يستطيع أن يأتي إلينا مزهوا بإنجاز حقيقه هو ولم نكن نحن نستطيع تحقيقه لأنفسنا.“

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد يكون علي قد أمضى فترة طويلة في العمل بمفرده كمسئول عن عقد الاتفاقات. ولذلك فليس لديه أي فكرة عن كيفية العمل بروح الفريق الواحد.

إن المرحلة الانتقالية من العمل بنظام مجموعات العمل التقليدية، التي كانت تعتمد في الأساس على الأداء الفردي، إلى العمل بنظام فريق العمل المتكامل تحمل العديد من المتغيرات الجذرية التي قد يصعب في البداية التأقلم معها. وقد يكون لدى بعض الأشخاص خبرة سابقة في العمل مع الآخرين، لذلك فالسألة بالنسبة لهم لن تشكل فارقا كبيرا. ولكن بالنسبة للأشخاص الذي يركز مستقبلهم المهني على

٧ مشكلات العلاقات الشخصية بين الأفراد داخل فريق العمل

أساس أدائهم الفردي، فإنه سوف يكون من الصعب عليهم الانخراط مع الآخرين والتعاون معهم تحت مظلة الفريق الواحد.

ليست لدى علي رغبة حقيقية في الانضمام لفريق العمل.

قد يكون علي قد قام بالفعل ببذل أقصى جهده ليحاول التأقلم مع الوضع الجديد وأن يكون عضوا فعالا داخل فريق العمل وعليه تكون المشكلة قد انتهت. ولكن استمرار المشكلة معناه أنه بالرغم من محاولاته الجادة، فإن فكرة انضمامه لفريق العمل لم تجد صدق في نفسه. فربما يكون مستاء من هذا الوضع وغير متقبل له.

علاج المشكلة

إذا كان علي يعمل بمفرده منذ فترة طويلة في عقد الاتفاقيات، ومن ثم لم تتكون لديه أي فكرة عن العمل بروح الفريق الواحد:

يجب على فريق العمل أن يقوم بالثلاث خطوات التالية في نفس الوقت:

● يجب على الفريق إطلاع على فوائد العمل بروح الفريق الواحد. كما يمكن لأحد أفراد الفريق أن يقترح انضمام على للعمل في مشروع ما يتطلب تضافر الجهود من أجل تحقيق النجاح. وهذا من شأنه أن يساعد عليا على تفهم أهمية العمل كفريق. كذلك يمكن إسناد مشروع ما يكون علي مسؤولا عنه بحيث يجد أنه لا يستطيع إتمام العمل وحده دون مساعدة الآخرين. وسواء باتباع تلك الطرق أو غيرها فإنه يتعين على الفريق إقناع علي بمميزات العمل داخل الفريق الواحد.

● يجب الإثناء على كل المحاولات الجادة التي يبذلها علي لكي يصبح عضوا فعالا في الفريق. فليس من الحكمة الانتظار حتى يحقق نجاحا كبيرا ملحوظا حتى يتم الثناء عليه، وذلك لأنه ليس من المتوقع أن يصبح على عضوا إيجابيا في الفريق خلال فترة وجيزة. ولكن يجب انتهاز فرصة أي عمل جيد يقوم به لتقديم الثناء والمدح، فإن هذا سوف يعطي له تصورا أفضل عن متطلبات العمل داخل الفريق.

● إذا كان لدى الفريق معلومات كافية عن تصرفات على الشخصية أثناء إدارته للاتفاقيات، يجب عليهم مواجهته بتلك المعلومات وفتح باب النقاش معه.

ولمزيد من التأكد من سلوك علي أثناء إجراء الاتفاقيات يمكن الاتصال بمسئول الإمدادات الذي وقع على اتفاقية معه من قبل. فإذا تبين للفريق أن عليا كان يبالم في تصوير نفسه على أنه الشخص الوحيد الذي بإمكانه عقد الاتفاقيات، فهنا يجب مناقشة هذا الموضوع في اجتماع عام للفريق. وفي ذلك الاجتماع يجب على أفراد الفريق توضيح مدى الانعكاسات السلبية التي تسببها مثل تلك التصرفات وأثرها على رأي الفريق في هذا الشخص.

فإذا لم يستجب علي في الحال لتلك الخطوات الثلاث، فعليك بالصبر وإعادة المحاولة عدة مرات أخرى. ولكن إذا تأكد لك فشل علي في الاستجابة لتلك الخطوات، أو على أسوأ الفروض إذا ما تظاهر بالاستجابة لمتطلبات الفريق بينما ظل متمسكا بأدائه الفردي خلف الستار، يمكنك هنا الوصول إلى استنتاج أن مشكلة علي لا تتمثل في جهله بمتطلبات العمل داخل الفريق، ومن ثم فعليك بأحد الحلول التالية:

إذا لم تكن لدى علي رغبة حقيقية في الانضمام لفريق العمل:

في هذه الحالة ليس على الفريق إلا إجراء محاولة واحدة لعرض المشكلة في اجتماع عام. وفي هذا الاجتماع يمكن مواجهة علي بالحقيقة: "علي، لقد تكون لدى الفريق انطباع أنه ليس لديك رغبة حقيقية في العمل معنا". وهنا يوجد ثلاثة احتمالات لرد الفعل. الاحتمال الأول أن يتأثر علي باهتمام الفريق بمعرفة رغباته، وعليه فإنه يحاول التغيير من نفسه ويتقبل فكرة الانضمام للفريق. الاحتمال الثاني أن يرفض علي مناقشة الموضوع من الأساس. الاحتمال الثالث؛ هو أن يصرح علي برغبته الحقيقية في العمل بمفرده. وفي تلك الحالة يجب محاولة إيجاد عمل فردي له يتلاءم مع قدراته. وبهذا تكون قد تمكنت من تحويل عضو خامل وغير فعال داخل الفريق إلى عضو منتج وإيجابي يعمل بمفرده.

إذا لم يكن علي محل ثقة:

قم بمواجهة علي بعدم ثقة الفريق فيه، مؤكدا على أن هذا الأمر لا يمكن السماح به مهما كانت الأسباب. ثم بعد ذلك أعط له الفرصة للاستجابة، فقد تجعله مفاجأة المواجهة بالإضافة إلى الضغط المستمر من جانب باقي أعضاء الفريق يقدم على إعادة تقييم أدائه.

ولا تكتمف بأن تسمع منه حلول الكلام ووعودا بالتغيير. بل يجب أن يتمسك الفريق برغبته في أن يغير على من تصرفاته وأن يتم وضعه تحت الملاحظة الدقيقة. فإذا ما صحت نواياه وبدأ في التغيير، فعليك باتباع الخطوات الثلاث والتي سبق وأن أشرنا إليها.

ولكن إن لم يغير على من تصرفاته، فعليك آنذاك برفع الموضوع إلى المستوى الإداري التالي، فقد يكون باستطاعتهم حثه على التغيير. فإذا لم يحالفهم الحظ في ذلك يجب عليك أن تستمر في الضغط عليه أملاً في أن يتغير أو أن يقرر البحث عن عمل آخر يناسبه.

دعم فريق العمل

قد يتصف بعض الأفراد داخل الفريق بعدم الأمانة وعدم أهليتهم للثقة من قبل من حولهم. كما قد يكونون غير مستعدين للتفاعل مع باقي أعضاء الفريق. وفي كل الأحوال، يجب على الفريق بذل أقصى جهد في محاولة حثهم على التغيير. فربما يولد شعورهم باهتمام من حولهم رغبة حقيقية بداخلهم للاستجابة لمتطلبات الفريق والمتمثلة في الأمانة والقدرة على التفاعل مع باقي أفراد الفريق. ولكن مازال عليك توخي الحذر في التعامل مع هؤلاء الأفراد. فإن لم تكن لديهم نية صادقة في التغيير، فلا مكان لهم داخل الفريق. إذ إنه لكي يتحقق النجاح لفريق العمل يجب أن يتحلى أفرادها بالأمانة، وأن يكونوا أهلاً للثقة، وتكون لديهم قدرة على التفاعل. لذا وجب عليك دائماً التأكيد على أهمية تلك المتطلبات لكل أفراد الفريق. فإن لم يستجب أي منهم لتلك المتطلبات، فعليك مساعدة هذا الشخص بطريقة أو بأخرى في إيجاد فرصة عمل أخرى له.

٢١

المشكلة

تجاهل الفريق لواحد من أفضل أعضائه

شهد عملي

قد تستمع لاثنتين من أعضاء الفريق يتبادلان الحديث التالي:

- "مرحباً صلاح لقد سمعت أنكم ستخرجون معاً للعشاء الليلة".
 - "حسناً نعم يا حسان أعتقد هذا".
 - "إنني أود أن أنضم إليكم".
 - "حسناً ولكن عليك أن تتحدث مع عبد الرحمن أولاً فذلك كانت فكرته".
 - "لا بأس أين هو الآن؟"
 - "في الحقيقة لا أعرف إن علي أن أنصرف الآن".
- تستنتج من تلك المحادثة أن أفراد الفريق غير مرحبين بانضمام حسان لهم في تلك الأمسية. وربما لا تكون تلك هي المرة الأولى لتجاهلهم له. وهنا سوف تتساءل عن السبب.

الأسباب المحتملة للمشكلة

أن يكون حسان قد أتى ببعض التصرفات التي أثارت غضب الفريق.

ربما يكون حسان قد رفض من قبل مد يد المساعدة لباقي أفراد الفريق لإنجاز مهمة كانت على قدر كبير من الأولوية. أو قد يكون أفشى سرا ما يتعلق بالحياة الشخصية لأحد أفراد الفريق. كما أنه من المحتمل أن يكون حسان قد أتى بتصرف خاطئ تسبب في استياء باقي أعضاء الفريق وغضبهم منه.

عدم وجود قبول من أعضاء الفريق تجاه حسان.

في تلك الحالة لا يكون عدم تقبل أعضاء الفريق لحسان نتيجة لخطأ من جانبه. ولكن الموضوع هنا يتعلق بالصفات الذاتية لشخصية حسان. فقد يكون حسان مثلاً من النوع الذي لا يجيد الإصغاء للآخرين، أو قد يكون لا يفي بوعوده، أو تكون شخصيته غير محبوبة.

علاج المشكلة

إذا كان حسان قد أتى ببعض التصرفات التي أثارت غضب فريق العمل:

استفسر عن سبب غضب فريق العمل من حسان، ولكن احرص على أن يتم ذلك في سرية تامة. ثم اترك الموقف على ما هو عليه لفترة. إذ إن المشكلة قد تنتهي

حينما يقتنع الفريق أن حسان قد نال جزاء فعلته، وأنه قد حان الوقت للسماح له بالانضمام إليهم مرة أخرى. إن فريق العمل هنا يحاول أن يوصل رسالة ما إلى حسان. فإذا كنت واثقا من رجاحة عقل ونضج أفراد الفريق، فعليك بعدم التدخل. فسوف يحرص أعضاء الفريق على توصيل الرسالة إلى حسان، ثم بعد ذلك سوف يرحبون بانضمامه إليهم مره أخرى بعد أن يكون قد استوعب الموقف.

ولكن إذا لم تكن واثقا من قدرة أفراد الفريق على التعامل مع هذا الموقف، أو إذا ما رأيت أنهم تهادوا في تجاهلهم لحسان، فعليك بالتدخل آنذاك. ولكن أولا يجب عليك أن تلم بكل تفاصيل الموضوع. بعد ذلك قم بعقد اجتماع مع أعضاء الفريق أو مع بعض الأفراد الرئيسيين وذلك في غياب حسان. وعليك أن تعرف منهم ما الذي يهدفون إليه من تجاهلهم لحسان. فإن وجدت أنهم في غاية التأثر بما فعل، فعليك أن تحاول لفت انتباههم إلى تأثير هذا الموضوع على سير العمل في الوقت الحالي واحتمالية عدم جدواه. واحرص على ألا تبدو متسلطا، فإنك لن تستطيع أن تضم القيود على تصرفات أفراد الفريق. ولكن حاول أن تجعلهم ينظرون إلى الوضع الحالي وما قد يترتب عليه من نتائج سلبية. فإذا نجحت في تحويل اهتمامهم إلى ما يعود بالنفع عليهم وعلى حسان، فربما يقررون التوقف عن تجاهل حسان إذ إنه قد استوعب السبب وراء هذا التجاهل، وعليه فسوف يستأنفون العمل معا مرة أخرى دون أي ضغائن.

إذا لم يكن لدى الفريق قبول لشخصية حسان:

يجب أن تناقش هذا الموضوع مع أفراد الفريق أو مع بعض من أعضائه الرئيسيين وذلك في غياب حسان. واجههم بما لديك من تصور للموقف، ثم اترك لهم الفرصة للتعبير عن موقفهم (عليك بالإصغاء جيدا قبل أن تقرر نوايا أي فرد في الفريق). كن حازما قدر الإمكان في توضيح أن هذا النوع من التجاهل لأي فرد من الفريق ليس من سمات الفريق المتفاعل الناجح. إذ إن هذا التجاهل من شأنه أن يحد من تقدم الفريق ويقف عائقا أمام تحقيق الأهداف المرجوة. وفي الحقيقة، فإن الموقف هنا يعتمد في الأساس على قدرتك على الإقناع والتي بدورها تعتمد على مدى درايتك بما سيعود بالنفع على الفريق.

وربما تساعدك قراءتك للمشكلة ١-٤ في هذا الفصل في إعطاءك مفهوما وتصورا أكبر لأبعاد المشكلة، حيث تتناول تلك المشكلة وقوع فريق العمل أثناء مقابلات تعيين أفراد جدد في خطأ التفرقة بين الأشخاص ممن ينتمون إلى جنسيات مختلفة.

دعم فريق العمل

عندما يضم فريق العمل بعض الأعضاء ممن يتميزون بقدر كبير من النضج والخبرة، فعليك أن تتق في قدرتهم على ضبط وتهذيب تصرفات بعض الأفراد إذا ما حداوا عن السلوك المطلوب. وفي تلك الحالة لا يجب التدخل سواء من جانبك كقائد للفريق أو من جانب أي مستوى إداري آخر. ولكن في الوقت نفسه يجب على قائد الفريق التأكد من أن فريقه يركز على ما يرغب الفريق في تحقيقه، وليس على معاقبة أو استبعاد أحد أعضاء الفريق بسبب شيء حدث في الماضي. ودورك هنا هو أن تحث أفراد الفريق على تحرير أنفسهم من شوائب الماضي والنهوض لمواجهة التحديات الحالية.

٣١

المشكلة

رغبة الفريق في التخلص من أحد الأعضاء

مشهد عملي

يحضر إلى مكتبك أحد أفراد الفريق ليقول لك:

– "أود أن أبلغك أن حافظا لا يعمل بالكفاءة المطلوبة، ونحن نرغب في أن تأمر بنقله إلى فريق أو مكان آخر"

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد يكون موقفا عابرا لا يتعدى كونه رد فعل مبالغا فيه نتيجة لغضب الفريق من حافظ.

قد تنتج تلك المشكلة عن موقف مشابه للمشكلة التي أشرنا إليها من قبل، أو قد يكون لعدة أسباب أخرى. فقد يكون حافظ قد أتى ببعض التصرفات التي أثارت غضب الفريق، وعليه فقد كان هذا أشبه برد فعل مبالغ فيه تجاه تلك التصرفات.

لم يمنح الفريق فرصة كافية لحافظ.

قد يكون حافظ مازال في أيام عمله الأولى، ولكن لسوء حظه تكون لدى الفريق انطباع سلبي عنه. فلسبب ما يعتقد الفريق أن حافظا ليس بالمستوى المتوقع. فقد يكون من النوع غير المبالي أو الثرثار أو المبالغ في الرسميات. كما قد يكون ارتكب خطأ فادحا بعد فترة قصيرة من انضمامه للفريق، وبناء عليه فقد قرر الفريق أنه لا يصلح للاستمرار معهم.

حافظ لا يتوافق مع الفريق.

إن لكل فريق عمل شخصية مميزة. فكلما كان الفريق قويا، دل ذلك على قوة شخصية أفرادهِ. وهنا ربما تكون شخصية حافظ مختلفة تماما عن الشخصية العامة للفريق.

علاج المشكلة

إذا كان الفريق يببالغ في رد الفعل الغاضب تجاه حافظ:

تحدث مع الشخص الذي أتى إلى مكتبك طالبا عزل حافظ عن الفريق، ثم تحدث بعد ذلك مع باقي أعضاء الفريق في غياب حافظ. امنحهم الفرصة للتنفيس عن غضبهم وإخراج ما بداخلهم من انفعال. بعد ذلك عليك بإرشادهم إلى كيفية إسدال الستار على هذا الموقف واعتباره جزءا من الماضي. ومن ثم عليهم تقبل عودة حافظ مرة أخرى للعمل معهم في الفريق.

أما إذا كان الموضوع غاية في الأهمية، فلا يجدر بك أن تتجاهله رغبة منك في السيطرة على الموقف وإعادة حافظ إلى الفريق. فربما لم يكن حافظ أهلا لثقة أحد أفراد الفريق، أو أن يكون قد فشل في أداء إحدى المهام التي قد وعد بإتمامها. فإذا كان الأمر كذلك، يجب على فريق العمل التعامل مع الموقف بمنتهى الجدية والحزم. كما يجب عليك أيضا تشجيعهم على مواجهة الموقف. إذ إنه من المحتمل أن تكون رغبتهم في استبعاد حافظ من الفريق ما هي إلا محاولة للهروب من مواجهته، الشيء الذي بإمكانه الحد من تقدم ونجاح الفريق. فدورك هنا كقائد يتمثل في دعمك للفريق من أجل التصدي للمشكلات والاستمرار في التقدم والنجاح.

إذا لم يكن الفريق قد منح الفرصة لحافظ كي يثبت جدارته:

مرة أخرى عليك مناقشة الأمر مع فريق العمل. حاول أن تصل إلى أفضل تصور حول حقيقة الموقف. فإذا كان حافظ حديث العمل مع الفريق وكان هناك اختلافات

كبيرة بينه وبين باقي أعضاء الفريق، فإن الفريق لم يترو في إصدار هذا الحكم عليه. يحدث هذا عادة عندما يصل أعضاء الفريق إلى حالة من الانسجام والتوافق التام مع بعضهم البعض مكونين فريقا واحدا متجانسا ومتفاهما مما يجعلهم يخشون انضمام أي عضو جديد إليهم).

إذا كانت هذه هي الحال، فما عليك إلا أن تعطي الفرصة لكل من حافظ وباقي أعضاء الفريق لتبادل أطراف الحديث. كما يجب عليك حث الفريق على التعبير عن كل مخاوفهم تجاه حافظ وعن الأسباب التي دعتهم للاعتقاد أن حافظا لا يصلح للاستمرار معهم. ثم أعط الفرصة لحافظ لكي يرد على تلك الاتهامات، واحرص على أن يكون باقي أعضاء الفريق منصتين لحديثه. فإذا استطاع كل طرف أن يبوح للطرف الآخر بكل ما يجيش في صدره واستمع الطرفان باهتمام لبعضهما البعض، فإن المشكلة في أغلب الأحيان سرعان ما ستتلاشى وتنتهي. ولكن إن لم تنته المشكلة عند هذا الحد، فإن هذا يبرهن بما لا يدع مجالاً للشك أن حافظا لا يمكنه الاستمرار مع الفريق. وقد يتخذ هو بنفسه قرار الانفصال عن الفريق.

وإذا كان من بين أعضاء الفريق شخص مهمته تسهيل إجراءات العمل، فإنها تعد فرصة جيدة للاستفادة من خدماته الفردية.

إذا كان حافظ لا يصلح للاستمرار مع الفريق:

حاول قدر الإمكان ألا تأخذ بهذا الاحتمال إلا بعد أن تحاول جاهدا في تطبيق أحد الاحتمالين السابقين. ولكي نكون أكثر دقة، لا يجب عليك الأخذ بهذا الاحتمال إلا بعد الانتهاء من الجلسة التي تجمع بين حافظ وباقي أعضاء الفريق. فإذا ما وجدت نفسك مدفوعا للأخذ باحتمال أن حافظا لا يمكنه الاستمرار مع الفريق، يجب عليك أنت وباقي أعضاء الفريق أن تعملوا جاهدين على أن تجدوا عملا آخر يتناسب مع قدرات حافظ وإمكانياته وذلك من أجل مصلحة المؤسسة التي تعمل بها.

ويعد النجاح الحقيقي الذي يمكن الخروج به من هذا الموقف، هو عدم شعور أي فرد في الفريق أو حتى حافظ نفسه بالفشل. فإنه أحيانا قد تفشل بعض الزبجات بالرغم من المحاولات الجادة لكلا الطرفين وبالرغم من كونهم شخصيات على قدر كبير من الاحترام. وعليه فإنه قد لا يحدث انسجام بين بعض الأشخاص وباقي أفراد الفريق بالرغم من المحاولات الجادة من قبل الطرفين للتقريب بين وجهات

النظر. وعليك أن تساند الفريق في حل كل المشاكل التي تتعلق بحافظ، كما يجب أيضا أن تظهر بعض المساندة لحافظ. واحرص على أن يفترق الطرفان دون وجود لأي ضغائن بينهما.

لا يجب أن تتسرع أنت أو فريقك في استنتاج أن شخصا ما لا يصلح للاستمرار في العمل مع الفريق. فإن الاختلاف في الرأي لا يفسد للود قضية بل على العكس فإنه يقوي الفريق. والخلاف هنا أكبر من كونه خلافا حول الأجناس أو الأعراق أو النوع. وكما سيرد في هذا الكتاب، فإنه كلما تعددت الخبرات وتباينت نوعية الأعضاء، زاد هذا من قوة الفريق.

دعم فريق العمل

نشأ الكثير منا على تجنب المجادلات. فقد تعلمنا أنه إن لم يكن لدينا كلام حسن لنقوله عن شخص ما فإنه من الأفضل التزام الصمت. وربما تكون تلك نظرية جيدة فيما يتعلق بالحديث عن شخص ما، ولكن لا يمكن تطبيق تلك النظرية في حالة الرغبة في التحدث مع شخص ما. فإن فريق العمل لن يتسنى له النجاح والتقدم إلا إذا قام بمواجهة مشاكله وليس بتجنبها ومحاولة الابتعاد عنها. ومن أحد الأدوار الهامة لقائد فريق العمل، سواء كان المسئول العام عن الفريق أو المسئول عنه في هذا الموقف فقط، هو أن يتأكد من قدرة الفريق على مواجهة أي مشكلة تعترض طريقه ومحاولة إيجاد حل لها. وفي بداية محاولات الفريق لمواجهة المشكلات قد تغلب العاطفة على تصرفات أفرادها مما يتسبب في تعقيد الموقف. ولكن بعد أن يعتادوا على مثل تلك المواقف ويخوضوا تجربة المواجهة بنجاح، سوف تكون لديهم القدرة على مواجهة وحل أعنى المشكلات دون تدخل العاطفة.

٤١

المشكلة

عدم تقبل الفريق لعضو من أعضائه لانتدائه لطائفة عرقية مختلفة

مشهد عملي

يأتي خليل إلى مكتبك قائلا:

”لقد قلت إنه من حقنا إبداء الرأي في اختيار الأعضاء الجدد في الفريق، أليس كذلك؟“

”بالقطع يا خليل، فالفريق قادر على ذلك. ولكن لماذا تسأل؟“

”لقد ذهبت إلى مكتب شئون العاملين واطلعت على قائمة بأسماء المرشحين للانضمام إلى الفريق. وقد لفت نظري أن أحد هؤلاء المرشحين من جنسية أخرى. أنا لا أعني بهذا أن لدي أي اعتراض على شخصه أو على بلده ولكنني أرى أنه لن ينسجم في العمل معنا. وأنا أعلم أن معظم أعضاء الفريق يتفقون معي في الرأي. فإن كان لدينا الحق في الاختيار، فنحن لا نريد حتى إجراء مقابلة معه“

الأسباب المحتملة للمشكلة

التحامل على شخص ما لكونه ينتمي إلى طائفة عرقية أخرى.

قد يكون خليل، أو أي شخص آخر في الفريق، قد مر بتجربة مريرة مع شخص آخر من نفس الطائفة، أو قد يكون لديه اعتقاد خاطئ عن تلك الطائفة نتيجة لما سمعه عنهم من كلام يسيء إليهم. كما أنه يمكن أن يكون هذا النفور مجرد نتيجة لكون هذا الشخص مختلفًا عن الفريق. ولكن مهما تعددت الأسباب فالنتيجة واحدة وهي تحامل الفريق على هذا الشخص.

التعصب للفريق.

عندما يصل الفريق إلى حد من الانسجام والتماسك يدعوه للاعتقاد أنه كتلة واحدة وليس مجرد مجموعة من الأفراد، فإن هذا يؤدي إلى المبالغة في التصرفات. كما يؤدي أحيانًا إلى وجود تعصب من قبل الأعضاء تجاه الفريق. وفي تلك الحالة، ستهدد نظرة أفراد الفريق لأي عضو جديد على أنه دخيل استقرارهم وانسجامهم معًا، ومن ثم يتولد لديهم شعور بأنه يجب عليهم مواجهته ومنعه من الانضمام إليهم. فإذا كان فريقك يمر بتلك المرحلة، فإن هذا سوف يضاعف من صعوبة تقبلهم لفكرة انضمام شخص جديد لهم، لاسيما وإن كان هذا الشخص ينتمي لطائفة عرقية مختلفة.

ملحوظة

سواء كان أعضاء الفريق بدون خبرة كافية أو كانوا على درجة كبيرة من النضج والتجربة، فلا يجب عليك التصرف بناء على رأي فرد واحد من الفريق خاصة فيما يتعلق بمثل هذا الموضوع الشائك. فإذا كان الفريق عديم الخبرة، فسيكون من الصعب عليك أن تتأكد ما إذا كان خليل يتكلم بالنيابة عن الفريق كله أم أنه يعبر عن رأيه الشخصي. ولكن إذا كان الفريق على درجة كبيرة من الخبرة، فسيؤكد لك أنهم ليسوا بحاجة للجوء لمن يتحدث بالنيابة عنهم. ومن ثم لا يجب عليك الاكتفاء فقط برأي خليل، بل يجب عليك جمع المزيد من المعلومات والآراء حول هذا الموضوع من كل أفراد الفريق.

علاج المشكلة

إذا كان الفريق متحاملا على هذا الشخص لكونه ينتمي إلى طائفة عرقية مختلفة:

قد يكون هذا الموقف هو أول اختبار حقيقي لمدى نضج أفراد الفريق. وعليك إما أن تدعهم يقومون بالاختيار وإما أن يكون لهم تأثير واضح على اختيارك. إن التحامل على شخص ما لكونه ينتمي إلى طائفة أخرى غير قانوني في بعض البلدان، كما أنه أمر غير مستحب في جميع الأحوال. لذا يجب عليك التأكد من توضيح تلك النقطة تماما لكل أعضاء الفريق، إذ يجب أن يكون الفريق على دراية بالخطر المتوقع من جراء رفضه لأحد المرشحين للعمل ليس لأي سبب آخر سوى لكونه ينتمي إلى طائفة مختلفة. وقد تأمل في أن يساندك في هذا الرأي بعض أفراد الفريق. ولكن إن لم يحدث هذا، فلا يجب عليك فرض رأيك على أعضاء الفريق مهما كانت صحة كلامك.

ولكن إذا أصر أفراد الفريق على رفضهم لترشيح هذا الشخص نتيجة لانتمائه لطائفة مختلفة، فإنهم بذلك يقدمون على خطأ كبير. فحتى وإن لم يرقم أي شخص برفق دعوى ضد المؤسسة التي تعمل بها، فإن أفراد الفريق قد خالفوا القانون. وهذا يعني أنهم قد سلخوا مسلكا خطيرا حتى وإن لم تتكرر تلك الواقعة. وهنا يجب عليك إعادة تدريب الفريق على كيفية وضع أسس للاختيار وتوضيح خطورة ما فعلوه.

ولكن الأسوأ من هذا هو أن تشترك مع فريق العمل في التحايل والادعاء بأن الفريق قد رفض الشخص المشار إليه بعد أن قام بتقييم مؤهلاته وخبراته والتي اتضح

من خلالها عدم صلاحيتها للانضمام للفريق. فإن الأمانة من أحد المتطلبات الأساسية لنجاح أي فريق عمل، وهو أمر لا يمكن التجاوز فيه ولو بالقليل. ولهذا فإن الجمع بين عدم الأمانة والتفرقة العنصرية في نفس الموقف كفيل بأن يؤدي بمستقبل الفريق ويحطمه تماما. فإن كان فريق العمل على درجة كبيرة من الخبرة والنضج بحيث يمكنه اتخاذ القرارات بنفسه حتى وإن كان لديك اعتراض عليها، فأنت أمام مشكلة كبيرة. ولكن مازال لديك القدرة على حل الفريق. وبالرغم من أن هذا ليس بالاختيار السهل عليك إلا أنه أقل الحلول خطرا. وقد تكون رغبتك في تجنب اللجوء إلى هذا الحل حافزا فعلا لكي تحاول جاهدا منع أي شبهة تفرقة أو عدم أمانة بين أفراد الفريق.

إذا دل هذا الموقف على وجود تعصب للفريق:

سوف تواجهك هنا مشكلة كبيرة ولكنها مختلفة تماما عن كل ما سبق. فسوف تكون مهمتك هنا هي مساعدة الفريق على إدراك حقيقة موقفهم. والسؤال هنا هو كيف يمكنك ذلك؟

- إذا كان فريق العمل يتمتع بروح المصارحة والقدرة على التعامل بكفاءة مع النزاعات الداخلية، فإنه يمكنك في تلك الحالة طرح الموضوع أمام الفريق كما تراه وكما هو. وسوف يكون هذا بمثابة تحد للفريق من شأنه أن يساعده على التقدم والنمو. ولكن إذا رفض فريق العمل مناقشة الأمر معك، فإنه يلحق الضرر بنفسه. وفي حالة إذا ما وافق على فتح باب المناقشة، فسوف تقع مناقشة مثيرة وحادة بينكم. ولكن إذا كان فريق العمل على درجة كبيرة من النضج الحقيقي، فسوف يقتنعون بوجهة نظرك لما تحويه من منطق سليم.
- إذا كان الفريق يضم بين أفرادها شخصا ما مهمته تسهيل العمل، فعليك بالاستعانة به إذ إنه قد يكون خير عون لك حتى وإن كان الفريق لا يلجأ إليه كثيرا. فإن الفريق يمر بمرحلة عصبية قد تؤثر على نموه وتقدمه.
- في حالة تأكدك من وجود تعصب للفريق ولم تكن لدى أفرادها القدرة على المصارحة ومواجهة النزاعات، فإن عليك قيادة الفريق ومواجهته بحقيقة المشكلة. كما يجب عليك مساعدة الفريق في الاختيار ما بين التقدم والنمو أو البقاء كما هو.

ومهما كانت الأسباب:

لا يجب أن يجعلك هذا الموقف تندفع في اختيار (أو حتى مجرد اقتراح اختيار) شخص ما فقط لكونه ينتمي إلى طائفة أخرى، فإن هذا التصرف أيضا يعد نوعا من التفرقة. بل يجب أن يبني الفريق أسس اختياره للأعضاء الجدد بناء على قدراتهم وكفاءتهم في العمل، وليس على أساس انتمائهم أو عدم انتمائهم لفئة أو طائفة معينة. ويعد قولي هذا، أود أن أشير بسرعة إلى أنه في بعض الأحيان قد يتخذ الفريق قرارا باختيار شخص معين من بين قائمة تضم عدد من المرشحين على قدر كبير من الكفاءة، وذلك لكون هذا الشخص مختلفا عن باقي أعضاء الفريق ومن ثم ظهرت لديهم رغبة في الاستفادة من ذلك الاختلاف وتعلم أشياء جديدة منه. وتعد هذه الحالة النقيض التام للحالة السابقة. ويضع هذا القرار مسؤولية كبيرة على عاتق الفريق. ولكن الفريق الذي يملك الوعي والقدرة على اختيار الطريق الصحيح للنمو والتقدم قلما يقع في الأخطاء. ففي أسوأ الفروض سوف يستفيد أفراد الفريق من تلك التجربة استفادة كبيرة.

دعم فريق العمل

إن فريق العمل لا يتوقف تقدمه ونموه عند الوصول إلى مرحلة ما من النضج. فإما أن يستمر الفريق في النمو وإما أن يتوقف ويبقى على تلك الحالة إلى الأبد. ولكن مع الأسف، فإنه كلما زاد شعور أفراد الفريق بنجاحهم وتوافقهم مع بعضهم البعض مكونين فريقا متماسكا، مالوا إلى الركود والإبقاء على الوضع الراهن دون تغيير. وقد يتساءل أفراد الفريق "لم نلجأ إلى التغيير ونحن نحقق بوضعنا الحالي نجاحا كبيرا؟". ولكن مع مرور الوقت سوف تقل كفاءة أفراد الفريق وتضعف مهاراتهم. ومن الممكن تجنب مثل تلك الحالة من الركود الذي يؤدي إلى الغناء، وذلك عن طريق النظر إلى أي تغيير جديد على أنه تحد يرضم الفريق مرة أخرى على طريق النمو والتقدم. وكلما زادت متطلبات هذا التغيير، زادت فرصة فريق العمل في النمو واكتساب خبرات جديدة، لاسيما وإن اختار أفراد الفريق الطريق المناسب للنمو والتقدم. وتذكر دائما أن الطريقة المثلى لابتكار حلول فعالة لمواجهة المشكلات المختلفة هي محاولة التفتيش عن التحديات التي تنطوي عليها أي مشكلة.

٥١

المشكلة

رغبة أحد الأعضاء في الانفصال عن فريق العمل

مشهد عملي

”سيد.. هل لديك متسع من الوقت لكي أتحدث معك؟“

– ”بالطبع يا أحمد، كيف أحوالك مع الفريق؟“

– ”إن هذا في الحقيقة هو الموضوع الذي أود أن أتحدث معك بشأنه. فأنا لا أشعر على الإطلاق بأنني أنتمّي لهذا الفريق. وسوف أكون شاكرًا لك إذا ساعدتني في إيجاد فرصة للعمل مع فريق آخر.“

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد يكون فريق العمل يعتمد استبعاد أحمد لسبب ما.

قد يرغب أحمد في ترك الفريق نتيجة لعدم تقبل أفراد له لسبب ما. فإذا كانت لدى أفراد الفريق تعصب للفريق، فإنهم سوف يعتبرون أحمد المنضم حديثًا إلى الفريق بمثابة دخيل عليهم، أو ربما كانوا لا يثقون به. كما أنه من المحتمل أن يرجع السبب في استبعادهم له لانتمائه إلى طائفة عرقية مختلفة. ولكن مهما كان السبب، فإن رد فعل أحمد لذلك الاستبعاد هو رغبته في ترك الفريق.

قد يكون أحمد يعاني من مشكلة ما مع الفريق ولكنه يفضل تجنب مواجهة أفراد الفريق بما يعاني منه.

في أغلب الأحيان، يحدث هذا عندما يكون الشخص حديث العمل مع الفريق، ولكنه يمكن أيضًا أن يحدث في أي وقت. وقد يشعر أحمد أن هذا موضوع شخصي للغاية ولا يجب مناقشته (فمن الممكن أن يكون أحد أفراد الفريق قد عبر عن عدم ترحابه به ولم يكن لأحمد رغبة في تصعيد الموضوع بشكل رسمي). وربما شعر أحمد أنه بالرغم من محاولته للفت أنظار أفراد الفريق لهذا الموضوع إلا أنهم رفضوا تقبله أو التعامل معه.

قد يكون لدى أحمد أو لدى أفراد الفريق توقعات مبالغ فيها فيما يتعلق بمستوى أدائه.

قد يكون الفريق لم يحسن تقييم مهارات أحمد. فربما يتوقع الفريق من أحمد تقديم مستوى أداء أعلى مما هو عليه. وقد يكون هذا قد تسبب في بعض الإحباط

لأحمد وعليه فقد قرر الابتعاد. ومن المحتمل أن يكون أفراد الفريق قد اختاروا أحمد للانضمام إليهم رغبة منهم في الاستعانة بخبراته في مواجهة مشكلة معينة يصعب عليهم التعامل معها، ولكن أحمد لم تستطع تقديم المساعدة المطلوبة في حل المشكلة بالسرعة اللازمة مما أحبط الفريق وحطم آماله التي عقدها عليه. ومن المحتمل أيضاً أن يكون أسلوب العمل داخل هذا الفريق مختلفاً عن أسلوب العمل الذي اعتاد أحمد عليه مع فريق العمل الذي كان يعمل معه من قبل، ومن ثم تسبب هذا في شعوره بالغرابة داخل الفريق الجديد. وكذلك من الممكن أن يكون لم يسبق لأحمد العمل داخل فريق، وعليه فإنه ليس لديه أي فكرة عن طريقة العمل بروح الفريق الواحد.

قد يتمكن أحمد من تقديم مستوى أفضل وأكثر فاعلية إذا ما انتقل للعمل مع فريق آخر.

لكل فريق عمل أو لكل شخص منا ملامح معينة لشخصيته بالإضافة إلى مجموعة من المهارات المتوازنة و بعض الاهتمامات التي تميز هذا الفريق أو هذا الشخص عن غيره. ولذلك فمن المحتمل عدم حدوث توافق بين شخصية أحمد وما لديه من مهارات واهتمامات وتلك التي للفريق.

علاج المشكلة

إذا كان الفريق يعتمد استبعاد أحمد:

قم بتشجيع أحمد على التحدث معك بصراحة وأنصت إليه جيداً. فإذا كانت المشكلة تتمثل في تعمد الفريق استبعاد أحمد، يجب أن يجلس كلا الطرفين معاً لمناقشة هذا الموضوع ومحاولة إيجاد حل له. ولكي يحدث هذا يجب أن يتمتع كل من أفراد الفريق وأحمد بدرجة كبيرة من النضج في التفكير. فإذا كان الأمر كذلك، فسوف يكون من السهل عليهم تحديد المشكلة والتعامل معها. (فإذا لم يكن الفريق على قدر كبير من الخبرة في التعامل مع النزاعات الداخلية، فعليك بالاستعانة بمن يقوم بتسهيل المهمة).

ولكن إذا ما رفض أفراد الفريق أو أحمد أو كلاهما مناقشة الموضوع معاً، يمكنك الاجتماع مع باقي أعضاء الفريق محاولاً أن تجعلهم يبحثون عن السبب الحقيقي لتلك المشكلة من وجهة نظرهم. وقد تحتاج أيضاً لمناقشة أحمد في بعض النقاط التي وردت في حديثه (وهذا سبب آخر لأهمية إنصاتك الجيد لكلامه). ولكنه في الحقيقة

ليس من المفروض عليك القيام بهذا. فإذا ما صرح الفريق بالتحفظات التي لديه عن شخصية أحمد كان دورك هو أن تحت كلا من أحمد وباقي أفراد الفريق على الموافقة على أن يجتمعوا معاً لمناقشة الموضوع.

إذا كان أحمد يعاني من مشكلة ما مع الفريق ولكنه يفضل تجنب مواجهة أفراد الفريق بذلك:

إذا تكون لديك اعتقاد أن قرار أحمد بالانفصال عن الفريق جاء نتيجة عدم قدرته على التوصل إلى حل لخلاف ما نشب بينه وبين أفراد الفريق، فعليك باتخاذ كل الخطوات اللازمة لمعرفة أبعاد هذا الخلاف. وهذا الموقف يتطلب منك كثيراً من الصبر والمهارة أكثر من الموقف السابق. إذ إن أحمد في هذه الحالة يرفض الإفصاح عما بداخله. وعليه فإن دورك هنا يتمثل في محاولة إقناعه بالتحدث إليك ومصارحتك بما يضايقه. ولكي تنجح في ذلك عليك إشاعة جو من الثقة بينك وبينه. كما يجب عليك إظهار الاستعداد للإنصات له والاهتمام بما يقوله. فإذا فشلت في ذلك، فعليك بالبحث عن شخص آخر من بين أفراد الفريق يمكنه حث أحمد على الحديث والتعبير عما يجيش في صدره. كما يمكنك الاجتماع بباقي أعضاء الفريق إذ قد يكون أحد منهم على دراية بسبب المشكلة.

فإذا ما استطعت بطريقة أو بأخرى وضع يديك على الأسباب الحقيقية لتلك المشكلة دون اللجوء إلى حث أحمد على الحديث، فهذا أمر حسن. ولكن عليك التعامل مع هذا الموقف بمنتهى الحرص. ويتعين عليك هنا أن تقوم أنت أو أحد أفراد الفريق الذين يثق أحمد بهم بإطلاع أحمد على أن الفريق على علم بأبعاد الموقف وأنه يرغب في مناقشة هذا الموضوع معه. ويتوقف الأمل في حل المشكلة هنا على موافقة أحمد على فتح باب المناقشة.

ملحوظة: تتعرض بعض الحالات في هذا الفصل للمشاكل الناجمة عن التحامل والتفرقة بين أفراد الفريق على أساس الجنسية. فإذا تبين لك أو كان لديك أي شك أن سبب رغبة أحمد في ترك الفريق ينبع من شعوره بأنها ضحية للتفرقة والتحامل عليه لكونه ينتمي إلى جنسية أخرى، يجدر بك معرفة الأسباب الحقيقية للمشكلة وعرضها أمام الجميع أثناء مناقشة الموضوع.

إذا كان لدى أي من أحمد أو باقي أفراد الفريق توقعات مبالغ فيها فيما يتعلق بمستوى أدائه:

إذا كانت تلك هي المشكلة، فهي أسهل بكثير من الاحتمالات السابقة. وكما هي الحال دائما، يجب عليك جمع كل المعلومات الممكنة عن الموضوع حتى تكون على دراية تامة بأبعاد المشكلة، ثم قم بمساعدة الفريق بأكمله بما فيهم أحمد على التعامل مع مثل تلك المشكلة. وما عليك إلا أن تضع أمام الجميع التوقعات التي لدى الفريق فيما يتعلق بأداء أحمد في العمل، وذلك جنبا إلى جنب مع القدرات الحقيقية لأحمد والتي تستطيع العمل من خلالها. ثم بعد ذلك عليك تقريب وجهات النظر بين القائمتين للوصول إلى وضع يرضي جميع الأطراف.

إذا كان أحمد يستطيع تقديم مستوى أفضل وأكثر فاعلية إذا ما انتقل للعمل مع فريق آخر:

وكما هي الحال دائما، لا يجب أن تأخذ بهذا الاحتمال إلا بعد أن تكون قد بحثت الاحتمالات السابقة جيدا. وتعد أفضل الطرق للوصول إلى حل ما لتلك المشكلة قيام كل من أحمد وأفراد الفريق بمناقشة كل البدائل الممكنة وعليه يقررون معا أن انتقال أحمد للعمل مع فريق آخر قد يكون الحل الأمثل.

فيإذا ما حدث هذا، فعليك بتقديم المساعدة لأحمد لكي يجد مكانا آخر للعمل يتناسب مع قدراته وكفاءته. ولكن إذا لم يتفق الطرفان على هذا الحل، فحاول حثهم على الاتفاق. وهنا يجب أن تتأكد من أنه لا يوجد أي ضغائن أو شعور بالاستياء من جانب طرف تجاه الطرف الآخر. فبهذه الطريقة يمكن إنهاء الموضوع دون أن يكون له أي رواسب، ومن ثم المضي قدما لمباشرة مهام الفريق.

دعم فريق العمل

بداخل كل منا مجموعة من ذكريات العمل الأليمة والتجارب المريرة والمواقف الصعبة التي مرت عليه في الماضي، والتي يكون من الصعب التخلص منها أو التغلب عليها. وفي المؤسسات التي تعمل بالطرق التقليدية لا تكون هناك أي فرصة حقيقية لمواجهة الأشخاص لتلك المشاكل فيما بينهم. ولكن في حالة العمل داخل فريق، فإن هذا يتيح فرصة جيدة أمام كل فرد في الفريق للتعامل مع باقي الأفراد على ضوء الحاضر دون النظر إلى أي ترسبات من الماضي. ويحدث هذا عندما يقوم كل فرد في الفريق بمواجهة باقي الأعضاء بما لديه من اعتراض أو شكوى بخصوص موضوع ما بفرض تصفية الأجواء وإزالة أي سوء تفاهم ممكن. وفي المرات الأولى التي يقوم فيها الفريق بمثل تلك المواجهة قد يكون هناك بعض التوتر أو الإحراج (هنا تتضح أهمية

وجود شخص ما لتسهيل إجراءات العمل داخل الفريق). ولكن عندما يعتاد الفريق على التعامل مع تلك المواجهات ومحاولة تصفيتها، فإنه سيتكون لديه شعور بالثقة ومن ثم ينطلق لتحقيق مستوى أكبر من النجاح والفعالية.

٦١

المشكلة

شعور أحد الأعضاء الجدد بعدم الارتياح وعدم قدرته على الاندماج مع باقي أعضاء الفريق

مشهد عملي

بعد مراقبتك لتصرفات مصطفى عدة أيام تبين لك عدم استجابته للمحاولات المستمرة من جانب الفريق للترحيب به وإزالة أي إحساس لديه بالرهبة والتوتر. فهو من النوع المنغلق على نفسه. كما أنه يقابل اقتراحاتهم بحدة. وهو قليل الحديث في الاجتماعات إلا إذا اضطر للإجابة على سؤال مباشر من أحد الأفراد. مثل هذا الوضع لا يمكن أن يستمر، وأنت تعلم هذا جيدا.

الأسباب المحتملة للمشكلة

اعتاد مصطفى على العمل بمفرده.

في المؤسسات التي تتم إدارة العمل فيها بالطريقة التقليدية يقوم العديد من الأشخاص بأداء أعمال لا تتطلب منهم التعاون أو العمل مع الآخرين بطريقة مباشرة. وقد يفضل هؤلاء الأشخاص هذا الأسلوب في العمل أو قد يكونون منقبليين له فقط بحكم العادة. وعندما يجد أحد هؤلاء الأشخاص نفسه فجأة عضواً في فريق عمل، فإنه لا يدري كيف يتعامل مع هذا الوضع الجديد. والأكثر من ذلك أنه قد يخشى من أي مبادرة من قبل أعضاء الفريق للتقرب منه والتعرف عليه.

قد يكون مصطفى وافداً من مؤسسة ذات طابع صارم.

من المحتمل أن يحقق فريق عمل ما النجاح بالرغم من اتباعه لأسلوب صارم وشديد الحزم في إدارة العمل. ولكن هذا ليس بكل تأكيد بالأمر المتعارف عليه (كما

أنه من وجهة نظري ليس بالأمر الذي ينصح به). فإن أسلوب العمل في المؤسسات التقليدية يحتم على الأفراد عدم التدخل في شئون بعضهم البعض والتعامل فيما بينهم بطريقة رسمية. فربما يكون مصطفى قد عمل من قبل في مؤسسة تتبع هذا الأسلوب الصارم في العمل. ولذلك فهو يتعامل مع الآخرين بالأسلوب الذي هو في اعتقاده الأسلوب الصحيح في التعامل بين الأفراد داخل العمل، وذلك طبقاً لما تعلمه أو اعتاد عليه في عمله السابق.

قد يكون مصطفى فاقداً للثقة في مقترحات وآراء أفراد الفريق لسبب ما.

قد يخشى مصطفى من محاولات بعض أفراد الفريق للتقرب إليه. كما أنه قد يكون غير مستعداً للاستجابة لمحاولاتهم في إيجاد نوع من الصداقة بينه وبينهم. ومن المحتمل أن يكون قد نما إلى علمه بعض المعلومات غير السارة عن الفريق ومن ثم أصبح يخشى الاستجابة لأي محاولة للتقرب إليه.

علاج المشكلة

إذا كان مصطفى ممن اعتادوا على العمل بمفردهم:

تذكر أن انضمام مصطفى إلى الفريق يحمله إلى عالم جديد لا يعرف عنه شيئاً. فمن المحتمل أنه لا يعلم كيف يتعامل كأحد أفراد فريق متلاحم. لذلك يجب عليك التحدث معه حول ما يتوقعه الفريق منه وليس عن كيفية تقييم الفريق له. كما يجب أن تحث أعضاء الفريق على التحدث معه بلطف عن التوقعات المنتظرة منه وذلك دون أي ضغط عليه.

يجب أن تتحلى أنت وباقي أعضاء الفريق عند التعامل مع هذا الموقف بالصبر واللطف. فإين لم يكن مصطفى بطبيعته يفضل العزلة، فإنه سوف يبدأ في استحسان فكرة العمل كفرد في الفريق. وعليك أن تقوم بتشجيعه على التفاعل مع الفريق ولكن دون ضغط. فسوف يتمكن من التعرف بنفسه على ملامح هذا الوضع الجديد.

إذا كان مصطفى وافداً من مؤسسة ذات طابع صارم:

حيث إن مصطفى قد اعتاد على التعامل الرسمي مع رئيسه في العمل، لذلك فأنت الشخص الوحيد الذي يمكنه التحدث معه في هذا الموقف. فعليك أن توضح له

أسلوب العمل داخل الفريق وكيف أنه يختلف كثيرا عن الأسلوب المتبع في مجموعات العمل التقليدية. لا تتوقع منه أن يققز طربا عند علمه بأسلوب أفراد الفريق في التعامل فيما بينهم (بالرغم من أن هذا أمر وارد الحدوث) ولكن أعط له الوقت الكافي لاستيعاب الموقف. كذلك فإنه يجب على أعضاء الفريق منحه الفرصة للانضمام إليهم دون ضغط أو تقييم لتصرفاته. انظر إلى الاحتمال السابق وقم بتطبيق النقاط الواردة به.

إذا كان مصطفى فاقداً للثقة في مقترحات وآراء أفراد الفريق لسبب ما:

يجب عليك التحدث مع مصطفى في هذا الموضوع. ويجب أن يتم هذا الحديث في توقيت ومكان يرتاح إليهما مصطفى. فقد تكون غرفة الاستراحة بالنسبة له مكانا جيدا لمناقشة هذا الموضوع عندما تكون أنت وهو بمفردهما. ويجب عليك التعامل بحرص معه لمحاولة التعرف على أسباب عدم ثقته في أفراد الفريق. وتذكر أنه بما أنك واحد من أفراد الفريق، فربما لا يكون لديه ثقة بك أيضا. وإزاء المعاملة الحسنة التي يلقاها مصطفى منك ومن باقي أعضاء الفريق، فإنه من المتوقع أن يستجيب لكم ويتجاوب مع أفراد الفريق. وعندما يحدث هذا، يجب احترام مشاعره؛ لأن هذا لا يعني أن المشكلة قد انتهت عند هذا الحد.

دعم فريق العمل

ينبغي على أفراد الفريق الناجح تنمية بعض المهارات الخاصة بالترحيب بأى عضو جديد ومحاولة مساعدته على الاندماج مع الفريق بسرعة. وتتميز تلك الفترة بالترقب والاهتمام من قبل العضو الجديد وأيضا من قبل أفراد الفريق. إذ إنهم لا يستطيعون التكهن بما سوف يحدث عند انضمام هذا العضو الجديد إلى الفريق. ويجب أن يبدأ أفراد الفريق بالمبادرة في الترحيب بالعضو الجديد وجعله يشعر بالألفة بينهم. وقد تكون تلك مهمة صعبة على الفريق وذلك لأحد السببين التاليين أو لكليهما معا. السبب الأول أنه من المحتمل أن يكون العضو الجديد قد انضم إلى الفريق ليحل محل شخص آخر كانت له منزلة خاصة عند أفراد الفريق. ففي هذه الحالة سوف يكون من الصعب على أفراد الفريق تقبل فكرة أن هذا الشخص سوف يحل محل زميلهم الذي ترك الفريق. أما السبب الثاني، فقد يرجع إلى كون فريق العمل هنا من النوع المغلق على نفسه والذي ينظر إلى أي عضو جديد على أنه

دخيل علي أفراده. فإذا كان لديك شك أن أحد الأسباب أو كليهما ينطبق على الفريق، فعليك مناقشة الموضوع مع أفراد الفريق قبل وصول العضو الجديد وذلك حتى يكون الفريق على استعداد للتعامل معه حينما يأتي.

٧١

الشكّة

تصميم عدد من الأفراد داخل الفريق على العمل بشكل دائم معا

مشهد عملي

تكررت المواقف التي تتطلب أن يتعاون كل من نضال ونافع وأحمد معا لإنجاز العمل المطلوب. وهنا تجد أن هؤلاء الثلاثة متوافقون تماما في العمل معا، كما أنهم يؤدون العمل المطلوب منهم بكفاءة. ولكن المشكلة تتمثل في عدم قدرتهم على العمل مع باقي أفراد الفريق والتي ولدت بداخلهم عدم رغبة في العمل معهم والاكتفاء فقط بالعمل مع بعضهم البعض.

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد يكون هناك قدر كبير من الحب والمودة بينهم جعلهم يستمتعون بالعمل معا.

لا يجب النظر لهؤلاء الثلاثة على أنهم جماعة منسقة عن الفريق. ففضيلهم للعمل مع بعضهم ربما لا يتعدى كونه نتيجة لما يربطهم من مشاعر قوية وأيضا لارتياحهم في العمل معا. وقد يفتخروا بنظرة الفريق إليهم على أنهم جماعة منسقة.

دأب أفراد الفريق على تعمد استبعادهم، وعليه فقد قرروا العمل معا.

من المحتمل أن يكون سبب استبعاد أفراد الفريق لهؤلاء الثلاثة نتيجة لأنهم ينتمون إلى طائفة عرقية مختلفة. أو أنهم انضموا إلى الفريق حديثا بعد أن أصبح الفريق على درجة كبيرة من التماسك والتوافق فلم يستطيعوا اختراق الحاجز الذي وضعه أفراد الفريق حول أنفسهم. كما قد تكون لدى هؤلاء الثلاثة سمعة سيئة تتعلق

بأدائهم الضعيف في العمل. ومهما تعددت الأسباب، فالحقيقة هنا أنه من الصعب على أفراد الفريق تقبل هؤلاء الثلاثة واعتبارهم جزءاً من الفريق.

رؤية هؤلاء الثلاثة لأنفسهم على أنهم الصفوة المنتقاة من الفريق.

ربما كان هؤلاء الثلاثة من الأعضاء الأوائل الذين انضموا للفريق منذ بداياته وعليه تكون لديهم خبرة كبيرة في العمل. ونتيجة للتغييرات التي طرأت على الفريق لم يتبق من هذا الرعيل سواهم لذا فضلوا العمل معاً.

علاج المشكلة

إذا كان هناك قدر كبير من الحب والمودة بينهم جعلهم يستمتعون بالعمل معاً:

اجتمع مع أعضاء الفريق لعرض المشكلة دون أي تعقيب عليها من جانبك. ولا يجب أن يتهم أفراد الفريق هؤلاء الثلاثة على أنهم جماعة منشقة عن الفريق. وقد تكون المفاجأة عندما يكشف هؤلاء الأفراد الثلاثة عن شعورهم بالفارق الكبير بينهم وبين باقى أفراد الفريق الذين هم على قدر كبير من المهارة والكفاءة والروح الطيبة. ومن ثم فإن دورك هنا هو محاولة إقناع الفريق أن يترك هؤلاء الثلاثة يعملون معاً في بعض المشاريع على أن يكونوا على استعداد للعمل مع بعض المجموعات الأخرى في مشاريع أخرى.

إذا كان الفريق قد دأب على تعمد استبعادهم وعليه فقد قرروا العمل معاً:

هنا تكمن المشكلة الحقيقية في أفراد الفريق وليس في الأعضاء الثلاثة، إذ إنهم الذين تسببوا في المشكلة بعدم رغبتهم في التغيير. ويوجد العديد من الأسباب المحتملة التي يمكن أن تفسر هذا التصرف من قبل أفراد الفريق. ولكل واحد من تلك الأسباب تأثير مختلف على مجريات الأمور.

● إذا كان الأمر يتعلق بوجود تفرقة عنصرية أو عرقية أو نوعية من جانب أفراد الفريق، فإن هذا الموقف يتطلب تصرفاً عاجلاً وحاسماً للحيلولة دون وقوع الفريق في مشكلة كبيرة. انظر المشكلة رقم ١-٤. (ومن المفيد أيضاً أن تلقي النظر على بعض المقترحات الواردة في الفقرة القادمة).

● كما قد يكون الأمر يتعلق بكون هؤلاء الثلاثة قد انضموا إلى الفريق في وقت أصبح فيه الفريق على قدر كبير من التماسك والتفاهم والانسجام مما جعل أفراد الفريق ينظرون إلى أي عضو جديد على أنه دخيل عليهم. وفي تلك الحالة يجب عليك مناقشة هذا الموضوع مع الفريق في غياب هؤلاء الثلاثة. وهنا يكون من المفيد الاستعانة بشخص من أعضاء الفريق مهمته تسهيل العمل وتقريب وجهات النظر. وبعد تناول هذا الموضوع من كل الزوايا، سوف يتكشف لأعضاء الفريق فداحة الخطأ الكبير الذي وقعوا فيه باستبعادهم لهؤلاء الثلاثة، إذ إنهم أشبه بمن يقوم باستئصال جزء حيوي من جسد إنسان فيتسبب ذلك في إعاقة هذا الشخص. ومتى وصل الفريق لتلك القناعة قم بعقد اجتماع شامل يقوم فيه أعضاء الفريق بشرح أسباب ما حدث للأعضاء الثلاثة المستبعدين، مع التعبير عن رغبتهم في تصحيح هذا الخطأ. وهنا سوف يعمل الفريق معا على رأب الصدع ومحاولة إنهاء الخلاف.

● كما قد يكون سبب استبعاد الفريق لهؤلاء الثلاثة نتيجة لضعف مستوى أدائهم في العمل. وفي هذا الموقف تواجه الفريق مشكلتان يجب التغلب عليهما. المشكلة الأولى هي استبعاد هؤلاء الثلاثة عن باقي أعضاء الفريق مما جعلهم يفضلون العمل معا. ولحل تلك المشكلة يجب إعطاء الفرصة للأشخاص الثلاثة للعمل مع باقي أعضاء الفريق ومراقبة مدى تفاعلهم. أما المشكلة الثانية فهي تتعلق بضعف مستوى أدائهم. وهنا ما عليك إلا إعطائهم فرصة للتحمسين من مستواهم. ولكن هذا الأمر سيتطلب الكثير من الصبر من باقي أعضاء الفريق.

فإذا عجز أحدهم أو جميعهم عن التحسن فما عليك إلا محاولة إيجاد عمل آخر لهم يتناسب مع إمكانياتهم ويبعد تماما عن كونه عملا تأديبيا أو نوعا من العقاب.

إذا كان هؤلاء الثلاثة ينظرون لأنفسهم على أنهم الصفوة المنتقاة من الفريق:

في تلك الحالة عليك باتباع أسلوب مخالف تماما للأسلوب الذي اتبعته في حالة تعدد استبعاد الفريق لهؤلاء الثلاثة. فهنا يجب عليك الاجتماع بهؤلاء الأعضاء الثلاثة لمناقشة الموضوع. ولا تتوقع أنهم سوف يستجيبون سريعا لما ستقوله. فهم يرون أنهم واجهة الفريق وأن عليهم العبء الأكبر في تحمل المسؤولية وقيادة الفريق من نجاح إلى نجاح. فإذا انشغلوا عن هذه المهمة وبدعوا في العمل مع الآخرين، فإن هذا سوف يضعف من مستوى أداء الفريق. (تتشابه نظرية الأفراد الثلاثة هذه مع طريقة أداء الأشخاص المتميزين في فرق العمل التقليدية).

ليس عليك في هذا الموقف إلا أن تحاول إقناعهم بالعمل مع بعض أفراد الفريق في بعض الأحيان في مقابل السماح لهم بالعمل معا في أوقات أخرى. كما يمكن أيضا الاستعانة بهم في قيادة بعض الفرق الفرعية عندما يتم تقسيم مشروع كبير إلى عدة أجزاء صغيرة. والهدف من كل هذا هو أن تتمكن من إقناعهم بمدى حاجة أعضاء الفريق للاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم مما سيعود بالنفع على الفريق بأكمله. وبالرغم من صعوبة هذا الموضوع فإن عليك به، فإنه سوف يأتي بنتائج طيبة.

دعم فريق العمل

يتباين مستوى أداء الأفراد داخل الفريق الواحد. وفي مجموعات العمل التقليدية ينفصل الأشخاص ذوو الكفاءة والخبرة عن باقي الأفراد الذي يكون أداؤهم متوسطا أو ضعيفا. ولكن لا يمكن اتباع هذا الأسلوب داخل فريق العمل. إذ يجب على كل فرد في الفريق تقديم الدعم اللازم للارتقاء بمستوى الفريق بأكمله. وهذا يستتبع أن يعمل الأشخاص ذوو الكفاءة جنبا إلى جنب مع باقي أعضاء الفريق. ولا يعد هذا العمل نوعا من الإيثار. إذ إنه عندما يعمل هؤلاء الأشخاص ذوو الكفاءة مع باقي أعضاء الفريق فإنهم سيكتشفون فيهم الكثير من القدرات والمواهب الكامنة والتي لم تتح لها الفرصة أن تخرج إلى النور. وقد تكون تلك المواهب مكملية لمواهب الأفراد ذوي الكفاءة. ومن هذا المنطلق نرى أنه يجب على أعضاء الفريق أن يروا أنفسهم كفريق واحد متكامل، كما يجب عليهم العمل على توظيف كل الطاقات والإمكانات الموجودة لدى كل أفراد الفريق. فإذا حدث هذا، فإن ذلك سوف يحسن من مستوى أداء الأفراد بصفة خاصة ومستوى أداء الفريق بصفة عامة. وسوف يشعر الجميع بالسعادة والرضا عما حققوه من إنجازات.

٨

المشكلة

رفض بعض أفراد الفريق العمل مع بعض الأفراد الآخرين

مشهد عملي

عندما كاد الفريق أن ينتهي من توزيع المهام المختلفة للمشروع الجديد على أعضائه، تأزم الموقف وظهرت المشكلة التالية. كان من المخطط أن يعمل سمير مع

محمود في مشروع واحد. ولأنهما لا يجيدان العمل معا، فقد تقرر إسناد بعض المهام الروتينية لسمير. كما ظهرت مشكلة أخرى في المجموعة المسؤولة عن كتابة التقرير النهائي، إذ اكتشف الفريق عدم ارتياح سامح وماجد في العمل مع حامد. وبناء على ذلك فقد قرر الفريق أن يحل سمير محل حامد في كتابة التقرير النهائي. وقد لاقى هذا القرار قبولا من قبل سامح وماجد لارتياحهما في العمل مع سمير. أما حامد فقد قرر الفريق أن ينضم إلى محمود للعمل معه في المشروع.

ونظرا لحجم التعقيدات التي سببتها تلك المشكلة، وجب إيجاد حل لها.

الأسباب المحتملة للمشكلة

تلقي الفريق لتدريب ضعيف في البداية.

دائما ما تتجاهل هيئات العمل أهمية توفير الدورات التدريبية للأفراد، وبالتحديد تدريبهم على كيفية العمل معا بفعالية داخل فريق واحد. وكما سيتضح لك من هذا الكتاب فإن العمل معا بفعالية داخل فريق واحد متماسك يتطلب قدرا كبيرا من التكافؤ بين أفراد هذا الفريق. وفي معظم مجموعات العمل التقليدية لا تكون لدى الأشخاص الذين يعملون بمفردهم أي فرصة لتحقيق هذا التكافؤ بين الأفراد.

قد تتسبب المنافسات في العمل في وجود بعض التراكمات لدى الأفراد فيما بينهم.

تتميز فرق العمل متعددة الوظائف بتقديم مستوى جيد من الأداء يعود بالنفع على المؤسسة. ولكنه في الوقت ذاته ليس من السهل إدارة هذا النوع من الفرق بحيث يتم المحافظة على مستوى الأداء الفعال. وفي مجموعات العمل التقليدية غالبا ما تتسبب المهام المختلفة التي يقوم بها أعضاء الفريق في نشوء المنافسات بينهم وأحيانا قد تؤدي إلى كراهية بعض الأفراد لبعضهم البعض. لذلك فقد تتسبب تلك المنافسات والعلاقات السلبية بين الأفراد في وجود تراكمات نفسية.

قد تتسبب العلاقات خارج الفريق سواء كانت جيدة أو سيئة في وجود بعض التراكمات.

من المحتمل أن تنجم تلك المشكلة نتيجة لبعض المهام غير الواضحة التي تم إسنادها إلى الفريق أو بعض المهام التي لم يلتزم بها الفريق. وقد تنتج أيضا نتيجة

لشعور بعض أفراد الفريق بعدم أهمية بعض الأعضاء. وسوف نتعرض في الفصول القادمة لهذه المشكلة بالتحديد لذا يمكنك تصفحها لعلك تجد ما يعينك على إيجاد حل لها.

علاج المشكلة

إذا كان الفريق قد تلقى تدريباً ضعيفاً في البداية:

إذا كان باستطاعتك توفير بعض الدورات التدريبية للفريق لتدريبهم على كيفية بناء فريق متماسك ناجح، فعليك بذلك. ولكن سواء تلقى أفراد الفريق هذا التدريب أم لا، ففى كل الأحوال يجب أن يضم الفريق شخصاً مهمته تسهيل العمل داخل الفريق. ويقوم هذا الشخص أثناء اجتماعات الفريق بإطلاع الأعضاء على مجريات الأمور وكيف يمكنهم إجراء بعض التغييرات. وهكذا فإنه مع التدريب المستمر ووجود هذا الشخص سوف يتمكن الفريق من معرفة أبعاد المشكلة.

كما قد يتسبب عدم حصول الفريق على تدريب في البداية في إحدى المشكلتين الآتيتين. لذلك يجب عليك توفير هذا النوع من التدريب لأفراد الفريق إلى جانب تطبيق أي من الحلول الأخرى التي سوف نعرضها عليك.

إذا كانت المنافسات في العمل تتسبب في وجود بعض التراكمات لدى الأفراد فيما بينهم:

تأكد من أن كل فرد في الفريق يعي تماماً أنه لا يمكن إنجاز المهمة المطلوبة إلا إذا تعاون أفراد الفريق معاً. وقد يتصور بعض الأفراد الذين يقومون بوظائف معينة أنهم ليسوا بحاجة للعمل مع الأشخاص الذين يقومون بوظائف أخرى. وهنا يجب تدخل بعض القيادات الإدارية العليا لمناقشة هذا الموضوع مع الفريق ومحاولة توضيح أهمية تضافر كل الجهود والمهارات داخل الفريق. (مثل هذا الحديث من جانب القيادة كان يجب أن يتم مع بدايات الفريق).

إذا تسببت العلاقات خارج الفريق سواء كانت جيدة أو سيئة في وجود بعض التراكمات:

إذا كان هناك شخصان من أفراد الفريق ليسا على وفاق، يجب على أعضاء الفريق مناقشة هذا الموضوع بحذر والتأكيد على اهتمام الفريق به. (أما إذا كان أعضاء

الفريق ليسوا على مستوى النضج الكافي، ففي هذه الحالة يجب أن تقوم أنت بالتحدث مع الأفراد المعنيين. كما يجب أن تشجعهم على عرض الموضوع على باقي أعضاء الفريق). وقد يتطلب الأمر بذل العديد من المحاولات أملا في أن تتمكن في النهاية أنت وأعضاء الفريق من إقناع هذين الشخصين بأن المشاعر السلبية التي تولدت بينهم من شأنها أن تعوق مسيرة الفريق بأكمله. ومن ناحية أخرى يجب على الفريق تسهيل الأمر على هذين الشخصين في عرض المشكلة عليهم حتى يمكن التعامل معها وإيجاد حل لها.

ويجب أن تعلم أنه لا يكف فقط أن تجد حلا ظاهريا للمشكلة. فإنه في بعض الأحيان، ونتيجة للضغط المستمر، يتظاهر بعض الأشخاص بانتهاء المشكلة وعودة الوثام بين أفراد الفريق. فإن لم يتم حل المشكلة من جذورها، فإن المشاعر السلبية سوف تتراكم وتتعمق داخل هذين الشخصين مما يجعل من الصعب الوصول إليها، ومن ثم فإنها تؤدي إلى إنهاء العلاقة بينهما تماما. كما قد تمتد الآثار السلبية لتلك المشاعر لتؤثر على العلاقات بين باقي أفراد الفريق. لذلك عليك محاولة تشجيع هذين الشخصين على إزالة الخلاف بينهما ولكن بدون ضغط من جانبك. وقد يتطلب الأمر الكثير من الوقت ولكنه في النهاية سوف يثمر عن نتائج طيبة.

دعم فريق العمل

يجب أن يكون من بين أعضاء الفريق شخص مهمته تسهيل العمل داخل الفريق. ويمكن لهذا الشخص تقديم الكثير من المساعدة للفريق. فيمكنه مثلا مساعدة الفريق على التحسين من مستوى أدائه. كما أن بإمكانه أيضا تقديم المساعدة في وقت الأزمات التي تواجه الفريق طوال مدة عمله. هذا ولا يجب على هذا الشخص أن يقوم بإصدار الأوامر للفريق فيما يتعلق بما يجب عليهم عمله أو الامتناع عنه. كذلك فإنه لا يجب عليه دفع الفريق نحو اتجاه معين. ولكن عليه فقط أن يشرح للفريق مجريات الأمور وأن يساعده على معرفة كيفية تجنب المشكلات. فإن لم يكن لدى الفريق شخص يقوم بتلك المهمة، يجب عليك إما محاولة إيجاد شخص داخل المؤسسة يصلح لأداء هذه المهمة، وإما التعاقد مع بعض الخبراء في هذا المجال من خارج المؤسسة. وقد يمثل هذا مزيدا من النفقات على ميزانية الشركة، ولكنه بالتأكيد سوف يتم استثمار تلك الأموال في إنجاح الفريق وزيادة فعالية أدائه.

المشكلة

النزاعات والخلافات المستمرة بين اثنين من الأعضاء

مشهد عملي

– " ما هذا الذي تفعله يا خالد، ألم أقل لك ألا تعبت بملفاتي " –
 – " أنا لا أريد العبث بها، ولكنني في حاجة إلى بيانات المعاينة التي قمنا بها
 والتي هي بحوزتك " –
 – "أنا أعلم أنك بحاجة إليها، ولكن لماذا لم تأت إلي لتطلبها مني؟" –
 – "لقد بحثت عنك لمدة ساعة ولم أجذك وأعتقد أنني لن أستمري في البحث عنك
 طيلة اليوم كما أنني في حاجة لتلك البيانات الآن " –
 وليست تلك هي المرة الأولى التي يتعارك فيها خالد وياهو معا. وصحيح أن تلك
 الخلافات لم تتفاقم على نحو جاد ولكن مشاداتهما معا قد وصلت إلى مستوى من
 الحدة يتسبب في إزعاج باقي أفراد الفريق. وحتى عندما لا يصاحب تلك المشادات
 أي ارتفاع في الصوت، فإن حدة النقاش تتسبب في إزعاج الفريق. وهنا يجب إيجاد
 حل مناسب لتلك المشكلة.

الأسباب المحتملة لتلك المشكلة

قد تكون تلك الخلافات قد بدأت عندما كان خالد وياهو يعملان معا من
 قبل. ومن ثم استمرت الخلافات بينهما حتى بعد انضمامهما لفريق العمل
 الحالي.

لا تمتلك مجموعات العمل التقليدية القدرة على حل مثل تلك النزاعات بين
 الأفراد. وفي هذه الحالة يجب أن يمتلك الرئيس المباشر في العمل مهارة خاصة في
 توجيه الأفراد لكيفية التعامل فيما بينهم. فقد يكون خالد وياهو على خلاف منذ
 مدة طويلة (وقد تكون المشادات التي كانت تقع بينهما هي الطريقة الوحيدة لكسر
 الملل الذي كان يشعر كل منهما به في عملهما السابق).

قد يكونون قد بدءوا مع بعضهما بداية غير موفقة.

يحدث هذا عندما تكون هناك ثغرة في إدارة الفريق. فربما لم يكن لدى الفريق شخص مهمته تسهيل العمل ومساعدة خالد وياهو على تجاوز تلك الأزمة. وقد تسبب هذا في تفاقم المشكلة واستمرارها. كما قد يكون خالد وياهو قد انضموا حديثا للفريق وليسوا على دراية بكيفية قيام أفراد الفريق بعرض مشاكلهم على باقي أعضاء الفريق ومحاولة إيجاد حل لأي خلاف. كما قد يكون الفريق نفسه حديثا وليس على دراية بذلك أيضا.

قد يقوم الفريق إما بتجنب العمل معهما أو بدفعهما لمزيد من المصادمات مما يزيد من حجم الفجوة بينهما.

من الممكن أن يتسبب الفريق بطريقة غير مباشرة في اتساع نطاق هذا الخلاف وزيادة الفجوة بين خالد وياهو. فمن منطلق انزعاج الفريق من المشادات المستمرة التي تحدث بينهما قد يقدم الفريق على الامتناع عن العمل معهما مما يجعل خالد وياهو مضطرين للعمل معا باستمرار وبالتالي تزيد فرص التصادم والمشاحنات بينهما. كما قد يدفعهم الفريق على الاصطدام ببعضهما أملا في أن يقرر أحدهما ترك الفريق. وهنا لا يمكن الإقرار بصحة أي من التصرفين. إذ ليست فيهما أي منفعة للفريق أو لخالد وياهو.

علاج المشكلة

إذا كانت تلك الخلافات قد بدأت عندما كان خالد وياهو يعملان معا من قبل، ومن ثم استمرت الخلافات بينهما حتى بعد انضمامهما لفريق العمل الحالي:

عليك أن تتعامل مع الموقف بنفسك في البداية. تحدث مع خالد وياهو حول أبعاد المشكلة وانعكاساتها الخطيرة على الفريق. كما أنه يمكنك أن تعرض عليهما إمكانية نقل أحدهما أو كليهما من الفريق. فإذا كان وجودهما في الفريق يعني الكثير بالنسبة لهما فإنهما سوف يحاولان التوقف عن تلك المشادات ومحاولة رأب الصدع الذي حدث في علاقتهما. وفي مرحلة أخرى يمكن تدخل أفراد الفريق بالمساعدة. إذ قد يطلب خالد وياهو من باقي أعضاء الفريق التدخل للحيلولة دون عودتهما إلى خلافاتهما القديمة.

وقد يرحب أحدهما أو كلاهما بفكرة الانتقال للعمل في فريق آخر. فإذا حدث هذا يجب عليك عرض الموضوع على باقي أفراد الفريق في حضور كل من خالد وياهو. اترك القرار لأفراد للفريق، إذ قد يقررون عدم تقبلهم لفكرة نقل خالد وياهو من الفريق وعليه يقوم أفراد الفريق بمحاولات جادة لإزالة الخلاف. (وقد يلاقي أو لا يلاقي هذا التصرف ترحابا كبيرا من قبل خالد وياهو). كما قد يقرر الفريق أن الحل الوحيد لتلك المشكلة هو فصل الاثنين عن بعضهما، ومن ثم يقومون بتحديد الشخص الذي سوف يتم نقله إلى مكان آخر.

إذا كانا قد بدءا مع بعضهما بداية غير موفقة:

إذا كان بالإمكان ضم شخص للفريق يقوم بتسهيل العمل فإنه يمكن لهذا الشخص أن يساعد كلا من خالد وياهو والفريق بأكمله على مواجهة تلك المشكلة ومعالجة الأسباب التي أدت لظهورها. ولا يهم معرفة الأسباب وراء هذا الخلاف. كما أنه لا يجب على الفريق إصدار الأحكام فيما يتعلق بمن المخطئ ومن الذي على صواب. ولكن دور كل فرد في الفريق هو مساعدة خالد وياهو على التصريح بأسباب الخلاف ومحاولة إيجاد حل لها، ومن ثم تخطيها ومحاولة نسيانها. ويجب أن ينتهي هذا النقاش على وعد بتدخل الفريق للحيلولة دون رجوعهما لمثل تلك المشادات مرة أخرى.

إذا كان الفريق يقوم إما بتجنب العمل معهما وإما بدفعهما لمزيد من المصادمات مما يزيد من حجم الفجوة بينهما:

إذا كنت تشك في قيام الفريق بهذا، فعليك مناقشة الأمر مع أفراد الفريق بسرعة (وهنا أيضا يمكن الاستفادة من خدمات الشخص الذي يقوم بتسهيل المهام). ويجب أن أحذرك هنا أنه ربما تفاجأ برد فعل عاصف من جانب أفراد الفريق من جراء غضبهم ورفضهم لتلك المشادات. لذا فعليك بالصبر حتى يقوم أفراد الفريق بتفريغ كل الشحنات الغاضبة بداخلهم، ثم قم بالتعامل مع الموقف بحزم. يجب عليك أن تشجع كل فرد في الفريق على الاعتراف بمسئوليته تجاه ما حدث، وحثهم على التعبير عن التزامهم بإيجاد حل لتلك المشكلة. بعد ذلك سيكون باستطاعة أفراد الفريق معرفة ما يجب عليهم عمله لتفادي العودة إلى مثل تلك التصرفات مرة أخرى.

دعم فريق العمل

تنشأ النزاعات الداخلية بين أفراد الفريق الواحد نتيجة لعدة أسباب. فقد تكون بسبب الفروق الفردية بين أفراد الفريق الواحد، أو قد تكون نتيجة لشعور أحد الأفراد بالأزدراء أو القمع. كما قد تحدث تلك النزاعات نتيجة لاختلاف أفراد الفريق حول طريقة التعامل مع مشكلة ما، أو نتيجة لبعض النميمة والاعتياب. ويجب على الفريق أن يعرف كيف يتعامل مع كل نوع من النزاعات حتى إن تطلب ذلك الكثير من الوقت. كما يجب أن يكون لدى أفراد الفريق رغبة حقيقية في فتح باب المناقشة ومواجهة بعضهم البعض بتلك الخلافات. لذلك يجب أن يعتاد أفراد الفريق على مصارحة بعضهم بما يضايقهم كما في المثال التالي "إنى غاضب منكم جدا بسبب ما بدر منكم تجاهى أمس. هل حقيقتي كنتم تعنون ما قلتتموه عن أننى لا أدري ما أنا بفاعل"، "أنا لا أعتقد أن أيا منكم قد استمع إلى ما قلته باهتمام وهذا هو سبب غضبي الحقيقي منكم". مثل تلك المواجهة تتطلب شجاعة كبيرة من قبل المتحدث. كما أنها تتطلب من باقى أفراد الفريق القدرة على ضبط النفس وعدم اتخاذ موقف الدفاع. ولكن حدوث تلك المواجهة أمر حتمى وهام للغاية، إذ إنه بذلك سيتسنى للفريق محاولة إيجاد حلول لتصفية الخلاف. وكلما استطاع الفريق احتواء مثل تلك المواقف، زاد هذا من قوته وكفاءته.

١٠١

المشكلة

يواجه أفراد الفريق مشكلة في التعامل مع عضو جديد غريب الأطوار

مشهد عملي

- يأتي إليك أحد أفراد الفريق قائلا:
- "هل يمكنني التحدث معك للحظة؟"
 - "بالطبع، ما الموضوع؟"
 - "إن سعيدا، هذا العضو الجديد الذي انضم حديثا للفريق، يبدو غريب الأطوار بعض الشيء، يجب أن ترى هيئته وطريقة ملبسه"
 - "طارق، هل تعتقد حقا أنه من الصواب أن نحكم على الأشخاص بتلك السرعة من مجرد هيئتهم الخارجية وطريقة ملبسهم؟"

- "لا، ولكن هذا هو مثال بسيط على غرابة أطواره. فهو يقوم مثلا بالقاء التحية على كل فرد في الفريق باللغة الفرنسية. كما أنه في بداية كل يوم يقوم بخلع سترته وارتداء معطف المعمل"
يجب عليك هنا أن تتنع طارقا بأنك سوف تنظر في الأمر لكي تهدئ من روعه. ولكنك تشك بالفعل في غرابة تصرفات سعيد وتتساءل عن الملاحظات الأخرى للفريق.

الأسباب المحتملة

قد يكون سعيد ناجحا جدا في عمله لدرجة تشغله عن الاهتمام بمظهره.

من المحتمل أن يكون سعيد حديث العهد بالعمل داخل فريق. فقد يكون قد اعتاد العمل بمفرده، وبالتالي فإنه لم يعتد الاهتمام بمظهره ورأي الآخرين فيه.

قد تكون تصرفات سعيد الغربية نوعا من التمويه لصرف نظر الفريق عن بعض القصور في قدراته الشخصية.

قد يكون سعيد من النوع الانطوائي الذي يجهل كيفية التواصل مع الآخرين. وربما كان من الأشخاص المستغرقين في عملهم. فقد يكون مثلا يقضي معظم أوقاته في العمل على الكمبيوتر أو في دراسة الرياضيات أو العلوم. كما قد يكون قد ورث تلك الشخصية من والديه اللذين لم يشجعوه في طفولته على تكوين صداقات واكتساب مهارات في إقامة العلاقات الشخصية. ومهما كان السبب، فإنه لا يجب على أفراد الفريق تحليل الحياة الشخصية لسعيد.

يأتي سعيد بمثل تلك التصرفات الغربية رغبة منه في لفت الانتباه.

مهما كان السبب وراء تصرفات سعيد الغربية، فإن ذلك ليس موضع اهتمام. ولكن رغبة سعيد في أن يكون محور اهتمام الجميع قد لا تتسبب في الكثير من المشاكل في مجموعات العمل التقليدية. ولكن من منظور فريق العمل، فإن مثل هذا التصرف يمثل مشكلة كبيرة.

ملحوظة

يجب عليك أن تحاول في الحال صرف نظر الفريق عن الحكم على سعيد حتى يمر بعض الوقت ويتسنى لهم العمل معه. فقد يكتشفون أن هناك الكثير من التشابه في السمات الشخصية بينه وبين باقي أعضاء الفريق، ومن ثم فإن المشكلة ستنتهي من تلقاء نفسها. ولكن إن لم يحدث هذا، فعليك بدراسة الأسباب المحتملة لتلك المشكلة والتي عرضناها مسبقاً.

علاج المشكلة

إذا كان سعيد ناجحاً جداً في عمله لدرجة تشغله عن الاهتمام بمظهره:

لكم تتمنى أن يكون هذا هو السبب الحقيقي للمشكلة. ولكن في تلك الحالة يجب عليك التحدث مع بعض أعضاء الفريق المتحفظين. إذ إنك لا ترغب في أن يقوموا بالتماس الأعذار لسعيد ولكنك تريد أن يتقبلوا شخصيته كما هي والانتفاع بما لديه من مهارات. وقد يصعب هذا الأمر على بعض أفراد الفريق. لذا عليك تكرار المحاولة معهم وحثهم على التركيز على قدراته في العمل وليس على طباعه الشخصية.

إذا كان كل أفراد الفريق من المتحفظين، فإن هذا الموقف يعد فرصة جيدة لهم لمزيد من النمو والتفتح. فإذا ما اقتنعوا بما لسعيد من مهارات وفعالية في الأداء، فإن ذلك سوف يساعدهم على توسيع مداركهم بدرجة كبيرة. كما قد تحثهم تلك التجربة على إطلاق العنان لإبداعاتهم والتخلي عن تحفظهم بعض الشيء.

إذا كانت تصرفات سعيد الغريبة نوعاً من التموهيه لصرف نظر الفريق عن بعض القصور في قدراته الشخصية:

إذا كانت تلك هي المشكلة، فإن هذا سوف يتطلب الكثير من الصبر من جانب الفريق. ويجب عليك هنا أن تشجعهم على التحلي بالصبر. فقد لا يكون سعيد هو الشخص الوحيد الذي لا يتمتع بمهارة إقامة علاقات اجتماعية جيدة مع الآخرين. كما يمكنك أن ترسله إلى دورة تدريبية حول كيفية التعامل مع الآخرين. ولكن قد يكون من الأفضل أن تنتظر لبضعة أسابيع أو لشهر حتى يبدأ في الشعور بأنه جزء من الفريق. وفي تلك المرحلة سوف يشعر بمدى احتياجه لتنمية المهارات الاجتماعية

التي يفتقر إليها، ومن ثم فإنه سوف يقبل باهتمام وشغف على حضور تلك الدورة التدريبية للإلمام بكل ما يمكن عن مهارات التعامل مع الآخرين.

وفي كل من هذا الموقف والموقف السابق فإن غرابة شخصية سعيد ما هي إلا علامة على قدرته على الابتكار. إذ إن معظم الأشخاص الذين ليس لديهم مهارات اجتماعية يقومون بالانسحاب من أي نشاط اجتماعي أو قد يدفعهم هذا إلى أن يصبحوا على درجة كبيرة من التحفظ. لكن ليس هذا هو الحال مع سعيد إذ إنه قام برد فعل ابتكاري لكي يخفي ذلك القصور في شخصيته. ومن هذا المنطلق يجب على أفراد الفريق الاستفادة من المهارات الابتكارية لدى سعيد.

إذا كان سعيد يأتي بمثل تلك التصرفات الغريبة رغبة منه في لفت الانتباه:

لا يجب الوصول لهذا الاستنتاج إلا بعد محاولة الأخذ بالاحتمالين السابقين والتأكد من أنهما لا ينطبقان على حالة سعيد. فإذا كان سعيد يود الاستحواذ على الانتباه، يجب حث أفراد الفريق على ألا يعطوه تلك الفرصة، وفي الوقت نفسه لا يجب أن يلفظوه عقاباً له على ما فعل. إذ يجب عليهم أن يعطوه حق قدره من التقدير وفي نفس الوقت يجب عليهم عدم السماح له باعتبار نفسه نجم الفريق. ولكن لكي يتسنى لهم القيام بذلك، فعليهم اتباع إحدى الأفكار التالية:

- يجب على أفراد الفريق تجاهل التصرفات الغريبة التي يقوم بها سعيد للفت الانتباه إليه ومعاملته على أنه شخص عادي يستحق منهم الاهتمام مثله مثل باقي أفراد الفريق.
- قم بتقديم المدح والثناء لسعيد على مساهماته وذلك أمام كل أعضاء الفريق. فإذا أدرك أن الطريقة الوحيدة للفت الانتباه إليه هي زيادة مساهمته في العمل، فإن هذا سوف يحفزه على بذل المزيد من الجهد.
- من الممكن أن تمتدح تصرفات سعيد الغريبة فقط في حالة ما إذا كان لها دور إيجابي في ابتكار أفكار جديدة تعود بالنفع على الفريق. وعليه يمكنك حث أفراد الفريق على التخلص من الطرق التقليدية في أداء الأعمال المختلفة ومحاولة تحفيزهم على ابتكار أفكار جديدة. ولا يعد هذا الموقف مناقضاً للموقف الأول الذي اقترحت عليك فيه تجاهل تصرفات سعيد الغريبة. فعليك أن ترفض تصرفات سعيد الغريبة وتتجاهلها عندما يستخدمها كوسيلة للفت الانتباه.

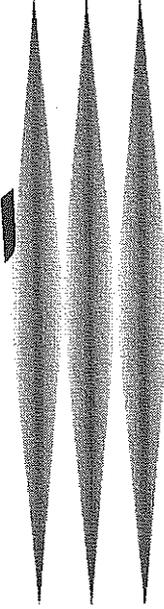
ولكن عندما تنتج عن تلك التصرفات أفكار وأبعاد جديدة تعود بالنفع على الفريق، ففي هذه الحالة يجب أن تمتدح تلك التصرفات الغريبة وتقدم لسعيد الدعم اللازم.

دعم فريق العمل

لكم سيكون شيئاً رائعاً لو اتسمت شخصية كل فرد في الفريق بشيء من تلك الغرابة الإيجابية. ففي تلك الحالة سيكون لديك فريق من الأشخاص المبدعين والمبتكرين في أداء الأعمال. ولكن الشيء المرجح أنه من الصعب حدوث هذا مهما حاولت. فما عليك إلا محاولة تشجيع كل فرد في الفريق على النظر للأمور بمنظور جديد وأكثر إيجابية. ولكي يتحقق هذا يمكن الاستعانة بالكثير من الكتب والمراجع والخدمات الاستشارية التي توضح كيفية التخلص من الأسلوب التقليدي في إدارة العمل ليحل محله أسلوب مبتكر وفعال وقادر على حل المشكلات المختلفة التي تواجه الفريق.

الفصل ٢

مشكلات العلاقات الشخصية التي تؤثر على الفريق ككل



أحياناً يصادف فريق العمل بعض المشكلات التي لا تتعلق بحالات فردية وإنما تتعلق بالعلاقات الشخصية بين أفراد الفريق بأكمله. أما مجموعات العمل التقليدية فبإمكانها تجنب مثل تلك المشكلات أو تجاهل وجودها. فيمكن لمجموعات العمل التقليدية على سبيل المثال أداء أعمالها بفعالية وكفاءة دون الحاجة للجوء إلى إيجاد حل للخلافات الكبيرة بين العاملين والتي تتعلق بكيفية إنجاز أعمال الفريق بكفاءة.

ولكن هذه الحالة لا تنطبق على فرق العمل الحديثة. إذ إن فريق العمل لا يمكنه أداء المهام المطلوبة منه بكفاءة في حالة وجود أي نزاعات داخلية بين أفراد الفريق والتي لم يتم التوصل فيها إلى تسوية ما. فإذا ما استمر أفراد الفريق في الاختلاف على أشياء تافهة، فلن يكون باستطاعة الفريق تأدية العمل بالجودة المطلوبة. لذا يجب على الفريق أن يقوم بمواجهة تلك النزاعات ومحاولة إيجاد تسوية لها.

وسوف نتعرض الكثير من المشكلات التي سوف نعرضها في هذا الفصل إلى النظام الذي يطلق عليه "إدارة الخلافات". وتعد إدارة الخلافات من المهارات الهامة جداً للفريق إذ إنها تتطلب من الفريق مواجهة تلك الخلافات التي تحدث داخل الفريق والعمل معاً على إيجاد تسوية لها. وقد تكون عملية المواجهة تلك صعبة ومؤلمة بعض الشيء، وعلى الأخص بالنسبة لفرق العمل الحديثة. وسوف تساعد الأمثلة التي

أوردناها في هذا الفصل فريق العمل، سواء كان حديث العهد أو على درجة من الخبرة، أن يتعرف على نظام إدارة الخلافات الفعال ومن ثم تطبيقه على الفريق.

١٢

المشكلة

تنافس أفراد الفريق مع بعضهم بدلاً من أن يتعاونوا معاً لإنجاز العمل

مشهد عملي

انتهى آخر اجتماع عام للفريق بالحوار التالي:

– أشرف: "أنتم تعلمون جيداً أنني أستطيع أداء العمل بطريقة أفضل من أي فرد آخر في الفريق، لذلك يجب أن تتركوا لي القيام بتلك المهمة".

– شادي: "لا أنت ولا أي فرد آخر في الفريق يمكنه كتابة التقارير مثلي. فإن كتابة التقارير هي اختصاصي. لذا فأنا أريد أن أقوم بتلك المهمة".

– وفيق: "أنا لا يهمني من يقوم بعملية تحليل البيانات اللازمة من أجل كتابة التقرير. ولكنكم تعلمون جيداً أنني أفضلكم في الكتابة، لذا فأنا الذي سأتولى هذه المهمة".

وقد استمرت تلك المجادلات بين أعضاء الفريق الثلاثة إلى أن قمت بإنهاء الاجتماع لتمنح كل فرد الفرصة لكي يهدأ، وفي الوقت نفسه لكي تتاح لك الفرصة لتجد حلاً لتسوية هذا الخلاف.

الأسباب المحتملة للمشكلة

يتكون الفريق من مجموعة من الأفراد على درجة عالية من الحماس للعمل.

إن تلك الظاهرة تدل على أن هؤلاء الثلاثة كانوا يعملون من قبل في إحدى مجموعات العمل التقليدية التي تشجع الأداء الفردي وترصد المكافآت المختلفة للأفراد حسب درجة إجادتهم في العمل. ومن ثم فإن هؤلاء الثلاثة قد استمروا في أداء العمل بالطريقة التي اعتادوا عليها.

لم يتلق أفراد الفريق أي تدريبات على مهارات العمل داخل فريق واحد. قد تتوقع بعض المؤسسات أن يقوم العاملون فيها بأداء أعمالهم بطريقة فعالة وإيجابية دون الحاجة إلى تلقيهم لأي تدريب على مهارات العمل داخل الفريق. مازال أعضاء الفريق يتلقون المكافآت بناء على أدائهم الفردي. اعتادت المؤسسات اتباع الطريقة التقليدية في تقييم أداء الأفراد. وتعتمد تلك الطريقة على حجم مساهمة كل فرد في العمل. يوجد بين أفراد الفريق العديد ممن يتصفون بالأنانية والغرور. مرة أخرى، فإن هذا الاحتمال يرجع إلى قيام هيئات العمل التقليدية بتقييم ومكافأة الأشخاص المعتمدين بأنفسهم.

علاج المشكلة

إذا كان الفريق يتكون من مجموعة من الأفراد على درجة عالية من الحماس للعمل:

تعد تلك مشكلة مؤقتة إذ إن هذا الحماس من شأنه أن يزيد من قوة الفريق بدرجة هائلة. وربما يحتاج أفراد الفريق إلى بعض التدريب (انظر الفقرة القادمة). وربما يكون كل ما يحتاجون إليه هو أن يتوافر لديهم الاستعداد والقدرة على التفاوض فيما بينهم حول كيفية توزيع مهام الفريق عليهم. ولكي يتم ذلك عليك أن تقودهم بلين نحو تحقيق هذا التفاهم والانسجام، مع منحهم الوقت الكافي والعمل على زيادة التماسك فيما بينهم.

إذا كان الفريق لم يتلق أي تدريبات على مهارات العمل داخل فريق واحد:

في معظم الأحوال يتمكن أفراد الفريق، بعد العديد من المحاولات، من تحقيق التماسك المطلوب فيما بينهم (الشعور بأنهم فريق واحد وليسوا مجرد مجموعة من الأفراد). وبدون حصول الفريق على التدريب اللازم لبناء الفريق، فإن الأمر سوف يتطلب الكثير من الوقت المضي. لذا فعليك أن تسرع في الإجراءات حتى يستطيع الفريق التغلب على تلك العقبة في أسرع وقت.

إذا كانت المؤسسة التي تعمل بها تقوم بتقديم أو توفير هذا النوع من التدريب على بناء الفريق، يجب عليك وأفراد الفريق التخطيط للبدء في التدريب في أقرب فرصة. ولكن إن لم تكن المؤسسة توفر هذا التدريب، أو إن لم يكن هناك أي حلقات تدريبية على المدى القريب، فقم بالاستفسار عما إذا كان لدى الشركة شخص خبير مهمته تسهيل العمل. فإن كان الأمر كذلك، فعليك بالاستعانة بخدمات هذا الشخص في بعض اجتماعات الفريق المقبلة. ولكن يجب عليك في البداية أن توضح لهذا الشخص أمام باقي أفراد الفريق ما الذي يود الفريق الوصول إليه.

إذا كان أعضاء الفريق مازالوا يتلقون المكافآت بناء على أدائهم الفردي:

قد يكون من الصعب تغيير نظام المكافآت المتبع في المؤسسة على المدى القريب. لذا فإن أفضل الحلول للتعامل مع تلك المشكلة هو الاجتماع مع الفريق وعرض حثييات المشكلة أمامهم. ويمكنك أن تطرح عليهم السؤال التالي: " كيف نستطيع أن نطلق على أنفسنا أننا فريق عمل في حين أن كل فرد منا يتلقى التقدير والمكافأة على أدائه الفردي؟" فإذا ما كانت لدى الأفراد رغبة حقيقية في المحافظة على كيان الفريق، فسوف يدفعهم هذا إلى محاولة إيجاد حل للمشكلة. وربما يتفق الأعضاء على الإبقاء على قدر قليل من الأداء الفردي من أجل الحصول على التقدير والمكافأة، ولكن فيما عدا ذلك فإنهم سوف يبذلون أقصى ما في وسعهم لما فيه مصلحة للفريق. ولكن إذا ما رفض الفريق التخلي عن الأداء الفردي لأي سبب من الأسباب، فإنه يتحتم على الأعضاء بذل أقصى ما لديهم للعمل تحت تلك الظروف حتى يتم تغيير نظام المكافآت الحالي. وقد يشعر أعضاء الفريق بالإعاقة وعدم القدرة على العمل بروح الفريق في ظل الظروف الراهنة.

من خلال قراءة تلك لهذا الكتاب سيتضح لك أن تلك المشكلة تظهر في العديد من المواقف. وقد تناولها بالتفصيل في الفصل الأخير، لذا فقد ترغب في أن تلقي نظرة على الحلول المقترحة في ذلك الفصل.

إذا كان بين أفراد الفريق العديد من الأشخاص ممن يتصفون بالأنانية والغرور:

قم بعرض تلك المشكلة على أعضاء الفريق. قم بمعرفة ما إذا كان أفراد الفريق يرغبون في التوافق والانسجام مع بعضهم، أم أنه يوجد لدى بعض الأفراد الرغبة في

الانتقال إلى فريق آخر. عليك بعقد المناقشات بين أفراد الفريق حول هذا الموضوع ويجب أن تكون تلك المناقشات جيدة وعلى درجة كبيرة من الأمانة (ومن المحتمل أن تكون المناقشات ساخنة). وقد يفضل بعض أفراد الفريق الذين يتميزون بقوة الأداء أن يعملوا مع أشخاص على نفس المستوى من القوة، لذا فقد يختار بعضهم أو معظمهم البقاء في الفريق. ولكن إذا اختار بعض الأعضاء الانتقال إلى فريق آخر، فعليك وأعضاء الفريق أن تقدموا لهم الدعم المطلوب ومساعدتهم في الانضمام إلى أفضل فريق ممكن.

ولكن إذا لم يبد أفراد الفريق أي رغبة في التعامل مع هذا الموقف، فليس أمامك سوى أن تقوم باتخاذ بعض القرارات بشأن من سيبقى في الفريق ومن سيرحل. وعليك القيام بعمل تلك التغييرات بسرعة. ولكن يجب أن تلجأ لهذا التصرف في النهاية بعد أن تكون قد جربت كل الاحتمالات الأخرى، فإن هذا التصرف هو أضعفها على الإطلاق.

ومهما كانت الأسباب:

لا تنزعج ولا تدع أفراد الفريق ينزعجون من وجود أشخاص على مستوى قوي في الأداء. فإنه عندما يتماسك الفريق ويصبح جبهة واحدة، فإن هؤلاء الأشخاص سوف يعطون قوة وثقلا للفريق. ولكن بينما يتدرب الفريق على تحقيق هذا التماسك احرص على ألا تركز الضوء على هؤلاء الأشخاص حتى يتسنى لكل فرد في الفريق أن يأخذ فرصته في التقدم والتطور.

دعم فريق العمل

عند بداية تكوين الفريق، يقوم بعض الأفراد، الذين على مستوى قوي في الأداء، بإثبات جدارتهم وتفوقهم. وفي هذه الحالة يكون رد الفعل الطبيعي لباقي أفراد الفريق إما التعارك معهم وإما التقهقر ومنحهم أدوارا للقيادة. ولكن لا يكتب النجاح لأي من الحالتين. لذا يجب عليك مناقشة الأمر مع هؤلاء الأعضاء ذوي الأداء العالي وأن تطلب منهم مساعدتك في محاولة إشراك كل أفراد الفريق في العمل. ونادرا ما يكون مثل هؤلاء الأفراد الأقوياء عديمي الخبرة والنضج، ولكنه في الغالب ما يكونون على استعداد لتفهم الموقف وتقديم المساعدة المطلوبة. وهكذا وبعد أن تتولد الثقة بين كل أفراد الفريق يمكنك أن تعرض المشكلة عليهم ليتعاملوا معها. وسوف يقضي

الفريق معظم الوقت في محاولة ابتكار الطرق المختلفة التي يمكن من خلالها أن يشعر كل فرد بأهمية عضويته في الفريق وأن له دورا مهما ليقوم به.

٢٢

المشكلة

يبدو أن أعضاء الفريق غير منسجمين مع بعضهم البعض

مشهد عملي

بينما كنت في طريقك إلى غرفة الاستراحة وصل إلى مسامعك الحديث التالي:

– عزام: "أتمنى لو أن أعرف من الذي قام باختيار أعضاء هذا الفريق. إنني لا أطيق التعامل مع معتمد وراجح. من يظن أن أنفسهما على أي حال؟"
– هادي: "إنهما ليسا الوحيدين اللذين لا يطاقان. فإن عمود نادرا ما يتعامل معي، وماجد يلتزم الصمت طول اليوم. أنا لا أعتقد أنهما يحبوننا."
– رامز: "هل تعتقد أنه ربما قد قمنا بأي عمل تسبب في مضايقتهم ولذلك فهم يعاملوننا بتلك الطريقة؟"

في هذا الموقف لا تستطيع أن تقول شيئا ولكنك تفكر في نفسك إذا ما كان من الممكن لهؤلاء الأشخاص أن يكون بينهم أي نوع من الانسجام والود.

الأسباب المحتملة للمشكلة

أن يكون الفريق مازال حديث العهد ولم يبدأ أفرادها بعد في الانسجام.

يوجد العديد من الأسباب لتلك المشكلة. فقد تكون هيئة العمل قد أصدرت قرارا فجائيا إجباريا بتطبيق نظام فرق العمل وذلك دون توفير التوجيه والتدريب المطلوبين. فمن المحتمل أن يكون قد تم تشكيل فريق العمل، ثم طلب من أفرادها أن يقوموا بأداء مهامهم بفعالية دون توضيح أسلوب العمل داخل فريق واحد، وما هو الفرق بين نظام العمل داخل الفريق وبين الأداء الفردي. أو قد لا يكون هناك عدد كاف من مساهلي العمل أو قد لا يكونون على دراية بمهامهم الفعلية. ومهما كانت

الأسباب، فالحقيقة الماثلة أمامنا أن الفريق لا يرى نفسه كفريق واحد متوافق ومنسجم ولكن كمجموعة من الأشخاص قدر لهم العمل معا دون أي يكون هناك أي انسجام أو توافق بينهم.

تم إخطار أفراد الفريق بأنهم سوف يعملون معا كفريق واحد وذلك دون أن يكون لهم أي خيار في ذلك، وبالتالي فهم غير مرحبين بهذا الموضوع.

عندما تصدر هيئات العمل قرارا، بالشروع في تشكيل فرق العمل وبداية العمل فيها على الفور فإنهم بذلك يرتكبون خطأ إداريا فادحا. فإن الأفراد (وربما المديرين أيضا) سيجدون أنفسهم يعملون داخل فريق واحد دون أن يكون لديهم أي تصور واضح عما يجب عليهم عمله أو عن أسلوب إدارة العمل داخل تلك الفرق. وقد يقدم بعضهم على محاولة التأقلم مع الوضع الراهن. فإذا ما انضم إليهم باقي الأعضاء، فبإمكان هذا الفريق أن يحقق النجاح. ولكن قد يرفض بعض أفراد الفريق الآخرين هذا القرار، وذلك لأنه قد فرض عليهم العمل داخل فريق واحد مما يجعلهم يقاومون هذا الوضع ويرفضون التأقلم معه.

ينتمي أعضاء الفريق إلى أقسام مختلفة داخل المؤسسة وبالتالي فهم غير قادرين على التفاهم.

غالبا ما تقوم بعض الهيئات بتشكيل فرق عمل تتكون من مجموعة من الأفراد ينتمون إلى فئات عمل مختلفة. فعلى سبيل المثال قد تقوم شركة تصنيعية بتشكيل فريق عمل مكون من مهندس تصميمات ومهندس تصنيع ومندوب مبيعات ومسئول تسويق ومراقب جودة. ومن المحتمل أن يكون هذا الفريق متعدد الوظائف على درجة كبيرة من القوة، كما يمكن أيضا أن يتسبب هذا التباين بين الأفراد في إصابتهم بالإحباط. إذ إن لكل فئة عمل طريقة مختلفة في إدارة العمل. لذلك فإنه بدون تقديم المساعدة، سوف يجد أفراد هذا الفريق صعوبة كبيرة في التواصل والانسجام.

ملحوظة:

عندما يبدو لك أنه لا يوجد انسجام أو توافق بين أفراد الفريق، فإن هذا عادة ما ينبئ عن مشكلة أكبر مما تبدو عليه في الظاهر. فإنه نادرا ما ترجع المشكلة لعدم وجود ود أو انسجام بين أفراد الفريق فقط. لذا فلا تفترض أن سبب المشكلة الوحيد هو وجود بعض الخلافات الشخصية بين الأفراد، بل عليك أن تدرس جذور المشكلة.

علاج المشكلة

إذا كان الفريق مازال حديث العهد ولم يبدأ أفرادُه بعد في الانسجام.

يجب في تلك الحالة أن تحصل أنت وفريقك على التدريب اللازم. ويجب أن يكون هذا التدريب على درجة عالية من الجودة. وبعد ذلك قم بالاستعانة بشخص خبير مهمته تسهيل العمل داخل الفريق وذلك إلى حين أن يحدث الانسجام والتوافق بين أفراد الفريق ويبدءوا في العمل معا بروح الفريق الواحد. فإن كان هذا النوع من التدريب غير متاح داخل المؤسسة التي تعمل بها، فعليك تصعيد الأمور إلى أن يقوم المسئولون بتوفير التدريب الذي يحتاجه الفريق (إذا لم يحصل الفريق على هذا التدريب، فإنه سيتفكك ولن يكون هناك أمل في أن يتمكنوا من العمل معا بفعالية).

إذا كان أفراد الفريق يرفضون فكرة العمل كفريق لأنه تم إخطارهم بأنهم سوف يعملون معا كفريق واحد وذلك دون أن يكون لهم أي خيار في ذلك:

يجب عليك أولاً أنت وفريقك أن تجتمعوا مع الإدارة العليا للتعرف على العمل المطلوب من الفريق حتى يكون لدى كل فرد فكرة عما يجب على الفريق تنفيذه من مهام (تعرض المشكلة ٩-١ لهذا الموضوع بتمعن). ثم بعد ذلك عليك باتباع الخطوات الخاصة ببناء الفريق والتي ذكرناها في الفقرة السابقة والمتمثلة في توفير التدريب المطلوب وأشخاص ذوي قدرة عالية على تسهيل العمل.

كما يجب الإشارة أيضاً إلى أن العمل في الفريق يمنح أفرادَه الفرصة في الحكم الذاتي. كما يتميز أسلوب العمل داخل الفريق بأنه ممتع ومليء بالتحديات. لذا يمكننا أن نقول إنه بالنسبة لمعظم الأفراد فإن العمل داخل الفريق يعد نوعاً من التقدم الإيجابي. ويجب عليك كقائد للفريق أن تتأكد من أن هذا هو نفس رأي الفريق. كما يجب على أفراد الفريق الاستفادة من كل الفرص المتاحة لهم. وبالتأكيد فإن الطريق لتحقيق ذلك ليس مبهماً كما أنه قد يحمل الكثير من الإحباطات. ولكن يجب أن نتذكر جيداً أنه إذا فشل الفريق، فإن ذلك سوف يعيد المؤسسة إلى سابق عهدها. وأنا على يقين أن هذا ليس هو ما تريده.

إذا كان أعضاء الفريق ينتمون إلى أقسام مختلفة داخل المؤسسة وبالتالي فهم غير قادرين على التفاهم:

إن هذا الاحتمال يتطلب جهداً أكبر من الاحتمالين السابقين. فإنه لا يكفي فقط أن يحصل الفريق على التدريب اللازم وأن يتعرف على المهمة التي يتعين عليه

إنجازها. ولكن يجب على الأفراد الذين ينتمون إلى فئات مختلفة أن يقدروا قيمة العمل الذي يقوم به كل فرد داخل الفريق. كما يجب أن يضعوا خطة عمل يمكنهم من خلالها الاستفادة من الخبرات والأعمال المختلفة لكل فرد في الفريق، وفي نفس الوقت عليهم ألا يتركوا تلك الأعمال الفردية تطفئ على روح العمل الجماعي.

هناك نقطتان يجب أخذهما في الاعتبار هنا. أولاً يجب أن تكون مهمة الفريق واضحة لكل فرد من أفرادها وأن تكون على قدر كبير من الأهمية. فإن لم يحدث هذا فعليك أن تقوم بتحقيقته (انظر الحالات الأربعة الأولى من الفصل التاسع فقد تساعدك). فعليك أن تقوم وأفراد الفريق بمناقشة الأمر مع الإدارة العليا حتى يتم تحديد مهمة معينة ينطبق عليها الشرطان السابقان، وهما أن تكون المهمة واضحة وعلى درجة كبيرة من الأهمية لكل أفراد الفريق. ثانياً، يجب على أفراد الفريق بذل كل ما في وسعهم لتنفيذ تلك المهمة. كما يجب عليهم احترام وتقدير وجهات النظر الخاصة بكل فرد في الفريق. ويمكن أن تقوم في هذا الموقف بعقد العديد من الاجتماعات مع أفراد الفريق والتي يقوم فيها كل فرد بالتعبير عن وجهة النظر الخاصة به. ويجب على باقي أعضاء الفريق أن ينصتوا إليه جيداً ويقوموا بتوجيه بعض الأسئلة لمزيد من الفهم (هنا يكون من المهم وجود شخص مهمته تسهيل العمل داخل الفريق). وفي الحقيقة فإن مفتاح نجاح الفريق يتمثل في قدرة أعضائه على احترام وجهة نظر كل فرد في الفريق. فإذا ما حدث هذا فلن تصدق ما وصل إليه الفريق من قوة وفعالية.

دعم فريق العمل

قد تكون هناك بعض مشاعر الكراهية والنفور بين أفراد الفريق، ولكن في الغالب لا يكون السبب في ذلك هو الاختلاف بين الشخصيات. فأنا أتذكر صديقاً قص لي ذات مرة أنه كان هناك اثنان من المديرين ليسا على علاقة طيبة ببعضهما مما جعلهما غير قادرين على العمل معاً. ولكن عندما أسندت إليهما مهمة تتطلب تضامناً وجهودهما معاً، كانت المفاجأة أنهما استطاعا العمل معاً بنجاح. ولكنني لا أعلم إن كان قد تولد بداخلهما أي مشاعر طيبة تجاه بعضهما البعض أم لا، ولكن هذا لا يهم في هذه الحالة. فعندما يحتاج أفراد الفريق إلى أن يتعاونوا معاً لتنفيذ مهمة ما، فإنه لا يهم أن يكون بينهم مشاعر طيبة أم لا، ولكن المهم أن ينفذوا ما يتطلبه منهم العمل.

المشكلة

لا يعمل أفراد الفريق معا بالنجاح والفعالية المطلوبة

مشهد عملي

طلب منك مديرك أن تحضر إلى مكتبه ووجه إليك الحديث التالي :

”إنني حقا مهتم بما يجري داخل فريقك. فإن أفراد الفريق يبدون وكأنهم لا يجيدون العمل معا. وأنا أعلم جيدا أن كل أعضاء الفريق على درجة عالية من الكفاءة، ولقد تأكدت من ذلك بنفسى عندما قمت بتشكيل الفريق. ولكنني لا أرى أنهم يتعاونون معا في العمل بالدرجة التي توقعتها. وفي الحقيقة فإن إنتاجية الفريق أقل من إنتاجية معظم أفرادها عندما كانوا يعملون بمفردهم. فإن كان ليس باستطاعتك عمل شيء حيال ذلك، فإنني أخشى أننا قد نضطر إلى حل الفريق“.

أنت تعلم أن الفريق قد ارتكب بعض الأخطاء، ولكن الوقت مازال مبكرا لإصدار قرار بحله. وتتساءل عما يمكنك عمله لتحسين الموقف.

الأسباب المحتملة للمشكلة

كما هي الحال في الموقف السابق، فقد لا يكون أفراد الفريق قد شعروا بالانسجام والتوافق معا حتى الآن.

قد لا يكون الفريق قد تلقى أي تدريب على بناء الفريق. كما قد لا يكون متاحا له الحصول على تسهيلات في العمل.

قد لا يكون هناك توازن بين مهارات أفراد الفريق الواحد.

قد تقدم بعض هيئات العمل على تطبيق نظام فرق العمل لما وصل إليه من شهرة في مجال الإدارة. ومن ثم تشرع في تشكيل الفرق دون أن تتأكد تماما من وجود توازن بين مهارات الأفراد. ويتسبب غياب بعض المهارات التي تتعلق ببعض المجالات الهامة في إعاقة الفريق وإلحاق الضرر به. كما قد تواجه الفريق مشكلة أخرى مختلفة

هذا الموقف تعد أمرا غاية في الأهمية. فعليك أن تقوم بالاجتماع مع أعضاء الفريق لإعادة تعريفهم بأبعاد المهمة حتى تكون واضحة بالنسبة لهم ويروا أنها تستحق بذل الجهد. وفي غضون أسابيع أو شهور قد تجد بعض الأشخاص من الإدارة العليا يقولون لك: "إن هذا ليس ما كان مطلوبا من الفريق عمله". وتعد تلك نتيجة طيبة، إذ إنه إذا حدث هذا، فسوف يكون بإمكانك أن تستغل تلك الفرصة لمعرفة ما هو المطلوب من الفريق عمله على وجه التحديد.

وفي الفصل التاسع من هذا الكتاب تستطيع أن تجد مزيدا من المعلومات عن كيفية توضيح مهمة الفريق.

إذا ما تباينت وظائف أفراد الفريق مما يجعلهم غير قادرين على التفاهم:

لقد حصلت فرق العمل متعددة الوظائف على شهرة كبيرة، ولكن في نفس الوقت قد تتسبب تلك النوعية من فرق العمل في زيادة عدد المشكلات الخطيرة. وعليك أن ترجع إلى الحالة الأخيرة من الفصل السابق والتي تتعامل مع تلك المشكلة بالتحديد. كما يمكنك أيضا أن تطلع على المشكلة ١١-١٠.

دعم فريق العمل

عندما توجه هيئة العمل اهتماما حقيقيا بفرق العمل، فإنها تعطيهم فرصة حقيقية لاتخاذ المبادرات في العمل أكثر من أي وقت مضى. وسواء كانت المهمة واضحة أو غامضة، ففي هذه الحالة سيكون لدى أفراد الفريق الفرصة لإعادة تعريف أبعاد المهمة وتبنيها. ويحدث هذا فقط في حالة ما إذا أصبح الفريق مسئولاً عن المهمة وعن الإنجازات التي سوف تنبثق عنها. وسوف تأمل أن يحصل الفريق أثناء قيامه بذلك على الدعم الكامل من المسؤولين. وقد يتطلب الأمر من أفراد الفريق أن يؤدوا تلك المهمة باستخدام قدرتهم الشخصية في الحكم على الأمور. وتذكر أنه من الأسهل طلب المغفرة عن طلب الإذن بالقيام بعمل ما.

٤٢

المشكلة

يتعارك أفراد الفريق باستمرار على أسباب تافهة

مشهد عملي

تشعر بالامتعاض حين سماعك لكمال ورامى وحلمى يتعاركون حول المكان الذي يجب أن يعقد فيه حفل الاستقبال. وما أن يهدأ الموقف وتعتقد أن المشكلة قد انتهت، تجد فريدا يقترح فكرة جديدة. وتجد نفسك أمام حقيقة واقعة وهي أن أربعة أفراد من الفريق على درجة عالية من الكفاءة يضيعون وقتهم ووقت الفريق في أشياء بمثل تلك التفاهة.

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد يكون هذا تصرفا طبيعيا من قبل أفراد الفريق.

قد يكون الفريق يعمل حاليا في مشروع ما حيث يعانون فيه ضغطا شديدا في العمل. لذلك فقد يكون هذا الحوار مجرد محاولة للتقاط الأنفاس من متاعب وقيود العمل.

يعتبر هذا دليلا على أن الفريق لم يتماسك بعد.

مرة أخرى قد تحدث تلك المشكلة نتيجة لاعتقاد أعضاء الفريق أنهم مجموعة من الأفراد يعملون معا وليسوا فريقا حقيقيا.

عدم قدرة الفريق على التعامل مع الموضوعات الجادة لذلك فإنه يلجأ للبدائل، ومنها الاهتمام بالموضوعات التفاهة.

قد تكون هناك بعض الموضوعات الهامة التي يجب على الفريق التعامل معها مثل بدء الفريق في العمل في مشروع جديد مشوق، أو أن يكون أحد أفراد الفريق قد أتى بتصريفات خاطئة أو غير لائقة ويجب على باقي أعضاء الفريق مواجهته بذلك. ولكن الفريق يقوم بتجنب تلك الموضوعات وينشغل عنها ببعض الموضوعات الأقل أهمية.

قد يكون هناك اختلافات جوهرية بين أفراد الفريق حول ما الذي يجب عمله للاحتفال بالإجازات.

يتميز العصر الذي نعيش فيه بالتعددية وقد تنجم عن ذلك العديد من الاختلافات حول أهمية الاحتفال بالإجازات في مناسبات معينة هامة.

ملحوظة:

إن قضاء معظم الوقت في الحديث في موضوعات تافهة قد يكون علامة على أن الفريق ليس لديه كم كاف من العمل ليشغل كل وقته (كما في المشكلة رقم ٥-١). كما قد تكون المهمة التي يجب على الفريق القيام بها غير واضحة أو غير عملية (كما في المشكلات رقم ٩-١، ٩-٣، ٩-٤). فإن لم يكن سبب المشكلة أيًا من تلك الاحتمالات، فعليك بالرجوع إلى المشكلات التي أشرنا إليها.

علاج المشكلة

إذا كان هذا تصرفا طبيعيا من قبل أفراد الفريق:

إذا كان الفريق يحاول مجرد التقاط الأنفاس من عناء العمل، فعليك أن تتأكد أن هذا لن يستمر طويلا. أما إذا أصر الفريق على الاستمرار في تلك المناقشة، فقم باقتراح أن يقوم فردان أو ثلاثة من أكثر الأشخاص المهتمين بالموضوع بتشكيل لجنة فرعية لمحاولة مناقشة أفضل البدائل. على الأقل فإن هذا سوف يقلل من الخلافات حول هذا الموضوع.

ولكن إذا ما أصر الفريق على مناقشة تفاصيل هذا الموضوع، فعليك أن تواجههم بحقيقة ما يحدث. فيجب أن توضح لهم أن هذا يعد إهدارا لوقت الفريق ووقت المؤسسة، ويجب على الفريق أن يدرك هذا جيدا ومن ثم يكون على استعداد للتقليل من حجم الوقت الضائع في أمور تافهة.

إذا كان هذا دليلا على أن الفريق لم يتماسك بعد:

قم بمراجعة المشكلات الثلاث التي قمنا بعرضها في بداية هذا الفصل وبالتحديد المشكلة الثانية. فقد تجد فيها بعض الاقتراحات الجيدة التي يمكن تطبيقها في هذا الحالة.

يمكنك أن تتخذ خطوة إيجابية لمساعدة الفريق على تحقيق التماسك المطلوب سواء بعد أو قبل حصوله على التدريب المناسب. قم بتحديد المشكلات التي يعاني منها الفريق والتي يمكنه بسهولة إيجاد حل لها. وعندما يبدأ الفريق في التعامل مع واحدة من تلك المشكلات عليك بتوفير كل الدعم والتوجيه المطلوب لكي يصل الفريق إلى حلول فعالة وإيجابية. ثم يجب عليك أن تتأكد أن الفريق يدرك النجاح الذي حققه وأن يقوم بالاحتفال به.

إذا كان الفريق غير قادر على التعامل مع الموضوعات الجادة، ومن ثم فإنه يلجأ للبدائل، ومنها الاهتمام بالموضوعات التافهة.

ويبدل هذا على أن الفريق في حاجة لمزيد من الخبرة في التعامل كفريق واحد ناجح وفعال. ومرة أخرى إذا كان هناك شخص مهمته تسهيل العمل، يجب أن تجعله يعمل مع الفريق.

وسوف تتعرض المشكلات الثلاث القادمة لهذا الاحتمال بالتفصيل، فعليك الاطلاع عليها لمزيد من الأفكار.

إذا كان هناك اختلافات جوهرية بين أفراد الفريق حول ما الذي يجب عمله من أجل الاحتفال بالإجازات:

عندما يختلف أفراد الفريق حول بعض الموضوعات مثل كيف يتم التحضير للاحتفال ما (أو كيف يمكن تقسيم الجراج بينهم، أو ما الذي يجب أن يأكلوه في الغداء، وما إلى ذلك) فإنهم ولا شك يتجادلون حول موضوعات تافهة. ولكن في نفس الوقت قد لا تكون تلك الموضوعات سطحية وتافهة كما نعتقد. فمثلا قد يتجادل بعض الأفراد حول الميعاد الذي سوف تعقد فيه الحفل نظرا لارتباطه ببعض الالتزامات العائلية الهامة في ذلك الوقت. وهكذا فإنه لا يمكن أن نصف أي سبب من تلك الأسباب بالتفاهة.

فإذا كانت الموضوعات التي يتجادل عليها الفريق ليست تافهة، فإن الفريق بحاجة إلى معرفة كيفية الوصول إلى تسوية ما فيما يتعلق بتلك الموضوعات. وفي تلك الحالة عليك أن تقوم بإرشادهم. كما يجب عليك أيضا منحهم الوقت الكافي لكي يعبروا عن كل المشكلات التي لديهم. ويعد التعامل مع مثل تلك الموضوعات الشخصية ليس فقط اختبارا لمدى نضج الفريق، بل وسيلة لكي يستمر الفريق في النضج.

دعم فريق العمل

وكما الحال دائما، عليك أن تنصت جيدا لأفراد الفريق وتحاول أن تجمع كل الحقائق حول الموضوع قبل أن تستنتج السبب الحقيقي وراءه. فإذا ما تعاملت مع الموقف على أنه تافه في حين أن له أثرا كبيرا على الحياة الشخصية للعديد من أفراد الفريق، فإنك بذلك تحول دون نمو الفريق وتتسبب في إعاقة قدرته على إظهار

الاهتمام برغبات أعضائه. ولكن في بعض الأحيان قد تتسم الأمور بالفوضى مما يجعلك تعتقد أنها أمور طفولية وتافهة. ولكن يجب عليك أن تترك القرار هنا لأفراد الفريق. كل ما عليك هو أن ترشدهم في أثناء اتخاذهم للقرار حتى يتسنى لهم إصدار قرارات فعالة تأخذ في اعتبارها رغبات كل أفراد الفريق. وقد لا يكون هذا عملاً سهلاً ولكنه مهم للغاية.

٥٢

المشكلة

ليس باستطاعة الفريق التعامل مع الخلافات الكبيرة

مشهد عملي

- إيهاب: "حسناً، أعتقد أن هذه فكرة عظيمة".
 - وائل: "إيهاب لماذا تصر على طرح هذا الموضوع، أليس لدينا ما يكفي لننقل عليه؟"
 - أمجد: "أعتقد أن إيهاب على حق، وفي الوقت نفسه فأنا غير معجب برأيك يا وائل".
 - علاء: "هل يستطيع أحدكم الإنصات إلى وجهة نظري فيما يجب علينا أن نفعله؟"
- وهكذا تتصاعد الأمور حتى تقوم بإنهاء الاجتماع بعد وقت قصير دون الوصول إلى قرار، ويخرج جميع أفراد الفريق من الاجتماع غاضبين.

الأسباب المحتملة للمشكلة

لم يعمل أفراد الفريق معاً بروح الفريق لفترة كافية بعد.

يتمتع الجميع أن يقوم أفراد الفريق الجديد بالعمل معاً بكفاءة، مما يجعل الفريق يشعر بالضغط الشديد عليه للقيام بذلك في أسرع وقت. ولكن بعض الأمور يجب أن تأخذ وقتاً طويلاً كي تتم. ومما لاشك فيه أن تكوين فريق عمل متماسك وعلى درجة كبيرة من الكفاءة يعد من هذه الأمور التي تتطلب الكثير من الوقت.

لم يتلق الفريق تدريبات فعالة على العمل داخل الفريق.

يتسبب هذا في العديد من المشكلات حيث إنه قد تكون لدى الفريق رغبة حقيقية في العمل بروح الفريق ولكنه لا يدرك كيف يمكنه القيام بذلك. وتفترض هيئات العمل أن أفراد الفريق سوف يتحسسون طريقهم جيدا. وبالفعل فقد يتمكنون من ذلك ولكن هذا يتطلب الكثير من الوقت.

قد تواجه أفراد الفريق بعض المشكلات الأخرى مع المهام المطلوبة منهم، أو الحافز الذي يتلقونه، أو أي أمور أخرى تتعلق بهيكل العمل.

يوجد هنا العديد من التساؤلات مثل هل المهمة المسندة للفريق غير واضحة، أو كبيرة جدا بحيث يصعب على الفريق النجاح في التعامل معها بكفاءة؟ هل يتم مكافأة الفريق بطريقة فردية من قبل الرؤساء؟ هل يوجد هناك أي مشكلة تتعلق بهيكل العمل تتسبب في إحباط الفريق؟

يوجد العديد من المشكلات العميقة التي تتعلق بعلاقة الأفراد ببعضهم، غير طافية على السطح.

إذا كنت قد عملت لفترة طويلة في إحدى هيئات العمل التقليدية، فأنت تعلم أن هناك بعض التيارات الشديدة من المشاعر السلبية تسري بين أفراد العمل. ودائما ما تكون تلك المشاعر دفينية ولا تطفو على السطح. ولكنها تتمثل في وجود مشاعر الكراهية المستمرة والأحقاد الشخصية وعدم قدرة الأقسام على التعامل مع بعضها. وفي الغالب فإنه لا توجد طريقة للتعامل مع المشكلة الحقيقية لذلك فإنها تمتد لتلوث كل بيئة العمل. بينما تمنح فرق العمل الفرصة لأعضائها للتعامل مع مثل تلك المشكلات ولكن فقط في حالة ما إذا كان الفريق ككل وأفراده أيضا على درجة من النضج تمكنهم من مواجهة تلك المشكلات بأمانة. وإذا كانت تلك المشكلات تؤثر على قدرة الفريق على النجاح، فيجب التعامل معها وإيجاد حل لها.

ملحوظة

يعد هذا نوعا من التحذير. إذ إنه عندما تواجه الفريق مشكلة تتعلق بعدم قدرتهم على العمل، وبالتحديد عندما لا يستطيعون الاتفاق معا على موضوع ما أو عندما لا تكون لديهم القدرة على إيجاد الاتجاهات الصحيحة، فقد يحاول الفريق أن يجد

قائدا قويا يمكنه أن يرشدهم إلى ما يجب عليهم عمله. ويجب أن ترفض أن تكون هذا القائد، بل حاول أن تقود الفريق بلطف إلى أن يتقبل تحمل مسئولية أفعاله وأهدافه.

علاج المشكلة

إذا كان أفراد الفريق لم يعملوا معا بروح الفريق لفترة كافية بعد:

إذا كان الفريق مازال حديثا، يجب عليك ألا تضغط عليه. ويجب أن تتأكد أن الفريق يحصل على التدريب المطلوب، وأنه يستعين بخدمات شخص خبير في تسهيل العمل. وبالتحديد عليك أن تراقب إحباطات الفريق ومساعدته في التغلب عليها. وبالصبر فإن الفريق سوف يحقق النجاح. ويجب عليك هنا أن تتأكد من إيمان الفريق بتحقيق النجاح إلى أن يتحقق هذا.

ولكن إذا ما استمرت المجادلات والخلافات على نفس النحو دون تحسن، يجب عليك أن تعيد دراسة الموقف فربما كان هناك سبب آخر غير كون الفريق حديثا.

إذا لم يتلق الفريق تدريبات فعالة على العمل داخل الفريق:

وكما ترى فمن آن لآخر تعاود تلك المشكلة في الظهور. ولكن يجب عليك هنا أن تقوم بتعريف معنى كلمة "تدريب فعال". فإن جزءا كبيرا من فعالية التدريب هو التدريب على كيفية التعامل مع النزاعات. ومن المحتمل أن يكون التدريب الذي توفره المؤسسة لا يتعرض لهذا الموضوع. أو قد يكون الشخص الذي يقوم بتسهيل مهام العمل لديه مشكلة في التعامل مع النزاعات. فإذا كان الأمر كذلك، فعليك البحث عن دورات تدريبية أخرى وشخص كفء لتسهيل مهام العمل وذلك لمساعدة الفريق على تحديد سبب النزاع ومن ثم إيجاد تسوية له.

إذا كان أفراد الفريق يواجهون بعض المشكلات الأخرى مع المهام المطلوبة منهم، أو الحافز الذي يتلقونه، أو أي أمور أخرى تتعلق بهيكل العمل:

يستلزم الموقف هنا أن تكون لديك مهارة معينة في النظر إلى ما هو أعمق من المنظور السطحي لأي مشكلة. فإن لم تكن لديك تلك المهارة، يمكنك التدريب عليها

أنت وأفراد الفريق. وفي حالة إذا ما تكون لديك شك أن أحد تلك الموضوعات قد يتسبب في وجود سوء تفاهم، فعليك بعرض الموضوع على الفريق لمناقشته ومحاولة التوصل إلى حل بشأنه. فإذا استطاع أفراد الفريق التوصل إلى الموضوع الذي قد يسبب سوء التفاهم، ففي هذه الحالة سوف يكون بإمكانهم أيضا الوصول إلى قرار جماعي فيما يتعلق بما يجب عليهم عمله إزاء هذا الموضوع.

إذا كان هناك العديد من المشكلات العميقة التي تتعلق بعلاقة الأفراد ببعضهم، غير طافية على السطح.

إن تلك المشكلة ليست من نوعية المشكلات التي يمكنك أن تعرضها على أفراد الفريق ليقوموا بالتعامل معها. ولكن يجب أن تختار الوقت المناسب لذلك، فربما تأتي اللحظة المناسبة أثناء إحدى المناقشات حينما يمكنك أن تقوم أنت أو أي فرد في الفريق بالتصريح بالموضوع الذي تعتقد أنه يمثل مشكلة حقيقية ولكنها غير ظاهرة. فإذا حدث هذا، فلا تتسرع في إصدار الأحكام أو توجيه الاتهامات. ولكن عليك بعرض الموضوع على أنه يثير اهتمامك؛ لأن له علاقة بأفراد الفريق.

إذا كان الموضوع على درجة من الحساسية بحيث لا يجب عرضه على الفريق بأكمله في بادئ الأمر، فربما يجب عليك أن تتحدث مع الأشخاص الأساسيين في الفريق وتقنعهم بتولي أمر تلك المشكلة. وبمساعدتك سوف يكون بإمكانهم التعامل مع المشكلة بالتدرج. فإذا ما حدث هذا، فإنه أفضل الحلول. ولكن بعد انتهاء المشكلة يجب على هؤلاء الأعضاء تقديم تقرير للفريق عن تطورات المشكلة وكيف قاموا بالتعامل معها. كما يجب عليهم أيضا منح باقي أفراد الفريق الفرصة لمناقشة هذا الموضوع معهم. ويعد هذا غاية في الأهمية وذلك لسببين، الأول: أنها تعد فرصة جيدة للفريق بأكمله للتعرف على كل أبعاد المشكلة. والثاني: أن نجاح هؤلاء الأعضاء في التعامل مع تلك المشكلة قد يشجع بعض أفراد الفريق ممن لديهم مشكلات مشابهة على عرض تلك المشكلات عليهم. وقد يقوم فرد أو اثنان بتفجير العديد من المشكلات التي لم تكن ظاهرة لباقي أعضاء الفريق.

دعم فريق العمل

في معظم الأحوال يكون من أصعب المشكلات التي يجب على أفراد الفريق التعامل معها وإيجاد حل لها هي تلك المشكلات التي لا يبنى ظاهرها بحقيقة

خطورتها. ومن نوعية تلك المشكلات الخفية تلك المشكلات العميقة والتي تتعلق بالعلاقات الشخصية بين أفراد الفريق، وأيضا تلك التي تتعلق بهيكل العمل. ولكن كيف يمكنك أن تستنتج أن هناك مشكلة كهذه؟ إذا ما وجد أفراد الفريق أنفسهم يدورون في فلك نفس الموضوع، أو يتعاركون بسبب نفس الموضوعات بطريقة متكررة ومستمرة لا يبدو لها نهاية، فإن هذا النوع من التكرار الممل للأحداث المصحوب بالكثير من الانفعالات يعد دليلا أكيدا على أن هناك مشكلة حقيقية. وعندما يحدث هذا، فإنه يتعين على أفراد الفريق النظر إلى مواطن الأمور والتنقيب في الأعماق عن تلك المشكلة. وقد يكون هذا أمرا صعبا للغاية ولكن يجب القيام به بنجاح حتى يتسنى للفريق التقدم وتحقيق مزيد من النجاحات.

٦٢

المشكلة

لا يقوم أفراد الفريق بمناقشة اختلافاتهم في الرأي

مشهد عملي

في حديث لك مع نبيل توجه إليه السؤال التالي:

- "هل ما زلت تعتقد أنه يجب علينا أن نقوم بإجراء تلك التغييرات في الشكل العام للتقرير؟"

- "بالقطع، فأنا أعتقد أن ذلك سيكون من الأفضل"

- "ولكنك لم تعرض هذا الموضوع على باقي أفراد الفريق في الاجتماع الذي عقد هذا الصباح"

- "لم يكن هناك وقت لذلك، بالإضافة إلى أننا كنا مشغولين بموضوعات أخرى."

وبعد انتهاء الحديث تدرك أن نبيل هو ثالث شخص كان لديه موضوع ما يود أن يعرضه على باقي أفراد الفريق في اجتماع هذا الصباح ولكنه لم يفعل. و تجد نفسك تتساءل ما الذي يحدث؟.

الأسباب المحتملة

مازال أفراد الفريق يتصرفون بالطريقة التي اعتادوا عليها في مجموعات العمل التقليدية.

في مجموعات العمل التقليدية ينمو داخل الأفراد شعور بأنه لا يجب عليهم إثارة أي موضوعات حساسة وبالتحديد الموضوعات التي قد تسبب اختلافا بين أفراد المجموعة أو تلك التي تشكك في تصرفات المؤسسة الحالية. ومن ثم يكون من الصعب على هؤلاء الأشخاص التغيير عندما ينضمون إلى فريق عمل، وذلك لأنهم سوف يستمرون في العمل بنفس الطريقة التي اعتادوا عليها. وحتى عندما يحاول المدرب أو مسهل العمل أو قائد الفريق إقناعهم بأنه لا توجد مشكلة إذا أبدوا اعتراضهم على أي شيء، فإنهم لن يقدموا على ذلك بسهولة. وليس هذا معناه أنهم رافضون للتغيير ولكنهم فقط يختبرون الجو العام والبيئة الجديدة. فإذا ما شعروا بالأمان، فإنهم سوف يبدأون في التغيير. (ولكن هل سيتمكنون حقا من التغيير؟ هذا موضوع آخر).

قد تكون تلك هي الطريقة التي يتبعها أفراد الفريق لإخفاء عدم قدرتهم على الموافقة على الحلول المقترحة:

ارجع إلى المشكلة رقم ٢-٥ والتي تتعلق بكثرة الجدل بين أفراد الفريق. فإذا كنت قد عانيت من هذا الموضوع ولو لفترة قصيرة، فأنت تعلم أنه أمر غير محتمل بالمرّة. وقد يكون الفريق قد فقد الأمل في مقدرته على الاتفاق على حل لأي مشكلة خطيرة. ولذلك فإن أفراد الفريق يحاولون دائما تجنب إثارة أي موضوعات خطيرة، كما أنهم يحاولون الابتعاد عن أي أمر أو حل قد يتسبب في حدوث بلبلة داخل الفريق.

علاج المشكلة

إذا كان أفراد الفريق لازالوا يتصرفون بالطريقة التي اعتادوا عليها في مجموعات العمل التقليدية:

إذا كان الفريق ما زال حديث العهد، فعليك بإرشاد أعضائه لكيفية اتباع نظام المصارحة مع بعضهم البعض، ثم وضح لهم أنه لا ضرر من الاختلاف في الرأي

والاعتراض، ولكن لا تكن داعيا لحدوث المصادمات بين أفراد الفريق. فإن لم يكن نبيل على استعداد لإظهار اختلافه في الرأي مع باقي أفراد الفريق، فلا تعط الموضوع حجما أكبر مما يستحق. ولكن عليك أن تستمر في إتاحة الفرص أمام أفراد الفريق لإظهار بعض الاختلافات الودية في الرأي. فإذا ما حدث هذا، يجب عليك أن تكون على قدر كبير من التفهم والمصارحة، وأن تساعد الفريق على ذلك أيضا، ثم قم بمساعدة الفريق في إيجاد تسوية لتلك الخلافات.

وفي تلك الحالة أيضا يجب عليك أن تتهمل في المضي قدما في الموضوع. فلا تتوقع أن تظهر فجأة خلافات حادة في الرأي بين أفراد الفريق، أو أن يتمكنوا من إيجاد تسوية لتلك الخلافات بطريقة فجائية. فإن تغيير العادات القديمة يتطلب الكثير من الوقت. وفي كل مرة يقوم فيها أفراد الفريق بمواجهة أي اختلاف في الرأي يحدث بينهم دون أن يحاولوا تجنب ذلك، فعليك بتركيز الضوء على هذا المجهود. وأيضا عندما يتمكن الفريق من إيجاد تسوية لتلك الخلافات عليك الإشادة بالمجهود الذي قام به الفريق. فإذا ما بدأت عملية التغيير بخطوات بسيطة، فإنها سوف تمتد لأميال كبيرة إذا استمرت محاولاتك أنت وأفراد الفريق من أجل الوصول إلى الغاية المطلوبة.

إذا كانت تلك هي الطريقة التي يتبعها أفراد الفريق لإخفاء عدم قدرتهم على الموافقة على الحلول المقترحة:

يعد هذا الموقف أكثر خطورة من الموقف السابق، إذ إنه في تلك الحالة فقد سبق لأفراد الفريق وان اختلفوا مع بعضهم البعض. ونتيجة لتلك التجربة الصعبة فقد تعلموا أن الاختلاف في الرأي بين أفراد المجموعة أمر غير محبب ويتسبب في الكثير من المتاعب والمعاناة. وهنا يجب على الفريق نسيان ما تعلموه من تلك التجربة حتى يتمكنوا من النمو والتقدم.

ولا يجب عليك هنا أن تمارس أي ضغط على أفراد الفريق أو أن تحاول دفعهم إلى التعبير عن اختلافاتهم. فإن هذا من شأنه أن يأتي بنتائج عكسية تماما، إذ إن أفراد الفريق قد يبالغون في إخفاء أي اعتراض أو اختلاف لديهم. ولكن طالما كنت منصفا تجاه هذا الموضوع و لم تبد رغبة في اختصار الطريق أمام الفريق، حينئذ يمكنك العمل مع أفراد الفريق لمساعدتهم على عرض ومناقشة الموضوعات المختلفة. وإذا كان هناك فريق آخر يتميز أفراداه بقدرتهم على التعامل بصراحة مع الخلافات التي تحدث بينهم، يمكنك أن تستدعي أحد أفراد هذا الفريق ليقوم بتشجيع فريقك على القيام بذلك. كذلك يمكنك الاستعانة بشخص تكون مهمته تسهيل العمل.

ومرة أخرى يجب عليك الصبر، إذ إن أفراد الفريق قد يخشون العواقب إذا ما بدءوا في إطلاق العنان لاختلافاتهم. وهنا يكون دورك المهم هو أن تساعدكهم على إدراك أنه لا توجد حاجة بهم لأن يخافوا، إذ إن بمقدورهم تنمية بعض المهارات التي ستمكنهم من التعامل مع تلك الاختلافات. فإذا ما استوعب بعض أفراد الفريق هذا المفهوم، فبإمكانهم تقديم الدعم والمساندة لباقي أفراد الفريق. إذن فلكي ينجح هذا الموضوع يجب عليك منح أفراد الفريق الوقت الكافي.

ومهما كانت أسباب تلك المشكلة:

عليك أن تتذكر أنه بمجرد أن يتعلم أفراد الفريق كيف يمكنهم التعامل مع (أو تجنب) المشكلات، فإنهم سوف يشعرون بالتغيير فقط عندما يتأكدون من فعالية وجدوى الأسلوب الجديد مما يجعلهم لا يخشون من تجربته. هذا ويمكن لأفراد الفريق التأكد من فعالية هذا الأسلوب الجديد بعدة طرق. فقد يؤكد لهم شخص يثقون به فعالية هذا الأسلوب ونجاحه المضمون. كذلك فقد يؤكد لهم شخص من أعضاء فريق آخر نجاح أنه باستطاعتهم النجاح في العمل بالأسلوب الجديد. ولكن الأهم من ذلك، فإن نجاح تجربتهم الأولى في تطبيق الأسلوب الجديد سوف تجعلهم يثقون به ويقبلون على التغيير.

دعم فريق العمل

لكي يتسنى لفريق العمل النجاح، يجب على أعضائه نسيان الكثير مما تعلموه في الماضي. فلقد تعلمنا جميعاً ألا نتخذ أي مبادرات في العمل، بل يجب أن ننتظر حتى يملي علينا قائد الفريق ما يجب عمله، ومن ثم نشرع في تنفيذه بنفس راضية. وباختصار فإنه كان محظوراً علينا إثارة المشكلات من خلال التعبير عن آرائنا أو اختلافنا في الرأي مع الآخرين. لذا فإنه يتعين على فريق العمل الحديث أن يخصص جزءاً كبيراً من وقته في البداية لنسيان كل تلك التعليمات الخاطئة، قبل شروعه في تعلم معنى العمل داخل فريق واحد. وقد تصاب أنت ومعظم أعضاء الفريق بالملل وترغب في الإسراع في الإجراءات. ولكن يجب عليك ألا تتسرع. ويجب أن يكون لديك تصور واضح لوجهة الفريق بعد ذلك وإلى أين ستكون. وحينما يحين الوقت المناسب لذلك، عليك بإطلاع أفراد الفريق على هذا التصور موضحاً لهم كل خطوة نحو الاتجاه الصحيح، ثم ابدأ في التنفيذ.

المشكلة

يرضى الفريق بالحلول الوسط بدلا من إيجاد حل حاسم ونهائي للمشكلة

مشهد عملي

- رياض: "شاكر، هل أنت على استعداد أن تسقط الجزء الخاص بالأقفال رديئة الصنع من التقرير مقابل أن أقوم بإضافة جزء خاص بضعف الدورات التدريبية؟"

- شاكر: "ولكن تلك مقايضة غير جيدة، فأنت تعلم أن كلا الموضوعين على درجة كبيرة من الأهمية".

- رياض: "قد تكون كذلك ولكننا في حاجة لأن نتوقف عن المجادلة حول تلك الموضوعات ونقوم بالانتهاء من كتابة التقرير".

- مرسى: "إن رياض محق فيما يقول. أنا موافق يا شاكر أن ننحى موضوع الأقفال رديئة الصنع جانبا. قد تكون تلك سخافة منا، ولكننا بحاجة إلى الانتهاء من هذا التقرير".

- شاكر: "حسنا، لا ممانع لدي، فإذا كنا لن نستطيع الاتفاق على رأي واحد فاعتقد أنه من الأفضل أن أستسلم حتى نستطيع الانتقال إلى موضوع آخر".

وهنا تتعجب مما حدث، إذ إنه للمرة الثالثة هذا الأسبوع، يصل الفريق إلى نتيجة ضعيفة. وهذا يرجع إلى أنه بدلا من أن يحاول أفراد الفريق إيجاد حل فعال وحاسم للمشكلات التي تواجههم، فإنهم يكتفون لتوصل إلى حل وسط والذي يعتبر أقل مستويات الحلول الممكنة.

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد لا يعلم أفراد الفريق كيف يتعاملون مع الخلافات.

من المحتمل أن الفريق قد قرر أنه أمام ثلاثة خيارات؛ فإما أن يتعاركوا مع بعضهم البعض، وإما أن يقوموا بتجنب المشكلات الصعبة، وإما أن يحاولوا الوصول

إلى حل وسط كوسيلة لتجنب النزاع. ويقوم الفريق هنا بالموافقة على الخيار الأخير. وربما يرجع السبب في هذا لبعض التصرفات والاتجاهات التي انتقلت مع أفراد الفريق من المؤسسات التقليدية التي كانوا يعملون بها. إذ إنه ليس باستطاعة تلك المؤسسات التعامل مع النزاعات وإيجاد حل لها. لذا فإنها تقدم على تشجيع الأفراد والفرق على إيجاد حلول وسط سريعة من أجل السيطرة على الموقف.

يبدو أن الفريق لا يبالي ببعض المشروعات المسندة إليه.

قد يكون لدى أفراد الفريق معايير خاصة غير رسمية في الحكم بأهمية مشروع ما، وبالتالي فإنهم يحاولون الانتهاء سريعاً من المشروعات التي تعد من وجهة نظرهم غير هامة حتى يستطيعوا التفرغ للعمل في تلك المشروعات الهامة. كما قد يقررون أيضاً أنه توجد بعض المؤسسات على درجة من الأهمية أكبر من مؤسسات أخرى، أو أنه يوجد بعض المشروعات التي لا تحظى باهتمام أحد وبالتالي فهم لا يهتمون بها أيضاً. كما قد يقومون بتوظيف معايير أخرى في الحكم على الأشياء، ولكنها في النهاية تؤدي إلى نفس النتيجة.

يقوم الفريق بقضاء معظم وقته في العمل على المشروعات التي تروق له وتتوافق مع ميول أفرادها فقط.

تعد تلك واحدة من أسوأ عادات العمل التي يمكن لفريق كامل أو لفرد واحد أن يمارسها. فإذا ما اشتهر الفريق بأدائه الجيد فقط في حالة الأعمال التي تروق له، فإن المؤسسة سرعان ما ستفقد الثقة في هذا الفريق (وربما فيك أنت أيضاً إذا كنت قائد الفريق الدائم).

علاج المشكلة

إذا كان أفراد الفريق لا يعلمون كيف يتعاملون مع الخلافات:

انظر إلى الحلول المقترحة في المشكلتين ٢-٥ و ٢-٦، فقد تدلك على الطريقة التي يمكنك من خلالها تحسين قدرة الفريق على التعامل مع النزاعات.

إذا كان الفريق لا يبالي ببعض المشروعات المسندة إليه:

لا تتسرع في استنتاج أن الفريق يتصرف باستخفاف أو أنه يحاول التهرب من مسؤولياته. ولكن على سبيل المثال، فإنه من المحتمل أن يكون لدى الفريق

الوقت الكافي لتقديم أداء جيد في كل المشروعات المسندة إليه، ولهذا فإنه يقوم بالتركيز فقط على المشروعات التي هي على قدر كبير من الأهمية. لذا فعليك مناقشة الموضوع مع أفراد الفريق والتعرف على أسباب هذا التصرف والمشاكل التي تزعجهم، قبل أن تتوصل إلى أي استنتاج يتعلق بما حدث.

إذا كانت المشكلة أن الفريق ليس لديه الوقت الكافي لتقديم أداء جيد في كل المشروعات المسندة إليه، فهناك حل سريع وفعال لتلك المشكلة. يمكنك تشكيل فريق فرعي مكون من اثنين أو ثلاثة أفراد وتكليفه بالعمل على المشروعات السهلة أو الأقل أهمية. ويمكن لهذا الفريق الفرعي اللجوء إلى الفريق الرئيسي في حالة إذا ما واجهته أي مشكلة تتطلب من الفريق الرئيسي التدخل وتقديم المساعدة. وفيما عدا ذلك، فإن هذا الفريق الفرعي سوف يكون باستطاعته إتمام العمل في تلك المشاريع. ومع وجود أكثر من فريق فرعي، فإنه سوف يكون بإمكان الفريق أن يقوم بتقديم أداء جيد في كل مشروع يتولى العمل عليه، وفي نفس الوقت سوف يكون لديه الوقت الكافي للتركيز على المشروعات الهامة.

أما إذا كان الفريق يعتقد أن هناك بعض المشروعات أو بعض المنتجات لا تحظى باهتمام أحد، فإنه يجب إيجاد حل سريع لتلك المشكلة قبل أن تبدأ في التأثير على المشاعر (هذا إذا لم تكن قد بدأت في ذلك بالفعل). هنا يجب عليك عقد اجتماع مع الفريق لمناقشة الأمر. قم بمساعدة الفريق أن يكون محددًا في عرضه للمشكلة. فيجب على الفريق تحديد ما إذا كانت هناك بعض المشروعات لا تحظى باهتمام أي شخص، وهل هناك بعض المشاريع الأخرى التي بالرغم من كونها على درجة من الأهمية فإنها لا تتطلب مهارات فريقك. وبعد أن تكون قد جمعت كل التفاصيل حول تلك المشكلة، قم بعرض الأمر على المستوى الإداري الأعلى واطلب المساعدة في حل تلك المشكلة.

كما يمكن أيضاً أن تنظر إلى المقترحات التي وردت في المشكلتين ٩-٢ و ٩-٦ والتي تتعامل مع هذه المشكلة بكل تفاصيلها.

إذا كان الفريق يقوم بقضاء معظم وقته في العمل على المشروعات التي تروق له وتتوافق مع ميول أفرادها فقط:

اعرض الموضوع مباشرة على الفريق. وهنا لا يحتمل الموقف أن تتحاييل أو تنتهج أسلوباً غير مباشر في عرضك للموضوع، إذ إن أفراد الفريق بحاجة لأن يبدوا على

الفور في مواجهة تلك المشكلة. وقد لا يكون الفريق على دراية بالمشكلة التي تسبب فيها، وفي تلك الحالة فإن مجرد لفت انتباههم لأبعاد تلك المشكلة كفيل بأن يحلها. وقد يكون الفريق على دراية تامة بما يفعل وقد اختار لنفسه هذا الأسلوب في العمل. هنا يعد أفضل ما يمكنك عمله هو التحدث مع الفريق بهدوء ووضوح محاولا توضيح العواقب المحتملة لهذا القرار. كما أنه قد يتطور الأمر ويتسبب في حل الفريق. وما عليك إلا أن تتمنى أن يقتنع بعض أفراد الفريق بكلامك، وبمرور الوقت يبدأ الآخرون في الانضمام إليهم. ولكن إذا لم يحدث هذا ولم يغير الفريق من أسلوبه، فعليك أن تقرر ما إذا كنت ترغب في البقاء مع هذا الفريق أو البحث عن فريق آخر.

دعم فريق العمل

دائما ما يكون لجوء الفريق إلى الحلول الوسطى دليلا على عدم قدرته على التعامل مع النزاعات بطريقة فعالة. وتعد الخطوة الأولى هنا هي أن يبدأ الفريق في التغلب على تلك المشكلة. وعندما يقوم أفراد الفريق بتقبل فكرة وجود اختلاف في الرأي فيما بينهم بل وأحيانا يشجعونها، المشكلات قد حان الوقت لكي يقوم الفريق باتخاذ خطوة أخرى. وكثيرا ما تنشأ المشكلات عندما يتفق كل أفراد الفريق على موضوع معين بينما يختلف معهم شخص واحد فقط. وحتى إذا لم تمارس تلك الأغلبية أي ضغط على هذا الشخص، فإن مجرد شعوره بأنه الشخص الوحيد المعارض سيجعله يستسلم وينضم لحزب الأغلبية. ولكن هذا ليس بتصرف سليم يصدر عن فريق ناضج. فربما يكون لهذا الشخص المعارض وجهة نظر هامة في الموضوع لم يلتفت إليها باقي أفراد الفريق. وعليه فإنه يجب على أفراد الفريق أن يصروا على أن يتمسك هذا الشخص برأيه ويقوم بعرضه على باقي أفراد الفريق حتى يتأكد من أن كل فرد في الفريق قد استمع جيدا لكلامه. وهنا فقط يكون من الممكن أن يقرر هذا الشخص وباقي أعضاء الفريق الأخذ بقرار الأغلبية.

المشكلة

يتخذ الفريق بعض القرارات التي لا تجد الدعم المطلوب من بعض أفرادها

مشهد عملي

- يتخذ الفريق بعض القرارات التي لا تجد الدعم المطلوب من بعض أفرادهِ.
- عماد: "عصام، أنت تعلم جيدا أننا قد اتفقنا على أن نتوقف عن الاستهزاء بالعرض".
- عصام: "أنا لا أدري ما الذي تتحدث عنه، إنني أتصرف بالطريقة التي سبق وأن اتفقنا عليها".
- عماد: "كيف يمكنك أن تقول هذا، أنا أعتقد أنك تحاول فقط تجنب الالتزام بالاتفاق الجديد".
- "عصام: لقد سبق وأن قلت لكم رأيي في تلك الفكرة أنها فكرة غير جيدة، وأنا ما زلت مصرا على رأيي هذا. ولكنني لا زلت أتصرف بالطريقة التي اتفقنا عليها من قبل".
- إن هذا الموقف يحدث كثيرا مؤخرا، ويجب أن تجد حلا له.

الأسباب المحتملة للمشكلة

- مرة أخرى قد يكون السبب عدم قدرة الفريق على النجاح في التعامل مع النزاعات.
- تتشابه تلك المشكلة مع بعض المشكلات الأخرى مثل الجدال اللانهائي بين أفراد الفريق، والقناعة بالحلول الوسطى، في أنها دليل واضح على أن الفريق لم يتعلم بعد كيف يقوم بإيجاد حلول للمشكلات التي تواجهه.
- قد لا يلتزم بعض الأفراد بقرارات الفريق لأنهم لا يفهمونها.
- قد تتسبب العديد من المواقف في ظهور تلك المشكلة. فإذا كان الفريق متعدد الوظائف (تصنيع، مبيعات، تسويق) فمن المحتمل أن يصعب على بعض الأعضاء فهم القرار الذي اتفق عليه باقي أفراد الفريق لكونه ليس له علاقة باختصاصهم. كما قد يقوم بعض الأفراد بالتفكير بطريقة سريعة في حثييات الموضوع، وبناء عليه يقومون باتخاذ قراراتهم بينما باقي أعضاء الفريق مجرد متفرجين لا يدرون ماذا يجري. كما قد لا يوجد لدى بعض الأعضاء أي خلفية عن موضوع المشكلة التي يناقشونها.

قد يتظاهر بعض أفراد الفريق بموافقتهم على القرار، ثم لا يلبث أن يقوم كل واحد منهم بتفسير تلك القرارات بطريقة مختلفة.

وقد يحدث هذا بالطبع نتيجة لعدم قدرة أفراد الفريق على فهم بعضهم البعض. وقد يحدث أيضا نتيجة لأن الفريق لا يتأنى في عملية صنع القرارات، وعليه فإن القرار الذي يصلون إليه يكون قرارا مبدئيا وسطحيا ومن السهل تفسيره بطرق مختلفة. هذا، ولا يجب أن يحتكر بعض أفراد الفريق عملية اتخاذ القرار دون غيرهم مثلما يحدث في مجموعات العمل التقليدية. ولكن الاختلاف الأساسي هنا أنه من الأسهل على الفريق إيجاد حل لأي مشكلة بعد وقوعها.

وقد يختلف أعضاء الفريق فيما يجب عليهم عمله نتيجة لعدم أخذهم للوقت الكافي في صنع القرار. وقد يعد هذا علامة على مشكلة أكبر وأعمق. فمن المحتمل ألا يكون لدى الفريق الوقت الكافي ليمضيه في اتخاذ القرارات. كما قد لا يكون هناك اهتمام من جانبهم فيما يتعلق ببعض تلك القرارات، أو أنهم لا يعتقدون أن هناك من يهتم بالقرارات التي يصلون إليها. ويعتبر أهم ما في عملية جمع البيانات عن مشكلة ما هو أن تنظر للأمور نظرة بعيدة المدى لترى ما إذا كان هناك أسباب أخرى غير ظاهرة للمشكلة.

علاج المشكلة

إذا كان الفريق غير قادر على النجاح في التعامل مع النزاعات:

انظر إلى الحالات السابقة في هذا الفصل (وبالتحديد المشكلات رقم ٢-٥ و ٢-٦ و ٢-٧) لسزيد من الاقتراحات، إذ إنهم يتعرضون لمشكلة التعامل مع النزاعات بالتفصيل.

إذا كان السبب في عدم التزام بعض الأفراد بقرارات الفريق أنهم لا يفهمونها:

قد يكون من المحتمل أن يخشى بعض أعضاء الفريق التعبير عن عدم قدرتهم على الفهم حتى لا يعتقد باقي أفراد الفريق أنهم أغبياء. فإذا كانت هذه هي الحال، فعليك بإجراء حديث فردي مع بعض أعضاء الفريق الذين يتميزون بسرعة التفكير، أو بالانطلاق في الحديث واطلب مساعدتهم. فإذا ما قام الفريق بقضاء بعض الوقت

في التأكد من أن كل الأعضاء قد فهموا الموضوع تماما - وأن يفعلوا ذلك بطريقة خالية من إصدار الأحكام - فإنهم سوف يمنحون الفرصة للأعضاء الذين لم يفهموا لتوجيه بعض الأسئلة والاستفسارات.

ولكن المشكلة بذلك لن تكون قد تم حلها تماما، إلا إذا قام الفريق من وقت لآخر بالتأكد من أن كل فرد في الفريق قد استوعب الموضوع وفهم كل أبعاده. ويجب أن يصبح هذا إجراء روتينيا في كل مناقشة. فإذا حدث هذا، فسوف يتعجب الفريق من أنه كان يعاني من تلك المشكلة من قبل.

إذا تظاهر بعض أفراد الفريق بموافقتهم على القرار ثم لا يلبث أن يقوم كل واحد منهم بتفسير تلك القرارات بطريقة مختلفة:

وكما هو معتاد، عليك جمع البيانات الكافية للتأكد من أن هذا هو السبب الحقيقي للمشكلة. بعد ذلك قم بعرض المشكلة على الفريق بطريقة تخلو من إصدار الأحكام، إذ إن ما يتكون لديك من رأي لا يتعدى كونه مجرد بعض الملاحظات على سير الأمور. ويجب على الفريق تدارك المشكلة بسرعة، ومن ثم يقومون بتطوير خطة من شأنها التأكد من أن المناقشات التي تتم بين أفرادها تدار بطريقة واضحة. وقد يقوم الفريق بإعادة صياغة القرار بأكثر من طريقة للتأكد من أن المعنى المقصود قد وصل إلى كل أفراد الفريق.

دعم فريق العمل

قامت شركة تويوتا موتورز بابتكار طريقة هامة لتقييم جودة منتجاتها. ويطلق على تلك الطريقة (الخمسة لماذا). فمثلا عندما تجد مشكلة ما، فإنك تسأل نفسك لماذا حدثت تلك المشكلة، وعندما تعثر على سبب للمشكلة، فإنك تسأل نفسك لماذا حدث هذا، وهكذا وفي نهاية المشكلة ستجد نفسك قد سألت العديد من الأسئلة التي تبدأ بـ "لماذا". والمثال التالي سوف يوضح لك هذا الأمر بالتفصيل:

مشكلة: عدم التزام بعض أفراد الفريق بتنفيذ قرارات الفريق.

لماذا: لأن الفريق لا يقضي الوقت الكافي في التعرف على أبعاد المشكلة ومن ثم التوصل إلى الحل المناسب.

لماذا: لأن الفريق لا يعتقد أن تلك المشكلة على قدر كبير من الأهمية.

لماذا: لأن الفريق لا يعتقد أن هناك أحدا آخر يرى أن تلك المشكلة هامة للغاية.

لماذا: لأن مهمة الفريق لم تكن واضحة من البداية.
وتستطيع الاستمرار على هذا المنوال حتى تصل إلى نتيجة إيجابية.

٩٢

المشكلة

يلقي أفراد الفريق اللوم على بعضهم عند وقوع خطأ ما

مشهد عملي

- يتحدث يحيى مع عاطف دون أن يرفع عينه عن العمل الذي يؤديه ويقول له "لا تلمنى على هذا، فلم أقم فقط بتسليم المعلومات لك في الوقت المحدد بل قمت بذلك قبل ميعاد التسليم بيوم"

- ويرد عاطف في غضب قائلاً: "نعم هذا صحيح ولكن تلك البيانات قد استغرقت مني يومين لترتيبها بطريقة معينة حتى أستطيع الاستفادة منها"

- ويرد يحيى قائلاً: "ولماذا لم تقل لي إذن عن الطريقة التي كنت ترغب في تنظيم البيانات بها؟"

- وهنا يتدخل صلاح قائلاً: "عليكم أن تتركوا الجدل لوقت آخر، أما الآن فعليكم أن تنتهوا من الملخصات التي طلبتها وتحضروها إلى سريعا، فلولاكم لكانت انتهيت من هذا المشروع منذ يومين"

وهكذا تسير الأمور مرة تلو الأخرى. ويبدو أن من أهم المهارات التي ينميها أفراد الفريق هي قدرتهم على إلقاء اللوم على بعضهم البعض في كل مرة تحدث فيها مشكلة ما. فإن لم يتم إيجاد حل سريع لتلك المشكلة، فإن الفريق سيتهاوى.

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد يكون الفريق لا يزال حديثا، ولذلك فإن أفرادها مازالوا يتصرفون كما كانوا يفعلون في الماضي.

يجب أن تتعرف على بيئة العمل التي اعتاد أفراد الفريق العمل فيها من قبل. فمن الممكن أن تجد أن أهم ما كان يجب عليهم عمله هو أن يحرصوا على أن يؤديوا

الأعمال المطلوبة منهم دون الوقوع في الأخطاء، أو القيام بأي تغييرات. وفي بيئة العمل تلك يكون من الضروري عدم الوقوع في أي خطأ يمكن أن تلام عليه.

يتوقع الأفراد أن يتم تقييمهم على أساس أدائهم الفردي وليس على أساس النتائج التي يصل إليها الفريق.

تقوم كل المؤسسات تقريبا بتقييم العاملين على أساس أدائهم الفردي. وعندما تقوم تلك المؤسسات بتطبيق نظام فرق العمل بدلا من النظام القديم، فإنهم يستبقون الطريقة القديمة الخاصة بتقييم الأداء الفردي. وحتى عندما يرغبون في تغيير هذا، فإنهم يجدون أنه أمر غاية في الصعوبة. وهذا الأمر يرضم أفراد الفريق في موقف صعب، إذ إنهم يعلمون جيدا أن الفريق لن يتسنى له النجاح إلا إذا عمل أفرادها معا بروح الفريق الواحد. ولكن في نفس الوقت فإن أفراد الفريق يكونون بحاجة لإظهار بطولاتهم الفردية من أجل الحصول على تقييم أفضل وذلك على حساب مصلحة الفريق.

يواجه الفريق ضغط بعدم ارتكاب أي أخطاء.

إن المؤسسات التي تريد لفرقها النجاح، يجب أن تسمح لهم بالتجربة والخطأ أحيانا. وبالتحديد إذا كان الفريق مازال حديث العهد، يجب أن يقوم بإجراء العديد من التجارب، لأن هذا سوف يساعده على التعلم بسرعة وبكفاءة. ولكن مع الأسف، فإن معظم هيئات العمل لا تتفهم ضرورة تلك العملية. فهم يقومون بتشكيل فرق العمل ويتوقعون أن على الفريق العمل طبقا للوائح العمل التقليدية والتي هي: قم بأداء عملك، ابتعد عن المشاكل، وغير مسموح لك بأن تقوم بأي تغييرات. ولكن تلك الطريقة في العمل لا تصلح، إذ إنه قد ينتج عنها فرق عمل على مستوى أقل في الإنتاجية والفعالية من مجموعات العمل التقليدية التي قاموا باستبدالها.

علاج المشكلة

إذا كان الفريق لا يزال حديثا، لذا فإن أفرادها مازالوا يتصرفون كما كانوا يفعلون في الماضي:

لا يستطيع الفريق العمل بفعالية ونجاح في ظل هذا الوضع الذي يقوم فيه أفراد الفريق بإلقاء اللوم على بعضهم البعض. لذا يجب على الفريق أن يجد طريقة

للتخلص من تلك العادة الانهزامية بأسرع وقت ممكن. ويجب أن تتأكد من أن كل أفراد الفريق قد تلقوا التدريبات اللازمة على كيفية بناء الفريق. فإن لم يحدث هذا، فعليك بمقعد بعض الدورات التدريبية لهم على الفور. كما يجب أن تتأكد أنه يوجد بالفريق شخص مهمته تسهيل إجراءات العمل. فإن لم يتواجد هذا الشخص، فعليك بعمل الترتيبات اللازمة لكي يقوم هذا الشخص بحضور بعض الجلسات مع أفراد الفريق ويساعدهم على فهم أبعاد المشكلة وكيف يتم تصحيح الوضع.

وسواء استطعت الحصول على مساعدة من خلال التدريب أو عن طريق خدمات الشخص الذي يقوم بتسهيل العمل، فإنه يجب عليك اتخاذ بعض الخطوات السريعة لمساعدة الفريق على التعامل مع المشكلة. وفيما يلي نعرض عليك خطة مكونة من ثلاث خطوات:

عليك الاجتماع بأفراد الفريق وتشجيعهم على التحدث عن الموقف بصراحة. وكن مستعداً للتعامل مع أي مشاعر قد يطلق أفراد الفريق العنان لها مهما كانت قوتها. فقد يشعر أفراد الفريق بالقلق نتيجة لاضطرارهم إلى الاعتماد على بعضهم البعض. وقد يرغبون في التخفيف من حدة هذا القلق، ولكنهم لا يعلمون كيف يمكنهم ذلك. ومهما كانت مشاعر أفراد الفريق، يجب أن تسمح لهم بالتعبير عنها. ولا تحاول السيطرة عليهم في أي شيء فيما عدا موقف واحد فقط، وهو ألا تسمح لهم باللقاء اللوم على الآخرين (حيث إنها تعد المشكلة الأساسية، لذا فلا يجب اللجوء إليها أثناء المحاولة لإيجاد حل له).

عندما يقوم أفراد الفريق بإخراج كل ما لديهم من مشاعر تجاه هذا الموضوع، عليك بمساعدتهم على البدء في مناقشة الحلول الممكنة. لا تبحث عن الحلول العامة مثل "من الآن فصاعداً لن يقوم أي منا باللقاء اللوم على الآخرين أبداً" ولكن عليك أن تبدأ أولاً ببعض الخطوات البسيطة مثل "سوف نقوم بمواجهة بعضنا البعض لتوضيح توقعات كل فرد منا". وفي الحقيقة، فإنه مهما اختلفت الخطوات الأولى في التعامل مع المشكلة، يجب أن تكون واضحة وعملية وتحظى بموافقة جماعية.

قم بتخصيص وقت معين للقيام بالتأكد من فعالية تلك الخطوات. فإذا لم تنجح أي من تلك الخطوات، فعليك أن تحاول التعرف على السبب ومن ثم تقوم بتغييرها أو إلغاؤها. وعندما يقوم الفريق بتحقيق أي نجاح، قم بالاستناد إلى هذا النجاح في إضافة بعض الخطوات الطموحة (مثل "لن أقوم بالشكوى لأي شخص من أي تصرف تقومون به، حتى نقوم بمناقشة الأمر معا ونحاول إيجاد حل له").

وعليك أن تستمر في هذه الطريقة. فإذا كان الفريق يقوم باتباع بعض الخطوات البسيطة باستمرار ويقوم بالاعتماد عليها، فإن هذا من شأنه إيجاد حل سريع للمشكلة وبطريقة يعتمد عليها.

إذا كان أفراد الفريق يتوقعون أن يتم تقييمهم على أساس أدائهم الفردي وليس على أساس النتائج التي يصل إليها الفريق:

بالرغم من عدم استطاعة أفراد الفريق تغيير الوضع الراهن، فإنه يجب عليهم إطلاع المسؤولين على مدى التأثير السلبي لطريقة تقييم الأفراد على أساس أدائهم الفردي وأثرها على طريقة أداء الفريق. وإذا كان من الممكن القيام بعمل عرض للمشكلة على المسؤولين في المراكز القيادية، فلا يجب أن تكثر من الحديث عن الأمور النظرية، ولكن يجب أن تعطى أمثلة شخصية عن التأثير السلبي لطريقة التقييم تلك على طريقة أداء الفريق. وإذا ما تم تقييم أفراد الفريق من قبل مديريهم في وحدات عملهم، يجب أن توضح مدى تأثير هذا على الفريق.

وفي نفس الوقت، يمكنك أن تحاول إقناع المسؤولين بالموافقة على منح أعضاء الفريق السلطة على القيام بتقييم أداء الأفراد. وقد يتسبب هذا في بعض المشكلات ولكنه سوف يسمح للفريق بأكمله أن تكون له كلمة في هذا الموضوع (ولكي تستطيع تحقيق ذلك، عليك أن تطلب من كل فرد في الفريق أن يقوم بتقييم أدائه ثم قم بمناقشة تلك التقييمات في اجتماع عام للفريق). ومهما تكن النتائج، فعليك بالاجتماع مع الفريق ومساعدتهم في مناقشة المشكلة التي نجمت عن تقييم الأفراد لأنفسهم، ومحاولة جمع الاقتراحات حول طريقة حلها. كما يمكنك أن تقوم بوضع بعض الخطوات المحددة التي يوافق كل أفراد الفريق عليها. ثم قم من وقت لآخر بالتأكد من فعالية تلك الخطوات.

إذا كان الفريق يواجه ضغط بعدم ارتكاب أي أخطاء:

إذا كان هذا هو سبب المشكلة، فعليك بمناقشة الأمر مع المستوى الإداري الأعلى. احرص على أن توضح لهذا الشخص التأثير السلبي لهذا الموضوع على الفريق. قم ببحث الإدارة على منح الفريق مزيداً من حرية التصرف. وإذا ما تطلب الأمر، فقم بمناقشة ضرورة وجود نوع من المرونة التي قد يسمح بها الموقف (قد تسمح الإدارة للفريق بأن يتخلف عن ميعاد التسليم أيام قليلة إذا ما كان التأخير بسبب رغبة الفريق في زيادة جودة المنتج المقدم) وقد يكون المدير على استعداد لأن

يجتمع بالفريق مرة أو مرتين على الأكثر لمناقشة أبعاد الموقف وتشجيع الفريق على إيجاد حل له.

كما يجب على أفراد الفريق التعامل مع الموقف بأنفسهم. ويمكنك هنا اتباع الثلاث خطوات التي ذكرناها في الجزء الأول. قم بحث كل فرد في الفريق على مناقشة الموقف وإخراج ما لديه من مشاعر تجاهه، ثم ابدأ بالبحث عن الحلول. وفي هذه الحالة، فإن الجزء الرئيسي لحل تلك المشكلة يتمثل في قيام الأفراد بالعمل بروح الفريق الواحد مكونين جبهة واحدة متماسكة أمام أي مشكلة قد تعترض الفريق (وعلى سبيل المثال، فقد يتفق أفراد الفريق على ألا يشكو أي منهم الآخر لأي شخص خارج الفريق). ولكن تذكر أنه يجب اتخاذ خطوات بسيطة وعملية لحل المشكلة. ولا تتوقع أن يقوم الفريق بحل المشكلة في يوم واحد. ولكن عليك أن تقوم بالمتابعة المستمرة للقيام بتعديل بعض الخطوات وإلغاء الخطوات الأخرى التي أثبتت عدم جدواها واقتراح بعض الخطوات الأخرى الفعالة.

دعم فريق العمل

لكي يتسنى لفريق العمل تحقيق النجاح يجب عليه أن يقوم بعمل موازنة بين تقييمه لأداء أفرادهِ وتوقعاته بأن يقوموا ببذل مزيد من الجهد من ناحية، ومن ناحية أخرى تأكيده على روح العمل الجماعية والتي تجعل الأفراد يعملون معا كفريق واحد وليس كمجموعة أفراد منفصلين. وفي اجتماعات الفريق يمكن لأعضائه تبادل توجيه الانتقادات اللاذعة إذا ما خاب ظنهم في بعضهم البعض. ولكن في نفس الوقت يجب أن ينظر العالم الخارجي للفريق على أنه كتلة واحدة متماسكة. فإذا ما وقع خطأ ما، فإن المسؤولية لا تقع على شخص بعينه ولكنها تقع على الفريق بأكمله. وعليك دائما التأكد من ترسيخ تلك الحدود التي تفصل بين أحوال الفريق الداخلية والخارجية. فداخليا، يمكن للأعضاء أن يقوموا بمواجهة بعضهم البعض بأمانة لمحاولة الوصول إلى حل لمشاكلهم. أما خارجيا، فإن الفريق كله مسئول عن وقوع أي أخطاء.

١٠٢

المشكلة

لا يوجد أي عامل مشجع للفريق

مشهد عملي

بعد انتهاء اجتماعك مع الفريق تسأل نفسك ما الذي يمكنك عمله لرفع الروح المعنوية للفريق ومنحه مزيداً من التشجيع. فحتى فريد الذي كان حماسه يساعد الفريق على الخروج من أصعب الأزمات، أصبح غير متحمس تماماً للعمل. كما أن في كثير من الأحيان تسمع بعض أفراد الفريق يقولون "ما فائدة ما نفعله؟". وقد يبدأ أفراد الفريق العمل بحماس شديد والتزام حقيقي، ولكن إن لم يتم اتخاذ أي خطوات لتشجيع هذا الحماس، فإن الفريق سوف يتهاوى. لذا، عليك أن تعرف ما الذي يجب أن تفعله في تلك الحالة.

الأسباب المحتملة للمشكلة

من المحتمل أن تكون مهمة الفريق غير واضحة، أو غير هامة، أو غير ممتعة.

ومهما كانت الأسباب، فإن المؤسسة لم تستطع مراعاة التوافق بين إمكانيات أفراد الفريق وبين المهمة المسندة إليهم.

عدم رضا العملاء عن أي عمل يقوم به الفريق.

من المحتمل أن يكون العملاء لديهم رغبة في إجراء بعض التعديلات التي قد لا يستطيع أو لا يميل أفراد الفريق لإجرائها. أو قد لا يكون من بين أفراد الفريق من يستطيع توفير نوعية الخدمات التي يطلبها العملاء.

مواجهة الفريق لمشكلة صعبة للغاية.

هذا يحدث عادة عندما يكون الفريق قد وصل إلى درجة كبيرة من الكفاءة في التعامل مع مستوى معين من المشكلات. ولكن فجأة تواجهه مشكلة لم يسبق له التعامل معها من قبل. فقد تتمثل المشكلة في عميل كثير المطالب، أو عمل يتطلب بعض المهارات غير المتوافرة بين أفراد الفريق، أو مشروع يضطر فيه الفريق للتعامل مع مؤسسة معادية لهم. فعندما تواجه الفريق أي من تلك المشكلات ولم تفلح أي من الطرق التي اعتاد عليها الفريق في مواجهه تلك المشكلة، فإن أفراد الفريق سرعان ما يصابون بالإحباط.

ملحوظة

لاحظ أن الأسباب الثلاثة المحتملة لتلك المشكلة تختلف تماما عن بعضها. ولكن مرة أخرى عليك أن تحرص على جمع كل الحقائق الممكنة لتضمن وضع يدك على السبب الحقيقي للمشكلة ومن ثم إيجاد حل لها.

علاج المشكلة

إذا كانت مهمة الفريق غير واضحة، أو غير هامة، أو غير ممتعة:

اجتمع مع الفريق لتحديد المشكلة ومناقشة كل تفاصيلها. ويجب عليك هنا توضيح أسباب عدم التوافق بين مهارات وميول أفراد الفريق وبين المهمة المسندة إليهم. وبعد ذلك قم بعرض النتائج التي وصلت إليها على رئيسك في العمل واطلب منه مساعدتك في إيجاد حل لتلك المشكلة.

فإذا لم يبد استعدادا للمساعدة، ففي تلك الحالة يمكن للفريق الحصول على مهمة أكثر تناسبا معه من خلال تبادل بعض المهام بينه وبين فريق آخر، أو قد يكون هناك بعض الحلول الأخرى. وتتعرض المشكلات رقم ١-٩، ٢-٩، ٣-٩ لتلك المواقف التي تكون فيها المهمة غير واضحة أو غير هامة أو غير ممتعة لأفراد الفريق. ارجع لتلك المشكلات للتعرف على بعض المقترحات التي قد تفيدك في التعامل مع هذا الموقف.

إذا كان هناك عدم رضا من جانب العملاء عن أي عمل يقوم به الفريق:

عليك أولا التأكد من صحة هذا الاحتمال. ومن المحتمل أن يكون الفريق قد فقد حماسه للعمل نتيجة لتعليق ارتجالي من جانب أحد العملاء تسبب في مضايقة أفراد الفريق. في تلك الحالة يجب أن تقوم أنت أو بعض أفراد الفريق بالتحدث مع هذا العميل باستفاضة. وعليك بمنح هذا الحديث الكثير من الوقت وقم بتوجيه أسئلة عميقة، إذ إن معظم العملاء لن يصارحوك بكل ما لديهم. لذا فإن مسئوليتك هي التعرف على حقيقة شعور العملاء.

فإذا كان العملاء غير راضين عن أداء الفريق فإن مهمتك هنا هي أن تعرف السبب وراء هذا. فقد يكون الفريق ليس على دراية كافية بمتطلبات العملاء. كما قد يكون عمل الفريق غير جيد أو غير متماسك أو لا يمكن الاعتماد عليه. لذا يجب

عليك أن تقوم مع أفراد الفريق بجمع المعلومات الممكنة عن أسباب عدم رضى العملاء. (ونادرا ما يرضى الناس عن أي شيء عامة، ولكنهم في الغالب ما يكونون غير راضين بسبب عدم رضاهم عن بعض المنتجات أو التصرفات).

ويجب أن يلتزم الفريق بإمداد العملاء بمتطلباتهم. فبمجرد أن يدرك أفراد الفريق طبيعة متطلبات العملاء، فإنه سوف يكون من السهل عليهم الشروع في العمل على تنفيذ تلك المتطلبات كما هي بالضبط.

ولكن إذا لم يكن الفريق يبالي بمتطلبات العملاء، فإنه في مشكلة خطيرة، قد تكون أكثر خطورة من عدم رضا العملاء عن أداء الفريق. ويجب عليك أن تمضي الكثير من الوقت للبحث عن أسباب هذا التصرف من قبل أفراد الفريق. (ويحدث في أحيان كثيرة أن يعتقد أفراد الفريق أنهم على دراية بما يريده العملاء أفضل منهم هم شخصيا). ثم بعد ذلك يجب أن تقوم بالاجتماع مع أفراد الفريق لمراجعة أبعاد مهمة الفريق بالتحديد. وإذا ما تطلب الأمر، فقد يضطر الفريق إلى إجراء زيارة لعملائه يقوم من خلالها بإجراء مناقشة صريحة معهم حول هذا الموضوع. كما يجب عليك أن توضح لأفراد الفريق أنه إذا لم تسع أي مؤسسة أو أي من فرق العمل للحصول على رضى العملاء، فإن مستقبلها المهني سوف يكون غير مضمون .

إذا كان الفريق يواجه مشكلة صعبة للغاية.

يجب أن تبدأ أولا في مناقشة هذا الموضوع بتعمق مع أفراد الفريق. حاول التعرف على وجه الصعوبة في الموضوع، ولماذا لا يمكنهم العمل على حل تلك المشكلة، وما الاختلاف بين هذا المشروع وبين المشروعات الأخرى التي تولوها بنجاح. فبدلا من أن يوجه أفراد الفريق اللوم لأنفسهم على عدم تمكنهم من إيجاد حل لتلك المشكلة، يحتاج الفريق أن يعرف لماذا يستعصي عليهم حل تلك المشكلة، ولماذا لا تفلح طرقهم التقليدية في التعامل معها.

وبمجرد أن يتعرف الفريق على أسباب المشكلة، فسوف يبدأ على الفور في اتخاذ الخطوات اللازمة لحلها. فإذا كانت المشكلة تتمثل في كثرة متطلبات العملاء، يجب على أفراد الفريق الاجتماع بهم لمعرفة متطلباتهم بالتحديد. ويجب على أفراد الفريق بناء جسر من الثقة بينهم وبين عملائهم، إذ إن ذلك سيجعل العملاء يقدررون الجهد المبذول من قبل أفراد الفريق لتلبية متطلباتهم. أما إذا كانت المشكلة تتمثل في عدم امتلاك الفريق لبعض المهارات اللازمة للتعامل مع هذا المشروع، فعليك محاولة

إيجاد أفراد من فرق أخرى لديهم تلك المهارات واطلب منهم أن يقوموا بمساعدة الفريق في العمل على هذا المشروع. وبمجرد أن يتم تحديد السبب في تلك المشكلة، فمن المؤكد أن الفريق سوف يكون بإمكانه إيجاد الحل المناسب لها.

دعم فريق العمل

إن المشاعر السلبية مثل الإحباط، أو فقدان الثقة في النفس، أو الشعور بعدم المبالاة من شأنها أن تضعف من فعالية الفريق. وليس هذا معناه أنه غير مسموح بوجود مشاعر سلبية لدى أفراد الفريق، فكل واحد منا تنتابه بعض من تلك المشاعر السلبية من وقت لآخر. ولكن فريق العمل الناجح يجب ألا يمنح لتلك المشاعر وقتاً طويلاً قبل أن تصبح جزءاً من الماضي. وقد يتطلب من الفريق استحداث بعض الأساليب التي يمكنه من خلالها التعامل مع تلك المشاعر السلبية. فعلى سبيل المثال يمكن من وقت لآخر أن يخصص أفراد الفريق مدة ربع ساعة لإطلاق العنان لشعورهم بالأسى، ثم بعد ذلك يستأنفوا العمل كأن شيئاً لم يحدث. كما قد يقومون بعمل منافسة طريفة بينهم تتعلق بمن يستطيع استدعاء أكبر قدر من المشاعر السلبية. وينتهي هذا الموقف الطريف بإدراك أفراد الفريق لسخافة تلك المشاعر. فقط يجب عليك أنت وأفراد الفريق الحرص على الابتعاد عن تلك المشاعر السلبية والاستعداد للتعامل معها إذا ما ظهرت بينكم.

١١٢

المشكلة

يقضي أفراد الفريق وقتاً طويلاً في تبادل الأحاديث الشخصية

مشهد عملي

بينما تسير في منطقة عمل أفراد الفريق تجدهم منشغلين بالحديث مع بعضهم البعض. ومن المحتمل أن يكونوا يتحدثون عن أي أمر يتعلق بالعمل، ولكن الاحتمال الكبير أنهم يتناقشون حول أمور شخصية مثل برامج التلفزيون، أو مشاكل الأبناء، أو أخطر أخبار فريق الكرة المحلي. وهنا تجد نفسك في مأزق، إذ إنك لم تدرّب على التعامل مع مثل هذا الموقف الذي يقوم فيه أفراد الفريق بتكوين حلقات سمر حول موضوعات شخصية ليس لها علاقة بالعمل.

الأسباب المحتملة للمشكلة

يواجه الفريق مشكلة ما مع المهمة المكلف بها.

من المحتمل أن تكون المهمة غير واضحة أو غير مهمة لأفراد الفريق. أو قد يكون أفراد الفريق لا يشعرون بأي التزام تجاهها.

ليس لدى أفراد الفريق الكم الكافي من العمل لشغل أوقات الفراغ.

قد يكون هذا الاحتمال نتيجة لعبيب في المهمة المسندة إلى الفريق، إذ قد لا تتطلب تلك المهمة العمل طوال الوقت. كما قد يكون ضغط العمل على الفريق ما بين صعود وهبوط، وعليه فإنه الآن في مرحلة هبوط.

يحاول الفريق التقاط أنفاسه بعد انتهائه من مشروع مرهق للغاية.

إن هذا أمر طبيعي أن يحدث بعد عدة أيام من العمل الشاق تحت ضغط. فإن الفريق يكون بحاجة إلى التقاط الأنفاس حتى يمكنه استئناف العمل بنشاط.

يتكون الفريق من بعض الأفراد الاجتماعيين الذين يحتاجون إلى تركيز أكبر في العمل.

توجد بعض أنواع من العمل تجذب إليها الأفراد الذين يستمتعون بالعمل مع الآخرين. ويعد العمل داخل فريق مكون من عدد من الأعضاء فرصة طيبة لهؤلاء الأشخاص للاستمتاع بالعمل مع أفراد الفريق. ولكن يجب ترجمة تلك المتعة في صورة العمل على الانتهاء من مهام الفريق في الوقت المحدد، وليس فقط الاستمتاع بصحبة الآخرين وتجاوز أطراف الحديث معهم.

ملحوظة

يتعرض هذا الفصل للمشكلات التي تنجم عن العلاقات الفردية بين أعضاء الفريق. ولكن أحيانا ما يكون أحد أسباب المشكلة له علاقة بالمهمة المسندة إلى الفريق. ويجب أن تعلم أنه لن يستطيع أي فريق الاستمرار في النجاح إذا ما لم تكن لديه مهمة واضحة وهامة يشعر أفراد الفريق بالالتزام تجاهها.

علاج المشكلة

إذا ما كان الفريق يواجه مشكلة ما مع المهمة المكلف بها:

إن هذا الاحتمال يتسبب في ظهور مشكلة كبيرة. ارجع إلى المشكلة رقم ٢-١٠ إذ إنه يوجد بها بعض الاقتراحات المحددة بشأن التعامل مع تلك المشكلة.

إذا لم يكن لدى أفراد الفريق الكم الكافي من العمل لشغل أوقات الفراغ:

من المحتمل أن يكون الفريق قد انتهى من مشروع ما تطلب منه الكثير من الجهد الشاق، وعليه فإنه يحاول أن يستريح قليلا. قم بمنحه بعض الوقت للاسترخاء. ولكن إذا ما طالت تلك المدة، يجب عليك التدخل آنذاك. انظر إلى الفقرة الثانية من الجزء التالي.

ولكن إن لم يكن لدى الفريق الكثير من العمل ليشغل كل وقته، فقد يتعلق الأمر بطبيعة المهمة المنسوبة إليه، إذ إنها لا تشغل وقت الفريق بالمقدر الكافي. فإذا كان الأمر كذلك، فعليك بمناقشة الأمر مع أفراد الفريق محاولا التعرف على مقترحاتهم حول ما يجب عليهم عمله ليشغلوا أوقات العمل. وعليك بأن تقنع أفراد الفريق أنه إذا ما تطوعوا لأداء مهام إضافية، فإن هذا سوف يحسن من صورتهم أمام الإدارة العليا. وبينما يرغب الكثير منا في الحصول على بعض الوقت للراحة أثناء العمل، إلا أن البعض الآخر يفضل الانشغال ببعض المهام التي تثير اهتمامهم وتشغل بداخلهم روح التحدي.

إذا كان الفريق يحاول التقاط أنفاسه بعد انتهائه من مشروع مرهق للغاية:

إذا كان الفريق قد انتهى لتوه من العمل في مشروع ما شمل العديد من التحديات وتطلب منه ساعات طويلة من العمل الشاق، ولم يكن هناك أي عمل طارئ يجب على الفريق القيام به، فيمكنه في تلك الحالة أخذ قسط من الراحة. كما يجب عليك أن تستريح أنت أيضا، فلقد تعبت مع الفريق في العمل على هذا المشروع.

وبالطبع، فإن هناك بعض الضوابط على الوقت المسموح به للفريق بالراحة والاسترخاء. ومن المحتمل أن يدرك أفراد الفريق الوقت المناسب لاستئناف العمل

بجدية ونشاط. لذلك فإنه لا يجب عليك التدخل إلا إذا تمادى أفراد الفريق في الراحة. هنا عليك بلفت انتباههم للموضوع بلطف. ويعتبر من أدوارك الأساسية كقائد للفريق هو أن تساعد الفريق في تطوير القدرة على اتخاذ القرار المناسب بأنفسهم في مثل تلك المواقف.

إذا كان الفريق يتكون من بعض الأفراد الاجتماعيين الذين يحتاجون إلى تركيز أكبر في العمل:

يجب على الفريق أن يقوم بحل تلك المشكلة بنفسه. ما عليك إلا طرح الموضوع للمناقشة دون إبداء أي رأي أو اتخاذ أي قرار. فحتى إذا ما كان الفريق غير ناضج، فإنه سيعلم جيدا أن أوقات العمل مخصصة للانتهاء من الأعمال المسندة إليه. قم بمساعدة الفريق في التركيز على المشكلة. فإذا ما حدث ذلك، فسوف يتمكن أفراد الفريق من وضع القواعد الخاصة بهم.

وقبل أن تصل إلى الاستنتاج أن الفريق ليس لديه القدرة على تنظيم وقته، فعليك أن تتأكد من أنك تطرقت إلى كل الاحتمالات السابقة. وأحيانا ما تكون لدى الأفراد (والمديرين) في المؤسسات التقليدية بعض العادات التي تتمثل في التظاهر بالانشغال بالعمل حتى وإن لم يكن هناك أي عمل على الإطلاق. فعليك ألا تدع الفريق يتبنى تلك الطريقة أو أن يقوم باختلاق بعض الأعمال غير الهامة فقط للعمل على شغل الوقت. وتأكد من أنه تم إسناد مهمة للفريق سوف تشغله طيلة الوقت، وبعد ذلك قم بالتعامل مع الجانب الاجتماعي في شخصياتهم.

دعم فريق العمل

دائما ما يكون السبب في أداء الفريق الفعال هو التزامه الشديد نحو الانتهاء من مشروع يتميز بكونه على قدر كبير من الأهمية بالنسبة لهم كما أنه يحمل الكثير من التحديات. فإذا لم يكن لدى أفراد الفريق عمل كاف ليشغلهم، فإن ذلك سوف يدفعهم لاختلاق بعض الأعمال غير الهامة أو التظاهر بالعمل. مثل هذا التصرف من شأنه الإضرار بمعنويات الفريق. فإنه ليس بالشيء المرضي أن يقضى أي شخص طيلة يوم العمل والذي يمتد لحوالي ثماني ساعات في أعمال هو يعلم جيدا أنها ليست هامة. لذا يجب أن تؤكد على الفريق أن له مهمة محددة ليقوم بها. فإذا لم يكن الأمر كذلك، فإن هذا يعد أمرا غير منصف للأفراد وللمؤسسة على حد سواء.

المشكلة

يأتي الفريق ببعض التصرفات الغريبة ولا تدري كيف تتعامل معها

مشهد عملي

قد تجد محمودا يحاول المحافظة على ائزان كوب زجاجي مملوء بالماء وموضوع على جبهته، وخلفه يأتي حمد مراهنا أن الكوب سوف يسقط. ثم يبدأ أسامة في رشق حمد بالكرات الورقية لإرغامه على التوقف عن استفزاز محمود. وتجد أيضا رشدي يقرأ بعض النكات غير اللائقة ويعرضها على حميد الذي يشاركه في الضحك بينما يكتفي ياسر بالتعبير عن استيائه من تلك النكتة بضرب رشدي على رأسه بالجريدة. وتتساءل ما الذي حدث لأفراد الفريق الذين كانوا على درجة كبيرة من الإنتاجية والائزان، وماذا ستفعل للسيطرة على الموقف.

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد لا تكون لدى الفريق مهمة تستغرق كل الوقت.

ولأن المهمة المسندة إلى الفريق لا تستغرق كل وقته، فإن هذا قد أعطاهم الفرصة لإثارة الشغب والقيام ببعض التصرفات الغريبة.

أن يكون الفريق على درجة عالية من الإنتاجية والإبداعية ولكنه يحاول التقاط الأنفاس.

من المحتمل أن يكون الفريق قد انتهى لتوه من مشروع مرهق تطلب الكثير من المجهود (انظر المشكلة السابقة). أو قد يكون يعمل حاليا في مشروع مرهق لذا فهو يحاول الترفيه عن نفسه من ضغط العمل. أو قد يكون الفريق يحاول حل مشكلة ما.

ملحوظة

كلما زادت ابتكارية وجدية الفريق في العمل، تطلب ذلك منه أن يأخذ وقتا أكبر للراحة والتقاط الأنفاس. وقد لا تكون المحادثات الشخصية، كما في الحالة السابقة،

كافية في هذا الموقف، إذ قد يكون الفريق بحاجة لأن يكسر ملل التصرفات اليومية الجادة ويتصرف بنوع من الجنون والغرابة كما حدث.

علاج المشكلة

إذا لم تكن لدى الفريق مهمة تستغرق كل الوقت:

لقد تعرضنا لهذا الاحتمال كثيرا في الحالات السابقة. ولكن هنا قد يكون الموقف أكثر خطورة من ذي قبل. فإنه إذا ما تصرف الفريق بغرابة، فإن ذلك يعد دليلا قويا على حاجة الفريق لأداء عمل نافع. وتعد هذه علامة مباشرة وواضحة أن هناك بعض المواهب غير المستغلة. عليك بقراءة الاقتراحات الموجودة في السبب الأول للمشكلة رقم ٢-١٠ وتطبيقها على الفريق.

إذا كان الفريق على درجة عالية من الإنتاجية والإبداعية ولكنه يحاول التقاط الأنفاس:

إن فرق العمل غزيرة الإنتاج والتي تعمل بالتحديد على حل المشكلات الصعبة بطريقة مبتكرة تحتاج للتخفيف من توترها بطريقة فعالة. وكذلك الحال مع الفرق التي تعمل على مشروع كبير يتطلب الكثير من الجهد، فإن التصرف بغرابة يعد طريقة للتخفيف من حدة ضغط العمل، وحتى يتمكن الفريق من استئناف العمل مرة أخرى بنشاط.

فإذا كان الحال كذلك، فإنه لا يوجد مانع في مشاركتك لهم تلك اللحظات، فأنت أيضا في حاجة إلى تصفية ذهنك والتقاط الأنفاس لكي تتمكن من استئناف العمل بنشاط.

دعم فريق العمل

من المحتمل أن يكون الأشخاص الذين قاموا فيما مضى بوضع نظريات العمل التقليدية على درجة كبيرة من التزمّت. فلقد كانوا يؤمنون أنه لا توجد متعة في العمل. وإذا اكتشفوا أن هناك شخصا ما يجد متعة في العمل، فإنهم يعتقدون أن هناك خطأ ما في هذا الشخص. ولكن في العقدين الأخيرين فقط بدأنا اكتشاف أن الشعور بالمتعة في العمل ليس بالأمر المستنكر. ففي بعض الأحيان يساعد هذا في أداء

العمل بطريقة أفضل. وأفضل مكان ينطبق عليه تلك النظرية هو داخل فريق العمل الذي يعمل بجدية على إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهه، مما يؤدي إلى وجود الكثير من الضغوط العصبية والنفسية على الأفراد. لذا فإن الترفيه أثناء العمل والإتيان بتصرفات غريبة يعد طريقة فعالة للتخلص من تلك الضغوط لمدة دقائق بعدها يستأنف الفريق عمله بنشاط. لذا فلا يجب عليك أن تتأزم إذا ما رأيت تلك التصرفات من قبل أفراد الفريق وتشعر في وضع حد لها. ولكن يجب عليك بصفقتك قائد الفريق أن تتحلى بالمرح والقدرة على إضفاء جو من البهجة والمتعة على العمل.

الفصل ٣

مشكلات تتعلق بسلوك وتصرفات أحد أعضاء الفريق

دائما ما تواجه فرق العمل بعض المشكلات التي تتعلق بسلوك وتصرفات أفراد الفريق. وقد تتسبب تلك النوعية من المشكلات في إعاقة الفريق بأكمله. فعلى سبيل المثال، فإن الشخص الذي ينسب لنفسه النجاح الذي حققه الفريق بأكمله، يسبب مشكلة لأي فريق عمل يعمل معه.

ولأنه يتحتم على أفراد الفريق العمل معا عن قرب، فإن تصرفات كل فرد من أفراد الفريق تعتبر على قدر كبير من الأهمية للفريق. فإن الشخص الذي دائما ما يعترض على أفكار باقي أعضاء الفريق، أو الذي يرفض الانصياع لقرارات الفريق يعوق الفريق عن تنفيذ مهامه وتحقيق النجاح.

وسوف نتعرض في هذا الفصل إلى العديد من الحالات التي سوف تساعدك أنت وفريق العمل على التعامل مع تلك النوعية من المشكلات بنجاح. وتذكر دائما، إن طريقة إيجاد حل لتلك المشكلات لا تتم بممارسة الضغط على ذلك الشخص حتى يتغير، ولكن عن طريق قيام الفريق باكتشاف الأسباب الخفية وراء تلك المشكلة ومحاولة إيجاد حل لها. وفي كل مرة يتمكن فيها الفريق من إيجاد حل لمشكلة ما، فإن هذا يزيد من قوة الفريق ويسهل الأمر على كل فرد كي يصبح عضوا منتجا.

المشكلة

يحاول أحد الأفراد نسب الفضل في نجاح الفريق إلى نفسه

مشهد عملي

بينما تسير بجوار عادل وماهر تسمع عادل يقول:

– "يجب علينا أن نفعل شيئاً لوقف صبري"

– وتقوم بسؤاله "ما هي المشكلة؟"

– "لقد فعلها ثانية، فهو دائماً ما ينسب الفضل في أي نجاح يحققه الفريق لنفسه. لقد سمعه رزق يخبر مجدي بأنه هو الذي قام باقتراح فكرة نموذج الانصراف. أنا أعلم جيداً أنه على درجة كبيرة من الكفاءة والإجادة وأنا معجب به حقاً، ولكنه إذا ما استمر في هذا فإننا جميعاً لن نرغب في استمراره معنا في الفريق"

– وهنا صاح ماهر "وأنا أوافقك الرأي، لقد استنفد كل فرصه معي"

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد لا يعلم صبري ما هي التوقعات المنتظرة منه كعضو بالفريق.

قد يكون صبري حديث العهد بالعمل مع هذا الفريق خاصة أو مع فرق العمل الحديثة على وجه العموم. فإذا لم يساعده أحد على فهم طبيعة العمل داخل الفريق وكيف يجب عليه أن يتصرف كعضو في الفريق وكيف أن أسلوب العمل داخل الفريق يختلف تماماً عنه عندما كان يعمل بمفرده، فإنه سوف يستمر في العمل بنفس الطريقة التي اعتاد عليها عندما كان يعمل بمفرده.

قد لا يرتاح صبري لفكرة العمل مع فريق مكون من عدة أفراد.

بينما تتجه كل أنظمة الإدارة الحديثة إلى تطبيق نظام فرق العمل الجماعية والتي تتطلب التعاون ما بين أفرادها من أجل تحقيق النجاح، فإنه لا يزال هناك بعض الأشخاص الذين لا يشعرون بالراحة في العمل عن قرب مع الآخرين، ولذلك فهم

يفضلون العمل بمفردهم. ولا يعنى هذا أن هؤلاء الأشخاص ليسوا على مستوى جيد من الأداء، ولكنهم فقط لا يجيدون فن التعامل مع الآخرين.

من المحتمل أن تكون فرص صبري للترقي والتقدم في العمل تعتمد بشكل أساسي على انطباع رئيسه عن أدائه الفردي وليس عن إسهاماته كعضو في الفريق.

أحد الأخطاء الجسيمة التي تقع فيها هيئات العمل هو قيامها بتطبيق نظام فرق العمل إداريا مع استمرارها في استخدام النظام القديم في تقييم الأفراد على أساس أدائهم الفردي. وهذا يحدث كثيرا مثلا في فرق العمل متعددة الوظائف والتي يقوم فيها كل عضو برفع التقارير إلى رئيسه المباشر في جهة عمله الوظيفية. وفي تلك الحالة، مهما كانت رغبة الفرد في أن يكون لديه ولاء تجاه فريقه، فإن تلك المشكلة سوف تصعب عليه القيام بهذا بل وستجعله مستحيلا.

ملحوظة

إن مرحلة الانتقال من نظام العمل الحر إلى نظام العمل داخل فريق متماسك متقارب تتطلب العديد من التغييرات (وقد تكون المسألة كذلك بالنسبة لك أيضا). وتأخذ عملية التأقلم مع الوضع الجديد الكثير من الوقت حتى مع الأشخاص الذين سوف يصبحون فيما بعد أعضاء يتسمون بالفعالية داخل الفريق.

علاج المشكلة

إذا كان صبري لا يعلم التوقعات المنتظرة منه كعضو بالفريق:

أفضل الطرق للتعامل مع تلك المشكلة عرضها على الفريق في اجتماع عام وبمنتهى الصراحة. اطلب من عادل وماهر أن يطلعوا باقي أفراد الفريق على كل ما سمعوه ورأوه والتعبير عن عدم رضاهم عن سلوك وتصرفات صبري. وإذا كان الفريق على درجة كبيرة من الخبرة والنضج، فمن الضروري أن يقوم بالتعامل مع المشكلة دون توجيه أي نقد أو لوم لصبري. ولكن يجب على باقي أعضاء الفريق توضيح التوقعات المنتظرة من صبري والمهام التي يحتاج الفريق فيها إلى مهاراته. كما يجب توضيح الأثر السيئ لتصرفاته على تلك الموضوعات.

ويعد الموقف هنا غاية في الحساسية. وقد تطول المدة قبل أن يتوصل الفريق إلى حل. ولكن على أفراد الفريق التحلي بالصبر وتفهم أنه من المحتمل أن يغضب صبري أو يتخذ موقفا دفاعيا. فإذا صبر الفريق على محاولات صبري للتأقلم مع متطلبات الفريق، فسوف ينجح في النهاية (ولكن إذا لم يحدث هذا، فانظر الاحتمالين التاليين).

ولكن إذا لم يكن الفريق على درجة من النضج تسمح له بإدارة الحوار مع صبري، ففي هذه الحالة عليك بالتدخل أو دعوة صديق لك من أفراد الفريق لأن يقوم بالاستمرار في مناقشة نفس الموضوع مع صبري. وقد يكون هذا كافيا، أو قد يكون مجرد بداية الغرض منها عرض الموضوع على الفريق بأكمله.

إذا كان صبري لا يرتاح لفكرة العمل مع فريق مكون من عدة أفراد:

لا يجب على الفريق إقرار هذا الاحتمال إلا بعد دراسة الاحتمالين الآخرين. فإذا ما تأكد لهم أن صبري لا يمكنه الاندماج مع الفريق ويصبح عضوا فعلا به، فإنه لا فائدة ترجى من إزعاج كل من صبري والفريق بمحاولة الضغط عليه لكي يصبح عضوا في الفريق. وإذا كانت المؤسسة التي تعمل بها قد قامت بتشكيل فرق العمل بعناية وتأن، فمن المتوقع أن يكون هناك العديد من الوظائف الهامة التي تتطلب عملا فرديا (على سبيل المثال، قد يحتاج فريقك والفرق الأخرى لشخص يقوم بالأعمال الإدارية ويتولى مسئولية الإشراف على العهدة، أو القيام بعمل الأبحاث الفردية). وكلما أسرع الفريق في إيجاد عمل مناسب لصبري من تلك القائمة، أدى ذلك إلى سعادة وراحة لكل فرد في الفريق.

إذا كانت فرص صبري للتقدم في العمل تعتمد بشكل أساسي على انطباع رئيسه عن أدائه الفردي وليس على إسهاماته كعضو في الفريق:

إذا كانت هذه هي الحال بالنسبة لصبري ولم يكن باستطاعتك عمل أي شيء لإقناعه بالاستمرار مع الفريق، فإن هذا الأمر يمثل نوعا من التحدي لدى نضج أفراد الفريق وثقتهم في بعضهم البعض. فيجب هنا مناقشة تلك القضية بمنتهى الصراحة والوضوح حتى يتسنى للفريق اجتيازها. ويجب على أفراد الفريق تفهم الضغط الذي يعاني منه صبري (والذي يعانون منه هم أيضا). كم يجب على صبري أو أي فرد

آخر يقف موقفه، أن يتفهم ضرورة الشعور بالولاء تجاه الفريق. وإذا ما حالفك الحظ، فإن كل فرد في الفريق سوف يقوم بعرض التوقعات العقلية المنتظرة من الأعضاء الآخرين في الفريق ومناقشتها. وبهذا يستطيع الفريق الوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة.

ولكن إن لم يكن الفريق على درجة من الخبرة والنضج تمكنه من التعامل مع هذا الموقف بصراحة، فسوف يمتد ليحطم العلاقات بين أفراد الفريق. والطريقة التي يجب عليك العمل بها في هذا الموقف والتي قد تبدو ضعيفة ولكنها الطريقة الوحيدة لحل تلك المشكلة، هي أن تقوم أنت أو أي فرد في الفريق -يكون محل ثقة صبري- بالتحدث مع صبري ومحاولة إقناعه بتخفيف حدة الارتباط بينه وبين القسم الذي كان يعمل به في الماضي. ولكن لا تتوقع منه الكثير، وفي أفضل الأحوال فإنه سوف يوقف التعامل مع هذا القسم لفترة.

ويوجد احتمال أخير وهو أنه قد يكون صبري سعيداً لأنه يعطي ولاءه التام لمديره وليس للفريق. وفي هذه الحالة، فإن الحل الوحيد الذي يرضي جميع الأطراف هو إعادة صبري مرة أخرى إلى قسمه ومحاولة إيجاد شخص ليحل محله ويكون على استعداد لمنح فريق العمل كل الولاء المطلوب.

دعم فريق العمل

إن فريق العمل الذي يتمتع أفراداه بدرجة كبيرة من النضج والخبرة يقوم بأداء المهام المختلفة التي تسند إليه بروح الفريق الواحد مع التزام كل فرد بأهداف الفريق. ولكن تلك الفرق أيضاً تحترم حرية الأفراد في أداء بعض الأعمال الفردية. ويعد صبري من الأشخاص الذين لن يستطيعوا العمل بفعالية كأعضاء داخل فريق واحد ولكن يمكنهم أداء أعمال غاية في البراعة والفعالية إذا ما احترم الفريق رغبتهم في أداء الأعمال الفردية واستغل المهارات التي لديهم بحكمة. ولهذا فإن العلاقة بين الحاجة إلى إظهار الولاء للفريق والحاجة إلى التعبير عن الإبداع الفردي في العمل دائماً ما تخضع لعوامل التغيير. ولذا يجب على كل فريق أن يتعامل مع هذا الموضوع بحرص وأن يقوم بعملية مراجعة دورية للتأكد من أن كل فرد في الفريق يقوم بموازنة عادلة بين التزامه بأعمال وأهداف الفريق و بين قدرته في التعبير عن أدائه الفردي.

المشكلة

أحد أعضاء الفريق على درجة كبيرة من الصرامة ولا يقبل أي حلول وسط

مشهد عملي

– “بحق السماء يا عمر تخل عن موقفك هذا، لماذا لا تتفق معنا في الرأي حتى تنتهي من هذا الموضوع؟”
– لقد قلت لكم من قبل إنني لا أعتقد أنه من الصواب أن نفعل هذا”
– “ونحن لا نعتقد أن وجهة نظرك على درجة كبيرة من الصواب. بالإضافة إلى ذلك فأنت تعلم أننا كلنا موافقون على هذا التصرف”
– “بالطبع، فهل تعتقد بموافقتنا الجماعية تلك أننا كلنا أغبياء”
– “أغبياء لا، ولكن مخطئين، وأنا لا أريد أن أقع في الخطأ مثلكم”
وهنا ينتهي الاجتماع ويخرج الجميع بما فيهم أنت وعمر وهناك شعور واضح بالاشمئزاز.

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد يعتقد عمر أن الفريق لم يستمع إلى وجهة نظره.

ويحدث هذا عادة، وبالتحديد عندما يكون الفريق مازال حديث العهد، فإنه لا يبالي بآراء الأفراد لاسيما وإن كانت هناك موافقة جماعية على بعض الآراء الأخرى. ويرى الفريق أنه إذا كان هناك اعتراض على قراراته من قبل واحد أو اثنين من الأعضاء، على هذين العضوين أن يقوموا بالتخلي عن اعتراضهما وأن ينضما إلى رأي الجماعة.

قد لا يشعر عمر بأنه جزء من الفريق.

قد يكون الاعتراض والرفض من قبل عمر طريقة للتعبير عن شعوره بعدم اهتمام الفريق به وآرائه. ومن ثم فقد قرر أنه إن لم يتم أفراد الفريق بمعاملته كجزء فعال

وحيوي من الفريق يستخدم أسلوب الاعتراض ليعبر عن غضبه إزاء طريقة معاملة أعضاء الفريق له.

قد يكون سبب اعتراض عمر على قرارات الفريق هو خرقها لمبدأ من المبادئ الأخلاقية التي يؤمن بها.

يشارك معظم الناس في التزامهم بنفس المبادئ الأخلاقية العامة. وفي أغلب الأحيان، فإن الفريق لا يتعرض لأي من المواقف التي لها علاقة بالمبادئ الأخلاقية. ولكن قد تظهر بعض المواقف الاستثنائية. فقد يكون عمر شخصية متحفظة، ولذا فإنه يرفض فكرة أفراد الفريق في إقامة حفل راقص مثلا. وقد يرى عمر أن القرار الذي اتخذه الفريق ضد المصلحة العامة للمؤسسة. كما قد يرفض عمر هذا القرار لوجود شبهة تفرقة غير مقصودة. وكل تلك الحالات لها علاقة بالضمير ويجب التعامل معها بنفس الشكل.

علاج المشكلة

إذا كان عمر يعتقد أن الفريق لم يستمع إلى وجهة نظره:

إن محاولة تجاهل رأي أحد أفراد الفريق أثناء اتخاذ قرار ما ليست بالفكرة الجيدة، إلا في حالة ما إذا كان عامل الوقت يحتم الانتهاء من اتخاذ القرار بسرعة. ومع مرور الوقت، فإن اتباع سياسة تجاهل آراء بعض الأفراد سوف يحجم من استعدادهم للتعبير عن آرائهم لاسيما وإن قام فرد آخر بالتعبير عن رأي مخالف. ومن ثم فإن هذا الوضع سوف يؤدي بالفريق إلى سيطرة فرد أو فردين أو ثلاثة على زمام المناقشات واستئثارهم باتخاذ القرارات.

ويوجد حل بسيط لتلك المشكلة ولكنه ليس بالضرورة سهل التنفيذ، إذ يتطلب الموقف أن يقوم الفريق بالاستماع لرأي كل فرد في الفريق حتى إذا كان لا يتفق مع رأي الجماعة. وفي معظم الأحوال، فإن تلك الطريقة تؤدي إلى نتيجتين، إما أن يشعر كل فرد بالرضا نتيجة لاستماع باقي أفراد الفريق إلى وجهة نظره، ومن ثم فإنه يوافق برحابة صدر على الانضمام إلى رأي الجماعة، وإما أن يؤثر الرأي المعارض لأحد الأفراد على الفريق مما يجعله يقوم بتغيير قراراته. وقد تتطلب تلك العملية الكثير من الوقت في البداية ولكن في النهاية سوف تثمر عن فريق على قدر كبير من المرونة يمكنه التوصل إلى قرارات أفضل.

إذا كان عمر لا يشعر بأنه جزء من الفريق:

في تلك الحالة يجب على الفريق مناقشة هذا الموضوع. ومن المفضل أن يحضر عمر تلك المناقشة. (قد تضطر إلى فتح باب المناقشة في البداية بين عمر وعدد قليل من أعضاء الفريق). ويجب على الفريق أن يقوم بالتعبير عن رأيه في تصرفات عمر. وبعد ذلك من الضروري إعطاء عمر الفرصة أيضا للتعبير عن وجهة نظره في الموضوع. فإذا ما استطاع الطرفان التحدث بصراحة ووضوح، فإن الموضوع قد يأخذ أبعادا أكبر ويتم اكتشاف أعماق جديدة لتلك المشكلة.

وقد يتطلب الأمر عقد العديد من المناقشات. فقد يرفض أحد الطرفين في المرة الأولى التحدث بصراحة عن كل أبعاد الموضوع. فإن حدث هذا، فعليك القيام بمساعدة الفريق على فتح باب المناقشة مرة أخرى إذا ما اعترض عمر مجددا على أحد قرارات الفريق. وطالما لم يقيم الفريق بإصدار الأحكام على عمر أو الاصطدام به في مواجهة عنيفة، فسوف يكون بإمكان الطرفين في النهاية التعامل مع الموقف. (ولكن إذا كان الموقف يعترضه الكثير من المشاكل، فعليك اللجوء إلى شخص مهمته تسهيل إجراءات العمل).

إذا كان سبب اعتراض عمر على قرارات الفريق هو خرقها لمبدأ من المبادئ الأخلاقية التي يؤمن بها:

إذا كان عمر يعتقد أن القرار الذي اتخذه الفريق يخل بأحد المبادئ الأخلاقية الهامة التي يؤمن بها، ولكن باقي الفريق لا يرى ذلك، يجب محاولة الخروج بأفضل النتائج.

● يجب على أفراد الفريق إظهار الاهتمام برأي عمر، وذلك عن طريق إجراء بعض التعديلات على قرارهم. ويجب أن تتفق تلك التعديلات مع مبادئ عمر الأخلاقية أو على أقل تقدير تقوم بتجنب أي إخلال بها. ويجب أن تتم تلك التعديلات على مرأى كل أفراد الفريق وبموافقتهم. (ولا يجب هنا أن يقول أعضاء الفريق لعمر إنه مدين لهم بموقف مماثل إذ إن هذا الموقف على درجة من الجدية لا تتناسب مع تلك النوعية من المداعبات).

● يمكن أن يطلب الفريق من عمر اقتراح بعض البدائل التي لا تخل بمبادئه الأخلاقية وفي نفس الوقت يمكنها أن تحقق أهداف الفريق. وتلك الطريقة تعطي فرصة لعمر للمحافظة على مبادئه والتأكيد عليها، ولكنها أيضا تضع على عاتقه مسؤولية كبيرة تتمثل في محافظته على أهداف واحتياجات الفريق.

● ولكن إذا ما تبين أن هناك عدداً آخر من الأعضاء يشعرون أيضاً بأن قرارات الفريق تخل بمبادئهم على نفس النحو، ففي هذه الحالة يمكن للفريق الاكتفاء فقط باحترام مشكلة عمر مع الاحتفاظ بقراراتهم دون تغيير. ويتطلب هذا الموقف درجة كبيرة من النضج من قبل كل من عمر وباقي أفراد الفريق، وإلا فسوف يشعر عمر بأن الفريق يتجاهل مشكلته. وبالتأكيد فإن هذا الموقف لن يتكرر كثيراً. (ولكن في حالة إذا ما تكرر هذا الموقف فإنه يجب إجراء مناقشة جادة بين كل من عمر وباقي أفراد الفريق تتناول الاختلافات بينهم، وما إذا كان يجب على الفريق مساعدة عمر في الالتحاق بفريق آخر).

دعم فريق العمل

إن فريق العمل يمكنه أن يؤدي المهام المسندة إليه بنجاح دائم إذا ما صدرت قراراته بإجماع آراء كل أفراد الفريق. ولكن قبل الوصول إلى هذا الإجماع، من الضروري أن يستعرض الفريق من خلال حلقات النقاش مجموعة مختلفة من الآراء المقترحة من قبل أفرادهم ويحاول الأخذ بها والاستفادة منها. وغالبا ما نشير إلى الديمقراطية على أنها مسألة تصويت على موضوع ما ثم الوصول إلى حل وسط يرضى جميع الأطراف. ولكن هذا التعريف للديمقراطية ينطبق فقط على الديمقراطية السياسية. ولكن المعنى الحقيقي للديمقراطية هو أن تسنم لكل فرد الفرصة الكاملة والعادلة لأن يكون له دور في صنع القرارات التي سوف يكون لها تأثيرا مباشرا عليه. وتتم ترجمة هذا المعنى داخل حدود فريق العمل بأن يقوم الفريق بالاستماع إلى آراء كل أفرادهم محاولا وضعها في الاعتبار عند اتخاذ القرار. وقد يكون الطريق غير مبهدا في البداية، كما قد يفقد الفريق السيطرة على الموقف في بعض الأحيان، ولكن تلك الطريقة تعد السر الحقيقي وراء الأداء الرفيع لأي فريق عمل.

٣ ٣

المشكلة

أحد أفراد الفريق يتراجع عن رأيه بسرعة إذا واجه أي معارضة

مشهد عملي

-- مها: "ماذا سيحدث في رأيكم لو قدمنا ميعاد بدء العمل ١٥ دقيقة؟"

- سلوى: "نقدم ميعاد بدء العمل ١٥ دقيقة؟ لا بد إنك تمزحين"

- ليلي: "لا، بالتأكيد هناك طريقة أخرى لحل تلك المشكلة".

- مها: "نعم معك حق، والآن ماذا تقترحين أن نعمل؟"

وهنا تنظر في ملاحظاتك فتجد أن تلك هي المرة الثانية في هذا الاجتماع الذي تقوم فيها مها بطرح فكرة معينة ثم التراجع عنها عندما يعترض أحد أفراد لفريق عليها. وهنا تتساءل ما الذي يجب عليك وأعضاء الفريق عمله لكي تساعد مها على التمسك برأيها بقوة أكثر.

الأسباب المحتملة

لقد تعلمت مها أنه لا يجب عليها أن تخوض في مجادلات.

يقوم الكثير من أولياء الأمور بتعليم أبنائهم، وخاصة البنات، بأنه لا يجب عليهم مجادلة آبائهم، أو التعارك مع إخوانهم وأخواتهم أو الأطفال الآخرين. كما تدعم المؤسسات الصارمة سياسة نبذ المجادلات. ومن ثم فمن المحتمل أن يكون لدى مها شعور بأنه من الخطأ الخوض في أي مجادلات مهما كانت تبعات الموقف.

قد لا تفضل مها المنازعات.

يتشابه هذا الاحتمال إلى حد كبير مع الاحتمال السابق، إلا أن هناك اختلافا واحدا بينهما ولكنه غاية في الأهمية. ففي هذا الحالة يكون سبب تجنب مها ومقتها للمجادلات يتعلق ببعض المشاعر والأحاسيس التي تكونت لديها منذ الطفولة. فمن المحتمل أن تكون مها قد نشأت وتربت في بيئة مليئة بالنزاعات المعلقة، ومن ثم فقد تكون لديها شعور بأن تلك المنازعات تخلف وراءها شعورا بالمرارة والألم. كما قد تكون المؤسسة التي كانت تعمل بها من قبل غير قادرة على مواجهة المنازعات مما زاد من قناعتها بضرورة تجنب المجادلات.

من المحتمل أن يكون السبب في تلك المشكلة يرجع إلى عدم ثقة مها بنفسها.

قد تكون مها على استعداد لمواجهة المنازعات ولكنها غير واثقة من جودة أفكارها. وقد تعتمد مها على باقي أفراد الفريق في دعم تلك الأفكار والإشادة بها حتى تتأكد من كفاءتها وأنها تستحق النزاع والمجادلة من أجلها.

ملحوظة

إن مشكلة تجنب المواجهات والمنازعات ليست خاصة بالنساء فقط، فهناك كثير من الرجال أيضا يخشون المجادلات، ويتجنبون المنازعات، وتكون لديهم عدم ثقة بأنفسهم. لذا فإنه لا يجب النظر لتلك المشكلة على أنها حكرا على جنس معين، وذلك لأنها تتوقف على البيئة والخلفية التربوية والنفسية للفرد.

علاج المشكلة

إذا كانت مها قد تعلمت أنه لا يجب عليها أن تخوض في مجادلات:

يعد هذا الموقف من المواقف القليلة التي تتطلب بعض التخطيط من خلف الستار. فيجب عليك أن تتقابل مع اثنين أو ثلاثة من الأعضاء الحازمين في الفريق وتطلب مساعدتهم. ويمكن لهؤلاء الثلاثة القيام بمساعدة مها بأكثر من طريقة. فعلى سبيل المثال عندما تقوم مها بعرض اقتراح ما، فبدلا من أن يقوم باقي أفراد الفريق بعرض آرائهم الشخصية يمكن لهؤلاء الثلاثة أن يطلبوا من مها أن تقوم بتوضيح أفكارها بشكل أكثر تفصيلا. أو إذا ما حدث وقام أحد أعضاء الفريق بالاعتراض على أفكارها وبدأ في طرح أفكار جديدة مما جعل الأنظار تتحول عنها، يمكن لهؤلاء الثلاثة هنا التدخل والعودة مرة أخرى لاقتراحات مها مع طلب المزيد من التوضيح. وبمعنى آخر، فإن هؤلاء الثلاثة سوف يقومون بطريقة مهذبة بمنع مها من التخلي عن أفكارها والعدول عنها بسرعة.

وإذا ما حالها الحظ، فإن تلك الخطة سوف تساعد مها على أن تصبح أكثر حزما. وعندما تفعل ذلك يجب على أفراد الفريق ملاحظة هذا التغيير والاستجابة له بطريقة إيجابية. ولكن إذا ما عادت مها للتخلي عن آرائها عندما يقوم أحد بالاعتراض عليها، يمكن لفرد آخر في الفريق أن يسألها إذا ما كانت تعتقد حقا أن الفكرة لا تستحق المجدالة من أجلها. وباستمرار تلك الطريقة الإيجابية في التعامل مع مشكلة مها، فسوف تتمكن من المشاركة الكاملة في مجادلات الفريق.

إذا لم تكن مها تفضل المنازعات:

إن شخصية مها ليست بحاجة إلى التحليل. فلا يجب توجيه الأسئلة الدقيقة لها والتي تتعلق بحياتها الشخصية وتاريخ عائلتها. فإن تلك الجهود لن تسفر

عن أي نتيجة إيجابية وذلك لعدم امتلاك أي من أفراد الفريق للمهارات الأساسية التي تتطلبها مثل تلك العمليات. ولكن بدلا من ذلك، يجب على مها إدراك أنه عندما يتم مواجهة النزاعات بأمانة فمن الممكن حلها. ولن يتسنى لها تعلم تلك الحقيقة وتصديقها بمجرد الكلام النظري، ولكن يجب أن ترى ذلك يحدث في الواقع بين أفراد الفريق.

وقد تأمل هنا أن يقوم الفريق بتطوير بعض المهارات في حل المنازعات. كما قد تتمكني ألا تكون المنازعات في البداية على درجة كبيرة من الحدة. (ويمكن هنا الاستعانة بخدمات شخص يمكنه تسهيل إجراءات العمل). وإذا ما حالها الحظ، فإن مها سوف تبدأ بحذر وتردد في دعم أفكارها حتى وإن كانت تتعارض مع أفكار بعض أفراد الفريق. وبمجرد أن تتمكن مها من التغلب على هذا التردد، فيمكنك أن تستعين ببعض أعضاء الفريق في تنفيذ الخطط التي سبق وأن تحدثنا عنها في الفقرة السابقة.

وعليك أن تتذكر أنه إذا كان لدى مها شعور قوي بالكراهية تجاه المنازعات، يجب ألا يقوم الفريق بدفعها للخوض في الصراعات قبل أن تكون قد تعلمت أن تلك المنازعات يمكن تسويتها بسهولة. فإذا ما قام الفريق بالضغط عليها قبل الأوان، فإن هذا قد يأتي بنتائج عكسية إذ إنه قد يجعلها تزداد خوفا من المنازعات مما يدفعها لاتخاذ قرار بترك الفريق.

إذا لم تكن مها لديها ثقة بنفسها:

عندما تقوم مها باقتراح فكرة ما، يجب أن تقوم أنت وأفراد الفريق بحثها على توضيح تلك الفكرة بمزيد من التفصيل بدلا من قيامها بالعدول عنها واقتراح فكرة أخرى بديلة. وإذا ما أخذت المناقشة مسارات أخرى، يجب أن تقوم بتوجيه دفة المناقشات مرة أخرى ناحية مها وتوجيه بعض الأسئلة الخاصة بالفكرة التي اقترحتها. كما يجب أن تحاول الموافقة على أفكارها الأساسية حتى وإن كانت تحتاج إلى بعض التعديلات حتى يكون من الممكن تنفيذها.

ويعد هدفك المبدئي هنا هو أن تقنع مها بأن لديها أفكارا جيدة تحظى بموافقة باقي أعضاء الفريق. ولا يجب أن يكون هذا هو هدفك الوحيد، إذ إن الهدف الأساسي من تلك الطريقة هو أن توضح لها أنها قد تكونت لديها بعض الأفكار الرائعة العملية مثلها مثل باقي أفراد الفريق. ولكن ليس بالضرورة أن تكون تلك هي

الأفكار التي سوف يتم التصديق عليها في النهاية، وليس في هذا أي تقليل من شأنها. وتحتاج مها هنا إلى الشعور بقدر كبير من الثقة عند التعبير عن أفكارها. كما يجب عليها أيضا أن تقوم بتطوير نظرة واقعية للموقف تجعلها تدرك أن بعضا من تلك الأفكار الجيدة لن يتم توظيفها.

دعم فريق العمل

يجب أن يدرك الفريق التباين الكبير في شخصيات أفرادهم، وأن كل أعضاء الفريق بإمكانهم تقديم إسهامات فعالة لخدمة الفريق ككل. وقد يكون من ضمن أعضاء الفريق بعض الأشخاص الخجولين أو العصبيين أو الأقوياء أو المتحفظين، ولكن ذلك لا ينعكس بالمرّة على جودة أفكارهم. ولكن قد تتسبب سلوكياتهم في بعض الإعاقات مثلما حدث مع مها عندما لم يكن لديها القدرة الكافية على تدعيم أفكارها. وليس على الفريق رفض أو محاولة تغيير أفرادهم، بل يجب عليه الاستجابة لهم، ومحاولة إيجاد مواطن القوة لدى كل فرد في الفريق، وإعطاؤهم الفرصة للمساهمة الكاملة في أعمال الفريق. وبينما يتقدم الفريق وينمو، فإن أعضاءه يكتسبون مزيدا من الخبرة. كما يمكن أن يقوم الأعضاء فيما بينهم بتبادل الخبرات فيما يتعلق بالعادات والسلوكيات التي لها تأثير سلبي على علاقات المصارحة داخل الفريق. وهذا كفيل بأن يمنح الفرصة للأفراد كي يغيروا من أنفسهم، ليس لأنهم مجبرون على هذا، ولكن لأن هذا التغيير سوف يزيد من كفاءتهم كأعضاء في الفريق.

٤ ٣

المشكلة

يرفض فرد في الفريق كل الأفكار المطروحة من قبل باقي الأعضاء

شهد عملي

- محسن: "لا.. أنا لا أعتقد أن تلك فكرة صائبة"

- عوض: "ولم لا؟"

- محسن: "إنها فقط لا تبدو صحيحة، أنا أفضل الفكرة التي اقترحتها بتأجيل

الموضوع كله"

– عوض (في صوت يغلفه الغضب): "أنا أعلم أنك معجب بفكرتك، ولكنني أتمنى أن تنصت للكلام الذي نحاول أنا ويزيد أن نقوله"
وهنا تدرك أن محسن قد رجع إلى عادته المعروفة وهي أنه طالما قام بعرض فكرة معينة، فإنه من المستحيل أن يقوم بتغييرها أو حتى الاستماع إلى فكرة أي فرد آخر. وتتساءل ما الذي يمكن عمله لمواجهة تلك المشكلة.

الأسباب المحتملة

قد يكون محسن عضواً جديداً في الفريق وهو يريد بهذا التصرف أن يثبت أقدامه في الفريق ويصنع لنفسه مكاناً متميزاً.

عندما ينضم أعضاء جدد إلى الفريق، فإنهم يقومون ببعض التصرفات التي لا تتفق بالضرورة مع شخصياتهم. فيمكن اعتبار تلك التصرفات نوعاً من رد الفعل إزاء موقف جديد وغريب. وربما كان محسن يحاول استعراض عضلاته بأن يبين مدى كفاءته لباقي أفراد الفريق.

قد يكون محسن معتاداً على العمل بمفرده.

عندما تقرر هيئات العمل توظيف نظام فريق العمل، فإن معظم أفراد الفريق يقعون في هذا المأزق. وذلك لأن خبرتهم في العمل تعتمد أساساً على الأعمال الفردية، وتلك هي نوعية العمل الوحيدة التي يجيدونها. وكما كانوا من قبل يعملون وفق أفكارهم فقط، فإنهم وبعد انضمامهم للفريق مازالوا مصرين على العمل تبعاً لأفكارهم بل ويتوقعون أن يقوم الفريق بالعمل بها أيضاً.

من المحتمل أن المدير السابق لمحسن كان يعتمد عليه اعتماداً كلياً.

يوجد تشابه كبير بين هذا الاحتمال وبين الاحتمال السابق، ولكن مع وجود اختلاف واحد. ففي الحالة السابقة كان محسن يقوم بالعمل وفق أفكاره، ولكن في هذه الحالة ليس محسن فقط هو الذي يستخدم تلك الأفكار بل أيضاً رئيسه في العمل. ومن الواضح أن رئيسه قد أعطى له كل الصلاحيات من أجل الوصول إلى تلك الأفكار. ويعد هذا دوراً هاماً لمحسن والذي يسعد أي فرد فينا أن يلعبه.

علاج المشكلة

إذا كان محسن عضواً جديداً في الفريق وهو يريد بهذا التصرف أن يثبت أقدامه في الفريق ويصنع لنفسه مكاناً متميزاً:

هنا لا يجب على الفريق تقبل أفكار محسن فقط بل والترحيب بها أيضاً. كما يجب أن يقوم أفراد الفريق بالموافقة على أفكاره متى كان ذلك مناسباً. ولكن إذا كانت الأفكار غير كاملة ولكنها تعد بداية مبشرة لفكرة عملية، يجب على الآخرين محاولة تطوير تلك الفكرة المبدئية وإضافة بعض الأفكار الأخرى إليها مع توجيه التقدير لمحسن على فكرته المبدئية.

فإذا ما استمر الفريق في التعامل مع أفكار محسن بتلك الطريقة المعتدلة التي لا ترفضها كل الرفض ولا تنساق إليها كل الانسياق، فإن هذا من شأنه أن يغير من تصرفات محسن بسرعة. فسوف يتمكن من إدراك مميزات تبادل الآراء بين أفراد الفريق، وإنه حتى عندما تكون أفكاره المبدئية ليست قابلة للتطبيق العملي فبمقدور أفراد الفريق أن يستخدموها كقاعدة لفكرة أخرى جيدة وعملية. وقد يبدأ محسن أيضاً بإضافة بعض الأفكار الشخصية لأفكار الآخرين.

إذا كان محسن معتاداً على العمل بمفرده:

يمكن تنفيذ الأسلوب المتبع في الحالة السابقة هنا أيضاً. وهنا أيضاً يجب على محسن أن يدرك أن أفكاره جيدة وقيمة وأن أفكار الآخرين أيضاً جيدة وقيمة. ولكن إذا أصر على التمسك بأفكاره والدفاع عنها بشكل مبالغ فيه، يجب على الفريق مناقشة الموضوع معه. ومن الممكن أن يقترح الفريق أن تلك العادة قد تكونت لدى محسن أثناء عمله السابق. ولكن لا بد أن يحرص أفراد الفريق ألا يبدوا وكأنهم يصرون الأحكام على محسن.

إذا كان المدير السابق لمحسن يعتمد عليه اعتماداً كلياً:

من المحتمل أنه عندما شعر محسن بأنه يجب عليه التنافس مع باقي أفراد الفريق، فإنه اعتبر ذلك تقليلاً من شأنه. وبالتالي، فإنه سوف يشعر بفقدانه لسلطته ونفوذه. ولكي يساعده الفريق على التغيير يجب أن يوضح له أن العمل داخل فريق فعال يعد أيضاً منصباً قوياً، إذ إنه الآن يستطيع التأثير على فريق بأكمله. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يجب على محسن أن يتعلم كيف يجيد الإنصات لآراء الآخرين.

سوف يسهل على محسن التعلم إذا كان أفراد الفريق على درجة كافية من الكفاءة واستطاع هو أن ينسجم في العمل معهم.

ولكن إذا استمر محسن في رفض الأفكار الأخرى، فإنه يجب على الفريق مناقشة الموضوع معه بطريقة مباشرة. وقد يتطلب الأمر إجراء العديد من المناقشات. (ولكن تذكر أن مجرد الضغط عليه لتغيير أفكاره فقط لاختلافها عن أفكار الآخرين يعد سياسة واهنة).

دعم فريق العمل

يشعر الأفراد الذين هم على درجة كبيرة من الكفاءة والقوة في العمل والذين اعتادوا على الأعمال الفردية، بأنهم قد فقدوا كل قوتهم بانضمامهم للعمل داخل الفريق. إذ إنهم يشعرون أن هناك انكماشاً في حجم السلطات المخولة إليهم عن ذي قبل. كما أنهم يجدون أنفسهم فجأة مضطرين للتنافس مع باقي أفراد الفريق من أجل الدفاع عن أفكارهم. ويمكن لأفراد الفريق مساعدة هؤلاء الأشخاص على اجتياز تلك المشكلة بأن يوضحوا لهم أن العمل في فريق فعال وناجح يعد أيضاً منصباً ذا قوة ونفوذ. ولا يجب على أفراد الفريق الإقدام على تجريد أي شخص من نفوذه مهما كانت المشكلات التي تسببها تصرفات ذلك الشخص. ولكن يجب على الفريق مواصلة الجهد من أجل دمج هذا العضو الجديد داخل الفريق، والتأكيد على قيمة تلك العضوية. وسوف يثمر هذا الجهد في إعادة توجيه قوة هذا الشخص إلى تقديم مساهمة فردية فعالة للفريق.

٥٣

المشكلة

علم رغبة فرد من الفريق في التحدث عن مشكلته بصراحة

مشهد عملي

قد تنتظر طوال أحد اجتماعاتك مع الفريق ليقوم كريم بطرح المشكلة الخاصة به والتي تسبب فيها سليم. وقد لاحظت له العديد من الفرص الجيدة لعرض المشكلة على

باقي أعضاء الفريق ولكنه لم يقل أي شيء. وإن لم تكن قد سمعت كريم بطريق الصدفة يشكو لفاروق في الصباح مما فعله سليم، ما كنت لتعلم بوجود المشكلة من الأساس. وتتساءل ما الذي يجب عليك أن تفعله أنت وأعضاء الفريق لكي تحث كريم على التحدث عن المشكلة التي تضايقه.

الأسباب المحتملة

قد يكون كريم مازال يؤمن بالمقولة المشهورة " إن لم تكن تستطيع التفوه بقول حسن، فالتزم الصمت".

يقوم الكثير من الآباء بتعليم أبنائهم بأنه لا يجب التفوه بأشياء سلبية. ويكبر الأبناء ويحملون تلك الفكرة معهم إلى العمل، حيث يتم التنبيه عليهم بأن يقوموا بأداء أعمالهم مع التزام الصمت. ومن ثم فإن هؤلاء الأشخاص يتعلمون أن يحتفظوا بشكواهم حبيسة في صدورهم، ولكن بمقدورهم الإفصاح عن تلك المشكلات فقط للأشخاص غير المعنيين بالشكوى.

من المحتمل أن الرئيس الذي كان يعمل معه كريم من قبل لم يكن يطبق المبادئ.

قد تكون التربية التي تلقاها كريم هي التي جعلته لا يصرح بشكواه لأحد، أو قد لا تكون. ولكن بكل تأكيد قد تعلم كريم هذا الدرس في محيط العمل. وذلك لأن بعض هيئات العمل لا تقبل المبادئ. وقد تذهب بعض المؤسسات إلى أبعد من هذا عندما تتوقع من كل فرد في العمل أن ينفي بداخله شعورا إيجابيا تجاه العمل. وقد تسببت كل تلك التعليمات في أن يقوم الأفراد بإخفاء شكواهم.

قد يؤمن كريم أن الشخص الذي تسبب في تلك المشكلة هو الذي يجب عليه الأخذ بتلك المبادرة.

قد يرفض كريم إثارة تلك المشكلة وعرضها على أفراد الفريق لأنه ينتظر أن يقوم الشخص الذي أساء إليه أن يقوم بالمبادرة في فتح باب المناقشة في هذا الموضوع والاعتذار لكريم عما بدر منه. وكثيرا ما يشعر أحد أفراد الفريق أنه مقترى عليه وأن الآخرين قد أخطئوا في حقه ومن ثم وجب عليهم شرح ملائمت المواقف والاعتذار له. ولكن قد يكون الشخص مرتكب الخطأ ليس لديه أي فكرة على الإطلاق عما حدث.

علاج المشكلة

إذا كان كريم مازال يؤمن بالمقولة المشهورة "إن لم تكن تستطيع التفوه بقول حسن، فالنزم الصمت":

يجب على كريم ألا يدرك فقط أنه لا ضرر من الدخول في مجادلات مع أفراد الفريق حول موضوع ما، ولكن أيضا عليه إدراك أنه يمكن إيجاد حل لهذا الموضوع نتيجة لتلك المجادلات. وتعد أفضل الطرق المباشرة في حل تلك المشكلة أن يقوم أحد أفراد الفريق يعتقد أن كريما غاضب منه بمناقشة الموضوع مع كريم على انفراد. وإذا ما تمكن هذا الشخص من عرض المشكلة بطريقة خالية من الغضب أو من إصدار الأحكام، فقد يبدأ كريم في مصارحته بما لديه.

ويمكن أن يحدث هذا أيضا أثناء اجتماع الفريق، ولكنه أمر قليل الحدوث. فإذا ما تمكن هذا الشخص من تسوية تلك المشكلة مع كريم على انفراد، يجب على أحدهما القيام بعرض المشكلة على باقي أفراد الفريق مع شرح تفاصيل ما حدث وكيف تم التعامل معه وإيجاد حل له. ويجب على الفريق التأكيد على أهمية تلك الواقعة. وقد يتطلب الأمر بعض الوقت كي يقوم كريم بالتغيير المطلوب. ولكن عندما يحدث هذا، فإن كريم سوف يتغير بطريقة ملحوظة.

إذا كان الرئيس الذي كان يعمل معه كريم من قبل لا يطبق المجادلات:

قد تكون لدى كريم رغبة شديدة في الإفصاح عن شكواه. ولكن على عكس الموقف السابق، فإن أفضل الحلول هنا هو أن تعرض الموقف على الفريق بأكمله. فيمكن أن يقوم أحد الأشخاص الذين يعتقدون أن كريما غاضب منهم بشرح ما حدث بينه وبين كريم. وبعد ذلك يقوم بسؤال كريم عن صحة ما رواه. وقد تكون تلك مفاجأة لكريم ولكنه سوف يستجيب لها بأمانة.

إذا كان كريم يؤمن أن الشخص الذي تسبب في تلك المشكلة هو الذي يجب عليه الأخذ بتلك المبادرة:

يتعرض هذا الموقف لعامل مختلف عن الموقفين السابقين. فقد يستاء كريم من الطرف الآخر لعدم تفهمه حقيقة المشكلة التي تسبب فيها، وعدم الاعتذار له. وهنا لا يجب على الفريق التعامل مع المشكلة فقط، ولكن يجب عليه أيضا التعامل مع شعور كريم بالاستياء.

وفي هذا الموقف يكون من الأفضل أن يتحدث الشخص الذي تسبب في تلك المشكلة مع كريم على انفراد. ويجب أن يقوم هذا الشخص أولاً بعرض ما حدث من وجهة نظره والتأكد من أن تلك هي المشكلة التي ضايقك كريم منه. فإن كانت هي، يجب على هذا الشخص أن يتحدث بصراحة مع كريم ومناقشة رغبة كريم في أن يبدأ الطرف الآخر في الاعتذار. وقد يحاول هذا الشخص أن يوضح أنه لم يكن يعلم أن كريم قد غضب منه بسبب تلك الواقعة. فإذا ما استجاب كريم على الفور كان هذا أمراً رائعاً. وفي حالة إذا ما دارت المناقشة بينهما على نحو جيد، فيمكن عرض الموضوع على الفريق الذي قد يستفيد من هذا الموقف في صياغة بعض القواعد التي يمكن من خلالها التعامل مع شكوى الأفراد.

دعم فريق العمل

إذا كان من الصعب على الكثير منا مواجهة الأشخاص بحقيقة اعتراضنا الشديد على أفكارهم، فمن الشاق أن نقوم بتوجيه الانتقادات إليهم أو الشكوى منهم وجهاً لوجه. ويعد من أحد الحواجز التي يجب على فريق العمل أن يتخطاها بنجاح، هو قدرة أفراد على التعامل مع بعضهم البعض بطريقة مهذبة، ومحاولة التغاضي عن المجادلات المحتملة أو الشكاوى. وكثيراً ما يقف هذا الموضوع حائلاً أمام العديد من فرق العمل الناجحة، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائها بطريقة ملحوظة. وقد تم التركيز في الفصول الثلاثة الأولى من هذا الكتاب على طرق التغلب على العلاقة الزائفة بين الأفراد. فعليك بها.

٦٣

المشكلة

يرفض أحد الأفراد تنفيذ قرارات الفريق

مشهد عملي

– "رؤوف، لقد قررنا جميعاً أن نقسم المكالمات الهاتفية فيما بيننا، والآن ما الشركة التي تود أن تكون مسئولاً عن مكالماتها الهاتفية؟"

– “أنا أعتقد أن تلك فكرة غير جيدة، وأنا لا أنوي تنفيذها. قوموا أنتم بتنفيذها
أما أنا فاعتبروني خارج الموضوع”
– “رؤوف، أنا لا أفهم كيف يمكنك معارضة قرار الفريق هكذا ”
وتجد نفسك أيضا تتساءل عما يجعل رؤوف يعارض قرارات الفريق على هذا
النحو، وما الذي يجب عمله إزاء تلك المشكلة.

الأسباب المحتملة للمشكلة

من المحتمل أن يكون الفريق قد رفض الإنصات إلى أفكار رؤوف.
عندما لا يجيد فريق العمل الإنصات الجيد لآراء ومقترحات أفرادهم، فإنه بذلك
يتسبب في شعورهم بالانعزال عنه. وهنا يمكن أن يكون رؤوف يعاني من هذا الشعور
بالانعزال نتيجة لعدم استماع الفريق لأفكاره.
قد يكون رؤوف غاضبا من الفريق لسبب آخر .
إن هذا الموقف أصعب من الموقف السابق؛ لأنه في هذه الحالة يكون السبب
الحقيقي للمشكلة مستترا وراء السبب الظاهري.

قد يكون أفراد الفريق اتخذوا قرارهم عن عمد لعلمهم بعدم موافقة
رؤوف عليه.

من المحتمل أن يكون الفريق بهذا التصرف يحاول أن يعطي درسا لرؤوف لسبب
ما. أو لحنه على تغيير أحد سلوكياته التي يضييق بها باقي أفراد الفريق. ولكن مهما
كانت الأسباب، فإن تلك الطريقة الملتوية في التعامل مع الموقف تعد ضارة للغاية
بالفريق.

علاج المشكلة

من المحتمل أن يكون الفريق قد رفض الإنصات إلى أفكار رؤوف.
يمكن إثارة هذا الموضوع في الاجتماع المقبل للفريق مع إعطائه الأولوية. ولكن
الخطر الحقيقي هنا يتمثل في أن يقوم الفريق بمهاجمة رؤوف أو على الأقل إصدار

الأحكام الغاضبة عليه. لذا فإن هذا الأسلوب لن يجدي. ويجب أن يقوم شخص بالتحدث بالنيابة عن أفراد الفريق وطرح الموضوع للمناقشة بطريقة واضحة تخلو من إصدار الأحكام. فإذا كان رؤوف يشعر أن الفريق لم يستمع إلى أفكاره، فإنه يجب على الفريق التعامل مع تلك المشكلة أولاً حيث إنه من الممكن أن يمتد هذا الشعور لباقي أفراد الفريق. ومن المحتمل أن يتم التعبير عن مشاعر الألم التي تسببت فيها تلك المشكلة. فإذا تم هذا، يجب التعامل مع تلك المشاعر.

قد يكون أفراد الفريق غاضبين حالياً لدرجة تجعلهم يرغبون في معاقبة رؤوف. فإذا كان الأمر كذلك، يجب أن تؤجل الاجتماع القادم لمدة يوم على الأقل حتى تعطي الفرصة لأفراد الفريق بالهدوء وتمالك أنفسهم. ولأن الموقف يمثل مشكلة كبيرة، فلا داعي لإضافة أي مشاعر غضب أو استياء.

إذا كان رؤوف غاضبا من الفريق لسبب آخر:

يجب عليك أنت والفريق التعامل مع المشكلة السطحية بالطريقة التي وصفناها في الجزء السابق. ولكن يجب عليك القيام بذلك بمزيد من الحساسية حتى يتسنى لكل فرد في الفريق أن ينتقل من معالجة المشكلة السطحية إلى معالجة المشكلة الأساسية الخفية. فإذا لم يحدث هذا، يمكن أن يقوم عضو في الفريق بتخمين تصرف معين قد يكون هو الذي تسبب في غضب رؤوف من الفريق.

ومهما كانت الطرق والوسائل المتبعة، فإن الفريق بحاجة لأن يستمر في محاولة العثور على المشكلة الحقيقية والتعامل معها وإيجاد حل لها. وعندما يتكون لدى أفراد الفريق بعض النوايا الخفية والتي لم يتم التعامل معها وحلها، فإن كفاءة الفريق تبدأ في الترددي بدرجة كبيرة. وفي الحقيقة، فإن ظهور تلك النوايا الخفية بين أفراد فريق ذي مناخ صحي يعتبر أمراً خطيراً للغاية.

إذا كان أفراد الفريق اتخذوا قرارهم عن عمد لعلمهم بعدم موافقة رؤوف عليه:

إذا ما تكون لديك أي شك في وجود هذا الاحتمال، فعليك بعرض الموضوع على الفريق بأكمله. وقد تأمل أن يتعامل الفريق معك بأمانة ويصارك بما حدث. ولكن قد يكون الموقف غاية في الخطورة بحيث لا يرغب أي فرد في التحدث عنه. وهنا ليس أمامك أي خيار سوى أن تحاول جاهدا إظهار المشكلة الحقيقية. وفي هذا

الموقف من حقل استخدام كل سلطة ممكنة لديك بصفتك قائد الفريق وأيضاً يجب أن تقوم بتوظيف كل قدراتك ومهاراتك الشخصية في الإقناع من أجل الوصول إلى الحقيقة.

فإذا ما وجدت صعوبة شديدة في إقناع الفريق بمناقشة الموقف، فهنا يمكن أن تستنج أن الفريق يحاول الضغط على رؤوف حتى يرحل. (تتعامل المشكلة رقم ٣-١ مع هذا الموقف، يمكنك الرجوع إليها للمساعدة).

دعم فريق العمل

عندما يضمّر بعض أفراد الفريق بعض النوايا الخفية، فإن هذا يعدّ أمراً غاية في الخطورة، إذ أنه أكثر الأشياء قدرة على تحطيم الفريق تماماً. وإذا لم تكن تفهم ما هي تلك النوايا، أستطيع أن أقول لك إنها عبارة عن هدف خفي تكون لدى أحد الأفراد أو مجموعة من الأفراد، ولكنهم في الغالب لا يكونون على استعداد للتحدث عن هذا الهدف. وإذا قمت بسؤالهم عن تلك النوايا، فإنهم سيقومون بالإنكار أو بالإفصاح عن أهداف أخرى غير حقيقية. فعلى سبيل المثال، لا يوجد أي خطأ في أن يتمنى أحد الأفراد أن يحصل من خلال عضويته في الفريق على بعض الترتيبات طالما كان هذا الشخص قد صرح باقى أفراد الفريق بهذا الهدف. ولكن عندما يحاول هذا الشخص الإنكار أو إخفاء هذا الهدف، فإن ذلك هو ما نطلق عليه النوايا الخفية. ومن إحدى المهام الهامة التي يجب عليك القيام بها كقائد للفريق هي أن تتنبه جيداً لأي احتمال لظهور تلك النوايا الخفية بين الأفراد، ومن ثم التأكيد من أنه قد تم التعامل معها وإيجاد حل لها.

٧ ٣

المشكلة

يقوم فرد في الفريق بانتقاد تصرفات بعض أفراد فريقه أمام أعضاء الفرق الأخرى

مشهد عملي

- راغب: "هل أنت متأكد يا شادي أن طلعت قام بإخبارك بالحقيقة؟"

- شادي: "ليس لدي أي شك في هذا، فأنا صديق طلعت الحميم، ولذلك فهو لن يكذب علي أبدا فيما يتعلق بموضوع مثل هذا"
 - لطيف: "كنت أعتقد أن موسى يحب العمل معنا في الفريق ، فلماذا قال شيئا كهذا عنا؟"
 وتتساءل لماذا يحدث هذا وكيف يمكن أن تمنع حدوثه.

الأسباب المحتملة

قد يكون موسى مستاء من أحد تصرفات الفريق.

من المحتمل أن يكون الفريق قد استبعد موسى أثناء اتخاذ قرار ما أو تجاهل دعوته لحضور حفلة ما. وقد يكون الفريق غير معجب بإحدى أفكار موسى، أو قد يكون هناك سبب آخر أو عدة أسباب. ولكن السبب الحقيقي لظهور تلك المشكلة غير هام، لأن ما يهم حقا في هذا الموقف هو استياء موسى من التصرفات التي قام بها أفراد الفريق.

قد يكون هذا هو أسلوب موسى دائما.

يشب بعض الأفراد منا على عادة سيئة ألا وهي اغتياي الآخرين والتحدث عنهم في غيابهم. وفي الحقيقة يوجد كثير من الأشخاص قد نشئوا وتكونت لديهم تلك العادة (ولكن كلنا تقريبا لدينا قدر قليل من تلك العادة).

يستعد موسى لترك الفريق.

فقد يكون موسى يسعى بفعلته تلك إلى نيل ثقة فريق آخر به. كما قد يحاول افتعال المواقف في مخيلته لكي تساعده على اتخاذ القرار بترك الفريق.

علاج المشكلة

إذا كان موسى مستاء من أحد تصرفات الفريق:

مرة أخرى نجد أنفسنا أمام موقف قد يتسبب في وجوده دوافع خفية. وتكمن خطورة تلك الدوافع الخفية هنا في صعوبة مواجهة موسى بتصرفاته دون أن يعلن عن غضبه من الفريق.

ولكن هذا بالضبط هو ما يجب أن يحدث، إذ يجب على الفريق مواجهة موسى بتصرفاته بقدر كبير من الهدوء. وقد يقوم موسى بالإنكار، ولكن إذا كان الفريق واثقا من الحقائق التي لديه، ففي هذه الحالة يجب على الفريق السيطرة على الموقف والاستمرار في الضغط على موسى. ولكن عليك بالحذر إذ إن الموقف قد يتأزم بشدة. ومن المهم أن يحافظ الفريق على جو من الصراحة والثقة أثناء إدارة المناقشة. و يجوز لأفراد الفريق في هذا الموقف استخدام كل الصلاحيات والوسائل الممكنة لوضع أيديهم على المشكلة الحقيقية.

فإذا ما تمكن الفريق من التوصل إلى المشكلة الحقيقية، يجب عليه التعامل معها بصراحة وبأمانة، مهما قد يتسبب ذلك في إزعاج بعض الأفراد. وتعد قدرة الفريق على القيام بتلك المهمة اختبارا حقيقيا لدى نضج أفراد الفريق.

إذا كان هذا هو أسلوب موسى دائما:

مرة أخرى يجب على الفريق مواجهة موسى بتلك التصرفات. وفي هذا الحالة فإن الفريق لا يسعى للوصول إلى المشكلة الحقيقية بل إنه يحاول أن يوضح لموسى أن تصرفاته تلك تعد خارج حدود اللياقة. ويجب على الفريق أن يكون صارما وحاسما في مواجهته لموسى، ولكن لا يجب عليه التسرع في إصدار الأحكام. وليس من حق موسى أن يرفض الدخول في مناقشة مع الفريق إذ إن الفريق لن يقبل ذلك. ويمكنك في هذا الموقف أن تمارس دور القائد بأن تتأكد أن الموضوع قد تمت معالجته من كل الزوايا، وأنه تم التعامل مع كل المشاعر المؤلمة الناتجة من هذا الموقف. ومن ثم فإنه سوف يكون من السهل إيجاد حل لتلك المشكلة.

قم بتجهيز نفسك أنت والفريق لتلك المواجهة والتي قد تتطلب الكثير من الوقت حتى يتم إيجاد حل لها. وفي نهاية المواجهة قد يتظاهر موسى بالموافقة على طلبات الفريق، ولكنه سرعان ما يرجع إلى سلوكه المفضل. كما أنه من المحتمل أن يحاول موسى بصدق أن يغير من نفسه ولكنه يتعثر من وقت لآخر. لذا يجب على الفريق أن يجعل موسى يؤكد على التزامه الشديد بتغيير تصرفاته. ثم بعد ذلك يجب أن يقوم الفريق بمراقبة سلوكه للتأكد من تنفيذه لهذا الالتزام.

إذا كان موسى يستعد لترك الفريق:

يجب على الفريق مناقشة هذا الموضوع في اجتماع عام. فإذا ما كان موسى يريد حقا ترك الفريق، يجب القيام بالترتيبات المطلوبة دون أي انفعال أو ضغط. أما إذا

كان موسى يريد ترك الفريق نتيجة لتراكم الدوافع الداخلية لديه، يجب على الفريق هنا أن يحاول الوصول لتلك الدوافع الخفية وأن يقوم بالتعامل معها. وهنا يكون أمام موسى أحد خيارين، إما أن يترك الفريق ولكن في هذه المرة يكون سعيدا بأنه قد تم تصفية الموقف، وإما يختار البقاء به.

ومن المهم في هذا الموقف بالتحديد أن يتحلى أفراد الفريق بالهدوء والموضوعية في أثناء تلك المناقشات، إذ إن الغرض من تلك المواجهة هو أن يترك موسى الفريق دون أن تكون لديه أي مشاعر أليمة تجاهه أي فرد به. كما أنه إذا استخدم الفريق هذا الأسلوب، فإنه سوف يمنح لموسى الفرصة للعدول عن قراره والبقاء مع الفريق. وفي حالة إذا ما قرر موسى البقاء يجب على أفراد الفريق أن يأخذوا عليه تعهدا صارما بأن يلتزم بتغيير تصرفاته بصفة نهائية.

دعم فريق العمل

يجب أن يفهم الفريق طبيعة أفرادهم والمشكلات التي قد تصادفهم نتيجة للعمل داخل الفريق. ولكن في نفس الوقت يجب على الفريق أن يكون صارما في مواجهة الأفراد الذين يحاولوا التعبير عن مشكلاتهم بطرق ملتوية وسلوك غير مقبول. (إن النميمة واغتياب الفريق تعد من الطرق الملتوية، إذ إنها لا تتعامل مع المشكلة بصراحة، وبالتالي فهي طرق غير مقبولة) وليس من السهل الجمع بين الاهتمام بمصلحة أفراد الفريق والتأكيد على السلوك القويم، إذ إن هذا يتطلب مهارة كبيرة يجب على كل فريق أن يقوم بالتدرب عليها وإجادتها.

٣

المشكلة

قام أحد أفراد الفريق بسرقة بعض الأموال من ميزانية المشروبات الخاصة بالفريق

شهد عملي

بينما كنت تتجه إلى غرفة الاستراحة، رأيت بدرا بالداخل ولاحظت أنه يتصرف بطريقة يشوبها الغموض والريبة. وبالرغم من أن بدرا يعمل مع الفريق منذ

فترة طويلة إلا أنك قررت أن تختبئ وترى ماذا سيفعل. قام بدر بالاتجاه ناحية البوفيه الخاص بالمشروبات، ورمى المكان من حوله بنظرة خاطفة. ثم قام بفتح الدرج الخاص بميزانية المشروبات وأخذ بعض الأوراق المالية منه وخبأها في جيبه، ثم أسرع بالابتعاد عن مسرح الأحداث.

الآن أنت تعلم لماذا يكون هناك دائماً نقص في ميزانية المشروبات الخاصة بالفريق. ولكنك تتساءل ماذا يمكنك عمله إزاء هذا الموقف الخطير.

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد يكون بدر لصاً.

إن قيام بدر بسرقة أموال الفريق يعد دليلاً قاطعاً على أنه لص. ولكن إذا كان لديه تفسير آخر لهذا الموقف فعليه إقناع الفريق به. وقد ينجح في هذا بالفعل. ولكن حتى ينجح في ذلك، فإن الفريق سينظر إليه على أنه لص؛ لأنه قام بسرقة أموال ليست من حقه.

قد يكون بدر يمر بأزمة مالية، ولذلك فلقد أخذ تلك الأموال على سبيل السلف.

إذا قام بدر بتفسير الموقف على هذا النحو، فلديك هنا مشكلة كبيرة. فكيف يمكنك أن تتأكد من أن بدرًا صادق فيما قال. لذا عليك أن تتحرى عما إذا كانت واقعة فقدان بعض المبالغ من ميزانية المشروبات قد تكررت من قبل أم لا. فإذا كانت قد تكررت، فمن المحتمل أن هناك شخصاً ما قد استباح لنفسه تلك الأموال دون أن يردّها مرة أخرى، وقد يكون هذا الشخص هو بدر نفسه. وإذا قام بدر بادعاء أن تلك هي أول مرة يفعل فيها ذلك، فكيف يمكنك أن تثق به. وقد يكون بدر صادقاً فيما قال ولكنه بفعلته هذه قد فجر قضية هامة تتعلق بالثقة بين أفراد الفريق الواحد. وإذا كان بدر بالفعل في احتياج لبعض الأموال لمواجهة الأزمة المالية التي يمر بها، فلماذا قام باقتراض تلك الأموال من ميزانية المشروبات ولم يلجأ إلى أي فرد آخر في الفريق.

قد يعاني بدر من أزمة اقتصادية طاحنة.

قد يكون بدر قد وصلت به الأزمة المالية التي يعاني منها إلى درجة أن بعض الأموال القليلة التي يستطيع الحصول عليها من ميزانية المشروبات قد تشكل فارقاً

كبيراً بالنسبة لحالته، إذ قد تجعل بإمكانه أن يبتاع طعاماً لنفسه بعد أن قضى عدة أيام بدون طعام. ولكن تلك الأسباب لا تهم، إذ إنه بدلاً من أن يقوم بسرقة تلك الأموال كان من الممكن أن يقترضها من أحد أفراد الفريق.

علاج المشكلة

إذا كان بدر لصاً:

يجب عليك أن تقوم بمواجهة بدر بتلك الاتهامات، ولكن من المفضل أن يتم هذا في البداية بينكما فقط. ويجب عليك الاستماع جيداً للأسباب التي جعلته يقدم على فعلته تلك. فإذا رأيت أن هناك سبباً قد يعضد من موقفه (مثل أحد السببين السابقين الإشارة إليهما)، يجب عليك في تلك الحالة طرح الموضوع على باقى أفراد الفريق. ويجب على بدر هنا أن يقوم بعرض الموضوع بأكمله على الفريق. فإن لم يبد رغبة في ذلك، فلا يجب الإبقاء عليه في الفريق. ولكن يجب أن تترك القرار هنا للفريق.

ولكن إذا لم يكن لدى بدر سبب مقنع يفسر تصرفاته، يجب أن تمنحه الفرصة لكي يقدم استقالته بسرعة. ويجب أن تعده بأن تلك الواقعة لن يكون لها أي أثر في ملفه الشخصي. (وقد يحاول المفاوضة للحصول على منافع أكثر، ولكن الفرق الكبير بين الاستقالة والإقالة بسبب السرقة يعد أكبر منفعة حصل عليها، لذلك فلا تنزلق معه في المفاوضة، وقم بعرض الموقف عليه فإما أن يتقبله كما هو وإما أن يرفضه وفي تلك الحالة تكون مضطراً لإقالته). فإذا ما اختار أن يستقيل، فاطلب منه إما أن يشرح للفريق ما حدث وإما أن يرحل دون مقدمات. ولكن إذا لم يقدم على الاعتراف بفعلته أمام الفريق، فعليك بعقد اجتماع وطرح الموضوع على الفريق بنفسك.

ولكن إذا لم يرغب بدر في الاستقالة وطلب عرض الموضوع على أفراد الفريق، يجب عليك عقد اجتماع فوري لكي يتمكن من القيام بهذا. قم بمنحه فرصة كاملة لكي يقدم كل الحجج الممكنة التي تعضد موقفه. وبعد ذلك اقترح على الفريق أن يقرر فصله فوراً من العمل، أو تصعيد الموقف إلى الإدارة العليا مع طلب استبعاده من الفريق. ويجب عليك التمسك بهذا القرار إذ إنه مهما حدث فإن بدر قد مزق أواصر الثقة بينه وبين أفراد الفريق. ولأن وجود الثقة بين أفراد الفريق يعد أمراً غاية في الأهمية، لذا فإنه لا رجعة في هذا القرار، ويتحتم على بدر أن يترك الفريق.

إذا كان بدر يمر بأزمة مالية وأخذ تلك الأموال على سبيل السلف:

يتشابه الحل هنا مع نظيره في الموقف السابق، في أنه يتحتم على بدر أن يترك الفريق. وقد يطلب بدر مناقشة الموضوع مع باقي أعضاء الفريق، وهذا من حقه. ولكن إذا لم يقدم بدر لأفراد الفريق سببا مقنعا يفسر ما قام به من فعل مشين، يجب أن تقترح على الفريق أن يقرر فصله من العمل أو استبعاده من الفريق.

وقد لا يرغب معظم أفراد الفريق في التصرف بتلك القسوة. وقد يقررون أن بإمكان بدر إظهار رغبته في أن يبقى مع الفريق بشكل عملي. فيمكنه على سبيل المثال التطوع للمحافظة على نظافة بوفية المشروبات لفترة من الزمن (وبالتحديد إذا ما كانت تلك المهمة مزعجة للآخرين)، أو أن يقوم بشراء تموين المشروبات لمدة شهر. ولكن يجب الحذر هنا في التفرفة ما بين منح بدر الفرصة للتكفير عما فعله وبين عقابه على ما فعل. ولكن في حالة إذا ما صمم الفريق على معاقبته، وأصر بدر على أنه لا يستحق العقاب، فإنه من الأفضل للجميع أن يرحل بدر عن الفريق.

إذا كان بدر يعاني من أزمة اقتصادية حقيقية:

إذا ما قام بدر باستخدام هذا السبب كعذر عما فعل، فمن حق الفريق معرفة تفاصيل الموضوع. ولكن قد لا يرغب بدر في التطرق للتفاصيل، ولكنه يكتفى بطلب المغفرة من أفراد الفريق على قيامه بسرقة أموالهم. وهذا يعطى الفريق مرة أخرى الحق في التعرف على تفاصيل الموقف. فإذا لم يكن بدر على استعداد للحديث، فإنه ليس لدى الفريق أي خيار آخر غير افتراض أن بدر يكذب عليهم ومن ثم يتخذون قرارهم بناء على ذلك.

وبفرض أن بدرا يعاني حقا من أزمة اقتصادية خطيرة، فلا يزال من الواجب عليه الإجابة على العديد من الأسئلة الصعبة الموجهة إليه من قبل أفراد الفريق. ومن أسئلة تلك الأسئلة، لماذا لم يتم بطلب قرض أو لماذا لم يطلب مساعدة من زملائه في الفريق. فإذا ما استشعر أفراد الفريق صدق إجاباته على معظم تلك الأسئلة، يجب عليهم اتخاذ القرار بناء على ذلك. وفي تلك الحالة سوف يكون من التعسف وعدم الإنصاف فصل بدر من عمله أو استبعاده من الفريق. ولكن طالما استمر بدر يعاني من تلك الأزمة الاقتصادية، فسوف يكون دائما محلا لاتهام وشك الفريق فيه إذا ما حدث أي عجز في أي ميزانية.

وقد يحاول الفريق اكتشاف بعض الطرق الأخرى للتعامل مع هذا الموقف. فإذا كان بدر ذا قيمة وأهمية خاصة بين أفراد الفريق، فقد يتفق أفراد الفريق على تجاهل ما حدث بشرط أن يحصل بدر على استشارة مستمرة لمساعدته في التغلب على

مشكلاته المالية. ولا يعد الفريق قد تخطى حدود اللياقة إذا ما طلب من بدر تقديم تقارير دورية له خاصة بتطورات موقفه المالي. (وذلك لأنه إذا ما شرع بدر في اللجوء إلى الاستشارات المالية، فإنه بذلك يثبت للفريق أنه يحاول جدياً التحسين من نفسه، وهذا سبب قوي يجعل الفريق يعيد تقييمه على أساس إنجازاته). فإذا ما اختار الفريق تلك الطريقة للتعامل مع الموقف، يجب أن يدرك بدر جيداً أنه إذا ما بدر منه مرة أخرى أي تصرف يتشابه مع ما حدث من قبل، فإنه سوف يتم استبعاده من الفريق.

دعم فريق العمل

يوجد العديد من الاختلافات بين مجموعات العمل التقليدية وبين فرق العمل الحديثة. وتعد الثقة من أهم تلك الاختلافات. فإنه لن يتسنى للفريق أن يمارس الإدارة الذاتية إذا لم يثق الأفراد في بعضهم البعض ثقة مطلقة. وعندما يقوم أحد أفراد الفريق بانتهاك تلك الثقة، فإنه بفعلته هذه يكون قد أعاق الفريق. ومهما اختلفت طريقة التعامل مع هذا الموقف، فإن الأمر سوف يتطلب الكثير من الوقت حتى يتعافى الفريق ويستعيد الثقة في أفرادهِ مرة أخرى. وفي بعض المواقف النادرة، قد يكون من القسوة أن يقرر الفريق فصل أو استبعاد الشخص الذي قام بانتهاك تلك الثقة. ولكن في حالة ما إذا تعلق الموقف بشبهة سرقة واضحة، فإن فصل هذا العضو من العمل، أو استبعاده من الفريق، أو منحه فرصة الاستقالة تعد من أفضل الحلول لمصلحة الجميع. فإذا ما استمر هذا اللص في العمل مع الفريق، فإنه سوف يتم الاشتباه فيه لمدة طويلة في كل مرة يظهر فيها عجز ما في أي ميزانية. كما أن فصل هذا الشخص سوف يمكن الفريق من التركيز على مهمته وربما يصبح أكثر عطفاً على الأفراد. ولكن إذا ما اختار الفريق أن يحل هذا الموضوع بطريقة مختلفة عما ذكرناه هنا، يجب عليه التأكد من دراسة الموقف بتمعن وحرص.

٩٢

المشكلة

يشك الفريق في أن أحد أفرادهِ يعبث في المكاتب والمتعلقات الشخصية لباقي أفراد الفريق

مشهد عملي

فريد: " إننى أكره أن أتهم أحدا بشيء، ولكنى عندما دخلت إلى المكتب منذ قليل وجدت جميلا يعيب بمكتب إسماعيل. وصحيح إننى لم أستطع أن أرى ما كان يفعله بالتحديد، ولكنه عندما انتبه لوجودي انتفض مذعورا من هول المفاجأة وقام بالابتعاد بسرعة عن المكتب. وعندما سألته عما يفعله بمكتب إسماعيل، قال لى إن هذا ليس من شأنى ثم قام بالانصراف. ويعتقد العديد منا أن هناك شخصا ما يعيب بمكاتبنا، ويبدو أننا قد وضعنا أيدينا على هذا الشخص "

ولا تعرف هنا إذا ما كان هذا خيرا جيدا أم خيرا سيئا. فقد كان لدى العديد من أفراد الفريق شك أن هناك شخص ما يعيب بمتعلقاتهم وبمكاتبهم. وقد اشتكوا من اختفاء بعض المستلزمات المكتبية والأقلام. والآن وبعد أن أصبح لديك شخص مشتبه فيه، يجب عليك إيجاد حل للموقف، خاصة إذا كان فريد سوف يخبر كل أفراد الفريق بما حدث قبل نهاية اليوم.

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد ينكر جميل أنه كان يعيب بمكتب إسماعيل.

نتيجة لأن فريدا لم ير بالتحديد ما الذي كان يفعله جميل بمكتب إسماعيل فلا أحد يعلم بما حدث، وبالتالي فإنه لن يتم اتخاذ إجراء رسمي. ولكن الفريق مازال أمام موقف أليم.

قد يدعي جميل أن أحد أفراد الفريق قد أخذ منه شيئا وأنه كان يحاول العثور عليه.

ويعد الموقف هنا في غاية الخطورة، إذ إنه يتعلق ببعض أفراد الفريق. ومن حق الفريق أن يعلم ما الذي كان جميل يبحث عنه، ولماذا يعتقد أن إسماعيل قد أخذ هذا الشيء. وقد تدفع إجابات جميل إلى صياغة مجموعة أخرى من الأسئلة. كما قد يكون هناك بعض الأسئلة التي سوف يطلب من إسماعيل الإجابة عليها.

قد يدعي جميل أن فريد قد اختلق تلك الرواية حتى يضعه في موقف محرج.

إن جميلا هنا لا يدعي فقط أن فريدا لم يره يعيب بمكتب إسماعيل، بل يدعي أيضا أن فريدا قد قام باختلاق تلك الرواية بغرض إيذائه والنيل منه.

ملحوظة

تذكر أنه لن يكون بإمكانك معرفة ما الذي كان يفعله جميل بمكتب إسماعيل، إلا من جميل شخصياً. وتعد الموضوعات الأساسية هنا هي مصداقية جميل، ومصداقية فريد، والضرر الذي قد ينجم عن هذا الموقف. وسوف ينطوي كل تفسير على تساؤل حول مصداقية أحد أفراد الفريق.

علاج المشكلة

إذا أنكر جميل أنه كان يعبت بمكتب إسماعيل:

من المحتمل أن يكون جميل لديه مصداقية كبيرة وأن يكون لديه سبب قوي يفسر تواجده على مكتب إسماعيل. فإذا ما استطاع جميل التعامل بصراحة مع الموقف أمام باقي أفراد الفريق، فإنه سوف يكون بإمكان الجميع تجاهل تلك الواقعة.

وفي حالة ما إذا لم تكن مصداقية جميل عالية أو كان تحت مستوى الشبهات ولم يكن لديه سبب يفسر تواجده على مكتب إسماعيل، فإنه في تلك الحالة لن يكون مذنباً رسمياً. ولكن يجب على أفراد الفريق مواجهته بغضبهم وشكهم فيه. وقد يتفهم جميل تعبية تصرفاته. ومهما كان يعتقد أنها تصرفات بريئة، فإنه بفعلته تلك يكون قد انتهك الثقة المتبادلة بينه وبين أفراد الفريق. ويجب أن يتفهم جميل نوعية الشك الذي سوف يحاصر به من قبل أفراد الفريق لمدة أسابيع أو أشهر، وتبعات هذا على جميل وعلى الفريق بأكمله. وقد يتفهم جميل الموضوع ويستجيب له حتى يستطيع هو وباقي أعضاء الفريق نسيان ما حدث والبدء معاً من جديد. ولكن إذا لم يتفهم جميل الموقف، فإن الموضوع سيظل عالقاً بأذهان أفراد الفريق لمدة طويلة.

إذا ما ادعى جميل أن أحد أفراد الفريق قد أخذ منه شيئاً وأنه كان يحاول العثور عليه:

إنه لمن مصلحة الفريق أن يقوم بالحصول على كل الإجابات الممكنة حول هذا الموضوع. كما يجب على كل فرد في الفريق التعاون في توجيه بعض الأسئلة والإجابة على البعض الآخر.

وإذا لم يتم إيجاد حل نهائي للمشكلة، فإنها سوف تكون بمثابة الجرح الذي لا تندمل جراحه خاصة وإذا انحاز بعض أفراد الفريق لبعض الأشخاص المعنيين

بتلك المشكلة. وهنا يجب أن تطلب من كل فرد مصارحة الفريق بكل ما بداخله. كما يمكنك أيضاً، إذا ما كان الأمر مناسباً، أن تتحدث إلى الأشخاص المعنيين بهذا الموقف لتتري إمكانية أن يصارحوك بما لديهم من معلومات. فإذا ما وافقوا على التحدث معك، يجب عليك أن تقرر معهم الخطوة التالية.

ولكن إذا ما رفض أفراد الفريق الإفصاح عما بداخلهم، يجب عليهم الشد من أزر أنفسهم للتغلب على الصعاب. وسوف تتسبب عدم الثقة التي أفرزتها تلك المشكلة في إفساد العلاقات بين أفراد الفريق لمدة طويلة. ولعل أفضل ما يجب عليك عمله في هذا الموقف هو التأكد من أن أفراد الفريق مستمرين في التعامل مع بعضهم البعض بشكل طبيعي.

إذا ادعى جميل أن فريداً قد اختلق تلك الرواية حتى يضعه في موقف محرج:

ويعد هذا الاحتمال هو أكثرها خطورة؛ لأنه حتماً سينتج عنه فقدان ثقة الفريق في جميل أو فريد. لذا فإنه يجب التعامل مع هذا الموقف بكل سرعة وقوة ممكنة. وبينما يمكنك أن تتحدث على انفراد مع كل من جميل وفريد، لكنه من المفضل أن تعرض الموضوع للمناقشة في اجتماع عام مع الفريق في أقرب وقت ممكن. وبينما يتطلب الأمر دائماً من الأعضاء السيطرة على مشاعرهم قدر الإمكان في بعض المواقف، ففي تلك الحالة ليس من المطلوب أن تكون المناقشة على قدر من الهدوء والتهذيب. بل يجب مناقشة الموضوع من كل الزوايا ومحاولة إيجاد حل له. وقد يتسبب هذا في أن يتحول الاجتماع إلى عاصفة من الغضب والهييج، كما قد يتطلب الأمر مناقشة الموضوع في أكثر من اجتماع. ومهما كانت درجة نضج فريقك، فإنك سوف تكون بحاجة إلى شخص مهمته تسهيل إجراءات العمل.

وبالرغم من كونه أمراً مزعجاً بعض الشيء، فإن الفريق بحاجة إلى مساندة هذا الشخص حتى يتم حل المشكلة. لأنه إذا ما استمرت تلك المشكلة، فسوف يكون هناك خسائر فادحة في مشاعر الأفراد فيما بينهم وأيضاً في إنتاجية وفعالية الفريق.

ومهما كانت الأسباب:

ومهما كانت الأسباب، فإن تلك الحالة وسابقتها تسببت في وجود بعض المواقف التي تطلبت أن ينقسم الفريق إلى حزبين أو أكثر. وفي هذه الحالة قد يتخذ بعض

أفراد الفريق صف جميل، في حين يتخذ البعض الآخر صف فريد. وقد يتسبب في هذا الانقسام أيضا وجود بعض المشاعر الخفية تجاه جنسية أو خلفية ثقافية معينة. كل هذا يجعل من الأهمية التعامل مع هذا الموقف بسرعة وإيجاد حل له.

دعم فريق العمل

كما أشرنا في الفقرة الخاصة بدعم فريق العمل في نهاية الفصل السابق، فإنه حتى يتسنى للفريق أن يعمل بفعالية، يجب أن يكون هناك قدر كبير من الثقة المستمرة بين أفرادهم. وتتسبب بعض المواقف مثل موقف جميل في زعزعة تلك الثقة وحدوث اضطرابات داخل الفريق. وفي بعض الأحيان يكون من الممكن إيجاد حل لتلك المواقف ولكن في أحيان أخرى يصعب ذلك. وتعد قدرة الفريق على الاستمرار في العمل مع وجود تلك المواقف المؤلمة معلقة دون حل، اختبارا جيدا لمدى قوة وتماسك الفريق. وقد لا يتطلب الأمر نفي واستبعاد بعض الأفراد مثل جميل لقيامهم بارتكاب أخطاء من أي نوع. ولكن إذا ما استمر الفريق في الشعور بقيمة كل فرد به دون إنكار للمشكلات المعلقة التي قد تسبب بعضهم فيها، فإن هذا يهيئ فرصا جيدة لحل تلك المشكلات. وقد تزول المشكلة من تلقاء نفسها، أو قد يقرر الشخص المتسبب في المشكلة أن يقوم بمصارحة الفريق. فأيا كان ما ستؤول إليه الأمور، فإن الفريق بحاجة لأن يخوض المعارك من أجل المحافظة على تماسكه الداخلي.

١٠٣

المشكلة

أحد أعضاء الفريق يكذب على عضو آخر فيما يتعلق بانتهاكه من مهمة ما

مشهد عملي

- “شاكِر، لقد قلت لي أنك انتهيت من هذا العمل، فأنا أحتاج إليه الآن”
– “أنا أعلم أنني قلت لك هذا يا مدحت. ولكنني كنت أعتقد أنني سوف أنتهي منه بسرعة وأقدمه لك، ولكن حدث شيء ما و ”
– “حدث شيء ما شاكِر لقد كذبت علي، والآن كيف يمكنني أن أثق بك مرة ثانية تقول لي فيها أنك انتهيت من عمل ما؟”

- "لقد حدث هذا فقط هذه المرة وأنا أعدك يا مدحت أن هذا لن يتكرر"

وبينما تنتهي تلك المحادثة ويخرج مدحت غضبان من شاكِر، فقد يعتقدان أن الموضوع قد انتهى عند هذا الحد، ولكنك تعلم جيدا أن تلك ليست هي نهاية الموضوع. فإن ما فعله شاكِر يمكنه أن يفسد العلاقة بينه وبين مدحت لمدة طويلة. وقد تمتد تلك المشاعر السلبية لتؤثر على باقي أفراد الفريق. وهنا يجب عليك أن تتدخل لإيجاد حل لتلك المشكلة.

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد يكون أداء شاكِر ضعيفا.

إن حقيقة ضعف أداء أحد أفراد الفريق لا يعطيه الحق في الكذب على فرد آخر أو على باقي أفراد الفريق. ولكن قد يكون شاكِر هنا بحاجة إلى أن يخفي ضعف أدائه.

قد يعاني شاكِر من بعض الضغط في العمل مما اضطره إلى الكذب للخروج من هذا المأزق.

يميل بعض الأفراد إلى إعطاء وعود هم غير قادرين على الوفاء بها. كما قد يقدمون على اختراع الأكاذيب فيما يتعلق بما أنجزوه من عمل في حالة إذا ما كانوا تحت ضغط شديد لتسليم هذا العمل في ميعاد محدد، ولكنهم على يقين أنهم لن يتمكنوا من ذلك. ومن المحتمل أن يكون هذا هو ما حدث مع شاكِر. فقد يكون مدحت قد قام بممارسة الضغط الشديد عليه حتى ينتهي من عمل ما. ولكي يتخلص شاكِر من هذا الضغط المستمر فقد وعد مدحت بشيء هو يعلم تماما أنه لن يقوى على تنفيذه، ومن ثم فقد قام بالكذب عندما سأله مدحت عما إذا كان قد انتهى من هذا العمل أم لا.

قد يكون شاكِر لا يفهم معنى العمل كعضو في فريق.

ومرة أخرى تظهر مشكلة بسبب عدم فهم أحد أفراد الفريق لمعنى العمل داخل فريق. وقد يكون هناك سببان لهذا. قد يكون شاكِر ما زال يعمل بنفس الأسلوب الذي كان يعمل به في هيئات العمل التقليدية، وبالتحديد إذا ما كانت تلك الهيئات لا تبالي كثيرا بالبحث عن الحقيقة. أو قد يشعر شاكِر بأنه لا ينتمي إلى هذا الفريق وبالتحديد بالرغم من أنه يريد أن يكون عضوا به.

ملحوظة

لا يعنى صحة أي من تلك الاحتمالات عدم أهلية الاحتمالات الأخرى. ولكن في الحقيقة يمكن أن يكون سبب هذه المشكلة هو الاحتمالات الثلاثة معا. و لا يهيم أي من الاحتمالات أو مجموعة من الاحتمالات تنطبق على تلك الحالة، فإنه يوجد بعض الطرق المحددة لكيفية التعامل مع تلك المشكلة. وفي مقدمة تلك الطرق أن يقوم شاكر بعرض المشكلة على الفريق بأكمله، وأن يشرح لهم ما حدث ويقوم بتوجيه الاعتذار لمدحت ثم يقوم بحل المشكلة مع الفريق. وقد يرفض شاكر الإقدام على هذا الفعل لتجنب الإحراج أو لمحاولة إخفاء المشكلة. وهذا سوف يضع الكرة في ملعب مدحت، فمن الواجب عليه أن يقوم هو بعرض المشكلة على الفريق بطريقة موضوعية وبدون إصدار أي أحكام، وذلك حتى يتسنى للفريق التعامل مع المشكلة بحياد. ولكن مسألة قيامك أنت بعرض الموضوع على الفريق يجب أن تكون هي الحل الأخير الذي لا يجب العمل به إلا إذا اضطرت لذلك.

علاج المشكلة

إذا كان أداء شاكر ضعيفا:

عندما يبدأ الفريق في التعامل مع موقف شاكر، يجب عليهم أولا التعامل مع حقيقة قيامه بالكذب ومحاولة إيجاد حل لها. ولا يعد الأداء الضعيف في العمل سببا للكذب، إذ إن الكذب في هذا الموقف يعد أكبر خطأ وقع فيه شاكر. لذا يجب على الفريق مناقشة هذا الموضوع معه، مع إعطائه كل الفرص الممكنة لتوضيح الموقف من جانبه والاستماع لما سيقول. ولكن الحل الوحيد المقبول في هذا الموقف هو إعلان شاكر عن التزامه بعدم الكذب في العمل مرة أخرى.

والآن وبعد أن تم التعامل مع حيثية الكذب في هذا الموقف، يجب التعامل مع حيثية أخرى ألا وهى الأداء الضعيف في العمل. وتعتبر تلك مشكلة قائمة بذاتها ويجب التعامل معها أيضا. فيجب على الفريق مناقشة هذا الموضوع في اجتماع عام مع محاولة تناول كل تفاصيل الموضوع قدر الإمكان لمعرفة كيف لم يرق مستوى أداء شاكر في العمل إلى المستوى المطلوب، وهل يفهم شاكر ما هو المتوقع منه، وما هو التقصير الذي بدر منه. و بعد دراسة وافية للموضوع يجب على الفريق أن يقوم بوضع خطة عمل بالتعاون مع شاكر غرضها التحسين من مستوى أدائه. ويجب أن يعلن شاكر عن التزامه بالتحسن. كما يجب أن يعلن الفريق عن استعداده لتقديم

الدعم والمساندة لشاكر ولكن دون أن يكونوا مسئولين مسئولية مباشرة عن هذا التحسن. ويحتوي الفصل الرابع من هذا الكتاب على العديد من المشكلات التي تحتوي بدورها على العديد من الاقتراحات التي يمكن الاستفادة بها في هذا الموقف وكذلك المشكلة رقم ٥-٨.

فإذا ما سارت الأمور في مسارها الطبيعي، فإن شاكر يعد ملتزما أمام الفريق بتنفيذ أمرين وهما عدم الكذب في الأمور التي تتعلق بالعمل مرة أخرى ومحاولة التحسين من أدائه. ولكن إذا لم تسر الأمور كما يجب، وقام شاكر باتخاذ موقف الدفاع ورفض الاعتراف بمسئوليته عما حدث، هنا لا يجب على الفريق أن يستسلم ولكن يجب أن يجعل شاكر يدرك أنه بذلك يخاطر بعضويته في الفريق.

إذا كان شاكر يعاني من بعض الضغط في العمل مما اضطره إلى الكذب للخروج من هذا المأزق:

بالطبع، فإن هذا الاحتمال أيضا لا يبرر قيام شاكر بالكذب، ويجب على الفريق أن يبدأ أولا بالتعامل مع مشكلة الكذب. (استخدم الاقتراحات الواردة في الفقرة السابقة).

وعندما يتم التعامل مع تلك المشكلة وحلها، يجب على الفريق أن يقوم بتوجيه اهتمامه إلى المشكلة الأخرى التي تتعلق بالعلاقة بين شاكر ومدحت ومساعدتهما على مناقشة تلك المشكلة معا والعمل على إيجاد حل لها. ويجب على الفريق مناقشة اعتقاد شاكر أن مدحت يقوم بممارسة الضغط الشديد عليه. فقد يكون مدحت أو الفريق عامة يقوم بممارسة هذا الضغط الشديد كنوع من التصرف الروتيني. أو قد يكون شاكر لا يحسن التعامل مع ضغط العمل اليومي. كما أنه من المحتمل أن يعتقد أعضاء الفريق أن هناك بعضا من الأفراد الذين يجب الضغط عليهم حتى يقوموا بالانتهاء من الأعمال المسندة إليهم. كل تلك الاحتمالات بحاجة إلى دراسة من أجل التعرف على السبب الحقيقي.

وعندما يصل الفريق إلى الاحتمال الصحيح يجب أن يبدأ في التعامل مع الموقف. فإذا كانت المشكلة تتعلق بشاكر وجب على الفريق مساعدته في وضع برنامج للتدريب على العمل بكفاءة تحت ضغط. وقد يرغب شاكر في الالتحاق بإحدى الدورات التدريبية التي تتعلق بكيفية التعامل مع ضغط العمل، أو في تلقي بعض الشرح من أحد أفراد الفريق ممن لديهم القدرة على التعامل مع ضغط العمل (أو الاثنين معا).

فإذا كان بعض أو كل أفراد الفريق يلجئون إلى ممارسة الضغط على باقي أفراد الفريق، فإن الفريق بحاجة إلى أن يجد حلا لتلك المشكلة. ويعد من حق الفريق أن يتوقع قيام أفراد الفريق بأداء العمل على أحسن المستويات. فإذا لم يحدث هذا فتعتبر تلك مشكلة كبيرة. ولكنها ليست من نوعية المشكلات التي يمكن حلها بالضغط على أفراد الفريق من أجل الانتهاء من العمل في فترة قصيرة.

إذا لم يكن شاكر يفهم معنى العمل كعضو في فريق:

بعد أن يتعامل الفريق مع الجزئية الخاصة بقيام شاكر بالكذب وإيجاد حل لها، يجب عليه التعامل مع هذا الاحتمال. فمن الممكن أن يكون السبب وراء تصرف شاكر على هذا النحو أنه غير متفهم لكيفية العمل داخل فريق، أو لأنه لا يشعر بكونه جزءاً من الفريق، أو الاثنين معاً؟ لذا يجب على الفريق منح هذا الموضوع الوقت الكافي لمحاولة التعرف على السبب الحقيقي وراء تصرف شاكر.

وبعد ذلك يجب على الفريق أن يعمل مع شاكر على إيجاد حل لتلك المشكلة. فإذا كانت المشكلة تتعلق بعدم فهم شاكر لطبيعة العمل داخل الفريق، فقد يفيد بعض التدريب أو الشرح في حل المشكلة. أما إذا كان شاكر لا يشعر بكونه جزءاً من الفريق فعلى شاكر أن يقوم بمناقشة الموضوع مع أفراد الفريق والتوصل إلى طريقة يمكنها أن تغير هذا الوضع. ثم بعد ذلك يجب على كل من شاكر وأفراد الفريق اتباع تلك الطريقة حتى يتحقق هذا التغيير.

دعم فريق العمل

لا يوجد أي مبرر لقيام أي عضو في الفريق بالكذب على عضو آخر إلا في الحالات القصوى. ويجب أن يقوم هذا الشخص بالتعاون مع باقي أعضاء الفريق بمناقشة واقعة الكذب بمنتهى الصراحة والاستقامة. ولكن دائماً لا يكفي مناقشة الموضوع فقط كما ورد في هذه الحالة، إذ إن الكذب دائماً ما ينتج عن عدة أسباب. وأحياناً يكون هذا الشخص مصاباً بداء الكذب، وفي هذه الحالة فإنه لا توجد أي طريقة للتعامل مع الموقف سوى استبعاد هذا الشخص من الفريق. ولكن غالباً ما يقدم الأشخاص على الكذب لأنهم اعتادوا الكذب في ظروف معينة. وهنا يجب على الفريق مساعدة هذا الشخص في التعرف على تلك الظروف التي تدفعه للكذب. وقد يكون الفريق بحاجة إلى إجراء بعض التغييرات حتى يقلل من فرص حدوث تلك

مشكلات تتعلق بسلوك وتصرفات أحد أعضاء الفريق ١٢٥

الظروف. كما يجب على هذا الشخص أن يقوم بالتغيير من نفسه بحيث لا يلجأ إلى الكذب كوسيلة للتعامل مع مشكلات العمل العادية. وقد لا يكون هذا بالأمر الهين ولكنه غاية في الأهمية.

الفصل ٤

مشكلات تتعلق بأداء أحد أعضاء الفريق

من الصعب أن يكون أداء الأفراد داخل الفريق الواحد بنفس الكفاءة أو بنفس المستوى. فقد يتسم أحد الأفراد بأنه بطيء بعض الشيء ولكنه في نفس الوقت يجيد التعامل مع التفاصيل. وقد يتميز فرد آخر بقدرته على الابتكار ولكن يعيبه عدم قدرته على متابعة العمل. وهنا يتعين على فريق العمل الناجح أن يعمل على موازنة مهارات وميول أفراد الفريق بما يركز على مواطن القوة لديهم ويحاول التقليل من مواطن الضعف.

ولكن في بعض الأحيان يتسبب أداء أحد أفراد الفريق في بعض المشاكل للفريق. فقد يحسن أحد الأفراد أداء الأعمال الفردية، ولكنه لا يمكنه العمل مع باقي أفراد الفريق. كما قد يقبل أحد الأفراد على أداء المهام التي تجد قبولا في نفسه فقط. وعندما تلوح في الأفق مشكلة من تلك النوعية، فإن هذا يحد من أداء الفريق بشكل عام.

ومن السهل على أي فريق أن يقع في دائرة محاولة التوصل إلى حل للمشكلة الناتجة عن أداء أحد الأفراد. وقد يتسبب هذا في ظهور العديد من المشكلات الأخرى والتي عادة ما تكون أسوأ من المشكلة الأساسية. لذا، فلا يجب على الفريق أن يكتفي بتوقع قيام كل فرد فيه بأداء العمل بطريقة فعالة، بل يجب عليه أن يؤكد على هذا دائما.

ويستعرض هذا الفصل ثماني حالات تتعلق بالمشكلات الناتجة عن أداء الأفراد. وهي توضح كيف يمكن للفريق أن يساعد أعضاءه في التغلب على تلك المشكلات. كما يقترح هذا الفصل بعض الطرق التي يمكن أن تساعدك على تحقيق هذا الهدف.

١٦

المشكلة

يتميز أحد أفراد الفريق بأدائه الممتاز
ولكنه لا ينجز الكثير من الأعمال المطلوبة منه

مشهد عملي

- "عيد.. لا تجعل هذا يفقدك روح الحماسة"
- "أنا أعلم أنك على صواب يا مازن، ولكننا تلقينا الكثير من النقد في الفترة الأخيرة"
- "نعم هذا صحيح، ولكنني على يقين أن كل هذا سوف ينتهي وسوف نقوم بالانتهاء من تلك المهام بسرعة"
- "أعتقد هذا يا مازن. وكلما نسيت ذلك، أتيت لأتكلم معك فأنت تسهل علي الأمور، شكرا لك"
وبينما تسير عائدا إلى مكتبك تقول لنفسك إن مازن شخصية متقدمة الذكاء والكل يقدره من أجل ذلك، ولكن مشكلته أنه غير قادر على إنجاز الكثير من الأعمال.

الأسباب المحتملة للمشكلة

لقد قام الفريق بوضع مازن في قالب واحد، وهذا تسبب في تجاهلهم لمواهبه الحقيقية.

أحيانا ما تسبب لنا مواهبنا الواضحة بعض المشكلات. فقد يكون مازن من الشخصيات التي لديه قدرة واضحة على مساعدة الفريق من خلال أدائه الإيجابي واستعداده لتقديم الدعم والمساندة لباقي أفراد الفريق. ومن ثم فإن الفريق لم يهتم

بالتنقيب عن باقي المواهب الخفية لدى مازن واكتفى بما لديه من مواهب ظاهرة. وقد يكون مازن يعي هذا تماما ولكن أداءه الإيجابي منعه من مناقشه هذا الموضوع مع الفريق.

قبل أن ينضم مازن إلى الفريق كان يتم تقديره في المقام الأول على أساس أدائه الإيجابي.

تمنح هيئات العمل التقليدية تقديرا كبيرا للأشخاص الذين يتميزون بأدائهم الإيجابي في العمل. ولكنها في نفس الوقت تفتقر إلى الوسائل التي تمكنها من حل المنازعات من أجل بث تلك الروح الإيجابية بين أعضائها. وعليه فإن تلك الهيئات تميل إلى السلبية في العمل. فإذا كان مازن يعمل بنفس الروح الإيجابية، فمن المحتمل أن يكون رؤسؤه في العمل قد أعطوا له الكثير من الصلاحيات واعتمدوا عليه نتيجة لما يتميز به من إيجابية. وقد جعلهم هذا يتغاضون عن ضعف إنتاجيته. وبذلك، فإن خبرته مع فريق العمل لم تأت له بالجديد.

قد يعتمد مازن بشكل أساسي على أدائه الإيجابي في العمل، لأنه يعلم جيدا أنه لا يجيد إنجاز الأعمال.

يقوم بعض الأفراد بالتسرع في الوصول إلى بعض الاستنتاجات فيما يتعلق بعدم قدرتهم على التنافس مع باقي أعضاء الفريق. وعليه فإنهم يلجئون إلى التركيز على بعض المهارات الأخرى التي سوف تجذب اهتمام وتقدير باقي أفراد الفريق مثل الأداء الإيجابي في العمل. وعندما يصل الفرد إلى مرحلة إثبات الذات وهي المرحلة التي يصل فيها إلى إجادة تلك المهارة، فإن باقي أفراد الفريق سوف يقدرونه على ذلك مما سيجعله يتجاهل باقي المهارات ولا يطورها. كما أن هذا سيدفعه إلى مزيد من الإجادة لتلك المهارة والتركيز عليها أكثر وأكثر إذ إنها الشيء الوحيد الذي يميزه عن باقي أفراد الفريق.

علاج المشكلة

إذا كان الفريق قد قام بوضع مازن في قالب واحد وهذا تسبب في تجاهلهم لمواهبه الحقيقية:

من المحتمل أنك لا تستطيع الاعتماد على مازن في طرح هذا الموضوع للمناقشة لذا وجب عليك القيام بالمبادرة. وتعتبر أولى الخطوات في التعامل مع تلك المشكلة هي

إما التحدث مع مازن أو مناقشة الموضوع مع الفريق في اجتماع عام. ويعتمد اختيارك هنا على مدى معرفتك بمازن أو بالفريق. والهدف من تلك المناقشة هو أن تحت أفراد الفريق على استنتاج أنه يجب عليهم أن يمنحوا مازن الفرصة لاكتشاف مواهبه الأخرى. وهذا يتطلب منهم الالتزام بأن يقوموا بذلك بجديه وحماس.

ولكن عليك أنت وباقي أفراد الفريق التعامل بحذر مع هذا الموضوع، إذ إنه من المحتمل أن يفهم مازن أن الفريق غير راض عن مهارته الأساسية والمتمثلة في أدائه الإيجابي ودعمه لأفراد الفريق. ولكن يجب أن توضح له أن الفريق يمنحه فرصة جديدة لكي يزيد من حجم إسهاماته داخل الفريق وفي نفس الوقت يستمر في تنمية مهارته الأساسية التي لا يزال الفريق يقدره عليها.

فإذا ما تبين أن مازن يمتلك العديد من المواهب الأخرى وبدأ فريق العمل بالفعل في تشجيع تلك المواهب واستخدامها، فقد يشجع هذا باقي أفراد الفريق على تنمية مهارات الأداء الإيجابي في العمل. وحقيقة الأمر أنه في بعض مجموعات العمل يتم إسناد بعض المهام لفرد واحد والتي كان من المفروض أن يقوم بها الفريق بأكمله مثل المحافظة على الروح المعنوية للفريق. وعندما يدرك الفريق أن هذا الفرد قد وصل إلى حد الإجادة التامة لتلك المهام، يبدأ بعض الأفراد الآخرين في ممارسة جزء من تلك المهمة التي هي في الأساس مهمة الفريق. لذا فيجب عليك أن تدرك احتمال حدوث هذا؛ لأنه إذا ما حدث هذا بالفعل فإن تلك تعد علامة جيدة.

إذا كان مازن يتم تقديره في المقام الأول على أساس أدائه الإيجابي قبل أن ينضم إلى الفريق:

إن الخطوات التي يجب أن تتخذها هنا تتشابه إلى حد كبير مع الخطوات التي اتخذتها في الاحتمال السابق. غير أن في تلك الحالة قد ترغب في التحدث مع مازن في البداية. إذ إنك بحاجة إلى أن تكون فكرة عامة عن خبرة مازن في العمل قبل انضمامه إلى الفريق. لذا يجب أن تسأله عما إذا كان رؤساؤه يسندون إليه أعمالا صعبة، أو ما إذا كانوا قد قاموا من قبل باختبار قدراته. كما يجب أن تعرف إذا ما كان مازن يرغب في المساهمة في العمل بشكل أكبر.

فإذا ما اتضح لك رغبة مازن في المساهمة في العمل بشكل أكبر، فعليك بطرح الموضوع أمام الفريق. ويمكنك أن تمهد الطريق أمام مازن في بداية الاجتماع ولكن يجب عليه أن يقوم بالتحدث عن نفسه. كما يجب عليه أن يقوم بالتعاون مع أفراد الفريق لمحاولة إعادة اكتشاف مواهبه الأخرى التي يمكن أن يساهم بها في العمل.

وبعد ذلك يجب عليه وأفراد الفريق أن يقوموا بوضع القواعد الواجب الالتزام بها واتباعها بدقة.

انظر إلى الفقرتين الأخيرتين في الجزء القادم لمزيد من الإرشاد.

إذا كان مازن يعتمد بشكل أساسي على أدائه الإيجابي في العمل لأنه يعلم جيدا أنه لا يجيد إنجاز الكثير من الأعمال:

لا تتسرع في الوصول إلى هذا الاستنتاج حتى تقوم بطرق الاحتمالين السابقين. وحتى عندما يتأكد لك صحة هذا الاستنتاج، فلا يجب أن تتسرع في تقييمه.

قد تقوم أنت أو أفراد الفريق باقتراح إعادة اكتشاف مواهب مازن الأخرى والتي من الممكن أن يستفيد منها الفريق. ولكن يجب التعامل مع هذا الموضوع بمنتهى الحذر إذ إنه إذا وقع مازن تحت ضغط شديد، فقد يشعر بعدم الارتياح وعليه يقرر ترك الفريق. ولكن يجب أن يبدأ الفريق أولا بأن يطلب من مازن أن يعمل على زيادة إسهاماته في العمل. فإما أن يقوم مازن بهذا ومن ثم يعمل على تطوير مهاراته الأخرى، وإما أن يشعر كل من مازن وأفراد الفريق بالإحباط. فإذا حدث الاحتمال الأول فقد حققت هدفك. ولكن ماذا تفعل لو حدث الاحتمال الثاني؟

في هذه الحالة يجب على الفريق أن يصل إلى قرار حاسم فيما يتعلق بهذا الموضوع. يجب على الفريق أن يتأكد مما إذا كان يستفيد بشكل كاف من أداء مازن الإيجابي والمهارات الأخرى التي يمتلكها. وهل يمكن أن يتغاضى الفريق عن قلة إنتاجيته في العمل نتيجة لهذا. وإذا كان من الممكن، يجب أن يحضر مازن تلك المناقشة. فإذا ما أجمع الفريق على أن مساهمة مازن الحالية غير كافية، هنا يجب على الفريق أن يقوم بمنتهى الكياسة والذوق بمحاولة إيجاد عمل آخر لمازن.

دعم فريق العمل

قلما يتواجد داخل الفريق أفراد على قدر كبير من الأداء الإيجابي الأمين والمتعمق في جذوره. فإذا تواجد هذا الشخص بين أفراد الفريق، فإنه يعتبر مصدر قوة للفريق. ويأمل الفريق أن تنتقل عدوى هذا الأداء الإيجابي من هذا الشخص إلى باقي أفراد الفريق. (ويعد هذا إحدى مميزات الفريق، إذ إنه يمنح الفرصة لانتشار الصفات الجيدة بين الأفراد). ويجب على الفريق أن يعبر باستمرار عن تقديره لهذا الأداء وأن يوضح دائما مدى فعالية إسهامات هذا الشخص في العمل والنفع التي

تعود به على الفريق. وباختصار، فإنه يجب أن يتأكد الفريق أن الأداء الإيجابي لهذا الفرد قد انتصر على أي سلبيات قد تكون موجودة في الفريق.

٢٤

المشكلة

لا يفي أحد الأفراد بالتزاماته نحو الفريق

مشهد عملي

- "شريف لقد وعدت بأن تقوم بالانتهاء من تنسيق توصياتنا مع الفريقين الآخرين بعد ظهر اليوم"

- "أعلم يا قاسم، ولقد حاولت أن أفعل ذلك حقا، ولكن صادفتني العديد من المشاكل في محاولة العثور عليهم والتحدث معهم وأنت تعلم ما نعانيه من ضغط في العمل نتيجة لمشروع المخازن الجديد"

- "نعم، كلنا نعلم بهذا. ولكننا الآن نعمل على هذا المشروع الذي نحتاج فيه إلى تنسيق التوصيات، والذي لم تقم به حتى الآن"

مرة أخرى لم يف شريف بمهمة وعد من قبل أن يقوم بها. فإذا حدث هذا مجددا فسوف يكون معناه نهاية عمل شريف مع الفريق.

الأسباب المحتملة للمشكلة

لا يبالي الفريق بالوفاء بالتزامات العمل.

من المحتمل أن يكون شريف قد أدرك نتيجة لتصرفات الفريق أنه ليس من المهم الوفاء بالتزامات العمل بغض النظر عن الشعارات التي يرددتها أفراد الفريق. وقد يضطر شريف إلى استخدام هذا كنوع من الدفاع إذا ما سئل عن سبب فشله في الوفاء بالتزاماته تجاه الفريق.

لا يعي شريف أهمية الوفاء بالتزامات في العمل.

من المؤسف أن نقول إنه يوجد العديد من الأفراد والهيئات التي تقوم بوضع الالتزامات نحو العمل ولكنها تفشل في الوفاء بها. فقد يكون شريف قد سبق له العمل في واحدة من تلك الهيئات، لذا فهو مستمر في الأداء بنفس الأسلوب.

قد يكون شريف قد وعد بالوفاء ببعض الالتزامات دون أن يفكر فيها.

يوجد العديد من الأسباب التي تدعو بعض الأفراد إلى الوعد بالوفاء ببعض الالتزامات دون التفكير في مقدرتهم على تنفيذها. فقد يكون هناك ضغط على هؤلاء الأفراد من عميل أو من رئيس في العمل أو لمجرد التخلص من إلحاح أحد الأشخاص. وقد يكون هناك نية خالصة لإجراء بعض التغييرات على تلك الالتزامات فيما بعد أو حتى نسيان الأمر كله ما لم يقم الطرف الآخر بالاتصال. كذلك يوجد العديد من الأسباب الأخرى.

علاج المشكلة

إذا كان الفريق لا يبالي بالوفاء بالالتزامات العمل:

قبل أن يبدأ الفريق في تقييم أداء أحد الأفراد فيما يتعلق بمدى وفائه بالالتزامات العمل، يجب على الفريق أولاً تقييم أدائه في هذا الشأن. فإذا ما اعترف الفريق بفشله في الوفاء بتلك الالتزامات، فإن تلك تعد نقطة البداية في التعامل مع تلك المشكلة. لا تتردد في مناقشة هذا الموضوع. وإذا كنت بحاجة إلى بعض الأفكار المنطقية، فارجع إلى فقرات "دعم فريق العمل" في هذا الفصل.

ولكي يكون الفريق فعالاً في أدائه يجب عليه أن يفهم بالتزاماته. ولا يجب السماح للفريق بأن يرضى بأقل من ذلك. كما لا يجب عليك بصفتك قائد الفريق (حتى ولو في تلك المشكلة فقط) أن تسمح بأن يرضى الفريق بأقل من ذلك. ولا يتطلب الوفاء بالالتزامات مهارات غير عادية أو إرادة حديدية، ولكنه فقط يتطلب نية صادقة وفعالة للقيام بهذا.

إذا كان شريف لا يعي أهمية الوفاء بالالتزامات في العمل:

يمكن هنا أن تقوم أنت أو فريق العمل بالتحدث مع شريف. ولكن من المفضل أن يتحدث معه أي فرد في الفريق قد يكون سبق له وإن تعطل عمله بسبب عدم وفاء شريف بالتزاماته. ومن الممكن أن يتحدث معه هذا الشخص على انفراد أو في أثناء

اجتماع عام مع الفريق، ولكن المهم أن يتم هذا بطريقة خالية من إصدار أي أحكام حتى لا يشعر شريف بأن الفريق يوجه له اتهاماً ما؛ لأنه في هذه الحالة سوف يتخذ شريف موقف الدفاع. (يوجد احتمال كبير هنا أن يتخذ شريف موقف الدفاع على أية حال، ولكن لا يجب أن نزيد من احتمالية حدوث هذا).

ويعد الهدف هنا هو مناقشة الموضوع في اجتماع عام للفريق في حضور شريف. وفي بعض الظروف يمكن إجراء بعض التغييرات على تلك الالتزامات أو حتى تأجيلها. ويمكن في هذا الاجتماع مناقشة تلك الظروف. وبعد ذلك يجب أن يتوقع الفريق من شريف وفاء التام بتلك الالتزامات مع إمكانية تقديم الدعم اللازم له إذ ما تطلب الأمر.

ولكن إذا لم يستجب شريف لمتطلبات الفريق بالوفاء بالالتزامات فإن هذا غير مسموح به على الإطلاق لا من شريف ولا من الفريق بوجه عام. وفي هذه الحالة يجب على الفريق الاستمرار في الضغط على شريف مع الحرص على أن يتم ذلك بطريقة خالية من إصدار الأحكام. ولكن المهم هنا أن تكون رسالة الفريق واضحة ومتماسكة. ومن المحتمل أن يكون عدم تفكير شريف في الالتزامات قبل أن يعد بها جزءاً من المشكلة.

إذا كان شريف يعد بالوفاء ببعض الالتزامات دون أن يفكر فيها:

إذا ما تأكد الفريق من أن هذا ينطبق على شريف فعليه مناقشة الموضوع معه لمعرفة ما إذا كان قد تم الضغط عليه للقيام بتلك الالتزامات. ويجب على الفريق أيضاً معرفة ما إذا كان شريف قد فكر ملياً في تلك الالتزامات قبل أن يعد بالوفاء بها، وما إذا كان قد استند إلى بعض الفروض دون أن يعرف مدى واقعيتها.

ومن المهم طرح تلك الأسئلة والاستفسارات للحصول على إجابات حاسمة. ويجب أن تسفر هذه المناقشة عن نتيجة واحدة وهي إدراك شريف أن الالتزامات تعتقد من أجل الوفاء بها، وأن يبدأ في العمل من منطلق هذا المفهوم.

وقد ينطبق هذا أيضاً على الاحتمال الأول وهو عدم وفاء الفريق بالتزاماته. فمن المحتمل أن يكون الفريق لا يفى بالتزاماته نتيجة لعدم تفكيره ملياً في تلك الالتزامات قبل أن يعد بها. ولكن لا يجب على الفريق الوعد بأي التزامات إذا كان يعتقد أنه غير قادر على الوفاء بها مهما كان الضغط الذي يواجهه. وقد يكون هذا بالأمر الشاق على الفريق وعلى أفرادها أيضاً، ولكن البديل لذلك أكثر مشقة وقسوة.

دعم فريق العمل

إن الوفاء بالتزامات العمل يعد أمراً على قدر كبير من الأهمية، إذ يعد العامل الوحيد الهام في المحافظة على الثقة في الفريق. وعلى كل فرد في الفريق أن يدرك أهمية صياغة تلك الالتزامات بعناية والوفاء بها تماماً. وتعد الوسيلة لتحقيق ذلك بسيطة للغاية، فما عليك إلا وضع التزامات معقولة حتى تتمكن من الوفاء بها. ولكن إذا ما فشلت في ذلك، فإن السبب الوحيد المحتمل في تلك الحالة هو ظهور بعض الظروف غير المتوقعة. وإذا ما جددت بعض الظروف التي سوف تجعل من الصعب تنفيذ تلك الالتزامات كما تم الاتفاق عليها في البداية، يجب إطلاع كل الأفراد المعنيين بهذا الأمر على وجه السرعة. ويجب الشروع في صياغة بعض الالتزامات الجديدة. وعلى كل فرد في الفريق وكل فريق عمل أن يدرك أهمية الوفاء بالتزامات العمل إذا ما أراد المحافظة على النجاح والفعالية.

٣٤

المشكلة

يتسبب أحد أفراد الفريق الذي يتميز بجودة أدائه في حدوث فوضى في الفريق

مشهد عملي

– “هيا يا رفاق لنذهب إلى غرفة الاستراحة لنحتسي بعض القهوة”
 – “أنت تعلم يا إبراهيم أننا في منتصف حسابات ميزانية العام القادم”
 – “نعم، أنا اعلم ولكنني في حاجة إلى راحة ولا أريد أن أقضيها وحدي”
 – “إبراهيم دعنا لحالنا، إننا لن نفعل أي شيء قبل أن ننتهي من تلك المهمة”
 – “يا لكم من فريق عمل رائع! ولكنني سوف أرد لها لكم حينما تطلبون مني عمل شيء”

إن إبراهيم يفعل نفس الشيء مرة أخرى. فبالرغم من أنه يتميز بكفاءة شديدة في العمل بمفرده كما أنه يجيد العمل مع الآخرين، لكنه ليس لديه أي إدراك لما يحتاجه الآخرون. فهو يتسبب في حدوث فرقة بين الآخرين ثلاث أو أربع مرات يومياً. والسؤال هو كيف يمكن منعه من القيام بذلك؟

الأسباب المحتملة للمشكلة

أن يكون إبراهيم غير معتاد على العمل داخل فريق.

كما ذكرنا في هذا الكتاب، يوجد العديد من السلوكيات غير المرغوب فيها والتي تحدث نتيجة لعدم تعود بعض الأفراد على أسلوب العمل داخل الفريق، وأنهم لا يدركون مدى حاجتهم إلى التغيير من سلوكياتهم لكي يتوافقوا مع باقي أفراد الفريق.

قد يكون إبراهيم شخصية غير ناضجة.

يعد هذا من الاحتمالات القوية. فقد لا يكون إبراهيم قد تعلم بعد كيف يقوم بكبح جماح رغباته. فإذا ما أراد أن يفعل شيئاً، فإنه يفترض أن الآخرين يشاركونه نفس الرغبة. وقد تكون هذه هي الحال في المكان الذي كان يعمل به مما أدى إلى زيادة فرصة عدم النضج لديه.

قد يكون الفريق يقوم باستبعاد إبراهيم.

حتى إذا ما كان سبب تصرفات إبراهيم هو واحد من الاحتمالين السابقين، يجب أن يكون هذا الاحتمال جزءاً من المشكلة أيضاً. فقد يكون الفريق قد أغضبه محاولات إبراهيم لبث روح الفرقة بين أفراد الفريق مما جعلهم يتجاهلونه في أي موقف يتعلق بالعمل. ولكن ذلك التجاهل قد أتى بنتيجة عكسية، إذ إن إبراهيم قد تمادى في إحداث الفوضى والتفرقة بين أفراد الفريق مما جعل الفريق يزيد من تجاهله له، مما زاد من سلوك إبراهيم، وهكذا.

علاج المشكلة

إذا كان إبراهيم غير معتاد على العمل داخل فريق:

هل قام أحد أفراد الفريق بالتحدث مع إبراهيم على انفراد لكي يوضح له كيف تتسبب تصرفاته في تشتيت الفريق؟ وفي موقف مثل الذي أشرنا إليه سابقاً هل اقترح أحد على إبراهيم أن ينتظر لبضع دقائق حتى يتمكنوا من الذهاب معه لتناول بعض القهوة؟ فإذا كانت المشكلة مجرد عدم معرفة إبراهيم بكيفية التصرف كجزء من الفريق، فإن بعض التوجيهات البسيطة من أفراد الفريق يمكنها أن تجعله يغير من نفسه سريعاً.

وكالعادة، عندما يبدأ إبراهيم في التغيير على النحو الذي يقبله الفريق، فإنه يجب على الفريق إخطاره بأنهم يشعرون بهذا التغيير وسعداء به.

إذا كان إبراهيم شخصية غير ناضجة:

إن محاولة معرفة سبب عدم نضج شخصية إبراهيم تعد أقل أهمية من محاولة معرفة ما يجب عمله في هذا الموقف. فإذا كان إبراهيم شخصية غير ناضجة، فإنه سوف يتخذ موقف الدفاع إزاء أي مواجهة مباشرة. لذا يجب على أفراد الفريق تشجيع إبراهيم على الانضمام إليهم في فترات الراحة عندما تسمح لهم ظروف عملهم، وفي نفس الوقت يحاولون منعه بلطف من مقاطعتهم أثناء العمل. ويجب على أفراد الفريق أن يستمروا في التصرف بهذا الأسلوب موضحين له أسباب تصرفهم على هذا النحو، ومؤكدين على أهميته لهم. إن الشيء الوحيد الذي لا يجب على الفريق القيام به في تلك الحالة هو توجيه اتهام مباشر لإبراهيم بأنه شخصية غير ناضجة.

ولكن إن لم يستجب إبراهيم لتلك التوجيهات ولم يبدأ في التغيير، يجب على أفراد الفريق هنا مواجهته. فيجب عليهم أولاً شرح الموقف كما يرونه ثم منحه الفرصة للتعبير عن موقفه كما يشاء. بعد ذلك يجب على الفريق أن يوضح لإبراهيم أنه إذا لم يغير من تصرفاته فإنهم سوف يجدون له عملاً آخر في مكان آخر. فربما تحفره فكرة ترك الفريق على التغيير من نفسه، وربما لا يكون لها أي أثر. ولكن في كل الأحوال، فإن ذلك أفضل من تركه يستمر في تصرفاته.

إذا كان الفريق يقوم باستبعاد إبراهيم:

إذا كانت هذه هي الحال، فعليك بالتحدث مع الفريق. وإذا كان من الممكن أن يشترك إبراهيم في المناقشة دون أن يتخذ موقف الدفاع فادعه للحضور. ولكن إن لم يكن هذا ممكناً، فاجتمع مع الفريق في غيابه. اعرض الموضوع أمام أفراد الفريق وقم بمساعدة أفراد الفريق على إدراك دورهم في التسبب في تلك المشكلة. فإذا كان إبراهيم موجوداً في الاجتماع، فاحرص على أن تجعله يتعامل مع الموقف مع باقي أفراد الفريق ومحاولة إيجاد حل له. ولكن إذا كان إبراهيم غير موجود، يجب على أفراد الفريق دراسة كل أبعاد المشكلة ثم بعد ذلك القيام بدعوة إبراهيم للانضمام إليهم. ومهما كانت الطريقة التي سوف يتم بها إدارة هذا الاجتماع، فالهم هو أن يشترك إبراهيم في حل المشكلة.

دعم فريق العمل

كل من العلاقة بين أفراد الفريق، وبين فرد في الفريق وباقي أفراد الفريق تعد علاقة ذات اتجاهين. وقد يكون أحد اتجاهات تلك العلاقة أوضح من الاتجاه الآخر. وفي هذه الحالة، فإن تصرفات إبراهيم كانت واضحة. ولكن الاتجاه الآخر من العلاقة يعتبر على نفس القدر من الأهمية أيضاً، إذ قد تكون طريقة معاملة أفراد الفريق لإبراهيم سبباً أساسياً في تصرفه على هذا النحو. فعلى سبيل المثال، إذا ما اشتهر أحد أفراد الفريق بأدائه الضعيف في العمل، وقام أفراد الفريق بفرض مزيد من الضغط عليه، فإن ضغط العمل سوف يزيد من ضعف أدائه أكثر وأكثر. وهكذا، فليس المهم في أي جهة من العلاقة تظهر المشكلة، ولكن عليك دائماً أن تبحث في اتجاهي (أو كل الاتجاهات) العلاقة قبل أن تصل إلى استنتاج السبب الحقيقي في المشكلة.



المشكلة

يتميز أحد أفراد الفريق بكفاءة كبيرة
في الأداء الفردي ولكنه لا يجيد العمل الجماعي

مشهد عملي

- "مرحباً يا كامل، لقد كنت الآن في قسم الحسابات. أنت لا تعلم مدى التشقت الذي يتسبب فيه هذا الشخص في فريق الحسابات"

- "قد يكون هكذا فعلاً ولكن بالنسبة لي هو أرحم من إلهامي"

- "نعم، معك حق. على الأقل فهو يتفاعل مع باقي أفراد الفريق، ولكننا لا نرى إلهامي إلا في الاجتماعات فقط. بالرغم من أن لديه كفاءة كبيرة في العمل، فمن الصعب عليه العمل مع أي شخص آخر"

إن إلهامي على درجة كبيرة من الكفاءة في العمل، ولكن إذا كان هناك شخص يجب أن يترك الفريق فهو إلهامي. ولقد قمت بمناقشة أمره مع مديرك الذي قال لك يجب أن تعطيه فرصة للتأقلم. ولكن هل هناك شيء تستطيع أن تقوم به؟

الأسباب المحتملة للمشكلة

يتميز إلهامي بكفاءة كبيرة في أداء الأعمال الفردية، ولكنه لم يغير من طريقة أدائه لتناسب مع أسلوب العمل داخل الفريق.

مرة أخرى يتسبب أحد أفراد الفريق في بعض المشكلات نتيجة لاستمراره في العمل بنفس الأسلوب الذي كان يناسب عمله القديم، ولكنه لا يتناسب مع أسلوب العمل داخل الفريق.

لا يرغب إلهامي في أن يكون عضواً في الفريق، وتلك هي طريقته للتعبير عن هذا الرفض.

من المعروف أن هيئات العمل في معظم الأحوال لا تقوم بالتعرف على آراء الأفراد فيما يتعلق باستعدادهم للعمل داخل فريق واحد، ولكن تقوم بتشكيل فرق العمل دون إخطار أي من الأفراد بذلك. ويعد هذا التصرف مهيناً للغاية بالنسبة لأي شخص على قدر كبير من الكفاءة في العمل، وبالتحديد إذا كان هذا الشخص قد اعتاد العمل بمفرده. كما إن عدم إتاحة الفرصة لكل فرد لأن يختار الفريق الذي يود الانضمام إليه تعد في حد ذاتها إهانة أخرى لكل فرد في الفريق.

لا يعتقد إلهامي أن باقي أعضاء الفريق على نفس مستوى كفاءته في العمل.

نحن نعلم أن إلهامي على درجة كبيرة من الكفاءة في العمل. ولكن ماذا عن باقي أفراد الفريق؟ هل يوجد أحد منهم على نفس كفاءته، أم أن كل أفراد الفريق -أو على الأقل بعضاً منهم- أداؤهم متوسط؟

علاج المشكلة

إذا كان إلهامي يتميز بكفاءة كبيرة في أداء الأعمال الفردية، ولكنه لم يغير من طريقة أدائه لتناسب مع أسلوب العمل داخل الفريق:

يجب على الفريق أن يستفسر من إلهامي عن السبب في عدم رغبته في العمل مع الآخرين. ومن المحتمل أن يكون رد إلهامي أنه عندما يسند إليه عمل ما، فإنه يقوم به على خير وجه. وقد يتبادر إلى ذهن إلهامي أن الفريق غير راض عن عمله. حينئذ

يجب على الفريق أن يوضح لإلهامي مدى تقديره لمواهبه، وأن هناك بعضاً من أفراد الفريق يودون العمل معه والاستفادة من تلك المواهب والمهارات. وقد يقوم أحد أفراد الفريق بدعوة إلهامي للعمل معه في مشروع ما. ولكن من المتوقع ألا يستجيب إلهامي سريعاً لفكرة التغيير، إذ إنه قد أمضى الكثير من الوقت (ربما سنين عديدة) في العمل بمفرده. ولكن إذا ما استمر الفريق في توضيح ما يريد من إلهامي أن يقوم به، مع التأكيد على تقدير الفريق لمواهبه وخبراته، فإنه من المحتمل أن يستجيب إلهامي للفريق ويبدأ بالفعل في التغيير.

ولكن إذا لم يكن الفريق على درجة كبيرة من الخبرة والنضج لكي يتعامل مع هذا الموضوع بروح الفريق الواحد، يمكنك أن تقوم أنت بهذا الدور أو أي شخص من أفراد الفريق تعلم جيداً أنه محل ثقة واحترام إلهامي. ولكن بصفتك القائد، فربما يكون لديك تأثير أكبر عليه من أي فرد في الفريق. فإن كان لك حقاً هذا التأثير، فقم باتخاذ المبادرة. ولكن عليك أن تتذكر أنه لا يجب عليك أن توجه له اللوم على أي شيء، بل يجب عليك أن تنقل إليه رغبة أفراد الفريق في أن يمنحهم الفرصة للعمل معه والاستفادة من مهاراته.

إذا كان إلهامي لا يرغب في أن يكون عضواً في الفريق، وتلك هي طريقتة في التعبير عن هذا الرفض:

في هذه الحالة، فإن إلهامي يعبر بتصرفاته تلك عن استيائه لكونه عضواً في الفريق. وبالرغم من أن الفريق ليس هو المتسبب في هذا الشعور، فلا يزال عليه محاولة الوصول إلى حل لهذا الموضوع مع إلهامي. فإذا كان الفريق على درجة معقولة من النضج، فإن عليه مناقشة الموضوع معه في اجتماع عام للفريق. وقد يبدي أحد الأفراد ملاحظته أن إلهامي لا يبدو مرحباً بفكرة انضمامه إلى الفريق. ويأمل باقي الفريق أن تنجح تلك الملاحظة في فتح باب الحوار حول مشاعر إلهامي الحقيقية تجاه الفريق وأسباب هذا الشعور الواضح بالاستياء. وقد يكون من المفيد لإلهامي أن يبوح ببعض من تلك المشاعر.

بعد ذلك يجب على الفريق أن يقدم لإلهامي عرضاً جيداً، يقوم فيه إلهامي بمحاولة التأقلم في العمل مع باقي أفراد الفريق لمدة ثلاثة أشهر تقريباً. فإذا ما شعر إلهامي في تلك الفترة بالميل إلى العمل الجماعي، فإن هذا هو ما يتمناه الفريق. ولكن إذا ما فضل أن يستمر في العمل الفردي، أو إذا ما رغب في الانتقال لفريق آخر،

فعلى الفريق مساعدته للحصول على ما يريد. ففي حالة إذا ما شعر إلهامي بصدق هذا العرض، فربما يوافق على المحاولة. ولكن في حالة إذا لم يتقبل إلهامي هذا العرض فإنه من المفضل أن يفترق الطرفان في الحال بدون أي ضغائن.

إذا كان إلهامي لا يعتقد أن باقي أعضاء الفريق على نفس مستوى كفاءته في العمل:

إذا ما كان إلهامي حقا أفضل من معظم أفراد الفريق، فعليك بأن تجري حوارا صريحا معه. فقد يكون السبب هو عدم رغبة إلهامي في أن يتسبب عمله مع باقي أفراد الفريق في التقليل من مستوى أدائه. ولكن إذا ما أيقن أنك تدرك تماما هذا الفارق في المستوى، فربما يوافق على العمل مع بعض الصفوة من أفراد الفريق. وقد يوافق إلهامي على العمل معهم على أساس أن يكون لهم ضمنا بمثابة قائد أو معلم ولكن بشكل غير رسمي. وإذا ما كان باقي أفراد الفريق على دراية تامة بمهارات وخبرات إلهامي، فإنه قد يرغب في تدريب بعض منهم على تلك المهارات. وباختصار، إذا منحت إلهامي موقعا قياديا في الفريق، فإن ذلك من شأنه أن يغير من تصرفاته تجاه الفريق.

ولكن إن لم يحدث أي من هذا، فربما كان من مصلحة الفريق أن تساعد إلهامي على الانتقال لفريق آخر أو لأي موقع آخر يمكنه فيه ممارسة الأعمال الفردية التي يفضلها. ولكن لا يجب عليك أن تفكر في هذا إذا ما كان مستوى أداء الفريق متوسطا. فإنه في هذه الحالة لا يجب عليك التخلص من إلهامي، بل يجب أن تحاول حث أفراد الفريق على النهوض بمستوى أدائهم لكي يصلوا إلى مستويات مقاربة إلى مستوى أداء إلهامي. ولكن إذا رفض إلهامي تقديم المساعدة في هذا الشأن، فعليك أن تتولى تلك المهمة بنفسك.

دعم فريق العمل

يجب على أفراد الفريق أن يشعروا بالراحة في العمل معا. وإذا كان الفريق فعالا وناجحا، فإن هذا الارتياح فيما بين الأفراد سوف يساعد الفريق في عمله. ولكن لا يجب أن يؤدي هذا الارتياح إلى شعور الأفراد بالرضا الذاتي مما يمنعهم من التقدم وبذل المزيد من الجهد. ولكن إذا ما كان الفريق متوسط الأداء، فإن الشعور بالارتياح بين الأفراد هو آخر شيء يمكن أن يفيد الفريق. إنما يحتاج الفريق هنا إلى مواجهة تحديات مستمرة. ويعتبر وجود شخص مثل إلهامي في الفريق فرصة جيدة لبث روح

التحدي بين الأفراد. ولكن هذا يتوقف على رغبة هذا الشخص في المساعدة. فإذا لم يكن لدى الفريق شخص مثل إلهامي أو إذا لم يرغب هذا الشخص في المساعدة، فعليك أن تقوم باتخاذ المبادرة في هذا الشأن. وقد يكون الفريق بحاجة إلى مزيد من التدريب، أو إلى أن يخوض منافسة شريفة مع فريق آخر على نفس المستوى. كما يمكن وضع بعض الأهداف الكبيرة أمام الفريق حتى يسعى لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق تلك الأهداف.

٥٤

المشكلة

يلجأ أحد أفراد الفريق إلى المستوى الإداري الأعلى
إذا كان لديه اعتراض على أي من قرارات الفريق

مشهد عملي

يقوم مرسى، مدير المباشري في العمل، باستدعائك إلى مكتبه حيث يتبين لك أن ناجي قد تخطاك وذهب إليه شاكياً. وليست هذه هي المرة الأولى التي يقوم فيها ناجي بهذا التصرف، إذ إنه في كل مرة يعترض فيها على أحد قرارات الفريق، فإنه يتوجه إلى رئيسك المباشر. وعندئذ يكون عليك أن تدعم قرار الفريق وتدافع عنه بالرغم مما للفريق من سلطة على اتخاذ مثل تلك القرارات، وتقرر فيما بينك أن هذا التصرف من جانب ناجي لا بد وأن يتوقف.

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد يكون ناجي ومرسي أصدقاء.

إن هذا لا يفسر شيئاً، إذ إن الموضوع هنا لا يتعلق بكونهما أصدقاء، بل يتعلق باستغلال ناجي أو كليهما لتلك الصداقة في تحطيم الفريق. فقد لا يستطيع مرسى أن يرفض الاستماع إلى ناجي، إذ قد تكون لديه بعض الأسباب التي تفسر رغبته في أن ينقل له ناجي ما يحدث من مشكلات داخل الفريق (انظر الجزء التالي). ولكن مهما كانت الأسباب، فإن مرسى بهذه الطريقة يسمح لناجي باستغلال الصداقة التي بينهما بطريقة تتسبب في الأذى للفريق.

من المحتمل أن يكون مرسي هو الذي يشجع ناجي على نقل الأخبار حتى يتمكن من مراقبة أداء الفريق.

قد يصبر بعض المديرين على عدم منح فرق العمل الحرية والسلطة المطلقة التي ترغب المؤسسات في منحها لهم. لذا فإنهم يحاولون بشتى الطرق السيطرة على فرق العمل. وقد يقوم مرسي بتشجيع ناجي على نقل أخبار الفريق له حتى يكون له اليد العليا في القرارات التي يتخذها الفريق. بل إنه من المحتمل أن يكون مرسي قد حدد لناجى نوعية القرارات التي يجب أن يتم إخطاره بها لكي يتدخل. (مثلاً، إذا ما قرر الفريق عقد المؤتمرات عن طريق الفيديو مرة أخرى، فعليك أن تخبرني بذلك).

قد يعتقد ناجي أن الفريق لا ينصت إليه.

إن تلك المشكلة أشبه بالحلقة المفرغة، فقد يكون ناجي قد استغل صداقته لمرسي وقام بتخطي الفريق، وبناء على ذلك فقد قام أفراد الفريق بتجاهل ناجي وعدم الإنصات له. ونتيجة لهذا فقد تكررت زيارات ناجي لمرسي مما استتبع قيام الفريق باستبعاد ناجي نهائياً، وهكذا.

ملحوظة

كما ستري، فإن مرسي يعتبر إلى حد ما مسئولاً عن ظهور تلك المشكلة مثله مثل ناجي.

علاج المشكلة

إذا كان ناجي ومرسي أصدقاء:

يجب أن تبدأ بمناقشة الموضوع مع مرسي بالطبع. إذ إنه إن لم يظهر مرسي استعداداً للتغيير، فسوف يصعب عليك أنت والفريق تغيير ناجي. وتعتمد الطريقة التي سوف تلجأ إليها لفتح باب الحوار مع مرسي على نوع العلاقة التي بينكما. ولكن في كل الأحوال، يجب عليك أن تقوم بذلك. ويمكن أن تبدأ النقاش بسؤال مرسي عما إذا كان يسمح لك بأن تتحدث معه عن طبيعة علاقته بناجى. وبعد ذلك عليك أن توضح له كيف تتسبب تلك العلاقة في الضرر للفريق. (انظر الجزء الأخير من هذه المشكلة). ويمكن أن تقترح على مرسي أن يستمع إلى ناجي إذا ما أراد ذلك، ولكن يجب عليه بعد ذلك أن يطلب من ناجي أن يعود إلى الفريق ويحاول أن يناقش معهم تلك المشكلة كعضو في الفريق.

ولكن إذا لم يكن لدى مرسى الرغبة في اتخاذ القرار بالتوقف عن الاستماع لناجى لمجرد كونهما أصدقاء، يجب عليك أن تستمر في المحاولة مع الاستعانة بالصبر. وقد يشعر مرسى بالراحة للاستماع إلى ما لدى ناجى من أخبار. وقد يقوم بعد ذلك باستدعائك إلى مكتبه ومناقشة القرار معك، ولكنه في النهاية يقوم بتأييد قرار الفريق. وقد لا يكون هذا هو أفضل الحلول، ولكنه حل جيد وفعال. ولكن إذا لم تتمكن من الوصول إلى هذا الحل، فإن الجزء التالي سيشرح لك السبب.

إذا كان مرسى هو الذي يشجع ناجى على نقل الأخبار حتى يتمكن من مراقبة أداء الفريق:

إذا كنت تعتقد أن هذا هو السبب الحقيقي للمشكلة، فعليك أن تبدأ أيضا بالحديث مع مرسى. ولكن في هذه المرة يجب أن يتم هذا بطريقة مختلفة. فيجب عليك أولاً أن تعرف ما إذا كانت المشكلة تتمثل في رغبة مرسى في السيطرة على الفريق، أم أن الموضوع يتعلق بعدم ثقته بك وبأعضاء الفريق. فمن المحتمل أن يكون قد تم توجيه بعض الانتقادات لمرسى من جراء أحد القرارات التي اتخذها الفريق. ويجب عليك هنا أن تحدد ما الذي يجب عليك وأفراد الفريق عمله من أجل استعادة تلك الثقة. ولكي تتفادى اطلاع ناجى على مجريات الأمور، فإن تلك تعد من الحالات النادرة التي يمكنك فيها التحدث مع كل فرد في الفريق على انفراد أو في مجموعات صغيرة. والغرض من هذا هو أن تتعرف على وجهة نظر كل فرد في أسباب عدم ثقة مرسى بالفريق، وما هي نوعية القرارات التي قد اتخذها الفريق ولم يشعر مرسى بالراحة تجاهها، ومتى يقوم بمساندة ناجى في اعتراضه على قرار اتخذها الفريق.

وعندما تقوم أنت وأفراد الفريق بالإجابة على تلك التساؤلات، فإنه سيكون من السهل عليكم وضع خطة معينة للتعامل مع الموقف. ويعد الهدف الأساسي من تلك الخطة هو أن توضح لمرسى اهتمامكم باهتماماته ومحاولاتكم مساعدته على النجاح في مهمته. فعلى سبيل المثال قد لا يرتاح مرسى لقرار الفريق بتغيير إجراءات العمل. لذا فعليك هنا أن تحاول الوصول إلى طريقة يمكن بها أن تقوم بنفسك بإدراج رأي مرسى في أي مشكلة تواجه الفريق وذلك قبل أن يتوصل الفريق إلى حل بشأنها. فإذا ما أراد مرسى أن يكون له دور في صنع قرارات الفريق، يجب عليك أن تتأكد من مشاركته في صنع القرار قبل اتخاذها. فإذا ما وافق مرسى على القرار، فلا يوجد سبب للتحدث مع ناجى، إلا في حالة اقتراح مرسى بأن يقوم ناجى بالتعامل معه كعضو في الفريق ويتوقف عن إزعاجه له.

إذا ما كان ناجي يعتقد أن الفريق لا ينصت له:

مهما كانت الأسباب، فإن الفريق قد ارتكب خطأ كبيرا باستبعاده لناجي وتجاهله له. فإذا كان الفريق قد شعر أن ناجي أخطأ بقيامه بالشكوى إلى مرسى، وتلك حقيقة، فقد كان يجب عليه مناقشة هذا الموضوع مع ناجي أولاً. ولكن هذا لا يهم الآن، إذ إن كلا من ناجي والفريق يحملان تجاه بعضهما البعض مشاعر متبادلة بالاستياء والتي يجب التعامل معها. ويحدث هذا فقط على مستوى الفريق بأكمله. ومن المحتمل أن شعور أفراد الفريق بتأييد مرسى لناجي منعه من مواجهة ناجي. وفي تلك الحالة يجب عليك مناقشة الموضوع مع مرسى وناجي في آن واحد. ويجب عليك أن تتذكر أن الفريق لا يحارب أياً منهما، بل إنه يريد أن يستعيد ثقة مرسى التامة، وفي نفس الوقت يتمنى عودة ناجي إلى ممارسة مهامه كعضو في الفريق.

ومهما كانت الأسباب:

مهما كانت الأسباب أو الحلول الأخرى، فإن المشكلة لن تحل إلا إذا قام الفريق بمناقشة الموضوع مع ناجي. وطالما كان أمام ناجي وسيلة مباشرة للوصول إلى مرسى، فإنه سوف يكون من الصعب عليه مقاومة هذا الإغراء. ولكن إذا ما تم إغلاق كل خطوط الرجعة على ناجي، فإنه لن يتمكن من الوصول إلى مرسى وهذا هو بالتحديد ما يريده الفريق.

دعم فريق العمل

إحدى المسؤوليات الرئيسية للفريق أن يساعد المستوى الذي يليه في الإدارة على النجاح في مهامه إلا في حالة إذا ما قام شخص ما بعدم الالتزام بالتسلسل الإداري للمؤسسة. وغالبا ما يقع الفريق في الفخ المتمثل في رغبتهم في حماية استقلاليتهم بأي شكل. ويحدث هذا عادة عندما يكون الفريق حديثا أو عندما تتولى إدارة جديدة الإشراف على الفريق. ومهما كان الهيكل الوظيفي داخل المؤسسة، فمن المهم أن يحصل الفريق على قدر من الحرية. ولن يتسنى للفريق الحصول على تلك الحرية إلا عن طريق مد جسور الثقة بينه وبين المستوى الإداري الذي يليه (ومن المفضل أن تمتد تلك الثقة لمستويين من الإدارة). وهذا يتطلب أن تتفهم أنت وأفراد الفريق أهداف هؤلاء المديرين ومحاولة مساعدتهم على تحقيق تلك الأهداف. (ولكن ماذا لو

وقف هذا عائقا أمام الفريق في سبيل تحقيق أهدافه؟ انظر إلى المشكلات التي سوف نتعرض لها في الفصل العاشر، لمزيد من الاقتراحات).

٦٤

المشكلة

يقوم أحد أفراد الفريق بأداء المهام المسندة إليه بكفاءة فقط في حالة الضغط عليه من قبل باقي أفراد الفريق

مشهد عملي

- "أسامة، إنك لم تقم بعد بترتيب طلبات الشراء المتراكمة، وأنا الآن بحاجة للعثور على اثنين منها"
- "أنت تعلم كم كنا كلنا مشغولين"
- "نعم كلنا كنا مشغولين، عداك. فلقد وعدت بأن تنتهي من تلك المهمة قبل أمس، فمتى ستقوم بالانتهاء منها؟"
- "حسنا، ربما أستطيع الانتهاء منها يوم الخميس"
- "وهل يوجد أي سبب يمنعك من الانتهاء منها غدا بعد الظهر؟"
- "حسنا..."

وتتساءل لماذا لا يقوم أسامة بالانتهاء من المهام المسندة إليه دون أن يقوم باقي أفراد الفريق بالضغط عليه. وتشعر أنه يجب أن تقوم مع الفريق بعمل شيء إزاء تلك المشكلة.

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد اعتاد أسامة أن يتم الإشراف عليه عن قرب.

يوجد العديد من مشرفي العمل في هيئات العمل التقليدية يحرصون دائما على معرفة ما يفعله كل فرد بالتحديد، وأن يملوا عليهم تصرفاتهم. وفي الحقيقة، فإن في بيئة عمل مثل هذه لا يكون بإمكان أي فرد أن يقوم بأي عمل إلا إذا طلب منه ذلك

من قبل المشرف عليه. ومن المحتمل أن يكون أسامة قد تعامل مع أمثال هؤلاء المشرفين في عمله السابق وقد كان لهم أثر كبير على شخصيته. وحتى بعد انضمامه إلى العمل داخل الفريق، فمن الواضح أن أسامة لم يستطع التخلص من هذا التأثير.

قد يعتقد أسامة أن الفريق لا يعطيه حق قدره.

وقد تكون تلك مشكلة أخرى من مشكلات الحلقات المفرغة. فمن المحتمل أن يكون أسامة قد تقاعس عن الانتهاء من بعض المهام في ميعادها المحدد مما تسبب في غضب الفريق منه، وتوجيه اللوم والعتاب له على ما فعل. وقد تسبب هذا بالتالي في غضب أسامة من الفريق مما جعله يعتمد التخلف عن ميعاد الانتهاء من مهامه، وهكذا.

قد يكون أسامة شخصية كسولة.

لا يجب أن تصل إلى هذا الاستنتاج إلا بعد أن تتأكد من عدم صحة الاحتمالين الآخرين. كما أنه لا يجب أن تتسرع في توضيح معنى أن أسامة شخصية كسولة. فقد لا يكون أسامة مستمتعا بنوعية العمل الذي يقوم به، أو قد لا يرغب في العمل بصورة شاقة، أو قد لا يرى أي عائد لبذل المزيد من الجهد في العمل، ولكن هذا كله لا يهم.

علاج المشكلة

إذا كان أسامة قد اعتاد أن يتم الإشراف عليه عن قرب:

يجب أن يقوم أفراد الفريق بمناقشة الموضوع مع أسامة بوضوح. ولكن لا يجب عليهم توجيه أي نوع من الاتهامات إليه. يكفي فقط أن يقوم الأشخاص الذين لديهم أي اعتراض أو تعليق على طريقة أداء أسامة بالتعبير عن أسباب اعتراضهم. ولكن الأهم من ذلك أنه يجب على الفريق أن يوضح لأسامة ما هي التصرفات التي يعترض عليها الفريق. (وعليك أن تتذكر هنا أنه عندما كان رئيس أسامة في العمل السابق يغضب منه، فمن المحتمل أن ذلك كان بسبب قيام أسامة ببعض المبادرات في العمل وليس لتجنبه ذلك).

وكالعادة، فمن حق أسامة أن يتحدث عن الموضوع من وجهة نظره وأن يستمع إليه باقي أفراد الفريق. ولكن ليس من حقه أن يستمر في التصرف على هذا النحو.

ويعتبر هدف الفريق هنا هو وضع برنامج يساعد أسامة على التقدم في العمل. وقد يوافق بعض الأعضاء على العمل معه أو الإشراف عليه للتأكد من أنه يقوم بالمهام المطلوبة منه وأن يقدموا له المساندة إذا ما احتاج إليها. (ولكن لا يجب على أي فرد الفريق أن يشكو إليه أو أن يعرض عليه أن يقوم بجزء من العمل بدلا منه). وعندما ينتهي أسامة من المهمة كما وعد يجب على أفراد الفريق أن يلاحظوا ذلك ويشجعوه. ولكن إذا ما فشل أسامة في الانتهاء من مهمته، يجب على أفراد الفريق مناقشة الموضوع معه. (وإذا ما شكوا أسامة من كثرة المهام المطلوبة منه، فعلى الفريق أن يتفاوض معه في هذا الشأن)، ولكن يجب عليك أن تترك الموضوع بينه وبين الفريق بأكمله وليس بين أعضاء الفريق. وبهذه الطريقة سوف يكون بمقدورك تحقيق النجاح.

إذا كان أسامة يعتقد أن الفريق لا يعطيه حق قدره:

كما في الحالة السابقة، يجب على الفريق مناقشة الموضوع مع أسامة. ولكن يجب أن يقوم الفريق هنا بتشجيع أسامة على التعبير عن مشاعره وأن يقوم الفريق بتقبلها. فإذا كان أسامة يشعر بالفعل بعدم تقدير الفريق له، يجب عليك أن تسأله عن الطريقة التي يرغب في أن يعامل بها الفريق لكي يوضح له أنه يعطيه حق قدره. بعد ذلك قم بوضع اتفاقية مع أسامة تنص على أنه سوف يلقي كل تقدير يرغب فيه من قبل أعضاء الفريق إذا ما قام بالانتهاء من الأعمال المسندة إليه بكفاءة وفي مواعيدها المحددة.

فإذا التزم أسامة بدوره في تلك الاتفاقية، يجب على الفريق أن يلاحظ ذلك ويعطيه حقه في التقدير على ما فعل. ولكن إذا ما فشل، يجب مناقشة الأمر في اجتماع عام للوصول إلى حل لتلك المشكلة. وإذا لم يلتزم باقي أفراد الفريق بدورهم في تلك الاتفاقية، يجب مناقشة هذا، مع الاستماع لتعليق أسامة على هذا الموضوع، ومحاولة إيجاد حل لتلك المشكلة. وقد يكون الأمر صعبا في البداية، ولكن النتائج سوف تجعل الأمر يستحق المعاناة.

إذا كان أسامة شخصية كسولة:

لا يمكن للفريق أن يقبل وجود مثل هذا السلوك بين أفرادهم. لذا يجب على الفريق أن يعرض الأمر للمناقشة مع أسامة، مع منحه الفرصة كاملة لأن يبرر موقفه.

وبعد ذلك يجب على الفريق أن يوضح لأسامة أنه يريد منه بذل المزيد من الجهد. فإن لم يحدث هذا، فإنه ليس أمام أسامة أي خيار آخر سوى أن يترك الفريق في الحال.

في هذه الحالة قد يبدأ أسامة في التغيير من نفسه. أو قد يتظاهر بالتغيير لفترة ما حتى يتخلص من الضغط الذي يعاني منه. (فإذا كان أسامة بالفعل شخصية كسولة، فمن الأفضل له أن يبقى في الفريق عن أن يلتحق بوظيفة أخرى جديدة غير معلومة له) لذا يجب على الفريق الاستمرار في الضغط دون أي عراك أو لوم. كما يجب أن يوضح لأسامة متطلبات الفريق وكيف أن أسامة لا يلتزم بها. فإما أن يتغير أسامة بالفعل وإما أن يقرر البحث عن عمل آخر له. ويعد هذا الموقف من المواقف القليلة التي لا يطلب من الفريق فيها أن يقوم بمساعدته على إيجاد عمل مناسب.

دعم فريق العمل

يستطيع فريق العمل الناجح التفرقة ما بين الضغط وإلقاء اللوم على شخص ما باستمرار، والتصميم على أن يلتزم هذا الشخص بالاتفاق الذي بينكم. وفي حالة ما إذا كانت لدي شكوى من أنك لا تفعل ما أريده منك، فإذا ما جعلتك تغضب مني، فإنني بذلك أسهل عليك الأمر لتلقى اللوم على وبذلك تتجنب الموقف. وإذا استمر الفريق في الضغط عليك وفي نفس الوقت منحك الفرصة لكي تتكلم واستمع إليك جيدا ولكنه أصر على أن تقوم بما يحتاجه منك، ففي هذه الحالة سوف يكون من الصعب عليك توجيه أي لوم للفريق. ولكن إذا ما تفاوض الفريق معك للوصول إلى اتفاق يرضى جميع الأطراف، ثم قام الفريق بالالتزام بدوره في الاتفاقية، فمن حقه أن يطلب منك الالتزام بدورك فيها. وهنا يتعين عليك اتخاذ القرار مهما كان صعبا إذ إنه لا يمكنك هنا إلقاء اللوم على أي شخص. ومما تقدم نستطيع أن نقول إن عليك أولا أن تحدد المشكلة، ثم يجب أن تستمع لكل أطراف المشكلة. بعد ذلك عليك صياغة اتفاقية تحظى بقبول وموافقة جميع الأطراف، وأن تصمم على أن يلتزم كل طرف بدوره في تلك الاتفاقية أو أن يقوم بإعادة التفاوض فيما يتعلق بدوره فيها.

٧٤

المشكلة

يقوم أحد أفراد الفريق بتقديم أداء جيد وفعال فقط في حالة المهام التي تلقى قبولا في نفسه

شهد عملي

أثناء قيامك بمراجعة التقرير الدوري عن اثنين من المشاريع التي قام بها الفريق لفت انتباهك الاختلاف الكبير في مستوى أداء سيد في كلا المشروعين. ففي المشروع الأول تجد أنه قد قام بعمل عظيم وعلى درجة كبيرة من التميز والإجادة. فلقد قام باقتراح البدائل، كما قام بتحديد العديد من الأسباب المحتملة للمشكلة ووصفها بطريقة موضوعية. بينما في المشروع الثاني والذي وافق سيد فيه على القيام بعملية جمع البيانات له بعد كثير من الضغط، فلم تكن نتائجه على المستوى المطلوب، ولذا فأنت متأكد من أن الفريق سوف يطلب منه إعادة العمل على تلك النتائج. وتتمنى أن تعرف ما الذي يجب عليك عمله بالتعاون مع الفريق لحل تلك المشكلة.

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد يفضل سيد العمل على المهام المألوفة له.

في فترات الدراسة والعمل يعمل كل واحد فينا على تنمية مجموعة معينة من المهارات التي يتميز فيها. فمثلا قد يتفوق نجم رياضى في مادة الرياضيات ولكن لا تكون لديه أي مواهب موسيقية على الإطلاق. وبالمثل فقد يتمكن أحد المحاسبين من القيام بعملية معقدة لتقدير المصروفات في الثلاثة شهور القادمة بينما لا يمكنه تقييم شخصية بعض المرشحين لوظيفة الكاتب الخاص به. وهكذا فبمجرد إجادتنا لمجموعة من المهارات والأنشطة، فإننا نفضل أن نستخدمها في أعمالنا بدلا من اللجوء إلى العمل بمهارات أخرى نحن غير ملمين بها (وبالتالي غير مجيدين لها). وقد يكون هذا هو السبب الأساسي الذي يجعل سيدا يؤدي بعض المهام بطريقة ممتازة بينما لا يحسن أداء بعض المهام الأخرى.

لم تتح لسيد الفرصة لتنمية مجموعة أخرى من المهارات.

يتشابه هذا الاحتمال إلى حد كبير مع الاحتمال السابق، إلا أن في هذه الحالة يوجد عامل إضافي، إذ تقوم هيئات العمل التقليدية بتعيين الأفراد لشغل وظائف محددة والقيام بأعمال ومهام محددة. وتعتمد الترقيات في تلك الهيئات على مدى إجادة الأفراد في أداء المهام المنوطين بها فقط. وبالتالي فإن عمل سيد السابق قد شجعه على التركيز على إجادة أداء مجموعة محددة من المهام وتنمية مجموعة محددة من المهارات.

فإذا كانت هذه هي الحال مع سيد، فربما لم تتم له الفرصة لكي يقوم بتطوير مهاراته عن طريق تعلم مجموعة من المهارات الجديدة. وربما يقوم سيد بأداء المهام التي ليس لديه بها أي معرفة من منطلق ولأنه للفريق، ولا ينظر إليها كفرصة جيدة لتعلم مهارات جديدة. وقد يفاجأ سيد إذا ما اقترح عليه أحد أفراد الفريق تنمية بعض المهارات الأخرى.

قد لا يجيد سيد العمل على بعض المهام المعينة.

بينما يجب على كل فرد فينا أن يقوم بتطوير مهاراته وإضافة الجديد كلما سمحت الظروف، فإننا لا نستطيع أن ننكر أن هناك فروقا فردية تحكم طبيعة العمل الذي يستطيع كل فرد إجاده. فمن الممكن أن يكون لدى بعض الأفراد مهارة التعامل مع المهام التي تتطلب الكثير من التفاصيل الدقيقة، في حين أنهم يجدون صعوبة كبيرة في النظر لتلك المهام نظرة شمولية. وقد يكون آخرون على العكس تماما. كما أن بعض الأفراد يمكنهم فقط العمل على المشكلات الواضحة والمحددة بعناية، بينما يتفوق آخرون في التعامل مع المشكلات الغامضة وغير المحددة، وهكذا.

في ظل وجود هذا التباين في طبيعة العمل التي يجيدها كل فرد في الفريق، نجد أنفسنا أمام سؤال هام وهو هل يجب على كل فرد في الفريق أن يقوم بتمضية فترة كبيرة من الوقت في العمل على بعض المهام التي يعلم جيدا أنه لا يجيد العمل بها؟ في الحقيقة، لا توجد إجابة محددة وقاطعة للرد على هذا السؤال.

ملحوظة

تذكر أنه مهما كانت أسباب المشكلة أو طرق علاجها، فإن كل فرد في الفريق يجيد العمل على مجموعة محددة من المهام. ويمنح الفريق الفرصة لكل فرد بأن يقوم بالعمل على المهام التي تركز على المهارات الأساسية التي يجيدها، وفي نفس الوقت يكون لديه الفرصة بأن ينمي عددا من المهارات الجديدة عن طريق أدائه لمجموعة أخرى من المهام المختلفة. (انظر الفقرة الخاصة بدعم فريق العمل فيما يتعلق بتلك المشكلة).

علاج المشكلة

إذا كان سيد يفضل العمل على المهام المألوفة له:

يجب على الفريق أن يناقش الأمر مع سيد موضحا ما لاحظته من اختلاف في مستوى أدائه باختلاف نوعية العمل الذي يقوم به. وقد يكون سيد بالفعل مدركا لهذا الاختلاف أكثر من الفريق. فإذا لم يتعجل الفريق بإصدار الأحكام، فإنه من المحتمل أن يقوم سيد بتوضيح بعض المعلومات الهامة عن تلك المشكلة.

فإذا كانت المشكلة تتعلق بالفعل بتفضيل سيد القيام بمهام محددة، فهنا يجب على الفريق أن يتفاوض معه حول عقد اتفاق يساعده على تحسين أدائه في المهام شير المألوفة له. وربما يكون سيد بحاجة إلى المزيد من الوقت لكي يتدرب على تلك المهام. ومن المحتمل أن يوافق سيد على أن يقوم بمساعدة الفريق، بالعمل معظم الوقت على إنجاز المهام غير المألوفة له، ومن ثم فإنه سوف يكون باستطاعته تنمية مهارات إضافية وأن يعتاد أداء المهام الجديدة.

إذا لم تتح لسيد الفرصة لتنمية مجموعة أخرى من المهارات:

ويتشابه الحل في هذه الحالة مع مثيله في الحالة السابقة. ولكن الاختلاف الوحيد هنا أنه من المحتمل أن يضطر الفريق للعمل مع سيد مدة أطول إذ يجب على الفريق مساعدة سيد على إدراك أنه لا مانع من قضاء بعض الوقت في التدريب على عدد من المهارات الجديدة، بل إن هذا الأمر يعد غاية في الأهمية بالنسبة للفريق. وبينما يقوم سيد بتطوير تلك المهارات الجديدة يجب على الفريق تقديم المساندة والدعم له. ويجب أن تتذكر أنه في المراحل الأولى للتعلم قد ينتاب سيد بعض الشعور بعدم قدرته على إجادة تلك المهام. وهنا يكون دور الفريق هو مساعدة سيد على اجتياز تلك المرحلة حتى تتكون لديه الثقة بقدرته على أداء تلك المهارات بكفاءة.

إذا كان سيد لا يجيد العمل على بعض المهام المعينة:

في هذا الاحتمال يكون من المهم جدا ثقة أفراد الفريق في بعضهم البعض. وقد يقترح الفريق في بداية المناقشة أنه يجب على سيد أن يتعلم إجادة تلك المهام غير المألوفة له. ولكن قد يأتي رد سيد على هذا الاقتراح بأنه متعب وغير مستعد لذلك. وهنا يتطلب الموقف مناقشة صادقة وإيجابية من جانب كل فرد في الفريق. وقد يقرر كلا من الفريق وسيد أنه لا يوجد مانع في أن يستمر سيد في العمل على المهام التي يجيدها ولكن يجب عليه أن يوافق على محاولة أداء بعض المهام الأخرى عندما

يطلب منه ذلك. ولكن لن يتسنى لهذا الحل أن يحقق النجاح المرجو منه إلا إذا اشترك كل فرد في الحوار بصدق وصراحة، وأن يكون القرار الذي وصل إليه الفريق قرارا جماعيا.

دعم فريق العمل

يمنح الفريق فرصة نادرة لأفراده بأن يقوموا بأداء المهام التي يجيدون العمل عليها، وفي نفس الوقت تكون لديهم الفرصة في تعلم مهارات جديدة عن طريق القيام بمهام أخرى غير مألوفة لهم. ومما لاشك فيه أن هذا سوف يساعدهم على صقل كفاءتهم المهنية. كما أن هذا سيمكنهم من أداء مجموعة مختلفة من المهام مما سيحافظ على روح التحدي في العمل. وتعتبر طريقة أفراد الفريق في التصرف فيما بينهم على درجة كبيرة من الأهمية. فإذا كان الفريق من النوع الذي يقوم بتوجيه الانتقادات عند حدوث أي أخطاء، وبالتحديد الأخطاء التي يرتكبها أي فرد في أثناء محاولته التدرّب على مهارات جديدة، فإن الفريق في هذه الحالة سوف يضم أفراده في إطار من المهارات المحدودة. ولكن إذا ما قام الفريق بمساندة أفراده أثناء تنميتهم لمهارات جديدة وتشجيعهم على ذلك وتقديم المساعدة لهم إذا ما تطلب الأمر، فإنه سوف يكون باستطاعة كل فرد في الفريق أن ينمي مجموعة كبيرة من المهارات الخاصة به. وهذا من شأنه أن يزيد من استمتاع كل فرد بالعمل الذي يؤديه. كما أن ذلك سيمكن الفريق قدرا كبيرا من المرونة مما سينعكس على مستوى أداء الفريق.

٤

المشكلة

يصر أحد أفراد الفريق على أداء المهام التي يميل إليها فقط

مشهد عملي

– حمد: "وائل، نحن بحاجة إلى أن نقوم بالاتصال بالفرق الثلاثة الأخرى التي تعمل معنا في هذا المشروع وتحاول أن تصل معهم إلى طريقة تمكننا من تنسيق العمل معهم"

– وائل: "أنا.. لا، لست أنا هذا الشخص، فهذا ليس من اختصاصي"

– ياسر: "نعم، نحن نعلم ذلك ولكن يجب على أحد منا أن يقوم بتلك المهمة، ولكن كل فرد في الفريق لديه الكثير من المهام التي يجب عليه الانتهاء منها، لذا فأنت مضطر أن تقوم بهذه المهمة"

– وائل: "أنا لست مضطرا للقيام بأي عمل. لقد كنت أعتقد أننا فريق واحد، ألا يوجد أحد يهتم بما أرغب في أن أفعله وما لا أرغب فيه؟"

– شندي: "إن الموقف هنا لا يتعلق بسواء كنا نهتم أو لا نهتم، إنما يتعلق بمهمة يجب القيام بها، وها أنت الشخص الوحيد الذي يستطيع القيام بتلك المهمة"

وانتهى هذا النقاش بأن وافق أحد أفراد الفريق على القيام بتلك المهمة في مقابل أن يحل وائل محله في أداء عمله. ولكن كل فرد في الفريق بما فيهم وائل كان لديه شعور بالاستياء من هذا الموقف. فماذا يجب عليك أن تفعله مع الفريق لكي تمنع هذا الموقف من أن يتكرر مرة أخرى.

ملحوظة

كما ستري، فإن هناك تشابها إلى حد كبير بين أسباب هذه المشكلة وأسباب المشكلة السابقة. غير أن رد فعل وائل هنا يختلف تماما عن رد فعل سيد في المشكلة السابقة وهذا يمثل فارقا كبيرا في كيفية التعامل مع هذه المشكلة ومحاولة إيجاد حل لها.

الأسباب المحتملة للمشكلة

لم تتح لوائيل الفرصة لتنمية مجموعة أخرى من المهارات.

إن هذا الاحتمال قد جعل سيدا في الحالة السابقة لا يجيد القيام ببعض المهام، ولكنه قام بأدائها على أي حال. ولكن في هذه الحالة، فقد رفض وائل القيام بتلك المهمة تماما، وبذلك فقد أضاع على نفسه فرصة اكتساب أي مهارات جديدة. وربما كان وائل يشعر بعدم الارتياح عند قيامه بأداء بعض المهام غير المألوفة له، وهذا يفسر تراجعهم ورفضه لأدائها. وربما تكون حتى مجرد الفكرة نفسها تلقي الرعب بداخله. ولكن مهما كان السبب، فإن وائل قد قرر أنه لن يقوم بتنمية المزيد من المهارات.

قد يكون وائل لا يجيد العمل على بعض المهام المعينة.

كما حدث مع سيد في الحالة السابقة، فربما قام وائل بمحاولة أداء بعض المهام غير المألوفة له، ولكن قرر أنه ليس باستطاعته القيام بها. ومن المحتمل أن يكون وائل قد حاول إقناع نفسه بالمحاولة مرة أخرى، ولكن دائما ما كان يواجه بالفشل. وفي تلك الحالة يجب على الفريق أن ينتهج نفس الأسلوب الذي اتبعه مع سيد في الحالة السابقة.

قد يكون ليس لدى الفريق أي فكرة عن نوعية مهارات وائل أو عن المهام التي يفضلها.

قد يكون هذا الاحتمال سببا في مشكلة سيد. ولكن لأن رد فعل وائل كان عنيفا للغاية، فإنه من المرجح أن يكون هذا الاحتمال واردا في هذه الحالة أكثر. فربما قد حاول وائل أن يوضح للفريق المهام التي لا يجيد العمل عليها، ولكنه وجد أن الفريق مصر على إسناد بعض من تلك المهام إليه في الوقت الذي كان من الممكن أن يسند إليه بعض المهام الأخرى التي يفضل القيام بها. ومن ثم فقد قرر وائل أن الطريقة الوحيدة لكي يدرك الفريق المهام التي يفضلها هي أن يرفض القيام بالمهام غير المألوفة له.

علاج المشكلة

إذا لم تتح لوائل الفرصة لتنمية مجموعة أخرى من المهارات:

يجب على الفريق هنا مناقشة هذا الموضوع مع وائل بمنتهى الحزم والقوة. ويجب أن يكون الهدف من تلك المناقشة هو أن يدرك وائل تماما ما يفعله، وما يسببه هذا في إعاقة للفريق (وربما يتسبب أيضا في مضايقة باقي أفراد الفريق). كذلك يجب أن يحاول الفريق إقناع وائل بحاجته لتنمية المزيد من المهارات. وفي هذه الحالة يجب أن يصل الفريق إلى اتفاق مع وائل بهذا الشأن يتضمن أن يبدأ وائل في العمل على بعض المهام غير المألوفة له، وفي المقابل يقوم أفراد الفريق بمساعدته ومساعدته على التخلص من الشعور بعدم الارتياح إزاء تلك المهام الجديدة، وتطوير مهارات جديدة. ولكن إذا رفض وائل الاستجابة لهذا الاتفاق، فعليك بالجزء القادم.

إذا كان وائل لا يجيد العمل على بعض المهام المعينة:

في الحالة السابقة، كان الفريق واثقا في محاولة سيد لتنمية بعض المهارات الجديدة، وذلك لأنه كان على استعداد للقيام بأداء تلك المهام التي لم يكن يفضلها في البداية. ولكن هذه ليست هي الحال بالنسبة لوائل، إذ قد يرفض وائل حتى مجرد المحاولة. وهنا يجب على الفريق أن يقوم ببعض المفاوضات الجادة مع وائل لكي يقوم بتعلم بعض المهارات الجديدة، وذلك قبل أن يسلم الفريق بحقيقة أن هناك اختلافا في القدرات بين أفراد الفريق.

قد يكون الفريق قد تعامل مع وائل بشيء من الحدة، في حين أنه من الشخصيات المحبوبة التي تحصل على تقدير كل أفراد الفريق. لذا يجب على الفريق أن يوضح لوائل مدى تقديره لإسهاماته في الفريق. كما يجب أن يوضح له أنه إذا ما حجم نفسه في عدد قليل من المهارات والمهام، فإن هذا من شأنه أن ينعكس سلبيا على مرونة وفعالية الفريق. ويجب أن يستوعب وائل هذا تماما وأن يقوم بمجهود حقيقي لتنمية مهاراته. وعندما يجد الفريق أن وائلا يقوم بالفعل بهذا، فإنه يجب عليهم التوقف عن مهاجمته والضغط عليه.

إذا كان ليس لدى الفريق أي فكرة عن نوعية مهارات وائل أو عن المهام التي يفضلها:

إن هذا الموقف يتطلب من كل فرد في الفريق أن يصرح بما لديه من مشاعر وذلك في اجتماع يتميز بالصراحة والوضوح. وقد يشعر وائل وباقي أفراد الفريق بالاستياء تجاه هذا الموقف. كما قد يرغب كل طرف في إلقاء اللوم على الطرف الآخر. وهذا يحدث عامة عندما يقوم أحد الأطراف بالضغط على الطرف الآخر بصفة مستمرة. ولكن الفريق بحاجة إلى أن يتعامل مع هذا الشعور بالاستياء ويتخطى مرحلة إلقاء اللوم وتبادل الاتهامات. ويجب أن يستمع وائل جيدا لحديث كل فرد في الفريق. كما يجب على الفريق أن يستمع لأسباب شعور وائل بالاستياء.

وعندما يقوم كل فرد بالتعبير عما لديه من مشاعر، فإنه يجب على كل من وائل وأفراد الفريق أن يتعاملوا مع الموضوع بمنظور جديد، وأن يبدؤوا في الاتفاق على ما يجب عليهم القيام به. ولكن من الصعب أن نحدد ما سوف يتم الاتفاق عليه في هذا الموقف، وذلك لأنه عندما يشوب الموضوع بعض المشاعر الحادة، فإن ذلك يتسبب في التشنت والانزلاق إلى موضوعات فرعية. ولكن عندما يهدأ الموقف ويقرر كل فرد التعامل مع الجانب المشرق من الموضوع، فإن الموقف يختلف تماما. وعندما يصل كل من وائل والفريق إلى تلك المرحلة، فإنه يمكن تطبيق أي من المقترحات التي أوردناها في الحالة السابقة.

دعم فريق العمل

عندما يقوم أفراد الفريق بأداء بعض المهام التي تتطلب منهم تعلم بعض المهارات الجديدة، فإن ذلك قد يجعلهم يشعرون بعدم كفاءتهم في أداء تلك المهارات في البداية. ولكن هذا لا ينطبق فقط على الأشخاص الذين يحاولون تعلم مهارات جديدة، ولكنه ينطبق على محاولة التأقلم مع أي وضع جديد. فمثلاً إذا ما قرر الفريق تقديم ميعاد بدء العمل نصف ساعة، وكان من بين أفرادها سيدة لديها طفل يجب عليها أن تقوم بتجهيزه للذهاب إلى المدرسة كل صباح، فسوف يكون من الصعب عليها أن تقوم بتلك المهمة وفي نفس الوقت الالتزام بمواعيد العمل الجديدة. ولكن بعد مضي بضعة أسابيع، فإن تلك السيدة سوف تكون قد تمكنت من الوصول إلى نظام معين تستطيع من خلاله القيام بكل المطلوب منها في مواعيد مضبوطة. وهكذا فإن تلك السيدة استطاعت أن تتغلب على عدم كفاءتها في التعامل مع الموقف في البداية وأن تقوم بكل شيء بكفاءة تامة. وهكذا الحال مع أي تغيير يطرأ على حياتنا اليومية المعتادة. وعندما يقوم الفريق بتقديم الدعم والمساندة للأفراد، فإن الشعور بالتحدي الذي تمثله تلك المهمة الجديدة سوف يطفى على الشعور بعدم الكفاءة. وإذا كان الفريق من النوع الذي يقوم بإصدار الأحكام، يجب على أفرادها أن يتذكروا كيف كان شعورهم عندما كانوا يتعلمون مهارات جديدة فيما مضى وكان الآخرون يقومون بانتقادهم.

الفصل هـ

مشكلات تتعلق بأداء الفريق ككل

أحياناً لا تتعلق المشكلة بأداء الأفراد وإنما بأداء الفريق بأكمله. إذ لا يوجد أي شيء يضمن أن يؤدي الفريق الأعمال المنوط بها بنجاح وفعالية. فمن الممكن أن يقع الفريق في العديد من الأخطاء أثناء محاولته أداء المهام المطلوبة منه مثل رفضه الحصول على أي بيانات أو معلومات من العملاء.

وتتعرض المشكلات التي سنسردها في هذا الفصل إلى الحالات التي يفشل فيها الفريق في أداء مهامه بطريقة فعالة. وتختلف الأسباب هنا، فقد ترجع لعدم تعاون أفراد الفريق ومساعدتهم لبعضهم البعض، أو قد يكون الفريق بأكمله غير قادر على اتخاذ قرارات سليمة وصائبة. ولكن النتيجة واحدة في كل الحالات وهي أن الفريق قد فشل في الوصول بأدائه إلى المستويات المطلوبة من الفعالية والنجاح.

وفي تلك الحالات يكون الفريق جزءاً من المشكلة التي يتعين عليه إيجاد حل لها. وهذا يجعل الموقف غاية في الصعوبة لأنه يجب على الفريق أولاً الاعتراف بالمشكلة ومن ثم الشروع في مواجهتها. (إذ من الأسهل أن نقوم بإلقاء تبعة حدوث أي مشكلة على الآخرين). وإذا ما استطاع الفريق أن يقوم بمناقشة المشكلة بطريقة صريحة وواضحة، فبذلك نعتبره قد اجتاز نصف الطريق.

وسوف يساعدك هذا الفصل أن تقوم أنت وفريق العمل بمواجهة تلك المشكلات بصدق وأمانة، ثم محاولة إيجاد حل لها. وقد تسبب هذا الموضوع في البداية في بعض المضايقات والشعور بعدم الراحة، ولكن إذا استطعت أنت والفريق أن تقوموا

بتلك الهممة بنجاح، فسوف يغمركم شعور هائل بالقوة والصلابة. وبمرور الوقت سيؤدي هذا إلى زيادة فعالية وقوة الفريق.

١٥

المشكلة

ليس لدى الفريق الكثير من المهام لشغل وقته

مشهد عملي

خلال هذا الأسبوع:

- قام كل من باسم وهاني بالدخول في حوالي ثلاث مجادلات.
- أحرز تامر نجاحا كبيرا في ألعاب الكمبيوتر.
- قام جميل بإعادة كتابة طلب شراء أجهزة كمبيوتر جديدة حوالي ستة مرات.
- قام ماجد بأداء كل تدريب موجود في دليل المستخدم لبرنامج معالجة الكلمات الذي يستخدمه.
- قام أمير ونبيل باسترجاع أحداث مباراة كرة القدم التي جرت يوم الأحد الماضي أكثر من مائة مرة.
- وتتعجب من أن هذا العدد الكبير من الأشخاص ليس لديه ما يشغل أوقاته، بالرغم من أن هذا الفريق يتميز بمستوى عال من الأداء.

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد يكون لدى الفريق الكثير من المهام التي يجب عليه أن يقوم بها ولكنه يحاول تجنبها.

والسؤال هنا لماذا يقوم الفريق بتجنب تلك المهام؟ فقد يعزى ذلك لشعور الفريق بأنه لا يمتلك المهارات المطلوبة أو لم يتلق التدريبات اللازمة على تلك المهمة. كما قد يكون من المحتمل أن الفريق يخشى من أن أي شيء سيقوم به سوف يتم رفضه أو تجاهله. وقد يكون الفريق اعتاد على العمل في مشاريع سهلة في حين أن هذا المشروع على درجة كبيرة من الصعوبة.

قد تكون مهمة الفريق لا تشغل كل وقته.

إن هذا الموقف يعد مختلفا بعض الشيء. وقد يبدو للوهلة الأولى أنه أمر رائع أن يقوم الفريق بأداء المهام المطلوبة منه والتي تستغرق فقط بعضا من وقت العمل، بينما يقضى باقى الوقت في الاهتمام بالتفاصيل ومعايير الجودة، مع وجود بعض الوقت للاسترخاء. ولكن للأسف فإن هذا الوضع لا يؤهل الفريق للدخول في دائرة المنافسة مع باقى الفرق الأخرى. كما إنه إذا ما قررت المؤسسة أن تقلل من عدد فرق العمل، فربما تقرر أن تنتقل المهمة المنسوبة إليكم إلى فريق آخر وتقوم بتسريح أو إعادة توزيع أفراد فريق. بالإضافة إلى ذلك فإن شعور الفرد بأنه ليس لديه مهمة تستوعب كل وقت العمل يجعله يشعر بالسأم والملل.

قد يكون لهذا الفريق طريقته الخاصة في العمل والإنتاج.

قد يتكون الفريق من عدد من الأفراد الأكفاء الذين يجيدون العمل معا. وإذا حدث هذا، فإن إنتاجية الفريق تعد من الأمور المسلم بها. إذ إن العمل الذي قد يستغرق كل الوقت من أي فريق آخر لا يتطلب من هذا الفريق إلا أقل القليل من الوقت والمجهود.

علاج المشكلة

إذا كان لدى الفريق الكثير من المهام التي يجب عليه أن يقوم بها ولكنه يحاول تجنبها:

إنه من الضروري أن تضع يديك على السبب الحقيقي الذي يجعل الفريق يتجنب تلك المهام وذلك قبل أن تتخذ أي إجراءات بهذا الشأن. يمكن أن تتحدث مع أفراد الفريق أو أن تعقد اجتماعا عاما لمناقشة هذا الموضوع أو أي شيء آخر يمكنك من الوصول إلى سبب المشكلة.

وبعد أن تكون قد جمعت بعض البيانات عن تلك المشكلة، يجب أن تناقش الموضوع في اجتماع مع الفريق حتى تصل إلى قرار جماعي يحدد المشكلة الحقيقية. وعندئذ يجب أن تقوم بحل تلك المشكلة بالطرق التي اعتدت أن تستخدمها في مثل تلك الظروف.

وإذا كان الفريق يفتقر بالفعل إلى المهارات والتدريب المطلوبين، يجب أن تساعدكم سواء عن طريق توفير الدورات التدريبية أو عن طريق انتداب بعض الأفراد

من الفرق الأخرى ممن لديهم المهارات التي يفتقدها الفريق. ولكن لا يجب عليك أن تؤجل الانتهاء من المهام المطلوبة منك أكثر من ذلك.

إذا كانت مهمة الفريق لا تشغل كل وقته:

في تلك الحالة يجب عليك أن تقوم أنت وأفراد الفريق بالتنقيب عن العمل. فإذا كانت لوائح العمل داخل المؤسسة التي تعمل بها تتسم بالمرونة، يمكنك أن تبحث خارج الفريق عن أي مهام لم تنجز بعد وتتولى أنت وفريقك العمل عليها. أما إذا كانت اللوائح لا تسمح بذلك، يمكنك في هذه الحالة أن تقدم اقتراحا للإدارة العليا بأن تقوم أنت وفريقك بتولي تلك المهمة.

تتميز هذه الطريقة بأنها تعطي انطبعا جيدا عن الفريق لدى الإدارة العليا كما أنها تمنحك وأفراد الفريق الفرصة لاختيار نوعية العمل المفضلة لديكم.

إذا كان لهذا الفريق طريقته الخاصة في العمل والإنتاج:

في هذه الحالة أيضا يجب أن تقوم أنت وأفراد الفريق بالتنقيب عن عمل. ولكن في هذه الحالة يجب أن يكون الفريق أكثر حماسا وتحفزا من الحالة السابقة. كما يجب عليه أن يبحث عن المهام الصعبة التي تمثل نوعا من التحدي له ولقدرات أفرادها، وبالتحديد المهام التي ترغب الفرق الأخرى في التخلص منها نتيجة لصعوبة العمل عليها.

وعندما يذيع صيت الفريق على أنه الفريق الذي يستطيع أداء أي مهمة مهما كانت درجة صعوبتها لدرجة أنه يتم تلقيبه بالفريق قاهر المشكلات، فذلك قد يستتبع العديد من الأشياء الجيدة. فقد تسنح لكل فرد في الفريق فرصة لكي يكون قائدا لفرق جديدة. كما قد يتم نقل أعضاء الفريق إلى مستوى إداري أعلى. أو قد يتم ترقية أفرادهم وحصولهم على علاوات. ولكن الشيء الأكيد أن الفريق سوف يحظى باحترام الجميع مما سيجعله يشعر بالأمان على مستقبله الوظيفي داخل المؤسسة.

دعم فريق العمل

يجب على كل فريق -وكذلك كل فرد- أن يقوم بعمل نوع من الموازنة بين قدرات أفرادها وبين كم العمل المسند إليه بما يضمن الأداء بفعالية ونجاح في ضوء تلك الموازنة، إذا كان كم العمل أقل من المعدلات المطلوبة، فإن هذا الأمر ينتج عنه شعور

الفريق بالملل والضجر. وأيضا إذا زاد كم العمل عن المستوى المطلوب، فإن هذا يؤدي إلى عدم إتقان العمل وعدم مراعاة معايير الجودة نتيجة للسرعة في الأداء، وكذلك تقبل الحلول الوسطى. ومن هنا يتبين أن على كل فريق القيام بمهمتين أساسيتين: أولا القيام بعمل تلك الموازنة التي أشرنا إليها. ثانيا أن يقوم فريق العمل بإجراء تعديلات مستمرة على معدلات العمل إذا ما حدث أي تغييرات في تلك الموازنة سواء كان هبوطا أو صعودا، كما في حالة انضمام بعض الأعضاء الجدد أو في حالة اكتساب الفريق لبعض المهارات الجديدة وزيادة الثقة. وإذا سمح الفريق بأن يفوق كم العمل المسند إليه إمكانيات أفرادها، أو إذا لم يسند إلى الفريق مهام تقوم باستغلال كل طاقاته، ففي كلتا الحالتين سوف تحدث العديد من المشكلات الخطيرة.

٢٥

المشكلة

تم إسناد كم كبير من العمل إلى الفريق
مما يعوقه عن الأداء بالفعالية المطلوبة

مشهد عملي

- "مرحبا، هل لديك متسع من الوقت؟"
- "بالتأكيد يا معين، ماذا لديك" (معين هذا هو القائد الشرفي لأحد الفرق التي تعد من العملاء الرئيسيين لفريقك).
- "هل تحتفظ بسجلات عن الأشياء التي سلمها لنا فريقك مؤخرا؟"
- "إلى حد ما، أنا أعلم أنه ربما قد تأخرنا في التسليم مرة أو مرتين"
- "إنني أعتقد أن الموضوع أكبر من هذا. ففي الأسبوعين الماضيين تخلفتم عن ميعاد التسليم حوالي ثلاث أو أربع مرات. وقد تسبب هذا في تخلفنا عن ميعاد تسليم خاص بنا. كما أننا قمنا بإعادة العمل الذي سلمتموه لنا بالأمس لأنه يحتاج إلى أن يعاد. أنت تعلم كم أنا معجب بكم، ولكن الوضع أصبح خطيرا للغاية"
- "سوف أجتمع مع أفراد الفريق لنرى ما يمكننا عمله. وأنت تعلم جيدا أن هذه ليست الطريقة التي نود أن نعاملك بها"
- وبالتأكيد فهي ليست كذلك، ولكنك لست متأكدا من كيفية حل تلك المشكلة.

الأسباب المحتملة للمشكلة

لم يتلق الفريق التدريب الكافي على تلك المهمة أو لا يمتلك أفرادها المهارات اللازمة.

قد تلاحظ أن تلك المشكلة كثيرا ما تطفو على السطح متخذة أشكالا مختلفة. والفريق الذي لا تكون لديه المهارات اللازمة لأداء المهام المسندة إليه يمكن أن يتسبب له هذا في حدوث ارتباك شديد بين صفوفه وفقدان الثقة بين أفرادها. وفي بعض الحالات، فإن الأمور تتطور إلى أبعد من هذا، إذ إن الفريق يبدأ في الاعتقاد أنه ليس لديه القدرة والكفاءة على أداء الأعمال التي تم تدريبه عليها والتي يمتلك مهارات القيام بها.

وقد يتسبب هذا الدخول في دائرة مفرغة يجب الخروج منها على الفور وإلا ستكون العواقب وخيمة.

يوجد في الفريق بعض الأفراد الذين لا يعملون بالكفاءة المطلوبة.

إذا كان لدى الفريق مهمة شاقة، فإن الموقف يتطلب إسهامات كل فرد في الفريق من أجل النجاح في أداء تلك المهمة. وفي هذه الحالة إذا كان أداء اثنين أو ثلاثة من الفريق دون المستوى، فإن هذا قد يضعف من مستوى أداء الفريق عامة. وقد يتكون لدى باقي أفراد الفريق شعور بالاستياء من الموقف مما يزيد الأمر سوءا عما هو عليه.

يوجد لدى الفريق كم غير معقول من العمل.

عندما يتم تشكيل الفريق يكون من الصعب في البداية تحديد كم العمل الذي يمكن أن يستوعبه الأفراد. وعندما يتم تحقيق توازن مناسب في كم العمل المسند إليه، فإن الأوضاع كثيرا ما تتغير. ومهما كانت الأسباب، فمن الواضح أنه قد تم إسناد العديد من المهام لفريقك أكثر مما يستطيع أداءه بفعالية ونجاح.

علاج المشكلة

إذا كان الفريق لم يتلق التدريب الكافي على تلك المهمة أو لا يمتلك أفرادها المهارات اللازمة:

قد تأمل هنا أن تكون المشكلة ما زالت في بداياتها. وفي الحقيقة، فإن توفير التدريب الكافي للفريق أو ضم بعض الأفراد الجدد إليه من الذين لديهم المهارات

المفقودة، سوف يساهم في رفع مستوى أداء الفريق. ويجب أن تبحث عن نوعية التدريب الذي يحتاج إليه الفريق حتى وإن اضطررت الأمر إلى اللجوء إلى إحدى الكليات المحلية. وإذا تطلب الأمر، يمكنك أن تطلب ضم بعض الأفراد الجدد الذين يكون لديهم المهارات التي يفتقر إليها الفريق. وتعتبر تلك واحدة من الحالات التي تحتاج منك إلى حزم وصرامة حتى لا يفلت الزمام الأمور مما يزيد الموقف سوءاً.

فإذا تعذر عليك ضم بعض الأفراد ذوي المهارة إلى الفريق، فمن الممكن أن يتطوع أحد الأفراد بالقيام بتطوير المهارات التي يحتاجها الفريق بطريقة أو بأخرى. وقد تجد فريفاً آخر على استعداد أن يعيرك أحد أفرادهم ممن لديهم المهارات اللازمة. وفي هذه الحالة، يمكنك تحقيق أكثر من هدف في وقت واحد إذ إنك تستطيع أن تطلب من هذا الشخص أن يقوم بأداء المهام التي تحتاج إلى مهاراته وفي الوقت ذاته يقوم بتوضيح للفريق كيفية أداء تلك النوعية من المهام.

إذا كان الفريق يضم بعض الأفراد الذين لا يعملون بالكفاءة المطلوبة:

إذا تأكدت من أن هذا هو سبب المشكلة، يجب عليك أنت وأفراد الفريق التصرف بسرعة.

يجب على باقي أفراد الفريق أن يقوموا بمواجهة هؤلاء الأفراد الذين لا يعملون بكفاءة. فإذا كان هؤلاء الأفراد يفتقرون إلى المهارات اللازمة ويحتاجون إلى التدريب، يجب عليك اتباع الاقتراحات التي قدمناها في الجزء السابق. وإذا كان أحد هؤلاء الأفراد يفتقر إلى المهارات التي تحتاجها لأداء تلك المهمة، ولكن كان لديه بعض المهارات الأخرى التي قد تكون ذات نفع كبير لأحد الفرق الأخرى، يجب عليك القيام باستبدال هذا الشخص بشخص آخر له المهارات التي يحتاج إليها الفريق. فإذا كان الافتقار إلى المهارات وعدم توفير التدريب المطلوب هما سببا المشكلة، فلا يجب عليك معاقبة هؤلاء الأفراد أو توجيه اللوم إليهم. ولكن يجب عليك أن تتخذ كل الخطوات الممكنة من أجل أن يقوموا بالتحسين من أدائهم.

وقد يرجع السبب إلى أن هؤلاء الأفراد يفتقرون إلى الحافز. فقد لا يرغب هؤلاء الأفراد في العمل داخل صفوف الفريق، إذ قد يشعرون بأنهم غير مرغوب في وجودهم من قبل باقي الأفراد. ويتعامل الفصائل الأولى والثالث مع تلك النوعية من المشكلات. لذلك، فمن المحتمل أن تجد هناك بعض الاقتراحات التي يمكنها أن تساعدك على حل تلك المشكلة.

فإذا لم ينطبق أي من تلك الاحتمالات على هذه الحالة، فمن المحتمل أن تكون المشكلة تتعلق بالقدرات الفردية. فقد يكون بعض الأفراد ليسوا فقط غير قادرين على أداء العمل، بل قد يكونون غير قادرين على تعلم المهارات المطلوبة. وفي هذه الحالة فإنه لن يجدي أن تعلن غضبك على هؤلاء الأفراد، ولكن يجب عليك أن تساعدهم في الحصول على عمل آخر لهم داخل المؤسسة يتناسب مع قدراتهم. وبهذه الطريقة، فإنه سوف يتسنى لك ولهم العمل بنجاح.

إذا كان لدى الفريق كم غير معقول من العمل:

يجب أن تلجأ إلى هذا الحل في النهاية لأن الفريق لا يمكنه التحكم في كم العمل المسند إليه. فإذا كان لدى الفريق كم غير معقول من العمل، فإنه يمكنه عرض الأمر على الإدارة العليا للتخفيف من بعض المسؤوليات. ومثل تلك المهام لا تكون سارة بالمرّة. كما أنها قد تتسبب في وجود انطباع سلبي من قبل الإدارة تجاه الفريق. ولكن هذا لا يعني ألا تقدم على هذا الحل.

ولكن هذا يعني أنه لا يجب أن تلجأ إلى هذا الحل إلا بعد أن تكون قد قمت بدراسة كل الاحتمالات السابقة بدقة.

ويجب على الفريق أن يقوم أولاً بتحليل كم العمل المسند إليه. ومن المحتمل أن يكون الفريق بأكمله يقوم بأداء بعض المهام التي من الممكن أن يتم إسنادها إلى فريق فرعي ليقوم بها بكفاءة. وقد يكون من بين كم العمل الملقى على عاتق الفريق، بعض المهام التي من الممكن أن تتناسب مع طبيعة عمل فريق آخر. وفي هذه الحالة فقد يتطلب الأمر منك التفاوض مع هذا الفريق لنقل تلك المهام إليه (ومن المحتمل أن يكون هذا الفريق بحاجة إلى المزيد من العمل كما في الحالة السابقة). ويمكنك أيضاً حل تلك المشكلة عن طريق تبديل المهمة المسندة إلى فريقك والتي يمكنه أداءها بطريقة متواضعة، بمهمة أخرى يمكن للفريق العمل عليها بكفاءة وتميز. ومهما كان الحل، يجب عليك أن تطرق العديد من الاحتمالات.

ولكن إذا لم تتمكن من تسوية الأمر عن طريق التعاون مع الفرق الأخرى، فلا يوجد لديك أي بديل آخر إلا اللجوء إلى الإدارة العليا. ويجب عليك أن تقوم بتحديد المهام التي ترغب في التخلص منها مع إبداء أسباب واضحة لتلك الرغبة. كما يجب أن تحاول اقتراح بعض الطرق الجديدة التي يمكن أداء المهام من خلالها. ويجب أن تؤكد على رغبة الفريق في أداء العمل بنجاح وكفاءة وفي الوقت المحدد وأن

يخرج العمل على مستوى عال من الجودة. فإذا حدث هذا وتم تخفيف عبء العمل، يجب على الفريق أن يشرع في أداء العمل بنجاح وكفاءة وفي الوقت المحدد، وأن يكون الناتج على مستوى عال من الجودة.

دعم فريق العمل

في بعض الأوقات يكون لدى الفريق ضغط عمل شديد ومستمر (وليس مجرد ذروة مؤقتة). وعندما يحدث هذا يجب على الفريق التعامل مع الموقف على الفور. وذلك لأن تلك المشكلة قد تؤدي بالفريق إلى أن يدخل في دائرة مغلقة يتدهور فيها مستواه ويتحول من سيئ إلى أسوأ. ويجب أن يبدأ الفريق في التعامل مع تلك المشكلة بفحص طريقة أدائه للعمل، والإجراءات التي يتبعها، والحافز الذي لديه، وأي شيء آخر يستطيع السيطرة عليه.

٣٥

المشكلة

لا يقوم الفريق بأداء المهام المسندة إليه بفعالية

مشهد عملي

- اتصل بك السيد فضل -مديرك المباشر- في مكتبك ودار بينكما الحديث التالي:
- "يبدو أن فريقك غير قادر على أداء المهام المسندة إليه"
 - "إن الأمر ليس بهذا السوء، ولكن الحقيقة أن مستوى أدائنا ليس على المستوى الذي توقعته"
 - "حسنا، ولكنني أعتقد أن الأمر بهذا السوء. فلقد حصل الفريق على سمعة سيئة نتيجة لعدم احترامه لمواعيد التسليم. كما أن كل يوم تصلني بعض الأخبار التي تفيد أنه بعد مراجعة بعض المهام المسندة إلى الفريق يتم إعادتها لكم مرة أخرى كي تعملوا عليها. كذلك فقد جاء ترتيبكم الأخير بين الفرق الأخرى فيما يتعلق بمعدلات الإنتاج"
 - "أنا أعلم أن لدينا بعض المشكلات ولكن "

- أنا لا أريد أنا أسمع أعذارا، ولكنني سوف أمهلكم ستين يوما، فإذا لم يستطع الفريق أن يرفع من مستواه في تلك المهلة، فإنني سوف أقوم بحله وإعادة توزيع أفرادها على باقي الفرق"

والآن وبعد تلك المناقشة يجب عليك أن تفعل شيئا إزاء هذا الموقف.

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد يفترق الفريق إلى بعض المهارات و/أو التدريب.

إذا ما كنت قد قرأت الكثير من الحالات المشابهة، مثل الحالة السابقة، فأنت تعلم جيدا كيف يتسبب افتقار الفريق إلى التدريب وعدم وجود المهارات اللازمة في إعاقة الفريق عن أداء أعماله بفعالية. ولكن تلك المشكلة نادرة ما ينتج عنها نتائج خطيرة مثل فشل الفريق في أداء مهمة ما، ولكنه مازال احتمالا قائما. فعندما يحدث أي قصور في أداء الفريق، يجب عليك أولا أن تدرس هذا الاحتمال.

عدم وجود هيكل تنظيمي جيد للفريق.

إن العمل داخل الفريق لا يتم بطريقة عشوائية. ونتيجة لعدة أسباب فقد يتم تشكيل الفريق دون القيام بوضع الهيكل التنظيمي الداخلي الذي يحتاج إليه. وهكذا فعندما يتم إسناد مشروع جديد للفريق، فربما لا يعرف كيف يقوم بتوزيع المهام على الأفراد بطريقة جيدة. فعلى سبيل المثال، قد لا يعرف الفريق كيف يقوم بوضع فواصل واضحة بين المهام المختلفة أو تحديد الأعمال الرئيسية الحقيقية.

قد لا يبالي الفريق بالمهام المسندة إليه.

ملحوظة

قد يكون من المفيد أن ترجع إلى الحالة السابقة إذ يوجد بها بعض المعلومات التي من الممكن أن تساعدك على فهم أبعاد هذا الموقف.

وعندما تقوم المؤسسات بتشكيل فرق العمل، فإنها تقوم بذلك دون أي دراسة أو تخطيط. ومن المحتمل أن تكون نوعية المهام التي يتم إسنادها إلى الفريق ليست بالمستوى المطلوب. فقد يكون الفريق متفهما لأبعاد المشكلة، ولكنه لا يعتقد أنها على قدر كبير من الأهمية وبالتالي فإنه لا يلتزم بها.

علاج المشكلة

إذا كان الفريق يفتقر إلى بعض المهارات و/أو التدريب:

يجب أن تجتمع بالفريق وتعرض عليهم الموضوع كما تراه. ثم أعط الفرصة لكل فرد بأن يقوم بعرض وجهة نظره في الموضوع. ويجب عليك هنا أن تلاحظ ميل الفريق لأن يهون من المشكلة ويدعي أنها ليست على درجة كبيرة من السوء، أو أن يرجع سبب المشكلة إلى سوء التوقيت. وفي الحقيقة، فإن المشكلة على قدر كبير من السوء كما أنه ليس هناك أي بارقة أمل تشير إلى أنه سوف يتم حلها. ويجب على الفريق أن يواجه تلك المشكلة دون أن ينكر خطورتها. وبعد ذلك يجب عليه أن يحاول بأمانة الوصول إلى أسباب عدم قدرته على القيام بتلك المهام.

فإذا كانت المشكلة تتعلق بافتقار الفريق إلى التدريب أو إلى بعض المهارات اللازمة، فعليك بالرجوع إلى أول حالتين في هذا الفصل، إذ تقوم بتقديم بعض المقترحات المفيدة حول كيفية التصرف في هذا الموقف. ولكن المهم هنا هو أن تجد حلاً للمشكلة بسرعة و إيجابية إذ ليس أمامك متسع من الوقت.

إذا كان السبب هو عدم وجود هيكل تنظيمي جيد للفريق:

تعتبر تلك المشكلة بالدرجة الأولى مشكلة افتقار إلى التدريب. فمن المحتمل أن المؤسسة التي تعمل بها لا تقوم بتوفير دورات تدريبية للفريق حول كيفية إدارة العمل وتنظيمه بطريقة فعالة. ويرجع السبب في هذا إلى وجود افتراض عام أن فرق العمل سوف تتمكن من معرفة تلك القواعد من تلقاء نفسها. فإذا لم توفر المؤسسات هذا النوع من التدريب، يجب عليك أن تقوم بتوفير بعض التدريبات الأساسية على قواعد الإدارة والإشراف، إذ إن هذا سوف يعطى الفرصة لكل فرد في الفريق للتعرف على مفهوم تخطيط وإدارة العمل. ومن ثم يجب على الفريق أن يقوم بتطبيق تلك المفاهيم على نظام العمل داخل الفريق. وفي تلك الأثناء قد يساعد الفريق وجود شخص مهمته تسهيل إجراءات العمل.

وبعد أن تقوم أنت والفريق بتعلم الطريقة الصحيحة للإدارة الفعالة يجب أن تقوم بتطبيقها على الفريق، فإن المعرفة فقط لا تكفي للقيام بالتغيير المطلوب. وعليك أن تقوم بوضع الخطط التنظيمية، ثم قم بمراجعتها مع كل فرد في الفريق مرة ومرة أخرى. ويجب أن تتأكد من أن روح التعاون تسود بين أفراد الفريق في المواقف التي تتطلب ذلك.

إذا كان الفريق لا يبالي بالمهام المسندة إليه:

عندما يرى الفريق أن المهمة المسندة إليه ليست على قدر كبير من الأهمية بالنسبة له، فإنه لا يلتزم بها. وفي هذه الحالة، وإذا ما أراد الفريق أن يستمر في العمل كفريق، يجب عليه قبول أحد أمرين. فإما أن تقوم أنت أو أي فرد من الإدارة العليا، أو حتى أي شخص بإقناع الفريق بأهمية تلك المهمة، وإما أن يقوم الفريق بالبحث عن مهمة أخرى.

فإذا كنت تعتقد أن المهمة على درجة من الأهمية ولكنك لا تفهم السبب الحقيقي لذلك بوضوح، فعليك أن تطلب مساعدة أحد أفراد الإدارة العليا في توضيح أسباب تلك الأهمية للفريق. ويجب أن تتأكد من أن الحوار يتم بطريقة فعالة وأنه يمكن لأعضاء الفريق أن يقوموا بتوجيه الأسئلة والتعبير عن كل ما يشغلهم. إذ إنه إذا قام هذا الشخص بمجرد تقديم تعريف سريع ومقتضب لأهمية المشكلة، فإن هذا لن يفيد. وفي حالة إذا لم تفلح أي من تلك الطرق في إقناعك وفريق العمل بأهمية تلك المهمة، فعليك برفع الأمر إلى الإدارة العليا. وفي أسوأ الحالات، يمكن أن يقوم الفريق بتبادل تلك المهمة مع فريق آخر يستطيع أن يلمس أهمية تلك المهمة. وتتعرض المشكلة رقم ٩-٢ لهذه الحالة بمزيد من التفصيل.

دعم فريق العمل

إن فرق العمل لا يجب أن تعمل بطريقة عشوائية. ولا يعني قيام هيئات العمل التقليدية بوضع أفرادها داخل فرق عمل أنه تم إيجاد حل لكل مشاكلها. فإن التخطيط والإعداد للمهام وإدارتها وتنفيذها تعد من الأمور الهامة بالنسبة للفريق كما هي بالنسبة لأي مؤسسة. وفي كثير من الأحيان قد يلعب الحظ دورا كبيرا في أن يتمكن الفريق من التعرف على كيفية القيام بتلك المهام. ولكن في أحيان أخرى قد يخونهم الحظ ويضطرون للعمل بدون الاستعانة بمهارات التخطيط والإدارة والتنفيذ، أو دون أن يتطلب منهم الهيكل التنظيمي للفريق استخدام تلك المهارات بكفاءة. فإذا كان هذا هو الوضع بالنسبة للفريق، فعليك مناقشة الموضوع مع أفراد الفريق والبدء في التعامل مع تلك المشكلة. ففريق العمل الفعال ليس مجرد مجموع القدرات الفردية لأفراده. وإذا لم يستطع الفريق إدارة العمل بطريقة فعالة، فسوف يحقق معدلات إنتاج أقل بكثير مما في مقدور أفراده أن يحققوه بمفردهم.

المشكلة

لا يرغب الفريق في أداء أي أعمال إدارية

مشهد عملي

في اجتماع مع الفريق قال مصطفى:

— "هيا يا رفاق، من الذي سوف يقوم بالعمل على الميزانية الجديدة لربع السنة القادم؟"

وتمر بعض لحظات من الصمت، يقطعه مصطفى بقوله:

— "أنت تعلمون جيدا أنه يجب أن يقوم أحد بوضع تلك الميزانية، طارق هل لديك متسع من الوقت للعمل عليها؟"

— "أنا لا، لقد قمت بالعمل على الميزانية في ربع السنة قبل الماضي، فلتعط الفرصة لشخص آخر لينال هذا الشرف"

— "نادر، ماذا عنك؟"

— "إذا قمت بعمل الميزانية، فلن أتمكن من الانتهاء من عملي الأساسي"

وهكذا، ففي كل مرة يتطلب الأمر من أفراد الفريق القيام بأي أعمال إدارية، يختلق كل فرد الأعذار التي تحول دون قيامه بتلك الأعمال. وبالرغم من أن الفريق يؤدي أعماله الأساسية بمنتهى الكفاءة، فإنه حينما يتعلق الأمر بضرورة القيام بأعمال إدارية، يكون في أسوأ حالاته.

الأسباب المحتملة للمشكلة

لم يتدرب الفريق على القيام بالأعمال الإدارية بكفاءة.

هذا يحدث عامة عندما ينتمي أفراد الفريق إلى فئة الأعمال اليدوية بينما يقوم آخرون بتولي مسؤولية الأعمال الإدارية. وليس هذا معناه أن أفراد الفريق ليسوا على درجة من الذكاء التي تسمح لهم بأداء تلك الأعمال. ولكن بالمقارنة بالمهام التي

يقومون بها، فإن الأعمال الإدارية تعد مختلفة وصعبة بالنسبة لهم. وهكذا، فإن الفريق يقوم بتجنب تلك الأعمال الإدارية مثل أي شخص منا إذا ما وضع في مثل تلك الظروف.

يعتقد أفراد الفريق أن الأعمال الإدارية لا تليق بهم .

من المحتمل أن تكون الفريق من أعضاء على درجة عالية من التعليم مثل المهندسين والمبرمجين والعلمين. وقبل أن ينضموا إلى الفريق كان لديهم قسم خاص لتولي الأعمال الإدارية. ولهذا فلم يضطروا إلى ممارسة تلك الأعمال من قبل. كما أنهم ينظرون إلى تلك الأعمال على أنه لا يليق بأشخاص مثلهم القيام بتلك الأعمال، بل يجب أن يقوم بها الكتبة والإداريون.

لا يعتقد أفراد الفريق أن العمل الإداري هو عمل ذو قيمة.

قد يكون أحد الاحتمالين السابقين هو سبب من أسباب المشكلة، ولكن هذا الاحتمال هو بالتأكيد جزء من هذه المشكلة. فكل وظيفة تحتاج للمساندة الإدارية. ولكن معظمنا يركز فقط على الوظيفة التي يعمل بها دون النظر إلى الأعمال الإدارية التي تتطلبها. وتعد تلك ظاهرة طبيعية، إذ إننا نهتم بالوظيفة لأن هذا هو عملنا. ولكن هذا يتسبب في مشكلة كبيرة.

ملحوظة

لا تشعر بأنك الشخص الوحيد الذي يصادف تلك المشكلة؛ لأنها مشكلة معروفة ومتكررة.

علاج المشكلة

إذا كان الفريق لم يتدرب على القيام بالأعمال الإدارية بكفاءة:

إن حل تلك المشكلة ببساطة هو أن تقوم بتوفير التدريب اللازم. ولكن يجب عليك أولاً أن تقنع أفراد الفريق بفائدة هذا التدريب. فقد يتصور بعض الأفراد أن قيامهم بالتدريب على الأعمال الإدارية يعني أنهم أغبياء. وإذا كنت من الأشخاص الذين لا تروق لهم الأعمال الإدارية (قد تكون واحداً من الذين يقومون بتجنب تلك

الأعمال) فعليك أن تفسح الطريق أمامهم بأن تكون أول المتطوعين للحصول على هذا التدريب. وأفضل الحالات أن تقرر مجموعة من الأفراد اجتياز التدريب معا. ويجب عليك قبل بدء التدريب الحصول على موافقة أفراد الفريق القيام بأداء بعض الأعمال الإدارية بعد انتهائهم من التدريب.

وبقليل من الحظ سوف تتمكن أنت وأفراد الفريق من تخطى تلك العقبة بسرعة. وبالرغم من أن العمل الإداري لا ينضوي على أي متعة، فإنه ليس مملا لدرجة كبيرة عندما تعلم كيف تقوم به. ولكن مهما كانت درجة الكفاءة التي سيصل إليها الفريق في القيام بالأعمال الإدارية، فسوف تكون بحاجة إلى بعض الدعم الفني فيما يتعلق بأمور الحاسب الآلي. انظر الجزء القادم.

إذا كان أفراد الفريق يعتقدون أن الأعمال الإدارية لا تليق بهم:

إن الحل الأول والأمثل هنا هو أن تحصل على كمبيوتر يحتوى على البرامج المناسبة لك. وقد يكون الفريق لديه بالفعل جهاز كمبيوتر، ولكن إن لم يكن لديه، فإن أجهزة الكمبيوتر ذات الإمكانيات العالية تصبح أرخص وأسهل في الاستخدام يوما بعد يوم. ومن السهل أيضا العثور على بعض برامج الكمبيوتر الجاهزة التي تتعلق بموضوعات إدارية مثل الميزانية، التخطيط، إدارة شؤون الأفراد، وغيرها. وتتيح تلك البرامج حصول المستخدم على بعض المساعدة والنصح من خلال دليل المستخدم الذي يكون عبارة عن إجابات لأشهر الأسئلة التي تساعد المستخدم على التعرف على ملامح البرنامج. وبالطبع فإن تلك التكنولوجيا لن تجعل المهام الإدارية غير مزعجة، ولكنها سوف تجعلها أسهل مما سيجعل أفراد الفريق يقبلون عليها.

فإذا لم تستطع الحصول على جهاز كمبيوتر أو على أي من تلك البرامج، يجب اللجوء إلى حل آخر. فإذا كانت الأعمال الإدارية داخل الفريق كثيرة بما يكفي لتعيين شخص متفرغ ليقوم بتلك المهمة، فربما يكون هذا هو الحل البديل. كما قد يشترك الفريق مع فريق آخر في تعيين شخص واحد يقوم بالأعمال الإدارية لكلا الفريقين. ولكن إذا لم يتمكن الفريق من القيام بهذا أو الوصول إلى أي حل عملي آخر فلا يوجد حل آخر إلا أن توافق على المشاركة في الأعمال الإدارية وتوزيعها بالتساوي فيما بينكم. (وبالطبع، فإن الفريق على درجة كبيرة من النضج والخبرة بحيث لن يفكر باللقاء عبء الأعمال الإدارية على أعضائه من النساء).

ولكن عليك الحذر من خطر واحد. فأحيانا يكون من الصعب فصل الأعمال الإدارية تماما عن مهام الفريق. فعلى سبيل المثال، تعتبر عملية وضع الميزانية جزءا

مهما وحيويًا من عمل الفريق وليس مجرد أعمال روتينية. إذ يجب اتخاذ العديد من القرارات التي سوف يكون لها تأثير على عمل الفريق. لذلك فإنه فيما يتعلق بمثل تلك الأعمال الهامة، وحتى إن كان لديك عضو متخصص في الأعمال الإدارية، أو آخر يبدع في التعامل مع الكمبيوتر، يجب على الفريق بأكمله أن يكون صانع القرار، سواء رحب أفراداه بهذا أم لا.

إذا كان أفراد الفريق لا يعتقدون أن العمل الإداري هو عمل ذو قيمة:

وكما هي الحال في الجزء السابق، فعليك أن تحاول حل المشكلة باستخدام الكمبيوتر.

فإن لم تتمكن من ذلك، فعليك بتعيين شخص يكون مسئولًا عن الأعمال الإدارية للفريق. وإذا حدث هذا، فعليك الانتباه للخطر الذي أشرنا إليه في الجزء السابق. ولكن هناك نقطة أخرى يجب الإشارة إليها وهي لا تمثل أي خطر ولكنها من المحتمل أن تتسبب في حدوث بعض المضايقات. فإذا قمت بتعيين شخص للقيام بالأعمال الإدارية للفريق، فإن الأعمال الإدارية سوف تكون هي كل مهمته. ولكي يقوم هذا الشخص بمهمته بطريقة صحيحة، سوف يضطر إلى إزعاج أفراد الفريق بتعليقاته ومتابعاته للعمل وبعض المعلومات الأخرى التي يحتاج أن يلم بها. لذلك يجب عليك أن تدمج هذا الشخص تمامًا في الفريق حتى يتمكن من فهم مهام الفريق، ومن ثم يستطيع أن يعرف كل ما يتعلق بالأعمال الإدارية التي تتطلبها تلك المهام.

دعم فريق العمل

يحتاج الفريق إلى تطويع التكنولوجيا الحديثة من أجل أداء العمل بطريقة فعالة. ولا يعني هذا الحصول على أحدث الآلات أو أسرع أجهزة الكمبيوتر. ولكن هذا يعني الحصول على قدر من التكنولوجيا يمكن الفريق من أداء الأعمال الإدارية بسهولة ومن ثم يستطيع أفراد الفريق التركيز على مهامهم الأساسية. ويعني هذا بالنسبة لمعظم فرق العمل الحصول على أجهزة كمبيوتر فعالة ووسائل مختلفة للاتصالات. ويتعرض الفصل الثاني عشر من هذا الكتاب إلى العديد من المشكلات التي تنجم عن ضعف الدعم الفني المتاح. وفي الحقيقة فإن معظم فرق العمل لا يمكنها الأداء بفعالية بدون الاستعانة بأجهزة الكمبيوتر، والبريد الإلكتروني، والشبكات

المحلية، وغيرها. ويجب عليك دائما أن تطرق كل الوسائل التي تمكن الفريق من الانتفاع بطريقة أكبر من أجهزة الكمبيوتر والاتصالات من أجل تخفيف عبء الأعمال الإدارية ومساعدة الفريق على أداء مهامه الأساسية بفعالية.

٥٥

المشكلة

قرارات الفريق ليست دائما جيدة

مشهد عملي

بعد انقضاء الاجتماع كان لديك أنت وعمرو وخالد شعور بالحزن. وبالرغم من أنكم أنتم الثلاثة قد وافقتم على قرار الفريق، فإن كل واحد منكم يعتقد أن هذا القرار ليس على درجة كبيرة من الصواب والكفاءة. وبالطبع، لن يوجه أحد اللوم إليكم على هذا القرار، ولكنكم غير فخورين بالموافقة عليه. وهنا يجب على الفريق أن يحاول الوصول إلى قرارات أفضل.

الأسباب المحتملة

قد لا يشعر الفريق بالالتزام تجاه المهمة المسندة إليه.

إن هذا الاحتمال يتكرر ظهوره كثيرا وهو يعد دليلا على ضعف الأداء. فإذا كان الفريق لا يؤمن بأهمية المهمة المسندة إليه، أو أن المهمة من الأساس لا يجب أن توضع في حيز التنفيذ، فإن الفريق لن يقوم بتضييع أي وقت في العمل على تلك المهمة في حين يمكنه الاستفادة من هذا الوقت في العمل على مهمة أخرى جيدة. ومن أمثلة تلك المهام التي يعتبرها الفريق غير جديرة بالعمل عليها، إذا ما طلب من الفريق أن يقوم بتطوير بعض الإجراءات التي لا يحفل بها أحد، أو إذا ما تم إسناد مشروع ما إليه وكانت الإدارة العليا بالفعل قد قامت باتخاذ القرار فيما يجب عمله في هذا المشروع. كل تلك المواقف تضر بنجاح وتقدم الفريق.

قد يكون الفريق يستشيط غضبا.

يوجد العديد من الأسباب لهذا الاحتمال. فمن المحتمل أن تقوم الإدارة العليا بفرض السيطرة على قرارات الفريق بحيث يشعر الفريق بأن اجتهاداته وآراءه لن

يعتمد بها. وربما يرى الفريق أنه يتم تجاهل قراراته، أو يتم عرضها على فريق آخر للتقييمها، أو يتم إعادتها للفريق باستمرار لإعادة العمل عليها. ويمكن لأي من تلك الأسباب وغيرها أن تقوم بإشعال نار الغضب بين أفراد الفريق.

قد لا يكون الفريق على مستوى المهمة المسندة إليه.

لا تلجأ إلى التفكير في هذا الاحتمال إلا بعد التأكد من عدم صحة أي احتمال آخر. ولكن من الممكن أن يكون هذا هو السبب في المشكلة. ويجب عليك أنت وأفراد الفريق أن تفكروا مليا وجديا في كيفية حل تلك المشكلة.

ملحوظة

من الممكن أن تجد بعض المعلومات التي لها علاقة بأسباب وصول الفريق إلى قرارات ضعيفة في الثماني حالات الأولى من الفصل الثاني وبالتحديد الحالتين ٢-٧، و ٢-٨.

علاج المشكلة

إذا كان الفريق لا يشعر بالالتزام تجاه المهمة المسندة إليه:

إذا كان هذا الموقف مؤقتا وكانت بعض الأعمال الأخرى الهامة تلوح في الأفق، فعليك بالقيام بما يقتضيه منك الموقف ولكن بكفاءة. ولكن إذا ما اتضح لك أن مهمة الفريق بأكملها على نفس المستوى من عدم الأهمية بالنسبة للفريق، فعليك التحدث مع المستوى الإداري التالي. ولا يجب أن تتحدث عن المشكلة بوجه عام. كما لا يجب أن يقتصر دورك على وضع المشكلة بين أيدي الإدارة، في حين أنه من الواجب عليك عمل العديد من الأبحاث الدقيقة على الموقف، وأيضا القيام بتحديد المهام الأخرى التي يرى الفريق أنها على قدر كبير من الأهمية بالنسبة له. كما يجب أن تشرح للإدارة كيف يمكن أن يتم إسناد تلك المهام إلى الفريق. (تقدم الحالتان ٩-٢، ٩-٤ بعض الاقتراحات الإضافية).

فإذا لم يكن أي من تلك الاقتراحات يتناسب معك ومع فريقك، فعليك بالبحث عن بدائل أخرى. ولكن لا يجب أن تترك الفريق خاملا دون عمل، فإن ذلك يعد غاية في الضرر على الفريق.

إذا كان الفريق يستشيط غضبا:

لا يجب أن تدع هذا الموقف يستمر على هذا النحو. ويجب أن يعرف الفريق سبب تكرار فشله في الوصول إلى القرارات التي تتفق مع توقعات الإدارة العليا. فإذا كانت المؤسسة التي تعمل بها تشجع التفاعل الصريح بين الأفراد والإدارة، يمكن أن يقوم ممثلون عن الفريق بسؤال الإدارة عن سبب تلك المشكلة (إذا كان الأمر كذلك، يجب أن تستمع لما سوف تقوله الإدارة ولا تتخذ موقف الدفاع. فإذا ما رفضت ما قالوه وقمت بالدفاع عن الفريق، فإنك تجعل الموقف يزداد سوءا عما كان). ولكن إذا رفضت الإدارة العليا التعبير عن نواياها بصراحة، فقد حان وقت استخدام الذكاء في ممارسة بعض الحيل. تحدث مع فريق ناجح في إرضاء الإدارة العليا وتعرف على سبيله إلى ذلك. وإذا ما كان هناك فريق آخر يقدر قرارات الفريق، فقم بسؤاله. ويجب أن تبحث في كل مكان عن إجابة لأسئلتك. وعندما تعتقد أنك وجدت الطريقة التي سوف تمكن الفريق من إصدار قرارات تتوافق مع توقعات الإدارة العليا، عليك بتطبيقها عمليا وراقب النتائج. كرر المحاولة حتى تعرف ما الذي تريده الإدارة من الفريق بالتحديد.

ولكن إذا ما ضل الفريق الطريق في محاولة التعرف على ما تريده الإدارة، ولم تكن هناك أي بدائل مجدية، فليس عليك إلا اللجوء إلى الإدارة العليا. قم بتوضيح الموقف كما تراه ثم اطلب المساعدة، وانتظر ما سيحدث. فإذا ما حدث أي تحسن فقم بالتأكيد عليه ودعمه. كما يجب أن تتأكد من أن الإدارة تعلم بشعورك أنت والفريق بهذا التحسن وأنكم سوف تقومون بالاستفادة منه. وإذا ما حالقك الحظ، فسوف يمكنك هذا التقدم من تحقيق بعض التقدم في البداية، ثم لن يلبث أن يصبح تغييرا حقيقيا.

إذا لم يكن الفريق على مستوى المهمة المسندة إليه:

ربما كان الفريق يفتقر إلى بعض المهارات التي يحتاج إليها لأداء تلك المهمة. ويمكنك هنا عمل مقايضة مع فريق آخر للحصول على أشخاص يمتلكون تلك المهارات. أو يمكنك أن تقوم بتوفير التدريب اللازم على تلك المهارات سواء بطريقة رسمية أو عن طريق فريق آخر. وإذا كان فرد أو اثنين من الفريق هما السبب في إعاقة الفريق (عليك الرجوع إلى الجزء الثاني من الحالة الثانية من هذا الفصل) وكان بإمكانك حل المشكلة عن طريقة نقل هذين الشخصين، فقم بهذا في الحال.

ولكن بفرض أن المشكلة كانت أعمق من ذلك، ولم يكن لدى الفريق المقدرة على التعامل مع هذه المهمة، ففي هذه الحالة يجب عليك أن تقوم بعمل مقايضة مع فريق آخر يمكنه التعامل مع تلك المهمة في حين يقوم فريقك بالتعامل مع المهمة التي كانت مسنودة إليه. وعليك بمحاولة تطبيق تلك الحلول أولاً، ولكن إذا ما فشلت كل المحاولات فعليك اللجوء إلى الإدارة العليا. قم بشرح الموقف لهم، ويجب أن تعد بعض البدائل لكي تقترحها عليهم والتي تتمثل في بعض المهام الهامة التي حددها الفريق والتي يرى أنه قادر على القيام بها.

دعم فريق العمل

يستطيع الفريق الإقرار بأنه قد أدى عملاً جيداً عندما يشعر بالفخر لقيامه بهذا العمل. ولكن هناك طريقة أخرى يمكن من خلالها أن يعرف الفريق ما إذا كان قد أدى عملاً جيداً أم لا وهي الأهم على الإطلاق. فقط حين يثنى عليه العميل. وقد تكون كل المعايير الأخرى رائجة، ولكن إذا لم يرض العميل عن العمل، فليس من الممكن الحكم عليه بأنه عمل جيد على الإطلاق. لذا يجب على الفريق دائماً أن ينصت لطلبات عملائه، ثم يجب أن يقوم بأداء أعمال يكون فخوراً بها. وعندما يحدث هذا يكون الفريق قد قام بأداء عمل جيد.

٦٥

المشكلة

ليس لدى الفريق متسع من الوقت لكي يراعي معايير الجودة المطلوبة

مشهد عملي

- "حسناً، لقد انتهينا من العمل في الوقت المحدد"
 - "نعم، ولكنه يفتقر إلى الجودة لدرجة لا تسمح بأن يتم استخدامه"
 - "أنا أقدر شعورك هذا ولكن لم يتقدم أحد بالشكوى بعد"
 - "أنا لا أهتم إذا ما تقدم أحد بالشكوى أم لا، فإنني غير راض عن هذا العمل"
- وتعد تلك مهمة أخرى ينتهي منها الفريق في الميعاد المحدد، ولكنها لا تراعي معايير الجودة المطلوبة. فهل سيكون لدى الفريق متسع من الوقت لمراعاة تلك المعايير؟

الأسباب المحتملة للمشكلة

لا يقوم الفريق بتطوير إجراءات العمل باستمرار.

قد تشرع العديد من هيئات العمل في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، ولكن معظم تلك المؤسسات لا تهتم بأن يتم تطبيق هذا البرنامج بشكل كامل، ومن ثم فإنه لا يعمل بنجاح. كما يوجد العديد من الهيئات الأخرى التي لا تعرف شيئاً عن النظام. فإذا كان أي من هذين الاحتمالين ينطبق على فريقك، فربما يكون ضحية لضعف الإجراءات ولا يعرف كيف يقوم بتطويرها. (والمقصود بضعف الإجراءات هنا هو نظام الأمر والموافقة. وفي هذا النظام يستغرق الأمر أسبوعين حتى يتم الموافقة عليه، بينما يستغرق الأمر حوالي ساعتين حتى يقوم أحد بالعمل عليه) ولذا فإن الفريق ليس لديه الوقت الكافي للالتفات لمراعاة معايير الجودة في العمل المقدم، إذ إن الطريقة التي تتم بها إدارة تلك الأعمال تهدر الكثير من الوقت.

ربما يقوم الفريق بالعمل على مهام إضافية لا يحتاج إليها العميل.

إن الجودة هنا تعني في المقام الأول أن يحصل العميل على منتج أو خدمة تتفق مع متطلباته واحتياجاته. وقد يقوم فريقك ببذل المزيد من الوقت والجهد في القيام بمهام لا يحتاج إليها العميل. فعلى سبيل المثال، قد يستفيد الفريق الكثير من الوقت في كتابة تقرير ما يقوم العميل فقط بأخذ بعض المعلومات منه ثم يقوم بالتخلص منه أو الاستغناء عنه. وفي هذه الحالة، فإن الجودة بالنسبة للعميل تعني أن يكون التقرير منظماً بطريقة جيدة بحيث تكون من السهل قراءته. ولا يعني بالجودة هنا أن يكون التقرير منمقاً أو منسقاً بطريقة معينة.

قد تقوم الإدارة العليا بوضع مواعيد تسليم لا تتناسب مع حجم العمل.

في الفصول الأولى من هذا الكتاب تعرضنا للمشكلات التي ينسب فيها الأشخاص الذين لم يقوموا بالتأقلم مع العمل داخل فريق واحد. والآن نستطيع أن نقول إن المديرين غير القادرين على القيام بهذا التأقلم قد يتسببون في بعض المشكلات أيضاً. وفي مؤسسات العمل التقليدية، فإن المديرين دائماً ما يحاولون السيطرة على الأفراد عن طريق وضع مواعيد تسليم غير واقعية ولا تتناسب مع حجم العمل. ولكن تلك الطريقة لا تتناسب مع مؤسسة يعتمد نظام العمل فيها على فرق مستقلة بذاتها.

ملحوظة

تتشابه هذه الحالة مع سابقتها إلا أن هناك بعض الاختلافات الهامة بينهما. فإن كانت مشكلتك تتشابه مع الحاليتين، يجب عليك أن ترجع إليهما قبل أن تقر ما يتعين عليك عمله.

علاج المشكلة

إذا كان الفريق لا يقوم بتطوير إجراءات العمل باستمرار:

إذا كان بالمؤسسة منسق أو مدير لنظام الجودة الشاملة، فعليك أن تطلب من هذا الشخص التحدث مع الفريق. يجب على هذا الشخص أن يتحدث مع الفريق بشأن عمليات تطوير إجراءات العمل المستمرة وكيف يمكن للفريق القيام بها. وبعد ذلك يجب أن يقوم الفريق بالتدريب على ممارستها. وقد يتطلب الأمر الكثير من الوقت في البداية ولكن هذا لن يستمر طويلا. وبعد أن يبدأ الفريق في ممارسة عملية تطوير الإجراءات سيتبين له أنه كلما أصبحت إجراءات العمل بسيطة، ساعد هذا على أداء العمل بسرعة أكبر وبجودة أعلى. ليس ضارا أن يستعين الفريق بخدمات مسهل العمل فيما يتعلق بنظام الجودة الشاملة حتى يتمكن الفريق من الوصول إلى إجابة العمل على تحسين الإجراءات.

ولكن إذا لم يكن هناك أي قسم مسئول عن نظام الجودة الشاملة، عليك أن تحاول العثور على شريط فيديو أو حتى كتاب عن هذا النظام. ويمكنك أيضا البحث عن بعض الدورات التدريبية في إحدى الكليات المحلية أو أحد المعاهد العليا، أو المدارس الفنية. كذلك من الممكن أن تقوم بزيارة بعض المؤسسات الأخرى التي تعمل فرق العمل بها بنظام الجودة الشاملة. وباختصار، فإنه يجب عليك أن تفعل أقصى ما تستطيع من أجل أن تتعلم أنت وأفراد الفريق كيفية تحسين إجراءات العمل. ومتى حدث هذا، فعليك أن تقوم بتطبيقه على الفريق بأي طريقة. وقد يتطلب الأمر بعض الوقت في البداية، ولكنه سرعان ما ستكتشف كم الوقت الذي يوفره هذا النظام.

إذا كان الفريق يقوم بالعمل على مهام إضافية لا يحتاج إليها العميل:

إذا كانت تلك هي المشكلة، فإن حلها بسيط للغاية. يجب أن تقوم بترتيب أولويات العمل في ضوء احتياجات العميل. ويجب على الفريق أن يحرص كل

الحرص على تلبية تلك الاحتياجات. ولكن لا يجب إهدار الوقت في العمل على بعض المهام الإضافية الأخرى التي لا يحتاج إليها العميل، إذ إنه لن يلتفت إليها. ولكن حاول أن توجه هذا الوقت والمجهود الإضافي إلى التركيز على المهام التي يهتم بها العميل بشكل أكبر.

وقد يشعر أي فرد منا بالإحباط إذا ما قام بإخراج أعمال ليست على المستوى المطلوب من الجودة. ولكن على كل فرد في الفريق أن يركز على معيار الجودة بالنسبة للعميل. فإذا ما كان الفريق يقوم بتوفير منتجات أو خدمات تلبية طلبات واحتياجات العميل، قد قام بأداء مهمته على المستوى المطلوب من الجودة. ويجب على كل فرد أن يتفهم هذا وأن يفخر بتحقيقه لهذا النوع من الجودة في الأعمال التي يقوم بها.

إذا كانت الإدارة العليا تقوم بوضع مواعيد تسليم لا تتناسب مع حجم العمل:

تعتبر الطريقة المثلى لحل تلك المشكلة هي محاولة إقناع الإدارة العليا بحجم المشكلة التي يسببها ضيق الوقت. وقد تقترح أن تترك الإدارة للفريق مهمة تحديد مواعيد التسليم لمدة شهرين أو ثلاثة على سبيل التجربة، مع محاولة الفريق الالتزام بتلك المواعيد. ولكن إن لم تقتنع الإدارة بذلك، يمكن اقتراح أن يقوم المديرين على الأقل بالإنصات إلى انطباعات الفريق عن المهمة المسندة إليه قبل القيام بتحديد ميعاد التسليم الخاص بتلك المهمة. كما يمكن أن يقوم الفريق في تلك الحالة بتحديد أو اقتراح مواعيد التسليم التي يجب أن يرى المسئولون أنها واقعية تمثل تحدياً لأفراد الفريق. ولكن من أسوأ الحلول التي قد يقدم عليها الفريق، محاولة تجاهل مواعيد التسليم على اعتبار أنها ترجع بالفريق مرة أخرى إلى نمط هيئات العمل التقليدية حيث انعدام الثقة وزيادة سيطرة الإدارة.

وعندما يتسنى للفريق أن يكون له دور في تحديد مواعيد التسليم، يجب أن يدرك أن هناك بعض الضغوط في العمل تتسبب في وضع مواعيد تسليم غير واقعية ولا تتناسب مع حجم العمل. حتى وإن كان المسئولون في الإدارة العليا على علم تام بالمشكلات التي يحدثها ذلك، فإن الضغوط التي يسببها التنافس في العمل تجعل المسئولين غير قادرين على تغيير مواعيد التسليم. وفي تلك الحالة لا يجب أن تدخل في أي مشاحنات أو مجادلات من أي نوع، ولكن عليك أن تتعلم كيف تؤدي العمل بذكاء مع استخدام أساليب مبتكرة ومختصرة. كما يجب أن تتعلم كيف تقوم

بتحسين إجراءات العمل. وباختصار، فإن الفريق في حاجة إلى أن يرفع من مستوى أدائه لعمله.

دعم فريق العمل

إذا لم تكن لدى الفريق أي فكرة مسبقة عن إجراءات تحسين العمل أو عن نظام الجودة الشاملة، يمكن أن نقول إن الفكرة الأساسية هنا بسيطة وفعالة. فعندما تقوم أي مؤسسة بتحسين إجراءات العمل باستمرار، فإنها بذلك ترفع من جودة العمل المقدم. كما أنها في نفس الوقت تقلل من النفقات ومن الوقت المبدول في القيام بتلك المهام. وقد يكون هذا الوضع جيدا جدا لدرجة يصعب عليك تصديقها ولكن هذا هو ما يحدث في واقع الأمر. فعندما يتمكن فريقك من أن يتعلم كيف يقوم بالتخلص من الإجراءات والخطوات والعمليات التي لا فائدة لها، فإن ذلك سوف يعود بالنفع والفائدة على كل من الفريق والمؤسسة والعميل. ولن يجد الفريق أي صعوبة في تطبيق هذا الأسلوب على نظام سير العمل. فإن لم يكن الفريق يتبع هذا الأسلوب بالفعل، فعليه أن يبدأ على الفور في معرفة كيفية تنفيذ هذا الأسلوب في العمل، ومن ثم البدء في تطبيقه.

٧٥

المشكلة

لا يقوم أفراد الفريق بمد يد المساعدة لبعضهم البعض

مشهد عملي

من الواضح أن جابرا لديه مشكلة في التعامل مع برنامج إكسيل Excel. وبينما يحاول أن يجد حلا لتلك المشكلة، يمر عليه راجي ووليد وحاتم ويتبادلون معه أطراف الحديث لفترة قصيرة ثم يتركونه دون أن يعرض أي منهم المساعدة على جابر بالرغم من كون وليد وحاتم بارعين في العمل على هذا البرنامج. كما لم يطلب جابر المساعدة من أي منهم. وهكذا الفريق؛ فكل فرد فيه يقوم بأداء الأعمال المسندة إليه بكفاءة وتميز ولكنهم لا يتعاونون معا في العمل إلا إذا طلب منهم ذلك. فهل يمكن أن يطلق على هؤلاء الأشخاص أنهم فريق عمل؟

الأسباب المحتملة للمشكلة

لم يتغلب أفراد الفريق بعد على طريقة الأداء الفردي التي اعتادوا العمل بها من قبل.

إذا كنت قد قرأت المشكلات التي تعرضنا لها في الفصول السابقة، فأنت تدرك الآن كيف أن العديد من المشكلات تحدث بسبب عدم استطاعة أفراد الفريق التغلب على طريقة الأداء الفردي التي اعتادوا عليها في العمل من قبل. ولذلك لا يوجد لديهم أدنى فكرة عن كيفية العمل بروح الجماعة. ومن الواضح أن كل أفراد الفريق أو أغليبيتهم يعانون من تلك المشكلة، لذلك لا أحد منهم يعلم متطلبات العمل في الفريق.

قد لا تتطلب مهمة الفريق أن يقوم الأفراد بالعمل معا.

للأسف، فإن المؤسسات التي تقرر تطبيق نظام فرق العمل لا تعرف كيف يمكنها الاستفادة من فرق العمل على الوجه الأمثل. ولكنها تتوقع أن يعمل كل فرد من خلال الفريق الذي ينتمى إليه سواء كانت المهمة المسندة للفريق تتطلب من أفراد الفريق العمل معا أو لا. وفي كثير من الأحيان تتطلب المهمة التي يتم إسنادها للفريق أداء فرديا فحسب من قبل بعض أفراد الفريق.

قد يكون أفراد الفريق من أقسام أو مهن مختلفة.

غالبا ما يتم تشكيل فريق العمل على أساس أن يجمع أفرادا من أقسام مختلفة (مثل المبيعات، والاعتمادات، والتنفيذ). أو قد يكون لدى الفريق أفراد ذوو مهن مختلفة (مثل المهندس والفني والإداري وصانغ الوثائق). وفي كلتا الحالتين فإن أفراد الفريق يعجزون عن العمل معا لعدم قدرتهم على القيام ببعض الوظائف التي لا تتناسب مع طبيعتهم.

ملحوظة

لقد تمت صياغة الحلول الآتية على فرض أن الفريق يقوم بأداء المهام المسندة إليه بنجاح. ولكن إن لم يكن الوضع كذلك، يظل من الواجب عليك قراءة تلك الحلول. كما يجب أيضا أن تطلع على بعض الحالات الأخرى التي وردت في هذا الفصل والتي تتعرض للمواقف التي يكون فيها أداء الفريق غير مقبول.

علاج المشكلة

إذا لم يكن أفراد الفريق قد تغلبوا بعد على طريقة الأداء الفردي التي اعتادوا العمل بها من قبل:

إذا لم يكن الفريق قد حصل على التدريب اللازم على نظام العمل داخل الفريق، وبالتحديد على كيفية بناء الفريق، يجب أن تتأكد من حصول كل فرد (بما فيهم أنت شخصياً) على هذا التدريب. وقد يكون من المفيد أيضاً أن تستفيد خدمات أحد مساهلي إجراءات العمل. ويمكن لهذا الشخص أن يشرح لأفراد الفريق كيف يمكنهم التأقلم مع بعضهم البعض، ضرورة انعكاس ذلك على أداء العمل بروح الجماعة. فإذا ما حصل أفراد الفريق على التدريب اللازم ولكنهم مازالوا يرفضون العمل معاً، يجب عليك أن تدرس الاحتمالين الآتيين.

إذا كانت مهمة الفريق لا تتطلب أن يقوم الأفراد بالعمل معاً:

في هذه الحالة إذا كان الفريق يقوم بأداء المهام المسندة إليه بطريقة فعالة ومقبولة، فلا يتطلب منك الأمر سوى محاولة تشجيع أفراد الفريق على العمل معاً. ولا يجب أن تتوقع منهم الكثير، فهم ليسوا بحاجة للقيام بالعمل معاً باستمرار حتى يتمكنوا من تحقيق النجاح في العمل، إذ ولمجرد أدائهم الفردي، فإنهم يشعرون فعلاً بالنجاح.

ولكن إذا ما بدأ أفراد الفريق بالشعور بعدم الراحة نتيجة لعدم قيامهم بالتعاون مع بعضهم البعض، يجب مواجهة الفريق بكل أبعاد الموقف ومحاولة إيجاد الحلول. وقد يكون عليك أن تقوم بإسناد مهمة ما للفريق تتطلب تعاون كل الأفراد معاً. وإذا لم تستطع العثور على تلك المهمة، يمكن استبدالها مع فريق آخر بمهمة من تلك النوعية.

إذا كان أفراد الفريق من أقسام أو مهن مختلفة:

يمكن أن يحقق الفريق أعلى درجات الفعالية والنجاح في أدائه للمهام المسندة إليه في حينما يكون لكل فرد في الفريق دور في العمل على تلك المهام. وقبل أن تبدأ في مواجهة تلك المشكلة، يجب أن تتأكد من أن هذا هو الوضع داخل الفريق. فإن لم يكن كذلك، فإن الموقف خطير.

إذا كان الفريق على درجة كبيرة من الخبرة والنضج، فعليك بمناقشة هذا الموضوع معه. وعليك أن تتأكد من أن أفراد الفريق يتمتعون بدرجة كبيرة من المصراحة بحيث يمكن مناقشة الموضوع بصراحة ووضوح. وقد يصل الفريق إلى قرار جماعي يتعلق بإمكانية نقل بعض الأفراد إلى فرق أخرى. أو قد يتعلق هذا القرار الجماعي بإعادة توزيع المهام والمسؤوليات على أفراد الفريق حتى يتسنى لكل فرد أن يسهم في العمل، وأن يكون له دور فعال وحيوي في تأدية المهام المطلوبة. ومن ثم فإن كل فرد سيشعر أنه جزء هام من الفريق.

ومن المحتمل ألا يكون الفريق على استعداد لمناقشة هذا الموضوع بصراحة ووضوح. كما قد يعتقد أفراد الفريق أن تلك المهمة لا تتطلب منهم العمل مع بعضهم البعض. فإذا كنت تؤمن بأهمية تكاتف أفراد الفريق في العمل معاً، يجب عليك أن تشرح لهم مدى احتياجهم إلى العمل معاً. ويمكن أن تقوم بمساعدة كل فرد في الفريق بأن يقوم بشرح دوره وإسهاماته في الفريق. كما يمكن أن تطلب من أحد أفراد الإدارة العليا بأن يشرح للفريق السبب الذي يجعل لكل فرد في الفريق أهمية خاصة. ويمكن أن يقوم هؤلاء الأفراد بالاستعانة بأمثلة لبعض المشكلات التي حدثت نتيجة لعدم اتخاذ قرار جماعي. ومهما كان ما يجب عليك أن تفعله، فمهمتك هنا هي أن تجعل الفريق يدرك أهمية وقيمة كل فرد مهما كانت مهنته أو القسم الذي كان يعمل به. وقد يستغرق هذا الأمر في البداية بعض الوقت، ولكنك في النهاية سوف تتمكن من تحقيق النجاح.

دعم فريق العمل

يجب أن تفكر دائماً في أن فريق العمل عبارة عن مجموعة من الأفراد يحتاجون إلى العمل مع بعضهم البعض من أجل تحقيق النجاح. وفي فرق العمل الناجحة تجد بالفعل أن كل فرد في الفريق يشعر بقيمة باقي الأفراد. ولا يمكن لأي عمل أن يتم بنجاح دون تضافر جهود كل الأفراد. ويعد هذا هو الفرق بين الفريق وبين مجموعة من الأفراد. فإذا ما تمكن الأفراد من أداء العمل دون الحاجة إلى التعاون مع بعضهم البعض، فلا يوجد لوجودهم داخل فريق واحد أي ميزة. ويجب أن تسأل نفسك باستمرار عن مدى حاجة كل فرد في فريقك إلى باقي الأفراد من أجل أداء العمل بنجاح وفعالية.

المشكلة

يرفض الفريق أن يتخذ أي موقف إزاء فرد
في الفريق لا يقوم بأداء الأعمال المطلوبة منه

مشهد عملي

لقد فعلت أقصى ما في وسعك لكي يقوم الأشخاص الرئيسيون في الفريق باتخاذ المبادرة في مناقشة المشكلة التي تتعلق بضعف أداء وظيفي في العمل، ولكن في كل مرة يحدث نفس الشيء. فإن الفريق يجتمع معا ويناقش كل القضايا والموضوعات المطروحة. وعندما تقوم بطريقة غير مباشرة بطرح تلك المشكلة وإعطاء إشارة البدء لكسل من تامر وفريد وعادل لكي يقوموا بمواجهة وظيفي بما تسبب لهم من مشكلات نتيجة لضعف أدائه، فلا شيء يحدث ولا يقوم أحد منهم بالمواجهة. وحتى عندما تقوم بتوجيه سؤال مباشر فإنهم يتجاهلون السؤال. وتتساءل ما الذي يجب عليك عمله حتى تحت الفريق على التعامل مع مشكلة ضعف أداء وظيفي في العمل.

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد تكون هناك مشاعر قوية من قبل أفراد الفريق تجاه وظيفي لذلك فهم لا يريدون مضايقته.

عندما تنمو داخل الفريق مشاعر ود وصداقة تجاه شخص معين، يصعب على أفراد الفريق توجيه الانتقادات له. فقد يفضل الفريق التغاضي عن المشكلات التي تتعلق بأداء هذا الشخص على القيام بالمخاطرة بجرح مشاعره ومضايقته. ويعد ذلك أحد التصرفات شائعة الحدوث في هيئات العمل التقليدية، حيث كان النقد يتم بطريقة لاذعة يحتوي على الكثير من إصدار الأحكام. كما كان من حق المشرف على العمل فقط توجيه الانتقادات لأي شخص آخر. ولهذا لا توجد أي وسيلة للضغط على الفريق للقيام بانتقاد أي فرد فيه.

لا يعرف الفريق كيف يقوم بمواجهة وظيفي.

قد يكون هذا هو السبب الحقيقي للمشكلة في الحالة السابقة. فقد يخشى الفريق جرح مشاعر وظيف لأنه لا يعلم كيف يقوم بمواجهته دون أن يتسبب هذا في إصدار الأحكام أو إلقاء اللوم عليه. وقد يتكون لدى الفريق هذا الشعور مهما كانت علاقته بوظيف. وتعتبر القدرة على مواجهة أحد الأفراد بضعف أدائه مهارة حقيقية، تتشابه مع مهارة التعامل مع النزاعات. ويقوم بعض الأفراد باكتساب تلك المهارة بمرور الوقت، أما البعض الآخر فيجب عليه أن يتدرب عليها.

قد يخشى الفريق أن يفقد السيطرة على الموقف إذا ما قام بمواجهة وظيف.

إذا ما لم يكن الفريق على درجة كبيرة من النضج، فمن المحتمل أن يستشعر أن مواجهة وظيف قد تتسبب في نشوب بعض المنازعات والتي قد تتسبب بدورها في فقدان الفريق للسيطرة على الموقف. فقد يخشى الفريق أنه بمجرد فتح باب المواجهة، فإن الأفراد سوف يبدأون في العراك والشجار مع بعضهم البعض مما قد ينتج عنه أن ينتهي الاجتماع بشعور كل فرد بالاستياء والغضب. وقد ينتج عن هذا أن يكون من الصعب على أفراد الفريق العمل معا مرة أخرى، مما يتسبب في حدوث تصدع في صفوف الفريق.

ملحوظة

نحن لا نعلم سبب ضعف أداء وظيف في العمل. ولكنها ليست قضيتنا. فإذا كان الفريق قد تعامل مع مشكلة ضعف أداء وظيف، فمن المحتمل أن يكون قد تمكن من معرفة السبب في ذلك. والمشكلة الحقيقية التي يجب أن نركز عليها هي رفض الفريق التعامل مع ضعف أداء وظيف وليس أسباب ضعف أدائه.

علاج المشكلة

إذا كانت هناك مشاعر قوية من قبل أفراد الفريق تجاه وظيف لذلك فهم لا يريدون مصايقته:

إن الفرق التي تواجه مثل تلك المشكلات غالبا ما تكون لم تصل إلى درجة كبيرة من النضج بعد. ولذلك فإن مساعدة الفريق على الوصول إلى مرحلة النضج مهما تطلب ذلك من وقت، سوف يمكن الفريق من إيجاد حل لمثل تلك المشكلات بسهولة.

ولكن في الوقت الحالي يجب عليك أن تتحدث مع وفيق بخصوص هذا الموضوع. ويجب أن تتجنب إصدار الأحكام، وأن تقوم بمواجهة المشكلة بطريقة مباشرة. امنح وفيقا الفرصة لكي يشرح لك موقفه. ويجب أن تكون إيجابيا وتعرض عليه المساعدة إذا ما تطلب الموقف ذلك. وتوجد العديد من الحالات التي تعرضنا لها في الفصل الرابع والتي يمكن أن تعرض عليك بعض الأفكار حول كيفية التعامل مع وفيق.

إذا كان الفريق لا يعرف كيف يقوم بمواجهة وفيق:

قد يكون الفريق ناضجا بالدرجة الكافية ولكنه يحتاج إلى مساعدة أحد مسهلي العمل من أجل القيام بالتعامل مع مشكلة ضعف أداء وفيق. فإذا كان الأمر كذلك، فعليك به. ولكن إن لم يتوفر هذا الشخص، فقد تضطر إلى القيام بمواجهة وفيق بنفسك (انظر الجزء السابق). ومهما كان الأسلوب الذي ستتبعه، فإنه يجب إثارة موضوع ضعف أدائه على أنه مشكلة يجب حلها.

وبهذا تكون قد تعاملت مع المشكلة الظاهرية والتي تتعلق بضعف أداء وفيق، ولكنك لم تتعامل بعد مع المشكلة الحقيقية غير الظاهرة، ألا وهي عدم قدرة الفريق على مواجهة مثل تلك المواقف. فإذا تمكن الفريق من مواجهة وفيق بمساعدة أحد الأشخاص الذين مهمتهم تسهيل العمل، فإن الفريق يحاول تنمية مهارات المواجهة. ولكن إذا ما اضطررت لأن تقوم بهذا بنفسك، فإن الفريق بحاجة إلى التدريب على تلك المهارات. وهنا يجب أن توفر التدريب المناسب أو أن تجعل الشخص الذي مهمته تسهيل العمل يقوم بتدريب الفريق على تنمية تلك المهارات. ومهما كانت الطريقة التي سوف تلجأ إليها، يجب أن تتأكد من عدم هروب الفريق من مواجهة المواقف الصعبة نتيجة لافتقاره للمهارات المطلوبة.

إذا كان الفريق يخشى أن يفقد السيطرة على الموقف إذا ما قام بمواجهة وفيق:

مرة أخرى، قد يتحتم عليك أنت القيام بمواجهة وفيق بنفسك، وأن تكون مسئولا عن إيجاد حل للمشكلة. كما يجب عليك البحث عن حل طويل الأجل، حينما ترغب في مساعدة الفريق على تنمية الثقة التي سوف تمكنه من مواجهة أي مشكلة إذا كان الأمر يتطلب المخاطرة بفقدان السيطرة على الموقف. ويجب أن تشجع الفريق على البدء في مواجهة الخلافات البسيطة بين الأفراد أو المشكلات التي تتعلق بأدائهم للعمل، ومن ثم الانتقال إلى مواجهة مشكلات أكثر تعقيدا. وفي

نفس الوقت يجب أن تتأكد من حرص الفريق على تماسكه الأمر الذي سوف يمكنه من التعامل مع أي موقف بإيجابية. وقد يساعد الفريق على اجتياز تلك المرحلة بسهولة وجود شخص تكون مهمته تسهيل العمل.

إن هيئات العمل التقليدية تهتم كثيرا بموضوع السيطرة، إذ يجب أن يكون المديرين مسيطرين على العمل طوال الوقت، كما يجب على الأفراد أن يسيطروا على انفعالاتهم تحت أي ظروف. ولكن هذا ليس هو أسلوب العمل داخل الفرق الناجحة. إذ إن فرق العمل لا تسيطر على أفرادها ولا تجبرهم على السيطرة على أنفسهم. ولكن فريق العمل ينمي روح التماسك بين أفرادهم ويديريهم على مواجهة المنازعات الداخلية. وبدلاً من تجنب المشكلات، فإن فريق العمل يقوم بالمواجهة ومحاولة إيجاد الحلول. وإذا ما توفر للفريق التدريب الجيد ووجود أحد الأشخاص لتسهيل العمل، فقد يساهم ذلك في سرعة الوصول إلى هذا المستوى من النضج. ولكن عمل أفراد الفريق معاً على مواجهة المشكلات ومحاولة إيجاد حل لها يعتبر من أفضل الطرق للوصول إلى مستوى جيد من الخبرة والنضج.

دعم فريق العمل

لا يجب إلقاء اللوم على الفريق؛ لأنه يضم بعض الأفراد غير القادرين على أداء العمل بصورة جيدة. ولكن يمكن أن يقوم الفريق بتشجيعهم ومساعدتهم وتوضيح كيف يمكنهم أداء العمل بفعالية. كما يجب أن يقوم الفريق بأي خطوات أخرى من أجل أن يجعل هؤلاء الأشخاص يتفهمون أبعاد الموقف مع تقديم كل المساندة لهم عند قيامهم ببذل محاولات جادة للتغيير. ولكن يجب أن يصر الفريق على أن يقوم هؤلاء الأفراد بالتغيير من أنفسهم (هذا إذا كانت المشكلة تتعلق بالحافز وليس بالقدرة على أداء العمل). ويتسنى ذلك بأن يتأكد الفريق من فهم هؤلاء الأشخاص لطبيعة أدوارهم داخل الفريق وما هو المطلوب منهم. ولا يجب التشاحن معهم أو التذمر منهم أو حتى تحمل مسؤولية ضعف أدائهم. ولكن إذا لم يقدموا على التغيير (أو لم يتمكنوا من التغيير) فلا يجب على الفريق تجاهل الأمر، بل يجب أن يقوم بمساعدتهم على العثور على فرص عمل أخرى. إن القاعدة الأساسية لنجاح أي فريق عمل هي اتفاق جميع أفرادها على المساهمة في هذا النجاح. ويجب على كل فريق أن يؤكد على هذا المفهوم ويقوم بتطبيقه.

المشكلة

يرفض الفريق الحصول على خلفيات أو معلومات من العملاء

مشهد عملي

- في أحد الاجتماعات دار الحوار التالي بينك وبين أفراد الفريق:
- وتفتح الحوار قائلاً: "لقد اتفقنا في الاجتماع الماضي أن نقوم بعقد عدد من الاجتماعات مع عملائنا لتتعرف على آرائهم في مستوى العمل الذي نقدمه لهم، فهل نبدأ في ذلك؟"
- عبد المجيد: "أود أن أصحح شيئاً فيما قلته، فقد تحدثت الاجتماع الماضي بخصوص الاجتماع مع العملاء. كما أنني أتذكر أنه لم يتحمس أحد منا لتلك الفكرة. أنا شخصياً ليس لدي وقت لأضيعه في مزيد من الاجتماعات"
- مرتضى: "وأنا أيضاً ليس لدي وقت، كما أنني أعتقد أن كل واحد منا لديه الكثير من العمل يقوم به، أليس كذلك؟"
- ويجيب كل أفراد الفريق بالإيجاب.
- ويستطرد مرتضى قائلاً: "كما أن الأمر راجع إليهم في أن يتحدثوا إلينا في حالة إذا لم يعجبهم أداءنا في العمل"
- ويوافق الجميع على ذلك.
- وينتهي ذلك الموضوع عند هذا الحد ولكنك مقتنع تماماً أن الفريق يمكنه أن يؤدي العمل بطريقة أفضل إذا ما حصل على معلومات أو خلفيات عن تلك المهام من العملاء. ولكن من الواضح أن أفراد الفريق غير مقتنعين بأهمية هذا، لذا عليك أن تفعل شيئاً.

الأسباب المحتملة للمشكلة

يعتقد الفريق أنه على دراية تامة باحتياجات العملاء.

نادرا ما تعطى هيئات العمل التقليدية اهتماما بجمع المعلومات والخلفيات من العملاء حول المهام التي يجب عليهم القيام بها، سواء كانوا عملاء داخليين أو خارجيين (المقصود بالعملاء الداخليين هو أن يكون هناك قسم آخر يعتمد على الفريق في أداء بعض الأعمال. أما العملاء الخارجيين فهم الأشخاص الذين تقوم المؤسسة بإمدادهم بالمنتجات أو الخدمات). ويميل الجميع إلى الاعتقاد بأن العملاء راضون عن عملهم ما لم يقوموا بالشكوى.

ويكون هذا الاعتقاد على درجة كبيرة من الخطورة في بعض الوظائف، وبالتحديد في بعض المهن مثل المهندسين ومحللي النظم ومصممي برامج التدريب وغيرها من المهن المشابهة، إذ يعتقد هؤلاء الأفراد أنهم على دراية تامة باحتياجات العملاء. لذا فهم يقدمون العمل إلى العملاء دون أن يتأكدوا من رضا العميل عن العمل المقدم.

يعتقد الفريق أنه ليس لديه الوقت الكافي للقيام بعقد اجتماعات مع العملاء.

في عالم الأعمال المليء بالتحديات في عصرنا اليوم من النادر أن يكون لدى أي فريق عمل وقت فائض. وفي الحقيقة، فإنه أحيانا قد يكون من حسن حظ بعض الأفراد أو المديرين إذا تمكنوا من الذهاب إلى منازلهم في ميعاد قريب من ميعاد انتهاء العمل دون أن يكون لديهم عمل إضافي لينجزوه في المنزل. لأنه في معظم الأحوال بمجرد الانتهاء من أي عمل نقوم به، ينتظرنا العديد من المهام التي لا تحتتمل التأجيل والتي يجب البدء في العمل عليها فورا.

لا يدرك فريق العمل أهمية الحصول على معلومات من العملاء.

من المحتمل أن المؤسسة لا تعمل بنظام إدارة الجودة الشاملة أو تعمل ببرنامج آخر يؤكد على أهمية العملاء الداخليين والخارجيين لنجاح المؤسسة. وقد يكون لديها هذا البرنامج ولكنها لا تقوم بتطبيقه. ولكن أسوأ الفروض أن يكون لدى المؤسسة نظام فعال ولكن الفريق يقوم بتجاهله.

علاج المشكلة

إذا كان الفريق يعتقد أنه على دراية تامة باحتياجات العملاء:

إذا لم يتم الفريق بسؤال العملاء عن احتياجاتهم، فمن المؤكد أنه سوف يضل الطريق. وهذا ينطبق أيضا في حالة إذا ما قام الفريق بسؤال العملاء عن احتياجاتهم مرة واحدة في بداية التعامل ولم يتم بإعادة السؤال مجددا. ولذلك فإن المؤسسة الوحيدة التي تستطيع أن تفخر بأنها تعلم بالتحديد رغبات عملائها هي المؤسسة التي تحرص على تقوية العلاقات مع عملائها والقيام بسؤالهم عن رغباتهم باستمرار.

لذا يجب تغيير طريقة تفكير الفريق في هذا الشأن. وهنا تكون أكثر الطرق فعالية هي أن يقوم ممثل عن العملاء بالاجتماع بالفريق ليشرح له متطلبات واحتياجات العملاء موضحا نقاط التقصير التي وقع فيها الفريق بسبب عدم إلمامه بتلك المتطلبات. وأيضا إذا ما قام العملاء بسرد تلك المتطلبات ونواحي التقصير في صيغة مكتوبة وقاموا بإرسالها للفريق، فبالرغم من أن تلك الطريقة قد لا تكون بنفس الفعالية، فإنها يمكن أن تفي بالغرض وتحقق الهدف. انظر إلى الاحتمال الثالث من هذه المشكلة لمزيد من الأفكار.

إذا كان الفريق يعتقد أنه ليس لديه الوقت الكافي للقيام بعقد اجتماعات مع العملاء:

إن تلك المشكلة تعد واحدة من المشكلات التي نواجهها في حياتنا العامة، إذ إن كل شخص منا دائما ما يجد الوقت لأداء المهام والأعمال الهامة. ولكن مسألة تنظيم الوقت تتعلق بعملية تحديد الأولويات. فإذا لم يجد الفريق الوقت لكي يتحدث مع العملاء، فإنه لا يعتبر هذا من الأولويات.

ويجب أن تعرف أولا ما إذا كانت المشكلة تتعلق بنظام العمل داخل المؤسسة الذي لا يركز على اهتمامات العملاء، أم أن المشكلة تتعلق بالوحدة الإدارية التي يعمل بها الفريق، أو بالفريق نفسه. كما يجب أن تعرف السبب وراء اعتقاد الفريق أنه ليس لديه الوقت الكافي للتحدث مع العملاء.

بعد ذلك يجب عليك الاجتماع بالفريق لعرض المشكلة. وقد يكون من المفيد أن تطلب من أحد الممثلين عن العملاء أن يحضر هذا الاجتماع ليشرح للفريق أهمية أن يقوم بتخصيص وقت للتحدث مع العملاء قبيل البدء في العمل على أي مهمة. وعليك أن تنتهج أكثر الطرق فعالية لعرض مشكلة الفريق واعتقادهم بعدم أهمية تبادل الحوار مع العملاء. وفي هذه المرحلة عليك قيادة الفريق وحثه، وإرغامه إذا ما تطلب الأمر، على إعادة تقييم موقفه وإبداء استعداده للتعرف على متطلبات

واحتياجات العملاء. ولا يحتاج الأمر من الفريق أن يقضى الكثير من الوقت في هذا الموضوع بل يكفي أن يضع يده على نقطه البداية. وعندما يبدأ الفريق في جنى ثمار حواراه مع العملاء، فإن ذلك سوف يشجعه على الاستمرار في هذا الدرب. انظر للجزء القادم لمزيد من الأفكار.

إذا كان الفريق لا يدرك أهمية الحصول على معلومات من العملاء:

اسمحوا لى في هذا الجزء أن أقدم خلاصة تجربتي خلال تلك السنين. فليس من الممكن أن تقرأ كتابا ما عن إدارة الجودة الشاملة دون أن يتبين لك أهمية التحدث مع العملاء للوقوف على احتياجاتهم. وقد يكون لدى المؤسسة التي تعمل بها برنامج خاص بإدارة الجودة الشاملة ولكنه غير مطبق على نظام العمل. وفي الحقيقة، فلا يكفي أن تكون لدى المؤسسة برامج جيدة، ولكن المهم هو أن تضع تلك البرامج حيز التنفيذ. ولكى نكون أكثر وضوحا فلا يوجد في جدول أعمال أي مؤسسة ما هو أهم من الحصول على معلومات واضحة وصادقة ومتدفقة من العملاء الذين تتعامل معهم.

ويرجع السبب في هذا إلى أن تلك المعلومات يمكنها أن ترشد المؤسسة والفريق إلى النقاط التي يجب التركيز عليها. وتوضح المشكلة السادسة في هذا الفصل أهمية تحسين إجراءات العمل بصفة مستمرة، وكيف أنها تمكن الفريق من إنجاز كم أكبر من المهام على أعلى مستويات الجودة. ولكن الطرف الآخر من هذه المعادلة يتمثل في حصول الفريق على بعض المعلومات التي تتعلق باحتياجات العملاء. فإذا لم يتم فريقك بهذا قبل البدء في العمل على أي مهمة، فمن المحتمل أن يهدر الفريق بعض الوقت في العمل على بعض النقاط التي قد لا تمثل أي أهمية بالنسبة للعملاء.

ولا يجب أن تتوقع أن يقوم أي من العملاء بإخطارك بعدم رضاهم عن العمل المقدم. فإن لم تسع بنفسك لسؤالهم عن رأيهم، فمن المحتمل أن يتقبلوا العمل المقدم. فإن لم يكن مطابقا لتطلباتهم، فإنهم سيقومون بالفعل بالشكوى. ولكن المؤسف في الأمر أنهم لن يتقدموا إلى الفريق بشكواهم بل إنهم سيتوجهون بها إلى أصدقائهم، وإلى مؤسسات أخرى منافسة وإلى الإدارة العليا أيضا. فإذا حدث ذلك فسوف يكون له تأثير سلبي على مكانة الفريق وسمعته داخل المؤسسة. وباختصار نستطيع أن نقول إنه إذا لم يدرك الفريق أهمية التعرف على احتياجات العملاء، فإن ذلك يرجع إلى عدم درايتهم بعواقب الأمور.

وهنا يكون الحل الأمثل هو أن تجعل أعضاء الفريق يثقون برأيك في أهمية أن يقوموا بزيارة للعملاء. ولا يتحتم على كل أفراد الفريق الاشتراك في تلك الزيارة، ولكن يكفي اثنان أو ثلاثة من الأعضاء (ويمكن أن تكون واحدا منهم). ويجب أن

تحاول إقناع بعض الأفراد الآخرين بضغط جدول أعمالهم من أجل الانضمام إليكم. (وإن لم تكن على استعداد للقيام بتلك الزيارة، فإن هذه هي أولى المشكلات التي يجب عليك مواجهتها وحلها). وكل ما يتطلبه الأمر هو زيارة واحدة للعملاء. فإذا ما تم توجيه أسئلة على مستوى جيد، فإن الفريق سوف يحصل على معلومات كافية عن المهمة المطلوبة وأيضا سوف تزيد تلك الزيارة من حماسهم للعمل. وعليه فإن الزيارات القادمة لن تستغرق الكثير من الوقت.

ولكن إن لم يوافق أفراد الفريق على القيام بتلك الزيارة، فعليك أن تقوم بها أنت. وقد تكون تلك الطريقة أقل فعالية عنها في حالة إذا ما قام أفراد الفريق بتلك الزيارة ولكنها أفضل من عدم القيام بالزيارة من الأساس. ومن المحتمل أن تساعد المعلومات التي سوف تخرج بها من تلك الزيارة على إقناع بعض أفراد الفريق بالاشتراك في الزيارات المقبلة. وقد يمتد الأثر الإيجابي لتلك الزيارات ليشمل باقي أفراد الفريق.

دعم فريق العمل

توجد طريقة واحدة للتعرف على ما إذا كان العميل راضيا عن الخدمة أو المنتج المقدم له من قبل الفريق أم لا، والتي تتمثل في سؤال العميل مباشرة. ولا يجب أن تكتفى بسؤاله مرة واحدة بل يجب أن تقوم بهذا عدة مرات. وقد يكون من المفيد أن تقوم بعمل نموذج لاستبيان آراء العملاء. ولكن دائما ما تأتي الزيارات الشخصية للعملاء بنتائج أكثر إيجابية، إذ إنك سوف تحصل على معلومات أكثر مما يمكن أن تحصل عليه من خلال أفضل نماذج استبيان الآراء. ويجب أن تركز بشدة على حديث العملاء فيما يتعلق بالمهمة القادمة. وإن كان لديك أي اعتراض على هذا الكلام وقررت ألا تتبعه، يجب عليك إخطار العميل بذلك سواء كتابيا أو عن طريق الهاتف. كما يجب أن تشرح له أسباب اعتراضك على هذا الموضوع. فإذا اتبعت تلك الطريقة لعدد من المرات، فإنها سوف تصبح منهجا وأسلوبا خاصا بك في إدارة العمل. وسوف تتساءل كيف كنت تقوم بإدارة العمل من قبل.

١٥

المشكلة

يرفض الفريق أي تقييم من العملاء

مشهد عملي

– عمارة: "أنا لا أهتم بما يقوله هذا العميل، أنا واثق من أننا قد أدينا العمل كما هو مطلوب منا"

– سالم: "وأنا أوافقك الرأي (دائما ما يوافق سليم على رأي عمارة) أنا لا أعلم ما السبب في شكواه"

– فوزي: "لا عليكم يا رفاق، لا يجب أن توجهوا أي اهتمام لكلام هذا العميل فهو دائم الشكوى، ولن يكون بمقدورنا أن نرضيه حتى بعد مئات السنين"

ولكن هذا ليس هو ما توقعته من زيارة الفريق إلى العميل. فبعد أن تمكنت من إقناع بعض الأفراد أن يقوموا بتلك الزيارة، لم يهتم أفراد الفريق بالاستماع لرأي العميل. والآن ماذا يجب عليك عمله؟

الأسباب المحتملة للمشكلة

يعتقد الفريق أنه على دراية أفضل من العميل باحتياجاته.

إذا كنت قد قرأت المشكلة السابقة (وبالتحديد السبب الأول) فإن هذه المشكلة سوف تبدو مألوفا لك. ولأسباب عديدة يعتقد بعض الأفراد وفرق العمل والمؤسسات أنهم يعلمون جيدا ما الذي يطلبه العميل أو ما الذي سيطلبه أو ما الذي سيحتاجه. وهذا هو ما يقدمونه له في النهاية. وفي حالة إذا ما تقدم أي من العملاء بالشكوى، فإنهم يفسرون ذلك على أن هذا العميل لم يفهم أو لم يقدر عمل الفريق.

لا يرغب الفريق في التغيير.

إن فريق العمل، مثله مثل الأفراد، يقوم بتحديد نمط وأسلوب معين للعمل يتبناه ويتبعه. ويتميز هذا الأسلوب بكونه مريحا وناجحا مما يجعل الفريق يلتزم به ولا يرغب في تغييره. وبالتالي، فإن الالتفات إلى المعلومات التي يتم الحصول عليها من العملاء سوف يتعارض مع هذا الأسلوب، ولذلك فإن الفريق يقوم بتجاهل تلك المعلومات.

لا يوجد لدى الفريق أي حافز لاستخدام المعلومات التي حصل عليها من العملاء.

عادة ما يكون السبب في عدم إقدام الأشخاص على فعل شيء ما نتيجة لعدم وجود أي سبب يشجعهم على القيام به ، أو نتيجة لوجود أسباب قوية وإيجابية تمنعهم من القيام به. وفي حالتنا هذه يوجد سببان لعدم إقدام الفريق على استخدام المعلومات التي حصل عليها من العملاء. وهذان السببان هما أولاً اعتقاد الفريق أنه يعلم متطلبات العميل دون الحاجة لسؤاله. أما السبب الثاني فيتعلق بعدم رغبة الفريق في تغيير أسلوب إدارة العمل المتبع. ولكن بالإضافة إلى ذلك يوجد سبب آخر أهم يتعلق بعدم وجود أي حافز يشجع الفريق على الحصول على تلك المعلومات واستخدامها. فأفراد الفريق يحصلون على رواتبهم، ويحصلون على تقدير الإدارة لأعمالهم، ويذهبون إلى منازلهم وهم راضون عن أدائهم الحالي، فلماذا إذن يزعجون أنفسهم بتلك المعلومات.

ملحوظة

في حالة إذا لم يرغب الفريق في الحصول على معلومات حول متطلبات العملاء واحتياجاتهم، فإن تلك تعد مشكلة. ولكن المشكلة الأخطر هي أن يحصل الفريق بالفعل على تلك المعلومات ولكنه يرفض استخدامها. فإذا ما قام أحد العملاء بالتعبير عن عدم رضاه عن العمل المقدم له من قبل الفريق، يجب أن يكون هناك رد فعل وتصرف حاسم وإلا فسوف تكون العواقب وخيمة.

علاج المشكلة

إذا كان الفريق يعتقد أنه على دراية أفضل من العميل باحتياجاته.

من المحتمل أن يتطلب حل تلك المشكلة الكثير من الوقت. ولكن يجب عليك على الأقل أن تجعل الفريق يستجيب للعملاء ويشرح أسباب رفضه لاستخدام المعلومات التي حصل عليها منهم. وقد يرفض الفريق القيام بهذا إذ إنه من الأساس يعتقد أنه يعلم احتياجات العملاء أفضل منهم. وتلك هي النقطة التي يجب أن تركز عليها. وعليك أن تحاول حث الفريق بأكمله على الاستجابة للعملاء، ولكن إن لم تتمكن من ذلك، فعليك أن تقوم بهذا بنفسك.

ولمعرفة المزيد عن طريقة حل تلك المشكلة انظر إلى الجزء القادم. وإذا لم تستطع حث الفريق على التغيير، فعليك بالجزء الثالث لأنه ربما يكون السبب الحقيقي لتلك المشكلة.

إذا لم تكن لدى الفريق رغبة في التغيير:

إن الاستماع لآراء العملاء ومتطلباتهم يماثله في الأهمية عدم الالتزام بنمط معين في العمل أو تغيير هذا النمط من وقت لآخر. لذا، فعليك أن تفكر ببعض الأساليب أو الأنماط الجديدة في إدارة العمل والتي يستطيع الفريق أن يستخدمها (بما فيها استخدام معلومات العملاء). ثم قم بعرض أحد هذه الأساليب على الفريق في أحد الاجتماعات وحاول أن تحصل على موافقتهم ودعمهم لهذا الأسلوب الجديد. ثم قم بتوضيح الموقف للفريق كما تراه. وتذكر أنك تقوم بحث الفريق على التغيير ليس لأن تلك هي رغبتك، ولكن لأن هذا يعد في مصلحة الفريق.

ولكن إن لم يفلح هذا، يجب عليك مواجهة الفريق. أخبر أعضاء الفريق أنه إن لم يتعاونوا معك على استحداث طرق جديدة في العمل، فسوف تطلب من الإدارة العليا إجراء بعض التنقلات بين أفراد الفريق بحيث يمكن أن ينضم إلى الفريق بعض الأعضاء الجدد. وقد يؤثر هذا فيهم للدرجة التي تجعلهم يقدمون على المحاولة. ولكن إن لم يفعلوا ذلك، فعليك بتنفيذ تهديدك لهم .

تذكر أنه من المحتمل أن يوضح الجزء القادم السبب الحقيقي في تلك المشكلة.

إذا لم يكن لدى الفريق أي حافز لاستخدام المعلومات التي حصل عليها من العملاء:

في المشكلة السابقة أشرنا إلى جزء من أسباب تلك المشكلة. ومما لا شك فيه أن الحصول على معلومات حول متطلبات واحتياجات العملاء واستخدام تلك المعلومات من قبل الفريق سوف يسهل العمل على المدى البعيد. ولكن ما الذي يمكن عمله إذا ما فشلت كل محاولتك لإقناع الفريق على القيام بهذا؟ إن الموضوع هنا يتعلق بالمؤسسة التي تعمل بها. فإذا كانت المؤسسة تتجاهل أهمية الحصول على تلك المعلومات واستخدامها، فإن الفريق بدوره سوف يقوم أيضا بتجاهلها. لذا، فإن المؤسسة بحاجة إلى تبني نظام إيجابي يؤكد على أهمية الحصول على تلك المعلومات واستخدامها. ويجب أن تكون المؤسسة قدوة في هذا الموضوع بأن تقوم بالحصول على معلومات من عملائها في كل مراحل العمل. ويجب أن تتأكد المؤسسة من اتباع كل الأفراد لأسلوب العمل الجديد. لذا، فإن لم تتمكن من إقناع الفريق بذلك، يجب أن تبدأ بالإدارة العليا. فإن لم تكن الإدارة تدرك أهمية الحصول على معلومات من العملاء، فعليك بحثها على التغيير واتباع هذا الأسلوب الجديد.

والمهم هنا هو أن تؤكد للفريق أنه سوف يحقق الكثير من النجاحات إذا ما قام بصفة مستمرة بالحصول على معلومات حول متطلبات العملاء واستخدام تلك

المعلومات في إخراج العمل بالصورة التي ترضي العميل. ويجب أن تبذل أقصى ما في وسعك لكي تقنع الفريق بهذا.

دعم فريق العمل

من الممكن أن تعاني من كثرة البيانات التي تجمعها حول موضوع ما والتي في أغلب الأحيان تكون لا فائدة لها، ولكن لا يمكن أن تعاني من المعلومات الصحيحة والدقيقة التي تحصل عليها من العملاء. فالعكس هو الصحيح هنا، فقد تعاني من عدم الحصول على تلك المعلومات المفيدة (فليس من المألوف لك أن يقوم رئيسك في العمل بإعطائك بعض المعلومات الجيدة عن مستوى أدائك في العمل ونواحي القصور وكيف يمكن التحسين من الأداء). ولكن المشكلة هنا تتمثل في أن الأفراد وفرق العمل والمؤسسات لا يدركون أهمية الحصول على تلك المعلومات إلا بعد فوات الأوان. فقد يدركون هذا بعد أن يلجأ العميل إلى مؤسسة أخرى منافسة أو بعد أن يخوضوا تلك التجربة بالفعل ويتضح لهم أهمية الحصول على تلك المعلومات واستخدامها. ولكن إن لم تغلم أي من الطرق التي ذكرناها، فعليك بالاستعانة بشخص ما من فريق آخر أو من مؤسسة أخرى من الذين يؤمنون بأهمية الحصول على تلك المعلومات واستخدامها باستمرار. وعلى هذا الشخص أن يشرح للفريق أهمية هذا الموضوع.

١١٥

المشكلة

عدد كبير من الأعضاء يغادرون الفريق

مشهد عملي

– “إنني حقا أحب العمل في هذا الفريق، ولكنني لا أستطيع رفض تلك الفرصة”
 “بالطبع، فلا يرغب أي منا في الوقوف أمام مصلحتك، ولكن متى يجب أن تترك العمل؟”

إن كمال هو ثالث شخص يترك العمل في الفريق على مدى الشهر الثلاثة الماضية. كما أنه لم يتم تعيين شخص بدل كريم بعد. وسوف يتطلب من الفريق قضاء الكثير من الوقت في تدريب الأشخاص الجدد ومحاولة دمجهم مع باقي الأفراد. ولكن هذا قد يحطم الفريق.

الأسباب المحتملة للمشكلة

لا يعد العمل مع الفريق فرصة جيدة.

عندما يترك الكثير من الأشخاص العمل في الفريق دون سبب واضح، فإن هذا يدل على عدم شعور الأفراد بالرضا عن الفريق. فقد يكون لدى الفريق الكثير من المشكلات التي لم يتم التعامل معها ولم يجد حلا لها (مثل المشكلات التي تناولناها في الفصول الأربعة السابقة). أو قد تكون مهمة الفريق غير واضحة أو غير هامة. ومن المحتمل أن الفريق يواجه مشكلات مستمرة مع الإدارة العليا.

(لا يجب أن تتوقع أن الأفراد الذين سوف يتركون العمل في الفريق سوف يقوموا بإبداء الأسباب التي دعتهم لترك العمل بأمانة. إذ قد يقدم بعض منهم على تشويه الحقائق. ولكنه لا يجب على أي فرد القيام بهذا، إذ من المحتمل أن يعود للعمل مع الفريق في يوم من الأيام. فإذا كان الفريق متماسكا وناجحا، فإن أي فرد يقدم على تركه سوف يقوم بمصارحة الفريق بالأسباب الحقيقية وراء ذلك. ولكن إذا كان الفريق متماسكا وناجحا، فإن السبب في ترك بعض الأفراد له لن يتعلق بجودة العمل في الفريق)

قد يتمتع الفريق بسمعة طيبة.

قد يكون هذا هو أفضل الأسباب لتفسير مغادرة الكثير من الأفراد للفريق. فعندما يصل الفريق إلى درجة كبيرة من النجاح والتفوق، فإن الفرق أو المؤسسات الأخرى تسعى لاستقطاب عناصر هذا الفريق.

قد يكون هذا جزء من ظاهرة تحدث داخل المؤسسة بصفة عامة.

قد يكون هناك العديد من حالات المغادرة داخل المؤسسة لأسباب ما. فقد يرجع هذا نتيجة لضعف الرواتب أو لسوء ظروف العمل مما يجعل الأفراد يعملون ساعات عمل إضافية دون مقابل. وقد تتمتع المؤسسة بسمعة غير طيبة فيما يتعلق بشؤونها الداخلية أو فيما يتعلق بجودة الأعمال التي تقوم بها. وفي تلك الحالة، فمهما كان الفريق قد وصل إلى درجة كبيرة من النجاح، فإن مستوى المؤسسة بصفة عامة وأحوالها وسمعتها سوف ينعكس عليه.

ملحوظة

عندما يقدم أحد أفراد الفريق على ترك العمل، يجب أن يطلب منه الفريق اقتراح شخص بديل ليحل محله. فإذا كان هذا العضو فعالاً ومنتجاً، فإن الشخص الذي سيرشحه سوف يكون على مستوى جيد أيضاً. لذا يجب التفكير في تعيين هذا الشخص.

علاج المشكلة

إذا كان العمل مع الفريق لا يعد فرصة جيدة:

عندما يقدم أي فرد في الفريق على الرحيل يجب أن يسأله الفريق عن السبب وينصت إلى ما سيقوله. كما يجب أيضاً أن يقوم الفريق بتقييم ذاتي لأدائه ومحاولة التعرف على الأسباب التي جعلت هذا الفرد يقدم على ترك الفريق. وقد يكون هذا الموضوع مؤلماً، فقد يجعل الفريق يواجه بعض النزاعات التي كان يحاول تجنبها. ولكن هذا يعد شيئاً جيداً. فإما أن يبقى الفريق ساكناً دون حراك وإما أن يتقدم ويتطور. ولذا، فإن تلك تعد فرصة جيدة للتقدم والتطور. ومن المفيد أن تبحث في قائمة محتويات هذا الكتاب عن مشكلة مشابهة قد تفيدك هنا. وبعد ذلك يجب أن تعرض الموضوع على الفريق لترى ما إذا كان هناك بعض الأفراد يشاركونك الرأي.

إذا كان الفريق يتمتع بسمعة طيبة:

لا يجب عليك أن تحاول منع هذا من الحدوث، فحين يعلم الأشخاص أن كونهم أعضاء فعالين في فريقك يعادل كونهم أصحاب أداء متميز، فإن هذا سوف يزيد من رغبتهم بأن ينضموا إلى الفريق. وقد يتضح هذا عندما يكون هناك وظائف شاغرة في الفريق.

ويحتاج الفريق للحصول على خبير لتدريب الأعضاء الجدد ومحاولة دمجهم في الفريق. ويجب البدء في هذا على الفور. ويوجد هنا نقطة هامة في صالح الفريق ألا وهي أن كل الأفراد الجدد سوف يكونون على قدر كبير من الموهبة والحماس والرغبة الحقيقية في أن يكونوا أعضاء في هذا الفريق. ويعد هذا هو نصف الطريق أمام عملية التدريب والاندماج. انظر إلى الفقرة الخاصة بدعم فريق العمل في نهاية تلك المشكلة لمزيد من الاقتراحات.

إذا كان هذا جزءاً من ظاهرة تحدث داخل المؤسسة بصفة عامة:

هنا لا يمكنك السيطرة على الموقف بطريقة مباشرة، ولكن يمكنك أن تؤثر فيه. فإذا ما كان للفريق سمعة جيدة، فإن هذا قد يحد من رحيل أفرادها، كما قد يجذب إليه العديد من الأفراد الموهوبين من بعض الأقسام الأخرى التي ليست على مستوى جيد. وأنه لأمر جيد أن يقوم المستوى الإداري التالي بالزهو بهذا والثناء على الفريق، لأن هذا سوف يؤثر على أسلوب العمل في باقى الأقسام. وإذا كان الفريق على درجة كبيرة من الكفاءة، فيمكنه وضع الشروط الخاصة به لكي يحصل على أفضل وضع يمكن أن يصل إليه.

وهناك سبب آخر يحتم على الفريق أن يحافظ على نجاحه وفعالية. هذا السبب يتمثل في أن العمل في مؤسسات ليست على مستوى جيد يعد من الأمور المحبطة. وتعتبر الطريقة الوحيدة لمقاومة هذا الإحباط هي أن يحافظ الفريق على نجاحه وتماسكه وأن يقوم أفراد الفريق بتقديم الدعم والمساندة لبعضهم البعض حتى يتسنى لهم العودة إلى منازلهم بعد عناء يوم العمل مفتخرين بأدائهم.

دعم فريق العمل

إن أحد العوامل الرئيسية في المحافظة على نجاح الفريق الإسراع بتدريب الأعضاء الجدد ودمجهم في الفريق. وهذا يعد صحيحاً حتى إذا كانت حالات مغادرة الفريق نادرة. فمن الواجب على الفريق وضع بعض الإجراءات المحددة والمواضحة لتدريب الأفراد الجدد. فربما تطوع أحد الأفراد بأن يقوم بدور المعلم ليشرح للأعضاء الجدد أسلوب العمل داخل الفريق وما هو المتوقع منهم كأعضاء فيه. كما يجب أن يوضح لهم كل النصائح التي يجب على الأعضاء اتباعها من أجل تحقيق النجاح. وقد يقوم الفريق بوضع تلك التعليمات والقواعد والنصائح كتابياً على هيئة دليل للعضو الجديد. كما يمكن عمل سلسلة من شرائط الفيديو يركز كل منها على موضوع معين. ويمكن أن يستعين بها الأعضاء الجدد على تعلم المهارات والقواعد الأساسية. ويجب أن تبذل أقصى جهدك في أن تقلل المدة التي يحتاجها العضو الجديد حتى يصبح عضواً إيجابياً له قيمة داخل الفريق.

المشكلة

يشتت الفريق مجهوده بدلاً من أن يركز على المهمة المطلوبة منه

مشهد عملي

- عصمت: "حسنا أريد أن أعرف ما الذي أنجزناه في مشروع التسويق الذي نعمل عليه"
- سعيد: "ما زال أمامنا الكثير من الوقت لذلك، ولكننا أنا وشاكر نعمل الآن على تغيير شكل التقارير الخاصة بنا. ونحن نعتقد أنها سوف تبدو أكثر تميزاً".
- عصمت: "ولكن هل بإمكانني أن أسأل عن كم الأعمال المتراكمة علينا؟"
- معتصم: "لا تقلق، إنها لم تزد بدرجة كبيرة، كما أننا يمكننا الانتهاء منها الشهر القادم دون الإضرار بأي شيء. أما الآن فأنا أقوم بمراجعة جداول البيانات التي نستخدمها لتسهيل العمل عليها"
- غازي: "وأنا أريد أن أعرف رأي كل فرد فيكم، أي من نماذج الفاكسات الجديدة تلك تبدو أفضل من وجهة نظركم؟"
- وتتساءل متى سيقوم الفريق بالتركيز على الانتهاء من المهمة المسندة إليه.

الأسباب المحتملة للمشكلة

لا يوجد لدى الفريق كم كاف من العمل.

إن عدم وجود عمل كاف ليشغل الفريق يمكن أن يتسبب في العديد من المشكلات من جراء محاولات الفريق في العثور على أعمال ملء لأوقات الفراغ.

لا يهتم الفريق بالمهمة المسندة إليه.

قد يعتقد الفريق أنه لا يوجد أحد يهتم بما ينجزه من مهام. أو أن الناتج النهائي لتلك المهام دائماً ما تتم مراجعته وإعادة كتابته أو التخلص منه. لذلك، فقد وجد الفريق أنه من الأفضل أن يجد لنفسه أعمالاً أخرى ليعمل عليها.

يتميز الفريق بالقدرة على الإبداع والابتكار أكثر مما تتطلب المهمة المسندة إليه.

فقد تكون المهمة المسندة إلى الفريق مهمة روتينية توظف القليل من قدرات ومهارات أفراد الفريق. ولذلك يقوم الفريق باختراع بعض المهام الأخرى التي يمكنها أن تجعل المهمة ممتعة وفيها نوع من التحدي.

علاج المشكلة

إذا لم يكن لدى الفريق كم كاف من العمل:

لا يجب على أي فريق البقاء بدون كم كبير من العمل ليشغل كل وقته. ولكن إذا كانت تلك مجرد فترة راحة بين فترتين من ضغط العمل، فلا مانع في ذلك على أن تكون فترة راحة قصيرة. ولكن إذا طالت تلك الفترة، فمن مصلحة الفريق أن يحاول إيجاد بعض المهام الجديدة للعمل عليها. ولكن فترات الراحة تلك تعد فترة جيدة لكي يطور الفريق فيها من مهاراته، ويكتسب مهارات جديدة، ويستحدث بعض الطرق الجديدة لخدمة العملاء. ولكن يجب أن يتأكد الفريق من أنه يستخدم وقته بحكمة.

ولكن إذا كانت فترة الراحة بصفة دائمة، فإن المشكلة الأولى من هذا الفصل تتعرض لهذا الموقف بالتفصيل، لذا عليك الرجوع إليها لمزيد من الاقتراحات.

إذا كان الفريق لا يهتم بالمهمة المسندة إليه.

إن القاعدة الأساسية لنجاح أي فريق هي وجود مهمة واضحة وملزمة وتستحق الاهتمام. فبدون هذا فإن الفريق لن يتسنى له الصمود طويلاً وسرعان ما سيتهاوى ويتحطم. وإذا حدث هذا، فإن مستوى أدائه سوف يهبط تدريجياً إلى أن يصل للمستوى الذي تنظر فيه المؤسسة إلى الفريق على أنه فريق ضعيف وغير فعال.

فإذا كان هذا هو ما يحدث مع الفريق، فعليك بسرعة التصرف قبل أن يتفكك الفريق ويصبح من الصعب تماسكه مرة أخرى. اجتمع مع الفريق وناقش معه المشكلة. وقد يكون أفراد الفريق سعداء بالوضع الحالي. فإذا كانوا كذلك، يجب أن تواجههم بالخطر المتمثل في أنهم سيصبحون فريقاً ضعيفاً وغير متحمس. ويجب أن تستمر في دفع الفريق حتى يبدأ في التعامل مع المشكلة.

بعد ذلك يجب أن يبدأ الفريق في البحث عن عمل ليشغل وقته ويستعيد هيبته. وتقدم المشكلة رقم خمسة من هذا الفصل بعض الاقتراحات المفيدة عن كيفية القيام بهذا. كما أن المشكلة رقم ٩-٢ تتناول هذا الموضوع بتركيز. ومهما كانت الطريقة التي ستتعامل بها مع هذه المشكلة، فعليك بسرعة التصرف وإيجاد حل لها.

إذا كان الفريق يتميز بالقدرة على الإبداع والابتكار أكثر مما تتطلب المهمة المسندة إليه:

قد تكون تلك مشكلة حقيقية، ولكنها نوع من المشاكل التي تتمنى حدوثها. ويجب ألا تحاول تقليل من تلك الملكة الإبداعية لدى أفراد الفريق.

ويجب أن تساعد الفريق على توجيه تلك القدرات الإبداعية في القيام ببعض المهام التي قد ترفع من قيمته لدى عملائه. فبدلاً من إهدار الوقت في الاهتمام بالشكل الخارجي للتقارير يمكن قضاء مزيد من الوقت للتعرف على ما يريده العملاء من معلومات وبيانات في هذا التقرير ومحاولة توفيرها لهم على أحسن ما يكون. كما يمكن لبعض أفراد الفريق العمل على بعض التقارير الرسمية وتوفير كل البيانات اللازمة لها عن طريق الهاتف. أو يمكن استخدام البريد الإلكتروني للحصول على مزيد من المعلومات. وبذلك، فإذا ركز كل أفراد الفريق على معرفة متطلبات العملاء وحاولوا توفيرها بنجاح، فإن العمل سوف يحمل لهم المزيد من التحديات لقدراتهم الإبداعية.

كما يمكن أن تحاول حث أفراد الفريق على محاولة العثور على بعض المنتجات أو الخدمات الجديدة التي يمكن تقديمها للعملاء. كما يمكن لأفراد الفريق البحث عن عملاء جدد أو مهام جديدة تحتاج المؤسسة لإنجازها (وقد تكون المؤسسة لا تدرك هذا بعد). وباختصار، فإنه يجب أن يركز الفريق كل طاقته الإبداعية على خدمة العملاء.

ولكن إذا لم يسمح الموقف للفريق القيام بهذا، فلا يجب عليك التسليم بتلك النتيجة إلا بعد القيام بالمحاولات السابقة والتأكد من عدم جدواها. فإن تعذر على أفراد الفريق استخدام قدراتهم الإبداعية في العمل، يجب عليك اللجوء إلى الإدارة العليا موضحاً كيف أنها تقوم بتجاهل إحدى الطاقات الهامة. وفي حوارك مع الإدارة يجب أن تستخدم القدرات الإبداعية لدى الفريق. فكل ما تريده هو أنه حين انتهائك من عرض المشكلة تدرك الإدارة أن من الأولويات التي يجب أن تقوم بها هي إيجاد عمل يمكنه الاستفادة من القدرات الإبداعية للفريق.

دعم فريق العمل

إن قيام الفريق ببعض الأعمال التي ليست لها علاقة مباشرة بالمهمة المسندة إليه ولكن يمكنها أن تزيد من قيمة المنتج أو الخدمة المقدمة للعملاء، أو قيامه بالبحث عن عملاء جدد، كل هذا لا يعد بالأمر الخطير ولا يمكن أن يطلق عليه إهدار للوقت. ولكن الإهدار الحقيقي للوقت هو عندما يقوم الفريق بتسهيل إجراءات بعض

الأعمال أو تجميل الشكل الخارجي لنتائج التقارير. ويجب على الفريق الناجح أن يركز في المقام الأول على العملاء. فإن رضا العملاء (ورضا رئيسك في العمل عنك طوال الوقت) هو أساس العمل.

١٢٥

المشكلة

وظائف الفريق تتعارض مع بعضها

مشهد عملي

كريم: "إننى أعانى كثيرا من وجودي في فريق متعدد الوظائف. فعلى الأقل عندما كنت في عملي القديم لم يكن على أن أتعامل مع هؤلاء الأشخاص من الوظائف الأخرى كل يوم. ولو حدث عراك آخر بيننا فسوف أطلب من مديري السابق أن يطلب عودتي له ويخرجني من هذا المكان".

أنت تعلم تماما أن كريما هو أكثر أعضاء الفريق تعبيرا عن آرائهم، ولكنك تعلم أيضا أنه ليس الوحيد الذي يعانى من ذلك. وعندما تم وضع فكرة فرق العمل متعددة الوظائف كان الغرض منها أن تقوم بعدد من الوظائف المختلفة معا داخل الفريق. ولكن الوضع هنا على العكس تماما إذ إن هذا الاختلاف في الوظائف قد تسبب في العديد من المشادات المستمرة بين أفراد الفريق، والكثير من المشاعر السلبية. وهنا لا يوجد لديك متسع من الوقت لكي تتعامل مع المشكلة، فكيف سوف تقوم بحلها؟

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد تكون مهمة الفريق غير واضحة أو غير هامة أو لا تتطلب الكثير من الجهد.

إذا لم تكن مهمة الفريق واضحة، فإن أفراد الفريق من مختلف الوظائف سوف يختلفون على ما يجب عليهم عمله. وإذا كانت المهمة غير هامة، فإن أفراد الفريق لن يلتزموا بالعمل بجدية من أجل تحقيق النجاح. أما إذا لم تكن المهمة تتطلب الكثير من الجهد، فسوف يكون من السهل على أفراد الفريق أن يقضوا أوقاتهم في المجالات بدلا من التركيز على الوصول إلى النتائج المطلوبة من الفريق.

قد لا يحتاج الفريق إلى كل الوظائف التي يضمها.

مهما كانت قوة وأهمية المهمة المسندة إلى الفريق، يجب أن تشمل كل أفراد الفريق وبالتحديد يجب أن يوزع العمل على كل الوظائف التي يضمها الفريق. فإن لم يحدث هذا فقد ينتج عنه مشكلة كبيرة، إذ قد يشعر الأفراد القائمون بالعمل في تلك المهمة بعدم حاجتهم لباقي الأفراد غير العاملين الذين يعتبرونهم عمالة زائدة تعترض طريقهم. ومن ناحية أخرى، فإن الأشخاص الذين لا يتم إسناد أي من المهام إليهم يحاولون باستمرار إيجاد الطرق لإثبات قوتهم ونفعهم للفريق، الشيء الذي يزعج باقي الأفراد إلى حد كبير.

قد لا يفهم أفراد الفريق الأدوار المطلوبة من كل وظيفة داخل الفريق.

مما لاشك فيه أن لكل وظيفة لغتها الخاصة والتي يصعب على الوظائف الأخرى فهمها. ويكون الموقف غاية في الخطورة عندما تقوم مجموعة من الوظائف باستخدام نفس اللغة للتعبير عن معانٍ مختلفة. (فمثلاً عندما يشير محاسب إلى عرض ما ويقول إنه يبدو مقبولاً من حيث الأساس، فهل هذا الكلام يعطى نفس المعنى إذا ما قاله مهندس أو خبير مقاولات؟ بالطبع، لا). إن غرابة المصطلحات الخاصة بكل وظيفة واختلاف معاني نفس العبارات من وظيفة لأخرى يؤدي إلى صعوبة إيجاد أي نوع من التواصل بين تلك الوظائف المختلفة.

من المحتمل أنه لا يوجد لدى أفراد الفريق أي حافز يحثهم على النجاح.

كثيراً ما تفشل المؤسسات في التعرف على الأسباب التي تجعل العاملين بها غير مقبلين على العمل وغير ملتزمين بأداء المهام المسندة إلى الفريق. ومن المحتمل أن تكون تقديرات أدائهم وزيادة أجورهم ما زالت تحت سيطرة رؤسائهم السابقين. وفي حالة الفريق متعدد الوظائف فقد يقبل الأفراد على العمل فقط في وظائفهم المحددة. إذ إنه من المحتمل أن تكون المؤسسة بوظائفها المتعددة قد دربت هؤلاء الأفراد على التركيز على الاهتمامات الخاصة بوظيفتهم فقط على أن تقوم الإدارة العليا بالتعامل مع أي خلافات أو منازعات قد تنشأ.

ملحوظة

يزداد الاتجاه نحو تشكيل فرق عمل متعددة الوظائف يوماً بعد يوم. ويوجد العديد من المؤسسات التي تنجح في استخدام وتوظيف تلك الفرق. ولكن يوجد أيضاً

بعض المؤسسات التي تفشل في تحقيق هذا النجاح. ويرجع السبب في هذا إلى صعوبة تشكيل فريق من أفراد ينتمون إلى وظائف مختلفة ويكون مطلوباً منهم العمل معاً بطريقة تسمى فوق تلك الاختلافات الوظيفية. فإذا كنت عضواً في فريق متعدد الوظائف، فتذكر أن المهمة ليست سهلة، ولكنها تؤتي بثمار جيدة إذا ما نجح الفريق في ذلك.

علاج المشكلة

إذا كانت مهمة الفريق غير واضحة أو غير هامة أو لا تتطلب الكثير من الجهد:

يجب أن تقوم أنت وأفراد الفريق بتحليل المهمة المسندة إليكم بكل دقة وذلك لأن تلك المهمة تعترض طريق الفريق في سبيل أداء أعماله بنجاح وفعالية. ومن المحتمل أنه عند فحص أبعاد تلك المهمة أن تقوم الوظائف المختلفة التي يضمها الفريق بالتصديق على قرار جماعي بالموافقة على أداء تلك المهمة مما يساعد أفراد الفريق على العمل معاً. كما قد يقومون بإصدار قرار جماعي بأن تلك المهمة ليست بالأهمية الكافية التي تستحق منهم العمل عليها.

فإذا ما صدق الفريق على عدم أهمية المهمة، يجب أن يقوم أفراد الفريق بعرض الموقف على الإدارة العليا بدقة (نصيحة: لا يجب التركيز في هذا العرض على وظيفة معينها). ويجب أن يحتوي هذا العرض على تحليل دقيق للموقف، بالإضافة إلى بعض الحلول المقترحة. فإذا وافقت الإدارة على إسناد مهمة أخرى للفريق، يجب عليك أن تتأكد من استيعاب كل أفراد الفريق لتلك المهمة وأنهم على استعداد للالتزام بها. ولكن إذا ما رأت الإدارة أن تلك المهمة على درجة كبيرة من الأهمية، فاطلب منهم الاجتماع مع أفراد الفريق لشرح الهدف من تلك المهمة وما أسباب أهميتها للفريق والمؤسسة.

ويتناول الفصل التاسع من هذا الكتاب المشكلات التي تتعلق بمهمة الفريق. وتعرض الحالتان الأولى والثانية للمشاكل التي تتعلق بوضوح وأهمية ومتطلبات المهمة. وقد ترغب في الرجوع إلى تلك الحالات للحصول على مزيد من الاقتراحات في حل تلك المشكلة.

ملحوظة أخيرة سريعة: إن إسناد مهمة غير واضحة أو غير هامة أو لا تتطلب الكثير من الجهد إلى فريق متعدد الوظائف سوف يبرز الخلل في تلك المهمة. إذ إن

كل وظيفة في الفريق سوف تستخدم هذا الخلل كعذر عن عدم تعاونها مع باقي الوظائف.

إذا كان الفريق لا يحتاج إلى كل الوظائف التي يضمها:

من المحتمل أن يكون لدى المؤسسة بعض الأسباب التي تجعلها تقوم بتعيين بعض الأفراد الذين ينتمون إلى وظائف لا يحتاج إليها الفريق وذلك حتى يقوموا بمقاومة نقلهم من الفريق. ويعد هذا الموقف اختبارا حقيقيا لقدرتك على الإقناع، وذلك لأن المؤسسة بحاجة إلى أن توافق على نقل هؤلاء الأفراد من الفريق إلى مكان آخر حيث يمكنهم المساهمة فيه بطريقة فعالة. ويحب أن تكون مثابرا وتستمر في المحاولة حتى يتم تنفيذ التغييرات المطلوبة.

وقد يكون من المحتمل أن الإدارة العليا تؤمن بأهمية وجود كل الوظائف في الفريق، ولكن بعض الأفراد في تلك الوظائف لا يوافقون على هذا الرأي. فقد يعتقد الشخص الذي يمثل التصنيع في الفريق أنه لا يحتاج إلى أي معلومات من الشخص الذي يمثل مراقبة الجودة.

ويحتوى الجزء القادم على بعض الاقتراحات المحددة التي يمكن تطبيقها في هذه الحالة. ولكن يجب اتخاذ إجراء آخر هنا و يتمثل في اجتماع ممثلين عن الإدارة بالفريق لتوضيح الإسهامات المتوقعة من كل وظيفة. وقد يكون من المفيد إذا ما قام مدير كل وظيفة بعرض أسباب احتياجه لوجود وظيفة معينة في الفريق.

إذا كان الفريق لا يفهم الأدوار المطلوبة من كل وظيفة داخل الفريق:

يجب على الأفراد في فرق العمل متعددة الوظائف أن يقوموا بفهم بعضهم البعض حتى يتمكنوا من العمل معا. ولكن دائما ما يرجع سبب عدم رغبتهم في العمل معا إلى عدم استناعتهم فهم بعضهم البعض.

وقد تأخذ تلك العملية بعض الوقت. ولكن من الممكن أن تقوم بمحاولة أخرى تتمثل في تحديد جزء من المهمة المسندة إلى الفريق. تأكد من أن كل فرد في الفريق قد اطلع على هذا الجزء واستوعبه تماما. بعد ذلك اطلب من كل وظيفة أن توضح وجهة نظرها في هذه المهمة. قم بتشجيع باقي الأفراد على توجيه الأسئلة والاستفسارات عن العبارات الوظيفية غير المفهومة. وسوف تكون تلك العملية بطيئة ومتعبة ولكن يجب عليك أن تقوم بها. (ربما يجب عليك إبراز اهتمامات كل وظيفة على هيئة رسم تخطيطي). وفي النهاية سوف تتمكن كل الوظائف من تلخيص الاهتمامات

المشتركة بينهم بطريقة يمكن لكل أفراد الفريق فهمها وتقبلها. ويجب أن تستمر في إيجاد تلك الخبرات والتأكيد عليها حتى يدرك كل فرد في الفريق أهمية دور الوظائف الأخرى ويقدر قيمتها. وسوف يقوم أفراد الفريق بالتعاون مع بعضهم إذا ما كانت المهمة جيدة وتستحق الاهتمام. ولن تظهر تلك المشكلة مرة أخرى.

إذا كان لا يوجد لدى أفراد الفريق أي حافز يحثهم على النجاح:

لا يهم أسباب عدم وجود حافز للفريق ولكن المهم ما الذي يجب عمله في تلك الحالة. ويستطيع الفريق إلى حد ما إيجاد بعض الحوافز الفعالة مثل الحصول على موافقة أفراد الفريق، التحدي الذي تمثله المهمة، مفهوم تحقيق النجاح. وتقتصر بعض الحالات الأخرى في هذا الكتاب أن يستمر الفريق في إيجاد مزيد من تلك الحوافز واستخدامها حتى إذا لم تكن المؤسسة توفر حوافز حقيقية تساعد على نجاح الفريق. ولكن المسألة هنا تكون أصعب في حالة الفريق متعدد الوظائف. ويجب أن تقوم بأقصى جهدك حتى تستطيع بث روح الالتزام بين أفراد الفريق، ولكن ليس هذا هو كل شيء.

اعرض الموضوع على الفريق وحاول الوصول إلى أكثر القرارات الجماعية قوة فيما يتعلق بالحوافز التي يحتاج إليها الفريق. ثم قم بعرض الأمر على الإدارة العليا، ولكن يجب أن تعرض تلك الحوافز على أنها احتياجات الإدارة وليست احتياجات الفريق. ويجب أن تكون تلك الحوافز واضحة ومفهومة، كما يجب أن توضح عواقب عدم تطبيق تلك الحوافز. وحاول أن تصدر بعض التوصيات المحددة وسهلة التنفيذ. وهنا أيضا يجب أن تكون مثابرا إذ إن هيئات العمل لا تقوم بسهولة بتغيير الحوافز التي تستخدمها، ولكنها سوف تقدم على التغيير إذا ما رأيت جدوى هذا التغيير.

دعم فريق العمل

لن يتسنى لأي فريق عمل أن ينجح لفترة طويلة ما لم تكن لديه مهمة واضحة وهامة وملزمة لكل فرد في الفريق. (ملحوظة تحذيرية: قد يحقق أي فريق عمل نجاحا فعلا في البداية لأن التجربة تكون جديدة وشيقة، ولكن هذا لن يستمر طويلا. وعندما تفقد التجربة حداثتها وتشويقها، فإن الشيء الوحيد الذي يضمن النجاح للفريق هو إسناده مهمة قوية له يدعمها التزام قوي من الأفراد على العمل على أداء تلك المهمة). وعندما لا يحدث انسجام بين أفراد الفريق، عليك بمراجعة المهمة المسندة إليه بعناية وكذلك عليك أن تقوم بالتأكد من التزام كل فرد فيه بأداء تلك

المهمة. فإذا ما تأكدت من وجود هذين العاملين، فإن الفريق سوف يبذل أقصى طاقته من أجل تحقيق النجاح.

١٤٥

المشكلة

ضعف أداء الفريق نتيجة لاختلاف مناصب أفراده

مشهد عملي

- جابر: "ما رأيك يا محمود في هذا الموضوع؟"
 - أنور: "وأنا أيضا أود أن أعرف رأيك فيه"
 - محمود: "ولكنني في الحقيقة أود أن أسمع رأيكما أولا، فأنتم على دراية أفضل مني بإجراءات حسابات المقبوضات"
 - بكر: "من المحتمل أن يكون هذا صحيحا، ولكنك محاسب وتعلم النظام الذي نعمل به أكثر منا، لذلك فإنه من الأفضل أن نبدأ بالتعرف على أفكارك"
- في الحقيقة، إن هذا الموقف يتكرر كثيرا. فإن كل فرد في الفريق يلجأ إلى محمود لأنه محاسب كما أنه على درجة كبيرة من الذكاء. ولكن أمناء المخازن والكتاب في الفريق لديهم دراية أكبر بتفاصيل النظام أكثر من محمود. ولكن على الرغم من ذلك، فإنهم يلجئون إلى محمود للحصول على إجابات على تساؤلاتهم. ولكن الغرض الحقيقي من فريق العمل هو أن يتمكن كل فرد من الاشتراك في تبادل الخبرات. ويقول الفريق إن محمودا على استعداد للاستماع للآخرين، ولكنهم لا يكتفون بذلك فقط. وإذا لم يتم تغيير هذا الوضع فلن تكون هناك أي فائدة من الفريق.

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد يكون الفريق مازال حديثا، لذلك فإن رد فعله يكون على أساس مناصب الأفراد وليس على أساس الأفراد أنفسهم.

إن عملية اندماج أفراد الفريق دائما ما تتطلب بعض الوقت وبالتحديد عندما يكون بالفريق أفراد في مناصب مختلفة في المؤسسة. وفي المثال السابق نجد أن محمودا

محاسب بينما باقى أفراد الفريق من الكتبة وأمناء المخازن مما يجعل منصبهم أقل منه. ولكن نفس الشيء يمكنه أن يحدث في فريق المبيعات (الذي يتكون من مسئول عن المبيعات وبعض الكتاب والمعاونين)، وأيضا في الفريق الطبي (الذي يتكون من طبيب وبعض المرضات والفنيين والإداريين) وكثير من الفرق الأخرى. فإن كل فرد في تلك الفرق يقوم باللجوء إلى الأشخاص في المناصب العليا لأن هذا هو ما اعتادوا عليه في عملهم السابق.

لا يفهم أفراد الفريق ما هو الأداء المتوقع منهم.

قد يتعلق هذا الاحتمال بالسبب الأول. إذ من المحتمل أن أفراد الفريق لم يتعرفوا على الاختلاف في بيئة العمل داخل فريق واحد متماسك عما اعتادوا عليه من قبل. ولذلك، فإن كل فرد يلجأ إلى الأشخاص ذوي المناصب كما اعتادوا من قبل معتقدين أن هذا هو المتوقع منهم أيضا في الفريق.

قد لا يبالي محمود بأراء الآخرين.

دائما ما لا يرغب الأفراد ذوي المناصب العليا في العمل داخل فريق واحد يضم أشخاصا أقل منهم في الكدر الوظيفى. إذ يعتبرون أن إعطاء الأشخاص الأقل منهم في المستوى التعليمى والمهاري نفس الوضع الذي تعبوا كثيرا من أجل الوصول إليه هو نوع من التقليل من شأنهم. وعندما يكون هذا هو وجهة نظرهم في الفريق، فإنهم بالتأكيد سوف يرفضون المساواة بينهم وبين باقى أفراد الفريق.

قد لا تتطلب المهمة أن يقوم فريق كامل بالعمل عليها.

إن القاعدة الأولى عند تشكيل أي فريق عمل تنص على أنه إذا كان من الممكن أن يقوم الأفراد بأداء هذا العمل دون الحاجة إلى فريق كاملا فلا داعى لتشكيل الفريق. وفي هذه الحالة، فإن الوضع لا يكون مستغربا. إذ إن الفرق التى تقوم بأداء مهام يمكن للأفراد القيام بها تكون أقل نجاحا وفعالية. كما أنه يكون لديها مشكلة داخلية كبيرة.

علاج المشكلة

إذا كان الفريق مازال حديثا، لذلك فإن رد فعله يكون على أساس مناصب الأفراد وليس على أساس الأفراد أنفسهم:

من المحتمل أن يتوقف الفريق عن إصدار ردود الأفعال بناء على مناصب الأفراد إذا ما بدأ أفرادها بالفعل في التفكير والتصرف كفريق. كما يجب أن يحصل الفريق على إرشادات مستمرة عن أهمية عمل أفراد الفريق معا. وفي هذه الحالة، فإنه لن يطغى أي فرد على الآخر بسبب منصبه. ففي فرق العمل الحقيقية لا يتعالى الطبيب على الممرضة بل إنه يستمع إليها باهتمام عندما تتحدث عن التصرفات الغريبة لمريض معين أو عن أثر العلاج الأخير على مريض آخر. وباختصار، فحتى عندما يكون هناك فرق كبير بين مناصب الأفراد، فإن الفريق سوف يتمكن من موازنة الأمور وسوف يحرص على وجود احترام متبادل بين أفرادها، الأمر الذي يعد مستحيل الحدوث في هيئات العمل التقليدية.

ولكن يجب أن تقوم بتشجيع أفراد الفريق على هذا. وقد يتطلب الأمر كثيرا من الوقت حتى يعتاد أفراد الفريق العمل معا والتعرف على بعضهم البعض وإيجاد نوع من الثقة بينهم. ويمكنك أن تساعد الفريق هنا بأن تحثه على مواجهة الخلافات التي تنشأ بين الأفراد في البداية. كما يجب أن تشجع كل فرد على الإصغاء للآخرين. ويجب أيضا أن تبرز وتثني على أي تصرف يقوم به الفريق يعكس تفهمه لدوره الحقيقي. وكما هي الحال في الكثير من المواقف، فإن وجود شخص يقوم بتسهيل العمل سوف يساعد الفريق في تلك المرحلة، وبالأخص إذا كان هذا الشخص لديه مهارة التعامل مع الفرق التي يوجد بها اختلاف كبير بين مناصب الأفراد.

إذا لم يفهم أفراد الفريق ما هو الأداء المتوقع منهم:

يمكنك أن تساعد أفراد الفريق على تفهم أدوارهم داخل الفريق. كما يمكن أن يقوم مسهل العمل الخبير بهذا أيضا. ولكن بالإضافة إلى ذلك يجب أن تجعل أحد الأشخاص من الإدارة العليا يتحدث مع الفريق حول كيفية العمل بروح الفريق الواحد. كما يمكن لهذا الشخص أن يوضح توقعات المؤسسة لأداء كل فرد في الفريق. وقد يكون من الأفضل أن يقوم كل مدير بعرض خصائص كل وظيفة داخل الفريق وأن يقوموا معا بتحديد الطريقة المثلى للعمل داخل الفريق. (فإن هذا يفترض أن الإدارة العليا تقوم بالعمل معا وأن المديرين لديهم تصور واضح عن الموضوع. ولكن قبل أن تشرع في دعوة المديرين للحديث مع الفريق يجب أن تتأكد من أنهم على دراية تامة وواضحة بما هو متوقع من الفريق).

ويجب أن تبرز وتشجع أي تصرف من قبل الفريق يعكس تفهمه لدوره وأنه بدأ في العمل بروح الجماعة. فمثلا عندما يستمع المهندس باهتمام إلى اقتراح مقدم من

أحد الأشخاص الفنيين، أو عندما يقدم مسئول المبيعات اقتراحا لأحد الإداريين ويطلب رأيه فيه، يجب عليك أن تلاحظ تلك التصرفات وتؤكد على أنها التجسيد الحقيقي لما هو متوقع من الفريق.

إذا كان محمود لا يبالي بآراء الآخرين:

يمكن أن تطلب من أحد أفراد الإدارة العليا بأن يقوم بالتحدث مع محمود. ولكن يجب أن يكون هذا الشخص على دراية جيدة بالاختلافات في المناصب داخل الفريق وما تتسبب فيه من مشكلات. ولكن لا تتوقع أن ينجح هذا الحل في تغيير محمود إذ إنه من المحتمل أن يكون هذا الشخص نفسه يعاني من نفس شعور محمود. ولكن يمكن للإدارة العليا أن توضح لأفراد الفريق أن العمل في الفريق سيكون بصفة دائمة، وأنه يجب عليهم محاولة التأقلم على هذا الواقع الجديد. وإذا ما اتضحت الخطوط العريضة لنظام العمل داخل الفريق، فإن أي فريق عمل مهما كان عنيدا سوف يبدأ في التغيير.

وأفضل ما يمكنك عمله في هذه الحالة هو أن تقوم بدفع الفريق نحو إجراء التغيير المطلوب. فإذا شعر محمود ومن مثله في فرق العمل الأخرى بأن هناك مميزات إيجابية للعمل داخل الفريق، فإنهم سوف يبدعون في التغيير على الفور. فمثلا إذا ما وضح أحد الإداريين لمحمود كيف أن بعض إجراءات العمل تتسبب في الإبطاء من عمليات التسوية ثم قام باقتراح بعض الإجراءات الأخرى التي يمكنها أن تسرع من تلك العملية، فإن هذا يعني أن محمودا سوف يحصل على التقرير بصورة أسرع مما كانت عليه مما سيفيده كثيرا في عمله. في تلك الحالة سوف يدرك محمود الفائدة التي ستعود عليه من جراء العمل داخل فريق مكون من عدد من الأفراد. وعليك أن تحاول تسليط الضوء على مواقف مشابهة يقوم فيها أفراد الفريق بالمساهمة بأعمال على قدر كبير من الأهمية للأشخاص ذوي المناصب العليا. كما يجب أن تتأكد أن كل فرد في الفريق استطاع أن يدرك المميزات التي يمكن أن تعود عليه من العمل كفريق واحد. ولا يجب أن تتوقع نتائج سريعة ولكن يجب أن تتحلى بالصبر. وقد تبدو الأمور في بادئ الأمر سيئة للغاية، ولكن عندما يدرك أفراد الفريق القيمة الحقيقية في العمل معا، فإنهم سوف يشرعون في التغيير على الفور.

إذا كانت المهمة لا تتطلب أن يقوم فريق كامل بالعمل عليها:

يجب عليك أن تقوم بعرض تلك المشكلة على الإدارة العليا. فإذا أبدوا رغبة في حل الفريق، يجب أن يقوم الفريق بتحليل الموقف بدقة وأن يجمع كل الحقائق

المتعلقة بهذا الموضوع. فإذا ما وصل الفريق إلى قرار جماعي يؤكد على أن تلك المهمة لا تتطلب أن يقوم فريق كامل بالعمل عليها، يجب أن تقوم بعرض هذا الموضوع على الإدارة العليا. وقد يتطلب الأمر تكرار عرض الموضوع على الإدارة عدة مرات حتى يبدءوا في الإنصات وإعادة تقييم أسلوب العمل.

ولكن هناك حل آخر وهو أن تقوم بتغيير مهمة الفريق بمهمة أخرى تستوعب كل الطاقات داخل الفريق. وقد تضطر للجوء إلى هذا الحل في حالة إذا ما رفضت الإدارة العليا حل الفريق. وحتى إذا لم توافق الإدارة على تقليص حجم الفريق، فعليك أن تقرر أنت وأفراد الفريق أنه من الأفضل أن تبقوا معا وأن تحاولوا إيجاد طريقة للتعامل مع الموقف.

دعم فريق العمل

في العديد من المشكلات التي تعرضنا لها في هذا الكتاب، نصحنا بالتعامل مع المشكلات بطريقة مباشرة وواضحة. وتعد تلك طريقة فعالة تمكن من مواجهة وحل معظم المشكلات. ولكنها ليست الطريقة الوحيدة لحل المشكلات التي تواجه الفريق. وقد اقترحنا في الأجزاء الثلاثة الأولى من هذه المشكلة طريقة مختلفة يمكن اتباعها في بعض الأحيان ألا وهي ملاحظة تصرفات الفريق والثناء على أفرادها في كل مرة يقومون فيها ببعض التصرفات التي تعود بالفائدة على الفريق. (جابر، إنى أقدر لك استماعك باهتمام لرأي أنور حتى وإن كنت لم تتفق معه في الرأي)، (محمود، لقد كنت نعم العون لبكر عندما كان يحاول أن يعبر عن المشكلة التي تواجهه بسبب الإجراءات الحالية). كذلك يجب عليك أن تشجع أفراد الفريق على ملاحظة تلك التصرفات فيما بينهم وتقديم الثناء لأصحابها. كذلك يجب عليهم تقديم الشكر والتقدير عندما يقوم أحد أفراد الفريق بمعاملتهم بطريقة جيدة. (أنور، إنى شاكر لك على طلبك لى بأن أقوم بتوضيح المشكلات الموجودة في نظام العمل). وبالرغم من أنه نادرا ما تحقق برامج المؤسسات في التعريف بمساهمات الأفراد وتقديرها أي نجاح يذكر، إلا أن الفريق الذي يقوم أفرادها بصفة ودية بالتعبير عن الثناء والتقدير لبعضهم البعض يمكنه أن يحقق إنجازات هائلة.

١٥٥

المشكلة

يرغب الفريق في تجاهل المدير التالي في التسلسل الوظيفي

مشهد عملي

منير: "إننا لدينا مهمة يجب العمل عليها. فإذا اتبعنا أسلوب السيد مرسى فإنه لن يتسنى لنا الانتهاء من تلك المهمة"

- سمير: "ولكننا يا منير لا نستطيع أن نتجاهل أوامره فهو مديرنا"

- منير: "نعم، ولكن إذا ما قمنا بإدارة العمل بهذا الأسلوب بصفة دائمة، فإننا لن نستمر في العمل كفريق لمدة طويلة"

ويوافق معظم أفراد الفريق على رأي منير.

وهنا يتبين لك أن الأمور قد تصاعدت بشكل خطير. فقد كان الفريق من قبل غير راض عن أسلوب السيد مرسى في العمل، ولكنه لم يصل إلى حد تجاهل أوامره. ولهذا فإن هذا الموضوع يعد كارثة وشيكة الحدوث.

الأسباب المحتملة للمشكلة

يتعامل الفريق مع استقلاليته بشكل مبالغ فيه.

أحيانا ما يعتقد الفريق أن نظام الحكم الذاتي الذي يعمل به يعني أنه غير مطلوب منه أخذ توجيهات من أي مستويات إدارية. ولكن حين قامت المؤسسة بتشكيل فرق العمل لم تكن تعني هذا على الإطلاق.

قد يكون السيد مرسى لا يحب الفريق أولا يقدم له أي نوع من الدعم.

قد يكون السيد مرسى من المعارضين لفكرة العمل بنظام الفرق. ومن المحتمل أنه لم يتم أخذ رأيه فيما إذا كان يرحب بأن يكون مسؤولا عن إدارة فريق، ولكنه وجد نفسه مضطرا للقيام بهذا، وذلك يفسر تصرفاته مع الفريق.

قد يكون السيد مرسى غير متفهم لمهمة الفريق.

إن فريق العمل يضم أفرادا من وظائف عديدة ومتنوعة. ويقوم الفريق بأداء مهمة تتطلب تضافر جهود كل الوظائف المتمثلة في أفراد الفريق. ومن المحتمل أن يكون السيد مرسى غير متفهم لنظام العمل داخل الفريق متعدد الوظائف، أو قد يكون غير متفهم لأبعاد مهمة الفريق. وإذا كان السيد مرسى من المعارضين لفكرة العمل بنظام الفرق، فإنه لن يبالي بتوسيع مداركه وتعلم المزيد عن هذا الموضوع. وإذا ما حاول

الإشراف على الفريق بالطريقة التقليدية، فإن ذلك سوف تسبب في تأزم الموقف بدرجة كبيرة.

علاج المشكلة

إذا كان الفريق يتعامل مع استقلاليته بشكل مبالغ فيه:

يجب أن تساعد أفراد الفريق على تحقيق هدفين. أولاً يجب أن يتفهم الفريق أن الحرية الممنوحة له ليست مطلقة، ولكن هناك بعض الأشياء التي تحكمها. كما أن عليهم أن يدركوا أنه لا يجب عليهم تجاهل المدير المسئول عن الفريق. ويمكنك أن تجعل أحد أفراد الإدارة العليا ويكون ذا دراية جيدة بنظام العمل داخل الفريق يجتمع بالفريق في حضور السيد مرسي. وبهذه الطريقة يمكن للسيد مرسي والفريق أن يكونوا منظورا مشتركا لكيفية إدارة العمل داخل الفريق.

وفي نفس الوقت يجب أن تساعد أفراد الفريق على تجنب الإحباط وفقد الحماس. إذ من المؤكد أن الفريق سيشعر بالإحباط عند اكتشافه أن استقلاليته غير مطلقة كما توقع. كما قد يتولد لديه شعور بالغضب وإحساس بالخديعة. وهنا لا يجب عليك أن تمنع تلك المشاعر، ولكن يجب أن تساعد أفراد الفريق على التغلب على مشاعرهم ومحاولة فهم وتقدير قدر الاستقلال المسموح لهم به. كما يجب أن توضح لهم أنهم إذا قاموا باستخدام قدر الحرية الممنوحة لهم في أداء المهام المسندة إليهم بفعالية، فإن ذلك بالتأكيد سوف يزيد من حجم استقلاليتهم.

إذا كان السيد مرسي لا يحب الفريق أولاً يقدم له أي نوع من الدعم:

قد تكون المشكلة هنا تتعلق بمفهوم البقاء للنظام الأكثر صلاحية. فقد تكون لدى السيد مرسي رغبة حقيقية في أن ي فشل العمل بنظام الفرق. وفي تلك الحالة يكون من الأهمية أن يجتمع أحد الأفراد من الإدارة العليا بالفريق في حضور السيد مرسي. فإذا كان الفريق على قدر كبير من الذكاء، فإنه سوف يقوم بتوجيه الأسئلة الصحيحة التي يمكنها أن تلفت أنظار الإدارة لحقيقة المشكلة. كما أن تلك الفرصة ستضمن أن السيد مرسي على الأقل قد علم بنوايا المؤسسة تجاه الفريق في الوقت الحالي.

كما يجب على الفريق أن يبذل قصارى جهده في أن يقوم بتغيير وجهة نظر السيد مرسي في الفريق وفي أسلوب العمل بنظام الفرق بوجه عام. فيجب أن يقوم

الفريق بأداء المهام المسندة إليه بصورة جيدة مع التأكد من إدراك السيد مرسى لهذا الأداء الجيد للفريق. كذلك يجب على الفريق تفهم الأولويات التي يضعها السيد مرسى واحترامها ومحاولة العمل من خلالها. ولكن الأهم من كل شئ هو محاولة الفريق جعل السيد مرسى يبدو مسيطرا على مقاليد الأمور دون أن يفقد الفريق أيا من حرياته واستقلاله. وفي الحقيقة فإن هذا ليس بالأمر السهل ولكنه في نفس الوقت ليس بالأمر المستحيل.

إذا كان السيد مرسى غير متفهم لمهمة الفريق:

أولا يجب على الفريق أن يحاول باستمرار اطلاع السيد مرسى على سير العمل داخل الفريق. ولا يعنى هذا تخلى الفريق عن استقلاليتته وحكمه الذاتى ولكن من الممكن أن يقوم الفريق بدعوة السيد مرسى لحضور بعض العروض التوضيحية التي يقوم بها الفريق وأيضا عدد من اجتماعاته العمومية. فمن المحتمل أن يساعد هذا السيد مرسى على تفهم مهمة الفريق بصورة أفضل. كما قد يساعده هذا أيضا على الوقوف على أداء الفريق ومن ثم يتمكن من مباشرة أعماله الإشرافية مع الفريق بفعالية أكبر. أو قد يقرر السيد مرسى أنه لا يستطيع فهم مهمة الفريق، ومن ثم فإنه سوف يمنح الفريق مزيدا من الصلاحيات والحريات.

كما يجب على الفريق البحث عن الفرق الأخرى التي تعاني من المشكلة نفسها. فإذا حدث هذا، فإنه يجب على تلك الفرق أن تجتمع معا في وضع عرض توضيحي لتلك المشكلة مع اقتراح التوصيات والبدائل. وإذا كان ممكنا، فعلى تلك الفرق أن تجتمع مع المستوى الإداري الأعلى الخاص بكل فريق وتقديم هذا العرض لهم. فكلما تفهم هؤلاء المديرين والمؤسسة عامة أبعاد المشكلة، ساعد هذا في إيجاد حل واقعي لها.

دعم فريق العمل

إن فريق العمل متعدد الوظائف يمكنه أن يؤدي المهام المسندة إليه بمنتهى النجاح والفعالية إذا ما تولى مسئولية الإشراف عليه شخص يحظى بقدر كبير من المهارات الإدارية القوية. وتشتمل تلك المهارات على القدرة على تشجيع تلك الوظائف المختلفة للعمل معا، وتحديد الأعمال الرئيسية المطلوبة من كل وظيفة، ومراقبة كيفية التزام الأفراد بالأهداف المحددة للفريق بدلا من الإشراف اليومي على عمل الفريق. فإذا كان فريقك متعدد الوظائف، يجب عليه أن يبذل قصارى جهده لإقناع المؤسسة بإمداده بشخص له تلك المهارات ليقوم بالإشراف عليه.

المشكلة

عدم التقدم والترقي في المناصب تسبب في بعض الإحباط لأفراد الفريق مما أدى إلى هبوط مستوى الأداء

مشهد عملي

منير: "يا له من مأزق كبير، لقد كنت في قسم الموارد البشرية وقمت بالاطلاع على نظام المؤسسة للترقيات في العمل واكتشفت أنه تقريبا لا يوجد أي مجال للترقي هنا. ولكنني أذكر أنه في عملي السابق والذي بالرغم من أنه لم يكن على نفس قدر التشويق والمتعة الذي أجده في عملي الحالي، فإنه على الأقل كان بمقدوري التطلع إلى مستقبل أفضل ينتظرني عندما أترقى إلى منصب قائد الفريق، ثم مشرف الفريق، ثم مدير إحدى الوحدات. ولكن هنا لا يوجد أي من تلك المناصب"

لقد علمت منذ فترة قصيرة بمدى قلة فرص الترقى في العمل، وقد كنت تحاول اختيار الوقت المناسب لكي تطلع الفريق على تلك الحقيقة، ولكن يبدو أن منيرا قد قام باتخاذ القرار نيابة عنك.

الأسباب المحتملة للمشكلة

لا نحتاج إلى تأمل الأسباب لأنها واضحة ومعروفة. فعندما تقوم هيئات العمل بتشكيل فرق العمل، فإن جزءا من محاولاتها لتقليل النفقات يتمثل في إلغاء المناصب التي أشار إليها منير. ويتسبب هذا في انهيار السلم الوظيفي تماما وبالأخص إذا لم يكن هناك منصب محدد لقائد الفريق.

علاج المشكلة

في الحقيقة، لا يوجد علاج لتلك المشكلة. فلم يتمكن أي شخص أن يأتي بحل يقوم بالتصدي لمشكلة عدم وجود فرص للترقي والتقدم داخل العمل. ولكن هناك بعض الخطوات التي يجب على الفريق اتباعها من أجل استحداث البدائل.

قرر ما إذا كان العمل داخل فريق مستقل يعوض عن النقص في الترقى في العمل.

في معظم المؤسسات التي تعمل بنظام فرق العمل المستقلة، فإن الكثير من الأفراد يشعرون بالرضا والقناعة لكونهم أعضاء في الفريق مما يجعلهم على استعداد للتخلي عن آمالهم في الترقى والوصول إلى مناصب أعلى. ولكن هذا لا ينطبق على كل أفراد الفريق، لذا يجب على كل فرد أن يقرر موقفه. كما يجب أن يناقش أعضاء الفريق هذا الموضوع فيما بينهم حيث يقوم كل فرد بعرض أفكاره ورؤيته للموقف. وإذا كان الفريق على درجة كبيرة من الخبرة والنضج، فإن كل فرد سوف يطلع الآخرين على قراره حتى يتمكن باقي أفراد الفريق من تقديم المساعدة له.

قم بمساعدة الأفراد الذين قرروا البقاء مع الفريق على تنمية بعض المهارات التي تجعلهم خبراء في المهام التي يؤدونها.

إن هذا يجب أن يحدث في الظروف العادية، ولكن الفريق يجب أن يتأكد من هذا. ويجب أن يقوم الفريق بتوظيف كل الطاقات والمهارات لدى أفراد الفريق.

ساعد كل فرد في الفريق على تنمية بعض المهارات الإدارية القوية وبالتحديد فيما يتعلق بإدارة المشروعات.

إن عملية تنمية المهارات وتوظيفها في العمل تتسبب في وجود شعور بالرضا لدى الأفراد. كما أنها تعتبر إعدادا جيدا للأفراد للحصول على أي فرصة في الترقى قد تظهر. وبالتحديد يجب أن يساعد الفريق كل عضو على تعلم مهارات إدارة المشاريع إذ إن تلك المهارات سوف تكون من أكثر المهارات الإدارية أهمية وقيمة في العقدين القادمين.

ساعد كل فرد في الفريق على الإلمام بالمهام الأساسية لباقي أفراد الفريق.

إذا كان الفريق يعمل تحت ضغط عمل شديد، فسوف يكون من الصعب القيام بهذا. ولكن يجب أن يحاول الفريق إيجاد الفرصة لذلك. إذ إنه كلما ألم كل فرد في الفريق بطبيعة عمل باقي الأفراد، ساعد هذا على زيادة فعالية أداء الفريق بشكل عام، وهكذا فإن الفائدة ستعود على الجميع بما فيهم المؤسسة بالطبع.

ساعد كل فرد في الفريق في الحصول على التدريب اللازم من أجل تحقيق أهداف الفريق.

مرة أخرى يعتمد هذا على الوقت المتاح للفريق للقيام بالتدريب. ولكن من حسن الحظ، فإن المؤسسات التي تعمل بنظام فرق العمل تخصص الوقت الكافي للتدريب

على المهارات المختلفة. لذا يجب عليك الرجوع إلى قسم إدارة التدريب لمعرفة سياسة التدريب لدى المؤسسة.

دعم فريق العمل

يجب أن يقرر كل فرد في الفريق ما إذا كان عمله في فريق مستقل سيعوضه عن عدم وجود فرص للترقى في العمل. وسوف يحقق الفريق مزيدا من النجاح إذا ما أدرك حق كل فرد في اتخاذ القرار فيما يتعلق بهذا الموضوع والقيام بمساندة هذا القرار مهما كان. وبهذه الطريقة، فإن الأشخاص الذين سوف يقررون الاستمرار مع الفريق ستكون لديهم رغبة حقيقية في العمل داخل الفريق مما سوف يدعم الفريق ويزيد من قوته.

١٧٥

المشكلة

يرغب الفريق في الاستسلام

مشهد عملي

بينما كنت تدخل إلى حجرة الاجتماعات لمناقشة إنجازات الفريق في المشروع الأخير، وقبل أن تهتم بالجلوس، فوجئت بجابر يقول لك:

– "لقد تقابلنا معا مبكرا بعض الشيء لرغبتنا في مناقشة أمر هام. إننا نتفق جميعا أنه يجب علينا الاستسلام، إذ إنه لا أمل في نجاح هذا الفريق كما أن الموضوع لا يستحق كل المجهود الذي نبذله. أليس كذلك يا رفاق؟"

(وينظر جابر حوله لباقي أفراد الفريق الذين يبدون موافقتهم على كلامه)

– ويستطرد جابر قائلا: "نحن نأسف أننا لم نشركك معنا في هذا الاجتماع، ولكننا كنا نعلم أنك سوف تبذل أقصى جهدك لمحاولة إقناعنا بالعدول عن هذا القرار"

وهذا بالضبط ما كنت ستفعله. كما أنك تعلم جيدا أن الفريق كان تحت ضغط عمل شديد، ولكنك لم تكن تتوقع أن يصل الأمر إلى هذا الحد من الخطورة. والآن ماذا يجب عليك عمله؟

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد يكون الفريق جديدا وغير معتاد على العمل تحت الضغط الناتج من حكمه لنفسه.

يجد أفراد الفريق أنفسهم مضطرين لوضع خطط العمل وتحمل المسؤولية كاملة كما لم يحدث لهم من قبل. ونتيجة لعدم تلقيهم المساعدة والدعم، فقد تولد لديهم اعتقاد بأنهم غير قادرين على مواجهة مثل هذا الضغط أو قد لا تكون لديهم رغبة في الاستمرار في التعامل مع هذا الموقف.

قد يكون ضغط العمل قد زاد لدرجة أنه لم يعد بإمكان الفريق تحمله.

من المحتمل أن يتكون لدى الفريق شعور بأنه غير قادر على الانتهاء من العمل أو أنه غير قادر على أداء العمل بالجودة المطلوبة.

من المحتمل أنه لا يوجد أحد يهتم بالفريق أو بعمله.

قد لا يرى الفريق جدوى من تحمله لضغط العمل الناتج عن حكم الفريق لنفسه خاصة أنه لا يلقى أي تقدير أو أي اهتمام سواء به أو بأعماله.

علاج المشكلة

إذا كان الفريق جديدا وغير معتاد على العمل تحت الضغط الناتج من حكمه لنفسه:

في هذا الموقف، مهمتك تتلخص ببساطة في محاولة إقناع الفريق بتخطي تلك المرحلة وأن يعود الأفراد للعمل مع مزيد من التدريب على أسلوب العمل داخل الفريق. ولكن لا تتوقع أن تكون تلك المهمة سهلة. فلقد أشار جابر إلى عدم استعداد الفريق للعدول عن قراره. ولكن يجب عليك القيام بهذا على أية حال. وقد يكون من المفيد أن تطلب من الفريق تحديد مهلة من الوقت. فإما أن يقوموا في تلك المدة بتغيير رأيهم وإما أن تقوم بالعمل معهم على حل الفريق.

ويجب أن تتأكد من حصول أعضاء الفريق على الدعم الذي يحتاجون إليه. وقد يتوقعون الحصول على دعم يتشابه مع ذلك الذي كانوا يحصلون عليه في أعمالهم السابقة. وهنا يجب أن تساعد الفريق على إدراك أن نوعية الدعم المقدم إلى الفريق

تختلف عن الدعم المقدم للأفراد. ولكن إذا ما كان الفريق قد حصل على دعم ضعيف أو تلقى قليلا من التدريب أو كانت مهمة الفريق غير واضحة أو لم يقوم العملاء بإمدادهم بالمعلومات، يجب عليك أن تتحدث مع المستوى الإداري التالي أو مع أي شخص آخر يمكنه مساعدة الفريق. فإذا كانت المؤسسة تنوي العمل بنظام الفرق المستقلة، يجب أن تقدم لها الدعم اللائق.

إذا كان ضغط العمل قد زاد لدرجة أنه لم يعد بإمكان الفريق تحمله:

تميل بعض المؤسسات إلى زيادة ضغط العمل على الأشخاص ما أن يقوموا بإنجاز المهام المطلوبة منهم. ولكن يجب عليك أن تساعد الفريق في التعامل مع هذا الموقف. ويجب في البداية أن تساعد في التعبير عن شعورهم بالإحباط ثم محاولة تخطي هذا الشعور. بعد ذلك يجب أن تساعد في القيام بتحليل الموقف ومعرفة ما إذا كان ضغط العمل شديدا بالفعل أم أنه فقط أكثر مما اعتادوا عليه. كما قد يكون الفريق قادرا على إنجاز العمل، ولكن ليس بالجودة المطلوبة. ويجب أن يحدد الفريق تلك النقاط بمنتهى الدقة. وبعد ذلك يجب أن ترفع الأمر للمستوى التالي من الإدارة لطلب الدعم والمساندة.

من الممكن أن تجد بعض الاقتراحات التي ستساعدك في حل تلك المشكلة في الحالات رقم ١-٥، و ٣-٥، و ٦-٥.

إذا لم يكن هناك أحد يهتم بالفريق أو بعمله:

في بادئ الأمر يجب أن تتحرى صحة هذا الموضوع. فيجب أن تعلم الجهة التي تستفيد من النتائج التي يصل إليها الفريق وكيف تقوم بالاستفادة منها، وإذا ما كان هناك من يهتم بالفريق وبأعماله. ويجب أن تجد إجابة على تلك الاستفسارات بأسرع وقت ممكن.

وبفرض أن المؤسسة تستفيد من الأعمال التي يقوم بها الفريق، كما قد يعتقد العملاء أن الأعمال التي يقوم بها الفريق تعد على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة لهم. وفي هذه الحالة يجب أن تجعل أحد أفراد الإدارة أو أحد العملاء يقوم بالتحدث مع الفريق ليوضح له مدى أهمية الأعمال التي يقوم بها وكيف أنها تعود بالفائدة على المؤسسة والعملاء. وقد يساعد هذا على رفع معنويات الفريق بطريقة ملحوظة.

ولكن إذا ما كانت أعمال الفريق تلاقي كل هذا التقدير والثناء، فلماذا لم يتم إخبار الفريق بهذا. ومن الواضح أن الفريق لا يتلقى أي معلومات عن مستوى أدائه أو أنه لا يقوم بالرجوع إلى تلك المعلومات التي تصل إليه. انظر إلى الحالات رقم ٥-٩ و ١٠-٥ و ٧-٩ مزيد من الاقتراحات.

ويبقى أماننا الاحتمال الأخير وهو أن الفريق لا يلقى أي اهتمام به أو بأعماله. فإذا كان هذا هو الوضع، فمن المعقول أن يرغب الفريق في التوقف عن العمل، وبالتحديد إذا لم يكن قد حدث انسجام بعد بين الأفراد. ولكن إذا ما رغبت الفريق في الاستمرار في العمل مع العدول عن قراره، يجب عليه أن يقوم بجمع كل الحقائق التي تتعلق بهذا الموضوع وصياغتها على هيئة عرض توضيحي يقوم برفعه للإدارة العليا. ويجب التركيز في هذا العرض على الفائدة التي ستعود على المؤسسة، وليس على الفريق فقط، نتيجة للاقتراحات والتوصيات التي يقدمها الفريق.

دعم فريق العمل

لا يستطيع أي شيء أن يضعف من معنويات الفريق أكثر من شعوره بعدم اهتمام الآخرين به أو بأعماله. فإذا ما شعر الفريق بهذا فعليه أن يقوم بسرعة بجمع الحقائق. فإذا لم يتم تقييم الفريق أو تقييم أعماله، يجب على الفريق التعامل مع الموقف قبل أن يتطور ويصل إلى مراحل متأخرة كما في المشكلة التي تعرضنا لها في هذه الحالة. وينطبق هذا على ما إذا كان الفريق تساوره بعض الشكوك فيما يتعلق بعدم الاهتمام ببعض أعماله. وباختصار، فلا يجب على الفريق إهدار وقته في الوصول إلى نتائج لا يتم تقييمها على الوجه الأمثل.

١٨٥

المشكلة

يرغب الفريق في الانقسام إلى فريقين

مشهد عملي

جعفر: "أعتقد أن الوقت قد حان لكي نواجه الأمر الواقع. نحن نحتاج إلى أن ننقسم إلى فريقين. فأنا أحب أن أتحدث خلال الاجتماعات ولكن في وجود سبعة

عشر فردا في الفريق ، فإما أن أقوم بكبح تلك الرغبة بداخلي وإما أنفرد بالحديث ، وبالتالي سوف يحرم الآخرون من الاشتراك في الحديث ”
 سعيد: ” أنا متفق معك. فلا يمكن أن نكون فريقا حقيقيا وفعالا في وجود هذا العدد الكبير من الأفراد. وبالرغم من أني أكن لكل فرد في الفريق مشاعر عميقة من الود والتقدير، فإن هذا الوضع لن يتودنا إلى أي شيء إيجابي ”
 وتنتهي المناقشة بموافقة كل الأعضاء. ومن الواضح أن الفريق ينوي القيام بشيء.

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد يكون هناك عدد من الأسباب السطحية لتلك المشكلة مثل وجود بعض الأحزاب الداخلية في الفريق أو اقتصار العمل على مجموعة معينة من الأفراد. ولكن كل هذه الأسباب لا تتعدى كونها أعراضا خارجية. وفي الحقيقة، فلا يمكن لسبعة عشر عضوا العمل معا داخل فريق واحد. وذلك لأنهم سوف يجدون أن الحديث خلال الاجتماعات مقصورا على عدد معين من الأشخاص. كذلك، فإن قيادة الفريق سوف تنحصر بين عدد من الأشخاص. ويتراوح العدد الأمثل لأفراد الفريق بين خمسة وثمانية أفراد. وقد يستطيع عشرة أفراد أن يقوموا بالعمل معا إذا ما كان بينهم انسجام وكانوا متفهمين لمعنى العمل بروح الفريق. ولكن إذا زاد عدد الأفراد عن ذلك، فلن يتسنى لهم العمل كفريق حقيقي. وبمعنى آخر، فإن جعفر ورفاقه كانوا محقين في رأيهم. ولكن هناك أكثر من طريقة لحل تلك المشكلة.

علاج المشكلة

استخدم نظام الفرق الفرعية باستمرار مع تغيير القيادات في كل مرة.

لا يوجد مانع من انقسام الفريق إلى فريقين، ولكن يجب الحصول أولا على موافقة هيئة العمل. ويجب التأكد من أن الفريق سوف يتمكن من تحقيق نفس الأهداف إذا ما تم تقسيمه إلى عدد من الفرق الفرعية. فإذا كان لدى الفريق كم كبير من مشاريع العمل، يمكن أن يقوم بتشكيل فرق فرعية يختص كل منها بمشروع ما. ويجب أن تتأكد من تغيير أفراد فرق العمل الفرعية بصفة مستمرة حتى يتسنى لكل فرد أن يعمل مع باقي أفراد الفريق. وحتى إذا ما لم يكن هناك الكثير من العمل، فلا يوجد ضرر من اللجوء إلى الفرق الفرعية من وقت لآخر. (وقد تكون تلك طريقة

جيدة للوصول إلى الأهداف التي عرضناها في المشكلة رقم ٥-١٦). كذلك فإن استخدام الفرق الفرعية يتيح الفرصة لكل فرد في الفريق بأن يقوم بممارسة الأدوار القيادية. كما أنه يمنح أفراد الفرق الفرعية فرصة أكبر للعمل مع بعضهم البعض عن قرب.

فإذا تم تطبيق نظام الفرق الفرعية، يجب أن تحرص على أن يجتمع أفراد الفريق الرئيسي معا بانتظام. ويجب على تلك الفرق الفرعية تقديم التقارير فيما يتعلق بالمشاريع التي تعمل عليها. ومن الممكن أن تجتمع الفرق الفرعية ذات المهام المتشابهة لمقارنة ما لديها من ملاحظات. كما قد تساعد المناسبات الاجتماعية على المحافظة على تماسك الفريق وعلى العلاقات الطيبة بين الأفراد. فإذا ما قرر الفريق المحافظة على وحدته، يجب أن تكون له بعض الطقوس الجماعية أو المناسبات الدورية التي يذكر بها جميع الأفراد أنهم ينتمون في الأساس إلى فريق واحد.

أحرص على الحفاظ على نفس هيكل الفريق ولكن قم بتقسيمه إلى فرق فرعية شبه دائمة.

يعتبر هذا نوعا من الحلول المؤقتة. فإذا لم يكن من الصعب تقسيم مهمة الفريق إلى قسمين، فإن الحصول على فريقين فرعيين دائمين يمكن أن يحل تلك المشكلة. ولكن لا يجب أن يتسبب هذا في فقدان مميزات العمل في الفريق الرئيسي. إذ لابد وأن يجتمع الفريقان معا بصفة دورية لتبادل الأخبار وتواصل العلاقات بينهما. والأهم من هذا هو أن تقوم بحركة تنقلات مستمرة بين أعضاء الفريق أثناء تشكيل تلك الفرق الفرعية، فإن هذا يؤكد على استمتاع الأفراد بالعمل ويزيد من خبراتهم ومهاراتهم، كما أنه يدعم روح الفريق الواحد.

اطلب موافقة الإدارة على تقسيم الفريق إلى فريقين فرعيين.

إن قيامك بطلب موافقة الإدارة على تقسيم الفريق يعيبه شيئان. أولاً، إن الموقف يتطلب موافقة الإدارة والتي من المحتمل أن تختلف اهتماماتها وميولها ورغباتها تماما عن تلك التي للفريق. ثانياً، قد يتسبب هذا في إحداث فجوة بين الفريقين. فبغض النظر عن علاقة الأفراد ببعضهم البعض، فإن روح الفريق الواحد سوف تختفي تدريجياً.

ولكن إذا لم يصلح أي من الاقتراحات السابقة في حل المشكلة، فلا تتردد في اتباع هذا الحل. ولكن قبل القيام بهذا يجب على الفريق القيام بالإعداد الجيد

والمتقن لعرض المشكلة على الإدارة. كما يجب أن يتم تقسيم المهمة على الفريقين الفرعيين بوضوح تام. وكذلك يجب أن يقوم الفريق بتوضيح الفائدة التي ستعود على المؤسسة من جراء هذا التقسيم. كما يجب أن يحدد الفريق المشاكل التي تؤثر على فرق العمل الناجحة وعلى المؤسسة بصفة عامة وعلى أداء الأفراد بصفة خاصة.

دعم فريق العمل

إن القيام بوصف مجموعة من الأفراد بأنهم فريق لا يعنى بالضرورة أن يكونوا فريق واحدًا رئيسيًا. فالفريق عبارة عن مجموعة من الأفراد يحتاجون إلى بعضهم البعض من أجل إتمام مهمة أو الوصول إلى هدف. ويجب أن يكون فريق العمل قليل العدد إلى الحد الذي يتسنى فيه لكل الأفراد العمل معا والقيام بالمساهمة الفعالة. فعندما يتم تشكيل فريق مكون من أكثر من عشرة أفراد، فإن تلك الإمكانيات لن تتوافر له. وفي تلك الحالة يجب أن تكون مستعدًا لتقليص حجم الفريق إذا كان هذا ممكنًا. ولكن إذا تعذر هذا، فعليك اللجوء إلى دراسة إمكانية تقسيم الفريق إلى فرق فرعية.

١٩٥

المشكلة

الفريق ينتهك القواعد العامة

مشهد عملي

– “أكرم، لماذا لا تدع فارسا ينتهي من حديثه. لقد اتفقنا منذ بدايات الفريق أننا سوف نمنح كل فرد في الفريق كل الوقت الذي يحتاجه من أجل توضيح وجهة نظره لباقي أفراد الفريق. وأنا أرى الآن أننا قد بدأنا في تقليص حجم الوقت الممنوح للأفراد، بالإضافة إلى مقاطعتهم أثناء الحديث”

– “أنا أعلم أننا قد وضعنا تلك القاعدة، ولكنها ليست واقعية. صحيح أنها كانت تبدو رائعة في الماضي، ولكننا وقتها لم نكن قد فهمنا بعد أبعاد العمل في الفريق جيدا. ولكننا الآن بدأنا نتفهم ذلك، وأنت تعلم مثلي تماما أنه يوجد بعض القواعد غير القابلة للتطبيق”

ويتصاعد الحوار بين كل من أكرم ويوسف وفارس وينضم إليهم بعض الأفراد الآخرين. ويسود جو من التوتر والانفعال داخل الاجتماع مما يجعلك تقوم بتغيير الموضوع والعودة إلى الموضوع الرئيسي في الاجتماع. ولكن من الواضح أنه يجب أن يتم إيجاد حل لتلك المشكلة.

الأسباب المحتملة للمشكلة

لا يهيم هنا الأسباب التي أدت إلى أن يقوم أعضاء الفريق بانتهاك تلك القاعدة أو أي قاعدة أخرى، ولكن المهم أنهم يقومون بانتهاك تلك القواعد بصفة متكررة. وقد يكون الفريق مازال يمر بالمرحلة الأولية والتي تتمثل في التشكيل ووضع القواعد العامة وابتكار الأفكار الجديدة والبدء في أداء المهام. ولكن سواء كان الفريق حديثاً أو ذا خبرة طويلة، فمن الواجب أن يقوم بتطوير القواعد الخاصة به واحترامها والالتزام بها.

علاج المشكلة

يعتقد الفريق أنه لم يعد بحاجة إلى اتباع تلك القواعد.

إن كل فرق العمل الناجحة وكل هيئات العمل يجب أن يكون لها القواعد الخاصة بها. إذ إن تلك القواعد تساعد فرق العمل على وضع هيكل العمل الخاص بها والذي يمكنها من الأداء بطريقة فعالة. كما أنه يحدد التصورات الممكنة في العلاقات بين أفراد الفريق. فعندما يبدأ الفريق في تجاهل تلك القواعد لسبب أو لمجموعة من الأسباب، فإن هذا يتسبب في حدوث بلبلة وخلل في التواصل بين الأفراد. (هل سنطبق تلك القاعدة أم لا؟) وقد يمتد هذا التأثير ليشمل أداء الفريق. ولذلك يجب مواجهة تلك المشكلة وإيجاد حل لها.

يجب على الفريق أن يقوم بمراجعة تلك القواعد وتحديثها بصفة منتظمة.

يتم تشكيل معظم تلك القواعد في بداية عمل الفريق. وتكون هذه القواعد في وقت صياغتها منطقية ومقبولة. ولكن نتيجة لعوامل التغيير التي تطرأ على الفريق وعلى ظروفه، فإن بعض الخلافات تنشأ مع الوقت بين ظروف الفريق الجديدة وبين تلك القواعد. وإذا لم ينتبه الفريق لتلك الخلافات، فسوف يحدث للفريق ما حدث في المشهد العملي الذي أشرنا إليه.

إنه من المفضل أن يقوم الفريق بمراجعة تلك القواعد بانتظام. ولكن هذا لا يعد فرضاً على الفريق. ويمكن أن يقوم الفريق بمراجعة تلك القواعد كل ثلاثة شهور، إلا إذا كانت أوضاع الفريق مستقرة إلى حد كبير. ولكن إذا لم يتم الفريق بمراجعة تلك القواعد بصفة منتظمة، فليس أمامه إلا انتظار قيام أحد الأفراد بإثارة بعض الخلافات حول إحدى القواعد، وهو الشيء الذي يتردد الكثير من أفراد الفريق في القيام به.

يجب أن يستجيب الفريق لتحذير أي من أفرادها بأن هناك من يقوم بانتهاك إحدى القواعد.

سواء كان الفريق يقوم بمراجعة قواعده بصفة منتظمة أم لا، فمن الواجب أن يكون من بين تلك القواعد قاعدة تسمح لأي فرد في الفريق بالإشارة إلى وجود خلاف بين إحدى هذه القواعد وبين تصرفات الفريق الواقعية في فترة من الفترات. فإذا لم يتم تدعيم تلك القاعدة المتسببة في الخلاف، فإن الفجوة سوف تتسع مما يصعب عملية رطب الصدع.

فعندما يقوم أي من أفراد الفريق بالإشارة إلى حدوث انتهاك لإحدى القواعد، فمن الواجب على الفريق القيام بالاستجابة الفورية. وبالطبع يجب أن يقوم الفريق أولاً بتدعيم تلك القاعدة والالتزام بها. كما يجب تحديد أقرب ميعاد لعقد اجتماع مع الفريق لمناقشة هذا الموضوع.

يجب أن يتوخى الفريق الحرص في وضع القواعد التي تمنع الفريق من ممارسة القوة على الأفراد أو على المجموعات الصغيرة داخل الفريق.

يعتمد أفراد الفريق على تلك القواعد في وضع هيكل محدد لنظام العمل وأيضاً من أجل سهولة وضع التصورات الممكنة. كما أنهم يعتمدون على الكثير من تلك القواعد في المحافظة على استقامة الفريق وسلامة كل ما يقوم به من أعمال أو إجراءات. ويجب أن يمنح كل فرد في الفريق الحق في الاستماع إليه وفي احترامه. كما يجب أن يكون من حقه الاعتراض على أي شيء. ويساعد هذا على التعبير عن الكثير من الآراء الجيدة وإيجاد الكثير من الأفكار المبتكرة.

ومن هذا يتضح أن تلك القواعد تؤثر على فعالية ونجاح الفريق. لذا فيجب الالتزام بتلك القواعد عن طريق المحافظة على نظام العمل داخل الفريق باستمرار.

وبصفتك قائدا للفريق، فإن مسئوليتك هي أن تتأكد من أن الفريق يلتزم بتلك القواعد وأنه يتعامل على الفور مع أي تعارض يحدث بين تلك القواعد وبين التصرفات التي يقوم بها أفراد الفريق.

دعم فريق العمل

دائما ما نعتقد أن الديمقراطية تعد حكرا على النظم السياسية. ويعد هذا صحيحا إلى حد كبير، ولكن الديمقراطية في الأساس هي مجموعة من المبادئ التي يمكن لأي مجموعة استخدامها من أجل تحقيق أهدافها. ويجب أن يقوم أي فريق عمل ناجح بتطبيق الديمقراطية على تصرفاته، لذلك يجب أن تعكس القواعد الخاصة به بعض المبادئ الأساسية للديمقراطية.

الفصل ٦

مشكلات تتعلق بممارسات الأفراد وفرق العمل

إن قدرة فريق العمل على تحقيق النجاح تتوقف على طريقة أداء الأفراد والفرق للمهام المسندة إليهم. وينطبق هذا أيضا على مجموعات العمل التقليدية التي تعاني من نفس نوعية المشكلات التي تصادف فرق العمل. ولكن حيث إنه يجب على أفراد الفريق العمل معا عن قرب، فإن ممارسات العمل الفعالة لكل من الأفراد والفريق بصفة عامة تعد أكثر أهمية عنها في مجموعات العمل التقليدية.

وتوضح الحالات العشرة التي سنستعرضها في هذا الفصل المشكلات الشائعة التي يصادفها الفريق فيما يتعلق بممارسات العمل. فقد يقدم الفريق على المخاطرة بالقيام ببعض الممارسات التي لم يتم اختبارها من قبل، أو اتباع بعض الإجراءات التي لم يتم تجربتها. وإذا كنت على دراية ببرامج الجودة، فسوف تستطيع أن ترى ما تمثله تلك الممارسات من مشكلات للفريق.

وقد تجد فرق العمل والأفراد العاملون بها بعض الصعوبة في القيام بعمليات التغيير تماما مثل الحال في مجموعات العمل التقليدية. وسوف نستعرض الحالات الأربعة الأولى من هذا الفصل على وجه التحديد التغيرات التي تصادف الأفراد والفرق. وسوف تجد في خلال تلك الحالات الأربعة معظم الموضوعات التي تتعلق بمحاولة فرض عمليات التغيير. وعليك بقراءة تلك الحالات بحرص لأنه أسباب مقاومة الفرق والأفراد لهذا التغيير لا تكن دائما أسبابا سيئة.

ومهما كانت المشكلة، فإننا في هذا الفصل سنقوم بتحليل الأسباب ونحاول اقتراح بعض الحلول التي يمكن أن تقوم بتطبيقها على الفريق. وبينما يحاول الفريق التعرف على الأسباب ومحاولة إيجاد طريقة لمواجهتها، فإنه سوف يزداد مرونة وسوف يكون على دراية أكبر بالطرق المختلفة التي يستطيع من خلالها تحقيق أهدافه. وتعد تلك المرونة في العمل أحد الأسباب الرئيسية التي من أجلها قامت المؤسسات بتبني نظام فريق العمل.

١٦

المشكلة

يرفض أحد أفراد الفريق استخدام التقنيات الحديثة في العمل

مشهد عملي

”كريم، لقد قمت بتجربة برنامج الكمبيوتر الجديد. وصدقني إنك من خلال هذا البرنامج ستتمكن من تتبع بيانات الاتصال بعملائك في وقت قياسي“
”رأفت، أنا أعلم أنك تفضل العمل باستخدام مثل تلك الأشياء. ولكنني أستخدم المفكرة اليدوية منذ ٢٠ عاما ولم تصادفني أي مشكلة. لذا، فإنني لا أحتاج إلى استخدام أي طريقة جديدة، ولكن دعني أعمل بطريقتي“
وانتهى الحوار عند هذا الحد. والمشكلة هنا أن كل فرد في الفريق يقدم على استخدام كل ما هو جديد فيما يتعلق ببرامج الكمبيوتر وذلك باستثناء كريم. إذ إنه لم يحاول التغيير من طريقة عمله منذ بدايات الفريق، كما أنه يرفض استخدام التقنيات الحديثة في العمل. لذا يجب أن يتخذ الفريق إجراء في هذا الشأن.

الأسباب المحتملة للمشكلة

تروف لكريم طريقته في العمل.

غالبًا ما تقوم المؤسسات أو الفرق أو الأفراد بتطبيق أحدث نظم التقنيات رغبة في الإلمام بكل ما هو جديد ومشوق. ولكن هذه السياسة لا تعد سياسة جيدة لأنها تفصل بين الرغبة في العمل على تلك التقنيات والانتهاه من مهام الفريق. وفي تلك الحالة، فإن البرنامج الجديد الذي يساعد على تتبع أرقام العملاء لا يعد نوعًا من التطور في

العمل. فمن المحتمل أن يقضى كريم في تعلم هذا البرنامج وقتاً أطول من الوقت الذي سيوفره إذا ما أتقن العمل عليه.

قد يخشى كريم من العمل على الكمبيوتر.

إن مجرد قيام المؤسسة أو الفريق بوضع جهاز كمبيوتر على مكتب كل فرد لا يعنى بالضرورة أن كل الأفراد يرغبون في العمل عليه أو حتى يعرفون كيفية العمل عليه. فمن المحتمل أن يشعر كريم بالارتباك عند رؤيته لجهاز الكمبيوتر أو قد يخشى من انه إذا ما حاول العمل عليه قد يتسبب في تحطيمه. (لا تضحك فهذا الخوف شائع الحدوث). وبالطبع، ففي هذه الحالة لن يهتم إذا ما كان البرنامج يعمل جيداً أم لا.

أصبح كريم أسيراً لطريقته في العمل.

في مؤسسات العمل التقليدية يقوم العاملون بأداء نفس نوعية العمل لمدة عشرة أو عشرين أو ثلاثين عاماً. وفي الحقيقة، فإن هذا يكون الشيء الوحيد المتوقع منهم أن يؤديه. فإذا كنت شخصاً طبيعياً وعلى قدر من الذكاء، فإنك لن تطبق العمل بهذا الأسلوب لمدة طويلة. ولكن ما يجب عليك عمله هنا هو تحويل تلك الأعمال إلى نوع من الروتين اليومي. إذ يمكنك القيام بتلك الأعمال بنفس الطريقة التي اعتدت عليها مع تخصيص باقي وقتك وطاقتك في أشياء أخرى. ومن المحتمل أن يكون هذا هو ما يفعله كريم.

علاج المشكلة

إذا كانت تروق لكريم طريقته في العمل:

في هذه الحالة يجب عليك أن تترك كريمًا يعمل بطريقته اليدوية، حتى وإن قام باقي أفراد الفريق باستخدام برنامج الكمبيوتر الجديد. فإذا ما ثبتت فعالية هذا البرنامج، فإنه من المحتمل أن يقرر كريم تعلمه واستخدامه في العمل. ولكن إذا لم يحدث هذا، فاترك كريمًا ليعمل بالطريقة التي تروق له.

وإذا ما تمكن كريم من خلال العمل على نظامه اليدوي من تخزين المعلومات الهامة وتوفير المعلومات التي يحتاج إليها الفريق، فإن بإمكانه الاستمرار في العمل على هذا البرنامج لأطول فترة ممكنة. ولكن إذا ما بدأ هذا النظام في التداخل مع

عمل باقي أفراد الفريق، أو إذا ما اتضح أنه نظام بطيء، فإن الوقت قد حان لاتخاذ بعض الخطوات الجادة. انظر إلى الحالة الأخيرة من تلك المشكلة لمزيد من الاقتراحات.

إذا كان كريم يخشى العمل على الكمبيوتر:

إن حل تلك المشكلة ببساطة يتمثل في قيام كريم بالتدريب على كيفية العمل على جهاز الكمبيوتر الشخصي. فإذا كان لدى المؤسسة بعض الدورات التدريبية على استخدام هذا البرنامج، فاطلب من كريم حضور تلك الدورات. ولكن إن لم تتمكن من هذا، يمكنك الاستعانة بأحد أفراد الفريق الذين لديهم خبرة في التعامل مع الكمبيوتر وبرامجه. ويجب على هذا الشخص أن يقوم بتدريب كريم على استخدام الكمبيوتر والعمل على هذا البرنامج بفعالية. كما يمكن لهذا الشخص أيضا أن يشرح لكريم كيف يمكنه أن ينقل المعلومات التي اعتاد عليها إلى البرنامج الجديد وذلك حتى يتسنى له القيام بالانتقال إلى المرحلة الجديدة دون أي شعور بالاضطراب أو الانزعاج.

ويجب أن تتعامل مع الموقف بدقة إذ قد تكون لدى كريم العديد من المخاوف والاعتقادات الخاطئة. وبالرغم من أن أجهزة الكمبيوتر وبرامجه غالبا ما تكون على مستوى ضعيف من الجودة، فإننا نقوم بإلقاء اللوم على أنفسنا عندما لا نتمكن من النجاح في العمل عليها. وقد يشعر كريم بالغباء وبالتحديد إذا ما كان باقي أفراد الفريق على درجة كبيرة من الكفاءة في استخدام الكمبيوتر. لذا، فعليك أن تأخذ الأمور ببساطة وأن تقوم بتقديم الدعم اللازم لكريم في كل خطوة يخطوها. وإذا ما كان هناك عضو آخر في الفريق خاض نفس التجربة من قبل، يمكن أن تجعله يساعد كريما في مهمته.

إذا أصبح كريم أسيرا لطريقته في العمل:

في تلك الحالة لا يجب أن ترغب كريما على تغيير طريقته في العمل. ففي الحقيقة فإنه كلما ضغط عليه، قام هو بمقاومة هذا التغيير. لذا يجب عليك أن تتركه يؤدي العمل بالطريقة التي تروق له طالما أن تلك الطريقة تمكنه من القيام بكل المهام المطلوبة منه على أكمل وجه. ولكن إذا ما اتضح أن النظام اليدوي الذي يتبعه كريم أبطأ منه في حالة إذا ما استخدم الكمبيوتر في العمل، ففي هذه الحالة لا تقم بمهاجمة طريقته في العمل، ولكن احرص على أن تؤكد عليه أنه مطلوب منه العمل بنفس قدر الفعالية التي يعمل بها الآخرون.

ومن المحتمل أن يتخذ كريم موقف الدفاع وأن يتسبب للفريق في مشكلة أخطر. ولكن الاحتمال الأكبر هو أن يقوم كريم بإدراك مميزات النظام الجديد ويتكون لديه نوع من الفضول للتعرف على البرنامج. ومن ثم فسيكون كريم على استعداد لتعلم بعض الأشياء عن هذا البرنامج. فإذا ما ثبت له أن هذا البرنامج أفضل من الطريقة اليدوية التي كان يتبعها، وإذا ما كان كريم من الأفراد الجديرين بأن يكونوا في الفريق، فإنه بالتدريب سوف يقوم باستيعاب النظام الجديد واكتشاف كل النواحي الأخرى به. وتذكر هنا أن مفتاح حل تلك المشكلة لا يكمن في الضغط على كريم لكي يستخدم النظام الجديد، ولكن في الضغط عليه لكي يستمر في إسهاماته الفعالة في العمل داخل الفريق.

دعم فريق العمل

لا يجب عليك افتراض أن معارضة أحد الأفراد لفكرة ما تعنى أنه سيستمر على هذا الموقف إلى الأبد، فإن هذا يدل على عدم درايتك بالناس. فالناس في تغير مستمر وأحياناً يقومون بتغييرات جذرية. لقد شاهدت ذلك بنفسى وإذا كنت على درجة كبيرة من الخبرة في العمل، فمن المؤكد أنك قد رأيت بعض المواقف المشابهة. لذا، لا يجب عليك أن تعامل الناس على أنهم لن يتغيروا أبداً. فإن هذا يتسبب في تثبيتهم على الوضع الذي هم عليه ويجعل الأمر مستحيلاً بالنسبة لهم أن يقوموا بالتغيير حتى إذا ما رغبوا في ذلك. فإذا لم يستجب أي فرد للتغيير، فدعه وشأنه فربما يكون لا يرغب فيه الآن ولكن غداً أو الأسبوع المقبل أو الشهر المقبل أو العام المقبل سوف يقدم عليه. لذا عليك الانتظار لأكثر قدر ممكن من الوقت قبل أن تتوصل إلى الاستنتاج الأخير.

٢٦

المشكلة

يرفض أحد أفراد الفريق اتباع طرق جديدة في العمل

مشهد عملي

– " أهلاً عصام، لقد حان الآن موعد الجلسة التدريبية على التحسين المستمر لإجراءات العمل "

- "اذهبوا أنتم، أما أنا فسوف أعمل على تلك الكومة من الأوراق، وسوف أعرف منكم ماذا حدث خلال الجلسة"
- "ولكنه لن يكون تماما مثلما تحضر بنفسك، فأنت تعلم أهمية برنامج الجودة هذا"
- "نعم بالطبع، مثله مثل العديد من البرامج الرائعة الأخرى التي قمنا بالتدريب عليها. تحمسوا كما تشاءون أما أنا فسوف أستمر في عمل ما أنا معتاد عليه"

الأسباب المحتملة للمشكلة

لا يجد عصام أي فائدة ستعود عليه من استخدام هذا البرنامج الجديد. دائما ما تأتي المؤسسات ببرامج جديدة تعتقد أنها سوف تفيد العمل والعاملين. ولكن دائما ما تفشل تلك البرامج في أداء ما هو متوقع منها أو تكتشف المؤسسة خلو هذا البرنامج من أي منفعة للأفراد الذين يجب عليهم العمل بطريقة مختلفة. ولذلك، فإن عصاما يخشى من أن يقوم ببذل الجهد في تعلم طريقة العمل على هذا البرنامج ثم يكتشف بعد ذلك أنه لن يفيدده في شيء.

لا يعتقد عصام أن البرنامج الجديد سوف يكتب له النجاح.

إن هذا يعد السبب الرئيسي لعدم إقدام الأفراد (والمديرين أيضا) على تشجيع ودعم البرامج الجديدة. فلقد رأوا في الماضي الكثير من تلك البرامج الجديدة التي يكون لها بريق في البداية، ولكن سرعان ما يتم التخلص منها والالتفات لبرامج أخرى. وتقوم المؤسسات الأمريكية بإهدار ملايين الدولارات والكثير من ساعات العمل سنويا على القيام بالتدريب على استخدام أحدث البرامج التي لا تأتي في النهاية بأي منفعة تذكر.

لقد مر عصام بمعاناة كبيرة عندما قام بدعم مثل تلك البرامج من قبل.

على المدى البعيد تنتسب تلك البرامج في كمية من الخسائر أكبر من حجم الوقت والمال المهدر. وقد يبدأ العديد من الأفراد بالتعامل مع البرنامج الجديد بحماس شديد ويرغبة حقيقية في التعلم والأداء الجيد. ويأتي البرنامج الجديد محملا بالكثير من الوعود لتوفير طرق أفضل في العمل. ومن ثم، فإن الأفراد يقومون بالالتزام بتعلم البرنامج الجديد ومساندته والتحمس له مهما تطلب ذلك من وقت. وبعد ذلك وبدون

مقدمات تقوم المؤسسة بإلغاء هذا النظام والالتفات إلى نظام جديد. ومن المحتمل أن يكون هذا قد حدث لعصام من قبل عدة مرات. وبالإضافة إلى خبرة عصام في إدراك عدم جدوى ونفع هذا البرنامج، فربما يكون رفضه الاشتراك في التدريب على البرنامج الجديد نابعا من عدم رغبته في أن يظهر في صورة الأحمق الذي يتحمس لبرنامج ويتعلمه ثم تقوم المؤسسة بإلغائه.

ملحوظة

إن الجزء الأخير من المشكلة السابقة يتعامل مع الموقف الذي يرفض فيه أحد أفراد الفريق التغيير بسبب أنه أصبح أسيرا لطريقته التي اعتاد عليها. فقد تحتاج إلى النظر إلى هذا الجزء سريعا قبل قراءتك لتلك الحالة والتي تفسر أسباب قيام الأشخاص بالتمسك بطريقتهم في العمل. وبينما يختلف تقبل الأفراد لفكرة التغيير، فإن بعض الأشخاص يرفضون القيام بالتغيير ما لم تكن هناك أسباب واقعية ومنطقية.

علاج المشكلة

إذا كان عصام لا يجد أي فائدة ستعود عليه من استخدام هذا البرنامج الجديد:

يجب أن تغير من موقف عصام وأن تجعله يقوم باستطلاع النواحي المختلفة للبرنامج الجديد. ويجب عليك أنت وباقي أفراد الفريق أن توضحوا له الفائدة التي ستعود عليه من استخدام النظام الجديد. فيجب أن توضح له ما إذا كان هذا النظام سوف يجعل العمل أسهل أو أكثر متعة أو أكثر ترضية له أو أكثر فعالية أو أنه سيمنحه من إنجاز الكثير من المهام بنفس المجهود أو تطوير مهارات جديدة. فإذا كان هذا صحيحا وتأكد عصام من جدوى هذا النظام والنفع الذي سيعود به عليه وعلى الفريق، فسوف يقبل على التغيير أو على أقل تقدير سوف يقوم بالتعرف على النظام الجديد.

ولكن إذا لم تجد في البرنامج أي منفعة للفريق أو لعصام، يجب أن تناقش الموضوع مع الإدارة العليا لمحاولة التعرف على مزايا البرنامج الجديد. فأنت مثل عصام لا تريد أن تضيع وقتك فيما لا يفيد.

إذا كان عصام لا يعتقد أن البرنامج الجديد سوف يكتب له النجاح:

مثل الجزء السابق، يجب أن تعدد مزايا البرنامج لعصام وتوضح له النفع الذي سيعود عليه من استخدامه للبرنامج. كما يجب أن تؤكد له على احتمالية نجاح البرنامج بدرجة كبيرة.

ولكن إذا لم يقتنع عصام بهذا الكلام، وثبتت صحة توقعاته بعدما أثبت النظام فشله، فعليك باتباع الخطوتين التاليتين. أولاً، قم بأقل مجهود ممكن بدعم البرنامج وأقنع عصاماً بأن يقوم بذلك أيضاً، وذلك حتى لا يعتقد الآخرون أن فريقك ضد التقدم، أو أنه لا يرغب في التغيير. ثانياً، عليك بتعلم المزيد عن البرنامج و قم بتحديد أي جزء منه يمكن للفريق أن يستخدمه. وبالتأكيد، سوف تجد شيئاً نافعاً فيه. فإذا حدث ذلك، فعليك بالتركيز على تلك الأشياء النافعة وبتطبيقها. انظر إلى الحالتين القادمتين لمزيد من الاقتراحات.

إذا كان عصام قد مر بمعاناة كبيرة عندما قام بدعم مثل تلك البرامج من قبل:

لا تحاول أن تمتدح البرنامج بشكل مبالغ فيه أمام عصام، فمن المحتمل أنه لن يصدقك. ولكن إذا صدقك وقام باختبار البرنامج ولكن البرنامج أثبت فشله، فإن ذلك قد يتسبب في مزيد من الألم لعصام كما قد يدفعه إلى مزيد من السخرية. لذا، فإن فرصتك الوحيدة للنجاح هي الأمانة المطلقة.

حاول العثور على أي نواحي جيدة في هذا البرنامج يمكن أن تعود بالنفع على الفريق، حتى إذا ما تم إلغاء البرنامج. إذ إن هدفك هنا هو أن تضع يديك على النقاط التي يمكن بها أن يفيد هذا البرنامج كل من عصام والفريق وأنت شخصياً. ولا يهم إذا كان البرنامج سيعود بالفائدة على المؤسسة بأكملها أم لا. وعليك أن توضح لعصام أنه لن يتطلب منه الأمر الالتزام بكل نواحي البرنامج، ولكن ببعض الأجزاء التي ستعود بالفائدة عليه وعلى الفريق. فإذا شعر عصام باحترامك لرغباته، فسوف يكون على استعداد لمحاولة العمل على تلك الأجزاء من البرنامج.

دعم فريق العمل

تعرض لنا تلك المشكلة رؤية هامة. فليس من المفروض عليك أن تقوم بدعم أي برنامج جديد لمجرد كونه جديداً ومبهراً. ولكن مسئوليتك أنت والفريق تتلخص في محاولة التعرف على كيفية الاستفادة من أي برنامج جديد. وقد يكون البرنامج

بأكمله مفيدا للفريق، وقد تكون هناك بعض النواحي القليلة فقط التي سوف يستفيد منها الفريق. في تلك الحالة عليك بالتركيز على تلك النواحي. فإذا كنت ترغب في أن تبين للآخرين أنك تقوم بدعم النظام الجديد يمكنك القيام بهذا في أقل وقت ممكن. وعليك التركيز على الأجزاء التي يمكن أن يستخدمها الفريق في تحسين أسلوب العمل. وعندئذ، ومهما حدث للبرنامج في المؤسسة، فإن الفريق سوف يصبح على درجة أكبر من الكفاءة عن ذي قبل.

٣٦

المشكلة

يرفض الفريق استخدام التقنيات الحديثة

مشهد عملي

في نهاية الاجتماع مع الفريق قمت بطرح اكتشاف جديد على الأفراد:

– "لقد سمعت عن برنامج جديد يعمل بكفاءة على تجهيز قوائم الاتصال بالعملاء. كما أنه سوف يجعل تلك المهمة غاية في السهولة والسرعة أكثر مما هي عليه الآن. وسوف تقوم المؤسسة بشراء هذا البرنامج"

– ويحجب أنور: "أنا أعلم أن هناك بعض الأشخاص الذين يمكنهم الاستفادة من مثل تلك البرامج. ولكنني أعتقد أن النظام الذي نعمل عليه الآن ممتاز وقد اعتدنا عليه، لذا فنحن لسنا بحاجة إلى أي نظام جديد"

ويوافق باقي أفراد الفريق على رأي أنور. وتعد تلك هي المرة الثانية التي يرفض فيها الفريق استخدام التقنيات الحديثة في العمل والتي سوف تمكنهم من أداء أعمالهم بسهولة. ويجب إيجاد طريقة لتغيير موقف الفريق.

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد يكون الفريق يستعمل الكثير من التقنيات الحديثة.

تعود التقنيات المتطورة بالنفع والفائدة على فرق العمل. وفي الحقيقة، إن معظم فرق العمل المستقلة تحتاج إلى استخدام التقنيات الفعالة في العمل من أجل تحقيق

الفعالية لأنفسهم. ولكن لا تعد كل أنواع تلك التقنيات نافعة ومفيدة. وحتى عندما تساعد تلك التقنيات الفريق في عمله، فإن أفراد الفريق لا يمكنهم التعامل مع عدد كبير من التقنيات في وقت واحد. لذا يجب أن يستوعب أفراد الفريق التقنيات التي لديهم وبين أيديهم قبل أن يقوموا بالتعرف على تقنيات أخرى. لأنه إذا ما اضطر الفريق لقضاء الكثير من الوقت لتعلم التقنيات الحديثة بصفة مستمرة، فإن ذلك سوف يجعل الفريق يضيق ذرعا بعالم التقنيات بوجه عام.

قد لا يرى الفريق الفائدة التي ستعود عليه من استخدام أجهزة الكمبيوتر.

بدأ الكثير منا حياته العملية في هيئات العمل التقليدية التي كانت تعمل بأنظمة تقليدية في معالجة البيانات. كما أن نظام العمل داخل تلك المؤسسات كان يتسم بالصرامة وعدم وجود ألفة بينه وبين المستخدم. وبالرغم من أن نظام العمل كان يستهلك الكثير من الوقت، فإنه كان يأتي بنتائج قليلة نافعة وفي كثير من الأحيان لا يأتي بنتائج على الإطلاق. ومع الأسف، فإن بعض المؤسسات مازالت تتبع نفس النظام في العمل حتى الآن. ولهذا فإن الأفراد حينما تطرح عليهم فكرة العمل باستخدام الكمبيوتر يعتقدون أنه سوف يكون امتدادا للنظام القديم. (وتعامل المشكلات الأولى من الفصل الحادي عشر بمزيد من التفاصيل مع بعض الحالات التي تنتج من العمل بتلك الأنظمة).

لم يضطر الفريق إلى القيام بأي تغييرات مؤخرًا.

إن الفريق، مثله مثل الأفراد، يمكنه أن يظل ساكنا دون حراك حتى يصيبه الركود. وقد أكدنا في الفصول الأولى من هذا الكتاب على أهمية أن يستمر الفريق في التقدم والنمو، وألا يستمر في أداء الأعمال بنفس الطريقة لمدة طويلة. وينطبق هذا المنهج أيضا على استخدام الفريق للتقنيات الحديثة. إذ إنه في عالمنا اليوم المليء بالتغيرات، فإن الفريق الذي لا يواكب ركب التقدم والتقنيات المتطورة يصبح غير متحضر ولا يتكلم بلغة العصر. وبالطبع، فلا أحد من أفراد الفريق ولا أنت تريد لهذا أن يحدث.

ملحوظة

تشابه هذه المشكلة مع المشكلة الأولى التي أوردناها في هذا الفصل والتي كانت تتعلق بعدم رغبة أحد أفراد الفريق في استخدام التقنيات الحديثة في العمل. ولكن في

هذه الحالة المشكلة تتعلق بعدم رغبة الفريق بأكمله في استخدام تلك التقنيات، وعلى هذا، فإن طريقة التعامل مع هذه المشكلة سوف تختلف إلى حد ما. وقد يكون من المفيد لك أن تطلع على الحالة الأولى لمزيد من الأفكار والاقتراحات.

علاج المشكلة

إذا كان الفريق يستعمل الكثير من التقنيات الحديثة:

إن علاج المشكلة على المدى القريب يعد بسيطا للغاية، إذ يمكن أن تقوم المؤسسة بالتوقف عن دفع الفريق لاستخدام المزيد من التقنيات في آن واحد. ولكن يجب أن يقوم الفريق بالتركيز على الاستيعاب التام للتقنيات قيد الاستخدام حاليا ومحاولة التعرف على تحقيق أقصى استفادة منها. بعد هذا يمكن أن يقوم الفريق بالخطوة التالية بمنتهى الحرص، والتي تتمثل في البحث عن تقنية ذات مميزات واضحة ستعود بالنفع على الفريق.

وبالطبع، فإذا كان هذا الدفع يتم من جانب الإدارة العليا، فلن تستطيع السيطرة على الموقف بنفسك. لذا، فعلى الفريق أن يجتمع بالفرق الأخرى ويقوموا معا بمناقشة هذا الموضوع مع الإدارة العليا وتوضيح موقفهم. ويجب أن يؤكد الفريق على أنه ليس ضد تطبيق التقنيات الحديثة على نظام العمل، ولكنه ضد اضطرابه لاستيعاب الكثير منها في وقت قياسي.

ويوجد هنا احتمال أخير وهو أن يكون السبب في تعذر استيعاب أعضاء الفريق للتقنيات الحديثة نتيجة لعدم حصولهم على التدريب الكافي على تلك التقنيات. فإذا كان هذا هو سبب المشكلة، فعليك مساعدة الفريق في الحصول على التدريب اللازم بالدرجة الكافية. وإذا قررت مناقشة الموضوع مع الإدارة العليا، يجب أن تؤكد على أهمية حصول الفريق على التدريب المطلوب. فإن التدريب يعد على درجة كبيرة من الأهمية للفريق لكي يمكنه من القيام بأي تغييرات فعالة حتى إذا كان هذا التغيير يتمثل في العمل على أحد برامج الكمبيوتر الجديدة.

إذا كان الفريق لا يرى الفائدة التي ستعود عليه من استخدام أجهزة الكمبيوتر:

لا يمكنك هنا أن تتدخل في سياسة المؤسسة أو تقوم بإجراء أي تغيير فيها. ولكن يمكنك مساعدة الفريق في إدراك مدى فعالية العمل على أجهزة الكمبيوتر

الشخصية، لاسيما إذا تم توصيلها بالشبكات المحلية LAN، أو بشبكة واسعة النطاق كالإنترنت. وقد أصبح من السهل العمل على أجهزة الكمبيوتر الشخصية. فلقد اشتهرت أجهزة ماكنتوش منذ أعوام كثيرة بأنها صديقة للمستخدم. إلا أن أجهزة IBM التي تحتوي على نظام التشغيل ويندوز قد أصبحت تتسم أيضا بنفس الصفة. كما تم تسهيل العمل على الكثير من برامج الكمبيوتر الأخرى. ويوجد في بعض البرامج جزء خاص يشرح للمستخدم النواحي الأساسية والمهام الرئيسية في البرنامج وكيف يمكنه استخدامها والعمل عليها.

ويجب أن تشجع أفراد الفريق على الإقبال على حضور التدريبات الخاصة بالعمل على أجهزة الكمبيوتر والتي توضح لهم القيمة الفعلية لأجهزة الكمبيوتر الشخصية وبرامجها. ولكن هناك حلا آخر أكثر فعالية وهو أن تطلب من بعض أفراد الفرق الأخرى (داخل أو خارج المؤسسة) الذين لديهم خبرة كبيرة في العمل على أجهزة الكمبيوتر الشخصية، أن يقوموا بإقناع الفريق بالتعامل مع برامج الكمبيوتر. وقد يكون ذلك أفضل بكثير من عشرات من الدورات التدريبية. ومن الممكن أن تقترح أن يقوم أفراد فريقك بزيارة هذا الفريق أو أي فريق آخر يستخدم برامج الكمبيوتر الجديدة بنجاح، وذلك حتى يرى الفريق كيفية عمل تلك البرامج من خلال الممارسة. وعندما يرى الفريق النجاح الذي حققه فريق آخر مماثل من جراء العمل على أجهزة الكمبيوتر الشخصية وبرامجها، فسوف تنمو لديه الرغبة في خوض تلك التجربة والاستفادة من تلك النتائج.

إذا لم يضطر الفريق إلى القيام بأي تغييرات مؤجرا:

انظر إلى الفقرة الأخيرة من الجزء السابق للتعرف على إحدى طرق التعامل مع هذا الموقف. فإذا ما رأى الفريق كيف يقوم فريق آخر باستخدام الكمبيوتر في العمل بفعالية، فسوف يقدم على التغيير. وسوف يتبنى الفريق هذا التغيير بسرعة أكبر إذا ما تبين له أن الفريق الآخر قد استخدم أجهزة الكمبيوتر في حل المشاكل التي يعتبرها فريقك عبئا كبيرا. ومهما كان الفريق أو الأفراد معارضين لهذا التغيير، فإنهم إذا ما رأوا منفعة واضحة ستعود عليهم من تلك التقنيات الحديثة، فسوف يكونون على الأقل على استعداد أكبر لدراسة الموضوع عن قرب.

ولكن تذكر أن تقبل الفريق لتلك التقنيات يعد المشكلة السطحية في هذا الموقف، ولكن المشكلة الحقيقية تتمثل في ميل الفريق إلى الركود وعدم الرغبة في التقدم أو التغيير. فإذا ما استطعت استخدام الأفكار السابقة في حث الفريق على الإقدام

بحماس على استخدام تلك التقنيات الحديثة، فمن المحتمل أن تتمكن من استغلال هذا الموقف في مساعدة الفريق أن يدرك كيف أصبح غير راض عن أدائه. وقد يدرك أفراد الفريق كيف أنهم عزلوا أنفسهم عن التغيرات الهامة التي تحدث من حولهم وكيف أن هذا قد ألحق الكثير من الضرر بالفريق. فإذا ما حدث هذا، فإن الأمور سوف تتغير.

دعم فريق العمل

إن استخدام التقنيات الحديثة في العمل إما أن يكون شيئاً نافعاً ومفيداً ويكون شيئاً محيراً، ومفرقاً لوحدة الفريق، ومهدراً للوقت. ولكي تتمكن من التعرف على الأثر الحقيقي لاستخدام تلك التقنيات على الفريق، يجب أن تتأكد من أثرها في قدرة الفريق على إرضاء عملائه. فإذا تسببت تلك التقنيات في بعض الإعاقات للفريق أو قللت من قدرته على الاستجابة السريعة للعملاء، يجب أن تتوقف عن استخدامها. (وإذا ما أصرت الإدارة العليا على استخدامها، فحاول إقناعها بعدم جدواها). ولكن إذا ما ساعدت تلك التقنيات الفريق على توفير خدمات أفضل للعملاء، فعليك القيام بدراسة متعمقة لتلك التقنيات ومحاولة استخدامها في العمل إذا أمكن هذا. ولكن إن لم يكن لتلك التقنيات أي أثر يذكر على العملاء، فمن الأفضل أن تشرع في البحث عن تقنيات أخرى من الممكن أن تساعد الفريق على تقديم خدمات أفضل للعملاء. وإذا ما كانت العديد من المؤسسات قد قامت بتبني تلك النظرية في العمل من قبل، فإن أوضاعها كانت ستصبح أفضل حالا مما هي عليه الآن.

٤٦

المشكلة

يرفض الفريق اتباع طرق جديدة في العمل

مشهد عملي

– "يا رفاق، غدا هو أول الجلسات التدريبية على تخطيط الفريق، فهل ينوي جميعكم الحضور؟"

- " اذهبوا أنتم إذا شئتم، أما أنا فلا أرى أي فائدة من تعلم المزيد عن التخطيط، فنحن على ما يرام في الوقت الحالي "
- "وأنا أيضا لا أبالى بهذا الموضوع. فلقد تحدثت مع أحد أفراد فريق إبراهيم جميل ولم يعجب أحد منهم بهذا النظام"
- "نعم، وسوف ينهار كل شيء تماما كما حدث في عشرات البرامج التي جربناها من قبل. فإذا أردتم التمسك لهذا البرنامج، فافعلوا ما شئتم ولكنني لا أرى أي فائدة من إهدار طاقة ووقت الفريق"
- ومع انتهاء الحوار يتضح لك أنه لا يوجد بين أفراد الفريق أي شخص ينوي حضور تلك التدريبات. ويعد برنامج التدريب على تخطيط الفريق من أكبر البرامج التي تتبناها المؤسسة في الوقت الحالي. وتتساءل كيف سيكون موقفك إذا اتضح أنك الوحيد الذي سيحضر هذا التدريب. كما قد تتساءل أيضا لماذا تهتم بالذهاب أساسا.

الأسباب المحتملة للمشكلة

لا يؤمن الفريق كثيرا باستخدام البرامج الجديدة.

قد يكون الأفراد من خلال فترة عملهم الطويلة مع الفريق قد شاهدوا العديد من البرامج المشابهة تبدأ وتنتهي دون أن تحقق أي نجاح يذكر. لذلك، فإن الفريق ليس لديه أي ثقة بأن هذا البرنامج سوف يختلف كثيرا عن تلك البرامج السابقة. ولكن الأسوأ من هذا هو أن يكون الفريق قد قام فيما مضى بالتمسك لأحد البرامج التي لم تحقق النجاح المرجو، ومن ثم فقد أصبح أفرادهم يشعرون بالخجل من تحمسهم لأي برنامج جديد مهما كان يبدو جيدا. كما قد تمكنهم خبرتهم من التنبؤ بعدم جدوى تلك البرامج وعدم وجود أي منفعة للفريق من استخدامها مهما أبلى البرنامج بلاء حسنا في البداية.

قد يكون الفريق قد أصابه بعض الغرور فيما يتعلق بقدراته في العمل.

كثيرا ما تصاب بعض الفرق الناجحة بالغرور والمغالاة في الاعتداد بالنفس. ونظرا لخبرتهم الطويلة ونجاحهم الكبير في العمل، فإنهم يعتقدون أنه لا يوجد أي شيء جديد يحتاجون لتعلمه من الآخرين. ومثل هذا الأسلوب سوف يقود الفريق بسرعة وسهولة إلى طريق الركود وانحدار مستوى الأداء.

من المحتمل أن يكون الفريق قد وضع نظاما خاص به فيما يتعلق بإجراءات التخطيط.

لا يجب أن تلجأ إلى هذا الاحتمال إلا بعد قيامك بدراسة الاحتمالين السابقين (وأيا دراسة الحالات التي أوردناها في المشكلة الثانية من هذا الفصل). ولكن يوجد احتمال كبير أن يكون هذا هو السبب الحقيقي للمشكلة. فقد يكون لدى الفريق مهارات إبداعية خلاقية أو قد يكون قد واجهته العديد من المواقف الصعبة التي دفعته إلى وضع نظام مستقر لإجراءات التخطيط.

ملحوظة

تتشابه هذه المشكلة مع المشكلة الثانية التي أوردناها في هذا الفصل والتي كانت تتعلق بعدم رغبة أحد أفراد الفريق في استخدام طرق جديدة في العمل. ولكن في هذه الحالة المشكلة تتعلق بعدم رغبة الفريق بأكمله في استخدام طرق جديدة وعلى هذه فإن أسباب هذه المشكلة سوف تختلف إلى حد كبير. وقد يكون من المفيد لك أن تطلع على الحالة الثانية لمزيد من الأفكار والاقتراحات.

علاج المشكلة

إذا كان الفريق لا يؤمن كثيرا باستخدام البرامج الجديدة:

إن أفضل الطرق لمواجهة تلك المشكلة أن تتوجه إلى قسم التدريب للإلمام بكل ما يمكن أن تعرفه عن هذا البرنامج. فإذا كانت بعض نواحي التغيير التي يأتي بها هذا البرنامج سوف تنفيذ الفريق حقا، بغض النظر عما إذا كانت المؤسسة سوف تستمر في العمل عليه أم لا، يجب أن تجتمع بأعضاء الفريق وتشرح لهم تلك المميزات. كما يجب أن تشرح لهم كيف يمكنهم الاستفادة من هذا البرنامج بغض النظر عن موقف المؤسسة بصفة عامة. فإذا كان تحليلك للبرنامج جيدا ولديك قدرة كبيرة على الإقناع، فإن الفريق سوف يعطي البرنامج فرصة أخيرة.

ولكن إذا لم تعتقد أن البرنامج سوف يفيد الفريق، فعليك اتخاذ قرار يتعلق بسياسة العمل. ويجب أن تعلم أنه من المحتمل إذا لم تقدم الدعم لهذا البرنامج، فإن الفريق سيهتم بعدم قيامه بدعم قرارات المؤسسة. فإذا ما حدث هذا، فعلى الفريق أن يتقبل الوضع وأن يبذل أقل مجهود للمحافظة على مصداقيته.

وقد تقوم بعض المؤسسات بالتعامل مع تلك البرامج الجديدة بطريقة خاطئة. إذ تقوم هذه المؤسسات باختبار البرامج الجديدة الواحد تلو الآخر دون إعطاء أي منها الفرصة الكافية لإثبات فعاليتها. ولذا، فإنه سوف يكون من الصعب على أي فريق تحقيق أي نجاح أو إنجاز الكثير من الأعمال في واحدة من تلك المؤسسات. ولكن في هذه الحالة يجب على الفريق أن ينمي المهارات التالية :

- أولاً: يجب أن تجيد تحديد الأجزاء الجيدة في أي برنامج جديد والتي من الممكن أن يستفيد منها الفريق، بغض النظر عن اتجاه المؤسسة نحو هذا البرنامج. وبينما تقضي المؤسسة الوقت لدراسة البرنامج بأكمله يمكن للفريق إجادة العمل على تلك الأجزاء المحددة. وبالطبع، فأنت لا ترغب في تجاهل أي شيء يمكنه مساعدة الفريق على مزيد من الإنتاجية.
- ثانياً: يجب أن تحدد الوسائل التي يمكنك اتباعها من أجل أن يظهر الفريق أمام الإدارة العليا مظهر الداعم للبرنامج الجديد. يمكنك أن تحضر التدريبات، أو ترسل للإدارة تقارير دورية توضح التقدم في تعلم البرنامج، أو أن تتحدث عن بعض نواحي البرنامج مع ممثلي الإدارة العليا. ولكن عليك أن تعرف بالتحديد ما هي أبسط طرق الدعم التي تتقبلها المؤسسة كنوع من المساندة للبرنامج الجديد.

إذا كان الفريق قد أصابه بعض الغرور فيما يتعلق بقدراته في العمل:

إذا ما اتضح هذا على أنه السبب الحقيقي للمشكلة، فليس أمامك أي خيار سوى أن تطرح الموضوع على الفريق. ولكن قبل أن تفعل هذا يجب عليك أولاً أن تقوم بتحليل البرنامج الجديد بكل حرص ودقة. فإذا لم تر أي فائدة ترجى منه، فعليك اتباع الحلول التي أوردناها في الجزء السابق. ولكن إذا ما كان هناك بعض المميزات، فعليك بإمعان النظر فيها والتأكد من أنك على صواب. وبعد ذلك قم بعرض الموضوع كله على الفريق. فإذا ما أيقنوا الفائدة الكبيرة التي ستعود عليهم من استخدام هذا البرنامج، فسوف يدركون المدى الذي وصلوا إليه من الغرور والثقة الزائدة بالنفس.

ولكن إن لم يستجب الفريق ذلك، يجب عليك وضع خطة بديلة. فيجب عليك أن تجد فريقاً آخر منافساً لفريقك يقوم بالعمل على البرنامج الجديد. ويجب أن تتأكد من أن هذا الفريق يحصل على نتائج إيجابية نتيجة لعمله على هذا النظام،

وأن هذا من شأنه أن يجعلهم يحسنون من مستوى أدائهم مما سيمكنهم من التفوق على فريقك. فإذا كان الأمر كذلك، فقد تستطيع إقناع الفريق باستخدام هذا البرنامج بغرض المنافسة مع الفريق الآخر. وقد تكون لروح التعاون أهمية أكبر من روح المنافسة داخل المؤسسات التي تعمل بنظام الفرق، ولكن يوجد بعض الاستثناءات.

إذا كان الفريق قد وضع نظاما خاصا به فيما يتعلق بإجراءات التخطيط:

إذا كان باستطاعتك، فقم بعرض النظام الخاص بالفريق على الإدارة العليا. ففي أسوأ الفروض، فسوف توافق الإدارة سوف توافق على أن يعمل الفريق بهذا النظام بدلا من البرنامج الجديد. ولكن في أحسن الظروف فقد ترى الإدارة أن نظام الفريق يعد أفضل من البرنامج الجديد ومن ثم تقوم بتطبيقه على كل أقسام المؤسسة وتعطي الفريق الفرصة لتدريب الآخرين للعمل عليه.

ولكن إذا لم ترغب الإدارة العليا في الاستماع لعرض الفريق، فعليك أن تقوم بتقديم أقل دعم ممكن للبرنامج الجديد. وقد يكون نظام الفريق بالفعل أفضل ولكن قد لا يزال هناك بعض الأجزاء في البرنامج التي من الممكن أن تساعد الفريق على مزيد من التطور والتحسين من مستوى الأداء. فإذا كان الأمر كذلك، فعليك تعلم تلك الأجزاء واستخدامها.

دعم فريق العمل

لا يجب أن تقدم أنت أو أفراد الفريق على رفض أي فكرة جديدة في العمل لمجرد كونها لم تنبع من داخل الفريق. فلا يعني أن أفراد الفريق لم يأتوا بتلك الفكرة أنها ليست جيدة. كما قد يعتقد الفريق أن الأفكار الغريبة عنهم من الممكن أن تنجح في أي مكان آخر ولكن ليس داخل الفريق. وفي بعض الأحيان يكون رأي الفريق هذا صائبا ولكن ليس دائما. وكلما كان الفريق جيدا، قل حكمه على أي أفكار خارجية من هذا المنطلق، الشيء الذي بدوره سيقوي من قدرة الفريق على القيام بتقييم البرامج والأفكار الأخرى وإظهار مواطن القوة والضعف. وتذكر أنه كلما تصور الفريق أن أفكاره هي الأفضل، تسبب هذا في عدم التفاته للأفكار الجيدة التي لم تنبع من داخله. وكما نؤكد دائما في هذا الكتاب، فلا يجب على الفريق أن يصل إلى مرحلة الركود وبالتحديد إذا ما كانت الأفكار المحيطة به هي نتاج مجهود أفرادها. فإذا ما كان لديك شك بأن الفريق يقوم برفض الأفكار الجيدة فقط لأنها وافدة من خارج الفريق، فعليك بالتخطيط لزيارة بعض الفرق الأخرى (داخل أو خارج

المؤسسة) في محاولة للعثور على بعض الأفكار الجديدة. فإذا قمت بتلك الطريقة بصفة منتظمة، فسوف يتضح لك أمران: (١) أن فريقك على مستوى جيد (٢) أن الفرق الأخرى تستخدم الكثير من الأفكار الجيدة التي سوف تساعد الفريق على أن يكون في أفضل حالاته.

٥٦

المشكلة

الفريق لا يتبع إجراءات العمل داخل الشركة

مشهد عملي

– "انظر، إنه مكتوب هنا في لوائح العمل أنه يجب أن نقوم بالتنسيق مع فريق العملاء بقسم المبيعات قبل أن نقوم بالتحدث مع أي عميل"
– "أنا أعلم أن تلك هي اللوائح فلقد قرأتها. ولكن هل تذكر ما حدث في المرة الأخيرة التي طلبنا منهم أن يأذنوا لنا بالحديث مع أحد العملاء؟"
– "نعم، لقد استغرق الأمر منهم ثلاثة اجتماعات وثلاثة أسابيع قبل أن يوافقوا على ذلك"
– "فهل تعتقد حقا أن موقفهم سيتحسن هذه المرة؟ مع العلم بأننا في حاجة لأن نتحدث مع هذا العميل خلال هذا الأسبوع إذا ما كنا سنقوم بإجراء التغييرات المطلوبة"
– "أعتقد أنك على حق، فنحن نحتاج أن نقوم بهذا الحديث في أسرع وقت ممكن"

كيف تستطيع حل ذلك الخلاف؟

الأسباب المحتملة للمشكلة

لا يفهم الفريق لماذا يجب عليه أن يتبع تلك الإجراءات.

قم دائما بمراجعة هذا الاحتمال أولا. فإن وجود إجراء معين من ضمن لوائح المؤسسة يعني أن شخص ما في وقت ما قد رأى أن هذا الإجراء ضروري. لذا، فابدأ

بفرض أن المؤسسة تحتاج من أفرادها اتباع هذا الإجراء. (حتى وإن كانت تلك الإجراءات، كما سنرى في الجزء المقبل. معقدة أكثر من اللازم).

قد تكون الإجراءات معقدة أكثر من اللازم.

تقوم المؤسسات بصفة دورية بإعادة صياغة إجراءات العمل الخاصة بها. وفي بعض الأحيان تقدم على ذلك من أجل تبسيط تلك الإجراءات. ولكن في الغالب يكون إعادة الصياغة بغرض إضافة بعض الخطوات الجديدة للتعامل مع بعض المشكلات. فإن لم تقم المؤسسة التي تعمل بها بتبسيط تلك الإجراءات مؤخرًا، فمن المحتمل أن تكون تلك الإجراءات معقدة أكثر من اللازم.

قد لا يكون هناك أي فائدة من اتباع بعض الإجراءات.

هذا هو أسوأ الاحتمالات، إذ إن الوقت قد أتى بالكثير من التغيرات في ظروف العمل، ولكن إجراءات العمل لم تتغير تبعًا.

ملحوظة

تتعامل هذه الحالة مع الإجراءات على أنها اللوائح التي تحكم العمل داخل المؤسسة وليس على أنها الإجراءات التي يمكن أن تؤثر على الفرق الأخرى. ويستعرض الفصل التالي المشكلات التي تحدث بين فريقين. فإذا كانت مشكلتك تتمثل في فريق آخر، يمكنك الاستعانة بالفصل التالي.

علاج المشكلة

إذا لم يكن الفريق يفهم لماذا يجب عليه أن يتبع تلك الإجراءات:

يجب أن تقوم بالتحري عن أسباب وجود مثل هذا الإجراء، ولماذا يجب على فريق المبيعات أن يقوم بالتنسيق بين الفريق وبين عملائه؟ وماذا يمكن أن يحدث إذا لم يتم بهذا التنسيق؟ وهل يفهم فريقك الموضوعات التي يتطرق إليها؟

ولكى يستطيع الفريق الإجابة على تلك التساؤلات يجب عليه أن يقوم بالاتصال بفريق المبيعات للترتيب لعقد اجتماع بين ممثلين عن الفريق وممثلين عن قسم المبيعات. والغرض من هذا الاجتماع هو أن يوجه الفريق لقسم المبيعات كل الأسئلة التي لا يجدها إجابة، وأن يتأكد من أنهم يقدرّون اهتمامه، وأن يقوم الفريق بتدعيم علاقته بهم.

ولكن علاقة الفريق بقسم المبيعات ليست محل اهتمامنا في هذا الموقف. ولكن الذي نريد أن نؤكد عليه هنا هو المبدأ الأساسي الذي يتمثل في التحدث مع الفرق الأخرى في المؤسسة والمتضررة من نفس الإجراء. ويجب تطبيق هذا المبدأ على كل المواقف المماثلة. ولكن إذا ما رفض فريق المبيعات التعاون معك، فعليك بالقاء نظرة على الفصل القادم.

إذا كانت الإجراءات معقدة أكثر من اللازم:

قد يكون عليك اتباع تلك الإجراءات على أية حال إلا إذا كانت ستؤثر في خدمة أحد العملاء (إن الفريق لا يرغب في تجاهل الإجراءات ولكن لا شيء يجب أن يؤثر على خدمة العملاء). فإذا كان الأمر كذلك، فعليك باتباع الاقتراحات التي ذكرناها في الجزء السابق.

لا يجب أن توافق على اتباع تلك الإجراءات بدون أي حماس. ولكن يجب أن تقوم بعقد اجتماع مع فريق المبيعات ومع أي فريق آخر يعاني من تلك الإجراءات. قم بعمل اجتماع مشترك للنظر في الإجراءات والعملية التي تتطلبها تلك الإجراءات والقيام بتبسيطها. فإذا لم ترغب الفرق الأخرى في التعاون، فقم بالضغط عليها. ولكن إذا فشلت كل محاولاتك، يمكنك اللجوء للحصول على مساندة الإدارة العليا.

ويعد التبسيط في إجراءات العمل مهمة كل فرد في المؤسسة طوال الوقت. فإذا لم تؤمن المؤسسة ذلك، فعليك القيام بتشكيل فرق أخرى للعمل معها عن قرب. ويجب أن تشترك معك تلك الفرق في تبسيط الإجراءات التي تؤثر على العمل داخل كل الفرق المشاركة. وحتى إن كانت المؤسسة لا تستخدم نظام إدارة الجودة الشاملة، يجب أن يقوم فريقك والفرق الأخرى المشاركة بتبني بعض مبادئ هذا النظام لإضافة مزيد من الفعالية على مستوى الأداء. (تتعرض المشكلة رقم ٥-٦ للتحسين المستمر لإجراءات العمل، فقد يفيدك الرجوع إليها بمزيد من الاقتراحات).

إذا لم تكن هناك أي فائدة من اتباع بعض الإجراءات:

لا يجب أن تصل إلى هذا الاحتمال إلا بعد أن تقوم بفحص تلك الإجراءات بعناية، وكذلك المشكلة التي صممت تلك الإجراءات من أجل التصدي لها. ولكن قد يثبت في النهاية عدم فائدة تلك الإجراءات. وقد تكون تلك الإجراءات قد تم وضعها عندما كانت المؤسسة لا تزال تعمل بالنظام التقليدي، أو عندما لم يكن الفريق على نفس الدرجة من النجاح والفعالية التي هو عليها الآن. كما قد تعكس تلك الإجراءات رغبة الإدارة في الإبقاء على نوع من السيطرة على الفرق.

وإذا كانت تلك الإجراءات تؤثر على بعض الفرق الأخرى، يجب أن تحصل على دعمها. وفي هذه المرة، فأنت لا ترغب في عقد اجتماع مشترك بل ترغب في تشكيل وفد يمثل كل الفرق المتضررة من تلك الإجراءات. وتكون مهمة هذا الوفد هي عرض المشكلة على الإدارة العليا وإقناعها أنه لا توجد حاجة لتلك الإجراءات.

وبفرض أنك بعد أن قمت بطرق كل الحلول، وبعد أن تحدثت مع الفرق الأخرى ومع الإدارة العليا، لم يتم تغيير أي شيء وبقيت الإجراءات على نفس درجة التعقيد التي تتسبب في إعاقة العمل وعدم تحقيق أي إنجاز على الإطلاق. هنا يجب أن تقوم أنت والفريق باتخاذ قرار في غاية الدقة. وكما يقولون فمن الأسهل أن تطلب المغفرة على خطأ ارتكبته عن أن تطلب السماح بأن تقوم بعمل شيء. وعليه يمكنك تجاهل تلك الإجراءات والقيام بالعمل بالطريقة التي تراها صحيحة وأن تنتظر ما سوف يحدث.

دعم فريق العمل

في هيئات العمل التقليدية تمثل الإجراءات جزءاً من حياة العمل اليومية. وكلما كبر حجم المؤسسة وكانت أكثر بيروقراطية، زاد التزامها للعمل من خلال تلك الإجراءات. ولكن عندما تقوم المؤسسة بالتحول إلى نظام فرق العمل المستقلة، فإنها تحتاج إلى عدد أقل من تلك الإجراءات، ولكنها تحتاج إلى مزيد من التعاون بين الفرق. وعندما تقدم المؤسسة على التحول لنظام الفرق يجب أن تقوم أولاً بفحص إجراءات العمل الخاصة بها بعناية. وقد ترغب المؤسسة في الإبقاء على بعض تلك الإجراءات. وقد ترغب في التخلص من البعض الآخر مثل ساعات العمل، وتترك للفريق حرية إدارة أوقات عمله بنفسه. ولكن ما زال يجب على المؤسسة إعادة صياغة وتبسيط الكثير من الإجراءات. فإن لم يحدث ذلك في المؤسسة التي تعمل بها، يجب أن تقوم بالحصول على دعم الفرق الأخرى وأن تشكلوا معاً جبهة واحدة للضغط على الإدارة من أجل تحقيق هذا.

المشكلة

يستمر الفريق في تجربة أساليب جديدة
في العمل لا تحظى بموافقة الإدارة

مشهد عملي

- كامل: "والآن ما رأيكم؟ إن هذا هو ما كنت أحدثكم عنه، فمن الممكن أن نقوم بتجنب تلك الخطوات الثلاث إذا ما اتبعنا تلك الطريقة"
- رامز: "تبدو وكأنها فكرة جيدة، ولكن تلك ليست هي الطريقة المفروض أن نتبعها في العمل"
- كامل: "ما هو الأهم، أن نقوم بالعمل من خلال الطرق المحددة لنا أم أن نقوم بالعمل على أحسن ما يكون؟ ألا يقوموا دائما بحثنا على أن نكون أكثر فعالية ونجد طرقا أفضل في العمل؟"
- وجدي: "بالطبع، ولكنني لا أعلم ما إذا كان يجب علينا أن نتجاهل الطرق الواجب اتباعها. قد يمكننا أن نخدع أحد الأشخاص "
- وتنسحب من هذا الحوار وأنت غير متأكد من شعورك تجاه ما سمعت. فإن الإدارة تتوقع أن يقوم فريقك بالإبداع والابتكار في العمل، ولكن ماذا سيكون شعورهم إذا علموا أن الفريق يقوم بتجاهل الطرق التي يجب اتباعها في أداء مثل تلك الأعمال. وماذا يجب عليك أن تفعل؟

الأسباب المحتملة للمشكلة

من المحتمل أن الفريق لا يفهم الإجراءات السليمة الواجب اتباعها في هذا الموضوع.

قد يحدث هذا الاحتمال في كثير من الأحيان أكثر مما تتوقع. ومن المحتمل أن تكون تلك الإجراءات موجودة في دليل قديم لم يقرأه أحد. كما أنه من المحتمل ألا تكون تلك الإجراءات قد تم تعديلها مؤخرا. كذلك قد تفترض المؤسسة أن كل الأفراد على علم بهذه الإجراءات. كما أنه من المحتمل أن تكون تلك الإجراءات معقدة للغاية ولم يحصل أي فرد في الفريق على التدريب المطلوب عليها. ونتيجة لذلك فإن أفراد الفريق يقومون بأداء المهام المطلوبة منهم بالطريقة التي تضمن لهم النجاح ولا يلتفتون إلى أكثر من هذا.

من المحتمل أن يكون الفريق قد حقق درجة كبيرة من الاستقلالية.

من المفترض أن فرق العمل تتمتع باستقلالية وقدرة على الحكم الذاتي، ولكن في نفس الوقت يحتاج الفريق إلى تنسيق كل أعماله مع باقي أقسام و فرق المؤسسة. ويجب أن يكون الفريق على درجة كبيرة من الاستقلالية، ولكن يجب أن يكون هناك نوع من التكافل بينه وبين الفرق الأخرى الموجودة في المؤسسة حتى يتسنى له تحقيق النجاح. ولذا، فقد يكون فريقك قد أعتاد على استقلاليته ولكن لم يعتمد على التكافل مع باقي الفريق.

يقوم الفريق بما يجب عليه عمله.

تقوم المؤسسات بتشكيل الفرق المستقلة التي تتمتع بالحكم الذاتي حتى يستطيعوا التعامل مع الأوضاع المتغيرة، وهذا يتضمن تحسين خطوات وإجراءات العمل الحالية عندما يتسنى لهم ذلك. ودائما ما تتوقع هيئات العمل التقليدية أن تدمم إجراءات العمل التي وضعتها للعديد من الشهور والسنين. ولكن المؤسسات التي تتبنى نظام فرق العمل لا يمكن أن تعمل بنفس الأسلوب. ولكن يجب عليها أن تقوم بتغييرات وتحسينات مستمرة على إجراءات وخطوات العمل.

علاج المشكلة

إذا كان الفريق لا يفهم الإجراءات السليمة الواجب اتباعها في هذا الموضوع:

دائما ما يتم وضع إجراءات العمل بناء على سبب معين. فقد يقوم شخص ما في مكان ما بوضع تلك الإجراءات متوقعا أن تساعد على تسهيل العمل أو زيادة جودته أو أن يتم بصورة أسرع أو أن يكون على درجة كبيرة من الكفاءة. وبمعنى آخر، فدائما ما يوجد سبب للقيام بوضع أي إجراء. وقبل أن يقوم الفريق بتغيير أي من تلك الإجراءات، يجب أن يستوعب الأسباب التي كانت وراء وضع تلك الإجراءات من الأساس. ومن المحتمل أنه على ضوء فهم أعضاء الفريق لتلك الأسباب أن يقوموا بالعدول عن رغبتهم في تغيير تلك الإجراءات أو يقدموا على تغييرها بطريقة مختلفة. وقد تأمل أن تكون لدى المؤسسة قنوات حوار مفتوحة بين الإدارة وباقي الأفراد العاملين بها. فإذا كان الأمر كذلك، يمكنك أن تقترح على كامل أن يقوم بالتحدث مع الشخص أو المجموعة أو الفريق المسئول عن وضع تلك الإجراءات. ويجب أن يتعرف كامل منهم على الهدف من تلك الإجراءات، وكيف تساعد على تحسين

الأداء. كما يجب أن يستفسر كامل عن النتائج التي يمكن أن تترتب على قيامه بالتغييرات التي يرغب فيها. وبمجرد أن يلم كامل بكل تلك المعلومات، فإن ذلك سوف يعطيه رؤية أفضل للموقف مما سيساعده على تقرير ما إذا كان سوف يقدم على التغيير أم لا. وفي حالة إذا ما كان سيقوم بإجراء هذه التغييرات، فمن خلال تلك المعلومات سوف يكون على دراية أفضل بالتغييرات التي يمكنها أن تحسن من الوضع.

ولكن ماذا لو لم تكن المؤسسة تتبنى تلك النوعية من الحوارات المفتوحة ؟ ومن المحتمل أن تكون تلك الإجراءات قد تم وضعها من قبل مجموعة من الأفراد الذين تركوا العمل بالمؤسسة أو قد يكونون غير عابئين بالإجابة على أي تساؤلات من قبل العاملين. كما قد تصر المجموعة التي قامت بوضع تلك الإجراءات على أن يتم اتباع تلك الإجراءات كما هي دون أي تغيير أو تعديل. فإذا كانت المؤسسة تريد حقا أن تعمل فرق العمل بنظام الحكم الذاتي، فعليك قراءة العلاج الأخير في تلك المشكلة. ولكن إذا لم تكن المؤسسة تبالى بذلك، فتذكر أنه من السهل أن تطلب المغفرة عن أن تطلب الإذن للقيام بعمل ما، وانظر أيضا للعلاج الأخير لهذه المشكلة.

إذا كان الفريق قد حقق درجة كبيرة من الاستقلالية:

إذا كانت تلك الإجراءات قد تم وضعها من قبل فريق آخر، وكان هذا الفريق يتوقع من باقى الفرق أن تقوم باتباع تلك الإجراءات كما هي دون تغيير، فعليك أن تطلب من أحد أفراد هذا الفريق أن يتحدث مع فريقك ويشرح له أسباب وضع تلك الإجراءات بهذه الطريقة. وهذا يعطى الفرصة لكامل وباقى أفراد الفرق الأخرى في توجيه التساؤلات الخاصة بتلك الإجراءات والتي من الممكن أن ترضيهم الإجابة عليها أو أن تجعلهم يقترحون بعض الإضافات والتعديلات. وتعد تلك من أفضل الطرق للتعامل مع موقف مثل هذا.

ولكن إذا تعذر على الفريق الوصول إلى الشخص أو الفريق المسئول عن وضع تلك الإجراءات والتعرف على أسباب وضعها، فإن أفراد الفريق بحاجة لأن يجتمعوا معا لمناقشة ما إذا كانوا سوف يتبعون تلك الإجراءات. ويجب أن يقوم كامل بعرض تحليله للموقف والأسباب التي جعلته يعتقد أن طريقته هي الأفضل. ويجب أن يقوم باقى أفراد الفريق هنا بدور الناقد لمحاولة إيجاد الثغرات في تلك التغييرات التي يمكن أن تتسبب في إعاقة الفرق الأخرى. وعندما يتمكن الفريق من الوصول إلى قرار جماعي، فعليك بقراءة الجزء القادم.

إذا كان الفريق يقوم بما يجب عليه عمله:

يجب على الفريق أن يقوم بتهنئة كامل لأنه تمكن من التوصل إلى طريقة جديدة أفضل في العمل. كما يجب أن يقوم الفريق بتطبيق تلك الطريقة الجديدة. بعد ذلك يجب أن يقوم الفريق بتحليل الطريقة الجديدة التي توصل إليها كامل وذلك لسببين. السبب الأول هو أنه من خلال استخدام طريقة كامل الجديدة، فمن الممكن أن يجد الفريق بعض الإجراءات الأخرى التي تحتاج إلى تغيير مشابه. والسبب الثاني هو أنه من المحتمل أن تحتاج الفرق الأخرى لاستخدام الطريقة الجديدة. فإذا كان هذا صحيحا، يجب على الفريق أن يقوم بكتابة تفاصيل هذه الطريقة والأسباب التي دعت للتغيير وتقديمها للفرق الأخرى. ومن المفضل أن يقوم كامل بدور القيادة في هذا الشأن.

دعم فريق العمل

الدرس الأول الذي يجب أن يستوعبه الفريق من تلك الحالة هو أنه يجب عليه تقدير أي طريقة جديدة في العمل حتى ولو لم يقم الفريق بوضعها. ولكن يجب على الفريق أن يقوم بالبحث عن التعديلات والتغييرات التي تقوم بها الفرق الأخرى على إجراءات العمل واتباعها. والدرس الثاني المستفاد أنه يفرض أن الفرق الأخرى قد تعلمت نفس الدرس، فإنه يجب على الفريق أن يكون على استعداد لمشاركة الفرق الأخرى في كل التغييرات والتعديلات التي يجريها أفرادها على إجراءات العمل. ولن يتسنى للمؤسسات التي تعمل بنظام الفرق المستقلة الازدهار إلا إذا قامت تلك الفرق باستمرار بتبادل التعديلات والتغييرات التي تقوم بها. ولا يجب أن يقوم فريقك أو أي فريق آخر بالنسيان إلى اعتقاد أنه لا يجب اتباع أي فكرة واردة من خارج الفريق. إذ إن الأفكار الجيدة لا يمكن إنكارها ولا يهيم من الذي قام باكتشافها أولا.

٧٦

المشكلة

الفريق يبدو غير منظما بصورة دائمة

مشهد عملي

- في خلال أحد الاجتماعات تتساءل: "هل نحن على استعداد بأن نقوم بتطبيق الطريقة الجديدة التي وصلنا إليها؟"

- أمين: "في الحقيقة نحن في طريقنا إلى ذلك. وقد كان بدر سيقوم بنسخ كل تفاصيل الطريقة ويوزعها علينا ولكنه انشغل في اجتماع مع فريق العملاء. ولكن هذا لا يهم كثيرا الآن إذ إن التعديلات التي أجراها مرسى على تلك الطريقة تتعارض مع السياسة الجديدة. كما أن رشدي لم ينته بعد من تنسيق التفاصيل مع الفريق الآخر الذي ساعدنا في التوصل لتلك الطريقة الجديدة. وهذا يذكرني بأن أخبرك بأنهم غاضبون منا لأنه كان من المفروض أن نبدأ في استخدام الطريقة الجديدة الخميس الماضي"

مرة أخرى تجد أن الفريق لا يستطيع أن يقوم بتنظيم العمل من أجل إرساء تغيير بسيط.

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد يركز الفريق فقط على النواحي الهامة من المهام التي تسند إليه.

يقوم كل فرد منا تقريبا بالترفة في العمل بين المهام الهامة وبين باقي المهام الأخرى. ودائما ما نفضل العمل أولا على المهام الهامة. وعندما تسنح لنا الفرصة فإننا نقوم بباقي المهام ولكن بدون حماس ورغبة حقيقية. ولا تختلف فرق العمل كثيرا في هذا الشأن. فإذا لم يقم الفريق ببذل مزيد من التركيز وتنظيم أفضل للعمل، فإنه سوف يكون من السهل أن يتم تأجيل بعض المهام مثل تطبيق طرق العمل الجديدة إلى أجل غير مسمى.

لا يجيد الفريق القيام بعمليات المتابعة.

يستمتع الكثير من الأفراد وفرق العمل بالتحدي المتمثل في ابتكار الأفكار والاتجاهات الجديدة في العمل. (انظر المشكلة القادمة). ولكن مع الأسف، فإن هؤلاء الأشخاص يفقدون الحماس عندما ينتقلون من مرحلة تطوير الأفكار إلى مرحلة وضعها حين التنفيذ. وفي الحقيقة، فإن العمل على تنفيذ أي طريقة جديدة يكون غير ممتع

كما أنه يتطلب الكثير من التفاصيل. ويمكن للفريق بسهولة أن يجد العديد من الأسباب التي تجعل ليس لديه الوقت الكافي للقيام بمثل تلك الأعمال التنفيذية. الشيء الذي يتسبب في وضع تلك المهام في منتصف الطريق. وينتج عن هذا حدوث فوضى وسوء نظام في العمل حيث إنه لا يقوم أحد ببذل الجهد والوقت الكافين من أجل إتمام المهمة على أكمل وجه.

لا يستطيع الفريق تنظيم أي عمل يقوم به.

قد لا يكون الفريق قد تلقى التدريب الكافي حول كيفية تنظيم العمل داخل الفريق. وقد يكون السبب في هذا هو تمكنه من أداء مهامه بنجاح دون أن يكون لديه أي مهارات تنظيمية في العمل.

علاج المشكلة

إذا كان الفريق يركز فقط على النواحي الهامة من المهام التي تسند إليه:

إننا جميعاً نحتاج إلى التركيز على الأعمال الهامة أولاً قبل أن نبدأ في أداء الأعمال الأخرى. ولكن لا يجب أن نتجاهل القيام بتلك الأعمال الأخرى التي تعتبر أقل أهمية. وتعد أفضل الطرق لكي يتسنى للفريق القيام بهذا أن يقوم الفريق بتنظيم العمل بطريقة جيدة. وفي الحقيقة، فإن التنظيم الجيد للعمل هو الطريقة الوحيدة التي ستمكن الفريق من التركيز على المهام الهامة وفي نفس الوقت القيام بالعمل على باقي المهام الأخرى.

ويجب أن يشترك كل أفراد الفريق في حل تلك المشكلة. ولكن من المحتمل أن يتطلب منك الأمر القيام بفتح باب المناقشة في هذا الموضوع. ولكن يجب أن تؤكد على أهمية مشاركة كل أفراد الفريق في تحليل تلك المشكلة ومحاولة إيجاد حل لها. (يجب أن تضم حداً فاصلاً بين قيامك أحياناً بدور ضمير الفريق الواعظ وبين تحملك لمسئولية أدائهم). وإذا لم يكن هناك ما يحفز الفريق على مناقشة تلك المشكلة، فعليك أن تلفت انتباهه إلى الأثر السلبي الذي يتسبب فيه سوء تنظيم العمل داخل الفريق على الفرق الأخرى.

ولكن إذا لم يؤثر أي من هذا على موقف الفريق، فإن المشكلة قد أصبحت في غاية الخطورة. فلقد أصبح الفريق غير منظم في عمله ومن المحتمل أيضاً أنه أصبح

متمركزا حول نفسه. ويجب على الفريق القيام بالكثير من الخطوات قبل أن يعود لما وصل إليه من قبل من نجاح وفعالية. وقد تأمل أن يرى بعض أفراد الفريق أن عدم تنظيم العمل هو سبب المشكلة. فإذا حدث هذا، يجب عليك أن تجتمع مع هؤلاء الأشخاص وتحاولوا معا إقناع الفريق بالتدريب على القيام باستعادة روح النظام في أدائه لأعماله. وقد يكون هذا عملا شاقا وصعبا للغاية. ولكن أفضل طريقة لتفادي هذا الأمر هي أن يقوم الفريق بتنظيم عمله حتى لا يضطر لمواجهة تلك المشكلة.

إذا كان الفريق لا يجيد القيام بعمليات المتابعة:

يجب أن تقوم بعرض المشكلة على الفريق. وفي هذه الحالة، فإنك لا تقوم بدور ضمير الفريق الواعظ، ولكنك تقدم للفريق فرصة لكي يقوم بالنظر إلى الفرق الكبير بين ما يرغب في أدائه وبين ما يقوم به بالفعل. ويجب أن يقوم الفريق بتحديد الاختيارات التي يفضلها. ولكن مهما كانت تلك الاختيارات، فمن الواجب التعامل مع تلك المشكلة على الفور.

وإليك بعض الاختيارات:

● إذا كان هناك فريق آخر يجيد عمليات التنفيذ ولكنه لا يجيد ابتكار الأفكار الجديدة (انظر المشكلة رقم ٦-٩)، يجب أن يقوم فريقك بتشكيل نوع من التحالف مع هذا الفريق. ومن خلال هذا التحالف يمكن لكل طرف أن يؤدي الأعمال التي يجيدها ويفضلها. ولكن هذا لا يعني أن يقوم فريقك بابتكار الأفكار الجديدة ومن ثم الإلقاء بها للفريق الآخر من أجل التنفيذ. فمن أحد الأسباب التي جعلت المؤسسة تطبق نظام فرق العمل هو رغبتها في تجنب هذا النوع من قصر عمل معين على مجموعة معينة. لذا، يجب على الفريق أن يجتمع مع الفريق الآخر باستمرار ويقومون معا بالتعامل مع هذا الموقف كشركاء.

● إذا كان من بين أفراد الفريق بعض الأشخاص الذين يمكنهم القيام بأعمال التنفيذ بكفاءة، يمكن أن يطلب منهم الفريق أن يقوموا بمعظم أعمال التنفيذ. ولكن دعني أذكرك من انه لا يجب أن تختص هؤلاء الأشخاص فقط بأعمال التنفيذ، إذ إن هذا سيتسبب في وجود تفرقة داخل الفريق بين الأشخاص الذين يقومون بتطوير الأفكار الجديدة والأشخاص الذين يقومون بتنفيذها. ولكن في مقابل قيام هؤلاء الأشخاص (والذين يمكن أن تتراوح نسبتهم ما بين ٦٠ و ٨٠

٪ من أفراد الفريق) بالأعمال التنفيذية، يجب على الفريق أن يبدي استعداداً بأن (١) يستشير هؤلاء الأشخاص في مرحلة وضع الأفكار وتطويرها (٢) أن يقوم باقي الأفراد ببعض عمليات التنفيذ.

● ولكن إذا لم يفلح أي من تلك الحلول، فعليك بمحاولة الاستعانة بالبدائل التالية. يمكن أن يحاول الفريق أن يطلب من الإدارة العليا تغيير مهمته إلى مهمة أخرى تكون فيها مساحة الأعمال التنفيذية محدودة. وقد يفلح هذا الحل ولكن لا يجب أن تعتمد على ذلك كثيراً. وهنا لن يكون أمام الفريق إلا أن يقرر استجماع كل مهاراته من أجل القيام بأعمال التنفيذ بنجاح. ويجب أن يقوم الفريق بتطوير بعض إجراءات العمل الداخلية التي تضمن القيام بعمليات التنفيذ وتضمن أيضاً أن مهام العمل قد تم توزيعها بالعدل بين أفراد الفريق. ويجب أن يلتزم الفريق بهذا القرار وأن يقضي الكثير من الوقت والمجهود للقيام بالأعمال التنفيذية على خير وجه.

إذا كان الفريق لا يستطيع تنظيم أي عمل يقوم به:

يتحتم على الفريق أن يتوقف عن هذا ويقوم بإمعان النظر في الحال الذي وصل إليه. ويجب أن يسأل الفريق نفسه عن أسباب عدم تنظيمه لعمله. كما يجب أن يضم يده على ما من قصور في النواحي التنظيمية. كذلك يجب أن يبدأ الفريق في التفكير في كيفية إيجاد حل لتلك المشكلة. ويجب أن يتوصل الفريق إلى الإجابة على تلك التساؤلات بسرعة قبل أن يتكون انطباع عنه أنه غير منظم، إذ إن ذلك سوف يكون له أثر سلبي على الفريق.

ويمكن أن تبدأ بتحليل بعض الطرق الأساسية التي يتبعها الفريق في عمله. فقد تكون تلك الطريقة طويلة وبطيئة. كما قد تكون غير قادرة على إنجاز المهام المطلوبة من الفريق. أو قد تكون تلك الطريقة ضعيفة بحيث يؤدي كل فرد في الفريق الأعمال التي يتميز بها فقط. وإذا كنت تحتاج مساعدة خارجية في تحليل طريقة عمل الفريق، فلا تتردد في الاستعانة بها.

وعندما يكون أحد الأفراد أو الفريق أو المجموعة غير منظمة، فإنه يكون لديها تبرير من السهل توقعه وهو عدم وجود وقت كاف. فقد يكون من السهل أن يتحجج الفريق بأنه لا يوجد الوقت الكافي لتحليل الموقف أو لإيجاد الحلول أو للقيام بتنفيذ تلك الحلول. ولا يجب أن تستخدم بتلك الحجج والتبريرات الواهية، إذ إنه يجب على الفريق أن يجد الوقت الكافي للتحليل والحل والتنفيذ. ومن الممكن أن يقوم فريق فرعي بعملية التحليل بينما يقوم باقي أفراد الفريق بالانتهاء من العمل.

ومهما كانت الأسباب:

يجب أن تبدأ في التعامل مع المشكلة في الحال. فإن الفريق الذي يؤخذ عنه انطباع أنه لا يستطيع أن يقوم بأي عمل (في الوقت المحدد، أو على أكمل وجه، أو بدون تكلفة كبيرة) لهو في وضع خطير يهدد أمنه واستمراره في العمل كفريق. فقد تقرر الإدارة حل الفريق وتوزيع أفرادها على الفرق الأخرى القادرة على تنظيم العمل.

دعم فريق العمل

يجب على أي فريق فعال وناجح أن يقوم بخلق موازنة مستمرة ومتغيرة بين كل من المهام التي تسند إلى الفريق والأشخاص الذين سيقومون بها والتوقيت المناسب لذلك. ويجب أن ينتقل دور القيادة من فرد إلى آخر داخل الفريق. كما يجب على كل فرد في الفريق أن يهتم بمصلحته الشخصية، وكذلك بمصلحة باقى الأفراد وأيضاً بمصلحة الفريق بوجه عام. وقد تؤدي تلك المرونة إلى نوع من عدم النظام في العمل، ولكن يجب تجنب حدوث هذا. فمن الممكن الاستفادة من تلك المرونة في التأكد من أداء الفريق للمهام غير المرغوب فيها، وأن أداء تلك المهام لا ينحصر فقط على أحد أفراد الفريق.

٨٦

المشكلة

الفريق لديه الكثير من القدرات الإبداعية
ولكنه غير منتج بالقدر المطلوب

مشهد عملي

يستدعيك رئيسك في العمل ويدور بينكما الحوار التالي:

– “أعتقد أنك تعلم تماما لماذا استدعيتك اليوم إلى مكتبي”

– “نعم، أستطيع أن أتوقع ذلك، إنه بسبب تخلفنا عن ميعاد التسليم مرة

أخرى”

– “بالضبط، في الحقيقة إن فريقك من أفضل الفرق في المؤسسة قدرة على الإبداع

والابتكار. فأنتم تستطيعون تطوير عدد من الأفكار الجيدة في أسبوع أكثر مما يستطيع

أي فريق آخر تطويره على مدى ثلاثة أشهر. وأنا أقدر لكم ذلك. ولكني لا أستطيع تقبل فكرة أنكم أقل فريق منتج في المؤسسة. ويجب عليك أن تقوم مع الفريق بمحاولة لإيجاد أي طريقة لتغيير هذا الوضع، فإن المؤسسة لن تستطيع احتمال قلة إنتاجيتكم أكثر من هذا؟”

وبينما تسير عائداً إلى الفريق تتساءل ما الذي يجب عليك عمله إزاء تلك المشكلة.

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد يكون الفريق غير منظم في العمل.

إن الأفراد والفرق الذين يكونون على درجة من الكفاءة والإبداع يجب أن يكونوا أيضاً على درجة كبيرة من النظام. ولكن فريقك يتمتع بنصف تلك المزايا وهي قدرته على الإبداع، ولكن ليس لديه أي مهارات تنظيمية. وهنا يتعين على الفريق القيام بتطوير تلك المهارات مع السيطرة على قدراته الإبداعية دون الإضرار بها. ويمكن للفريق القيام بهذا طالما كانت لديه النية في ذلك.

– لا يعرف الفريق كيف يمكنه الانتهاء من إنجاز الأعمال المسندة إليه بنجاح.

مما لا شك فيه أننا جميعاً نقضل القيام بالأعمال التي نحياها. وهذا من شأنه أن يجعلنا ننتقن تلك الأعمال أكثر فأكثر. وهذا بدوره يجعلنا لا نهتم بتنمية المهارات الأخرى التي تتعلق بالأعمال التي لم تستهونا من البداية. وقد يكون هذا بالتحديد هو ما حدث لفريقك. وحيث إن الفريق لديه قدرة كبيرة على الإبداع، فإنه يفضل القيام بالمهام الإبداعية فقط. وبالتالي فإن أفراد الفريق لم يتدربوا على القيام بالأعمال الأخرى التي لا تتطلب أي إبداع. (وقد يكون أداؤهم واتجاهاتهم في العمل مرتبطين بالاتجاه الذي أشرنا إليه في الجزء السابق).

قد تكون المهمة المسندة إلى الفريق غير ملائمة لقدراته.

لا يجب أن تميل إلى هذا الاحتمال إلا بعد أن تقوم بدراسة الاحتمالين السابقين. وفي الحقيقة، فقد تكون المهمة المسندة إلى الفريق غير ملائمة لقدراته. فإذا كان الفريق لديه قدرات إبداعية عظيمة وأسندت إليه مهمة روتينية، فسوف يعرض عن العمل ولا يقوم بإنجاز المهمة.

علاج المشكلة

إذا كان الفريق غير منظم في العمل:

يجب أن يبدأ الفريق بعملية تقييم صادقة لمواطن القوة والضعف لديه. وقد يكون هذا أمرا صعبا للغاية وبالتحديد في حالة الفريق المبدع. ذلك لأن الأشخاص المبدعين دائما ما يرون أن الأعمال الروتينية غير المبدعة تعد دون مستواهم. ومن إحدى مهامك هنا أن تقوم بمساعدة الفريق على التغلب على تلك المشاعر. فلا يهم أن تكون تلك الأعمال الروتينية دون مستواهم، ولكن المهم لمصلحة الفريق أن يقوم بأداء تلك الأعمال بكفاءة. انظر الجزء القادم لمزيد من الاقتراحات.

ونتيجة لتمتع الفريق بقدرات إبداعية عظيمة، فمن المحتمل أن يكون أفرادها على درجة كبيرة من الذكاء والحماس. والآن يجب عليهم أن يوجهوا هذا الحماس نحو الأداء الفعال لمهمة الفريق بأكملها. وبينما يقوم الفريق بتنظيم العمل، فإنه سيواجه خطرين. الخطر الأول يتمثل في اعتقاد الفريق أنه لا يجب عليه أن يهتم بمثل تلك الأعمال وأن يتركها لكي يقوم بها الآخرون. ولقد ناقشنا هذا الاتجاه في الجزء السابق. أما الخطر الثاني فيتمثل في خوف أفراد الفريق من أنه عندما يقومون بأداء تلك الأعمال الروتينية غير المبدعة، فإنهم سوف يفقدون ملكة الإبداع. ومن المحتمل أن يكون هذا خطرا حقيقيا وأن يكون متغلغلا داخل نفوس وعقول أفراد الفريق. ويجب أن تساعد الفريق على أن يتعلم كيف يمكنه القيام بالأعمال الروتينية غير المبدعة مع الحفاظ على قدراته الإبداعية. كذلك يجب أن تساعد الفريق في التركيز على هدفه الذي يتمثل في أنه كلما أجاد الفريق القيام بالأعمال الروتينية والتنفيذية، زادت آثار أفكاره الإبداعية.

إذا كان الفريق لا يعرف كيف يمكنه الانتهاء من إنجاز الأعمال المسندة إليه بنجاح:

إن الطريقة الوحيدة الفعالة في هذا الموقف هي أن تحاول إقناع الفريق بأن قيامه بتعلم كيفية إنجاز تلك الأعمال الروتينية يعد تحديا مبدعا لقدراتهم. فقد تكون الأعمال الروتينية مملة بالنسبة للشخص المبدع. ولكن محاولة إيجاد طريقة للقيام بتلك الأعمال في أقل وقت ممكن تعد تحد تشجيع مبدعا. كما يمكنك أن تشجع جوا من التنافس الشريف بين أفراد الفريق يركز على من منهم سيستطيع أداء الأعمال

الروتينية بطريقة أسرع. (وقد يقرر الفريق أنه لفترة بسيطة يتم إسناد المهام الإبداعية للأشخاص الذين يجيدون العمل بكفاءة على الأعمال الروتينية).

ويجب أن تحترس من الخطر الذي قد يحدث هنا. فعندما يبدأ هؤلاء المبدعون في استخدام قدراتهم الإبداعية في العمل على الأعمال الروتينية، فإنهم غالباً ما يقومون بالاطلاع على أدق تفاصيل المشكلات التي تتعلق بالأعمال الروتينية. ومن ثم، فإنهم يشروعون في التخطيط لإجراء بعض التغييرات التي يمكنها أن تجعل تلك الأعمال أكثر فعالية أو أسرع قليلاً. ويعد هذا إهداراً كبيراً لوقت ومجهود الأفراد والفريق والمؤسسة. لذا يجب أن تساعد الفريق على أن يحتاط من هذا وأن ينتبه تماماً لئلا ينساق أحد الأفراد إلى هذا الخطر. فالهدف هنا هو القيام بالأعمال الروتينية بسرعة وفعالية فقط. لذا يجب أن يقوم الفريق بتوفير التدفق الإبداعي لتطوير المزيد من الأفكار القيمة.

إذا كانت المهمة المسندة إلى الفريق غير ملائمة لقدراته:

يجب أن يقوم الفريق بتقييم موقفه بدقة. وكما اقترحنا في المشكلة السابقة، فمن الممكن أن يقوم الفريق بالتحالف مع فريق آخر يفضل القيام بالأعمال الروتينية (انظر المشكلة القادمة). ولكن إذا لم يتوافر ذلك، يجب أن يقوم الفريق باتخاذ المبادرة في رفع الأمر إلى الإدارة العليا.

ويتوقف نجاح الفريق في هذا الموقف على قدرته في القيام بعرض مقنع للمشكلة. لذا يجب أن يقوم الفريق بالتحضير لهذا العرض بعناية. فإذا ما رأت الإدارة العليا أي فائدة ستعود عليها فسوف تقوم بوقف المهمة الحالية وإعادة تكليف الفريق بمهمة أخرى على قدر كبير من الأهمية. لذا يجب أن يقوم الفريق بتوضيح الفائدة التي ستعود على المؤسسة (وليس على الفريق) من إجراء هذا التغيير. فإذا ما تمكن الفريق من القيام بهذا، فعلى أقل تقدير سوف يكون لديك أمل في الحصول على مهمة أخرى.

دعم فريق العمل

إن عملية إيجاد توافق بين الأفراد وبين الأعمال المسندة إليهم تعد مهمة هامة وصعبة. وكذلك الحال أيضاً في محاولة إيجاد توافق بين فرق العمل وبين المهام والأعمال التي تناسبها. وغالباً ما تبدأ هيئات العمل في تشكيل فرق العمل دون أن تقوم بتحليل مهارات وميول الأفراد. لذا يجب على الفريق أولاً أن يقوم بعمل موازنة

داخلية بين المهارات التي لدى الأفراد. وإذا ما وجد الفريق بعض الأشخاص غير المتوافقين مع باقي أفراد الفريق، يجب محاولة إيجاد عمل آخر لهم. (وقد تعرضنا لهذه المشكلة في بداية الكتاب بالتفصيل). ويجب على الفريق أن يتأكد من أن المهمة المسندة إليه تتوافق مع المواهب والمهارات الخاصة بأفراده. وعلى الفريق أن يبدأ في هذا بعد أن يتم تشكيله على الفور. ولكن لا يجب أن يخشى الفريق من طلب تغيير المهمة المسندة إليه إذا كان لديه سبب واضح وقوي للإقدام على ذلك.

٩٦

المشكلة

أن يعيد الفريق إنجاز الأعمال ولكن ليس لديه أي قدرات إبداعية

مشهد عملي

يدور الحوار التالي بينك وبين رئيسك المباشر:

- السيد سامي: "إنني أقدر لك وفريقك التزامكم بمواعيد التسليم بمنتهى الدقة"

- "شكرا لك، ولكنني أشعر أنك تريد أن تستفسر عن شيء"

- السيد سامي: "أنت قوي الملاحظة، في الحقيقة لقد خيب الفريق آمالي بمستوى أدائه. ففي وجود المواهب الكثيرة المتمثلة في أفراد الفريق بما فيهم أنت لقد توقعتم منكم أن تبدعوا في العمل وأن تبتكروا أفكارا جديدة. وهذا ليس معناه أنكم لا تقومون بعمل جيد لأنكم في الحقيقة تؤدون العمل بصورة جيدة، ولكنكم لا تبتكرون أي أفكار أو حلول جديدة مثل باقي الفرق"

وقد كنت تعلم هذا الخلل في الفريق من قبل. فلقد ناقش الفريق هذا النقص عدة مرات. ولكن السؤال هنا هو كيف يمكنك أن تزيد من القدرات الإبداعية للفريق؟

الأسباب المحتملة للمشكلة

لا يعتقد الفريق أن الإبداع مهم في العمل.

يوجد القليل من هيئات العمل التقليدية التي تقدر أهمية الإبداع في العمل باستثناء بعض الأقسام (مثل قسم الأبحاث والتطوير و قسم تطوير الإنتاج، وقسم تصميم الوحدات وما إلى ذلك). ولكن في الغالب، فإن التقدير الأكبر يكون للقدرة على القيام بالتوقعات العملية والأداء الفعال للأعمال الروتينية. وعلى الأقل هذا هو الوضع المعتاد لنظام العمل داخل تلك الهيئات. ولكن اليوم، وحتى الهيئات التقليدية تواجه مصاعب كثيرة في المنافسة بنجاح ما لم تكن لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة بعض القدرات الإبداعية. وفي حالة المؤسسات التي تعمل بنظام الفرق، فإن الأمر يكون ملحا بدرجة أكبر إلى الإبداع في العمل إذ إن إحدى المهام الأساسية للفريق الاستجابة السريعة للأوضاع المتغيرة.

لا يعرف الفريق كيف يكون مبدعا في الأعمال التي يؤديها.

إن الأفراد والفرق التي لا ترى أي حاجة للإبداع في العمل دائما ما تجهل كيفية ابتكار الأفكار الجديدة والمبدعة. كما تكون تلك الفرق في الغالب ليست على دراية بكيفية القيام بالتعامل مع أي أفكار تراودهم وكيف يمكنهم تطويرها وتقويمها حتى تكتمل ثم بعد ذلك ينتقلون من مرحلة ابتكار الأفكار إلى مرحلة التنفيذ.

لا يوجد توافق بين الفريق وبين المهمة المسندة إليه.

من المحتمل أنه عند تشكيل الفريق في البداية لم تدرك المؤسسة أهمية أن يكون لدى الأفراد أي قدرات إبداعية من الممكن أن تعينهم على أداء المهام المطلوبة منهم. ومن المحتمل أنه كان هناك توافق بين الفريق وبين المهمة المسندة إليه في البداية، ولكن الموقف قد تغير وأصبح هناك عدم توافق. ولكن مهما كانت الأسباب، فإن المؤسسة تحتاج إلى قدر كبير من الإبداع في العمل لا يقوى الفريق على توفيره.

علاج المشكلة

إذا كان الفريق لا يعتقد أن الإبداع مهم في العمل:

من الواضح أن الفريق لم يستطع بعد تجاوز الفترة الانتقالية بين متطلبات العمل في هيئات العمل التقليدية وبين متطلبات العمل في المؤسسات التي تعمل بنظام الفرق. فما زال الفريق يعتقد أن المؤسسة تقدر التوقعات العملية والأداء الفعال للأعمال

الروتينية أكثر من أي شيء آخر. وبالتالي، فإن الفريق لا يرى أي حاجة للإبداع في العمل. ويعد هذا أحد المواقف التي تحتم عليك أن تقود الفريق في حل تلك المشكلة. ويجب أن تبدأ بوصف الحوار الذي دار بينك وبين السيد سامي. فإذا كان المدير يرى أن الفريق بحاجة إلى تطوير المزيد من القدرات الإبداعية، فسوف يجب على الفريق التنفيذ. ويمكنك أن تطلب من السيد سامي أن يتحدث إلى الفريق وأن يطلعهم على أهمية أن يكون لديهم قدرات إبداعية.

وإذا كان هناك فريق آخر يقدم نفس المنتج أو الخدمات التي يقوم بها فريقك ولكنه يتميز بقدرته على الابتكار والإبداع، فعليك أن تقوم بمقارنة المنتجين أمام الفريق موضحا الجزء الإبداعي في عمل الفريق الآخر. ويجب أن تتأكد من أن الفريق قد لاحظ الفارق المتمثل في القيمة المضافة للعمل نتيجة للمسات الإبداعية من قبل أفراد الفريق الآخر. ويمكن أن تطلب من أحد أفراد هذا الفريق أن يشرح لفريقك كيف تمكن فريقه من الوصول إلى تلك الأفكار المبتكرة. وإن لم تفعل تلك الطريقة فعليك بأخرى. قم بعمل أي شيء حتى يدرك الفريق الأثر الذي تحدثه اللمسات الإبداعية والأفكار المبتكرة على أي عمل.

فإذا ما تمكن الفريق من إدراك الفرق بين العاملين وبالتالي استطاع أن يتحمس أثر الإبداع في العمل، فعليك أن تستعين بخدمات أحد الاستشاريين الذي يمكنه أن يشرح للفريق بعض المهارات والطرق الأساسية في الإبداع. كما يمكن أن ترسل الفريق للحصول على التدريب المناسب على تنمية القدرات الإبداعية لديهم. كذلك يمكن أن ترسل وفدا من الفريق لزيارة الفرق الأخرى المشهورة بقدراتها الإبداعية والتي يمكنها أن توضح للفريق كيف تقوم بابتكار الأفكار الجديدة.

كذلك يوجد اقتراح أخير ولكنه أكثرها فعالية. فيمكن أن يقوم الفريق باختيار مشروع معين للعمل عليه. وبعد ذلك يعمل الفريق على ابتكار مجموعة من الأفكار الإبداعية لاختار منها ما يناسبه. ويمكن أن تستخدم تلك الطريقة كنقطة بداية نحو مزيد من الممارسة العملية لابتكار الأفكار الجديدة ووضعها حيز التنفيذ فيما يتعلق بسلسلة من المنتجات.

إذا كان الفريق لا يعرف كيف يكون مبدعا في الأعمال التي يؤديها:

قد تساعدك الأفكار التي طرحناها في الفقرة السابقة هنا أيضا. ولكن يجب أن تركز على كيفية قيام الفريق بابتكار الأفكار الإبداعية. ويجب أن تتأكد من أن

الفريق لا يفهم فقط ماذا يجب عليه أن يفعل ولكنه يدرك السبيل إلى ذلك أيضا. وبالرغم من هذا، فإن الفريق قد لا يتعامل مع حاجته إلى تنمية القدرات الإبداعية بنفس الطريقة المنتظمة والتفصيلية التي يتعامل بها مع باقي المهام التي يقوم بها. لذلك يجب عليك أن تساعد الفريق على إدراك أن تلك المهمة الجديدة تتطلب منه الاستجابة لها بطريقة مختلفة.

وتذكر أنه سواء في هذا الموقف أو في الموقف السابق، فإن الفريق يكون بحاجة إلى إجراء العديد من التغييرات الجذرية. وقد تتسبب تلك التغييرات في حدوث بعض الاضطرابات الداخلية، إذ قد يشعر أفراد الفريق بالانزعاج وبعدم كفاءتهم. لذا يجب أن تحرص على أن يسود جو من الصراحة والتقبل لأي محاولات يقوم بها الفريق. ولا يجب أن تقوم بتوجيه الانتقادات للأفكار الضعيفة بل يجب أن تشجع أفراد الفريق أن يقوموا بتطوير تلك الأفكار. (فإن معظم الأفكار الجيدة كانت وليدة لأفكار ليست على درجة كبيرة من الجودة والتي كانت بدورها وليدة لأفكار ضعيفة). وكلما زادت الحرية التي سوف يشعر بها أعضاء الفريق، تمكنا من تنمية قدراتهم الإبداعية في أقل وقت ممكن.

وأخيرا أود أن أشير إلى أن الأفراد والفرق يمكنهم أن يكونوا في قمة الإبداع إذا ما اضطروا إلى مواجهة بعض المشكلات التي تحتاج منهم إلى ابتكار حلول إبداعية. فقد يكون السبب من الأساس هو عدم إسناد أي مهمة للفريق تحفز قدراته الإبداعية وتثير أفكاره المبتكرة. لذا فقد يتعين على الفريق أن يقوم بالتفاوض من أجل الحصول على بعض المهام التي تستحث كل مهارات الإبداع والابتكار التي لديه والتي لم يكن يعلم بوجودها.

إذا كان لا يوجد توافق بين الفريق وبين المهمة المسندة إليه:

وكما اعتدنا دائما فلا يجب عليك أن تلجأ إلى هذا الاحتمال إلا بعد أن تقوم بدراسة الاحتمالين السابقين. ثم قم بمراجعة الجزء المطابق لهذا الجزء من الحالة السابقة ولكن عكس الهدف. فأنت هنا تبحث عن فريق آخر يريد القيام بالأعمال الإبداعية مقابل أن يقوم فريقك بتولي كل أعمال التنفيذ بسرعة وكفاءة. أو تريد استبدال مهمة الفريق بمهمة أخرى تمكن الفريق من التركيز على الجانب التنفيذي بفعالية.

وإذا توصل الفريق إلى استنتاج أن المهمة المسندة إليه تتطلب الكثير من القدرات الإبداعية التي ليست في إمكانه، فإن الفريق قد يصيبه الإحباط واليأس. وبينما

نتصور دائما الأفراد السبدعين على أنهم ذوو شخصيات غريبة وغير عادية، فإننا دائما ما ننظر إليهم على أنهم أشخاص متميزون. وهم كذلك في الحقيقة. ولكن يجب أن يتفهم أفراد فريقك أن هناك نوعا آخر من الأشخاص المتميزين والمتمثلين في الأشخاص الذين يعرفون كيف يقومون بأداء الأعمال المسندة إليهم، والذين يمكن للجميع الاعتماد عليهم في القيام بما يتعين القيام به.

دعم فريق العمل

تتشابه كل فرق العمل الناجحة إلى حد كبير. فيستطيع كل الأفراد العمل معا بنجاح، كما أنهم يشتركون جميعا في قيادة الفريق، ويقدمون الدعم والمساندة لبعضهم البعض. كذلك فإن فرق العمل لديها القدرة على تحديد المشاكل التي تواجهها والتعامل معها. فهم يقومون بإنجاز المهام المسندة إليهم حتى في أصعب الأوقات. كما تختلف تلك الفرق عن بعضها في بعض النواحي الهامة. فيختلف كل فريق عن الآخر في نوعية الأعمال التي يفضل العمل عليها. فقد تجيد بعض الفرق العمل على المشاريع، بينما تفضل بعض الفرق الأخرى القيام بنفس نوعية العمل مرارا وتكرارا. وتتميز بعض الفرق بقدراتها الإبداعية بينما تتفوق الفرق الأخرى في وضع أفكار الآخرين في حيز التنفيذ. ولذا يجب على كل فريق إدراك نقاط القوة والضعف لديه ويعمل على إبراز مواطن القوة ودعمها. وبالطبع، فإذا كان الفريق على درجة كبيرة من الكفاءة، فإن هذا سوف يعرضه عما لديه من مواطن ضعف. وفي الحقيقة، فإن الفرق المتميزة دائما ما تسعى إلى القيام بكل شئ على أكمل وجه ولكنهم لن يتمكنوا من هذا مهما حاولوا. ولكن هذا يعطيهم هدفا قويا يساعدهم على الشعور بمتعة وتحد أكبر في العمل.

١٠٦

المشكلة

دائما ما يتشاحن أفراد الفريق على كيفية القيام بالعمل

مشهد عملي

— عبد المجيد: "أنا أقول لكم إنه لا فائدة من الخوض في كل تلك التفاصيل. يكفي علينا فقط أن نقوم بتلخيص النتائج التي توصلنا إليها"

- إسماعيل: "نعم، ونترك كل التفاصيل المهمة التي تطلبت مني العمل عليها بعد الانتهاء من العمل وأثناء عطلات نهاية الأسبوع!"

- راضى: "أنا لا أتفق مع أي منكما، إذ يجب علينا أن نهتم في المقام الأول بما استفدنا به من المقابلة بدلا من كل ذلك"

- إبراهيم: "بالطبع، فإن المقابلة كان لها أثر كبير، ولكنى أرى أن القيمة الحقيقية التي يمكن أن نضيفها هنا هي أن نقوم بتجميع كل البيانات التي توصلنا إليها ونقوم بعمل تحليل شامل للموقف بدلا من تخصيص الوقت في تلخيص تلك البيانات"

ويتكرر هذا الموقف كثيرا. ففي كل مرة يكون لدى الفريق مشروع يجب الانتهاء منه، ينتهى به الحال إلى حدوث العديد من المشاحنات والمجادلات بين الأفراد حول كيفية أداء العمل. وإذا ما استغل أفراد الفريق نصف تلك الطاقة التي يهدرونها في المشادات التي لا فائدة منها، فسوف يتمكنون من الانتهاء من العمل بسرعة. ولكن المشكلة أنهم لا يدركون ذلك.

الأسباب المحتملة للمشكلة

لا يدري الفريق كيف يتعامل مع الخلافات.

كما ذكرنا في الفصول الأولى من الكتاب إنه حتى يحقق الفريق النجاح والفعالية المطلوبة منه، يجب عليه أن يدرك كيف يقوم بمواجهة النزاعات والخلافات بين أفرادها. فإن لم يتمكن الفريق من مواجهة تلك الخلافات بكفاءة، فإن ذلك قد يتسبب في ظهور العديد من المشكلات في أي مرحلة من المراحل. فمثلا قد لا يتمكن الفريق من الوصول إلى قرار جماعي يتعلق بكيفية القيام بعمل ما.

قد يكون الفريق تحت ضغط شديد في العمل، وهذا الضغط ينعكس على العلاقات بين الأفراد.

إذا لم يتمكن الفريق من القيام بالتخطيط الجيد لأي مهمة يقوم بها، فسوف ينتهى به الأمر إلى العمل على قدم وساق من أجل الانتهاء من تلك المهمة في الوقت المحدد. وهذا من شأنه أن يتسبب في الكثير من الضغط على الفريق. وتتسبب تلك الظروف في ضعف أداء معظم أفراد الفريق. كما قد تتسبب بعض الأمور البسيطة في إزعاجهم، ويكون من السهل جرح مشاعرهم. كذلك، فإنهم يشعرون بالغضب من أي انتقاد يوجه لهم بدلا من أن يقوموا بالاستفادة منه.

قد تكون تلك المشاحنات دليلاً على وجود مشكلة أعمق وأكبر.

كما أوضحنا في المشكلات السابقة (وبالتحديد في الفصل الثاني والخامس)، فإن النزاعات المستترة داخل الفريق يمكن أن تضع أوزارها باستخدام أكثر من طريقة. ولكن للأسف، فدائماً لا تعكس الطريقة التي تتخذها تلك النزاعات الأسباب الحقيقية وراءها. فعلى سبيل المثال، فقد يتشاحن أفراد الفريق فيما بينهم بينما يكون السبب الحقيقي للخلاف هو عدم رضاهم عن طريقة توزيع المهام على كل فرد في الفريق، أو عدم رضاهم على طريقة تعاملهم مع بعضهم البعض أو أي سبب آخر. وقد يكون هذا هو ما يحدث مع فريقك.

ملحوظة

تتعرض المشكلات من ٢-٢ حتى ٧-٢ لموضوع المشاحنات والنزاعات داخل الفريق. فإذا لم تجد ما يناسبك من بين الأسباب التي سنوضحها هنا، يمكنك الرجوع إلى تلك الحالات لمزيد من الأفكار.

علاج المشكلة

إذا كان الفريق لا يدري كيف يتعامل مع الخلافات:

يجب أن يحصل الفريق على التدريب اللازم على إدارة النزاعات الداخلية والسيطرة عليها. فإذا كانت المؤسسة توفر تلك النوعية من التدريبات، يجب أن يحصل الفريق عليها في أقرب وقت ممكن. ولكن إذا لم تتوافر تلك التدريبات في المؤسسة، فعليك البحث عن مصدر آخر. كذلك يمكنك الاستعانة بخدمات شخص يقوم بتسهيل إجراءات العمل ويكون على دراية بكيفية التعامل مع النزاعات ليسانس الفريق على مواجهة تلك النزاعات.

وفي نفس الوقت يجب عليك أن تبذل أقصى طاقتك لمساعدة الفريق على التعامل بنجاح مع النزاعات. ويجب أن يوافق أفراد الفريق على بعض القواعد الأساسية مثل:

- لا يجب أن يقوم أفراد الفريق بمهاجمة بعضهم البعض والتراشق بالسباب والإهانات، بل يجب أن يركزوا كل تفكيرهم على المهمة المطلوبة منهم.

- كل فرد في الفريق له الحق في أن يتم الإنصات إليه من قبل باقى الأفراد. ولكن ليس بالضرورة أن يتم الموافقة على رأي كل فرد. وبعد الاستماع إلى آراء كل أفراد الفريق يجب أن يقوم الفريق باتخاذ القرار فيما يتعلق بموضوع ما.
- إذا ما كانت تلك المشاحنات تستهلك الكثير من وقت الفريق، يجب أن تقوم باختيار بعض الموضوعات وإسنادها إلى بعض الأفراد أو إلى فريق فرعى مع منحهم سلطة اتخاذ القرار. (وقد يتسبب هذا في وجود جو من التوتر بين أفراد الفريق في بادئ الأمر. ولكن بعد أن يتم العمل بهذه الطريقة لوضع مرات، فإن الفريق سوف يعتبر أن تلك هي طريقتهم في التعامل مع هذه المواقف).

إذا كان الفريق تحت ضغط شديد في العمل، وهذا الضغط ينعكس على العلاقات بين الأفراد:

إذا كانت المشكلة هنا تتعلق بضعف التخطيط أو التنفيذ، فلا فائدة من محاولة التعامل مع أعراض المشكلة بل يجب التركيز على الأسباب. ويجب على الفريق أن يتمكن من السيطرة على إجراءات العمل. فإذا كان الفريق لا يجيد التخطيط للعمل، فمن المحتمل أنه لا يعرف الإجراءات السليمة في العمل. أما إذا كان التخطيط جيدا ولكن التنفيذ غير منظم، يجب أن يتعلم الفريق كيف يمكن تحويل الخطة إلى واقع ملموس. (تعرض الحالتان ٥-٢ و ٥-٦ بعض الأفكار التي ربما تساعدك).

ويجب عليك أن تساعد الفريق في مواجهة المشكلة الحقيقية بصراحة وأمانة. وقد تأمل في أن يكون كل فرد في الفريق قد نال كفايته من المشاحنات لدرجة تدفعه إلى مواجهة الأسباب الحقيقية. ولكن إذا ما تعذر على الفريق تحليل مستوى أدائه، يمكن الاستعانة بشخص يمكنه المساعدة في تسهيل تلك العملية. ولكن يجب على كل فرد في الفريق أن يتفهم كل أبعاد الموقف قبل أن يتم علاجه. وبعد أن يوافق كل فرد في الفريق على أسباب المشكلة، يجب أن يحصل الفريق على بعض التدريب. وإذا كان لدى المؤسسة بعض إجراءات التخطيط المفضلة للفريق، يجب أن يبدأ الفريق في التدريب عليها. ولكن إن لم يكن الأمر كذلك، فعليك أن تحاول العثور على بعض الدورات التدريبية التي ستساعد الفريق في هذا الموقف من خلال المعاهد أو الكليات.

إذا كانت تلك المشاحنات دليلا على وجود مشكلة أعمق وأكبر:

يتشابه هذا الاحتمال مع ما ورد في الجزء الأول من هذه المشكلة. ومهما كانت الأسباب، فإن الفريق لا يستطيع مواجهة وحل النزاعات الداخلية التي تحدث بين

الأفراد. وقد يساعد الفريق حصوله على التدريب الكافي على كيفية إدارة المنازعات. ولكن إذا لم يكن هذا التدريب مكثفا وقويا، فإن الفريق لن يتمكن من مواجهة تلك المشكلات الدفينة.

ومن الممكن أن تستعين بشخص ما لتسهيل تلك العملية. ولكن يجب أولا أن تناقش الموضوع مع الفريق. فإذا ما أصر الفريق على عدم مواجهة المشكلة الحقيقية فلا تضغط عليه لتقبل فكرة الاستعانة بهذا الشخص. وقد تأمل في أن يكون أفراد الفريق قد تعبوا من تلك النزاعات ويريدون وضع حد لها، وبالتحديد إذا ما اقتنعوا بأن الاستعانة بهذا الشخص سوف تساعدهم في تسهيل تلك العملية. ومهما كان قرار الفريق فيما يتعلق بالاستعانة بهذا الشخص، يجب عليك الاستمرار في الضغط عليهم حتى يصل الفريق إلى طريقة جيدة للتعامل مع الموقف.

دعم فريق العمل

أحد الأدوار التي يتفق كل أفراد الفريق على أهميتها هو دور أحد الأشخاص الذي تكون مهمته تسهيل العمل ومراقبته. ويستطيع هذا الشخص أن يستشعر نبض الفريق ويتنبأ بوقوع المشكلات قبل حدوثها. ففي فرق العمل التي ليست على درجة كبيرة من النضج والخبرة يكون من السهل بعد إحدى المناقشات الحادة أن يشعر أحد الأفراد بالاستياء أو الغضب من موقف معين أو تصرف معين ولكنه لا يقوم بالتعبير عن هذا الشعور. فإذا لم يلاحظ أحد من الفريق ما تكون لدى هذا الشخص من مشاعر سلبية، فسوف يبقى على تلك المشاعر حبيسة بداخله. وإذا تكرر حدوث هذا الموقف لنفس الشخص وامتد لباقي الأفراد، فإن تلك المشاعر قادرة على تدمير الفريق بأكمله. لهذا فمن المفيد وجود شخص داخل الفريق تكون مهمته مراقبة ما يحدث أثناء المناقشات والنظر للأمور عن بعد حتى يستطيع التقاط مثل تلك الأحداث الدقيقة ومن ثم يقوم بعرضها على الفريق.

الفصل ٧

مشكلات تقع بين فريقك والفرق الأخرى

تواجه مجموعات العمل التقليدية العديد من المشاكل دائما عندما ترغب في العمل مع بعضها البعض، ولكن مثل تلك المشكلات يكون لها وقع أكثر خطورة في حالة فرق العمل. ذلك لأن من إحدى وظائف المدير التقليدي هي أن يقوم بتسوية تلك الخلافات التي ترفع إليه من مجموعات العمل. ولكن فرق العمل المستقلة دائما ما يتوقع منها أن تقوم بحل أي من المشكلات التي تحدث بينها وبين الفرق الأخرى.

وفي الحقيقة، فكلما زادت قدرة الفريق على إدارة شئونه، زادت المسؤولية الملقاة على عاتقه بحل المشكلات التي تحدث بينه وبين الفرق الأخرى. وعندما تجد المؤسسة أن فريقا ما يعمل بفعالية مع فرق العمل الأخرى، فإنها تقوم بمنح هذا الفريق مزيدا من الاستقلالية. ولكن العكس أيضا يكون صحيحا.

ويحتوي هذا الفصل على العديد من المشكلات التي يتعرض لها الفريق في علاقته بالفرق الأخرى. وتختلف كل مشكلة عن الأخرى، ولكن في النهاية تتعرض كل المشكلات لنفس الموضوع وهو كيف يمكن لفريقك أن يعمل بكفاءة ونجاح مع الفرق الأخرى بما يضمن للعمل أن يتم بسلاسة وأن يتمكن كل فريق من أداء أعماله.

وتقدم لك كل حالة مجموعة محددة من التوصيات تتعلق بكيفية التعامل مع تلك المشكلة بطريقة تزيد من قوة الفريق، وكذلك تزيد من قوة العلاقة بينه وبين الفرق الأخرى. ويعد هذا هو الهدف الأساسي الذي يجب أن تسعى إليه كل فرق العمل. فبالأكيد أنت لا ترغب في أن يخضع فريقك لباقي الفرق، تماما كما لا يروق لك أن

تخضع الفرق الأخرى لفريقك. لذا، فعليك باستخدام الأفكار التي أوردناها في هذا الفصل من أجل إرساء علاقة تعاونية بين فريقك وبين الفرق الأخرى والتي من خلالها يمكن للجميع تحقيق النجاح والازدهار.

١٧

المشكلة

يقوم فريق آخر بالتنافس مع فريقك بينما كان المفروض أن يتعاون معه

مشهد عملي

محسن: "تبدو غير سعيد، ماذا حدث؟"

- جابر: "ألا تستطيع أن تخمن؟ لقد فشلت في الحصول على مساعدة من الفريق الآخر فيما يتعلق بإمدادنا بالبرنامج الذي نحتاج إليه للانتهاء من العمل على هذا المشروع"

فريد: "أتعني أنهم ما زالوا يرفضون التعاون معنا؟"

محسن: "لما تندهش، فهل تذكر لهم أنهم قاموا بمساعدتنا من قبل؟"

وبعد أن تنصرف تقول لنفسك: "لا يجب أن يستمر هذا الوضع، فبطريقة أو بأخرى يجب أن يقوم الفريقان بالتعاون معا"

الأسباب المحتملة للمشكلة

يعتقد أحد الفريقين أو الفريقان معا أنه من الضروري أن يتنافسا معا من أجل الحصول على ما يريدان.

من المحتمل أن يعتقد أحد الفرق أو الفريقان معا أنهما في موقف يجب عليهما فيه التنافس من أجل الحصول على ما يريدان وإلا فإنهما سوف يخسران شيئاً ذا قيمة كبيرة. فقد يحتاج أحد الفريقين إلى بعض التمويل للحصول على معدات أساسية، ومن ثم يشعر أنه لا بد وأن يتفوق على الفريق الآخر ويحقق إنجازات بارزة من أجل الحصول على ما يريد. أو قد يتنافس الفريقان من أجل الفوز بالعمل على بعض المهام التي تحمل الكثير من التحديات. وفي الحقيقة، فإنه لا يهم سبب التنافس بين الفريقين ولكن المهم أنهم يتنافسان.

من المحتمل أن يكون قد حدثت واقعة بين الفريقين في الماضي تسببت في بعض المشاعر السلبية التي لم يتم مواجهتها وحلها.

إن الفرق -مثلها مثل الأفراد- لها ماضٍ من الأحداث يؤثر على الحاضر ويساهم في صياغته. ومن المحتمل أن يكون قد حدث بعض الخلافات بين الفريقين فيما مضى، وكان ذلك قبل أن تنضم أنت ومعظم الأفراد إلى الفريق. وقد تكون ذكريات تلك الخلافات ما زالت مستمرة بينهما. وغالبا ما تحمل تلك الذكريات كثيرا من المشاعر السلبية. وقد تكون المشكلة أن أحد الفريقين قد خدع الفريق الآخر أو نقل صورة سيئة عنه للمدير أو لأي سبب آخر. ولكن مهما كانت الأسباب التي أدت إلى تولد تلك المشاعر، فإنها ما زالت تؤثر سلبيا على الحاضر إذ لم يتم التعامل معها وحلها. وانطلاقا من تلك المشاعر فقد تكون هناك المزيد من المشاعر السلبية التي تراكمت لدى كل فريق مع الأيام.

ملحوظة

لاحظ أن السببين اللذين ذكرناهما هنا يختلفان تماما عن بعضهما البعض.

علاج المشكلة

إذا كان أحد الفريقين أو الفريقان معا يعتقدان أنه من الضروري أن يتنافسا معا من أجل الحصول على ما يريدان:

يكون من السهل التعامل مع هذا الموقف في حالة، إذا كان الفريقان يؤمنان بضرورة التنافس فيما بينهما. ففى هذه الحالة يمكن أن يقوم ممثلون عن فريقك بالاجتماع مع ممثلين عن الفريق الآخر للتفاوض على شروط هذا التنافس. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يتفق الفريقان معا على ألا يقوم أي فريق بمحاولة وضع الفريق الآخر في صورة تسيء إليه أو تضره، أو حتى أن يقوم أحد الفريقين بتحسين صورة الفريق الآخر لدى الإدارة. ولكن إن لم يستطع الفريقان الاتفاق على هذا، فعلى أقل تقدير يجب التوصل إلى اتفاق ما يحد من هذا التنافس بما يكون له أقل الأثر على فعالية ونجاح كل فريق. كما يجب أن يقوم الفريقان بالتفاوض على ضرورة التعاون بينهما في المواقف التي ليست لها علاقة مباشرة بمجال التنافس.

ولكن في حالة ما إذا كانت هناك رغبة فردية من جانب أحد الفرق في التنافس فالموقف هنا يكون مختلفا تماما. فإذا كان هذا الفريق هو فريقك، يجب أن تساعد

الفريق على مواجهة الأمر والافتناع بضرورة وضع حد لهذا التنافس. وإذا كان الفريق الآخر هو الذي يقوم بالتنافس، يمكنك أيضا أن تطلب منه وضع هذا التنافس في أضييق الحدود. فعلى سبيل المثال، إذا كان الفريق الآخر يتنافس من أجل الحصول على التمويل اللازم للمعدات وكان فريقك ليس بحاجة إليه هذا العام، يمكنك أن تعقد اتفاقا مع الفريق الآخر بأن تقوم بأقصى مجهودك لنقل صورة طيبة عنه للمسؤولين في مقابل أن يقوم هذا الفريق بالتعاون مع فريقك. وقد تفيد هذه السياسة في كثير من المواقف الأخرى. ولكن إذا لم يعترف الفريق الآخر بإقدامه على التنافس مع فريقك، فإن الموقف سيكون غاية في الصعوبة ويكون من الصعب إيجاد حل فعال. ولكن عليك بقراءة الجزء الخاص بدعم فريق العمل في هذه الحالة بعناية.

إذا حدثت واقعة بين الفريقين في الماضي تسببت في بعض المشاعر السلبية التي لم يتم مواجهتها وحلها:

إن الموقف هنا لا يختلف كثيرا عنه في المشكلة رقم ١-٩ أو في أي من الحالات الأخرى التي تتعرض للخلافات التي تحدث بين أفراد الفريق الواحد. ولكن في هذه الحالة، فإن الخلافات قد وقعت بين فريقين وليس بين أفراد فريق واحد. وبالرغم من ذلك، فإن الحل واحد في الحالتين. يجب على الفريقين أن يجتمعا معا ويستعرضا المشكلة ويحاولا إيجاد حل لها بما يجعلهما يتناسيان الماضي وذكرياته غير الطيبة. وإذا كانت الواقعة التي تسببت في تكوين تلك المشاعر قد حدثت في وقت ليس بعيد، فإن هذا سوف يسهل من مهمة الفريقين. ولكن مهما كان توقيت تلك الواقعة، فمن الواجب مواجهتها وتنقية الأجواء من تلك المشاعر السلبية التي نتجت عنها.

ويجب عليك أولا أن تقوم بإقناع فريقك بأهمية التخلص من تلك المشاعر السلبية. وقد يكون أفراد الفريق ليس لديهم أي فكرة عن الواقعة التي تسببت في تلك المشاعر، ولكن هذا لا يهم. فإن الفريقين يحتاجان لأن يدركا مدى الضرر الذي سيلحق بهما من جراء تلك المشاعر. وفي هذه الحالة فإنهما سوف يحاولان طرق كل الحلول الممكنة من أجل إيجاد حل لتلك المشكلة. وبعد ذلك يجب أن يقوم فريقك بإقناع الفريق الآخر بضرورة أن يجتمعا معا لمناقشة هذا الموضوع وإيجاد تسوية له.

وإذا كان الفريقان على درجة كافية من النضج فإنهما سوف يتمكنان من التعامل مع الموقف وإيجاد تسوية لتلك المشكلة. ولكن إن لم تكن واثقا من نضج الفريقين، يمكنك الاستعانة بأحد الأشخاص الذي يمكنه تسهيل تلك المهمة لما له من خبرة في

مساعدة الفرق على التعامل مع الخلافات التي تحدث بينها دون أي ضغط من جانبه. ويجب أن يوفر الفريقان الوقت الكافي لكي يجتمعا معا من أجل تصفية الأجواء والتخلص من ذكريات الماضي تماما. وإذا حدث ذلك، فإن الفريقين سوف يكونان قد حققا إنجازا كبيرا.

دعم فريق العمل

يقوم أي فريقين أو أي فردين بالتنافس فقط في حالة إذا لم يكن بينهما أي مصالح متبادلة. فإذا كان فريقك يقوم بإمداد الفريق الآخر بالكثير من الأعمال التي يحتاج إليها، وكذلك يمده الفريق الآخر ببعض الأشياء الهامة، فإذا ما دبت روح التنافس بين الفريقين، فسوف يكون لهذا آثاره الضارة على الفريقين. لذا، يجب على فريقك ألا يسمح بحدوث ذلك. كما يجب عليه أن يبذل أقصى ما في وسعه لكي يثنى الفريق الآخر عن الدخول في طور المنافسة معه. وإذا ما كانت الإدارة العليا تضم الفريقين في موقف يتحتم عليهما فيه التنافس، فربما يكون عليك (إذا كان ممكنا) أن تقوم بعرض الأمر على الإدارة موضحا كيف أن ذلك يعيق مسيرة العمل والإنتاج. ويجب أن تعلم جيدا أنه لا يجب أن يكون هناك تنافس بين أي فريقين إذا ما كانت بينهما مصالح مشتركة ومنفعة متبادلة. ولا يوجد أي استثناء لتلك القاعدة.

٢٧

المشكلة

لا يرغب فريقك في العمل مع الفرق الأخرى

مشهد عملي

رشاد: "نحن نفضل حقا أن نتولى كل الأعمال الخاصة بالمشروع بأنفسنا" بركات: "نعم، فنحن نعتقد أنه سيكون من الأفضل أن نقوم بهذا العمل وحدنا، وهذا لا يعني على الإطلاق أننا لدينا أي اعتراض على أي من الفرق الأخرى" نبيل: "وسوف ننتهي منه في الموعد المحدد، الشيء الذي قد لا يحدث إذا ما اضطررنا للعمل مع الفرق الأخرى"

ويتفق باقي أفراد الفريق مع هؤلاء الثلاثة. ومهما كانت الأسباب، فمن المؤكد وجود رغبة جماعية من جانب أفراد الفريق في القيام بأعمال هذا المشروع بأنفسهم. ولكن السؤال هنا هو هل يصح ذلك؟

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد يكون الفريق واثقا من نفسه لدرجة تصل إلى الغرور.

دائما ما يميل أفراد الفرق الناجحة إلى الشعور بالثقة الزائدة بالنفس والذي أحيانا ما يتخطى الحدود ليصبح نوعا من الغرور. ولأنهم يعرفون تماما مدى قدراتهم وتفوقهم، فإنه يتكون لديهم بعض الشكوك أو الاعتقادات بأنه لا يوجد بين الفرق الأخرى منافس أو مثيل لهم. وقد يكون هذا الشعور صحيا وسليما في بعض الأحيان. ولكن إذا ما أثر هذا الشعور على قدرة الفريق واستعداده للعمل مع باقي الفرق، فإنه يكون شعورا ضارا وغير صحي.

من المحتمل أن يكون الفريق قد صادفته بعض المشكلات في العمل مع الفرق الأخرى.

إن التعاون الواضح والانسجام الملموس بين أفراد الفريق الواحد لا يدل بالضرورة على قدرة هذا الفريق على العمل مع الفرق الأخرى. فقد لا يكون لدى فريقك مهارات التعاون مع الفرق الأخرى.

من المحتمل أن يكون الفريق قادرا على تولي كل أعمال المشروع بنفسه.

من أحد مواطن القوة لدى أي فريق عمل أنه يتكون من مجموعة من الأفراد الذين تكون لديهم مجموعات متعددة من المهارات تمكنهم من أداء العديد من المهام. ومن المحتمل أن تكون هذه هي الحال مع فريقك.

علاج المشكلة

إذا كان الفريق واثقا من نفسه لدرجة تصل إلى الغرور:

إن علاج هذه المشكلة لا يتمثل في محاولة إقناع الفريق بالعمل مع فريق آخر. إذ إنه إذا كان ذلك الفريق ليس على نفس مستوى كفاءة فريقك، فمن المحتمل أن يؤدي ذلك إلى زيادة اعتماد فريقك بنفسه. ومن ناحية أخرى، إذا كان ذلك الفريق على مستوى جيد، فإنه يحق له أن يعمل مع فرق أخرى على نفس المستوى الذي لفريقك. (وإذا كان ذلك الفريق على مستوى الكفاءة المطلوب، فقد يدرك أفراد فريقك أنهم ليسوا استثناء كما كانوا يعتقدون) ولكن إذا ما قرر فريقك العمل مع فريق آخر بغرض مساعدته في التحسين من مستواه ورفع كفاءته، فهذا موضوع آخر. ولكن ذلك لا ينطبق هنا.

فإذا كنت تعتقد أن فريقك سوف يحقق نجاحا أكبر إذا ما قام بالعمل مع فريق آخر في هذا المشروع، فعليك أن تقوم بالترويج للفريق الآخر. ذلك لأن جزءا من مهمتك سيتمثل في محاولاتك للثناء على قدرات الفريق الآخر وتوجيه أنظار فريقك لما له من مواطن قوة يمكنها أن تساعد كثيرا في العمل على المشروع. كما يجب أن تعمل على أن يتقابل بعض من أفراد فريقك مع ممثلين عن الفريق الآخر لمناقشة التعاون المشترك بينهما وكيف سيعود بالفائدة على كلا الطرفين. فإذا كان الفريق الآخر على درجة كبيرة من الكفاءة، فإن ذلك سوف يعطي فريقك الفرصة للتعرف على ذلك من البداية. ويجب أن تحت الفريق على التركيز على المهمة المطلوبة. فإذا ساعد العمل مع الفريق الآخر على إتمام المهمة بنجاح، فمن المحتمل أن يدرك فريقك أهمية العمل مع الفرق الأخرى ويشجع في تطبيق هذا النظام في المهام القادمة.

إذا كان الفريق قد صادفته بعض المشكلات في العمل مع الفرق الأخرى:

إذا كان ذلك ممكنا، فعليك التنسيق لعقد اجتماع يجمع بين فريقك وفريق آخر يتطلب الأمر العمل معه. امنح الفرصة للفريق الآخر بأن يوضح ما يحتاجه من فريقك. وقد تأمل أن يعني ذلك أن يقوم الفريق الآخر ببعض الإسهامات التي يمكنها أن تساعد فريقك على تحقيق النجاح المرجو. فإذا كانت المنفعة المتبادلة بين الفريقين واضحة، فسوف يكون من السهل على الفريقين إيجاد السبل المختلفة للعمل معا. (ولكن إذا ما لاحت في الأفق بعض الصعاب، فعليك الاستعانة بشخص مهمته تسهيل العمل لبضع مرات عندما يتقابل الفريقان).

وبينما يساعد تسهيل المهام والتدريب على العمل مع الفرق الأخرى في حل المشكلة، ولكن المفتاح الحقيقي لحل تلك المشكلة يتمثل في إيجاد الطرق التي تستطيع بها الفرق الأخرى مساعدة فريقك على الانتهاء من مهمته. ويجب أن تركز على إيجاد تلك الطرق. كما يجب أن تركز أيضا على إيجاد الطرق التي من خلالها يستطيع فريقك مساعدة الفرق الأخرى. وانطلاقا من تلك النقطة يمكن أن يطور الفريق من قدرته وكفاءته في العمل مع الفرق الأخرى.

إذا كان الفريق قادراً على تولي كل أعمال المشروع بنفسه:

قبل أن تصل إلى هذا الاستنتاج عليك بعقد اجتماع عام للفريق. وقم بمساعدة الفريق على التأكد من أنه ليس لديه أي سبب يضطره للعمل مع الفرق الأخرى. كما يجب على الفريق أن يتأكد أن لديه المهارات الكافية التي ستمكنه من تولي كل أعمال المشروع. وحتى إن لم يكن الفريق متأكدا من ذلك فقد يكون من المفيد أن يقوم الفريق بالعمل على هذا المشروع بمفرده، إذ إن هذا قد يساعده على النمو والتطور. (فحتى أفضل فرق العمل تحتاج من وقت لآخر إلى بعض التحديات في العمل من أجل تطوير المهارات التي لديها واكتساب المزيد). وإذا تأكدت أن فريقك قادر على القيام بكل أعمال المشروع، يجب أن تتأكد أيضا من موافقة الإدارة العليا على ذلك الأمر. (فقد يكون لديها توقعات محددة من عمل الفريق مع فريق آخر). كذلك يجب أن تتأكد أن الإدارة العليا تتفهم أسباب رغبة الفريق في العمل بمفرده. وبعد ذلك اسمح للفريق ببدء العمل على الفور.

دعم فريق العمل

تؤكد لنا حالة بعد الأخرى أهمية قيام الفريق بتقييم نفسه وأهدافه وقدراته تقييما موضوعيا وصادقا. وتعد القدرة على القيام بهذا التقييم الذاتي من أهم القدرات الأساسية التي يجب أن تتوفر في فريق العمل الناجح. ولا تعد عملية التقييم تلك مسألة سهلة على الإطلاق. كما أنه لا يستطيع أي فريق أن يؤدي تلك المهمة على أكمل وجه. ولكن الفرق الجيدة تدرك تماما أهمية عملية التقييم تلك ومن ثم فإنها تقوم بتعلم كيفية القيام بها بالكفاءة المطلوبة. لذلك يجب عليك منذ البداية أن تجعل من بين أهم مهامك كقائد للفريق مساعدة الفريق على القيام بتقييم نفسه بصدق وأمانة.



المشكلة

تحاول الفرق الأخرى بصفة مستمرة الاستيلاء على بعض وظائف فريقك

مشهد عملي

يأتي إليك أحد أفراد الفريق غاضبا:

- رفعت: " لقد فعلوها مرة ثانية "

- "حسنا، ولكن اهدأ أولا وأخبرني من فعل ماذا؟"

- رفعت: "فريق جمال، لقد علمت أنهم يحاولون إقناع مديرنا بأن يترك لهم

مسئولية تولي كل أعمال تحليل الجودة الخاصة بنا"

ويتسبب هذا الخبر في شعورك بالغضب الشديد، إذ إن ذلك يعد ثالث فريق

خلال هذا الشهر يقوم بمحاولة الاستيلاء على مهام فريقك. فماذا يمكنك فعله إزاء

ذلك الموقف؟

الأسباب المحتملة للمشكلة

من المحتمل أن يكون فريقك لا يؤدي العمل بصورة جيدة.

قد يكون أداء فريقك دون المستوى المطلوب للدرجة التي جعلت الفرق الأخرى

تلاحظ ذلك وتحاول الاستفادة من الموقف.

من المحتمل أن يكون قد تم إسناد بعض المهام لفريقك والتي كان

يجب إسنادها لفرق أخرى.

قد يكون فريقك يؤدي بعض الوظائف التي تلائم مهمة بعض الفرق الأخرى

بطريقة أكثر منطقية. وقد يكون السبب في ذلك أنه عندما قامت المؤسسة بالعمل

بنظام الفرق، فقد أخطأت توزيع المهام فيما بينها. ومن المحتمل أن يكون الأمر قد

بدأ بداية سليمة وكان لدى كل فريق الوظائف التي تتناسب مع المهام المسندة إليه،

ولكن الأمور سرعان ما تغيرت. ولذلك، فإن الأمر يتطلب الآن بعض التغييرات

الهامة. ولكن لا يهم السبب، فإن كان فريقك يقوم بأداء وظائف تتناسب مع وظائف بعض الفرق الأخرى، يجب القيام بالتغيير المطلوب.

قد يكون لدى فريقك بعض الأعمال التي يرغب في التخلص منها.

ولكن هذا الاحتمال لا يلغى الاحتمال السابق. إذ قد يرغب فريقك في التخلص من بعض الأعمال نتيجة لعدم توافقها مع المهام المسندة إليه. أو قد يرغب الفريق في التخلص من تلك الأعمال لكونها مملة أو لعدم رغبة أفراد الفريق في العمل عليها. وفي هذه الحالة، فإن الفرق الأخرى التي تحاول الاستيلاء على تلك الأعمال في حقيقة الأمر تقدم لك فرصة كبيرة لكي تتخلص من تلك الأعمال التي لا ترغب فيها.

ملحوظة

لا يجب أن تفترض أنه يجب عليك التمسك بكل مهام الفريق أو بكل وظائفه. إذ لا تعد تلك طريقة ناجحة لأن ذلك سوف يضعك في موقف الدفاع. كما أن محاولتك للإبقاء على كل شيء سوف تمنعك من التعرف على المشكلة (على سبيل المثال الأداء الضعيف لفريقك) والحل المناسب لها (أن تسمح للفرق الأخرى بتولي بعض الوظائف).

علاج المشكلة

إذا كان الفريق لا يؤدي العمل بصورة جيدة:

يقدم لك الفصل الخامس من هذا الكتاب بعض الأسباب التي توضح الحالات التي لا يقوم فيها الفريق بأداء عمله بنجاح. لذا، عليك بالرجوع إلى ذلك الفصل لمساعدتك في التعرف على أسباب وعلاج مشكلة ضعف أداء الفريق.

ويعد مفتاح النجاح في حل تلك المشكلة هو استعداد الفريق للقيام بالانتقاد الذاتي لأدائه. وكما نؤكد دائماً في هذا الكتاب، من غير المفضل أن يبدأ الفريق بالبحث عن سبب المشكلة في تصرفات الآخرين، ولكن الفرق الناجحة يجب أن تبدأ بنفسها للتأكد من أنه لا يوجد سبب داخلي يتسبب في تلك المشكلة. وبعد ذلك يستطيع الفريق البحث عن العوامل الخارجية المتسببة في تلك المشكلة.

عندما تقوم بتحديد مواطن الضعف في أداء فريقك وكيفية معالجتها والتحسين منها، عليك القيام بذلك على الفور. ولكن يجب عليك أيضاً أن تطلع رئيسك في

العمل على مجريات الأمور وكيف ستقوم بالتعامل مع الموقف. ويمكنك أن تطلب من رئيسك بعض المساندة على المدى القريب أثناء محاولة الفريق مواجهة تلك المشكلة وحلها. وبعد أن تقوم بحل المشكلة عليك بإطلاع رئيسك على تطورات الموقف والتحسن الذي يطرأ على أداء الفريق.

إذا كان قد تم إسناد بعض المهام لفريقك والتي كان يجب إسنادها لفرق أخرى:

يجب على الفريق أن يتعامل مع هذا الموقف بذكاء شديد. فيجب أن يقوم أولاً بالتعرف على المهام والوظائف الخاصة بكل فرق العمل التي تؤدي أعمالاً مشابهة لنوعية الأعمال التي يقوم بها الفريق. بعد ذلك يجب أن يقوم الفريق بتحليل تلك المهام والوظائف من أجل الوصول إلى أسباب سوء توزيعها بين الفرق. وفي النهاية يجب أن يحدد الفريق كيف يمكن القيام بعملية إعادة توزيع للمهام بين الفرق من أجل أن يحصل كل فريق على مجموعة مترابطة ومتوافقة من المهام. ويجب على الفريق أن يقوم بذلك دون أن يقلل من شأن الوظائف والمهام التي يقوم بها بل يحسن منها.

والآن يستطيع الفريق أن يعرض الأمر على الإدارة العليا. وتذكر أنه في هذه الحالة، فإنك لا تعرض على الإدارة هذا الحل على أنه رغبة خاصة بالفريق، بل على أنه حل جيد لمشكلة إدارية. ويمكنك هذا الموقف من التأكيد على صحة دوافع الفرق الأخرى في محاولاتها للسيطرة على بعض وظائف فريقك. ليس هذا فقط، بل إنه يمكنك أيضاً من تقديم الحل الذي سيتمكن من حل المشكلة الأساسية والتي تتمثل في سوء توزيع المهام بين فرق العمل. ومن المحتمل ألا تحصل على ما تريد بالتحديد، ولكن في كل الأحوال، فإن الوضع سيكون أفضل في هذه الحالة عما إذا قام شخص آخر بصياغة التوصيات اللازمة للتعامل مع هذا الموقف.

وإذا كان ممكناً، فمن المفضل ألا ينفرد الفريق بعرض الموضوع على الإدارة أو يتخذ أي قرار يتعلق بالموقف. ولكن إذا كانت هناك علاقة جيدة بين فريقك وبين الفرق الأخرى التي لها علاقة بالموضوع، يجب عليك العمل معها من أجل تحديد المشكلة ومحاولة إيجاد حل لها. وإذا تعذر ذلك، يكفي أن تعمل مع فريق واحد أو اثنين حتى تمثل التوصيات التي سترفعها إلى الإدارة رأياً جماعياً نابهاً من العديد من الفرق وليس مجرد رغبة فريق واحد. وكلما زاد عدد الفرق المشاركة في تحليل الموقف وإيجاد الحلول وصياغة التوصيات، زاد هذا من فرصة موافقة الإدارة على تلك التوصيات كما هي دون تغيير.

إذا كان لدى فريقك بعض الأعمال التي يرغب في التخلص منها:

يجب على الفريق دراسة هذا الاحتمال بعناية. فقد يكون لدى الفريق بعض الأعمال التي لا يرغب في القيام بها، ولكنها تعد في غاية الأهمية لمهمة الفريق. أو قد تكون تلك الأعمال بمثابة نقطة انطلاق جيدة للفريق لتولى بعض المهام الجديدة والمستعة. ولكن إذا قررت التخلص من تلك الأعمال، يجب أن تتأكد من أن ذلك لن يضر بالفريق. ويجب عليك اختيار التوقيت المناسب لكي تطلم رئيسك في العمل على استعدادك للتنازل عن تلك المهام لأي فريق آخر (أو عدة فرق).

ومرة أخرى يجب عليك الحصول على الدعم والمساندة من الفرق الأخرى التي لها علاقة ذلك الموضوع. إذ إنه إذا عرضت الموضوع على الإدارة على أنه خطة موضوعة من قبل كل الفرق الأخرى المعنية بغرض إعادة توزيع المهام فيما بينها، فإن تلك الخطة سوف يكون لها حظ أكبر في تحقيق النجاح أكثر مما لو قام الفريق بعرضها على الإدارة بمفرده.

دعم فريق العمل

في المؤسسة التي تعمل بنظام فرق العمل، فإن الشيء الذي سيساعد على تحقيق التقدم المستمر هو أن تتعاون تلك الفرق معا على حل أي مشكلة تواجهها. ولذلك، فمن الواجب على فريقك توطيد العلاقة بينه وبين باقي الفرق حتى يتمكن من الحصول على مسانبتها في حل أي مشكلة. ويمكن القيام بهذا عن طريق استشعار احتياجات الفرق الأخرى وتقديم الدعم والمساندة لها والتعامل معها بصراحة ووضوح في حالة إذا ما ظهرت أي خلافات. وهكذا فعندما تلوح في الأفق مشكلة ما، يكون بإمكان الفرق الاجتماع معا لإيجاد حل لتلك المشكلة دون أي تدخل من الإدارة العليا. (باستثناء عندما تحتاج لأن تقوم الإدارة بالتصديق على قرار اتخذته فرق العمل). ويجب أن تعلم أنه كلما كانت هناك علاقات جيدة بينك وبين الفرق الأخرى، ساعدك ذلك على التمتع بمرونة كبيرة في العمل. وفي حالة إذا ما أراد أحد الفرق الأخرى تولي القيام بأداء إحدى الوظائف التي يقوم بها فريقك، فسيكون من السهل أن تجتمعا معا للتعامل مع الموقف بكل صراحة ووضوح. ويمكن أن تتوصلا إلى حل يلائم احتياجات كل منكما. وقد يكون من الممكن إشراك باقي الفرق الأخرى معكما في ذلك الموضوع من أجل إعادة توزيع الوظائف بين الفرق المعنية. ومما سبق نستطيع أن نقول إن التعاون المشترك والثقة المتبادلة بين فرق العمل المختلفة دائما ما يعود بالفائدة والنفع على الجميع.

المشكلة

دائما ما يتجادل فريقك مع الفرق الأخرى حول توزيع المهام فيما بينها

مشهد عملي

لقد اجتمعت أنت ورأفت من أجل التخطيط للمهمة المشتركة التي سيتولى الفريقان العمل عليها. وبعد نصف ساعة من بداية الاجتماع لم تستطعا التوصل إلى تحديد أي فريق سوف يقوم بتولى بعض المهام الرئيسية. ونتيجة لشعوركما بالإحباط فلقد قمتما بإنهاء الاجتماع دون التوصل إلى حل للمشكلة.

الأسباب المحتملة للمشكلة

من المحتمل أن يكون هناك بعض الخلافات الشخصية بين أفراد الفريقين.

إن معظم المشكلات التي نطلق عليها "خلافات شخصية" في حقيقة الأمر تعكس وجود مشاكل أخرى أعمق (على سبيل المثال، تعارض أدوار ومهام أفراد تلك الفرق). ولكن لا يزال هناك بعض المشكلات التي تحدث لمجرد سوء العلاقات الشخصية بين الأفراد. فعلى سبيل المثال، فقد تختلف الطرق التي يتبعها أفراد الفريقين في التعامل مع المشكلات مما يجعل من الصعب عليهم العمل معا. وقد يكون ذلك هو ما يحدث في ذلك الموقف.

لا يقوم الفريقان بالتركيز على المحصلة النهائية للأعمال التي يجب عليهما القيام بها من أجل تحقيق النجاح.

قد يفقد الأفراد أو الفرق قدرتهم على العمل معا بسرعة كبيرة عندما يقومون بالتركيز على أي شيء آخر خلاف الهدف المشترك الذي يجب أن يسعوا للوصول إليه. فقد يكون الفريق الأول مازال متأثرا بعدم تعاون الفريق الثاني معه في المهمة الماضية، لذا فهو يحاول أن يوضح غضبه واستياءه. أو قد يرغب الفريق الثاني في

التأكد من أن له دورا مهما وحيويا في المشروع الجديد. وقد يكون لدى أحد الفريقين أو الفريقين معا العديد من الأسباب الأخرى التي تجعلهما يركزان على أشياء أخرى خلاف النتائج التي يحتاجان إلى الوصول إليه.

قد يعتقد أحد الفريقين أو كلاهما معا أنهما ليسا في حاجة إلى الفريق الآخر من أجل تحقيق نتائج طيبة.

يجب أن تتأكد من السبب الذي يحتم على الفريقين العمل معا. فعليك أن تتأكد من أن المسؤولين لم يتخذوا هذا القرار بطريقة عشوائية ولكنهم قاموا بتحليل متطلبات العمل في هذا المشروع ومن ثم فقد قاموا بتحديد المهام المطلوبة من كل فريق. أو يكون المسؤولون قد أسندوا تلك المهمة المشتركة للفريقين لما لديهما من الوقت الكافي لأداء الأعمال المطلوبة. ولكن مهما كانت الأسباب، فإن لم يكن لدى الفريقين احتياج حقيقي للعمل معا من أجل تحقيق النجاح، فإن ذلك قد يؤدي إلى ظهور مشكلة خطيرة.

من المحتمل أنه لم يقر الفريقان بتطوير علاقة ناجحة فيما بينهما من قبل.

قد يحدث هذا نتيجة للعديد من الأسباب. فمن المحتمل أنه لم تسنح الفرصة للفريقين للعمل معا من قبل. أو أنه كان هناك بعض الخلافات الشخصية بين قائدي الفريقين اللذين تركا العمل منذ وقت طويل. أو قد يكون كل فريق قد انشغل بالعمل على المهام المسندة إليه. ولكن مهما كان ما حدث بينهما في الماضي أو لم يحدث، فإن النتيجة أن أفراد الفريقين لم يعتادا العمل معا ولا يعرفان الطريقة الصحيحة للقيام بذلك.

علاج المشكلة

إذا كان هناك بعض الخلافات الشخصية بين أفراد الفريقين:

لا تدع أفراد فريقك يصلون إلى مرحلة رشق أفراد الفريق الآخر بالاتهامات والألفاظ الجارحة. كما لا يجب عليك أن تتجاهل المشكلة. ولكن يجب أن تحاول العثور على فرد من كل فريق يمكنهما العمل معا. وقد يكون من المفضل أن يكون هذان الفردان هما قائدا الفريقين، لا سيما وإذا كانا على علاقة طيبة ببعضهما البعض. ويجب أن يبدأ على الفور في التعامل مع المشكلة.

فإذا ما حدث هذا ولم ينجم عنه أي تحسن في الموقف، فمن المرجح أن السبب الحقيقي في المشكلة ليس له أي علاقة بالخلافات الشخصية بين أفراد الفريقين. وهنا يجب عليك اللجوء إلى أحد الأسباب المحتملة الأخرى.

إذا لم يقم الفريقان بالتركيز على المحصلة النهائية للأعمال التي يجب عليهما القيام بها من أجل تحقيق النجاح:

يجب ألا تبدأ في التعامل مع تلك المشكلة بأن ترى ما إذا كان فريقك غاضبا من الفريق الآخر بسبب عدم تعاونه معه في المهمة السابقة، أو أن الفريق الآخر يريد أن يحصل على دور حيوي في المشروع الجديد. ولكن يجب عليك في المقام الأول أن تحدد النتائج التي يجب أن يصل إليها الفريقان من أجل تحقيق النجاح ومن ثم تبدأ العمل في توزيع المهام التي يجب على كل فريق القيام بها من أجل الوصول إلى هذا النجاح. كما يجب أن تشجع الفريق الآخر وتصر على أن ينتهج نفس الطريقة في معالجته لهذه المشكلة.

إن القيام بذلك من شأنه القضاء على أي عقبات تعترض طريق الفريقين في معظم الأحيان. وبمجرد أن يتمكن الفريقان من إدراك ما يجب عليهما عمله من أجل تحقيق النجاح، فسوف يكون بمقدور كل فريق البحث عن مصالحة الشخصية (مثل أداء المهام الهامة). ولكن لا يجب أن تدع فريقك أو الفريق الآخر يفقد قدرته على التركيز على المحصلة النهائية التي في حاجة للوصول إليها من أجل تحقيق النجاح.

إذا كان أحد الفريقين أو كلاهما يعتقدان أنهما ليسا في حاجة إلى الفريق الآخر من أجل تحقيق نتائج طيبة:

إن الحل الفوري لتلك المشكلة هو أن تقوم بتنحية أحد الفريقين عن القيام بالعمل على تلك المهمة أو أن تحصر دوره في تقديم المساعدة والدعم إذا ما لزم الأمر. فإذا كان لدى فريقك علاقة قوية بالفريق الآخر، يجب عليك أن تتفاوض معه في ذلك الأمر. وإذا كان في استطاعتك، فقم بعرض ذلك الاتفاق على الإدارة العليا مع عرض للأسباب التي أدت بالفريقين للوصول إلى ذلك الاتفاق. وإذا لم يكن بإمكان فريقك العمل بنجاح مع الفريق الآخر، فعليك تحديد مطالب فريقك ومحاولة إقناع الفريق الآخر بها. ولكن إذا لم تنجح تلك الطريقة، يجب أن تقوم أنت والفريق الآخر بعرض نقاط الخلاف بينكما على الإدارة العليا.

ولكن إذا كانت الإدارة تتوقع من الفريقين العمل معا مهما كانت نوعية العلاقة أو المشاعر المتبادلة بينهما، فأنت أمام مشكلة كبيرة. ويمكنك هنا أن تأخذ موافقة الفريقين على تشكيل مجموعة عمل تقوم بالتعامل مع تلك المشكلة. وتكون المهمة الأولى لتلك المجموعة هي تحديد كيف يمكن للفريقين تحقيق الاستفادة القصوى من مواطن القوة لكل فريق دون أن يتدخل أي فريق في عمل الفريق الآخر. فإذا ما تحقق ذلك، فسوف يكون بالإمكان حل تلك المشكلة.

وسيتضح لك أن الاحتمال التالي قد يكون هو أساس كل الاحتمالات السابقة.

إذا كان الفريقان لم يقوما بتطوير علاقة ناجحة فيما بينهما من قبل:

في المؤسسات التي تعمل بنظام فرق العمل تكون العلاقات الجيدة بين الفرق من أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى تحقيق النجاح. وقد تكون تلك هي أهم العوامل على الإطلاق. ولا تحدث تلك العلاقات الطيبة جزافا، ولكنها تتطلب الكثير من العمل الجاد والعناية الفائقة. ولكن الأهم من ذلك هو أن تكون هناك نية صادقة من جانب الطرفين للعمل معا ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المشتركة. ويجب على كل فريق أن يقوم بالسعى وراء تحقيق هذا الهدف باستمرار. فإذا كانت علاقاتك بالفرق الأخرى طيبة، يجب أن تحرص على أن يستمر الوضع على ما هو عليه.

فإذا كان فريقك يتجادل مع فريق آخر حول المهام التي يجب على كل فريق القيام بها، فقد لا تكون هذه هي أفضل الفرص على الإطلاق للبدء في العمل معا. ولكنها لا تزال تعد فرصة يجب عليك أن تستغلها الاستغلال الأمثل. وفيما يلي بعض الخطوات التي يجب عليك القيام بها.

● يجب التأكد من أن الفريقين يركزان على القيام بما يجب عليهما عمله من أجل تحقيق نتائج طيبة وناجحة. والمقصود بنتائج ناجحة هنا هو أن يتم الانتهاء من المهمة بإتقان وأن يكون كل فريق قد قدم العديد من الإسهامات التي يرضى عنها.

● يجب أن تتعامل مع كل موضوع يتعرض له الفريقان بكل صراحة ووضوح. ولا يجب عليك أن تعتمد على أن الفريق الآخر سوف يبحث عما سيعود بالنفع على فريقك. ففي حالة عدم وجود علاقة قوية بينكما، فإن هذا لا يمكن أن يحدث. ولكن لا يجب عليك الضغط عليهما في هذا الشأن كما يجب أن تكون واضحا فيما يتعلق بما تريد وتقوم بالعمل على تحقيقه.

- حاول أن تبذل كل المحاولات من أجل تشجيع الفريق الآخر على التعامل بصراحة ووضوح. فإذا كنت تعتقد أن الفريق الآخر يقوم بإخفاء بعض الأشياء أو بعض المعلومات عن فريقك، يجب أن تواجهه بذلك. وحاول أن تميظ اللثام عن كل الأسرار والمعلومات الخفية. كما يجب أن توضح للفريق الآخر أنه إذا ما تعامل مع فريقك بوضوح وصراحة، فإنك سوف تحترم احتياجاته وسوف تساعد على تحقيقها.
- يجب عليك أن تقوم باختبار أي شيء من أجل الوصول إلى الهدف الذي ذكرناه في النقطة الأولى وهو تحقيق نتائج طيبة وناجحة.

دعم فريق العمل

كلما كانت العلاقات بين فريقك وبين الفرق الأخرى جيدة وطيبة، ساعد ذلك على نجاح الفريق في أداء مهمته وتحقيق طموحاته الشخصية. وفي المؤسسات النموذجية التي تعمل بنظام فرق العمل تقوم الفرق نفسها باتخاذ كل القرارات المصيرية التي تتعلق بها. ولكن في الغالب لا يتم العمل داخل المؤسسة بطريقة نموذجية، ولكن لا يجب أن يمنعك هذا من محاولة الوصول إلى هذا المستوى النموذجي. ولكن إن لم تكن المؤسسة ترغب في أن تقوم الفرق باتخاذ القرارات، يكون أمامك خياران. إذا كان القرار ليس رئيسياً، يمكن للفرق أن تقوم باتخاذ هذا القرار والمضي قدماً في العمل. ولكن إذا كان القرار من القرارات الهامة الرئيسية أو إذا كنت تعلم أن الإدارة العليا تهتم به كثيراً، يجب عليك في هذه الحالة أن تجتمع مع الفرق الأخرى المعنية لمحاولة الوصول إلى قرار جماعي. ثم قم بعد ذلك بعرض هذا القرار الجماعي على الإدارة العليا مع توضيح الأسباب التي جعلتكم تعتقدون أن هذا هو أفضل القرارات. ويجب أن تقوم بذلك بكفاءة لعدة مرات، فقد تقرر الإدارة أن تترك الأمر للفرق لاتخاذ القرارات التي تتعلق بها.

٥٧

المشكلة

يقوم فريق آخر بتوجيه اللوم
والانتقادات لفريقك لارتكابه بعض الأخطاء

مشهد عملي

بينما تسير في اتجاه مكاتب أفراد الفريق يصل إلى مسامعك الحوار التالي بين شاكر، وهو أحد أفراد فريق آخر يتعامل معه فريقك باستمرار، وبين رمزي أحد أعضاء فريقك.

شاكر: "بحق السماء ألا تعرفون يا قوم كيف تقومون بأي عمل بطريقة صحيحة؛ إننا اليوم قد تخطينا سيعاد التسليم بيومين ومازلتم غير قادرين على تسليم كل البيانات لنا. لقد قمنا بالتستر عليكم ومحاولة إخفاء أخطائكم في الماضي ولكن هذه المرة سوف نقوم بتبليغ الإدارة مباشرة. ولقد قمنا بالتصويت على ذلك فيما بيننا. فإذا لم تقوموا بالانتهاء من هذا العمل بسرعة، فإننا سوف نرفض العمل معكم مرة أخرى"

لقد كنت تعلم أن الأمور ليست على ما يرام مع ذلك الفريق، ولكنك لم تتصور أن تصل الأمور إلى هذا الحد. لذا يجب أن يتم التعامل مع هذا الموقف بسرعة.

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد يكون فريقك قد فشل بالفعل في تسليم العمل في الوقت المحدد كما وعد.

إنه من المؤلم أن يقوم أي شخص آخر بتوجيه اللوم إليك على ارتكابك لخطأ ما. ويتضاعف الشعور بالألم إذا ما كنت تستحقه. وإذا لم يكن الفريق على درجة كبيرة من النضج، فسوف يتخذ موقف الدفاع. وسوف يقوم أفرادها بالتفكير في كل الأسباب الممكنة لإلقاء اللوم على طرف آخر. وقد تكون تلك مرحلة يمر بها الفريق في البداية، ولكن يجب عليه أن يجتاز تلك المرحلة بسرعة ويتخلى عن موقفه الدفاعي.

قد لا يكون هناك تواصل جيد بين الفريقين.

دائماً ما يكون لكل فرد ولكل فريق لغته الخاصة به والتي تختلف عن لغة الآخرين. ويؤدي ذلك في الكثير من الأحيان إلى سوء فهم. وقد ينتمى الفريقان إلى وظيفتين مختلفتين. فقد يكون أفراد فريقك مثلاً من المهندسين بينما ينتمي أفراد الفريق الآخر إلى قسم التسويق. ومن المحتمل ألا يكون قد نشأ تواصل بين الفريقين

لأن كل فريق يقوم بالتركيز على بعض نواحي العمل التي تهمة والتي تختلف عن الفريق الآخر. أو قد يكون السبب هو محاولاتها استعجال التوصل إلى قرار الموافقة.

من المحتمل أن يكون فريقك قد وافق على ميعاد تسليم لا يتناسب مع حجم العمل.

تحاول الكثير من هيئات العمل التقليدية التحكم في سير العمل عن طريق فرض مواعيد تسليم لا تتناسب مع حجم العمل الذي يقوم به الأفراد في كل المستويات الإدارية. ولا يمكن اتباع تلك الطريقة في المؤسسات التي تعمل بنظام الفرق والتي يجب عليها أن تعمل بمستوى عال من الثقة من أجل تحقيق النجاح. وحتى مع وجود تلك الثقة، فقد يقوم الفريق بالموافقة على ميعاد تسليم غير مناسب لعلمه أن الإدارة تحتاج إلى نتائج سريعة أو لأن الفريق الآخر يحتاج إلى العمل الذي سوف يؤديه. ولكن لا يوجد بين تلك الأسباب أي سبب وجيه.

علاج المشكلة

إذا كان فريقك قد فشل بالفعل في تسليم العمل في الوقت المحدد كما وعد:

يجب على الفريق أن يقوم بتحليل الموقف بمنتهى الموضوعية. فيجب أن يتعرف على كل أبعاد الموقف ويعرف الأسباب التي أدت إلى حدوثه. وقد يتبين أن الفريق قد دأب على تقديم أعمال ليست على مستوى جيد. كما قد يكون الفريق غير قادر على العمل تحت أي ضغوط. أو قد يكون لا يهتم بالمشروع المسند إليه. كذلك فمن المحتمل أن يكون غياب أحد أفراد الفريق الرئيسيين وعدم وجود شخص يحل محله سببا في عدم قدرة الفريق على الالتزام بميعاد التسليم.

قد تجد في الفصل الخامس من هذا الكتاب بعض الإجابات على تلك التساؤلات. كما قد تجد بعض الاقتراحات لكيفية التعامل مع الأسباب الشائعة لأداء الفريق الضعيف. بعد ذلك يجب عليك أن تقوم باتخاذ أي إجراءات تضمن عدم تكرار مثل هذا الأداء الضعيف من قبل الفريق مرة أخرى. كما يجب أن تجتمع مع أفراد الفريق لتوضيح خطورة ما حدث والسبب الذي يجب أن يجعلهم يحرصون على أن ذلك لن يحدث مرة أخرى. فإذا كان الفريق الآخر حقا يعنى تهديداته بعرض الموضوع على الإدارة العليا، فعليك أنت أيضا الذهاب إلى الإدارة العليا. وبعد ذلك تأكد من أنه قد تم إيجاد حل نهائي لتلك المشكلة.

إذا لم يكن هناك تواصل جيد بين الفريقين:

يجب عليك أولاً أن تحاول أنت والفريق الآخر التوصل إلى أسباب عدم وجود تواصل جيد بين الفريقين. ولكل مثل من الأمثلة الثلاثة التي ذكرناها في الفقرة السابقة سبب مختلف. وقد تقوم بحل كل مشكلة بطريقة مختلفة. وعندما يشعر الفريق بأنه قد حدد أسباب المشكلة، فإنه سيحتاج إلى الاجتماع مع الفريق الآخر ليروا ما إذا كان من الممكن الوصول إلى اتفاق بشأن تلك المشكلة. ويجب أن تتوقع أن يكون هذا الاجتماع عاصفا للغاية. إذ إن الفريق الآخر يعتقد تماما أن فريقك مذنب ويستحق اللوم والتوبيخ. كما أنه من المحتمل أن يعتقد الفريق الآخر أن فريقك يحاول التماس الأعذار. لذا يجب عليك في هذا الموقف التحلي بالهدوء وتقبل مشاعرهم أيا كانت، ثم البدء في عرض ما لديك. فإذا قمت بتلك المهمة على خير وجه، فمن المحتمل أن يوافق الفريق الآخر على استنتاجاتك أو أن يقوم بإجراء بعض التعديلات التي تساعد على تحسين الموقف.

وبمجرد أن يتفق الفريقان على سبب المشكلة، فإنهما سوف يعملان على إيجاد الحلول المناسبة. وفي البداية قد يتطلب أي حل قضاء الكثير من الوقت للتوصل إلى قرار. ويجب على كل فريق محاولة تفهم خلفيات الفريق الآخر والتعرف على اهتماماته الأساسية. وعندما يحدث ذلك، فإن التواصل بين الفريقين سيتم بطريقة انسيابية. كما أن كل فريق سوف يكون بإمكانه التعرف على المواقف التي قد تؤدي إلى اضطراب التواصل بين الفريقين ومحاولة الابتعاد عنها.

إذا كان الفريق قد وافق على ميعاد تسليم لا يتناسب مع حجم العمل:

تشير العديد من الحالات إلى أن الفريق الذي يكون لديه خبرة كبيرة يحتاج إلى تصور واضح عن مواطن القوة والضعف لديه. كما أنه يحتاج إلى قدرة خاصة للتعرف على كم العمل الذي يستطيع إنجازه في وقت محدد. ويجب على فريقك أن يعلم جيدا نوعية الأعمال التي يستطيع الانتهاء منها في وقت معين. كما يجب عليه أيضا أن يقوم بالتصريح بذلك للجميع. فقد يكون من المفيد أن يتعاون الفريق مع الفرق الأخرى ومع الإدارة العليا بكل الطرق الممكنة ولكن هذا لا يتطلب منه إعطاء الوعود التي يعلم أنه غير قادر على الوفاء بها.

وعندما يقوم فريق آخر (أو الإدارة) بفرض ميعاد تسليم لا يتناسب مع حجم العمل المطلوب منك القيام به. فلا يجب أن تواجهه بأن الفريق لن يتمكن من الانتهاء من العمل في الوقت المحدد، ولكن عليك اتباع الاقتراحات التالية:

- قم بتحديد كم العمل الذي يمكن للفريق إنجازه في الوقت المحدد. كما يجب تحديد الوقت الكافي الذي يلزم من أجل الانتهاء من باقي العمل.
 - اقترح أن تقوم بتقديم عمل آخر في ميعاد التسليم المحدد والذي سيكون على نفس الدرجة من الفائدة تقريبا.
 - قم بتوضيح المصادر الإضافية التي قد يحتاج إليها الفريق من أجل تسليم العمل في الميعاد المحدد. ويجب أن تطلب من فريق آخر أو من الإدارة القيام بتوفير تلك المصادر.
- ولكن إذا لم تنفق أي من تلك الاقتراحات مع موقفك، يجب عليك القيام بمحاولة العثور على حل خاص بك. ويجب ألا يفرض هذا الحل على الفريق ميعاد تسليم غير مناسب، بل يجب أن يستجيب إلى احتياجات الفرق الأخرى والإدارة.

دعم فريق العمل

إحدى السمات الأساسية للأفراد والفرق و المؤسسات الناجحة أنه يكون لديهم قدر كبير من المصداقية. فهم يلتزمون بأي وعد يقطعونه على أنفسهم. لذلك، فإنهم يقومون بتوضيح العمل الذي سيقومون به ويشرعون على الفور في العمل عليه تماما كما وعدوا. ولا يتسنى لهذا أن يحدث إذا كانت الوعود أكبر من قدرة الفريق على تنفيذها. فإذا التزم الفريق بميعاد تسليم يعلم جيدا أنه لن يكون قادرا على الوفاء به، فإنه بذلك يساهم في القضاء على مصداقيته. ومن المؤكد أنه من الصعب التصريح بعدم قدرة الفريق على أداء عمل معين في توقيت معين، ولكن الأصعب هو القيام بالاعتذار عن عدم قدرة الفريق على الالتزام بالوعد الذي قطعه على نفسه بتسليم العمل في الميعاد المحدد.

٦٧

المشكلة

يطلب فريق آخر منك أن تقول لرئيسك في العمل
إنهم قد قاموا بتسليمك التقرير قبل ذلك بيومين

شهد عملي

- وائل: "أحتاج أن تسدي لي صنيعا"

(وائل هو أحد أعضاء فريق التسويق وقد جاء ليتحدث معك)

- وائل: "هاك هو التقرير الذي كان من المفروض أن نقوم بتسليمه لكم أول أمس. ولقد وعدنا رئيسنا التالي في العمل بتسليمه إليكم في الميعاد المحدد. ولذلك، فإذا اكتشف أحد عدم التزامنا بهذا الوعد، فإن ذلك سوف يلحق بنا ضررا كبيرا. فإذا ما سأل مديرك أو أي شخص آخر عن هذا التقرير، فهل يمكنك أن تقول له إننا قد سلمناه لكم في الميعاد المحدد؟ وسوف نقدر لك هذا حقا"

وترد على وائل قائلا: "دعني أفكر في هذا الأمر قليلا، ولكن شكرا لك على التقرير"

وبعد أن يمضى وائل تجد نفسك أمام التقرير المطلوب وأيضا أمام مشكلة كبيرة. فقد طلب وائل منك أن تقوم بالتستر على تقاعس الفريق في الانتهاء من العمل في الوقت المحدد. فماذا يجب أن تفعل في هذا الموقف؟

الأسباب المحتملة للمشكلة

في هذه الحالة، فإن الأسباب لا تهم. إذ من الواضح أن وائلا لديه مشكلة ما ويطلب منك التستر عليها. فالموضوع هنا لا يتعلق بأسباب المشكلة، ولكنه يتعلق برد فعلك إزاء هذا الموقف.

علاج المشكلة

إذا لم يكن فريق وائل سبق له وأن طلب منك مثل هذا المعروف:

إن فرق العمل كثيرا ما تقوم بإساءة المعروف لبعضها البعض. ولا نستطيع أن نقول إن هذا المعروف يعد خارج الحدود المسموح بها. وفي هذا الموقف يكون لك مطلق الحرية في اتخاذ القرار أو قد ترغب في أن يقوم الفريق باتخاذ القرار. فإذا قمت باتخاذ القرار بنفسك، يجب عليك إخطار الفريق في أقرب وقت. وإذا ما كان الفريق سيقوم باتخاذ القرار، يجب أن تعرض عليه الموضوع في أقرب وقت.

ومهما كان عدم ارتياحك أنت وأفراد الفريق لموضوع التستر على الفريق الآخر، فسيكون من الأفضل أن تقوم به في هذا الموقف. وبعد ذلك يمكن أن يقرر الفريق بأنه يحتاج إلى أن يناقش هذا الموقف مع فريق وائل. ومن المحتمل أن يحتاج الفريق إلى أن يبلغ فريق وائل بأنه لن يقوم بالتستر عليه مرة أخرى. أو قد يعبر له عن

استعداده للقيام بهذا وعن سعادته في تقديم المساعدة للفريق الآخر لتجنب تكرار هذا الموقف في المستقبل إذا كان الأمر ممكنا. وقد يتطلب الأمر من الفريق أن يقوم ببساطة بالتأكيد على استعدادهم لتقديم المساعدة لفريق وائل.

ومرة أخرى نؤكد على أنه لا يوجد ضرر من أن تقدم الفرق المعروف لبعضها البعض طالما أن هذا المعروف يكون نادر الحدوث. ولكن إذا ما تكرر مثل هذا الموقف كثيرا أو إذا ما كان أداء المعروف من جهة واحدة، فإن ذلك يؤدي إلى ظهور العديد من التساؤلات. وسوف يتعامل الجزء القادم مع بعض من تلك التساؤلات.

إذا كان فريق وائل كثيرا ما يطلب منك التستر عليه:

إذا كان هذا الموضوع متكرر الحدوث، سواء كان من جهة واحدة أو يكون ردا لمعروف قام به الفريق الآخر مع فريقك، فأنت تواجه مشكلة كبيرة. فإذا كان الموقف دائما ما يتطلب هذا النوع من التستر، فإن هناك خطأ واضحا.

وكما هي الحال دائما يجب أن يقوم الفريق بتحليل موقفه بطريقة موضوعية وواقعية. فمن المحتمل أن الفريق يقوم بتحديد مواعيد تسليم غير مناسبة فيما يتعلق بالأعمال المطلوبة من فريق وائل وذلك من أجل أن يسهل الفريق من أدائه لعمله. أو قد يكون الفريق قد رفض أن يتعامل بمرونة مع هذا الفريق. وقد يكون أداء فريقك أقل من المستوى المطلوب لذلك فإنه يفرض على الفريق الآخر أن يقوم بتعويض هذا الضعف في الأداء. وباختصار، فأنت تحتاج إلى الوصول إلى فكرة واضحة عن إسهامات فريقك في الموقف قبل أن تتحدث مع فريق وائل.

بعد ذلك يجب عليك أن تقوم أنت وباقي أفراد الفريق بالتحدث مع فريق وائل. ويجب أن يتعامل الفريقان مع الموقف بمنتهى الموضوعية والواقعية تماما كما فعل فريقك في مواجهته لذاته. فإذا كان هناك مشكلة تتعلق بأداء أحد الفريقين، يجب عليك الرجوع إلى المشكلات التي ذكرناها في الفصول السابقة وبالتحديد في الفصل الخامس.

إذا كنت مدينا لفريق وائل بمعروف:

إن الفرق التي تعمل معا (مثلها مثل الأفراد) دائما ما تطلب من بعضها البعض القيام بإسداء الجميل أو المعروف لها. وعندما يقوم الفريق بإسداء معروفا لفريق آخر فإنه دائما ما يتوقع أن يقوم هذا الفريق برد هذا المعروف. ولكنه قد تحدث مشكلة من جراء مثل هذا الاتفاق إذا ما قام أحد الأطراف بالضغط على الطرف الآخر من أجل الحصول على معروف يحمل العديد من التساؤلات وبالتحديد إذا ما استخدم

هذا الفريق المعروف الذي قام به في الماضي لفريقك كسبب لطلبه هذا المعروف الجديد.

ولنفترض أن الموقف مع فريق وائل أكثر خطورة مما يبدو عليه. فبفرض أن فريقك قد ارتكب خطأ فادحا في بعض البيانات التي قام بإمداد فريق وائل بها ثم قام بتوجيه اللوم لفريق وائل على الخطأ الموجود في الحسابات النهائية. وقد قام فريق وائل بتحمل هذا الخطأ بدلا من فريقك ولكن الوقت قد حان ليطلب منك مقابل ما قدمه لك من معروف. ويعد عدم قيام فريق وائل بتسليم التقرير لك في الوقت المناسب مشكلة كبيرة، إذ إن ذلك الفريق قد واجهته العديد من المشاكل مؤخرا تتعلق بعدم قدرته على الالتزام بمواعيد التسليم.

والآن، فلقد أصبح المعروف الذي يجب عليك أن تقدمه لفريق وائل أكثر خطورة، إذ إنه لن يكون أمام فريقك أي اختيار آخر سوى تقديم الدعم المطلوب لهذا الفريق. ولكن يجب على فريقك في هذه الحالة الاجتماع معك لتقرير التصرف المناسب. ويعد من الخطورة أن تطلب من فريق آخر أن يقوم بالتستر على فريقك نتيجة لخطأ ما قد ارتكبه، إذ إن هذا يفرض عليك الكثير من الالتزامات الخطرة. ويجب أن يكون هدف فريقك هو أن يقوم بأداء أعماله بكفاءة كافية تجعله يقلص حجم المعروف الذي يطلبه من الفرق الأخرى. وإذا ما قام الفريق بطلب معروف ما من وقت لآخر، فلا مشكلة في ذلك. ولكن إذا تم هذا بصورة متكررة، يجب على الفريق أن يقوم بتعنيف نفسه بشدة. فقد يكون الفريق على وشك الانزلاق قريبا في أرض وعرة مليئة بالمنحنيات غير السارة.

دعم فريق العمل

لقد أكدنا في الفصول السابقة على أهمية وجود علاقات طيبة بين فرق العمل. وعندما تكون هناك ثقة متبادلة بين الفرق فيما بينها، فإنه يكون من السهل إقامة علاقات جيدة تعود بالنفع على كل الفرق المعنية. ولكن أحيانا ما توجد بعض الفرق التي ترغب في استغلال فريقك أو تقوم بتخطي الحدود المسموح بها مما يتسبب في إثارة أفراد فريقك. فإذا حدث هذا يجب على فريقك مناقشة تلك المشكلات مع الفريق الآخر بكل الصراحة والوضوح اللتين يتم التعامل بهما مع المشكلات الداخلية. وإذا ما بدأ الضعف يدب في أوامر الثقة بين الفريقين، يجب على فريقك الإبقاء على علاقة واضحة ومثمرة مع الفريق الآخر ولكن عن بعد. وباختصار، فإنه يتعين على فريقك أن يبذل كل جهد في إمكانه من أجل المحافظة على استقامته وسلوكه الطيب.

الفصل ٨

مشكلات تتعلق بقيادة الفريق

انطلاقاً من نظام الإدارة الذاتية الذي بنيت عليه سياسة العمل داخل الفريق، فإن دور القيادة في الفريق يتسم بالمرونة. إذ يمكن للعديد من أفراد الفريق تولى منصب القائد في مختلف الأوقات ولمختلف الأسباب. حتى وإذا كنت لا تزال القائد العام للفريق، فقد ترغب في تنصيب بعض من الأفراد كقادة لمشروعات معينة. ومن هنا نستطيع أن نقول إن أهمية دور القيادة في فرق العمل تختلف تماماً عنها في هيئات العمل التقليدية.

وتتعرض الحالات في هذا الفصل إلى المشكلات التي قد تواجهك أنت وأفراد فريقك عندما يقدم أي منكم على التخلي عن المرونة في قيادة الفريق. وقد تكون على استعداد لأن تعطى الفرصة لباقي أفراد الفريق في أن يتولوا مسئولية القيادة، ولكن قد يكون لدى رئيسك التالي أو لدى فريقك (أو كليهما) رغبة في أن تظل قائد الفريق. وعندما تقوم بتوزيع وظائف القيادة على بعض أفراد الفريق، فمن المحتمل ألا يتمكنوا من تحقيق النجاح الذي ترغب في تحقيقه أنت والفريق.

فإذا ما صادفتك بعض من تلك المشكلات، فلا تنزعج. فإن الأمر يتطلب من فرق العمل ومن أفرادها الكثير من الوقت لكي يتفهموا سياسة القيادة المشتركة بكل أبعادها. ولا تنس أن معظم أفراد الفريق كانوا يعملون من قبل في مجموعات عمل تقليدية لا تعرف سوى أن المشرف على المجموعة يقوم بممارسة الأعمال القيادية. ولا يهم أن تحقق أنت وفريقك النجاح في بداية تطبيق نظام القيادة المشتركة، ولكن الأهم هو اكتساب أكبر قدر من الخبرة من كل تجربة يمر بها الفريق.

فإذا ما صادف فريقك أي من المشكلات التي سوف نستعرضها في هذا الفصل، فعليك تفحص تفاصيل المشكلة بدقة للتأكد من استيعابك أنت وأفراد الفريق للأسباب التي أدت لوقوع تلك المشكلة. وبعد ذلك يجب عليك الاستعانة بالتوصيات التي تلي كل مشكلة من أجل إيجاد حل لها. ولن يكون الأمر دائما سهلا، ولكن تعلم مهارات القيادة المرنة سوف يعطي دفعة قوية لك وللفريق.

١٨

المشكلة

**يرغب الفريق في أن تملئ عليه تصرفاته
بدلا من أن يتخذ القرارات بنفسه**

مشهد عملي

في حديث لك مع أفراد الفريق تقول:

- "كما يبدو لي أنه أماننا الاختيارات الثلاثة التي تحدثنا عنها، فأى منها يجب أن نختار في رأيكم؟"

ويلي ذلك مناقشة موجزة وواضحة يلخصها لك باسم في قوله:

- "أعتقد أنك قائد الفريق، ومن مسؤوليات قائد الفريق أن يقوم باتخاذ القرارات. لذا يجب أن تقول أنت لنا ماذا يجب علينا أن نفعل ونحن سنقوم بالتنفيذ"

لقد كنت تعتقد أنه من المفترض أن الفريق يعمل بنظام الإدارة الذاتية. فكيف سيمكنك هنا مساعدة الفريق في إدراك أنه يجب عليه بأكمله المشاركة في اتخاذ القرارات؟

الأسباب المحتملة للمشكلة

لا يستطيع الفريق إدراك الفرق بين العمل داخل الفريق والعمل داخل مجموعات العمل التقليدية.

كما أكدنا كثيرا من قبل في هذا الكتاب، فهناك فارق كبير بين نظام العمل داخل الفريق ونظام العمل داخل هيئات العمل التقليدية. ففي معظم تلك الهيئات

يقوم المشرفون باتخاذ كل القرارات الهامة، حتى عندما تقوم مجموعات العمل بإمداد المشرفين ببعض البيانات التي ستساعدهم على اتخاذ تلك القرارات. وعلى هذا، فقد يكون أفراد فريقك مازالوا متأثرين بطريقة العمل التي اعتادوا عليها ومن ثم فهم يتوقعون أن تقوم أنت باتخاذ كل القرارات التي تخصهم.

قد يخشى الفريق من اتخاذ القرارات.

قد يرجع سبب خوف أفراد الفريق من اتخاذ أي قرار إلى أن المؤسسة التي كانوا يعملون بها من قبل لم تكن ترصد المكافآت لمن يقوم باتخاذ قرارات جيدة، ولكنها تكتفي بمعاينة من يتخذ قرارات سيئة. ومن المؤسف أن تلك هي سياسة العمل في معظم الهيئات التقليدية. وقد تكون تلك أيضا هي السياسة الحالية للمؤسسة التي تعمل بها. فقد تعطي المؤسسة مطلق الحرية للفريق في اتخاذ ما شاء من قرارات تتعلق بشئونه. ولكن إذا ما قام الفريق باتخاذ قرارات خاطئة، فإن الأخبار سرعان ما تصل إلى الإدارة. وبناء على ذلك فقد يواجه أفراد الفريق العقاب الذي قد يتضمن في قلة فرص الترقى التي تمنح لأفراده أو في نوعية المهام التي تسند إليه في المستقبل، أو في توجيه الانتقادات الحادة والتعنيف الشديد إلى الفريق.

قد يكون الفريق ليس على درجة كافية من النضج تسمح له باتخاذ القرارات.

حتى عندما لا يكون أفراد الفريق متأثرين بنظام العمل في الهيئات التقليدية التي كانوا يعملون بها من قبل، وحتى إذا كانوا لا يخشون تبعات القرارات التي سوف يتخذونها، فلا يزال الأمر يتطلب منهم الكثير من الوقت لكي يعتادوا على عملية صنع القرارات كفريق واحد. وتعد تلك الطريقة مختلفة عما اعتادوا عليه من قبل. فحتى أكثر فرق العمل حماسا تحتاج إلى الوقت اللازم لكي تستوعب تلك الطرق الجديدة.

ملحوظة

كما سترى، فبالرغم من أن الأسباب الثلاثة التي ذكرناها في تلك المشكلة مختلفة عن بعضها، إلا أنه يوجد بينها بعض التشابه. كذلك تعد هذه الحالة مشابهة للحالات الثلاث التي تليها. فإذا لم يناسبك أي من الأسباب والحلول التي سنوردها في هذه الحالة، فما عليك إلا تفحص الحالات الثلاث الأخرى لمزيد من الاقتراحات.

علاج المشكلة

إذا كان الفريق لا يستطيع إدراك الفرق بين العمل داخل الفريق والعمل داخل مجموعات العمل التقليدية:

لا يجب عليك في هذه الحالة أن ترغم الفريق على المشاركة في اتخاذ القرارات. كما لا يجب أيضا أن تمنع عن اتخاذ القرارات بنفسك. ولكنك تستطيع أن تدفع الفريق إلى تولي المزيد من المسؤولية في اتخاذ القرارات دون ممارسة أي ضغوط. وفيما يلي فكرتان قد يكون من المفيد أن تحاول الاستعانة بهما:

- إذا ما بدا لك أن الفريق يميل إلى أحد الاختيارات المطروحة من أجل اتخاذ القرار، يمكنك التأكد من هذا بأن تقول لهم مثلا: "يبدو لي أنه يروق لكم اتخاذ هذا القرار أليس كذلك؟" ويجب أن تتوقع حدوث بعض المقاومة وأيضا بعض الموافقة. فإذا لاقيت أي موافقة على هذا، يمكنك هنا أن تقول: "حسنا، سوف أقوم باتخاذ القرار الآن، وقراري هو نفس القرار الذي يروق لكم"
- ولكن إذا لم يبدو لك أن هناك رأيا جماعيا يتفق عليه كل أفراد الفريق، فعليك بمحاولة اتباع الطريقة التالية: "من منكم يرغب في أن أقوم باختيار القرار رقم ١؟ وماذا عن القرار رقم ٢؟ ورقم ٣؟" فإذا ما اتضح لأفراد فريقك أنك تعتمزم اتخاذ القرار، فمن المحتمل أن يقوموا بالتصويت على هذا القرار. وفي هذه الحالة يكون أمامك إما أن تنحاز لقرار الأغلبية وإما أن تقوم باتخاذ قرار آخر مختلف مع توضيح السبب في ذلك.

ويجب أن نتذكر أنه لا يزال من الواجب عليك القيام باتخاذ القرار. إذ إنك في هذه المرحلة تحاول فقط تشجيع أفراد الفريق على القيام بإمدادك بآرائهم فيما يتعلق بهذا الموضوع. ويجب أن توضح لهم أنك لن تلقي على عاتقهم مسؤولية اتخاذ القرار. فإذا تمكنت من القيام بهذا لعدة مرات، فسوف يكون من السهل على الفريق فيما بعد أن يشترك في الكثير من مراحل اتخاذ القرارات. وسوف يأتي الوقت الذي سيكون فيه دورك فيما يتعلق باتخاذ القرارات منحصرًا في التصديق على قرار الفريق.

إذا كان الفريق يخشى من اتخاذ القرارات:

إذا كانت المشكلة تتعلق بالمؤسسات التي كان أفراد الفريق يعملون بها من قبل، يجب عليك هنا اتباع نفس الطريقة المقترحة في الجزء السابق. إذ يجب عليك

مساعدة الفريق على إدراك الاختلاف بين وضعهم السابق ووضعهم الحالي. ثم قم بمساعدتهم على تنمية القدرة على اتخاذ القرارات.

ولكن إذا ما كان الوضع الحالي لنظام العمل داخل المؤسسة التي تعمل بها لا يختلف كثيرا، إذ إنه يقوم بمعاينة القرارات الضعيفة والخطئة، فأنت أمام مشكلة كبيرة. فإذا كان لديك تأثير كاف على الإدارة العليا، يجب أن تحاول إقناعهم بتبني نظام مختلف يقوم بمنح الفريق الفرصة للمجازفة، وأن تقوم المؤسسة بالنظر إلى أي قرار ضعيف على أنه فرصة للتعلم واكتساب الخبرات.

وقد تأمل في أن توافق الإدارة العليا على القيام بتجربة هذا النظام. ولكن إذا لم يحدث هذا، يمكن أن تعقد اتفاقية مع الفريق تقوم من خلالها بتشجيعهم على اتخاذ القرارات في مقابل أن تتولى أنت مسؤولية تبعات تلك القرارات. وإذا قمت بهذا، يجب أن تتذكر أنه في أثناء عملية اتخاذ القرار يكون دورك مثل أي فرد في الفريق. ولكن عليك أن تقوم بدعم قرار الفريق سواء كنت تعتقد أنه أفضل الحلول الممكنة أم لا. إذ يجب أن تتجنب تماما أن تجعل الفريق يتخذ قراره ثم تقوم بعد ذلك باقتراح قرار بديل. (فإن هذا من شأنه ترسيخ اعتقاد الفريق أن عملية اتخاذ القرار لا تستحق المجازفة).

إذا كان الفريق ليس على درجة كافية من النضج نسمح له باتخاذ القرارات:

يمكنك أن تستخدم الاقتراحات التي أوردناها في الجزء الأول لكي تساعد الأفراد على اكتساب النضج تجاه شعورهم بأنهم فريق واحد. ويجب أن توضح لهم أنك سوف تدعم قرار الفريق دون أي تحفظات. ويمكنك أن تستخدم الأفكار الموجودة داخل صفحات هذا الكتاب من أجل مساعدة الفريق على تحقيق مزيد من النضج. كما يجب أن تساعد على أن يدركوا أنهم وحدة واحدة أو مجموعة واحدة مترابطة ومستقلة يقوم أفرادها بتقديم الدعم والمساندة لبعضهم البعض، كما تتولى المجموعة مسؤولية أي تصرف يصدر عنها. ويجب عليك التحلي بالصبر. ولكن هذا قد يحدث أسرع مما تتوقع.

دعم فريق العمل

دائما ما تفترض كل الكتب التي تقوم بالحديث عن فرق العمل أن الفرق سوف تتمكن من القيام باتخاذ القرارات فور تشكيلها. ويحتمل هذا الموضوع الصواب

والخطأ. فأحيانا يتذكر أفراد الفريق ما كان يحدث في عملهم السابق من عقاب للقرارات الخاطئة وعدم اهتمام أي أحد بالقرارات الجديدة. ولا يجب أن تقوم بممارسة أي ضغوط عليهم. فعندما يتم تقديم الدعم الكافي على اتخاذ تلك القرارات، فإن معظم الأشخاص يفضلون اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم. ولكن يجب أن تساعد أفراد الفريق على إدراك الاختلاف في حالة العمل داخل الفريق إذ إنه سوف يكون لديهم الفرصة للمساهمة التامة في عملية صنع القرارات مع شعورهم بالأمان نتيجة لدعمك التام لهم. وتعتبر تلك من إحدى المهام الرئيسية الهامة لقائد الفريق في أثناء المراحل الأولى من تكوين الفريق.

٢٨

المشكلة

يسمح الفريق لفردين فقط من أعضائه بتولي منصب القيادة

مشهد عملي

بعد أن توصل الفريق إلى وضع خطة العمل فيما يتعلق بأحد المشاريع، قمت بتوجيه السؤال التالي لأفراد الفريق:

– "حسناً، من الذي سوف يقوم بدور القيادة بالنسبة لهذا المشروع"

ويلتفت حلمي إلى ناصر قائلاً:

– "أديك الوقت الكافي للقيام بهذا؟"

– "حسناً، إنني أعتقد "

"رائع، ألا نتفق جميعاً أن ناصر هو أفضل من يقوم بتلك المهمة؟"

ويوافق الجميع على هذا.

وبالرغم من أنه ليس بينك وبين ناصر أي خلافات، وأنت تعتقد أنه قائد جيد، فإنك لاحظت أن في كل مرة يسند إلى الفريق مشروع هام، يطلب من ناصر أو من بدر (وهو أيضاً قائد جيد) تولي مهام القيادة. وقد تكون لديك ثقة أن هناك بعضاً من أعضاء الفريق الآخرين الذين يمكنهم أن يقودوا الفريق بنجاح، ولكن كيف يمكنك أن تجعل فريقك يلاحظ هؤلاء الأفراد.

الأسباب المحتملة للمشكلة

ما زال الفريق غير واثق من نفسه.

إن القدرة على اكتساب الثقة بالنفس دائما ما تتطلب الكثير من الوقت سواء في حالة فرق العمل أو الأفراد. فبينما يمر فريقك بمرحلة التطور بنجاح، فربما أن الفريق لم يكتسب الثقة بعد في قدرته على تحقيق النجاح من مشاركة أفراد الفريق في القيادة.

قد يكون بعض أفراد الفريق قد ارتكبوا بعض الأخطاء أثناء قيادتهم لبعض المشاريع.

أثناء مرحلة نمو الفريق وتقدمه بينما يقوم الفريق بالنمو والتقدم، فإنه يكون في حاجة إلى القيام بالعديد من التجارب العملية التي يتخللها وقوع الفريق في العديد من الأخطاء. ومن خلال تلك الأخطاء فقط يتسنى للفريق النمو واكتساب المزيد من الخبرات. ويجب على كل من الفرق والأفراد محاولة التعرف على التجربة التي فشلت وتحديد أسباب الفشل. ويكون دور قائد الفريق في أثناء مرحلة النمو هو مساعدة الفريق على تجنب الأخطاء الفادحة ومحاولة الاستفادة من الأخطاء البسيطة التي وقع فيها.

قد يكون ناصر وبدر بإمكانهما تقديم أداء جيد فقط في حالة إذا ما كانا في موقع القيادة.

من المتعارف عليه أن القائد الجيد يجب أن يكون أيضا تابعا جيدا. ولكن في هيئات العمل التقليدية التابع الجيد هو الشخص الذي يقوم بالانصياع إلى أوامر الرؤساء. ولكن التابع في الفريق لا يعنى هذا على الإطلاق (بالرغم من أن الفريق بشكل عام يجب أن يكون على دراية بأهداف الإدارة العليا وأن يقدم لها كل الدعم المطلوب)، بل إن التابع في الفريق يقوم بالمشاركة في أدوار القيادة مع باقى أفراد الفريق وتقديم الدعم الكافي لهم في حالة قيام كل فرد فيهم بدور القيادة. وقد يكون ناصر وبدر غير مدركين كيف يمكنهما أن يكونا تابعين ناجحين وعلى المستوى المطلوب.

علاج المشكلة

إذا كان الفريق ما زال غير واثقا من نفسه:

قم بمساعدة الفريق على تحديد بعض الأدوار القيادية الأخرى إلى جانب دور القائد العام للفريق. وتصف الفقرة الخاصة بدعم فريق العمل لهذه الحالة اثنين من تلك الأدوار، ولكن يوجد أدوار أخرى. فعلى سبيل المثال، يمكن للفريق أن يختار من بين أفرادها شخصا تكون مهمته التأكد من التزام الفريق بالمواعيد المدونة في جداول المواعيد الخاصة بالفريق. ويعد هذا جزءا مهما من دور القائد. وعندما يقوم أفراد الفريق بتأدية تلك الأدوار القيادية، فسوف ينمو بداخلهم شعور بالثقة الذاتية كما سوف يبدأ الفريق في الثقة في قدرتهم على القيادة.

وإلى جانب تطوير الشعور بالثقة الذاتية يجب على الفريق أيضا أن يقوم بتغيير طريقة تفكيره. ففي هيئات العمل التقليدية يكون المشرف مسؤولا تماما عن أداء مجموعة العمل. ولكن هذه ليست هي الحال في فرق العمل، إذ إن الفريق الناجح الفعال يدرك تماما أن الفريق بوجه عام يعتبر مسؤولا عن المهمة المسندة إليه. وتقوم الفرق بتعيين القادة من أجل أداء مهام أو وظائف معينة، ولكنها أيضا تشترك في المسؤولية العامة تجاه المهمة المسندة للفريق.

إذا كان بعض أفراد الفريق قد ارتكبوا بعض الأخطاء أثناء قيادتهم لبعض المشاريع:

إذا ما كان الفريق لا يزال يعاني من الخجل من جراء الخطأ الذي وقع فيه بعض الأفراد عندما تولوا مسؤولية القيادة، فمن الواضح أنه لم يتعلم من أخطائه. فذا كانت تلك الواقعة حديثة بما يكفى بحيث تكون لا تزال ماثلة في أذهان أفراد الفريق، يجب عليك في هذه الحالة مناقشة الأمر مع الفريق. ويجب أن يقوم الأفراد مرتكبو هذا الخطأ بافتتاح المناقشة موضحين تفاصيل ما حدث وما تعلموه من هذا الموقف. ثم قم بمساعدة هؤلاء الأشخاص وباقي أفراد الفريق على زيادة معلوماتهم في هذا الشأن.

ولكن إذا كانت الأخطاء التي ارتكبها بعض أفراد الفريق مؤلمة للغاية، فقد يكون من الأفضل أن تتحدث مع مرتكبي هذا الخطأ كل على حدة أو كلهم في وقت واحد. وقد يكون لدى هؤلاء الأفراد شعور سيئ تجاه تلك الأخطاء، ولذا فهم لا يرغبون في الحديث عن هذا الموضوع لا سيما وإن كان هذا أمام باقي أفراد الفريق. ولكن يجب أن توضح وجهة النظر التي تكونت لديك عن هذا الخطأ. كما يجب أن توضح لهؤلاء الأفراد أنك سوف تقدم لهم الدعم الكافي أثناء المناقشة.

ويجب أن يحرص الفريق على أن يجعل تلك العملية دائمة الحدوث. فعندما يقوم الفريق بالانتهاء من العمل على أحد المشاريع، أو عندما يقوم بارتكاب بعض

الأخطاء، فمن الواجب على الفريق بأكمله أن ينظر إلى ما حدث ويعمل على الاستفادة منه. وإذا كان الفريق قد نجح في المشروع الذي كان يعمل عليه، فسوف يكون من المهم أيضا في هذه الحالة أن يقوم الفريق بتحليل الموقف لمعرفة الأسباب التي أدت إلى نجاح هذا المشروع وللمعرفة المعوقات التي واجهها الفريق في طريقه إلى النجاح.

وبالرجوع مرة أخرى إلى موقف الفريق الحالي، يمكن أن نقول إنه بعد أن قام الفريق بالاستفادة من تلك الأخطاء، يجب أن يقوم في أقرب فرصة سانحة بوضع هؤلاء الأفراد مرة أخرى في منصب القيادة. وقد يكون عليك هنا مهمة كبيرة تتعلق بإقناع باقى الأفراد بأهمية تلك الخطوة. فإذا لم تكن هناك أي أسباب أخرى تمنع ذلك، فقم بوضع هؤلاء الأفراد في نفس الأدوار القيادية التي تولوها من قبل. قم بهذا عدة مرات وسوف تبدأ أنت وأفراد الفريق في اكتشاف المواهب والمهارات الحقيقية الموجودة لدى أفراد الفريق.

إذا كان ناصر ويدر بإمكانهما تقديم أداء جيد فقط في حالة إذا ما كانا في موقع القيادة:

يجب أن تبدأ في حل تلك المشكلة عن طريق عقد اجتماع مع كل من ناصر ويدر. وإذا ما كانت العلاقة بينهما جيدة، يمكنك أن تجتمع بهما معا. ويجب أن تسألهما عن السبب الذي يجعلهما لا يؤديان العمل بطريقة جيدة إلا إذا كانا في موقع القيادة. فقد يكونان غير واثقين في قدرات باقى أفراد الفريق، أو من الممكن أنهما يشعران بسعادة أكبر عندما يكونان في موقع القيادة عنه عندما يكونان تابعين. وبدلا من أن تقوم بإصدار الأحكام عليهما يجب أن تستوضح منهما حقيقة الموقف.

والآن يمكنك أن تبدأ في العمل معهما وتساعدتهما على التغيير. كما يمكنك أن تطلب منهما مساعدتك على تنمية مهارات القيادة لدى باقى الأفراد. وقد لا تكون تلك الفكرة قد لاحظت لهما من قبل كما قد يجدا أنها فكرة جيدة وشيقة. واقترح عليهما أن يقوما بتوجيه الفريق وليس تعليمه، إذ إن المطلوب منهما هو مساعدة باقى الأفراد على اكتشاف القدرات الكامنة بداخلهم وليس إخبارهم بما يجب عليهم عمله.

من المفضل أن تقوم بإطلاع باقى أفراد الفريق على وقائع المناقشة التي دارت بينك وبين كل من ناصر ويدر، وكذلك القرارات التي وصلت إليها. ولكن إذا كان هناك شعور عام بالاستياء منهما نتيجة لعدم تفاعلتهما في العمل إلا عندما يكونون في

موقع القيادة، فإنه يجب عليك أن تتمهل في إطلاع الفريق على وقائع تلك المناقشة. احرص أولا على أن يرى الفريق أن ناصرا وبدرا قد تغيرا وأنهما أصبحا يرغبان في أن يكونا مرجعا للآخرين. ولكن لن يطول الوقت كثيرا قبل أن يطلب الفريق الاطلاع على ما حدث بينكم.

دعم فريق العمل

في أي فريق عمل ناجح يوجد العديد من الأدوار القيادية والتي يستطيع أفراد الفريق على اختلافهم أن يقوموا بممارستها. فبيدما يقوم أحد الأفراد بتولي مسؤولية الإدارة العامة للمشروع، يمكن أن يقوم فرد آخر بالتأكد من تركيز الفريق على أهدافه. كما يمكن أن يقوم فرد آخر بالتعامل مع أي مشكلة تعترض طريق الفريق ومحاولة إيجاد حل لها. ويمثل كل واحد من تلك الأدوار دورا قياديا حقيقيا. وفي فرق العمل الناجحة يقوم الأفراد بالتنقل بين تلك الأدوار بحيث يستطيع كل فرد تنمية بعض المهارات الخاصة بكل أو ببعض الأدوار القيادية. ولا يجب عليك أن تركز فقط على دور القائد الرئيسي أو الرسمي للفريق، ولكن يجب أن تساعد فريقك على تفهم أهمية الأدوار الأخرى ومحاولة العمل عليها.

٣٨

المشكلة

يرجح الفريق رأي أحد أفرادها باستمرار

مشهد عملي

- بكر: "هل نشرع في تنفيذ تلك الإجراءات بعد أن قمنا بتعديلها؟"
– ناجي: "إنها تبدو جيدة، ولكن قبل أن نتخذ القرار النهائي أود أن أعرف رأي كامل في تلك التعديلات"
جابر: "نعم وأنا أيضا، ما رأيك يا كامل؟"
– كامل: "تعجبني الفكرة ولقد قام طارق بعمل جيد في إجراء تلك التعديلات، ولكن هناك شيئين غير مريحين بالنسبة لي "

ومن تلك النقطة يكون من السهل توقع باقى الحديث، إذ إن كاملا سوف يقوم بالتعبير عن اعتراضاته الواحد تلو الآخر. وعندما يحاول طارق توضيح وجهة نظره في إجراء تلك التعديلات، فلن يلتفت إليه أحد. وكالعادة، فإن الأمر سينتهي بالفريق بأن يقرر القيام بإضافة كل المقترحات التي ذكرها كامل. وفي الحقيقة، فإن كاملا لديه أفكار جيدة، ولكن

الأسباب المحتملة للمشكلة

لا يزال الفريق يفكر بنفس طريقة مجموعات العمل التقليدية.

مرة أخرى يكون السبب الأساسى في المشكلة هو عدم شعور أفراد الفريق بأنهم فريق واحد، ولكنهم يشعرون وكأنهم مجموعة عمل أخرى. وفي مجموعات العمل التقليدية يقوم أحد الأفراد باتخاذ القرار النهائى فيما يتعلق بأي موضوع. ومن الممكن أن يكون هذا الفرد هو الشخص المسئول عن المهمة، أو قد يكون أحد أفراد الفريق المخضرمين أو قد يكون المدير. ودائما ما لا يقوم الفريق بأكمله باتخاذ القرار. وقد لا يكون أفراد الفريق قد تعلموا بعد أن الفريق الناجح لا يجب أن يتبع هذه الطريقة في العمل.

قد لا يكون لدى الفريق أي ثقة في قدراته.

قد يتوافق هذا الاحتمال مع الاحتمال السابق (وقد يتوافق أيضا مع الاحتمال التالي). وفي هذه الحالة، فإن الفريق لا يصر على إعطاء كامل صفة الخبير، ولكن باقى الأفراد يدركون أن أفكاره جيدة في حين أنهم يكونون غير واثقين من أفكارهم. (في هيئات العمل التقليدية لا تسنح الفرصة لمعظم الأفراد في أغلب الأوقات بأن يتم التعامل بجدية مع أفكارهم).

قد يكون كامل مختلفا عن باقى أفراد الفريق.

ويغطي هذا الاحتمال العديد من المواقف المختلفة. فقد يكون كامل أكثر ذكاء من باقى أفراد الفريق. أو قد يكون حاصلًا على مستوى تعليم أعلى (فقد يكون مهندسا بينما باقى أفراد الفريق من الفنيين). أو قد يكون لديه منصب أكبر من باقى الأفراد (كمدبر سابق أو موظف على الدرجة الأولى). ومهما كان السبب، فإنه يجعله بحق يختلف عن باقى أفراد الفريق.

علاج المشكلة

إذا كان الفريق لا يزال يفكر بنفس طريقة مجموعات العمل التقليدية:

تحتاج هنا إلى التحالف مع كامل (كما ستفعل في كل الحلول الآتية). فمن المحتمل شعوره بأنه من الطبيعي قيام الفريق بسؤاله عن رأيه ثم القيام باتباع هذا الرأي والأخذ به. وقد يكون سعيدا بهذا الدور الذي يقوم به. ولكن لا يجب عليك أن تقوم بمواجهته وذلك لسببين، أولهما أنه هو وباقي أفراد الفريق سوف يشعرون بالاستياء تجاه تلك المواجهة ويتخذون موقف المعارضة. والسبب الثاني والأكثر أهمية هو أنك لا ترغب في التقليل من حماسه أو مساهماته في العمل مع الفريق.

ولكن عليك القيام بالتحديث مع كامل للتعرف على رؤيته لدوره في الفريق. ويجب أن تتأكد من أنه يفهم تماما الاختلاف بين العمل داخل الفريق والعمل داخل مجموعات العمل التقليدية. وقد تجد لدى كامل شعورا بأنه لا يجب على الفريق معاملته بصفته خبيرا، ولكنه لا يدري كيف يمكنه تغيير هذا الأسلوب في التعامل. ومهما كان الموقف، فإن الهدف هنا هو أن تصل معه إلى اتفاق بشأن تغيير الدور الذي يقوم به. وسوف يستمر كامل في كونه عضوا قويا في الفريق، ولكنه سوف يعمل على إشراك باقي الأفراد في عملية صنع القرار.

وقد يكون من الأفضل أن يقوم كامل بعرض هذا الموضوع على الفريق. إذ يمكنه أن يقوم بتوضيح الموقف كما يراه. ويكون لدى أفراد الفريق كل الحق في الرد على ما قاله. (وقد ينحصر رد فعلهم في بعض الإجابات مثل "ولكننا نقدر آراءك" أو "أن أفكارك جيدة جدا"). وعليك بعد ذلك أن تقوم بمنتهى الهدوء بتشجيع الفريق بالتعاون مع كامل على القيام بالتعبير عن آرائهم وأن يكونوا على استعداد لمعارضة كامل في الرأي. كما يجب على كامل أن يشجع أفكارهم ويمتنع عن عرض أفكاره مهما كان الوقت ملائما لذلك. ويجب أن تقوما معا أنت وكامل بتلك الالتزامات مرارا وتكرارا حتى يشعر الفريق بالقدرة على اتخاذ القرارات دون اللجوء إلى كامل بصفته خبيرا.

إذا لم يكن لدى الفريق أي ثقة في قدراته:

عليك باتباع نفس الطريقة التي ذكرناها في الجزء السابق. فأنت تحتاج إلى مساعدة كامل في حث أفراد الفريق وتشجيعهم على اقتراح الأفكار الجديدة. ويجب على باقي أفراد الفريق أن يدركوا أن لديهم الكثير من الأفكار الجيدة. كما يجب أن

يدركوا أنه كلما استمروا في عرض تلك الأفكار ومناقشتها، فإنها سوف تتحسن يوماً بعد يوم.

ويجب أن أذكرك هنا أنه في البداية سوف تكون الأفكار الصادرة عن باقي أفراد الفريق أفكاراً مؤقتة وغير كاملة. وقد يكون من السهل عليك هنا أنت وكامل التدخل لتصحیح تلك الأفكار أو لرفضها تماماً. ولكن لا يجب عليك ألا تقوم بهذا مطلقاً، إذ إنه إذا قمت بتشجيع تلك الأفكار وقمت بمساعدة الأفراد على تطويرها، فسوف تجد زيادة مطردة في قوة واكتمال أفكار الفريق.

إذا كان كامل مختلفاً عن باقي أفراد الفريق:

يجب عليك أولاً أن تتأكد مما إذا كان كامل منسجماً في العمل مع فريقك أو أنه يجب أن ينضم إلى فريق آخر مكون من أفراد مثله (قد يكونون على سبيل المثال مهندسين أو على الدرجة الأولى في الكدر الوظيفي). فإذا كان من الواجب نقله يمكنك أن تساعد في الانتقال إلى فريق آخر. ويجب عليك أن تحاول شرح الموقف له والذي قد يكون هو على دراية به بالفعل، ثم قم بتنفيذ النقل.

ولكن إذا لم يكن كامل يمانع في الاستمرار في العمل مع فريقك، أو إذا تعذر نقله إلى فريق آخر، يمكنك هنا أن تتبّع الاقتراحات التي ذكرناها في الاحتمالين السابقين. ويجب أن تعمل مع كامل على موازنة المهارات داخل الفريق على قدر الإمكان. ولكن قد يكون الحل الأكثر فعالية هو أن يكون هناك دور خاص به في عملية صنع القرار يركز على الاستفادة من قدراته الخاصة. فعلى سبيل المثال، قد يتفق الفريق على أنه في بعض الأحيان يمكن لباقي الأفراد الرجوع إلى كامل على أنه خبير ومصدر موثوق به في هذا الشأن.

دعم فريق العمل

عندما يعامل الفريق أحد أفرادهم (مثل كامل) دائماً على أنه خبير، فإن هذا الفرد يبدأ في تطوير المزيد من الخبرات التي تتعلق بطريقة عرض أفكاره. كما أنه يحرص على أن تكون أفكاره مكتملة وفي أحسن صورة، وأن تكون أفكاره أيضاً جيدة ومبتكرة. ولكن هذا الفرد لم يكن على هذا المستوى عندما بدأ العمل مع الفريق. كما أن باقي أفراد الفريق لن يتمكنوا من الوصول إلى هذا المستوى وهم لا يزالون في مرحلة تعلم كيفية التعبير عن آرائهم وأفكارهم. إذ إن أفكارهم في تلك المرحلة سوف تكون مجرد شظايا وغير مكتملة. وهنا يتبين لنا عنصر هام يمكنه أن يساعد الفريق على

تخطى تلك المرحلة الانتقالية. ويتمثل هذا العنصر في أهمية مساعدة أفراد الفريق لبعضهم البعض على تنمية وتطوير أفكارهم بحيث تتكون لدى الفرد خبرة جيدة في التعبير عن تلك الأفكار. ويتعين على أفراد الفريق القيام بهذا عن طريق الإصغاء الجيد لأفكار كل فرد في الفريق والقيام بتوجيه العديد من الأسئلة الجيدة حول الفكرة المقترحة مثل "هل تعني ذلك ؟" أو "هل يمكنك توضيح هذه النقطة بشكل أكبر؟" وهكذا، فإن كلا من الإنصات الجيد لأفكار أفراد الفريق وتوجيه الأسئلة الجيدة يعد من أهم المهارات التي يجب اكتسابها من أجل تنمية المزيد من الخبرات. ويمكن لأي فرد اتباع هذه الطريقة من أجل تنمية مهاراته، بما في ذلك كامل نفسه.

٤٨

المشكلة

الفريق على استعداد للعمل بنظام الإدارة الذاتية ولكن رئيسك في العمل يريد منك أن تمارس كل وظائف ومسئوليات القائد

مشهد عملي

في حوار بينك وبين مديرك في العمل يدور بينكما الآتي :

السيد بكر: "هل تعني أنك سوف تترك الأمر للفريق لكي يقرر كيفية العمل على مشروع النهضة دون أن تقوم بالإشراف عليه بل، وسيتولى قيادته هذا الذي يدعى مالك المويران؟"

"لأن الأمر ليس بهذه الخطورة يا سيد بكر، فمالك يعرف كل أبعاد هذا المشروع مثلي تماما. وبالنسبة لباقي أفراد الفريق فهم كلهم من الصغرة. لذا، فإنه لا توجد حاجة إلى أن تقلق..."

السيد بكر: "أنا أقرر متى أقلق ومتى لا أقلق. وعندما تكون أنت القائد، فأنا لا أقلق ولكن عندما لا تتولى قيادة الفريق فمن حقي أن أقلق. والآن أنا أريدك أن تتولى هذا المشروع بنفسك. ولا مانع من أن تستعين بمالك كمساعد لك. ولكن بما أنك قائد هذا الفريق فستتولى بنفسك الإشراف على أي مشروع يكون على نفس قدر أهمية مشروع النهضة، فهل هذا واضح؟"

ولقد وضحت الرسالة لك، فلقد كان السيد بكر يتحدث بصوت عال وواضح، ولكنه ليس على صواب. فالفريق على استعداد لأن يقوم بإدارة شؤونه بنفسه وفي هذه الحالة فإن سحبك للسلطة من بين أيديهم سوف يحبطهم كثيرا. فإذا لم تجد طريقة في تغيير رأي السيد بكر، فإن معنويات الفريق سوف تنخفض بسرعة كبيرة.

الأسباب المحتملة للمشكلة

يعتقد السيد بكر أن قائد الفريق يجب أن يقوم بدور المشرف.

قد يكون السيد بكر مسئولا عن إدارة فريق العمل، ولكن من الواضح أنه لا يزال يفكر بطريقة مجموعات العمل التقليدية. ففي الهيئات التقليدية يكون من المهم أن يخصص لكل مجموعة عمل قائد خاص بها أو مشرف يكون مسئولا عن كل عمل يقوم به الفريق. وإذا ما حدثت أي مشكلة، فإن الإدارة تقوم بالرجوع إلى هذا الشخص. ولكن في حالة المؤسسات التي تعمل بنظام فرق العمل، فلا يمكنها العمل بهذه الطريقة. وفي الحقيقة، فإن الفريق لن يتسنى له المضي قدما حتى يتم توزيع الأدوار القيادية على كل فرد في الفريق بطريقة أو بأخرى.

لا يؤمن السيد بكر بنظام فرق العمل.

قد يكون السيد بكر قد عمل لفترة طويلة كمدير تقليدي. فإذا كانت هذه هي الحال، فلا عجب أن يكون قد اعتاد على إجراءات العمل التقليدية وعلى تسلسل الأوامر. كما قد يفضل أن يكون مسئولا عن أفراد بدلا من أن يكون مسئولا عن فرق. ففي وجهة نظره أن مسؤولية الفريق يحيطها الكثير من اللبس وعدم الوضوح. لذلك فهو لا يمكنه الارتياح لتلك الطريقة في إدارة العمل.

قد يكون السيد بكر يخشى من فقدان السيطرة إذا لم تكن أنت القائد الدائم.

إن موضوع السيطرة يعد من الموضوعات التي تهم المديرين في هيئات العمل التقليدية. ومن أهم المخاوف التي تراود هؤلاء المديرين هو أن يفقدوا تلك السيطرة بطريقة أو بأخرى. ولكن المؤسسات التي تتبع نظام الفريق لا يمكنها العمل بتلك الطريقة. ولكن هذا لا يغير بالضرورة من وجهة نظر المديرين في طريقة الإدارة. وقد يكون السيد بكر معتادا على العمل في بيئات العمل التقليدية، لذلك فهو يرغب

في المحافظة على سيطرته على الموقف، الشيء الذي لن يتسنى له أن يحدث إلا إذا كان هناك قائد واحد دائم، وهو أنت.

ملحوظة

تتشابه هذه المشكلة مع العديد من المشكلات الأخرى التي تعرضنا لها والتي يكون فيها أفراد الإدارة العليا مازالوا متأثرين بالأسلوب التقليدي في إدارة العمل. (انظر الحالتين ١٠-٣ و ١٠-٧).

وتعد الاحتمالات الثلاثة التي أشرنا إليها مكتملة لبعضها البعض، فقد تساهم معا في وقوع هذه المشكلة.

علاج المشكلة

إذا كان السيد بكر يعتقد أن قائد الفريق يجب أن يقوم بدور المشرف:

قبل البدء في التعامل مع هذه المشكلة يجب عليك أولا أن تتأكد من أن السيد بكر لديه ثقة كبيرة فيك وفي الفريق. فإذا كان الفريق مؤخرا يحقق نتائج متوسطة أو يتخلف عن مواعيد التسليم أو إذا ما كان أداؤه دون المستوى المطلوب، يجب أن تبدأ بالتحسين من موقف الفريق. إذ إن السيد بكر لن يقوم بالتغيير من أسلوبه إلا إذا كان واثقا تماما من أن الفريق يتمتع بقدر كبير من المهبة والحماس، كما أنه يقوم باستمرار بالتوصل إلى نتائج على مستوى عال من الجودة.

وعندما يحقق الفريق مستوى واضحا من الأداء الجيد، يمكنك أن تبدأ في التفاوض مع السيد بكر. وعليك أن تقدم له الكثير من المقترحات ليجد منها ما يناسبه. فقد تقترح عليه أن تقوم أنت بقيادة الفريق في العمل على مشروع ما ولكنك تفوض معظم المسؤوليات القيادية الفعلية في هذا المشروع إلى أفراد الفريق الذين يشاركون في العمل به. أو قد تقترح عليه أن تسمح لأحد أفراد الفريق بأن يقوم بإدارة أحد المشاريع، على أن تقوم أنت مع هذا الشخص بتقديم التقارير الدورية للسيد بكر. كما أنه يمكنك تقديم العديد من الاقتراحات الأخرى التي تضمن مساحة أكبر من الحرية لأن يقوم الفريق بتوزيع المهام القيادية بين أفرادها مع التأكيد للسيد بكر على أن الأمور سوف تسير على أكمل وجه.

إذا كان السيد بكر لا يؤمن بنظام فرق العمل:

من أجل تغيير موقف السيد بكر يجب عليك اتباع الخطوة الأولى التي ذكرناها في الفقرة السابقة والتي تتمثل في قيامك بالتأكد من أن الفريق يؤدي الأعمال المطلوبة منه بكفاءة. كما يجب أن تتأكد من أن السيد بكر يلمس ذلك بوضوح. فإذا ما وجد السيد بكر أنه بالرغم من عدم إيمانه بنظام الفريق، إلا أنه يرى أن فريقك يؤدي المهام المطلوبة منه بطريقة فعالة وناجحة، فقد يبدأ في التحسين من أسلوبه.

وعندئذ يمكنك البدء في التفاوض من أجل منح الفريق مزيداً من الحرية كما ذكرنا في الجزء السابق. وبدلاً من أن تركز على موضوع القيادة حاول أن تركز على أهمية رفع الروح المعنوية للفريق. ويجب عليك أيضاً أن تبرز قدرة الفريق على أداء المهام المسندة إليه بطريقة اقتصادية معتدلة. كما يجب أن تشير إلى مدى رضا عملاء الفريق عن مستوى العمل المقدم (وقد يكون من المفيد أن تطلب من أحد عملاء الفريق التحدث مع السيد بكر للتأكيد على سعادتهم ورضاهم عن مستوى الفريق). ويجب التأكيد هنا على أن تلك النتائج تم تحقيقها عن طريق العمل بنظام الفريق. ويجب اقتراح أنه في حالة إذا ما زادت الحرية الممنوحة للفريق في تطوير أسلوب القيادة الخاص به، ساعد ذلك على الزيادة من نجاح وفعالية الفريق. ويجب أن يكون هدفك الأساسي من كل هذا هو التأكيد على أن العمل بنظام الفريق يعد أفضل وأرقى من العمل بنظام مجموعات العمل التقليدية. فإذا نجحت في توصيل هذا المضمون، فمن المحتمل أن يبدأ السيد بكر في الاستجابة ويرى ما إذا كان الفريق سيحيد التعامل مع كبير مساحة الحرية. وهنا يأتي دور الفريق في التأكيد على قدرته على القيام بهذا.

إذا كان السيد بكر يخشى من فقدان السيطرة إذا لم تكن أنت القائد الدائم:

إن مهمتك هنا تعد واضحة بالرغم من أنها لن تكون على أية حال مهمة سهلة. كما أنها سوف تتطلب الكثير من الوقت. ويجب عليك أن تؤكد للسيد بكر أنه سوف يستمر في موضع السيطرة على مجريات الأمور حتى عندما يقوم الفريق بالإدارة الذاتية لشئونه. وكما ذكرنا من قبل يجب أن تبدأ أولاً بالتأكد من كفاءة مستوى أداء الفريق. إذ إن السيد بكر لن يكون لديه أي حافز على التغيير ما لم ير أن الفريق يحقق النجاح المستمر في أي عمل يقوم به.

وفي هذه الحالة تعد السيطرة هي أكثر المواضيع أهمية بالنسبة للسيد بكر. فهو بحاجة إلى الشعور بأن الفريق يركز تماماً على المهمة المسندة إليه حتى عندما لا

يكون لدى الفريق قائد دائم. والأكثر من هذا، أنه ربما يحتاج لأن يحصل على إجابات سريعة وعلى مستوى المسئولية عن أي استفسار يتكون لديه، سواء حصل على تلك الإجابات منك شخصيا أو من أي فرد آخر في الفريق. ومن إحدى الطرق التي ستساعدك على الاقتراب من هذا الهدف هي أن يقوم باقي أفراد الفريق بالاجتماع مع السيد بكر ليعرضوا عليه أي حدث رئيسي يقوم به الفريق. وقد يتطلب منك الأمر أن تحضر هذا الاجتماع على أن يتولى أحد أعضاء الفريق الحديث. فإذا رأى السيد بكر أن هذا العضو على مستوى كبير من الكفاءة وسرعة رد الفعل، فربما يغير من الطريقة التي ينظر بها للفريق. ومن المحتمل أن يعجب السيد بكر بأداء هذا العضو للدرجة التي تجعله يمنحه مزيدا من الصلاحيات والمسئوليات.

دعم فريق العمل

إن إرضاء العملاء يعني قيام الأفراد وفريق العمل والمؤسسة بأداء المهام المسندة إليهم بنجاح. ويمكنك تطبيق هذا المنطق أيضا مع المدير الذي يرأسك ومع كل مديري الإدارة العليا. ويجب أن تعلم أن لكل مدير مجموعة من الأهداف التي يسعى للوصول إليها والتي تتراوح بين الرغبة في الترقى بسرعة ومجرد الحفاظ على الوظيفة والابتعاد قدر الإمكان عن المشاكل. وحتى تتمكن من إرضاء مديرك يجب أن تتعرف أولا على مجموعة الأهداف التي يضعها لنفسه، وعليه تقوم بالتصرف بالطريقة التي يمكن أن تساعدك على تحقيق تلك الأهداف. وهنا يجب أن تتساءل عن الأسباب التي تجعل السيد بكر يهتم بأن يحتفظ بسيطرته على الفريق. كما يجب أن تتعرف على أهدافه الأساسية فيما يتعلق بالعمل. وبعد أن يحصل الفريق على المعلومات المناسبة يجب عليه أن يعمل جاهدا لمساعدة السيد بكر على تحقيق أهدافه. وبمزيد من الصبر وتوظيف كل المهارات الممكنة سيتمكن الفريق من أن يوضح للسيد بكر كيف يمكنه تحقيق تلك الأهداف دون أن يحكم قيود السيطرة على الفريق.

المشكلة

عندما تقوم بتشجيع أفراد الفريق على تولي المناصب القيادية فإنهم لا يجيدون الأداء

مشهد عملي

دار الحديث التالي بينك وبين السيد رشاد رئيسك المباشر:

- السيد رشاد: "هل يمكنني التحدث معك قليلاً؟"

"بالطبع يا سيد رشاد ما الأمر؟"

- السيد رشاد: "في الحقيقة إنني غير راض عن طريقة أداء فريقك للعمل في المشروع الذي سلمتموه لي في بداية هذا الأسبوع. فلم يكن الأداء على مستوى رفيع فماذا حدث؟"

- "لقد أردت أن أنبهك وأنسى لآسف أنني لم أقم بذلك. فلقد كنت أحاول أن أقوم بتوزيع المهام القيادية بين أفراد الفريق. وبصراحة فإن الأمور لا تسير على ما يرام. فلقد تولي رمزي مسئولية إدارة هذا المشروع الذي نتحدث عنه ولقد رأيت بنفسك النتائج التي حققها. وإنني لأرغب في أن يقوم الآخرون بممارسة دور القيادة أيضاً ولكن لن يحدث هذا في وجود تلك النتائج الضعيفة"

- السيد رشاد: "حسناً، أستمر في العمل على هذا الموضوع. فأنا أستطيع تقبل فكرة توزيع المهام القيادية على أفراد الفريق، ولكن هذا فقط في حالة حصولنا في النهاية على نتائج أفضل"

- "بالطبع أنا مدرك لذلك، ولكنني فقط أحتاج إلى أن أضع يدي على طريقة لتحسين الوضع"

الأسباب المحتملة للمشكلة

لم يتطور الفريق بالقدر الكافي الذي يمكنه من المشاركة في القيادة.

في حالة فرق العمل، فإن الموضوع يتطلب الكثير من الوقت لكي يتمكن أفراد الفريق من الانسجام والتوافق معاً. فيجب عليهم أولاً أن يقوموا بالتعرف على بعضهم البعض وأن يشعروا بالراحة في التعامل فيما بينهم. ولأن معظم أفراد الفريق كانوا يعملون من قبل في هيئات كانت تعطي للقائد كل صلاحيات المدير، وبالتالي لم تتح لهم الفرصة لكي يقوموا بتنمية أي مهارات قيادية. ومن هذا المنطلق فقد تكون لديهم نوع من عدم الثقة في قدراتهم القيادية. ويتسبب هذا المزيج من نقص الخبرة ونقص الثقة إلى شعور أفراد الفريق بصعوبة قيامهم بأي مهام قيادية بنجاح.

عدم قيامك بمساعدة أفراد الفريق على إجادة الأدوار القيادية.

من المحتمل أن تكون قد قمت باختيار أفراد الفريق (مثل رمزي) لكي يتولوا أدوارا قيادية دون أن تقدم لهم المساعدة الكافية لإجادة أداء تلك الأدوار. وقد يكون قد مضى عليك الكثير من الوقت وأنت تعمل في منصب قائد الفريق، وبالتالي فإن المهام القيادية أصبحت جزءا من تكوين شخصيتك. ولكن يجب أن تعلم أنها ليست كذلك بالنسبة لأفراد الفريق الذين ليس لديهم أي خبرة في هذا المجال. ولأسباب عديدة فقد قمت بإسناد مهمة ما لأفراد الفريق تتطلب مهارات لم يستخدموها من قبل وتتوقع منهم أن يقوموا بالعمل بكفاءة واقتدار.

لقد كنت قائداً قويا أكثر من اللازم.

دائما ما تؤكد هيئات العمل التقليدية على أهمية أن يكون المدير والقائد على قدر كبير من القوة والشدة. ويعد الاتصاف بالقوة من أحد العوامل الهامة التي تساعد المديرين والقادة على الترقى في العمل. ومن الواضح أنك قد قمت بتطبيق تلك الأفكار على أسلوب العمل داخل الفريق.

ملحوظة

مرة أخرى، فمن المحتمل أن تكون كل الاحتمالات السابقة معا سببا في ظهور تلك المشكلة. ولكن عليك أن تركز بشكل خاص على الاحتمال الثالث.

علاج المشكلة

إذا كان الفريق لم يتطور بالحد الكافي الذي يمكنه من المشاركة في القيادة:

يجب عليك النظر في الجزأين القادمين إذ إنهما قد يحتويان على بعض الاقتراحات التي من الممكن أن تفيدك في التعامل مع هذا الاحتمال. ويعد هدفك الأساسي هنا هو أن تساعد أفراد الفريق على الاتحاد معا والعمل كفريق. فإذا ما حرصوا على تحقيق مزيد من النضج وبدءوا في التفكير في أنفسهم على أنهم فريق واحد، فإن هذا بإمكانه أن يساعدهم كثيرا في حل هذه المشكلة. فعندما يكلف أحد الأفراد بالقيام بدور قيادي، فبإمكانه الاعتماد على باقي أفراد الفريق في تقديم الدعم

والمساندة. ويساهم هذا في تسهيل مهمة هذا الفرد المتمثلة في قيامه ببعض الأدوار القيادية إذ يمكنه طلب المساعدة حينما يحتاج إليها.

وحيث إن الفريق يكون على دراية تامة بمواطن الضعف والقوة لدى أفرادها، فإن الفريق (بمساعدتك) يمكنه أن يجيد اختيار القائد المناسب للمشروع المناسب. كما يمكن أن يقوم باقي أفراد الفريق بمساندة هذا الفرد ومساعدته على تحقيق النجاح.

إذ كنت لا تقوم بمساعدة أفراد الفريق على إجادة الأدوار القيادية:

إن هذا الوضع لا يمكنه أن يثمر عن أي نجاح. فإن الأفراد يمكنهم أن يكونوا قادة على مستوى عال من الكفاءة فقط عندما يكونون أعضاء في فريق على درجة كبيرة من الخبرة والنضج. ولكن هذا ليس كل شيء، فإن الفريق يحتاج أيضا إلى أن يتم تدريبه وتوجيهه بواسطة أحد الأفراد الآخرين الذين لديهم المهارات التي يحتاج الفريق إلى تعلمها. وقد تكون أنت من أمثلة هؤلاء الأشخاص.

والآن يجب أن يكون لديك تصور واضح عن تسلسل الأحداث. فعندما يسند إلى الفريق مشروع مناسب (ومن المفضل أن يتم هذا في أقرب وقت)، قم باختيار أحد أفراد الفريق القادرين على تولي مهمة قيادة هذا المشروع. ثم اجتمع بهذا الشخص وقم بمساعدته على وضع خطة عمل فعالة. بعد ذلك أعط له الفرصة للقيام بمناقشة تفاصيل تلك الخطة معك وتحديد ما يجب عمله في كل مرحلة. كما يجب أن تقوم بتحديد المهام الرئيسية التي يجب أن يقوم هذا الشخص بالاجتماع بك لمناقشة مدى التقدم الذي أحرزه فيما يتعلق بكل مهمة في دورها. ويجب أن يكون هناك الكثير من تلك الأعمال الرئيسية في البداية (من المفضل أن تكون كل بضعة أيام)، وعندما يثبت هذا الشخص جدارته في إدارة العمل يمكنك أن تقلل من عدد تلك الأعمال الرئيسية. ومهما تعقدت الأمور أو ساء الوضع، فلا يجب عليك سحب السلطة من هذا الشخص ولكن يجب عليك فقط الاستمرار في توجيهه.

وقد تكون الأمور صعبة بعض الشيء لمدة من الوقت. ولكن يجب أن تعلم أن أفراد الفريق يقومون بالتدرب على مهارات تتطلب الكثير من المجهود. ولكن إذا داومت على مساعدتهم وتقديم كل الدعم الذي يحتاجون إليه، فإنهم سوف يتمكنون من اكتساب تلك المهارات وإجادتها. ولأنك تقوم بإرشادهم والإشراف عليهم ومراقبة جودة العمل الناتج، فمن غير المحتمل أن تحصل في النهاية على نتائج متوسطة أو غير جيدة الشيء الذي سيسر له رئيسك المباشر.

انظر للجزء الثالث من المشكلة رقم ٨-٩ لمزيد من الاقتراحات.

إذا كنت قائداً قويا أكثر من اللازم:

إن الوقت قد حان لكي تتخلص من أفكارك القديمة فيما يتعلق بالعوامل التي تجعل المدير على قدر كبير من القوة. ويجب أن تبدأ في تبني أسلوب جديد في العمل يتناسب مع الأداء الفعال للفريق الذي تقوده. ويمكن لقائد الفريق أن يسهم بفعالية في نجاح الفريق عندما يقوم بدور المعلم والمدرّب. ويقوم القائد بدور المعلم عندما يقوم بشرح وتوضيح كيفية أداء العمل بفعالية لباقي أفراد الفريق. ويقوم بدور المدرّب عندما يقوم بمساعدتهم عملياً على أداء العمل بنجاح. وكلما قمت بدور المدرّب كثيراً، تمكن أفراد الفريق من اكتساب المهارات القيادية في وقت أسرع.

وضم الجزء السابق المبادئ الأساسية لعملية التدريب، فعليك بالرجوع إليه وقراءته. ولكن الأهم من ذلك هو أن تقوم بإجراء التغيير المطلوب في طريقة تفكيرك ورؤيتك للموقف. ويجب أن تفكر في نفسك بطريقة مختلفة. وقد تواجهك بعض الصعوبات في اجتياز تلك المرحلة الانتقالية ولكن لا يجب أن تنزعج فمعظم المديرين قد مروا بنفس المرحلة من قبل. ويمكنك في هذه الحالة حضور بعض الدورات التدريبية التي تشرح فن التدريب أو مشاهدة أشرطة الفيديو أو قراءة الكتب التي تتناول موضوع التدريب بالتفصيل. ولكن في النهاية يجب أن تكون أبعاد الدور المطلوب منك واضحة في ذهنك تماماً ومن ثم عليك بأداء هذا الدور بكفاءة. وبينما تكتسب المزيد من المعلومات والخبرات عن عملية التدريب تلك، يجب أن تقوم بتوضيح هذا للفريق. إذ إنه عندما يصل أفراد الفريق إلى مستوى كبير من الكفاءة والإجادة، فسوف يطلب منهم أن يقوموا بتدريب أفراد آخرين. وفي هذه الحالة يجب أن يكونوا على مستوى كبير من الكفاءة في إدارة هذا التدريب.

دعم فريق العمل

عندما ينتقل المدير من منصب مشرف إلى منصب قائد الفريق ثم إلى كونه مدرباً ومعلماً لأفراد الفريق، فإن هذا لا يعني أن هذا الفرد قد انتقل من مرحلة قوة في الأداء إلى مرحلة ضعف. فإن المدير الضعيف لا يكون ذا منفعة لأي شخص في أي موقف. ولكن الشيء الحقيقي الذي يتغير هنا دور هذا الفرد وإسهاماته التي تتمثل في نشاطات ومهارات مختلفة. ومن أهم تلك المهارات هو أن يقوم قائد الفريق الناجح بنقل كل خبراته ومهاراته إلى أفراد الفريق. وفي فريق العمل الفعال لا يختص شخص واحد بقيادة الفريق، بل إن كل فرد فيه يشترك في القيادة بطريقة أو بأخرى. ويجب أن يكون هذا هو الهدف الذي تسعى إليه.

المشكلة

لا يقدم الفريق الدعم المطلوب للقادة الذين يختارهم

مشهد عملي

- كريم: "هل أستطيع أن أتحدث معك لبضع دقائق؟"

- "بالطبع يا كريم، ماذا لديك؟"

- كريم: "أنت تعلم أن الفريق قد كلفني بأن أقوم بالمقارنة بين برامج معالجة الكلمات التي يمكن استخدامها واقتراح البرنامج المناسب لكي نعمل عليه، أليس كذلك؟"

- "نعم، ولكن هل لديك مشكلة في ذلك؟"

- كريم: "نعم، فأنا لا أستطيع الحصول على مساعدة من أي فرد في الفريق. فأنا أريد أن يقوم اثنين أو ثلاثة من الفريق بالعمل على البرنامج الذي اخترته لكي أتمكن من مقارنة ردود أفعالهم بردود الأفعال الخاصة بي. ولكن كل فرد في الفريق يتعلل بأنه ليس لديه الوقت الكافي"

- "حسنًا يا كريم سوف أقوم بمناقشة هذا الموضوع معهم في الاجتماع القادم. فإذا ما أرادوا منك أن تتولى مسؤولية هذا الموضوع يجب عليهم أن يقدموا لك الدعم اللازم"

الأسباب المحتملة للمشكلة

لا يعتقد أفراد الفريق حتى الآن أنهم فريق واحد.

إن الأمر يتطلب الكثير من الوقت لكي يصل الفريق إلى درجة النضج المطلوبة من أجل أن يتمكن من توزيع الأدوار القيادية بين أفرادها على اختلافهم. وقد أكدت الحالة السابقة على أهمية هذا النضج من وجهة نظر قائد الفريق. ولكن من المهم أيضا التأكيد عليه من وجهة نظر الفريق نفسه.

قد لا يكون لدى كريم وبعض الأفراد الآخرين مهارات قيادية على مستوى جيد.

إن العاملين في هيئات العمل التقليدية لا تتاح لهم الفرصة لكي يكتسبوا أي مهارات قيادية ويقوموا بتوظيفها في العمل. كما أنه لا يمكن القيام بتطوير تلك المهارات بين عشية وضحاها.

قد يكون الفريق قد أسند هذا المشروع لكريم لعدم رغبة باقي أفراد الفريق الانشغال بهذا الموضوع.

وفي هذه الحالة، فإن المشكلة لا تنبع من نقص المهارات القيادية لدى كريم ولا من عدم قيام الفريق بتقديم الدعم اللازم له. ولكن المشكلة تتمثل في طلب الفريق من كريم بأن يتولى العمل على هذا المشروع رغبا منهم في التهرب من هذا العمل. ومن ثم فإن هذا قد نتج عنه عدم قيام أفراد الفريق بتقديم الدعم والمساندة لكريم.

ملحوظة

في المشهد العملي الذي عرضناه كمثال على هذه المشكلة، قام قائد الفريق بارتكاب خطأ كبيرا في تعليقه الأخير على الموقف. هل تستطيع التعرف على أسباب هذا الخطأ؟ (انظر الفقرة الخاصة بدعم فريق العمل لمزيد من التوضيح).

علاج المشكلة

إذا كان أفراد الفريق لا يعتقدون حتى الآن أنهم فريق واحد:

إن الأمر يتطلب الكثير من الوقت حتى يصل الفريق إلى مرحلة من النضج تجعل أفرادهم يشعرون بالالتزام تجاه بعضهم البعض. ويكون هذا الشعور بالالتزام أقوى عندما يتولى أحد أفراد الفريق دورا قياديا. لذا، فيجب عليك مساعدة الفريق على الوصول إلى تلك المرحلة من النضج.

وفي الوقت الراهن يجب عليك الاحتفاظ بدور القيادة لنفسك لمعظم الوقت. ولكن يمكنك اختيار أحد أفراد الفريق لكي يقوم بمساعدتك في قيادة أي من المشروعات الهامة. ويجب عليك أن تقوم بإشراك هذا الفرد في تفاصيل قيادة المشروع بأكثر قدر ممكن حتى يتمكن من اكتساب المهارات اللازمة. فإذا قمت بهذا لفترة من الوقت

وتمكنت من منح الفرصة لكل فرد في الفريق بأن يقوم بمساعدتك في المسؤوليات القيادية ، فسوف تتمكن من تطوير المهارات القيادية لدى الفريق في نفس الوقت الذي يحقق فيه الفريق درجة كبيرة من النضج. وحيث إن الشخص الذي سوف تقوم باختياره سوف يكون مجرد مساعد لك وليس هو القائد الفعلي ، فإن باقي أفراد الفريق سوف يكون من السهل عليهم تقبل هذا الأمر.

إذا لم يكن لدى كريم وبعض الأفراد الآخرين مهارات قيادية على مستوى جيد:

يجب أن تتأكد من أنك لم تعد متأثراً بأي من صفات القائد التي كنت تمارسها في هيئات العمل التقليدية. فمن المحتمل أنه مازال بداخلك صفات المدير التقليدي الذي ليس من مهمته أن يقوم بتطوير القدرات والمهارات القيادية لدى الآخرين. فإذا كنت ما زلت تفكر بهذه الطريقة فقد حان الوقت لكي تتغير. فلقد أصبح الآن من أهم مسؤولياتك هي أن تقوم بمساعدة أعضاء الفريق على تنمية المهارات القيادية المختلفة.

ولكي تتعرف على كيفية القيام بتلك المهمة يمكنك الرجوع إلى الفقرة الثانية من المشكلة رقم ٨-٥ ، فسوف تجد هناك الكثير من الاقتراحات التي سوف تساعدك على تنمية المهارات القيادية لدى أفراد الفريق.

كذلك ، فإن الفقرة الأخيرة من الجزء السابق ، والتي تتعلق بتعيين مساعد لك وليس قائداً آخر، تحتوي أيضاً على اقتراحات هامة حول تطوير القدرات الفردية على القيادة. فعندما تشعر أنك بحاجة إلى أن تقوم بنفسك بقيادة مشروع ما عليك باتباع تلك المقترحات التي ستساعدك على تخريج قادة آخرين من بين أعضاء الفريق.

ولا يجب أن تلتزم بتلك المقترحات ولكن يمكنك أن تستعين بأي مصدر يتأتى لك العثور عليه. ويجب أن تفعل كل ما يتطلبه منك الأمر من أجل مساعدة أفراد الفريق على اكتساب المهارات القيادية المطلوبة.

إذا كان الفريق قد أسند هذا المشروع لكريم لعدم رغبة باقي أفراد الفريق في الانشغال بهذا الموضوع:

قد يكون سبب هذه المشكلة هو عدم قيام الفريق بتوضيح رغبته لكريم أو قد يكون السبب هو عدم إنصات كريم للفريق أو الاثنين معا. فالنتيجة أن كريما لم

ينتبه إلى رغبة الفريق في أن يقوم بالعمل على هذا المشروع وحده وألا يشغل أي فرد في الفريق بهذا الموضوع حتى يتمكن من الوصول إلى التوصيات النهائية. وإن كان بالإمكان، فاجعل كريما يعرض الموضوع على باقي أفراد الفريق ليقوم الطرفان معا بالتعامل مع تلك المشكلة. ولكن إذا كنت تعتقد أن كلا الطرفين لم يصلا بعد إلى مستوى الكفاءة والتطور الذي يمكنهما من أداء هذه المهمة بنجاح، فقم بعرض الموضوع بنفسك على الفريق ثم قم بإرشاد الطرفين إلى طريقة لحل تلك المشكلة.

وتعد تلك فرصة هائلة من جانبك لكي تقوم بشرح بعض القواعد الهامة للفريق وأيضاً فرصة جيدة لتعلم المهارات الجديدة من جانب الفريق. فقد يتعلم الفريق أهمية الموضوع عند إسناده لأي مهمة قيادية لفرد من الفريق. كما قد يتعلم كريم والآخرون أهمية الانتباه الجيد لكل متطلبات العمل على المهمة المسندة إليهم وتوجيه الأسئلة الصحيحة لمزيد من الفهم.

دعم فريق العمل

إن الخطأ الذي وقع فيه قائد الفريق في المشهد العملي الذي ذكرناه في بداية المشكلة هو أنه قام بإنقاذ كريم عندما وافق على مساعدته في حل المشكلة. ويعتبر قيام قائد الفريق بمساعدة أحد الأفراد المضطربين بمهمة قيادية أمراً ضد تحقيق أي إنجاز. إذ إنه حتى يكون كريم قائداً كفئاً لا بد له أن يقوم بمواجهة تلك المشكلة بنفسه. فهذه كانت مهمته ويجب عليه أن يقوم بالانتهاء منها. ولكن قد يقوم القائد الجيد فقط بالعمل مع كريم ومساعدته على تحديد الطريقة المثلى في التعامل مع تلك المشكلة. وعندما تقوم بإسناد مسؤولية مشروع ما لأحد أفراد الفريق يجب عليك أن تترك هذا الشخص يتحمل المسؤولية كاملة. فتلك هي الطريقة الوحيدة التي يتمكن أفراد الفريق من تطوير الثقة الذاتية في قدراتهم.

٧٨

المشكلة

يرفض أحد أفراد الفريق تولي أي مهام قيادية ولكنه يقوم باستمرار بتوجيه النقد للأشخاص الذين يوافقون على تولي تلك المهام

شهد علي

- فاروق: "إذا كنت في مكانك يا شاكر ما كنت أقوم بهذا العمل بمثل تلك الطريقة"
- شاكر: "حسنا، ولكن توقيت هذا الكلام متأخر جدا، فسوف نقوم باتباع هذه الطريقة"
- فاروق: "أعتقد أن لكل فرد ذوقه الخاص، ولكنني أرى أنك سوف تهدر الكثير من الوقت"
- صبري: "فاروق، لماذا لا تدع شاكرا وشأنه، فلقد كانت لديك فرصة تولي قيادة هذا المشروع ولكنك رفضت"
- فاروق: "نعم، فأنا مشغول جدا، ولكنني فقط لا أحب أن أرى شخصا يقوم بإفساد مشروع ما كان من الممكن أن يكون مشروعاً جيداً"
- ومن المحتمل أن يكون فاروق مشروعاً لقائد ناجح، ولكنه يرفض دائما تولي أي مهام قيادية داخل الفريق، ويكتفى بتوجيه الانتقادات للطريقة التي يقوم بها أي فرد بقيادة أي مشروع، فما الذي يتعين عليك عمله من أجل أن تضع حداً لانتقادات فاروق وتجعله يبدي رغبة في تولي القيادة؟

الأسباب المحتملة للمشكلة

ليس لدى فاروق ثقة في قدراته القيادية.

كثيرا ما يقع بعض الأفراد في صراع داخلي. فقد لا يكون لدى هؤلاء الأشخاص الثقة الذاتية في قدرتهم على القيام بعمل ما ومن ثم فهم يقومون بتجنب هذا العمل. وفي نفس الوقت، فإنهم لا يستطيعون مدح الآخرين على تمكنهم من القيام بهذا العمل. وقد تكون هذه هي الحال مع فاروق. فقد تكون لدى فاروق رغبة حقيقية في محاولة تولي مسؤولية القائد، ولكنه غير واثق بقدرته على القيام بذلك. ولهذا فهو يحاول المحافظة على تقديره لذاته عن طريق قيامه بانتقاد الأشخاص الآخرين الذين يقومون بالمحاولة.

قد تكون من عادة فاروق أن يقوم بتوجيه الانتقاد إلى القادة.

في هيئات العمل التقليدية كثيرا ما يشعر الأفراد بعدم حصولهم على أي نفوذ في العمل أو عدم اشتراكهم في اتخاذ القرارات الهامة. وفي هذه الحالة، يكون من السهل

على هؤلاء الأفراد اتخاذ موقف سلبي تجاه الأشخاص الذين يقومون باتخاذ القرارات ويعملون باستمرار على توجيه الانتقادات لهم. وقد تنطبق هذه الحالة على فاروق.

قد يكون فاروق غير راض عن العمل مع الفريق.

إن تصرفات فاروق الانتقادية قد تخفى وراءها قدرا كبيرا من الشعور بعدم الرضا. فقد يشعر فاروق أن الفريق لا يعامله بطريقة جيدة أو قد يشعر أنه لا ينتمي إلى الفريق. كما قد يشعر فاروق أنه لا يتلقى الثناء والتقدير الذي يستحقه. ومن المحتمل أنه يفضل العمل الفردي، ولكن في الحقيقة فإن السبب هنا لا يهم.

علاج المشكلة

إذا لم تكن لدى فاروق ثقة في قدراته القيادية:

إن هذه المشكلة تعد ضارة لكل من فاروق وباقي أفراد الفريق. وإذا كان الفريق على درجة كبيرة من النضج، فإن أفضل الطرق للتعامل مع تلك المشكلة هي مواجهة فاروق بالمسكلة دون مهاجمته. ولا نعنى هنا بعدم مهاجمة فاروق أن يتركه الفريق يفلت من الموقف دون أي توجيه. وقد تمتد المناقشات إلى العديد من الجلسات ولكن الفريق يجب أن يصر على موقفه. وعندما يقوم فاروق بانتقاد شخص آخر يؤدي مهمة قيادية، فمن الواجب على الفريق مواجهته بالموضوع باختصار. ويجب هنا أن يقوم الفريق بتوضيح أن الطريقة الوحيدة التي تجعل من حق فاروق توجيه الانتقادات للآخرين هي أن يقوم بالخاطرة في تولي إحدى المهام القيادية بنفسه.

وعليك أن تتذكر أنه بالرغم من أن الفريق يقوم بالضغط على فاروق باستمرار، فإن الهدف الأساسي هو أن يقوم الفريق بإقناع فاروق بتولي بعض المسؤوليات القيادية. ويفضل في هذه الحالة أن يكون الضغط من قبل أفراد الفريق الذين في نفس منزلة ومستوى فاروق. وعندما يكون فاروق على استعداد لتولي مهمة قيادية، يجب أن يقوم الفريق بتقديم الدعم الكامل له. فإن أسوأ الخطوات التي يمكن أن يقوم بها الفريق، كنوع من الانتقام، هي أن يقوم بالعمل على إخفاق فاروق في مهمته كقائد. ولكن الفريق يحتاج إلى أن يسانده كما يقوم بمساندة أي فرد آخر.

إذا كان من عادة فاروق أن يقوم بتوجيه الانتقاد إلى القادة:

إذا ما اتضح لك أن هذا هو سبب المشكلة، يجب على الفريق مواجهة فاروق بتصرفاته. ويمكنك هنا الرجوع إلى الجزء السابق لمزيد من المقترحات. وفي هذه الحالة

فإن الفريق يحاول مساعدة فاروق على الإقلاع عن عادة قديمة كانت لديه. ويجب على فاروق أن يدرك الاختلاف بين أسلوب العمل داخل الفريق عنه في مجموعات العمل التقليدية. كما يجب أن يعلم أن العادة القديمة التي لديه في انتقاد الأشخاص ليس لها مكان داخل الفريق.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن الفريق بحاجة إلى أن يدفع فاروقاً إلى تولي بعض المهام القيادية مع قيامه بتقديم الدعم اللازم له.

إذا كان فاروق غير راض عن العمل مع الفريق:

يتعرض الفصل الثالث من هذا الكتاب للعديد من المواقف التي يكون فيها تصرفات الفرد ناتجة عن عدم شعوره بالرضا عن العمل. لذا، يمكنك الرجوع إلى تلك الحالات لمزيد من الأفكار حول كيفية التعامل مع تصرفات فاروق.

وكما أكدنا في الفصل الثالث، فمن الضروري أن يكون هدف الفريق هو أن يقوم فاروق بالإفصاح عن أسباب عدم شعوره بالرضا، ومن ثم يقوم الفريق بالتعامل مع تلك الأسباب. ويتطلب الأمر هنا الكثير من الحرص والصبر جنباً إلى جنب مع الإصرار على تحقيق الهدف. ويجب على الفريق أولاً أن يقوم بمساعدة فاروق على تحديد المشكلة الحقيقية التي تؤرقه وبعد ذلك يقوم بمساعدته في التغلب عليها.

دعم فريق العمل

دائماً ما تقوم هيئات العمل التقليدية بتوجيه اللوم لأفرادها على أي خطأ يحدث. ولهذا، فمن الصعب على أفراد الفريق إدراك أن المواجهة لا تعني بالضرورة توجيه اللوم. ولكن المواجهة تعد من ضروريات نجاح وفعالية الفريق. فعندما يأتي أحد أفراد الفريق ببعض التصرفات التي تعوق الفريق أو تجعل من الصعب على أفرادها أن يقوموا بالعمل معاً، فمن الواجب على الفريق مواجهة هذا الفرد بتصرفاته ولكن دون أي اتهام أو لوم. ولكن يجب أن يقوم الفريق بتناول كل أبعاد المشكلة ثم يبدأ في إدراج كل اقتراحات هذا الفرد لحل تلك المشكلة. ويكون الهدف دائماً هو إزالة المشكلة ولكن في نفس الوقت أن يتحد هذا الشخص بشكل أكبر مع الفريق. وبعد من الممكن تحقيق هذا الهدف. كما أنه يمكن أن يقوم الفريق بالاستعانة بشخص لتسهيل تلك المهمة.

المشكلة

لا يتقبل الفريق أن يتولى أي فرد مسؤولية القيادة

شهد علي

– فريد: "في الحقيقة أنا لست مستعدا لاتخاذ قرار في هذا الشأن بعد"
– أكرم: "ولكننا يا فريد يجب أن نفعل شيئا. إننى لدي خطة للبدء في المشروع قد لا تكون ممتازة، ولكن يمكننا دائما تغييرها فيما بعد إذا لم تثبت قدرتها على العمل"
فريد: "أكرم، لقد كنت أعتقد أن هذا الفريق من المفروض أن يقوم بإدارة شؤونه بنفسه. فانا أقوم بإدارة شؤوني بنفسى ولا أعتقد أن تلك خطوة حكيمة"
– حاتم: "أنا أعتقد أنه لا يجب علينا القيام بأي عمل إلا إذا تمت الموافقة الجماعية عليه، وبالتأكيد إننا لا نتفق على هذا"
للمرة الثالثة في أسبوعين يتوقف الفريق عن العمل بسبب رفضه تقبل محاولة أحد الأعضاء لحل إحدى المشكلات والقيام بدور القائد. فكيف يمكنك أنت والفريق القيام بالتغلب على تلك المشكلة الخطيرة؟

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد يقوم أفراد الفريق بالتفكير في موضوع القيادة بطريقة مختلفة.
قد يفكر بعض أفراد الفريق، مثل فريد، في القيادة على أنها مبنية على الموافقة الجماعية لأفراد الفريق. بينما يحبذ أكرم إعطاء التوجيهات. وهو يعتقد أنه إذا ما قام أي فرد باتخاذ اتجاه قوي، فإن الآخرين يجب عليهم أن يتبعوه.
إن محاولات الفوز بقيادة الفريق هي محاولة للحصول على القوة وعلى المكانة المتميزة.

إن كلا من أكرم وفريد وحاتم والآخرين يتعاركون من أجل التأثير على الفريق. فإن كل فرد فيهم يعتقد أنه إذا تعين أن يقوم شخص آخر بقيادة الفريق، يجب أن

يكون واحدا منهم. وهم بهذا ينقلون إلى الفريق صورة القيادة التي اعتادوا عليها وقاموا بتطويرها أثناء عملهم السابق في الهيئات التقليدية.

قد لا يثق أفراد الفريق في دوافع بعضهم البعض.

يعد هذا الاحتمال أكثر أهمية من الاحتمال السابق إذ إنه يعكس عدم وجود ثقة بين أفراد الفريق مما يجعل من المستحيل أن يتمكن الفريق من أداء أعماله بفعالية وكفاءة.

ملحوظة

قد تشترك الاحتمالات الثلاثة معا في التسبب في هذه المشكلة. ولا يعد أي من تلك الاحتمالات سهلا تصحيحه أو علاجه. ولكن حتى يتم علاج المشكلة، فإنها سوف تستمر في إعاقة الفريق. لذلك يجب عليك أن تبدأ على الفور في محاولة إيجاد حل لهذه المشكلة.

علاج المشكلة

إذا كان أفراد الفريق يقومون بالتفكير في موضوع القيادة بطريقة مختلفة:

يعد هذا أسهل الاحتمالات الثلاثة في التعامل معه. كما أنه يعد من أفضل الخطوات للبدء في حل المشكلة، فمن الممكن أن تستخدمه كمدخل للاحتمالين القادمين.

ويعد هذا الموضوع غاية في الأهمية بحيث يجب أن يتم تخصيص ميعاد محدد لكي يجتمع الفريق ويقوم بمناقشة هذا الموضوع. وقد يكون من أفضل الطرق للبدء في التعامل مع تلك المشكلة هو القيام بشرح المشكلة ثم بعد ذلك إعطاء الفرصة لكل فرد في الفريق للتعبير عن مفهومه للقيادة. ويمكن أن تقوم أنت أو أي فرد في الفريق بكتابة الآراء المختلفة لأفراد الفريق على لوحة مطوية أو على سبورة بيضاء. وعندما تتأكد من مساهمة كل فرد في الفريق في عملية إبداء الآراء، قم بضم كل الآراء الممكنة معا للتقليل من عددها بحيث لا يتم تجاهل رأي أي من الأعضاء.

بعد ذلك قم بمراجعة تلك القائمة مع تناول رأي واحد في كل مرة. وإذا ما اتفق الأعضاء على رأي معين على أنه المفهوم الصحيح للقيادة، فقم بسؤالهم عما يجب

على الفريق عمله لكي يقوم بتطبيق هذا المفهوم. وقد يؤدي هذا إلى إثارة العديد من التساؤلات الهامة التي لا تتعلق فقط بما يجب على الفريق عمله بل تتعلق بكيفية تعامل أفراد الفريق فيما بينهم. وعندما يقوم الفريق بطرح كل تلك التساؤلات والإجابة عليها، فيكون بإمكانه البدء في وضع أسلوب نموذجي مؤقت لطريقة القيادة السليمة.

ولكن إن لم يتمكن الفريق من الوصول إلى تلك النتائج، يجب عليك أن تقوم بمحاولة تطبيق أي من الاحتمالين التاليين.

إذا كانت محاولات الفوز بقيادة الفريق هي محاولة للحصول على القوة وعلى المكانة المتميزة:

عندما تبدأ في المناقشة التي أشرنا إليها في الجزء السابق، يجب عليك أن تستمع جيدا لتعليقات أفراد الفريق وبالتحديد إذا ما كان الفريق يعاني من الكثير من المعوقات. وقد يحاول أفراد الفريق التأكيد والدفاع عن مكانتهم في الفريق (لقد مضى علي ثماني سنوات وأنا أعمل في قسم الحسابات، وبصراحة أنا أعتقد أنه يجب أن أتولى منصب القيادة في أي مشروع مالي يسند إلينا). كما قد يحاول الأفراد أن يكونوا مجموعات عمل من أفراد متحالفة معا. (أعتقد أن بكرة ووليدا وأنا يجب أن ننضم إلى كل المناقشات التي تتعلق بالمنتجات الجديدة).

ويمكن أن يكون السبب في تلك المشكلة هو ندرة الأدوار القيادية في الفريق. لذلك فقد يضطر كل فرد في الفريق إلى أن يحارب من أجل الحصول على أي فرصة قيادية إذ إن الفرص المتاحة لا تكفي للجميع. بينما نجد أنه في حالة الفرق الناجحة تكون هناك وفرة في تلك الفرص. والسؤال هنا هو كيف تنتقل من مرحلة الندرة إلى مرحلة الوفرة في فرص حصول أفراد الفريق على أدوار قيادية. وتعد الطريقة الوحيدة لكي يحدث هذا هي أن يبدأ الفريق في توسيع نطاق الأدوار القيادية بين أفرادهم. كذلك فإنه يمكنك أن تحاول وضع نموذج للقيادة المشتركة التي يكون كل فرد في الفريق على استعداد لتجربته كحل مؤقت. وإذا كان من الممكن، فعليك أن تطلب من أحد أفراد الفريق الأخرى التي تمكنت من التغلب على تلك المشكلة، أن يشرح للفريق كيف يمكن القيام بممارسة الأدوار القيادية. ويجب أن تحرص على أن يبدأ فريقك في العمل على الفور حتى يتسنى له الحصول على بعض الخبرة في مجال القيادة.

إذا كان أفراد الفريق لا يثقون في دوافع بعضهم البعض:

إذا كان هذا الاحتمال هو جوهر المشكلة، فأنت أمام موقف يعني الحياة أو الموت بالنسبة للفريق. فإما أن تكون الغلبة للثقة وإما أن الفريق سينهار تماما.

فإذا لم تكن لديك خبرة كافية بالقوى المحركة للفريق، يجب عليك أن تحاول العثور على شخص يقوم بتسهيل العمل وذلك من أجل المساعدة في حل تلك المشكلة. وسوف يستغرق الأمر الكثير من الوقت لكي يقوم الفريق بمواجهة مشكلة عدم ثقة أفرادها في بعضهم البعض. ومن المحتمل أن تكون الجلسات النقاشية الأولى محتدمة للغاية.

ولكن إن لم تتمكن من العثور على هذا الشخص، يمكن أن تقوم أنت وأفراد الفريق بحضور بعض الدورات التدريبية الخاصة بكيفية بناء الفريق. ولكن إذا تعذر هذا، يمكنك الرجوع إلى الحالات التي تعرضنا لها في هذا الكتاب والتي تتعلق بمشكلة الثقة، وذلك بداية من المشكلة رقم ١-١.

دعم فريق العمل

يعد الموقف المطروح من خلال تلك المشكلة شديد الضرر في حد ذاته. كما يمتد ضرره ليتسبب في ظهور موقف أو موقفين آخرين مرفوضين تماما. ويتمثل الموقف الأول كما ذكرنا في الجزء السابق في ظهور مجموعات متحالفة منشقة عن الفريق كطريقة للتعامل مع ندرة الفرص القيادية. أما الموقف الثاني فهو حدوث تواطؤ بينك وبين أفراد الفريق لكي تكون القائد الدائم والأوحد للفريق. وقد يجتمع الموقفون معا في موقف واحد وهو أن تنشق عن الفريق الكثير من المجموعات المتحالفة التي تقوم بتشجيعك على تولي المسؤوليات القيادية على أن تقوم أنت بالاعتماد عليها في كثير من الأحيان. ولسنا بحاجة لأن نشير هنا إلى أنه من مصلحة الفريق أن يتم وقف تلك الاتجاهات على الفور بأي طريقة ممكنة.

٨ ٩

المشكلة

الفريق لديه اتجاهات صارمة فيما يتعلق بالقيادة

مشهد عملي

سيد: "حسنا يا رشدي، ولكن يجب أن تقوم أولاً بسؤال كل فرد في الفريق عن انطباعاته وبعد ذلك سوف نقوم بعمل تصويت على هذا الموضوع"

رشدي: "لماذا يا سيد؟ إنه من الواضح أننا كلنا متفقون على هذا، فلماذا نقوم بإهدار الوقت في استطلاع آراء أفراد الفريق ثم التصويت.."

هادي مقاطعاً: "لا يجب أن نتسرع يا رشدي. ولا يعد اتباع الإجراءات القيادية الصحيحة إهداراً للوقت"

وهكذا يستمر هذا النقاش بين أفراد الفريق. وفي الحقيقة، فإن أي أمر بسيط يتعرض له هذا الفريق والذي من الممكن حله في دقائق، يأخذ مساحة كبيرة من وقت الفريق. ويجب أن يكون هناك طريقة لكي يتخلى الفريق عن هذا الحزم والصرامة في الأداء.

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد لا يكون الفريق على درجة كبيرة من الخبرة في مجال القيادة، ومن ثم فهو يقوم باتباع بعض الطرق التي قد قرأ عنها في الكتب أو استخدمها في نواحي أخرى من الحياة.

قد لا يكون الفريق قد حصل على التدريب المطلوب على كيفية أداء الأدوار القيادية داخل الفريق. أو ربما لم يحصل على أي تدريب من أي نوع. ولذلك فإنه يلجأ إلى استعمال الطرق المعروفة لديه.

قد يكون الفريق قد عانى كثيراً في الماضي من تصرفات القادة، ولذلك فهو يحاول منع تكرار تلك المعاناة من الحدوث مرة أخرى.

من المحتمل أن يكون أحد الأفراد الذين قاموا بأدوار قيادية فيما مضى قد عامل أفراد الفريق بخشونة مما جعل الفريق يقرر أن الطريقة المثلى لتجنب تكرار حدوث هذا هي تبني إجراءات صارمة في العمل والإصرار على اتباعها.

قد يكون الفريق غير واثق بنفسه بالدرجة الكافية التي تجعله يهدأ ويعطي الفرصة لتنمية الأدوار القيادية.

في مؤسسات العمل التقليدية لا يستطيع أحد أن يرتجل خاصة فيما يتعلق بالإدارة، فلماذا نتوقع أن يحدث هذا داخل الفريق؟

علاج المشكلة

إذا لم يكن الفريق على درجة كبيرة من الخبرة في مجال القيادة، ومن ثم فهو يقوم باتباع بعض الطرق التي قد قرأ عنها في الكتب أو استخدمها في نواحي أخرى من الحياة:

حيث إنه من المرجح أن تكون هذه المشكلة ناتجة عن نقص التدريب، فقد يبدو أن التدريب هو أفضل الحلول في هذا الموقف. لذا يجب عليك أن تتحدث في هذا الشأن مع قسم التدريب من أجل توفير التدريب المطلوب. ولكن إذا لم يكن هذا ممكنا فعليك أن تجد مصدرا آخر للحصول على هذا التدريب الذي قد يكون ممولا تجاريا أو أي كلية محلية.

يجب أن تتأكد من أن الفريق يعمل على تطبيق ما تعلمه عمليا في أقرب وقت ممكن بمجرد الانتهاء من التدريب. فإن لم يبدأ أفراد الفريق في ممارسة ما قاموا بالتدرب عليه، فسرعان ما ستبخر تلك الأفكار الجديدة ليعودوا مرة أخرى إلى الأفكار التي اعتادوا عليها.

إذا كان الفريق قد عانى كثيرا في الماضي من تصرفات القادة، ولذلك فهو يحاول منع تكرار تلك المعاناة من الحدوث مرة أخرى:

إن قيام الفريق بوضع إجراءات محددة للمهام القيادية قد يكون فكرة جيدة لبعض الوقت. وقد تكون لا تزال فكرة جيدة ولكنها فكرة مؤقتة. إذ إن الفريق يحتاج إلى تغيير أسلوب العمل من وقت لآخر.

عندما تعتقد أنه قد حان الوقت لكي يغير الفريق من إجراءاته الصارمة في العمل، فقد تأمل أن يكون الفريق مستعدا للقيام بذلك. ويجب عليك في هذه الحالة أن تطرح هذا كموضوع رئيسي في أحد اجتماعات الفريق. وفي هذا الاجتماع يكون عليك أن ترى موقف كل فرد في الفريق تجاه هذا الموضوع. وتذكر أن الفريق قد أقدم على وضع تلك الإجراءات نتيجة لبعض التجارب المؤلمة التي مر بها. لذا يجب

عليك أولاً أن تساعد الفريق على اجتياز تلك المشاعر للوصول إلى قرار أكثر عقلانية فيما يتعلق بإجراءات العمل.

إذا كان الفريق غير واثق بنفسه بالدرجة الكافية التي تجعله يهدأ ويعطي الفرصة لتنمية الأدوار القيادية:

يتطلب الأمر هنا بصفة عامة وصول الفريق إلى درجة كبيرة من الخبرة وأيضاً وجود نوع من الثقة المتبادلة بين أفراد الفريق. ولكن هناك بعض الخطوات التي يمكن أن تتبعها من أجل الإسراع من تلك العملية. فعلى سبيل المثال، إذا ما توصل أحد الأفراد إلى طريقة أبسط في التعامل مع مشكلة ما، يجب أن تعرضها على الفريق. ويمكنك أن تؤكد للفريق على ضوء هذا الموقف أنه يمكنه الاعتماد على نفسه وعلى أفرادها من أجل الوصول إلى أفكار مبتكرة وجديدة فيما يتعلق بممارسة المسؤوليات والمهام القيادية.

وأيضاً، إذا كان الفريق في طريقه إلى تحقيق النضج المطلوب، فقد يمكنك التدخل في بعض المواقف مثل الموقف الذي أشرنا إليه في المشهد العملي الخاص بتلك المشكلة. فيمكنك أن تسأل عما إذا كان هذا الإجراء بالتحديد مهما في الظروف الحالية. وقد يساعد هذا في أن يبدأ أفراد الفريق في توجيه هذا السؤال لأنفسهم، الشيء الذي سيجعلهم يتخلون عن تلك الصرامة الشديدة.

دعم فريق العمل

يقوم هذا الكتاب بعمل الكثير من التوصيات التي تتعلق بما يجب على الفريق عمله أو ما يجب عليه تذكره. وكذلك الحال في أي كتاب يتناول الحديث عن فرق العمل. وعلينا أن نقوم بالاطلاع على تلك التوصيات ودراستها ومحاولة تطبيقها حينما يتطلب الأمر. ولكن هدفك الأساسي هنا هو أن تحاول مساعدة الفريق على التوصل إلى طريقة ما في العمل يرتاح إليها وينجح في العمل بها. ويتطلب هذا الأمر وجود قدر كبير من الثقة. وتعد من إحدى العلامات المؤكدة على نضج الفريق هي وجود قدر كبير من الثقة المتبادلة بين أفرادها. لذا، فعليك أن تجعل تطوير تلك الثقة من أحد أهم أهدافك بصفتك قائداً للفريق وأحد أفرادها.

الفصل ٩

مشكلات تتعلق بمهمة الفريق

إن المهمة التي يتم إسنادها للفريق تعد المفتاح الرئيسي لنجاحه. فعندما تكون تلك المهمة واضحة ومتميزة وهامة، فمن المرجح أن يحقق الفريق النجاح المطلوب. ولكن عندما تكون المهمة غير واضحة أو غير متميزة أو لا يشعر الفريق بأهميتها، فإن المشكلات لا تلبث أن تظهر. وعندما يواجه الفريق بعض المشكلات التي تتعلق بالمهمة المسندة إليه، فلن تعوضه أي اتجاهات إيجابية أو أي مجهود شاق يبذله أفراد.

وتتعرض كل الحالات التي أوردناها في هذا الفصل للمشكلات التي تواجه الفريق فيما يتعلق بالمهمة المسندة إليه. وبالتأكيد فإن فريقك سوف يصادف إحدى تلك المشكلات إن لم يكن العديد منها. ولكن لا يجب أن تنزعج. فغالبا ما تقوم هيئات العمل بتشكيل الفرق وإسناد المهام لها دون أي مراعاة لمعايير المهام التي تتناسب مع قدرات ورغبات كل فريق. وحتى عندما تتوخى المؤسسات بعض الحرص في طريقة إسناد المهام للفريق، فسرعان ما تتغير تلك المهام.

قم بمراجعة الحالات الواردة في هذا الفصل من وقت لآخر حتى وإن كان فريقك لا يعاني من أي من تلك المشكلات المعروضة. فإن المشكلات التي تتعلق بالمهام يمكنها أن تتسلل خلسة إلى فريقك وبالتحديد إذا ما كان الفريق يركز على المشكلات اليومية أو على الانتهاء من أحد المشاريع الهامة. فلا يجب أن تدع هذا يحدث لك أو لفريقك.

ودائماً ما يجد الفريق صعوبة في التعامل مع المشكلات التي تتعلق بالمهمة المسندة إليه إذ إن الأمر في الغالب ما يتطلب منك الحصول على موافقة المستوى التالي من الإدارة على تغيير تلك المهمة. هذا، ولن نحاول في هذا الفصل أن نشرح لك كيف تراوغ مديرك وتتسلل من الأبواب الخلفية. ولكننا سوف نمذك بمجموعة متنوعة من التوصيات التي ستمكّنك من اتخاذ المبادرة كما أنها سوف تسهل على مديرك القيام بالموافقة على تغيير المهمة.

المشكلة

مهمة الفريق غير واضحة

مشهد عملي

يتحدث طلال في الهاتف ويبدو عليه الغضب الشديد:
"ماذا تعني بأن هذا ليس من اختصاصنا؟ إذا كان الأمر له علاقة بالشبكات، فبال تأكيد أنه من اختصاصنا"
وبعد مرور فترة طويلة من الوقت استمع فيها طلال باهتمام وتركيز لحديث الطرف الآخر، قال في النهاية:
"سوف يتعين علينا أن نجد الشخص المناسب لكي يقوم بتسوية تلك المسألة، فإن هذا الموضوع هو من صميم عملنا ونحن الذين سنقوم بتنفيذه"
وقد لا تكون تلك الواقعة سيئة للغاية إذا ما كانت حالة متفردة، ولكن نفس الموقف قد تكرر حوالي ثلاث مرات في الشهرين السابقين. وفي كل مرة تعتقد أنك على دراية كافية بكل أبعاد مهمة الفريق، ولكنك الآن أصبحت مشوش التفكير إذ اختلطت عليك الأمور. وبطريقة أو بأخرى يجب أن تقوم مع الفريق بتسوية هذا الموقف.

الأسباب المحتملة للمشكلة

لم تراع المؤسسة المعايير التي يجب أن تتوافر في كل مهمة قبل إسنادها إلى الفريق.

في هيئات العمل التقليدية يتم إسناد بعض المهام والمسئوليات المحددة للوحدات والأفراد. وعلى سبيل المثال، فإن مهمة فاحص الإيصالات النقدية هي أن يقوم بمراجعة أرقام محددة في تلك الإيصالات على مدى يوم كامل أو أسبوع ويقرر ما الذي يمكن أو لا يمكن صرفه. وإذا كان لدى أي فرد أي اعتراض أو تساؤلات بخصوص المهمة المسندة إليه، فإن الأمر يرفع إلى المستوى الإداري الأعلى.

ولكن هذه ليست الحال مع فرق العمل. ففرق العمل يمكنها أن تتفوق على المجموعات التقليدية فقط عندما تكون لديها مهام واضحة يمكن لأفرادها الالتزام بها وبذل كل الجهد من أجل تحقيقها. فإذا كان فاحص الإيصالات النقدية في الفقرة السابقة عضواً في أحد الفرق، فسوف يكون بحاجة إلى أن يتفهم أبعاد المهمة التي يتمين على الفريق بأكمله أن يقوم بإنجازها. كما يجب أن يعلم كيف يمكنه المساهمة في إنجاز تلك المهمة على النحو المطلوب. وكلما زاد أداء الفريق كوحدة متكاملة ومترابطة، تمكن فاحص الإيصالات النقدية من الخروج من النطاق الضيق التقليدي لدوره في فحص الإيصالات. ويمكنه القيام بذلك فقط عندما يكون لديه تصور واضح عن كل أبعاد المهمة. ولكن عندما تكون المهمة مشوشة وغير واضحة، فلن يتمكن فاحص الإيصالات، ولا أي فرد آخر في الفريق، من الإلمام بكل أبعاد المهمة مما يضع القيود على طريقة أدائه في العمل.

لا تعرف المؤسسة كيف يمكنها النجاح في وضع الحدود الفاصلة.

قد يكون هذا الاحتمال هو المسبب للموقف السابق. إذ إنه في هذا الحالة لا تستطيع المؤسسة القيام بوضع الحدود الفاصلة بين الفرق المختلفة. فإذا كان الأمر كذلك، فمن المحتمل أن تلك المشكلة قد انتقلت إلى الفريق من خلال عمل الأفراد السابق في هيئات العمل التقليدية. إذ إنه في تلك الهيئات لم تكن هناك حدود واضحة بين الوحدات المختلفة. وقد كان الأمر يتطلب من المديرين قضاء الكثير من الوقت في محاولة التفاوض على توزيع المهام على الوحدات المختلفة. إذا كان هذا الوضع يبدو مألوفاً لك، فأنت أمام مشكلة خطيرة.

لا تعمل فرق العمل معاً بالقدر الكافي.

لا يهم إذا كان أحد الاحتمالين السابقين (أو كلاهما) يعد جزءاً من هذه المشكلة. ولكن الشيء المؤكد أن هذا الاحتمال يعد سبباً في المشكلة وأيضاً ناتجاً عنها. فإن قيام فرق العمل بتمضية الكثير من الوقت في المجادلات بدلاً من قيامها بمحاولة

توضيح المهام المسندة إليها يتسبب في حدوث المشكلة. كما أن غموض المهام وعدم وضوحها يؤدي إلى أن تقوم الفرق بالانشغال بالدفاع عن نفسها بدلا من أن تقوم بالعمل معا.

ملحوظة

يمكن أن يكون أحد تلك الاحتمالات أو اثنين منهم أو الثلاثة معا سببا في حدوث المشكلة.

علاج المشكلة

إذا كانت المؤسسة لم تراع المعايير التي يجب أن تتوافر في كل مهمة قبل إسنادها إلى الفريق:

إذا كان هذا هو السبب في عدم وضوح المهمة المسندة إلى فريقك، يجب على الفريق أن يبدأ في العمل على تغيير هذا الموقف. وإذا كان من الممكن، يمكنك الاجتماع مع فريق آخر يعاني من نفس المشكلة (انظر الجزء الأخير من هذه المشكلة للحصول على بعض الاقتراحات). وقم بتحديد النقاط المتضاربة وغير الواضحة في المهمة. وأيضا قم بتحديد النقاط التي تعكس جوهر مهمة الفريق، أو ما يجب أن تكون عليه المهمة، والمسئوليات التي تثبتق منها حتى يكون لدى الفريق بديل واضح ليقوم باقتراحه ليحل محل الوضع الراهن. بعد ذلك عليك بعرض الموقف على المستوى الإداري التالي للحصول على المساعدة.

ولا يجب أن تدع حماسك لتوضيح المهمة يجعل الفريق يبدو وكأنه يحاول التعظيم من قدراته على حساب الفرق الأخرى. فإذا كان الاقتراح الذي تقوم بعرضه على الإدارة يعكس أي رغبة للفريق في احتلال مراكز القوى، فإن هذا التصرف سوف تكون له ردود أفعال عنيفة وبالتحديد إذا لم تكن هناك علاقات طيبة بين فرق العمل بصفة عامة. فأنت هنا لا تحاول التوسع في نطاق المهام المسندة للفريق. وإن كان هذا يمكن أن يحدث من خلال قيام الفريق بإخراج أعمال على درجة كبيرة من الكفاءة والجودة. ولكنك في هذا الموقف تحاول فقط توضيح المهمة التي بين يديك حتى يتسنى لكل فرد في الفريق التركيز على دوره فيها.

إذا كانت المؤسسة لا تعرف كيف يمكنها النجاح في وضع الحدود الفاصلة:

إن أفضل الطرق للتعامل مع تلك المشكلة التعاون مع الفرق الأخرى. وسوف نتطرق لهذا الموضوع في الجزء القادم. ولكن في الوقت ذاته يجب أن ترى إذا كان بإمكانك التحدث مع رئيسك في المستوى الإداري التالي. ويجب أن تتأكد من كونه متفهماً للموقف ويعطى له الأولوية في العمل. فإذا كان الأمر كذلك، يجب أن تبدأ في جمع كل البيانات التي تتعلق بتحديد النقاط المتضاربة وغير الواضحة في المهمة. بعد ذلك قم بتحديد الفرق الأخرى التي يحدث معها تلك التضاربات والاختلافات، وحاول الحصول على مساعدتها. وقد يكون من المفيد إذا ما ركزت على الفرق التي لها علاقة طيبة بمديرك. ويجب أن تقوم بترتيب تلك التضاربات حسب أولويتها. ثم قم بعرض التضاربات التي على رأس تلك القائمة على مديرك في المستوى الإداري التالي حتى يتسنى له البدء في العمل على حل تلك النقاط مع المديرين الآخرين كل في اختصاصه. وقد تتسم تلك العملية بالبطء ولكنها في النهاية سوف تؤتي بثمار جيدة.

إذا كانت فرق العمل لا تعمل معا بالقدر الكافي:

مهما كان السبب وراء تلك المشكلة، فمن الواجب على فريقك العمل على تغيير هذا الوضع على الفور. ومن المحتمل أن يكون كل فرد في الفريق تربطه علاقات صداقة أو معرفة بأفراد آخرين في فرق أخرى. لذا، يجب أن تكون مهمة كل فرد في الفريق أن يقوم ببناء جسور للعلاقات الجيدة بين فريقه وبين الفرق الأخرى. وقد يقوم الفريق بزيارة الفرق الأخرى التي يتعامل معها سواء العملاء أو الممولين أو الزملاء وذلك بغرض مناقشة كل الموضوعات التي قد تكون مسببة لبعض التصدعات في العلاقات بين الفرق.

وفي نفس الوقت يجب أن تتذكر أن الفريق يواجه مشكلة معينة مع أحد الفرق، لذا يجب عليك أن تقوم بالتعامل مع تلك المشكلة. وقد يتطلب الأمر منك أو من أي فرد آخر في الفريق أن يقوم بمقابلة ممثلين عن الفريق الآخر. ويجب أن تركز على هدف واحد فقط وهو أن تقوم بوضع حجر الأساس لفريق مشترك يقوم بتوضيح مهمة كل فريق، خاصة إذا ما كان لكل فريق تأثير ما على الفريق الآخر. فإن لم يبد الفريق استعداداً للعمل بهذه الطريقة، يجب أن تتراجع لفترة قصيرة فقط. ثم يجب عليك أن تستغل كل الفرص المتاحة من أجل العمل مع هذا الفريق والاستمرار في توضيح الفائدة التي ستعود على الفريقين إذا ما اشتركا معا في توضيح المهام المسندة إليهما. عليك بالصبر والمثابرة من أجل الوصول إلى الهدف الذي تسعى إليه.

دعم فريق العمل

في بداية تكوين الفريق يجب أن يتلقى الفريق بيانا رسميا مكتوبا يحدد بنود المهمة المسندة إليه. وينبغي أن يقوم هذا البيان بتوضيح المهمة بعناية وحرص لأفراد الفريق. وعندما يحدث أي تداخل بين مهمة الفريق ومهمة أي فريق آخر، يجب أن يرجع فريقك لهذا البيان لمعرفة كيف يمكنه التغلب على هذا الخلاف. ويجب على الفريق في كل الأحوال القيام بمراجعة هذا البيان كلما تطلب الأمر. ولكن على الأقل يجب أن يتم هذا مرة كل عام وذلك حتى يتأكد الفريق من أن المهمة المسندة إليه كلمة واحدة تتناسب مع أوضاع المؤسسة في الوقت الراهن، وكذلك مع مستوى أداء الفريق الحالي.

٢٩

المشكلة

لا يرى الفريق أي أهمية للمهمة المسندة إليه

مشهد عملي

في حديث لك مع أحد أفراد الفريق ويدعى مكرم دار بينكما الحوار التالي:

”مكرم، إننا لن نستطيع الوفاء بميعاد التسليم غدا إلا إذا بذلنا كل جهد ممكن للانتهاء من أداء الأعمال المطلوبة منا“ وقد حاولت أن يبدو هذا الكلام صادرا منك ليس لأنك قائد الفريق ولكن لأنك مهتم بأداء الفريق.

مكرم: ” أنا أعلم أنه يجب أن يساورني القلق بخصوص قدرة الفريق على الالتزام بميعاد التسليم غدا، ولكنك تعلم مثلي تماما أنه لا يوجد أحد يهتم إذا كنا سوف ننتهي من التقرير غدا أو في أي وقت آخر. فلقد مضى شهران تقريبا منذ أن قمنا بعمل دراسة لكيفية استغلال المساحة الموجودة. وحتى الآن لم نتلق أي تعليق من أي شخص. فهل يوجد من يهتم؟ الشيء الوحيد الذي قمنا به خلال هذا العام والذي حاز على بعض الاهتمام هو قيامنا بمراجعة الجزء التنفيذي للمشروع، وبالتأكيد فأننا لا أريد الخوض في هذه التجربة مرة أخرى“

وبالرغم من عدم قدرتك على الجهر بأن مكرما على حق فيما قال، لكنك تدرك ذلك تماما بداخلك. فمن الواضح أن المؤسسة قد قامت بدمج كل المهام التي لم

تتناسب مع مهمة أي فريق آخر وقامت بإسنادها إلى فريقك. وإذا ما كان الأمر كذلك فالفريق يستطيع التعامل مع تلك النوعية من الأعمال. ولكن الأمر لا يقف عند هذا الحد بل يبدو أنه لا يوجد أحد يهتم بأي من تلك المسؤوليات. ولكن كيف يمكنك تغيير هذا الموقف؟

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد يكون الفريق أو أفراداه (أو الاثنان معا) اشتهروا بتقديم مستوى أداء ضعيف.

على الرغم من صعوبة هذا السؤال ولكن يجب أن تطرحه لتعرف ما إذا كان الفريق لا يعاني فقط من مهام غير هامة ولكنه أيضا يتكون من عدد من الأفراد غير المرغوب فيهم في أي مكان آخر. (وقد يزيد الأمر صعوبة إذا ما قمت بتطبيق هذا السؤال على نفسك). فالمؤسسة تعتقد أنه من المنطقي أن تقوم بإسناد مهام غير هامة لأفراد غير أكفاء.

لقد كانت مسئوليات الفريق على قدر كبير من الأهمية في الماضي ولكن ليس في الوضع الحالي عندما بدأت المؤسسة تعمل بنظام الفرق.

وقد يتشابه هذا السبب مع السبب السابق مع وجود اختلاف واحد هام وهو أنه في هذه الحالة لم يتم إسناد تلك المهام لفريقك نتيجة لعدم حسن ظن الآخرين به. وهذا يعني أنه يمكنك الاعتماد على رغبة الفريق في إيجاد حل لهذه المشكلة وأداء العمل بطريقة جيدة. ومن المحتمل أن تلك المسئوليات كانت تتمتع بقدر كبير من الأهمية فيما مضى عندما تم إسنادها للفريق. ولكن بمرور الوقت، وبدون أن يعتمد أي شخص ذلك، فقدت تلك المسئوليات أهميتها بالنسبة للمؤسسة.

لم يقم الفريق باتخاذ أي مبادرة كما كان يجب عليه أن يفعل.

لا يجب على فرق العمل أن تنتظر بسلبية حتى تقوم المؤسسة بتصحيح المشكلات التي تواجهها حتى في حالة المشكلات الرئيسية مثل إسناد مهام غير مرغوب فيها وغير هامة للفريق. ولكن يجب أن يقوم فريقك بالسعي من أجل الحصول على مهام جديدة. كما يجب أن يسعى بجدية للحصول على عملاء جدد.

علاج المشكلة

إذا كان الفريق أو أفراداه (أو الاثنان معا) اشتبهوا بتقديم مستوى أداء ضعيف:

وهنا يجب أن تسأل نفسك عما يجب أن تفعله لمواجهة تلك المشكلة. كما يجب أن تتساءل عن كم الطاقة والمثابرة اللتين يتمتع بهما الفريق. ومن المحتمل أنه يوجد في الفريق بعض الأفراد الذين يروق لهم أداء الأعمال التي لا تتطلب أن يقوم أحد بتقييم أدائهم أو محاسبتهم على أي أخطاء. ومن المحتمل أنه قد مضى عليهم العديد من السنوات وهم يقومون بمثل تلك النوعية من الأعمال. ولكن قد يكون هناك بعض الأفراد الآخرين الذين على استعداد لأداء أعمال هامة وحقيقية. فإذا حدث هذا، فمهمتك سوف تكون سهلة. وتتمثل مهمتك في محاولتك العثور على عمل حقيقي هام لكي يقوم به الفريق ثم تقوم بإقناع أفراد الفريق بالعمل عليه.

فإذا ما قررت أنك ترغب في أداء أعمال هامة وأنت على استعداد لقيادة الفريق في هذا الاتجاه، فعليك بالنظر إلى الجزء القادم للحصول على بعض الاقتراحات في كيفية القيام بهذا.

إذا كانت مسؤوليات الفريق على قدر كبير من الأهمية في الماضي ولكن ليس في الوضع الحالي عندما بدأت المؤسسة تعمل بنظام الفرق:

لا يجب أن يستمر هذا الوضع طويلا. فأنت تحتاج إلى أن تقوم بتغيير هذا الوضع قبل أن يلحظ أحد أن مهمة الفريق ليست على درجة كبيرة من الأهمية. ويجب أن تقوم هنا بوضع خطة مزدوجة الاتجاهات. ويتمثل الاتجاه الأول في محاولتك العثور على عملاء جدد. وسوف نتناول هذا الموضوع في الجزء القادم. ويعد هذا الاتجاه هو المفتاح الرئيسي لحل المشكلة بأكملها. ولكن يجب تدعيم هذا الاتجاه باتجاه آخر. فإذا كان رئيسك المباشر متعاطفا مع الفريق ولديه ثقة كبيرة في قدراته، يمكنك أن تعتبره أحد الحلفاء الذين يمكنهم مساعدتك في تغيير مهمة الفريق الرسمية.

ولكي تتمكن من القيام بهذا، فعليك بتجميع كل الحقائق التي تتعلق بالمهمة المسندة إلى الفريق في الوقت الحالي. واحرص على أن توضح أنه لا يوجد أحد يستخدم النتائج التي يتوصل إليها الفريق. كما يجب أن تقوم بتلخيص آثار تلك

المشكلة على معنويات الفريق وعلى استعداد أفرادها لبذل الجهد في العمل. ثم قم بعرض الموضوع بأكمله على رئيسك المباشر. وعليك أن توضح له كيف أن مهمة الفريق تعد مهددة للوقت من ناحية عدم جدواها وقلة أهميتها، ومن ناحية عدم استغلال المؤسسة لمواهب الفريق بالطريقة المثلى. كما يمكنك تقديم بعض الاقتراحات عن طبيعة المهمة التي يمكن للفريق القيام بها. وهذا يجعلنا ننتقل إلى الجزء التالي.

إذا كان الفريق لم يقم باتخاذ أي مبادرة كما كان يجب عليه أن يفعل:

يجب عليك أن تجد الطريقة المثلى التي ستمكنك من العثور على مهام جديدة أو على بعض المسؤوليات الجديدة التي يمكن للفريق أن يقوم بالعمل عليها والتي إذا اتحدت معا كونت مهمة تستوعب كل وقت الفريق. ومن الممكن أن تقوم بالتوسع في نوعية الأعمال التي تقوم بإمداد العملاء بها. كما يمكنك محاولة العثور على عملاء جدد. ويجب أن يحرص أفراد الفريق على الانتشار داخل كل أقسام وفرق المؤسسة. فإذا كان الفريق على علاقة طيبة بكل الوحدات التي يمددها بالعمل، يمكن أن يقوم الأفراد بسؤالهم عن الجديد الذي يمكن للفريق أن يقدمه لهم ليحقق مزيدا من الاستفادة. كما يمكنك سؤال الفرق والوحدات الأخرى عما يمكن للفريق تقديمه لها من أعمال لم يسبقه إليها أي فريق آخر. (ويجب هنا أن تراعى شرطين: أولا: ألا تحاول أن تحل محل أي فريق آخر. ثانيا: يجب أن تركز على الأعمال التي تدخل في نطاق قدرات الفريق، فهذا ليس بالوقت المناسب الذي تقوم فيه بالتطوع من أجل أداء بعض الأعمال التي تتطلب مهارات غير متوافرة بين أفراد الفريق).

وعندما تتوصل إلى بعض الأعمال التي لم يتم إنجازها ولكنها تحتاج إلى من يؤديها، قم بتفحص كل تلك الأعمال معا، وقم بعمل مجموعات منطقية للمنتجات التي ستنبثق عن تلك الأعمال. ثم قم بمحاولة إيجاد أكثر المهام المنطقية التي يمكن أن تستخلصها من تلك المجموعات. واستمر في العمل على تلك المهمة مهما تطلب هذه من وقت وذلك حتى يسند إليك مهمة أخرى مناسبة وتتمكن من العثور على عملاء جدد. ثم قم بعرض هذا المهمة الجديدة على رئيسك التالي.

ولمزيد من الاقتراحات انظر الحالات ١-٥، ٢-٥، ٣-٥، ٤-٥.

دعم فريق العمل

قد لا تكون المؤسسة التي تعمل بها قد قامت بتدريب نفسها أو فرق العمل التي تعمل بها على التفكير فيما يعود بالنفع على كل العملاء. ويعني هذا أن كل عمل

يقوم به الفريق يكون من أجل إرضاء أحد العملاء الداخليين أو الخارجيين. وعليه فإن أهمية ما يقوم به الفريق من أعمال تتوقف على رؤية العملاء لدى تلك الأهمية. ويجب على كل فريق أن يقوم بالتعرف عن قرب على عملائه وتفهم احتياجاتهم ومتطلباتهم. ويجب أن يحاول الفريق ابتكار الطرق الجديدة التي يستطيع من خلالها توفير قيمة أكبر للأعمال المقدمة للعملاء. وقد يقوم بعض العملاء في بعض الأحيان بترشيح الفريق للعمل مع عملاء آخرين. (لقد أعجبنا بخدماتكم الفورية لدرجة أننا قد رشحناكم للعمل مع أحد الأقسام الأخرى. ويجب أن نتحدثوا معهم لأنهم مهتمون جداً بالموضوع ومتشوقون للتعامل معكم) لذا، فمن الواجب عليك أن تتعرف على عملائك وأن تعرف احتياجاتهم، وأن تقوم بتلبية تلك الاحتياجات. ثم عليك بعد ذلك أن تحاول البحث عن الفرص التي تمكنك من تلبية تلك الاحتياجات بطريقة أفضل أو تلبية احتياجات أخرى. وتعد تلك الطريقة من أفضل وسائل الدفاع للحيلولة دون أن يصبح الفريق عديم الأهمية.

المشكلة

حدث تداخل بين مهمة الفريق وبين مهمة فريق آخر

مشهد عملي

يأتي إليك أحد أفراد الفريق ليخبرك بالآتي:

– "لقد كنت أعتقد أنه من المفروض أن نقوم بكل أعمال الدعاية الخاصة بافتتاح النظام الجديد؟"

– "إن هذا هو ما أعتقد أنه أيضاً، ولكن ما المشكلة؟"

– "لقد كنت في زيارة لإسماعيل في فريق سامي وجميل ووجدتهم يقومون بالفعل بالعمل على تلك المهمة. وقد اندهش لإسماعيل عندما علم أننا نعتقد أن تلك هي مهمتنا. وقد اقترح علي أنه يجب أن نجتمع معا في أسرع وقت ممكن لمحاولة التعامل مع هذا الموقف"

– "فكرة جيدة، عليك بتحديد ميعاد لهذا الاجتماع وأخبرني به"

ولحسن الحظ، فإن فريقك لديه علاقات طيبة مع فريق سامي وجميل. لذلك فأنت واثق من أنه يمكنك إيجاد حل لتلك المشكلة بسرعة دون أن يغضب أي فرد.

ولكن المشكلة الحقيقية التي يجب أن تتعامل معها وتحاول إيجاد حل لها هي لماذا حدث هذا التداخل في المقام الأول.

الأسباب المحتملة للمشكلة

لم تقم المؤسسة بوضع الحدود الفاصلة بين الفرق المختلفة.

من المحتمل أن تكون المؤسسة قد فشلت في توزيع المهام بين فرق العمل بطريقة واقعية. وقد يرجع هذا إلى تجاهل المؤسسة لأهمية هذا الموضوع أو نتيجة لعدم كفاءتها في وضع الحدود الفاصلة بين مهام كل فريق. وعلى سبيل المثال، فقد يكون لدى المؤسسة قطاع عريض من الفرق مما يجعل من الصعب بل من المستحيل أن يكون لديها حصر بمهمة كل فريق. وهذا يؤدي إلى حدوث التداخل الذي أشرنا إليه في المشهد السابق.

من المحتمل أنه قد حدث تقارب بين مهمتي الفريقين على مر الأيام منذ أن تم إسنادهما لهما في بادئ الأمر.

قد تكون المؤسسة قد نجحت في وضع الفواصل بين مهمتي الفريقين في بداية الأمر ولكن بتغير الظروف تغيرت أيضا معها مهام الفريقين. وبدون أن يقصد أي من الفريقين أن ينتهك حقوق الفريق الآخر فقد بدأت مسؤولياتهما في التداخل معا.

قد يكون من المتوقع أن يحدث تداخل في تلك المرحلة.

مهما حاولت هيئات العمل وضع الحدود الفاصلة بين مهام كل فريق، فإنها لن تتمكن من منع كل احتمالات ظهور حالات تداخل بين مهام الفرق. وقد يكون السبب في ذلك أن مهمتي الفريقين تحتويان على جزء خاص بأداء بعض الأعمال الخاصة بهذا النظام الجديد. فعلى سبيل المثال، قد يكون فريقك مسؤولا عن الدعاية المبدئية للمشروع بينما قد يكون فريق سامي وجميل مسؤولا عن الدعاية الموسمية له. وقد صادف أن يكون افتتاح هذا المشروع الجديد من ضمن فعاليات المعرض التجاري الجديد، وهذا يعطي لكل فريق الحق في المشاركة في هذا الحدث.

ملحوظة

نفترض الأسباب المحتملة التي ذكرناها هنا أنه ليس هناك أي نية مسبقة من قبل أي طرف لحدوث هذا التداخل. ولكن قد يكون سبب المشكلة هو محاولة

الطرف الآخر الاستيلاء على مهمة فريقك. فإذا كان هذا هو الاحتمال الأقرب لحالتك، فعليك الرجوع إلى الحالات التي عرضناها في الفصل السابع للحصول على اقتراحات حول كيفية التعامل مع هذا الموقف.

علاج المشكلة

إذا كانت المؤسسة لم تقم بوضع الحدود الفاصلة بين الفرق المختلفة:

يجب أن يقوم الفريق باتخاذ المبادرة في هذا الموضوع. إذ يجب عليه أن يقوم بتوضيح الحدود الفاصلة بينه وبين الفريق الآخر. ومن الممكن أن تقوم في البداية بالاجتماع مع الفريق الآخر من أجل محاولة التفاوض على وضع حدود فاصلة ترضي الطرفين. فإذا ما تمكن الفريقان من القيام بهذا، فإن المشكلة قد تم حلها.

ولكن إذا لم يتمكن الفريقان من تسوية هذا الموقف فيما بينهما، يجب رفع الموضوع إلى الإدارة العليا حتى يكون بالإمكان إيجاد حل مناسب. انظر إلى الجزأين الموجودين في بداية الحالة رقم ٩-١ لمزيد من الاقتراحات.

إذا كان قد حدث تقارب بين مهمتي الفريقين على مر الأيام منذ أن تم إسنادهما لهما في بادئ الأمر:

إذا كانت العلاقة بين الفريقين جيدة كما أشرنا في المشهد العملي، فإن الحل هنا يكون واضحاً. إذ يجب أن يقوم ممثلون عن الفريقين بالاجتماع معاً لتحديد الحدود الفاصلة التي يوافق عليها الطرفان. وعندما يتم الانتهاء من هذا الموضوع، يجب أن يقوم الفريقان معاً بمرض هذا القرار على الإدارة العليا. (هذا يفرض أن الإدارة العليا تتمتع بقدر كبير من المرونة والالتزام بتقديم الدعم للفريق. ولكن إذا لم تكن كذلك، فقد يرغب الفريقان في الوصول إلى اتفاق ما ثم المضي في أداء أعمالهما)

ولكن إذا لم يكن بين الفريقين علاقة جيدة، فإن الخيار الأول أمامهما هو أن يتوجها بمحاولة بناء علاقة قوية بينهما تمكنهما من التعامل مع تلك المشكلة. ولكن إذا لم يبد الفريق الآخر اهتماماً بهذا، فلن يكون أمام فريقك سوى رفع الأمر لرئيسك التالي لكي يقوم بمساعدتك في محاولة إيجاد حل لتلك المشكلة. وقد تأمل أن يكون مديرك التالي على علاقة طيبة بمدير الفريق الآخر حتى يتمكنوا معاً من التوصل إلى حل سلمي. (ومن المحتمل أيضاً أن يكون رئيسك التالي هو نفسه الرئيس التالي بالنسبة للفريق الآخر الشيء الذي يسهل الأمور بطريقة كبيرة).

إذا كان من المتوقع حدوث تداخل في تلك المرحلة:

وقد تأمل هنا أن يكون الفريقان قد تمكنا من بناء علاقة عمل قوية بينهما لأنك سوف تحتاج إليها في هذا الموقف. فحيث إن الفريقين سوف يقومان بالعمل في نفس المشروع، فسوف يتطلب الأمر منهما التعاون مع بعضهما البعض. فإذا كانت هناك علاقات جيدة بين الفريقين، فإن هذا سيضمن أن يتم الانتهاء من العمل بسرعة وبدون مشاكل.

ولكن إذا لم تكن هناك علاقة جيدة بين الفريقين، يجب على كل فريق أن يضع بين أولوياته القيام ببناء وتطوير علاقات ناجحة وفعالة مع الفريق الآخر. ولا يهيم هنا حقيقة شعور فريقك تجاه الفريق الآخر أو العكس ولكن المهم أنه لدى الفريقين مشروع هام يجب عليهما العمل عليه معا. وهذا الموقف يعد اختبارا حقيقيا لدرجة نضج الفريقين. فإذا ما أمضى الفريقان الكثير من الوقت في التركيز على المشكلات السطحية، فإن المشروع يواجه خطرا حقيقيا. ومن ناحية أخرى إذا ما تمكن الفريقان من التركيز على العمل معا من أجل التوصل إلى النتائج المطلوبة دون أن يحدث أي مشاكل بينهما، فإن هذا يحل المشكلة. وبقليل من الحظ، فمع نهاية المهمة ستتكون بين الفريقين علاقة طيبة سوف تفيدهما كثيرا في المستقبل.

دعم فريق العمل

يؤكد هذا الكتاب على أهمية وجود علاقات ناجحة وفعالة بين فرق العمل. فعندما تعمل فرق العمل معا بنجاح، فإن هذا يعود بالنفع على المؤسسة وأيضاً على الفرق. وفي كثير من الحالات التي تعرض لها الكتاب، كان الحل الوحيد الفعال لبعض المشكلات هو أن تقوم الفرق المعنية بحل تلك المشكلة سواء مع الحصول على دعم من الإدارة أو في غياب هذا الدعم. ويجب أن يخصص كل فريق جزءاً من وقته للتركيز على تطوير وتنمية العلاقات الشاملة والفعالة مع الفرق الأخرى. ومن أفضل الطرق للقيام بهذا أن يقوم فريقك بالعمل على مساعدة الفرق الأخرى وأن يوضح لهم كيف يمكنهم أن يساعده.

المشكلة

قد تكون مهمة الفريق على نطاق أوسع من اللازم

مشهد عملي

جاء إليك وائل بالشكوى التالية:

”لقد زاد ضغط العمل علينا، فإن كل أسبوع ينتهي بعدد من المشكلات أكبر من عدد المشكلات التي كانت موجودة في بداية الأسبوع والتي تحتاج جميعها إلى حل. وأنا أعلم جيدا أنه من المفروض أن نقوم بتقديم المساعدة لكل فرد في العمل على أجهزة الحاسب الشخصية. ولكن حتى إذا عملنا لمدة ٢٤ ساعة في اليوم، فإننا لن نتمكن من مواجهة طوفان المكالمات التي تتطلب الحصول على دعم أو مساعدة في مشكلة ما. وقد وصلت إلى درجة كبيرة من الإرهاق وكذلك الحال مع كل فرد في الفريق تقريبا. فيجب أن يكون هناك بعض الراحة“

وفي الحقيقة، فإنه يجب أن يكون هناك وقت للراحة. ومن المحتمل أن تكون المؤسسة قد طلبت من الفريق أن يقوم بالتعامل مع أي مشكلة تحدث مع أي شخص فيما يتعلق بالعمل على أجهزة الحاسب الشخصية الجديدة. وقد يتطلب هذا الأمر جيشا من العاملين لكي يتمكنوا من السيطرة على الموقف. فإذا لم يكن فريقك يقوم بأي عمل آخر سوى تثبيت برامج الحاسب الجديدة، فمن المحتمل أن يكون مشغولا طوال الوقت. ولذلك، فمن الواجب أن يكون هناك بعض الحلول الجادة لهذه المشكلة.

الأسباب المحتملة للمشكلة

لم تدرك المؤسسة حجم المهمة قبل إسنادها للفريق.

عندما يقوم المديرون بإسناد المهام المختلفة إلى فرق العمل، قد لا يكونون على دراية كاملة بنوعية العمل الذي تتطلبه تلك المهمة. وفي حالة المهام المتعلقة بأجهزة الحاسب الشخصية، فإنها تتطلب مقدارا كبيرا من الدعم الفني أكثر مما يتصور البعض في البداية. ولكن هكذا الحال أيضا مع العديد من المهام الأخرى منها على سبيل المثال إمداد الفريق بالمعدات أو طلب توريد معدات للفريق. ويكون من السهل أن ينتهي الأمر بالفريق بأن يقوم بأعمال أكبر من قدرته على تقديم أداء جيد.

قد يكون الفريق قد توسع في المهمة وتعدى النطاق الذي قد حددته المؤسسة.

من المحتمل أن الفريق يقوم بأداء أعمال أكثر من المطلوب منه من قبل المؤسسة. فعلى سبيل المثال قد تكون المؤسسة قد أرادت من الفريق فقط أن يتولى الإشراف على المشكلات المتعلقة بمعدات الحاسب المستخدمة. أو قد تكون المهمة المسندة إلى الفريق هي التأكد من توفير الدعم التجاري لمستخدمي الكمبيوتر. ولأن المؤسسة لم تقم بتوضيح أبعاد المهمة بأسلوب محدد وصریح، فقد قام الفريق بتحليل المهمة إلى عناصر كثيرة ثم شرع في العمل من هذا المنطلق.

من المحتمل أن الفريق لم يتمكن من وضع أولويات فعالة.

في حالة إذا كان لدى الفرد أو الفريق أو وحدة العمل كم كبير من الأعمال التي يجب إنجازها، فالأمر يتطلب أخذ الوقت الكافي من أجل وضع أولويات لأداء تلك الأعمال بحسب أهميتها. لأنه إن لم يحدث، فسوف يتم الانتهاء أولاً من الأعمال التي يصاحبها ضغط شديد والتي ليس من الضرورة أن تكون أهم تلك الأعمال.

علاج المشكلة

إذا كانت المؤسسة لم تدرك حجم المهمة قبل إسنادها للفريق:

هنا يكون على الفريق أن يبذل أقصى طاقته من أجل إعادة التفاوض فيما يتعلق بتلك المهمة. وتعرض المشكلات ٥-٢، ٥-٣، و٥-٦ لبعض المواقف التي يكون فيها الفريق عليه عبء القيام بالكثير من الأعمال. وقد تقدم لك تلك الحالات بعض الاقتراحات المفيدة فيما يتعلق بمحاولتك للعثور على بعض الفرق الأخرى التي تكون على استعداد لتحمل جزء من مهمة فريقك. وفي حالة إذا لم يتمكن الفريق من العثور على أي فريق آخر أو مجموعة من الفرق التي يمكنها أن تتطوع بتقديم المساعدة، يمكن أن يتم رفع الأمر إلى الإدارة العليا مع تقديم بعض الاقتراحات المحددة لكيفية حل تلك المشكلة.

فإذا لم يتمكن الفريق من الحصول على مساعدة الفرق الأخرى في تولي جزء من الأعمال المسندة إليه، فإنه يحتاج إلى القيام بترتيب الأعمال المطلوبة منه حسب أولويات تنفيذها (انظر الجزء الأخير من هذه الحالة). وفي هذه الحالة، فإن عملية وضع الأولويات تعتبر غاية في الأهمية إذ إن الفريق يرغب هنا في الانتهاء من الأعمال التي لها أولوية كبرى حيث إنها تعتبر من المهام الأساسية التي تم تشكيل

الفريق من أجل العمل عليها. كما أن تلك المهام تعتبر أكثر المهام التي تحتاج المؤسسة إلى أن ينتهي الفريق من العمل عليها. وإذا كان بالإمكان، فإنه على الفريق أن يقوم باقتراح الطريقة التي يمكن من خلالها أداء الأعمال الأخرى. وسوف يكون من الأسهل على الإدارة العليا أن توافق على طلبات الفريق إذا ما قدم الفريق توصيات محددة لكي تقوم الإدارة بالبت فيها.

إذا كان الفريق قد توسع في المهمة وتعدى النطاق الذي قد حددته المؤسسة:

إذا ما رأى الفريق أن هذا الاحتمال قد يكون السبب في المشكلة، فعليه أن يبدأ بنفس الطريقة السابقة وهي أن يقوم بوضع الأولويات الخاصة بالأعمال المطلوب منه العمل عليها. ويجب أن تكون تلك الأولويات واضحة قدر الإمكان. وبعد ذلك يجب أن تقوم برفع الأمر إلى المدير التالي. ويجب أن يتساءل الفريق عن الأبعاد المحددة للمهمة كما وضعتها الإدارة عندما قامت بإسنادها للفريق.

ولا يتعارض سؤال الفريق لإدارة عن الأبعاد المحددة للمهمة مع أهمية قيامه بوضع الأولويات. فقد تكون المهمة التي ترغب الإدارة في أن يقوم الفريق بتنفيذها ليست على أعلى مستويات الأولوية في العمل. ففي هذه الحالة مثلا قد تكون مهمة الفريق المحددة من وجهة نظر المؤسسة هي أن يقوم بإصلاح بعض الأعطال البسيطة في المعدات الخاصة بالحاسب مع تجاهل المشكلات الخطيرة والمعقدة التي كثيرا ما تحدث. وقد تكون هناك حاجة متزايدة إلى أن يقوم الفريق بتقديم الدعم الفني فيما يتعلق بالعمل على برامج الحاسب الجديدة. ومن الواجب على الفريق هنا أن يقوم بتوضيح كل ملابسات الأمر للمؤسسة حتى يتسنى لها الوقوف على الاختيار الصحيح المبني على أساس قسوي ومعلومات صحيحة وليس مجرد قيامها بتكرار القرار التي أصدرته من قبل.

إذا كان الفريق لم يتمكن من وضع أولويات فعالة:

يجب أن يقرر الفريق الأعمال التي تعد على درجة كبير من الأهمية بالنسبة لعملائه، وبالطبع، فلن يتسنى للفريق القيام بهذا إلا إذا كانت لديه دراية كبيرة بمتطلبات العملاء. فإن لم يكن الأمر كذلك، يجب على أفراد الفريق القيام ببعض الزيارات للعملاء لكي يتكون لديهم صورة واضحة ومحددة عن متطلباتهم واحتياجاتهم. وعندما تتضح هذه الصورة لدى الفريق، فسوف يكون بإمكانه الشروع في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأولويات العمل.

بعد ذلك يجب أن يبدأ الفريق في توظيف تلك الأولويات. فإن لم يتمكن الفريق من أداء كل الأعمال المسندة إليه، فسيكون عليه أن يقرر مصير الأعمال التي لن يكون باستطاعته العمل عليها. وفي أغلب الأحوال قد يقرر الفريق أن يقوم بمساعدة العملاء على تولى أداء بعض من تلك الأعمال التي قد أداها لهم الفريق من قبل. وقد يقرر الفريق أن مهمته الأساسية هي أن يقوم بتدريب العملاء على القيام بجميع أعمال الدعم الفني بأنفسهم فيما عدا الأعمال المعقدة منها. ومهما كانت النتيجة، فإن الفريق بحاجة إلى أن يركز كل مجهوده على الانتهاء من أداء الأعمال التي يحتاج إليها العملاء وأن تكون على درجة كبيرة من الكفاءة.

دعم فريق العمل

يوجد في الحياة بعض الأشياء الهامة، وبعض الأشياء الملحة. كما أنه يوجد القليل من الأشياء التي تكون ملحة وهامة في نفس الوقت. وعندما يكون لدى أي فرد أو أي فريق عمل الكثير من الأعمال التي يكون المطلوب منه أداؤها في وقت محدد، فمن الواجب عليه النظر بدقة في نوعية تلك الأعمال. ويحتاج الفريق إلى قضاء أقل وقت ممكن في العمل على المهام الملحة والتي تكون غير هامة. كما يجب أن يتأكد من قضائه على الأقل بعض الوقت في العمل على المهام الهامة والتي تكون غير ملحة. وفي الحالة السابقة، فإن تثبيت بعض برامج الحاسب الجديدة يعد أمراً ملحاً بالنسبة للعملاء. ولكن قد يكون من الأهمية بكثير القيام بوضع برنامج تدريبي ليمكن العملاء من القيام بتثبيت تلك البرامج بأنفسهم. ويتم تطبيق نفس المبدأ مهما كانت طبيعة العمل. ولا يجب أن تنشغل بالمهام الملحة والتي تكون غير هامة لدرجة تجعلك تتجاهل المهام الهامة والتي تكون غير ملحة. ففي معظم الوقت يكون قيامك بالعمل على المهام الهامة وغير الملحة سبباً في تقليل كم الأعمال الملحة.

المشكلة

يواجه الفريق بعض المشكلات في تحديد أهدافه على المدى القصير

شهد عملي

في أحد اجتماعات الفريق جرى الحوار التالي بين الأعضاء:

- قدرتي: "حسنا، هل فهتم جميعا؟ إننا بحاجة إلى أن نقوم بتقليل الفاتورة المشتركة لكل من البريد والفاكس والهاتف بنسبة ٢٠٪ وذلك في خلال ٩٠ يوما. والآن، إنني أرحب بأي اقتراح من أي فرد فيكم"
يقوم الفريق بمناقشة الأمر لبضع دقائق ويتمكن من الوصول إلى بعض الأفكار العملية (وبعض الأفكار غير العملية).

- قدرتي: "والآن، ما هي الأهداف المؤقتة التي نرغب في وضعها؟"

- عارف: "ولماذا نزعج أنفسنا بوضع الأهداف. فنحن جميعا نعلم ما الذي يجب علينا أن نفعله. وأنا أعتقد أنه لدينا الكثير من الأفكار الجيدة التي يمكننا أداء العمل من خلالها"

- نور: "نعم أنا في الحقيقة لا أرى أننا نحتاج إلى أي شيء آخر. إلى جانب أنني لا أعلم الهدف الصحيح الذي يمكن أن نضعه لأنفسنا على المدى القصير. فإنه يبدو لي أننا أمام اختيارين وهما إما أن نقوم بعملية الخصم وإما لا"

ومن تلك المناقشة يتضح أن الفريق لن يقوم بوضع أي أهداف مؤقتة. وتعد تلك هي طريقة الفريق في إدارته لعمله. وأنت على يقين من أن تلك الطريقة سوف تتسبب في الكثير من المشكلات للفريق على المدى القريب أو البعيد. ولكن كيف يمكنك إقناعهم على القيام بتحديد الأهداف قصيرة المدى والتي سوف تدعم أهدافهم بعيدة المدى؟

الأسباب المحتملة للمشكلة

لا يعرف الفريق كيفية القيام بوضع الأهداف قصيرة المدى.

إن عملية وضع الأهداف قد اكتسبت شهرة كبيرة منذ أعوام كثيرة. ولكن هذا لا يعني بالضرورة أنه يوجد الكثير من الأفراد العاملين على دراية واسعة بكيفية القيام بوضع أهداف فعالة في العمل. وفي حالة مجموعات العمل التقليدية، فإن عملية وضع الأهداف تتم من قبل الإدارة العليا، في حين تقوم وحدات العمل المختلفة باتباع مختلف الأساليب والطرق من أجل تفادي تلك الأهداف. وبالتالي فإن هناك عددا قليلا جدا من العاملين الذين يكون لديهم فكرة عن أسباب اللجوء إلى وضع الأهداف وكيف يمكن القيام بوضع تلك الأهداف. وقد تكون هذه هي الحال مع معظم أفراد فريقك.

قد يخطئ الفريق في اعتقاد أنه لا يحتاج إلى وضع أي أهداف قصيرة المدى.

إن الموقف هنا يزداد سوءاً. فمن المحتمل أن نوعية الأعمال التي قد قام بها الفريق من قبل لم تتطلب وضع الأهداف قصيرة المدى. ولكن من المحتمل أنها كانت تتطلب، ذلك، ولكن الفريق استطاع أن ينجح في أداء المهمة المسندة إليه دون اللجوء إلى وضع الأهداف. وهذا يعتبر نوعاً من حسن الحظ. وقد يعتقد الكثير من الأفراد، نتيجة لخبرتهم في العمل مع هيئات العمل التقليدية، أن معظم تلك الأهداف لا تعنى في الحقيقة أي شيء على الإطلاق. ومهما كانت الأسباب، فإنها تدعم اعتقاد أفراد الفريق أنهم ليسوا بحاجة إلى وضع أهداف قصيرة المدى من أجل تحقيق النجاح.

يستطيع الفريق التعامل مع مشروعات طويلة الأمد دون الحاجة إلى وضع الأهداف قصيرة المدى.

يجب أن يكون هذا هو الاحتمال الأخير الذي تلجأ إليه. كما يجب أن يساورك الشك في أن تكون هذه فعلاً هي حقيقة الأمر. إذ إن هذا الوضع يتطلب فريقاً على درجة كبيرة من النضج والذكاء بحيث يتمكن من التعامل مع الأهداف بعيدة المدى دون الحاجة إلى وضع أهداف قصيرة المدى التي تدعمها. وفي الحقيقة فإنه يوجد بعض الفرق التي يمكنها أن تقوم بهذا، ولكنها قليلة جداً وصعب العثور عليها.

علاج المشكلة

إذا كان الفريق لا يعرف كيفية القيام بوضع الأهداف قصيرة المدى:

في هذه الحالة، فإن الحل البديهي يكمن في حاجة الفريق إلى تعلم كيفية وضع الأهداف قصيرة المدى والبدء في تطبيق هذا الموضوع عملياً. ويجب أولاً أن تتأكد ما إذا كانت المؤسسة التي تعمل بها توفر بعض التدريب الفعال على وضع الأهداف. فإن لم يكن الأمر كذلك، فعليك أن تجد جهة أخرى يمكنها توفير هذا النوع من التدريب. وإذا كان بالإمكان، فمن المفضل أن يحصل أفراد الفريق على هذا التدريب معاً حتى يكون لكل فرد نفس الخلفية عن هذا الموضوع. ويمكنك عمل ورشة عمل قصيرة تقوم فيها بتوجيه هذا التدريب إلى الفريق بواسطة أحد أفراد فريق آخر يكون على دراية جيدة بطريقة وضع الأهداف قصيرة المدى. ويجب أن تركز ورشة العمل

تلك على مشروع عملي. ففي هذه الحالة يمكنها التركيز على وضع الأهداف قصيرة المدى لدعم تقليل نسبة ٢٠٪ من الفائرة.

ومهما تمكن الفريق من تعلم مهارات وضع الأهداف، فمن الواجب عليك أن تتأكد من قيام كل فرد في الفريق بتطبيق ما تعلمه عمليا فور الانتهاء من التدريب. ويجب أن يتم التطبيق على أحد المشروعات الحقيقية. وإذا لم يكن هناك أي من المشروعات المتاحة حاليا، فعليك أن تقوم بتشكيل مشروع ما وحث الفريق على وضع الأهداف قصيرة المدى له والتي سوف تدعم المحصلة النهائية للمشروع. وعندما يشعر الفريق بالراحة إزاء عملية وضع الأهداف ويرى الفائدة التي ستعود عليه من اتباع هذا النظام، فلن تكون هناك أي مشكلة على الإطلاق.

إذا أخطأ الفريق في اعتقاد أنه لا يحتاج إلى وضع أي أهداف قصيرة المدى:

إحدى الطرق التي يمكنك من خلالها حل تلك المشكلة هي أن تدع الفريق يستمر على ما هو عليه حتى يقع الأمر المحتوم والمتوقع وهو فشل الفريق بسبب عدم وضعه لأهداف قصيرة المدى. وقد تضطر إلى اللجوء لهذا البديل في حالة إذا ما أصر الفريق بشدة على عدم جدوى الأهداف. فإذا ما وجدت نفسك مدفوعا لأخذ هذا الخيار، فمن الواجب عليك أن تقوم بعمل بعض الخطط المسبقة حتى إنه عندما تنهاوى الأمور تكون لديك خطة محددة للبدء في استخدام الأهداف قصيرة المدى على الفور. وقد تشمل تلك الخطة حصول الفريق على التدريب المطلوب كما أشرنا في الجزء السابق.

ولكن من المفضل أن تقوم بمحاولة إقناع الفريق بتغيير موقفه. وقد تتمكن من هذا، وبالتحديد إذا كان هناك بعض من أفراد الفريق يؤمنون بأن الأهداف قصيرة المدى قد تكون ذات فائدة كبيرة. وإذا كنت تعلم بعض المشكلات التي تعرض لها أحد الفرق الأخرى بسبب عدم وضعه لتلك الأهداف، فقد يفيد إذا ما طلبت من أحد أفراد هذا الفريق أن يتحدث مع فريقك عن تفاصيل هذا الموقف. ويمكنك القيام بأي خطوات أخرى في إمكانك من أجل أن تساعد الفريق على إدراك المشكلات التي قد تحدث له والبدء في التخطيط لتفادي تلك المشكلات.

إذا كان الفريق يستطيع التعامل مع مشروعات طويلة الأمد دون الحاجة إلى وضع الأهداف قصيرة المدى.

إذا كنت تعتقد أن هذه هي الحال مع فريقك، فعليك أن تقوم بمساعدة الفريق على مناقشة هذا الموضوع بمزيد من التعمق. وتأكد من أن كل فرد في الفريق يعي تماما التوابع التي قد تنتج إذا ما اتضح أن الفريق ليس على الدرجة المطلوبة من الكفاءة والذكاء. ثم اترك القرار للفريق.

وفي حالة إذا ما قرر أعضاء الفريق عدم استخدام الأهداف قصيرة المدى، فعلى الأقل قم بتشجيعهم على استخدام بديل لها. كما يجب أن تحاول إقناع الفريق بأن يقوم بوضع جدول للاجتماعات المستمرة التي يجب أن يعقدها. وحتى إذا لم يتم الفريق بوضع أهداف قصيرة المدى أو بتحديد الأعمال الرئيسية، يجب أن يقوم أفراد المسئولون عن أداء المشروع بتقديم التقارير الدورية عن كيفية أدائهم للعمل. فإن هذا سوف يساعد على الأقل في أن يقف الجميع على كيفية سير العمل في المشروع وما إذا كان أي من أفراد الفريق يعاني من مشكلة ما.

دعم فريق العمل

إن الجزء الأخير الذي ورد فيه عدم رغبة الفريق في القيام بوضع الأهداف يوضح لنا أحد المفاتيح الهامة في عملية وضع الأهداف. فعندما يقوم أي فريق بوضع أهداف قصيرة المدى، فلا يجب عليه أن يؤدي هذا العمل فقط لأنه مطلوب منه ذلك. ولكن يجب أن يقوم الفريق بتحديد ما الذي يريد إنجازه في وقت محدد. ثم يقوم الفريق بعد ذلك باستخدام تلك الأهداف للتأكد من أنه يسير على الطريق الصحيح وأنه يتقدم بخطى ثابتة وبتوقيت مناسب. وبمعنى آخر نستطيع أن نقول إن الأهداف قصيرة المدى تعد طريقة فعالة لكي يركز فيها الفريق مناقشاته على الموضوعات الهامة. ويجب أن يكون هذا هو الغرض الأساسي من قيامه بوضع تلك الأهداف.

٦٩

المشكلة

لا تمثل مهمة الفريق تحدياً بالنسبة لأفراد

مشهد عملي

– "حسنًا، إن مهمتنا القادمة هي أن نقوم بعمل مراجعة داخلية لكتب شركة

النقل البحري في دمشق، هل توجد أسئلة؟"

– "نعم، هل تعرف أسماء المطاعم الجيدة هناك؟"

– "لقد وعدنا سامح بأن يحضر لنا قائمة بأسماء المطاعم عندما نصل إلى هناك"

– "أتمنى أن يكون هناك بالفعل بعض المطاعم الجيدة، فأنا أستطيع أن أقوم بتلك المراجعة وأنا مستغرق في النوم. وفي الحقيقة، فأنا مستعد لكتابة حوالي ٨٠٪ من التقرير ونحن في طريقنا إلى هناك"

ويستمر المزاح بين أفراد الفريق لبعض الوقت. فإذا كنت تريد أن تتعرف على فريق قد وصل إلى درجة كبيرة من الملل، فإنه فريقك. فقد كانت أعمال المراجعة في البداية بالنسبة لهم شيئاً ممتعاً. ولكن الآن قد أصبح كل فرد في الفريق على درجة كبيرة من الخبرة في هذا المجال. فإن لم يقم أي موظف أو أي مدير بعملية اختلاس واضحة، فإن عملية المراجعة تكون خالية من أي تحد. وأنت تعلم جيداً أنه يجب عليك أن تجد طريقة ما لتغيير هذا الوضع قبل أن تتفاقم المشكلة وتعود بالضرر على الفريق.

الأسباب المحتملة للمشكلة

إن السبب هنا واضح وهو أن الفريق أصبح لديه خبرة كبيرة في أداء عمله بطريقة جيدة. ولكن السؤال هنا هو كيف يمكن إيجاد حل لهذه المشكلة؟

علاج المشكلة

إذا كان بالإمكان أن ينوسع الفريق في مهمته:

يجب أن تبدأ بتطبيق هذا الاحتمال. ويجب أن تعرف ما إذا كان هناك بعض المسؤوليات الأخرى التي تتعلق بالمهمة الأساسية للفريق والتي يمكن له القيام بها. فعلى سبيل المثال، إذا كان أفراد الفريق مراجعين على درجة كبيرة من المهارة، قد يكون بإمكان الفريق أداء بعض أعمال المراجعة الإدارية إلى جانب أعمال المراجعة المعتادة التي يقوم بها. كما قد يستطيع الفريق القيام ببعض الأعمال الاستشارية إلى جانب أعمال المراجعة حتى يتمكن من التطور والابتكار.

ويجب أن ترى ما إذا كانت بعض المسؤوليات الإضافية تتطلب أن يقوم أفراد الفريق بتنمية بعض المهارات الجديدة. وقد تكون المؤسسة على استعداد أن تسمح

للفريق بتولى تلك المسؤوليات على سبيل التجربة إذا ما قام أفرادها بالحصول على التدريب والتعليم المطلوب. ولن يكون هذا فقط حافزا جيدا لكى يقوم أفراد الفريق بالتحسين من أنفسهم، ولكن تعلم المهارات الجديدة في حد ذاته يعد تحديا جيدا للفريق. وبالطبع فأنت تحتاج إلى أن تتحدث مع الإدارة العليا فيما يتعلق بإسناد بعض المسؤوليات الإضافية إلى الفريق. ولكن المؤسسة التى تعمل بها ليست هى مصدرك الوحيد في البحث عن المزيد من الأعمال للفريق، كما أنها ليست بالضرورة أفضل مصادر. إذ يمكنك أن تتحدث في هذا الشأن مع المؤسسة التى يقوم فريقك بأعمال المراجعة لها. فيمكنك أن تعرف منها الخدمات الإضافية التى قد ترغب في أن يقوم الفريق بأدائها لها. كما يمكنك أن تتحدث أيضا مع الفرق الأخرى التى تؤدي مهام مشابهة لمهام فريقك. فإذا كان أي من تلك الفرق يعاني من عبء كبير في العمل، فيمكنك أن تعرض عليه استعداد فريقك للقيام بجزء من هذا العمل. ويجب أن تقوم بعملية مسح شامل مركزا فيها على كيفية استغلال الفريق للمهارات التى يمتلكها حتى يعود بفائدة أكبر على المؤسسة.

ولكن إذا لم يكن بالإمكان التوسع في مهمة الفريق، فعليك أن تبحث عن فرصة أخرى مختلفة ولكنها متعلقة بنفس الموضوع. فإذا كان هناك بعض الفرق الأخرى التى تؤدي نفس النوعية من الأعمال، فيإمكانك عمل مقايضة معها. وقد تسفر تلك المقايضة عن قيام الفريق بأداء نفس نوعية العمل ولكن هذه المرة فإنه يتعامل مع مؤسسة مختلفة. وهذا يساعدك على تكوين منظور جديد كما قد يساعد الفريق على استعادة الحماس والتقدم.

إذا كان باستطاعة بعض أفراد الفريق عمل مقايضة مع فرق أخرى:

إذا أصبح الفريق حبيب مسئولياته التى اعتاد عليها، فلا يعنى هذا أنه يجب على الأفراد أن يلتزموا بالبقاء في الفريق. إذ يمكن للفريق أن يقوم بعمل مقايضة مع بعض الفرق الأخرى التى تقوم باستخدام نفس المهارات. ومن المحتمل أنه يوجد بالفعل فريق خاص بالمراجعة الإدارية. وفي هذه الحالة يمكن أن ينتقل إليه فرد أو فردان من فريقك. ولربما كان هناك "فريق الطوارئ" الذى يقوم بتقديم المساعدة لفترة قصيرة للوحدات التى تعاني من مشكلات خطيرة. وقد يقيد هذا الفريق أن يضم إليه أحد أفراد فريقك ممن لديهم مهارات المراجعة. كذلك فإن انتقال بعض الأشخاص من هذا الفريق إلى فريقك قد يقيد في تجديد منظور الفريق.

إن تلك البدائل يمكنها أن تحدث الكثير من الفوضى إذا لم يتم إدارتها بحرص شديد. ولكن إذا قام الفريق بمقايضة فرد أو فردين فقط، فسوف يكون من السهل

السيطرة على الموقف. كما سيتم توزيع أفراد الفريق الموجودين على مهام المراجعة المطلوبة للتأكد من الانتهاء منها في المواعيد المحددة لها وبكفاءة عالية. كما أن هؤلاء الأفراد سوف يقومون في نفس الوقت بتدريب الأفراد الجدد. وسوف يكون العمل بالنسبة للأفراد الجدد مليئاً بالتحدي المتمثل في تعلم الأدوار والمهارات الجديدة.

ويجب أن يقرر الفريق ما إذا كان يرغب في أن تكون تلك المقايضة دائمة أم مؤقتة. ولكن إذا كانت المهام والأفراد في كلا الفريقين في حالة استقرار فقد ترغب في القيام بسلسلة من المقايضات الأخرى. ويمكن أن يقوم الفريقان كل سنة أو كل ١٨ شهراً باسترجاع الأفراد الأصليين مع القيام بمقايضة بعض الأفراد الجدد. وفي خلال بعض الأعوام القليلة، فإن مستوى المهارات في كلا الفريقين سوف يكون قد ارتفع بطريقة ملحوظة. كما أن أفراد الفريقين سوف يكونون قد شعروا بكم كبير من التحدي. لذلك فإن هذا الوضع سوف يعود بالفائدة والنفع في كل الأحوال.

إذا كان بإمكان أفراد الفريق العمل لمدة قصيرة مع الفرق الأخرى:

قد تكون الفرق أو المهام ليست على درجة كافية من الاستقرار مما يسمح بتبادل الأفراد لمدة طويلة. ولكن قد يكون هناك إمكانية القيام بعملية المقايضة تلك ولكن لفترة قصيرة. كما أن العملية قد تتطلب أن ينتقل واحد من أفراد الفريق للعمل مع فريق آخر لعدة أسابيع من أجل تعلم أساسيات مهمة هذا الفريق وأيضاً اكتساب بعض المهارات المحدودة في القيام بتلك المهمة.

ولكن مثل تلك المهام القصيرة لها عيب خطير وهي أن الأفراد لا يتمكنون من التعمق في تعلم طريقة عمل الفريق الآخر. كما أن الفرد قد يشعر أن عليه ترك الفريق بمجرد أن يبدأ في تفهم طبيعة العمل. وتعد تلك هي ضريبة العمل على تلك المهام القصيرة. ولكن تلك المهام القصيرة لها فائدة عظيمة وهي أنها تغطي الفرد الفرصة للتعرف على منظور الفريق الآخر والاستفادة منه. وهذا المنظور المختلف يمكن أن يفيد الفريق كثيراً عندما يعود إليه هذا الفرد.

حتى وإن لم يتم أي من أفراد فريقك بالانضمام إلى أحد الفرق الأخرى، فما زال بإمكان فريقك أن يقوم بتشجيع أفراد الفرق الأخرى على الانضمام إلى فريقك لفترة من الوقت قد تكون قصيرة أو طويلة. إذ إن القيام بعملية تدريب الأفراد الجدد يعد نوعاً من كسر حدة الملل والأعمال الروتينية. كما أنه يعد في حد ذاته نوعاً من التحدي.

ولكن إذا لم تكن عمليات المايضة تلك عملية بالقدر الكافي أو لم تكن علاجاً مناسباً للمشكلة، يمكن أن يقوم عدد من الفرق بتنظيم ورش عمل لبعضهم البعض. وفي كل مرة يقوم أحد الفرق بشرح المسئوليات التي يعمل عليها والمهارات المطلوبة لأداء هذا العمل. ويتسنى هذا الحل فقط إذا كان هناك عدد محدود من الفرق التي تؤدي مهام تتشابه مع مهام فريقك. وقد تساعد ورش العمل تلك على توسيع آفاق الأفراد.

دعم فريق العمل

دائماً ما يكون الأفراد في أعلى مستويات الأداء عندما يشعرون بالتحدي المستمر في العمل. وهذا الشيء ينطبق أيضاً على الفرق. وقد يتحول العمل الذي كان ممتعاً في البداية إلى عمل ممل عندما يتم تكراره عشرات المرات. ولكن قد تجد بعض الفرق أن مهمتها تتغير باستمرار على النحو الذي لا يجعل هناك أي شعور بالملل من جانبها. وقد تواجه بعض الفرق الأخرى رحيل بعض أعضائها مما لا يعطي الفرصة للأفراد لأن يصلوا إلى درجة كبيرة من الخبرة في عمل يجعلهم يشعرون بالملل. كما أن هناك بعض الفرق الأخرى التي يتطلب منها الأمر أن تعمل باستمرار من أجل أن تضمن الحصول على تحديات حقيقية في العمل. وقد ناقشنا في هذه الحالة بعض الطرق التي يمكنها أن تصل بالفريق إلى تلك المراحل. كما يوجد العديد من الطرق الأخرى. ويعد المفتاح لهذا الموضوع هو حاجة الفريق إلى أن يطلق صفارة الإنذار التي تعلن عن ملله وذلك في وقت مبكر من تشكيل الفريق. وعندما تبدأ المهام في التخفي وراء ستار من الملل، فيبتعين على الفريق أن يقوم بالتغلب على هذا الملل أو على الأقل يقوم بتقليل نسبة الملل والعمل على بث روح التحدي في العمل من جديد.

٧٩

المشكلة

لا يحصل الفريق على أي تقارير لتحليل مستوى أدائه

مشهد عملي

- بدر: "مرحباً يا رفاق، إنني لدي لكم خبر سار وخير مؤسف"

ويلتفت كل أفراد الفريق إليه.

- بدر: "الخبر السار هو أنه اتضح أن قسم الحسابات راض تماما عن الموازنة التي وضعناها لربع السنة الماضي. والخبر المؤسف هو "

- منير: "أنا أعلم الخبر المؤسف، وهو أننا قد أضعنا حوالى أسبوع في محاولة تعديل وتنقيح الطريقة التي استخدمناها في العمل لأننا قد سمعنا بعض الأقاويل أنهم غير راضين عن العمل"

- بدر: " نعم، هذا هو الخبر المؤسف. وبالطبع، فإن الجميع يعلم تماما أننا لدينا الكثير من الوقت لنضيقه لذلك فإن هذا لا يهم، أليس كذلك؟"

ويرد عليه باقي أفراد الفريق بالإيجاب وتبدو عليهم ملامح الغضب.

ولا عجب في شعورهم بهذا الإحساس فالفريق لا تصل إليه أي أخبار عن رأي الوحدة أو الفريق الآخر في عمله لمدة أيام وأحيانا أسابيع. وبيدل فريقك أقصى جهده من أجل أن يؤدي المهام المسندة إليه على أكمل وجه، ولكن في ظل تلك الظروف يكون الأمر صعبا للغاية. وتتساءل كيف يمكنك تغيير تلك الظروف.

الأسباب المحتملة للمشكلة

لا تهتم المؤسسة بالحصول على آراء من العملاء فيما يتعلق بمستوى أداء الفريق.

إن الهيئات التقليدية قد استمرت في العمل للعديد من السنوات دون أن تبدي أي اهتمام جاد بالعملاء الداخليين أو بالحصول على أي تقييم لأداء الفريق منهم. فكل وحدة كانت تقوم بالانتهاء من العمل المسند إليها كما هو متوقع. ولا يقوم أحد بالتعليق على العمل الناتج إلا إذا كان هناك عمل غير مناسب بالمرة. وحينئذ تقوم الوحدة المستخدمة لهذا المنتج بالتوجه بالشكوى إلى مديرها المباشر الذي يقوم بدوره بالشكوى إلى مدير الوحدة الأول، وهكذا. ويغير نظام الجودة الشامل طريقة العمل تلك داخل المؤسسات. وتقوم المؤسسات التي قامت بتطبيق نظام الجودة الشامل بالاهتمام بالحصول على آراء العملاء الداخليين وتزويد فرق العمل بتقييم مستمر لأدائهم.

قد يكون لدى الفريق معايير الخاصة في الحكم على جودة الأعمال التي يقوم بها.

وتعد تلك أيضاً من إحدى خصائص هيئات العمل التقليدية. أسباب باتب أيضاً من أحد خصائص هيئات العمل التقليدية. إذ تقوم بعض الوحدات بكتابة بعض المقاييس التي تمثل الناتج الصحيح عن المهمة التي يقوم بها. وهناك العديد من المقاييس الهندسية، والمقاييس البرمجية، ومقاييس تطوير التعليمات، وهكذا. وعندما يفشل أحد المنتجات في اتباع تلك المقاييس، فيكون تلقائياً منتجاً غير جيد. ولا يوجد خطأ في هذه الطريقة، ولكن المشكلة الحقيقية تكمن في أنه عندما كان يحدث هذا في الهيئات التقليدية، فإنها كانت تتوقف تماماً عن العمل.

لذلك فإن المقاييس والمعايير الداخلية في الحكم على جودة المنتج لا تعد كافية. ولكن يجب أن تكون المعايير المطلقة هي الحصول على رضا العميل. فإما أن يقوم الفريق بإمداد العميل بما يحتاج وإما لا. وقد يعتقد الفريق أنه قد قام بعمل رائع ولكن إذا لم يلاق هذا العمل استحسان العميل وشعوره بالرضا، فإن الفريق قد فشل في أداء تلك المهمة.

قد لا يكون الفريق يحاول الحصول على هذا التقييم بالحماس الكافي.

ومهما كانت الظروف، فإن هذا الاحتمال هو جوهر المشكلة. وقد تعاني معظم المؤسسات، حتى التي تعمل بنظام الفرق من عدم وجود نظام خاص للحصول على آراء العملاء التي يمكن استخدامها بطريقة مفيدة. لذلك، تعد من إحدى مسؤوليات الفريق أن يقوم بنفسه بالتعرف على آراء العملاء.

ملحوظة

كما أكدنا من قبل في حالات أخرى أن الاحتمالات الثلاثة يمكن أن تكون معا هي السبب في المشكلة. وحتى إذا كان الاحتمال الأول أو الثاني (أو كلاهما) هو أحد أسباب تلك المشكلة، فإن السبب الثالث هو أهمها على الإطلاق.

علاج المشكلة

إذا كانت المؤسسة لا تهتم بالحصول على آراء من العملاء فيما يتعلق بمستوى أداء الفريق:

قد لا يكون لدى المؤسسة أي فكرة عن أهمية هذا الموضوع للفريق. وقد يكون السبب في عدم حصول فريقك على أي خلفية حول أصداء العمل الذي قام به، راجع

إلى عدم إيمان المؤسسة بأهمية القيام بهذا إلا في حالة إذا ما فشل الفريق. وهنا يجب على الفريق أن يبدأ في هدوء وصبر بتزعم حملة للتغيير من طريقة تفكير المؤسسة في هذا الأمر. وفي نفس الوقت يجب على الفريق أن يقوم بالتغيير من موقفه في العمل بأن يحاول الحصول على هذا التقييم من العملاء. وسوف يقترح الجزء الثالث كيفية تحقيق ذلك.

إذا كان لدى الفريق معايير الخاصة في الحكم على جودة الأعمال التي يقوم بها:

لا يجب أن تقوم بمهاجمة تلك المعايير الداخلية للفريق. فإن هذا بإمكانه إثارة الفريق لدرجة تجعله يتمسك بتلك المعايير مما يجعل من الصعب إحداث التغيير الذي ترغب (وعملوك) في حدوثه. وقد يحتاج الفريق إلى الكثير من المعايير من أجل التأكد من أداء العمل بفعالية ونجاح. والمعايير الداخلية لا تعد بالضرورة معايير خاطئة ولكنها فقط غير مكتملة.

وسوف يعرض الجزء القادم بعض الاقتراحات التي تتعلق بكيفية الحصول على هذا التقييم. ولكن أولاً يجب أن يقر الفريق بحاجته إلى الحصول على هذا التقييم. فإن حدث هذا تكون قد تخطيت أصعب المراحل. والآن عليك أن تبحث عن أحد العملاء غير الراضيين عن بعض الأعمال التي قدمها له الفريق والذي يكون لديه استعداد للتحدث بصدق وصراحة مع الفريق. فإذا تمكنت من العثور على هذا العميل، فاحرص على أن تجعله يتحدث مع الفريق ويجب أن تتأكد من إنصات أفراد الفريق له. وقد يتطلب الأمر الكثير من المحاولات مع العديد من العملاء، ولكن يجب عليك أن تستمر في هذا الموضوع. فعندما يتمكن الفريق من رؤية الاختلاف الواضح في النتائج التي توصل إليها نتيجة استماعه لتقييم عملائه، فإنه سوف يتغير تماماً.

إذا كان الفريق لا يحاول الحصول على هذا التقييم بالحماس الكافي:

وهذا هو بالتحديد ما يجب أن يقوم الفريق بعمله. فإذا كان الفريق لا يعرف من هم عملاؤه، يجب عليه البدء في التعرف عليهم. كما يجب أن يتعرف الفريق على احتياجات العملاء عن طريق سؤالهم عن ذلك مباشرة وليس عن أي طريق آخر.

ويحتاج فريقك إلى أن يقوم بمجموعة من الزيارات الميدانية إلى عملائه بصفة مستمرة. كذلك يمكنه القيام بعمل إحصاءات بيانية للتعرف على رغبات العملاء عن

قرب، وأيضا التعرف عن مدى رضاهم وقناعتهم بالأعمال التي يقدمها الفريق إليهم. وفي هذه الحالة، فمن السهل على الفريق أن يقوم بعمل بعض الترتيبات البسيطة لكي يذهب أحد أفراد الفريق لزيارة قسم الحسابات بعد أيام قليلة من تسلم القسم لعمل الفريق. وكان في استطاعة ممثل الفريق هذا أن ينقل لباقي أفراد الفريق صورة صادقة عن رد فعل قسم الحسابات للعمل الذي قدمه الفريق ومدى استجابته لاحتياجات قسم الحسابات. وحتى إذا كان العمل قد لبي كل احتياجات القسم، فإن تلك تعد فرصة جيدة لكي يتعرف الفريق على مزيد من التفاصيل عن احتياجات قسم الحسابات حتى يتسنى له أداء عمل على مستوى أفضل في المرات القادمة.

والدرس الذي يجب الاستفادة منه هنا هو أنه لا يجب عليك أن تنتظر حتى يقرر شخص آخر أن فريقك في حاجة إلى الحصول على رأي العملاء في طريقة أدائه للعمل. أو أن يفرض عليك شخص ما طريقة الحصول على تلك الآراء. ولكن يجب أن تقوم أنت باتخاذ المبادرة. فيجب عليك أن تقترب من عملائك سواء كانوا داخل المؤسسة أو خارجها، وأن تقوم بسؤالهم عن مستوى أداء الفريق وعمّا إذا كان الفريق قد نجح في تلبية احتياجاتهم. ثم عليك أن تقوم باستخدام تلك الملاحظات لكي تحسن من أداء الفريق.

دعم فريق العمل

لا يجب أن تركز على الاعتقاد أن كل ما يجب عليك عمله هو أن تقوم بسؤال العملاء عن رأيهم في مستوى أداء الفريق، وأن العملاء سوف يجيبون على هذا التساؤل بصدق ووضوح. فإن الأمر لا يتم بهذه الصورة. إذ إن العملاء لن يقوموا بمصارحتك بما لديهم إلا إذا تحققت شروط معينة وهي (١) أن تكون لديك رغبة حقيقية في معرفة الحقيقة، (٢) أن تقوم بأداء الأعمال المستقبلية على ضوء المعلومات التي ستعرفها منهم. ودائما ما نتردد في مصارحة الأشخاص الذين يأتون إلينا طالبين رأينا لأننا نخشى أن نجرح مشاعرهم أو لأننا نخشى من أنهم سوف يتخذون موقف الدفاع. ودائما ما تنتهج فرق العمل هذا الأسلوب. كما أننا لا نقوم بمصارحة هؤلاء الأشخاص بالحقيقة لأننا لا نعتقد أنهم سوف ينظرون إلى آراءنا بعين الاعتبار ويعملون على تغيير طريقة معاملتهم لنا. وفرق العمل أيضا تنتهج هذا الأسلوب دائما. لذا، فمن الواجب على فريقك أن يثبت لعملائه أن لديه رغبة حقيقية في تلبية احتياجاتهم. كما يجب أن يؤكد لهم رغبتهم في التعرف على الحقيقة، وأنه سوف

يستفيد من تلك الحقائق في التحسين من طريقة أدائه للعمل. فإذا فعلت هذا، فسوف تحصل على التقييم الذي تسعى إليه.

٨٩

المشكلة

تغيير مهمة الفريق بصفة مستمرة

شهد عملي

يأتي إليك أحد أفراد الفريق ويدور بينكما الحديث التالي:

– بدير: ” مرحباً، هل تعلم أننا لن نقوم بتقديم الدعم لفريق العمليات بعد الآن؟ الآن، هم يريدوننا أن نقدم الدعم لفريق الأعمال الإدارية“

– ”أنا آسف، إنني لم أبلغكم بهذا الخبر حتى الآن، ولكنني عرفت به فقط هذا الصباح وكنت أحاول التوصل إلى المزيد من المعلومات عن هذا الموضوع“

– بدير: ”هل تعلم أن هذه تعد المرة الثالثة التي نقوم فيها بتغيير مهمتنا في خلال ثلاثة أشهر. لقد بدأت لتوي في تكوين علاقات جيدة بأفراد فريق الدعم. والآن أنا مضطر لأن أبدأ من جديد مع قسم الأعمال الإدارية. أنا لا أعلم كيف يتوقعون منا أن نقوم بالانتهاء من مهمتنا إذا كانوا يقومون بتغييرها من وقت لآخر“

وبالرغم من محاولتك للتظاهر بالتماسك إلا أنك على يقين تام من كون بدير على حق. فإن هذا التغيير المستمر في مهمة الفريق يؤثر بطريقة واضحة على أفراد الفريق. لذا، يجب أن يتم التعامل مع تلك المشكلة.

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد تكون أوضاع المؤسسة غير مستقرة.

قد تمر أي مؤسسة ببعض الأوقات التي تكون فيها الأحوال الداخلية بها غير مستقرة وذلك لعدد من الأسباب المختلفة. فقد يرجع السبب إلى وجود تغيير سريع في الإدارة العليا. أو قد تكون نسبة المبيعات قد انخفضت بمعدلات كبيرة، مما أدى إلى وجود حالة من الارتباك داخل المؤسسة لمحاولة التعرف على السبب في هذا. وقد

تقوم بعض الأقسام بإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي لها. وقد تكون هناك العديد والعديد من الأسباب الأخرى. ومهما كانت الأسباب، فإن الشعور بعدم الاستقرار قد انتشر داخل أرجاء المؤسسة كلها وبدأ يؤثر على كل فرد فيها.

يجب على المؤسسة أن تتعامل مع التغيرات المتلاحقة.

من المحتمل ألا تكون المؤسسة هي السبب في تفشي الشعور بعدم الاستقرار. ولكن قد تكون المؤسسة تعمل تحت ضغط شديد لمحاولة فتح أسواق جديدة لها. أو قد تكون مضطرة للتعامل مع المتطلبات المتغيرة للعملاء. كما قد يكون عليها أن تقوم بتطوير المنتجات الجديدة والدفع بها إلى الأسواق بسرعة. أو يكون عليها أن تدخل في تنافس شرس مع بعض المؤسسات الأخرى. وحتى إذا كانت المؤسسة معتادة على العمل مع مثل تلك التغيرات المتلاحقة -ولو أن معظم المؤسسات لا تستطيع ذلك- فإن هذا لا يزال يتسبب في وقوع الكثير من الفوضى داخل المؤسسة.

قد لا يكون الفريق قد تعلم بعد كيف يمكنه التعامل مع التغيرات المتلاحقة بكفاءة.

وبالطبع يجب على الفريق أن يرد على هذا التساؤل بأمانة وصدق. وقد يكون الفريق لم يسبق له التعامل مع هذه الدرجة من التغيير. كما قد لا تكون لديه المهارات التي تساعد على التأقلم مع هذا الوضع. وقد تجعل تلك التغييرات من الصعب على الفريق أن يقوم بأداء أعماله بكفاءة، ولكن عدم قدرة الفريق على التعامل مع تلك التغييرات تتسبب في قلة كفاءة الفريق عن الحدود المقبولة.

علاج المشكلة

إذا كانت أوضاع المؤسسة غير مستقرة:

ليس باستطاعتك أنت والفريق أن تقوموا بعمل أي شيء إزاء هذا الشعور العام بعدم الاستقرار. فأنتم مضطرون للاستسلام لهذا الوضع. لذا، فلا يجب عليك أن تضيق الوقت في محاولة تغيير الموقف لأن أي تغيير قد يزيد الأمر سوءاً.

ولكنك تستطيع أن تتعاون مع الفريق في تقليل أثر هذا الشعور عليكم قدر الإمكان. ويمكنك القيام بهذا من خلال النقاط التالية:

● لا يجب أن تجعل هذا الموقف يتسبب في الشعور بالإحباط لا على مستوى الفريق وعلى مستوى الأفراد. ولا يجب أن تجعل تلك المشاعر السلبية تحاصرک من كل اتجاه. فقد يكون بالفعل الموقف سيئاً للغاية ولكنه لا يزال أمامك عمل لكي تؤديه.

● مهما حدث، فلا يجب على أفراد الفريق أن يقوموا بتفريغ الشحنات الغاضبة التي بداخلهم فيما بينهم. ولكن قد يكون الفريق بحاجة إلى شحذ همم أفرادهم الذين بدءوا في التراخي في العمل. ويجب أن تعلم جيدا أن الفريق على المستوى العام وأيضاً على مستوى أفرادهم لن يتمكن مرة أخرى من العودة إلى مستواه الذي كان يعمل به من قبل. فإذا أدرك كل أفراد الفريق أنهم مشتركون معا في نفس المشكلة، فإن هذا قد يؤدي إلى زيادة تماسكهم وأيضاً زيادة قدرتهم على التعامل مع أي تغيرات عاصفة.

● وقبل كل شيء يجب على أفراد الفريق التحلي بروح المرح والفكاهة. فمن المستحيل أن يستطيع أي فريق التعامل مع مثل تلك الأوضاع غير المستقرة دون أن يفجر هذا بداخله روح المرح والفكاهة. وفي الحقيقة فإن وجود تلك الروح بين أفراد الفريق لا تساعد فقط على التعايش مع تلك الأوضاع، ولكنها أيضاً تساعد الفريق على النمو والتقدم.

إذا كان يجب على المؤسسة أن تتعامل مع التغيرات المتلاحقة:

لا يهم كثيرا أي من الاحتمالات المذكورة يكون السبب الحقيقي وراء تلك المشكلة، فإن المشكلة واحدة في كل الأحوال. ويمكن تطبيق كل الاقتراحات التي أشرنا إليها في الجزء السابق هنا أيضا.

ويجب أن تساعد فريقك على إدراك أنه إذا ما قام بأداء عمله بأقصى كفاءة وسرعة ممكنة، فإن هذا سوف يكون له أثر إيجابي على استقرار الأوضاع داخل المؤسسة مرة أخرى.

كما يمكن أن تقوم بمساعدة الفريق على القيام بالتعرف على الفرق الأخرى بغرض تكوين علاقات فعالة وتقليل الشعور بالتوتر بين الفرق. وهذا يمكنه أن يعظم من الدور الذي يقوم به فريقك وكل الفريق الأخرى من أجل عودة استقرار الأوضاع. وكلما تمكنت تلك الفرق من التعامل مع بعضها البعض دون أن يؤثر ذلك على علاقتها الشعور العام بعدم الاستقرار، سهل هذا الأمر على كل فريق.

إذا لم يكن الفريق قد تعلم بعد كيف يمكنه التعامل مع التغييرات المتلاحقة بكفاءة:

من الممكن أن تقوم أنت وأفراد الفريق بحضور بعض الدورات التدريبية حول كيفية التأقلم والتعامل مع أي تغييرات تحدث. وقد يساعدك مثل هذا التدريب، ولكن لا يجب أن تتوقع حدوث اختلاف كبير، إذ إن اكتساب بعض المعلومات عن التغييرات التي تحدث يختلف تماما عن المرور بتلك التغييرات ومعايشتها.

وهذا يعني أن أفضل ما يمكن للفريق القيام به هو أن يقوم بالتعامل مع الموقف بمنتهى الوضوح. ويجب عليك أن تقوم بمناقشة تلك التغييرات مع الفريق وتحديد آثارها. ثم ابدأ في التخطيط لبعض الخطوات المحددة التي يمكن أن يقوم بها الفريق لكي يتمكن من التعامل مع هذا التغيير. وفي هذه الحالة، فإن بديرا كان أكثر ما يشغله هو اضطراره إلى أن يقيم علاقات جديدة مع أفراد قسم الأعمال الإدارية. ومن هذا المنطلق يمكنك أن تحاول أن تجعل الفريق يغير من طريقته في تكوين العلاقات مع الآخرين حتى يتسنى له إقامة العلاقات الهامة بسرعة أكبر. كما قد يرغب الفريق في تكريس بعض الوقت في التعرف على بعض العملاء الجدد وتحديد احتياجاتهم، الشيء الذي لم يكن متاحا لهم القيام به من قبل. كما يمكن أن تكون لدى الفريق رغبة في تحليل أحواله وإجراءاته وممارساته الداخلية وأن يقوم بالتخلص من بعض خطوات العمل غير الهامة. كما قد يرغب الفريق في القيام بالبحث عن الطرق المختصرة التي سوف تسمح لهم بالاستجابة إلى العملاء بطريقة أسرع دون المخاطرة بجودة العمل المقدم.

دعم فريق العمل

إحدى حقائق الحياة التي نعيشها أنها مليئة بالتغييرات. وتؤثر تلك التغييرات على المؤسسات تأثيرا كبيرا. ولكن بينما تتسبب تلك التغييرات في ارتباك العمل داخل المؤسسة وشعور الأفراد بالإحباط، فإنها تعد بمثابة قوة دافعة للوصول إلى أعلى مستويات الأداء. ففي أثناء عواصف التغيير تلك لا يمكن لأي فرد أو أي فريق أن يهدر أي وقت في تأمل ودراسة بعض النشاطات أو المواصفات التي قد يكون من المفيد العمل بها. ولكن يقوم كل فرد بالتركيز على العناصر الهامة والتي يجب أن يتم التركيز عليها من الأساس. ولا يستطيع أي شخص مقاومة تلك التغييرات. ولكن قد يكون هناك بعض التغييرات المرفوضة أو التي تتخذ بعض المسارات غير

الصحيحة. وهنا يكون من واجب فريقك القيام بمواجهة تلك التغيرات ومحاولة إيقافها أو تغيير وجهتها. ولكن لا أحد يستطيع أن يتصدى لعملية التغيير نفسها. فإذا كان فريقك قد وصل إلى مرحلة من الملل من المهمة التي يقوم بالعمل عليها (كما في الحالة السادسة من هذا الفصل)، فإن هذا التغيير سوف يساعد على عودة روح التحدي مرة أخرى. لذا، فقد يكون عليك أن تتعامل مع هذا التغيير على أنه نوع من التحدي.

٩ ٩

المشكلة

دائما ما يتم إسناد بعض المشاريع الخاصة
إلى الفريق والتي تصرفهم عن مهمتهم الأساسية

مشهد عملي

دار الحديث التالي بينك وبين أحد أفراد الفريق:

– "تحسين، أريد أن أعرف كم من الوقت الفائض لدينا في الفترة من الآن وحتى يوم ١٥ من الشهر القادم؟"

تحسين: "صفر وربما أقل"

– "لقد خرجت توا من اجتماع الأقسام وهم يريدون منا أن نقوم بالعمل على مشروع سريع"

– تحسين: "مرة أخرى، هل يعتقدون أنه لدينا قوة خارقة. ألا يعلمون أننا لدينا الكثير من العمل الخاص بنا لكي ننتهي منه؟"

ومن الواضح أنهم لا يعلمون ذلك. فلقد تم إسناد مجموعة من المشاريع الخاصة إلى الفريق، والتي يجب الانتهاء منها في أسرع وقت ممكن. وحتى الآن، فإن الفريق قادر على الانتهاء من أعماله الخاصة به في الوقت المناسب، ولكنك لست متأكدا من دوام الحال بهذه الطريقة مدة طويلة. لذا، يجب أن تجد حلا لهذا الموضوع.

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد تعتقد المؤسسة أن الفريق بإمكانه عمل أي شيء.

مهما كانت المشكلات التي يتسبب فيها وجود هذا الزحام الشديد من المشاريع الخاصة، فإن إسناد تلك المشاريع إلى الفريق يعد نوعاً من المجاملة والإطراء من قبل الإدارة العليا. إذ إن الفريق قد حصل على تلك المشروعات نتيجة ثقة المؤسسة بقدرة الفريق على الانتهاء من تلك المشاريع حتى في وجود ضغط شديد في العمل. وتعد تلك السمعة الطيبة وضماً يحسد عليه الفريق.

قد لا تعتقد المؤسسة بأهمية المهمة المسندة إلى الفريق.

إن الموقف هنا مختلف تماماً. فالمؤسسة تقوم هنا بإسناد تلك المشروعات الخاصة إلى الفريق لاعتقادها أن مهمة الفريق الأساسية لا تشكل أي أهمية للمؤسسة بشكل عام. ومن المحتمل أن المؤسسة لا تأبه بمدى إجادة الفريق في العمل على تلك المهمة.

قد يكون هناك أحد الأشخاص الكسالى في المؤسسة.

إذا بدا هذا لك وكأنه سبب غريب للمشكلة، فإنه ليس كذلك. إذ من المحتمل أن يكون الشخص المسئول عن توزيع تلك المشروعات الخاصة على الفرق قد اكتشف أن فريقك قادر على العمل على تلك المشروعات بكفاءة والانتهاء منها في الميعاد المحدد، ومن ثم فهو يقوم بتحويل أي مشروع جديد على الفريق بطريقة آلية. وبهذه الطريقة، فإن هذا الشخص يضمن الانتهاء من العمل دون أن يتكبد أي مشقة. ولذلك، فإن قدرة فريقك على الانتهاء من تلك المشاريع تقدم لهذا الشخص وسيلة سهلة للتخلص من هذا العمل.

علاج المشكلة

إذا كانت المؤسسة تعتقد أن الفريق بإمكانه عمل أي شيء:

قد يكون بإمكانك التحدث مع مديرك التالي فيما يتعلق بأن ضغط العمل قد زاد على الفريق بسبب تلك المشروعات الخاصة، خاصة وإن كان هذا يعرض بعض المهام الأساسية للفريق للخطر. كما يمكن أن تقترح عليه أن يمنح الفريق بعض الوقت لالتقاط أنفاسه. ولكن إن لم يكن هناك أي خطر على مهمة الفريق الأساسية، فلا يجب عليك القيام بهذا. فقد يكون الفريق مضغوطاً في العمل قلبلاً، ولكن ما يعوضه عن هذا التعب هو حصوله على السمعة الطيبة بأنه الفريق الذي يستطيع القيام بأي كم من العمل.

إن إحدى الطرق التي يستطيع أن يتعامل بها الفريق مع هذه المشكلة هي أن يقوم بالتحسين من قدرته على العمل على كل من المشروعات الخاصة والمهمة الأساسية للفريق جنباً إلى جنب. وقد يكون هذا هو الحافز الذي يساعد الفريق على اكتشاف الكثير من الطاقات التي تمكنه من العمل في وقت واحد على مهمته الأساسية إلى جانب تلك المشروعات الخاصة. وتذكر أنه إذا تمكن الفريق من الإجابة في هذا، فلن تكون هناك حدود لمدى إسهامات الفريق.

إذا كانت المؤسسة لا تعتقد بأهمية المهمة المسندة إلى الفريق:

يبدو أن المؤسسة على استعداد لأن تجعل الفريق يستمر في العمل على المهمة المسندة إليه مهما كان رأيه فيها. فإذا كان الأمر كذلك، فسوف يكون على الفريق القيام باتباع واحد من الاختيارين التاليين. الاختيار الأول هو أن يستمر الفريق في العمل على مهمته الحالية ولكنه يحاول الحصول على الشعور بالرضا من العمل على تلك المشروعات الخاصة التي تسند إليه. أما الاختيار الثاني فيتمثل في أن يسعى الفريق إلى تغيير تلك المهمة. ويجب أن يقوم الفريق بدراسة هذه الاختيارات بدقة ويقوم باتباع الاختيار الذي سيقع عليه بمزيد من العناية والحرص.

إذا ما اختار الفريق أن يستمر في مهمته، يجب عليه أن يقوم بأداء الأعمال المطلوبة منه بشكل روتيني بقدر الإمكان. إذ إنه يجب عليه أن يقلل من حجم الوقت الذي يستغرقه في العمل على تلك المهمة حتى يتسنى له تخصيص الجزء الأكبر من الوقت في العمل بكفاءة على المشروعات الخاصة. وقد يتطلب الأمر من الفريق أن يقوم بالبحث عن مزيد من تلك المشروعات الممتعة. وبمرور الوقت سوف يكتسب الفريق سمعة جيدة بأنه الفريق الذي يمكنه العمل على المشروعات الخاصة. ومن ثم فسوف يستطيع تخصيص مزيد من الوقت في العمل على تلك المشروعات.

ولكن إذا ما رغب الفريق في تغيير مهمته إلى مهمة أخرى ترتقي إلى اهتمام المؤسسة، فعليك الرجوع إلى الحالات الأولى من هذا الفصل، وبخاصة الحالة رقم ٩-٢. وتعامل تلك الحالات مع المشكلات التي تتعلق بمهمة الفريق. وسوف تجد هناك الكثير من المقترحات المفيدة. كما يمكنك أيضاً الرجوع إلى الفصل الخامس وبالتحديد الحالات الثلاث الأولى منه والتي تتعرض لمحاولات تغيير المهمة.

إذا كان هناك أحد الأشخاص الكسالى في المؤسسة:

يجب عليك أولاً أن تتعرف على المزايا التي قد يحملها إليك هذا الموقف وما قد يعود به بالنفع على الفريق. فإذا كان هذا الشخص الذي يقوم بإسناد كل تلك المشروعات للفريق على علاقة قوية بالإدارة العليا ويقوم بإطلاعها على قدرات وكفاءات الفريق، فقد ترغب في هذه الحالة بالاحتفاظ بتلك المشروعات. ولكن من المحتمل أن هذا ليس ما يحدث في واقع الأمر. فمن يقوم بإسناد كل تلك المشروعات الخاصة للفريق، من المرجح أن يكون شخصاً غير معروف للإدارة، وبالتالي فإنه لا يقوم بإطلاع أي شخص ذي أهمية على ما يمكن للفريق أن يقوم به من أعمال.

فإذا كانت هذه هي الحال، يجب أن ترفع الأمر إلى مديرك التالي. ويجب أن تضع بين يديه كل الحقائق التي تتعلق بهذا الموضوع وأن تكون المناقشة مبنية على أساس واضح ومباشر. فإن النقطة الأساسية في هذا الموضوع من وجهة نظر مديرك هي أن يكون قيام الفريق بالعمل على تلك المشروعات الخاصة بصفة مستمرة يتعارض مع قدرة الفريق على الانتهاء من مهامه الأساسية. وحيث إنه من المفترض أن تحتل مهمة الفريق الدرجة الأولى من الأهمية، فإن مديرك التالي سوف يرى ضرورة إعادة توزيع تلك المشاريع الخاصة بين الفرق بطريقة عادلة. وبقليل من الحظ، فإن الموقف لن يلبث أن يتغير.

دعم فريق العمل

إن الفريق الذي يشتهر بكفاءته ونجاحه عليه دائماً الحذر في كل عمل يقوم به. إذ يجب عليه في المقام الأول أن يقوم بحماية مهمته الأساسية وأن يتأكد من أن الأعمال الإضافية التي تسند إليه لن تتطلب منه إلا جزءاً قليلاً من الوقت. ومن ناحية أخرى، فإن اكتساب الفريق للشهرة الواسعة التي تضعه في مصاف الفرق المتميزة تعود بالنفع على الفريق في الكثير من الصور منها الترقيات التي يحصل عليها الأفراد، المكافآت المالية التي يحصل عليها الفريق، وأيضاً صمود الفريق أمام عمليات تقليص العمالة داخل المؤسسة. ويجب أن يقوم الفريق بالموافقة على القيام بأي عمل يسند إليه بشيء من عزة النفس والزهو، طالما كان بإمكانه القيام به وطالما كان هذا العمل لن يؤثر سلباً على المهمة الأساسية للفريق. ولكن إذا ما قام الفريق برفض أي من الأعمال المقدمة له، يجب عليه أن يوضح أن جزءاً هاماً من المهمة المسندة إليه سوف يتأثر كثيراً من جراء انشغاله بتلك الأعمال الإضافية. ولكن إذا لم تستطع القيام بهذا، فعليك تقبل العمل أياً كان.

المشكلة

ليس لدى الفريق أي عملاء أو أنه لا يعرف من هم عملاؤه

مشهد عملي

– أمين (بشئ من الرضا والقناعة): "حسنا، لقد انتهينا من العمل على تقرير النفقات التراكمية ولقد أرسلته تورا إلى قسم التصنيع. هل يعلم أي أحد منكم ماذا يحدث لتلك التقارير بعد أن تخرج من مكتبنا؟"

ولا يبدو أن لدى أي من أفراد الفريق أي فكرة عن هذا الموضوع.

– فاروق: " أنا لا أتذكر حتى من الذي أسند تلك المهمة إلينا"

– أمين: " حسنا، ولكنني أتمنى أن يعجبهم عملنا. ولكن من المؤكد أنه كان سوف يفيدنا لو علمنا من الذي سيستفيد بتلك التقارير وكيف سيتم الاستفادة منها"

وبالتأكيد، فإن هذا كان سيفيد. ولكن ما الذي يجب عليك عمله أنت وأفراد الفريق لكي تعلموا من الذي يستفيد من كل عمل تقومون به.

الأسباب المحتملة للمشكلة

مازالت المؤسسة لا تتبع أسلوب تسلسل العملاء.

نادرا ما تنظر هيئات العمل التقليدية إلى الوحدات الداخلية على أنها يمكن أن تقوم بتمويل بعضها البعض أو أن تلعب دور العميل فيما بينها. فمن وجهة نظر تلك المؤسسات أن المولدين هم فقط الشركات التي تشتري منها المؤسسة ما يلزمها، بينما العملاء هم فقط هؤلاء الذين يقومون بشراء ما تنتجه المؤسسة. ولكن على الصعيد الداخلي فالمؤسسة تنظر إلى الوحدات على أنها وحدات مختلفة لكل وحدة مجموعة من المسؤوليات المختلفة. ولكن في حالة المؤسسات التي تقوم بتطبيق نظام الجودة الشامل فهي تعمل بنظام تسلسل العملاء الذي يقوم بالتوسع في أدوار العملاء داخل المؤسسة حتى يصل إلى العملاء النهائيين. ولكن كسل المؤسسات لا تعمل بنفس الطريقة.

قد يكون الفريق مستولاً عن بعض المهام غير العملية أو غير الهامة.

عندما لا يكون هناك عملاء محدّدون يقومون بالاستفادة من عمل الفريق أو أي وحدة عمل أخرى، فإن الأمر قد يؤدي إلى أن يقوم الفريق بأداء بعض الأعمال أو الخدمات غير الهامة لأي فرد على الإطلاق. وقد تكون التقارير الذي يقوم الفريق بصياغتها تقارير غير عملية مما يقلل نسبة الاهتمام بها. أو قد تكون تلك التقارير على قدر كبير من الأهمية منذ عامين، ولكنها الآن قد فقدت أي أهمية تذكر. والأسوأ من هذا أن يقوم الفريق بتوخي كل الحرص الممكن في كتابة نماذج التقييم ثم يتم إرسالها إلى وحدة أخرى والتي تكفي بحفظ تلك التقارير في ملفات دون الانتفاع بها في أي شيء.

لم يتدرب الفريق على القيام باتخاذ المبادرات كما يجب عليه أن يفعل.

لا يهم إذا كانت المؤسسة تدرك أهمية العمل بأسلوب تسلسل العملاء، ولكن المهم أن يكون الفريق على دراية بأهمية هذا الموضوع وأن يقوم بالعمل في ضوء تفهمه لتلك الأهمية.

علاج المشكلة

إذا كانت المؤسسة مازالت لا تتبع أسلوب تسلسل العملاء:

من الواضح أن المؤسسة التي تعمل بها تعد واحدة من تلك المؤسسات التي لا ترى أهمية في تطبيق نظام تسلسل العملاء. وقد تكون لا تعلم بأن كل فريق لديه مجموعة من العملاء. أو قد تكون لا تعتقد أنه من الأهمية أن يعرف الفريق من هم العملاء الذين يستفيدون من أعماله. ولا يعد هذا في صالح المؤسسة كما أنه يعد ضد مصلحة الفريق.

إن حل تلك المشكلة يعد بسيطاً للغاية. إذ يجب عليك أن تقوم بالتعرف على العملاء الذين يقومون بالاستفادة من أعمال الفريق والوقوف على أوجه الاستفادة. وقد يتطلب الأمر بعض أعمال التحري والتنقيب. فعندما يقوم الفريق بالانتهاء من عمل ما. اطلب من أحد أفرادها أن يأخذ العمل إلى المرحلة التالية. وهناك يمكن لهذا الفرد أن يتساءل عما سوف يحدث لتلك الأعمال ويقوم بتتبعها إلى وجهتها التالية. وفي النهاية، فإن تلك الأعمال إما ستصل إلى أحد العملاء الذي سيقوم بالاستفادة منها والذي يعتبر العميل الحقيقي للفريق، وإما سينتهي المطاف بتلك الأعمال إلى أن يتم

تكديسها داخل ملفات. فإذا ما انتهى بها الحال بين أيدي العميل الحقيقي للفريق، يجب على هذا الشخص أن يعرف من هو هذا العميل وكيف يقوم بالاستفادة من تلك الأعمال، وأيضا كيف يمكن للفريق تحسين جودة تلك الأعمال. ولكن إذا ما انتهى الأمر بأن يتم تكديس تلك الأعمال داخل الملفات، فعليك اللجوء إلى الجزء القادم.

إذا كان الفريق مسئولاً عن بعض المهام غير العملية أو غير الهامة:

لن يتسنى لك معرفة ما إذا كان هذا هو السبب الحقيقي للمشكلة إلا إذا قام الفريق بمعرفة من هو العميل الحقيقي. لذا، عليك اتباع الاقتراحات السابقة من أجل التوصل إلى هذا العميل.

ولا يعد قيام الفريق بالتحدث مع العملاء نوعاً من الأداء الجيد لعمله فحسب، ولو أنه بالفعل يعد كذلك، ولكنه أيضاً يعد نوعاً من الحماية الذاتية التي يقوم بها الفريق حتى يتجنب اكتشاف الإدارة لعدم جدوى الأعمال التي يقوم بها الفريق. فإذا كان الفريق بالفعل مسئولاً عن أعمال ليست على أي قدر من الأهمية لأي شخص، يجب أن يتأكد الفريق من هذا الموضوع بنفسه حتى يتمكن من اتخاذ الإجراءات الوقائية.

فإذا تأكدت من أنه لا يوجد من يهتم بالمهام التي يؤديها الفريق، يجب عليك أن تتصرف على الفور. ويجب أولاً أن تعرف ما إذا كان هذا ينطبق على كل أعمال الفريق أم على بعض منها فقط. ثم قم بعمل قائمة بتلك الأعمال التي تعتبر غير هامة والتأكيد على أنه لا يوجد من يهتم بها. ثم ارفع الأمر إلى مديرك التالي واطلب منه أن يساعد الفريق في التخلص من تلك المهام غير الهامة واستبدالها ببعض المهام الأخرى التي تكون على درجة كبيرة من الأهمية والنفع. ويجب أن تكون مثابراً وملاحاً في طلبك هذا إذ إن فريقك مهدد بالخطر.

إذا لم يتدرب الفريق على القيام باتخاذ المبادرات كما يجب عليه أن يفعل:

في الحقيقة، فإن الفريق هنا بحاجة إلى أن ينظر في اتجاهين. الاتجاه الأول هو الممولون، إذ يجب أن يتعرف الفريق على الوحدات أو الفرق الأخرى التي تقوم بإمداده بالبيانات والمعلومات التي يقوم من خلالها بصياغة التقارير المختلفة. ويجب أن يتعرف الفريق على المشكلات التي تواجه هؤلاء الممولين وكيف يمكنه أن يكون عميلاً جيداً لهم. أما الاتجاه الثاني فيتمثل في العملاء، إذ يجب على الفريق أن

يتعرف على عملائه الذين يستفيدون من أعمال الفريق وأوجه تلك الاستفادة. وبهذه الطريقة، فسوف يضمن الفريق أن المولدين يقدمون إليه كل ما يحتاجه من معلومات، وأيضاً يتأكد أن الأعمال التي يقوم بها تعد على درجة كبيرة من الأهمية والنفع لعملائه.

كما ذكرنا في الجزء الماضي، فإن هذا العمل يعد نوعاً من التأمين الذاتي للفريق وبخاصة عندما تقوم المؤسسة بعمليات تقليص العمالة. ففي أثناء تلك الفترات يتم تصفية الفرق التي لا تقوم بإضافة بعض القيمة للوضع العام للمؤسسة. وبالعكس، فإن الفرق والوحدات التي تؤدي أعمالاً ذات قيمة كبيرة تثبت أقدامها داخل المؤسسة ويتكون لديها شعور قوي بالأمان. ويجب أن يحرص فريقك على أن يكون واحد من هذه الفرق التي تتمتع بالأمان في العمل. فإذا كان فريقك لا يعلم من هم عملاؤه، يجب عليه أن يبدأ في التعرف عليهم. وإذا كان لا يعرف كيف يقوم هؤلاء العملاء بالاستفادة من أعماله، يجب عليه أن يعرف. في حالة عدم وجود من يستفيد من تلك الأعمال، يجب على الفريق أن يقوم بالبحث عن مهمة جديدة. (وتقدم العديد من الحالات في الفصل الخامس بعض الاقتراحات فيما يتعلق بكيفية تطوير المهام الجديدة).

دعم فريق العمل

إن من أقوى الأشياء التي تضمن محافظة أي فريق على عمله داخل المؤسسة هو أن يكون العملاء بحاجة حقيقية إلى الأعمال التي يقدمها لهم هذا الفريق. وبينما يأمل الفريق دائماً أن تسند المؤسسة إليه بعض المهام التي تهم العملاء بصورة كبيرة، فإنه لا يجب الاعتماد على هذا فقط. فلنكن ضمن الفريق البقاء في العمل يجب عليه أن يكون مسئولاً مسئولية شخصية عن تلك المهمة. فيجب عليه مثلاً أن يتعرف على عملائه ويتعرف على احتياجاتهم. ولا يجب أن يتم هذا من خلال قيام الفريق بزيارة سنوية إلى العملاء أو عن طريق قيامه بعمل استبيانات مكتوبة، ولكن يجب أن يتم هذا من خلال زيارات دورية للعملاء يقوم بها أفراد الفريق بأنفسهم. ويمكن أن تتم أيضاً عن طريق المكالمات الهاتفية. ("ناصر، هل وصلكم الطرد في الميعاد المحدد؟ حسناً، وهل كان هذا هو ما تحتاجون إليه؟ رائع، والآن إذا ما صادفتمكم أي مشكلة فلا تترددوا في الاتصال بنا") ويجب أن تتذكر أن المعنى الآخر للشعور بالأمان في العمل هو الحصول على رضا العملاء.

المشكلة

وقوع الفريق في صراع بين عملائه وبين مديره التالي

مشهد عملي

يأتي إليك أحد أفراد الفريق قائلا:

- فكري: "أنا بحاجة إلى مساعدتك في أمر ما"

"ما هي المشكلة؟"

- فكري: "أنا أعلم جيدا ما الذي يريده منا بالتحديد فريق المبيعات، ولكن

السيد حلمي لا يسمح لنا بأن نقوم بإمداد هذا الفريق بالأعمال التي يحتاج إليها"

- "هلا قمت بمزيد من التوضيح"

- "يريد فريق المبيعات منا أن نقدم لهم تلخيصا عن نشاط المبيعات عن العامين

الماضيين تبعا لكل منتج. ولا يوجد لدى الفريق أي مشكلة في القيام بهذا العمل. ولقد

تحدثت معهم وأبدوا لى رغبتهم في أن تقوم بتقسيم البيانات حسب كل منطقة. وفي

وجود قواعد البيانات الممتازة التي يعمل بها الفريق، فإن تلك المسألة تعد سهلة

للغاية. ولكن السيد حلمي قال إن هذا ليس هو ما طلبوه منا، وإنما هم يرغبون في

الحصول على تقرير يشمل اليمين كلها، وهذا هو ما سوف يحصلون عليه"

ومرة أخرى يكون لدى الفريق معرفة جيدة بمتطلبات العميل نتيجة لعلاقته

القريبة منه، ولكن مديرك التالي في العمل لديه رأى آخر عما يجب أن يقدمه الفريق

لهم، بل ويصر على أن يقوم الفريق بأداء العمل على هذا النحو. وأنت تعلم أن هذه

الطريقة لا يجب أن تستمر ولكن كيف؟

الأسباب المحتملة للمشكلة

لم يعتقد السيد حلمي التعامل مع العملاء.

تؤكد الحالات التي عرضناها خلال هذا الكتاب على أهمية أن يقوم الفريق

بالتعرف على عملائه (ومموليه أيضا). ولكن من الواضح أن السيد حلمي لم يقرأ هذا

الكتاب. فهو ما يزال يفكر في المؤسسة في عصورها الماضية عندما كانت مسؤوليته الأساسية هي أن يتأكد من أن الوحدات التي تقع تحت إشرافه تقوم بأداء العمل بالطريقة التي يضعها لها.

قد لا تكون المؤسسة معنادة على التعامل مع العملاء.

إذا كانت المؤسسة كلها ما زالت متعلقة بأهداب الماضي عندما كان يتم إدارة العمل بأسلوب تقليدي، فإن المشكلة تكون أكبر. إذ إنه في هذه الحالة لا يقوم السيد حلمي بإدارة العمل بتلك الطريقة التقليدية بناء على رغبة شخصية ولكن بناء على رغبة الإدارة العليا.

لا تعلم الإدارة كيفية إدارة فرق العمل التي تتمتع بالحكم الذاتي.

دائما ما تقرر هيئات العمل أن تقوم بتطبيق نظام فرق العمل دون أن تستوعب تماما التغييرات الجوهرية التي يتطلبها العمل بهذا النظام الجديد. فعلى سبيل المثال، قد ترى المؤسسة أن فريق العمل ليس إلا مجرد تعديل بسيط في شكل مجموعات العمل التقليدية التي كانت موجودة من قبل. ومن المحتمل أن تعتقد المؤسسة أنه بصفتك قائد الفريق فمن المحتمل أن تقوم بإدارة العمل بطريقة تقليدية ولكن تكون بصفة مدرب لهم وليس مديرا بالصورة المتعارف عليها. وقد تعتقد المؤسسة أن مديرك التالي يجب أن يستمر في إدارة العمل بنفس الطريقة التي اعتاد عليها من قبل.

علاج المشكلة

إذا كان السيد حلمي لم يعند التعامل مع العملاء:

لست بحاجة إلى أن أوضح لك مدى صعوبة هذا الموقف. فإنه من المحتمل أن يشعر السيد حلمي بالراحة في إدارة الفريق بالأسلوب الذي اعتاد عليه دائما. كما أنه يرغب في أن يشعر بأنه السلطة الوحيدة التي تشرع ما الذي يجب أن يقدمه الفريق لعملائه. وفي الحقيقة، لا يوجد الكثير الذي يمكنك عمله على المدى القصير لتغيير هذا الوضع أو لتغيير السيد حلمي نفسه.

ولكن بالرغم من هذا، فلا يجب عليك أن تستسلم. ولكن حاول أن تحصل على تعاون المدير التالي لأحد العملاء وأن تجعله يتحدث إلى السيد حلمي (أو يقوم

بزيارته) عن احتياجاته الفعلية. وإذا كان هذا المدير على دراية جيدة بمفهوم تسلسل العملاء، يمكنه أن يقترح بعض الطرق الجديدة التي تجعل السيد حلمي يتعامل مع الفريق على أنه داعم له أو معلم أو مدرب أكثر من كونه مديراً للفريق. فإذا ما تلقى السيد حلمي تلك التوجيهات من مدير آخر، فربما يبدأ في إدراك حاجته إلى التغيير.

وقد تعرضت بعض الحالات الأخرى في هذا الكتاب لبعض المواقف التي يقوم فيها المدير التالي بالتعامل مع الفريق بطريقة المدير التقليدي. وتتعامل المشكلتان ١٠-٣ و ١٠-٨ بالتحديد مع هذه الحالة، بالإضافة إلى بعض المشكلات الأخرى. وقد تساعدك الاقتراحات المقدمة في تلك الحالات كثيراً.

إذا لم تكن المؤسسة معتادة على التعامل مع العملاء:

إذا ما كانت هناك محاولات مستمرة من جانب المؤسسة للحفاظ على الأسلوب التقليدي في الإدارة المبني على السيطرة، فإن هذا الأسلوب سوف يصطدم في مرحلة من المراحل بأسلوب العمل داخل الفرق التي تتمتع بنظام الحكم الذاتي. وفي مثل تلك المواقف، فإن المؤسسة قد تنجح في فرض سيطرتها إذا لم يؤكد الفريق على أنه أكثر إنتاجية من وحدات العمل التقليدية. لذا، فإن فريقك بحاجة إلى أن يركز كل مجهوداته على توضيح وإبراز المستوى الإنتاجي لديه. كما يجب على الفريق أن يحصل على مساعدة كل الفرق الممكنة في أن تعمل كلها معا على أن تكون على مستوى إنتاجي عال. وهكذا فعندما يكون هناك مناظرة بين رغبة فرق العمل في الحصول على الإدارة الذاتية وبين رغبة المؤسسة في تمسكها بالسلطة، فإن الفرق سوف تكون في موقف أفضل يساعدها على فرض شروطها.

وفي نفس الوقت يجب على الفريق انتهاز كل الفرص الممكنة في أن يوضح للسيد حلمي مميزات أن يكون للفريق عملاء محددون وأن يسعى الفريق لإرضاء هؤلاء العملاء. وفوق كل شيء فمن مصلحة السيد حلمي أن يحقق الفريق النجاح المتوقع. وكلما تمكن الفريق من إقناع السيد حلمي بمميزات التعامل مع العملاء، زادت فرصة قيامه بالتغيير. وإذا قام عدد كبير من المديرين - من نفس المستوى الإداري للسيد حلمي - بالتغيير فإن المؤسسة بأكملها سوف تبدأ في التغيير أيضاً.

إذا كانت الإدارة لا تعلم كيفية إدارة فرق العمل التي تتمتع بالحكم الذاتي:

إن خطة الهجوم الأساسية هنا هي أن يؤدي الفريق عمله على أكمل وجه. فإذا كان يجب على الفريق أن يغير من معتقداته من أجل إرضاء السيد حلمي، يجب عليه أن يقوم بذلك. ولكن في نفس الوقت يجب أن يركز الفريق على إرضاء عملائه. (لمزيد من التفاصيل، انظر الجزء الخاص بدعم فريق العمل). ولكن يجب على الفريق أن يتجنب تماما الانزلاق في هذا الفخ المتمثل في أن ينتهي به الحال إلى أن يعتبر السيد حلمي العميل الأول للفريق الذي يجب الحرص على إرضائه. فإن هذا يعود بالفريق مرة أخرى إلى عصر المجموعات التقليدية، الشيء الذي يقضي تماما على الفريق.

وفي الحقيقة، فسوف يكون من الصعب أن تحاول إرضاء كل من مديرك التالي وعملاء الفريق في نفس الوقت. ولكن في الوقت الحالي لا يوجد أمامك أي بديل آخر. ولكن لا يجب أن يستمر هذا الوضع كثيرا. فيجب عليك أن تحرص بالتعاون مع الفرق الأخرى على أن تقوموا بأداء الأعمال المسندة إليكم بأقصى كفاءة ممكنة. كما يجب أن تتعاون مع الفرق الأخرى على تكوين شبكة ذكية تعمل على تحديد المديرين الذين يستوفون الشروط التي يحتاج إليها الفريق. ومن ثم يجب العمل مع هؤلاء المديرين حتى يتمكنوا بدورهم من التأثير على المؤسسة لكي تقوم بالتغيير نحو الاتجاه الصحيح.

دعم فريق العمل

عندما يقع الفريق في صراع بين رغبات مديره التالي وبين احتياجات عملائه، فإن الموقف يكون عصبيا. وإذا كان من الممكن أن تقوم بتنفيذ رغبات مديرك التالي على أن تقوم في نفس الوقت بالاستجابة لمتطلبات العملاء، فقم بهذا مهما تطلب منك من مجهود إضافي. ولكن في حالة إذا ما قرر مديرك التالي أن يقوم الفريق ببعض الأعمال التي تعلم جيدا أنها مخالفة لرغبات العملاء، ففي هذه الحالة يكون عليك أن تفكر في القيام بإخراج عمليين في وقت واحد. ويكون أحد هذه الأعمال معلنا وواضحا ويحتوي على كل العناصر التي ترضي مديرك التالي. بينما يتم العمل الآخر في تكتم ويقوم بتلبية كل احتياجات العملاء. ولا يجب أن تستخف بهذا الحل، يعد الحل الأخير الذي يمكن أن تلجأ إليه في حل هذه المشكلة. ولكن لا يجب عليك تجاهله. فإنه إذا كان هناك تناقض كبير بين احتياجات العملاء وبين متطلبات الإدارة العليا، فقد يكون هذا هو الحل الوحيد الذي يمكنك من التعامل مع هذا الموقف.

المشكلة

لا يستطيع الفريق السيطرة على
العوامل الأساسية التي تساعد على نجاحه

مشهد عملي

تستمع إلى أحد أفراد الفريق يتكلم بشيء من الضيق والحزن.

- مكي: "هل يرغب أحدكم في أن يلعب معي الشطرنج لساعات طويلة؟"
توفيق: "ماذا حدث؟"

- مكي: "أنت تعلم أننا نحتاج إلى الحصول على بعض الرسومات التوضيحية لإدراجها في العرض الذي سوف نقدمه. حسنا، أولا لقد ذهبت إلى قسم الرسومات التوضيحية ووجدت أن لديهم ضغطا كبيرا في العمل وأنهم لن يتمكنوا من مساعدتنا قبل ثلاثة أسابيع من الآن، وهم آسفون على هذا. ثانيا، نحن مضطرون للتعامل معهم إذ إنه غير مسموح لنا بالتعاقد مع أي جهة أخرى. ثالثا، اكتشفت أننا لا نستطيع أن نطلب الحصول على بعض برامج الكمبيوتر التي قد تمكننا من القيام بتصميم أي شيء في تلك الأثناء حتى يتسنى لنا تقديم العرض في الموعد المحدد. وأنا الآن أريد أن أرى الشخص الذي قرر أنه لدينا صلاحية الحكم الذاتي لأقوم بطرحه أرضا"

وأنت أيضا قد تقوم بهذا إذا سمحت لك الظروف. ولا تعد هذه هي المرة الأولى التي لا يستطيع فيها الفريق السيطرة على أحد العوامل الهامة التي سوف تمكنه من تحقيق النجاح. إن هذا الموقف يتسبب في شعور الفريق بالحيرة، لذا يجب أن تفعل شيئا إزاء هذا.

الأسباب المحتملة للمشكلة

لم تفكر المؤسسة مليا في احتياجات الفرق التي تعمل بنظام الحكم الذاتي.

عندما تقرر إحدى المؤسسات بأن تقوم بالعمل بنظام الفرق، فهي في حقيقة الأمر تأخذ على عاتقها الكثير من الالتزامات التي قد لا تتمكن من إدراكها كلها في تلك المرحلة. فإذا لم تقم المؤسسة بالتفكير في المضمون الحقيقي لتلك الالتزامات، فإنها سوف تقوم فقط ببعض التغييرات البسيطة في نظام العمل. وهذا يعني أن نظام العمل يبقى على النحو الأكبر مماثلاً للنظام الذي كان يتم العمل به عندما كانت المؤسسة تتبع طرق الإدارة التقليدية. وهذا يعني أيضاً أن نظام العمل الحالي لا يتناسب مع احتياجات الفرق. وتعد من أهم تلك الاحتياجات أن تتمكن فرق العمل من السيطرة على العوامل الأساسية التي تساعد على تحقيق النجاح. ودائماً ما تقوم المؤسسة بتجاهل هذا الاحتياج من قبل الفرق، وذلك لأن في المؤسسات التقليدية لم يكن من حق وحدات العمل أن تفرض سيطرتها على تلك العوامل.

لا ترغب وحدات الدعم في التخلي عن سيطرتها على الموقف.

وفي بعض الأحيان تقوم المؤسسة بالتفكير بطريقةها الخاصة في كيفية التأقلم مع نظام فرق العمل. فتقوم المؤسسات باتخاذ بعض القرارات الإيجابية التي تضمن احتفاظها بالسيطرة بأسلوب تقليدي. ومن ثم، فإن الأقسام المختلفة مثل الحسابات والمشتريات والموارد البشرية يكون لها صلاحيات كثيرة تمكنها من السيطرة على مجريات الأمور وذلك بموافقة المؤسسة. وفي هذه الحالة تكون المؤسسة قد وضعت نفسها في موقف شائك. فكما يقولون لم تعد المؤسسة كالمسكة (إذ لم يعد بإمكانها السباحة ببراعة كمؤسسة تقليدية) ولا كالطائر (إذ لم يعد بإمكانها استخدام نظام فرق العمل في التحليق باقتدار).

لا يقوم الفريق باتخاذ المبادرات على النحو الكافي.

عندما تقوم المؤسسة بتشكيل فرق العمل التي تعمل بنظام الحكم الذاتي، فهي تنتظر من تلك الفرق على الأقل من الناحية النظرية أن تقوم باتخاذ المبادرات اللازمة من أجل الانتهاء من المهام المسندة إليها. وإذا ما قامت المؤسسة بتشكيل نظام مناسب للدعم، يجب أن تقوم بدعم مبادرات الفريق. ولكن إذا لم تقم المؤسسة بتشكيل تلك النظم، فهذا لا يهم. إذ يجب على الفريق أن يستمر في اتخاذ المبادرات في كل المواقف.

ملحوظة

يمكن أن تتسبب الاحتمالات الثلاثة معا في هذه المشكلة.

علاج المشكلة

إذا لم تفكر المؤسسة ملياً في احتياجات الفرق التي تعمل بنظام الحكم الذاتي:

قد يكون هذا هو سبب المشكلة التي يعاني منها الفريق حالياً. فإذا كان مديرك التالي متعاطفاً مع الفريق، فاحرص على الحصول على مساعدته. كما يجب أن تحاول جذب أكبر قدر ممكن من الاهتمام بهذه المشكلة في كل أنحاء المؤسسة. ولكن يجب أن يتم هذا بحذر. إذ إنه إذا ما قمت بإثارة الاهتمام بطريقة مبالغ فيه أو تم ذلك بطريقة خاطئة، فإن المؤسسة قد تبدأ في إعادة النظر فيما إذا كانت ترغب حقاً في العمل بنظام الفرق التي تعمل بطريقة الحكم الذاتي. ولكن إذا كان الفريق قد أثبت جدارته وكفاءته، فيكون من حقه الحصول على قدر كبير من الحرية. ولكن إن لم يكن الفريق قد أثبت ذاته بعد، فلا يجب أن تتراجع عن موقفك ولكن فقط عليك أن تتهمل في خطواتك. وقد تقع في مأزق خطير إذ إن الفريق لا يمكنه إثبات جدارته إلا إذا تمكن من السيطرة على العوامل الأساسية في نجاحه. ولكن المؤسسة لن تتخلى عن سيطرتها على الأمور حتى يقوم الفريق بإثبات جدارته أولاً.

ويجب أن تعلم أنه إذا كانت هذه هي الحال، فإن المؤسسة لم تقم بعد بإصدار قرار حاسم وإيجابي فيما يتعلق باحتفاظها بالسيطرة. كما أنها لم تتشدد في تطبيق السياسات والنظم المفروضة حالياً بالشكل الذي تريده. وهذا يعطي للفريق فرصة أفضل عنه في الموقف التالي. فإذا كان مديرك التالي يعتقد أن هناك ما يمكن عمله لمعالجة هذه المشكلة، يجب أن تقوم بإشراك الفرق الأخرى ومديريهم معك في تلك المحاولات.

إذا كانت وحدات الدعم لا ترغب في التخلي عن سيطرتها على الموقف:

مرة أخرى يجب عليك أن تلجأ إلى مديرك التالي طلباً في الحصول على المساعدة والدعم. كما أنه يجب عليك أيضاً أن تثير هذا الموضوع على مستوى المؤسسة كلها. وبالتأكيد، فأنت تحتاج إلى الحصول على تعاون الفرق الأخرى. ويجب أن تلزم نفس الحذر الذي أشرنا إليه في الاحتمال السابق، إن لم يكن مضاعفاً هذه المرة. إذ إنه في حالة إذا ما قام الفريق بإثارة الموضوع بطريقة عنيفة، فإن الفريق قد يجبر على الدخول في مواجهة لا يملك القوة الكافية للفوز بها.

ويجب عليك اقتناص أي فرصة يمكنك من خلالها إثارة الموضوع مع الإدارة العليا. وفي تلك الأثناء عليك قراءة واستخدام المعلومات الواردة في الجزء التالي.

إذا كان الفريق لا يقوم باتخاذ المبادرات على النحو الكافي:

في هذا الموقف تتضاعف أهمية قيام الفريق باتخاذ المبادرة. فقد يضطر الفريق إلى الدخول في معارك مع العاملين في بعض الأقسام. أو قد يضطر الفريق إلى إيجاد طرق فعالة للتحايل على نظم السيطرة الحالية. وهذا هو أحد الأسباب التي جعلت هذا الكتاب يؤكد دائما على أهمية أن تقوم الفرق بالعمل معا. فإذا ما تم هذا، فإنه يمكن للفرق مساعدة بعضها البعض في تطبيق نظام الحكم الذاتي الذي يحتاج إليه الفريق من أجل تحقيق النجاح. وبالتالي، فإن جزءا مما يعنيه أن يقوم الفريق باتخاذ المبادرة هو أن يقوم بعمل علاقات جيدة وحميمة مع الفرق الأخرى. فإذا لم تكن قد فعلت هذا بعد، فعليك أن تقوم بذلك الآن. ويحتوي هذا الفصل على الكثير من المقترحات للطرق التي يمكنك من خلالها إقامة تلك العلاقات واستخدامها.

ولا تنس شعارنا الدائم وهو أنه من الأسهل أن تطلب المغفرة عن أن تطلب الإذن للقيام بعمل شيء ما. فإن الفريق لديه مهمة يجب الانتهاء منها. لذلك، فإنه يجب أن يحاول الفريق إيجاد أفضل الطرق التي تمكنه من الانتهاء من تلك المهمة ويقوم بوضعها في حيز التنفيذ. وإذا ما تطلب الأمر تطويع سياسة المؤسسة قليلا أو محاولة إيجاد الطرق التي تتحايل على كل أساليب المؤسسة في السيطرة، فليكن كذلك. وفي الحقيقة، فإنه إذا تمكن الفريق من القيام بهذا بذكاء وبرغبة حقيقية في الانتهاء من مهمته وليس رغبة في راحة أو فائدة شخصية، فإن هذا قد يساعد على إثارة بعض الموضوعات التي يجب على المؤسسة التعامل معها حتى تتمكن من تحقيق النجاح.

دعم فريق العمل

عند بداية إسناد أي مهمة للفريق يجب على الفريق أن يقوم باستنتاج كل ما سوف يحتاج إليه حتى يقوم بالانتهاء من هذه المهمة. بعد ذلك يكون على الفريق أن يتأكد من سيطرته على العوامل التي يمكنها مساعدته في إنجاز تلك المهمة. وقد تعرضت تلك الحالة لأحد العوامل غير الرئيسية والمتثلة في قدرة الفريق على الحصول على دعم قسم الرسوم التوضيحية عندما يحتاج إلى ذلك. ولكن فلنفرض أن الموضوع أكثر خطورة. فعلى سبيل المثال، قد يكون الموضوع يتعلق بقدرة الفريق على

الالتزام بوعده مع العملاء بأن يقوم بإجراء بعض التعديلات الفورية والمجانية على أحد المنتجات التي تم تسليمها للعميل وكانت مطابقة للمواصفات ولكنها لم تتوافق مع احتياجات العميل. فهل يملك الفريق اتخاذ مثل هذا القرار؟ وهل يمكنه القيام بمهمته بنجاح إذا لم يستطع ذلك؟ وتعد تلك الأسئلة هامة للغاية إذ إنها تتعلق بجوهر الموضوع وهو مقدرة الفريق على النجاح.

الفصل ١٠

مشكلات تتسبب فيها الإدارة العليا

بينما تتمتع فرق العمل التي تعمل بنظام الإدارة الذاتية بقدر كبير من الحرية والسلطة، فإنه مازال عليها تقديم التقارير للمدير التالي. كما يجب على فرق العمل أن تحصل على رضا هذا المدير إذا ما أرادت الاحتفاظ بتلك الحرية والسلطة. (وبمعنى آخر، فإن هناك بعض الأمور غير القابلة للتغيير داخل المؤسسة).

وتستعرض الحالات التي سنعرضها في هذا الفصل المشكلات التي قد تصادف الفريق والتي يتسبب فيها المديرون في المستويات الإدارية العليا. وتتراوح تلك المشكلات ما بين مدير يقوم بتقييم كل أفراد الفريق بطريقة عشوائية وبدون الحصول على أي بيانات من أي فرد في الفريق ما عدا أنت، ومدير يرغب في القيام بحل الفريق. وبمعنى آخر، فإن المشكلات التي تتعلق بالإدارة العليا تمثل جانبا كبيرا من الخطورة على مصلحة الفريق.

ولا يمكن لأي فريق إيجاد حل لنوعية المشكلات التي سنعرضها في هذا الفصل عن طريق الدخول في معارك مع الإدارة العليا. ولكن مهمة الفريق ستكون في أن يوضح كيف يمكنه مساعدة الإدارة على تحقيق أهدافها بطريقة أفضل من أي بدائل أخرى. وتركز كل حالة على بعض الطرق التي يمكن للفريق من خلالها إقناع الإدارة العليا بهذا.

ومع ذلك فلا يجب عليك أن تتصور أن المشكلة تتعلق ببساطة بالإدارة العليا. فقبل أن يتمكن الفريق من إقناع أي أحد بأي شيء، يجب عليه أولا التأكد من أن

كل أفرادها يتكاتفون في العمل معا وأن الفريق يقوم بأداء أعماله بكفاءة وفعالية. ومن هنا تؤكد الحالات التي سنستعرضها في هذا الفصل على الطرق التي يمكن أن يتبعها الفريق حتى يتأكد من كفاءته. كما يستعرض الفصل أيضا الطرق التي يمكن أن يتبعها الفريق حتى يقنع الإدارة العليا بتقديم الدعم اللازم للفريق.

المشكلة

قامت الإدارة العليا بإسناد مشروع ما لفريق آخر بينما كنت تعتقد أنه يجب إسناده لفريقك

مشهد عملي

استدعاك مديرك التالي إلى مكتبه ليدور بينكما الحديث التالي:

– المدير: “تفضل بالجلوس فأنا أريد أن أتحدث معك قليلا”

– “أنا لا أتفعل خيرا مما ستقوله”

– المدير: “يمكنك تخمين الموضوع الذي سأتحدث عنه. في الحقيقة بعد تفكير

عميق فقد قررنا أن نقوم بإسناد مشروع الوادي إلى فريق فاروق الدوراني”

واستمرت هذه المناقشة لبضع دقائق أخرى ولكن هذا لا يهم. فقد كان من

المفروض أن يحصل فريقك على مشروع الوادي هذا، فماذا حدث؟

الأسباب المحتملة للمشكلة

من المحتمل أن يكون فريقك قد اشتهر بضعف أدائه.

عندما يواجه فريقك مثل تلك النوعية من الأحداث غير السارة، يجب عليه أولا أن يسأل نفسه عما قد فعله وتسبب في حدوث هذه المشكلة. فعندما قامت الإدارة العليا بمقارنة بين فريقك وبين الفريق الآخر، فمن المحتمل أن تكون قد وجدت بعض الاختلافات في مستوى الأداء لصالح الفريق الآخر مما جعلها تختاره للقيام بهذا المشروع. وحتى إذا كان المشروع يتناسب أكثر مع المهمة المسندة إلى فريقك، فقد قررت الإدارة أن الفريق الآخر يمكن الاعتماد عليه أكثر وأنه بإمكانه الوصول إلى نتائج أفضل.

قد يكون الفريق الآخر قد عمل بطريقة أكثر ذكاء من فريقك من أجل الحصول على هذا المشروع.

لاحظ أن هذا لا يعني أن الفريق الآخر قد بذل مجهودا أكبر من فريقك. فقد يكون قد فعل ذلك أو لا، ولكنه بالتأكيد عمل بذكاء أكبر من فريقك.

من المحتمل أن فريقك لم يحصل على هذا المشروع لأسباب منطقية.

قد تكون محبطا لأنه لم يتم إسناد هذا المشروع لفريقك ولكن من المحتمل أن فريقك لم يكن يجب أن يحصل على هذا المشروع من الأساس. فقد يكون الفريق بالفعل لديه الكثير من الأعمال الهامة التي يتعين عليه إنجازها. وقد يكون هذا المشروع يتناسب فعلا مع طبيعة مهمة الفريق، ولكنه يتناسب بشكل أفضل مع مهمة الفريق الآخر. وقد يتعرض هذا المشروع لبعض الخيرات التي مارسها فريقك كثيرا من قبل، ومن ثم فقد رأيت الإدارة أنه يجب أن يقوم الفريق الآخر بممارسة تلك الخبرات أيضا. وفي الحقيقة، فإنه يوجد العديد من الأسباب التي توضح أسباب قيام الإدارة بإسناد هذا المشروع إلى الفريق الآخر حتى وإذا كان فريقك يعتقد أنه الأحق بهذا المشروع.

علاج المشكلة

إذا كان فريقك قد اشتهر بضعف أدائه:

إذا كانت هذه هي الحال فقد قامت الإدارة باتخاذ القرار الصحيح. ولكن ما يجب عليك أن تفعله هنا هو أن تتأكد من أن هذا لن يحدث مجددا.

يجب عليك أن تقوم بإثارة موضوع أداء الفريق في أحد الاجتماعات العامة. ويجب أن تتوقع رد فعل غاضب من جانب أفراد الفريق وشعورهم بالإحباط، ولكن يجب عليك مساعدتهم على اجتياز تلك المرحلة. ثم قم بمساعدتهم على مواجهة نواحي الضعف في أدائهم والتي أدت إلى قيام الإدارة باتخاذ هذا القرار. وقد لا تتسم تلك العملية بالسرعة. إذ إنه إذا كانت تلك أول مرة يتم مواجهة الفريق فيها بضعف أدائه، فإن الأمر سوف يتطلب منه بعض الوقت لكي يتقبل هذا الوضع. ولكن يجب عليك المثابرة واستغراق أي وقت يتطلبه هذا الموضوع.

وعندما يتمكن الفريق من النظر بموضوعية تامة إلى طريقة أدائه، فإنه سوف يمكنه تقرير ما الذي يمكن عمله من أجل تحسين هذا المستوى، ثم يقوم بتطبيق هذا

عملياً. وسوف تجد العديد من الاقتراحات بهذا الشأن خلال صفحات هذا الكتاب، ولكن أفضلها سوف يكون في الفصل الخامس. قم باستخدام تلك الاقتراحات أو أي شيء آخر يمكنك من مساعدة الفريق على رفع مستوى أدائه.

ويمكن للفريق تجنب حدوث مثل تلك المواقف عن طريق قيامه بمراجعة دقيقة وتحليل صادق لمستوى أدائه بصفة دورية. انظر الفترة الخاصة بدعم فريق العمل لمزيد من المعلومات عن هذا الموضوع.

إذا كان الفريق الآخر قد عمل بطريقة أكثر ذكاء من فريقك من أجل الحصول على هذا المشروع:

قد يكون الفريق الآخر قد قام باتخاذ بعض الخطوات التي نعرضها عليك فيما يلي:

- قد يكون الفريق الآخر قد قام بتقديم عرض أفضل من عرضك للإدارة العليا (حيث أكد فيه على الفائدة التي سوف تعود على المؤسسة من قيامها بهذا المشروع، بينما اكتفى فريقك بالتأكيد على أنه أحق الفرق بالحصول على هذا المشروع. كما أنه من المحتمل أن فريقك قد افترض أن حصوله على هذا المشروع أمر مسلم به، فلم يهتم من الأساس بالتحدث مع الإدارة العليا في هذا الشأن).
- قد يكون الفريق الآخر قد حرص على إقامة علاقات طيبة مع الفرق الأخرى المشتركة في هذا المشروع والتي قامت بدورها بتقديم الدعم له من أجل حصوله على هذا المشروع (فهل قام فريقك بتطوير علاقات طيبة مع الفرق الأخرى، أو فكر في استخدام تلك العلاقات كنوع من الدعم الذي يمكن أن يساعده في الحصول على هذا المشروع؟)
- قد يكون الفريق الآخر قد أبلى بلاء حسناً في المشروعات التي انتهت منها مؤخراً مما أكسبه سمعة طيبة ساعدته في الحصول على هذا المشروع. (فكيف كان أداء فريقك في المشاريع القليلة الماضية التي انتهت منها. قد يكون أدائه مقبولاً، ولكن هل ظهر تفوقه فيها؟)

بينما تكون المؤسسات التي تعمل بنظام الفرق في أحسن مستويات أدائها عندما تقوم تلك الفرق بالتعاون فيما بينها، فالمنافسة أيضاً يمكنها أن تساهم مساهمة فعالة أحياناً. وقد تختار الإدارة العليا أن تقوم بإسناد بعض المشروعات المتميزة للفرق على

أساس الأداء المتميز كنوع من تحفيز فرق العمل على تقديم أفضل ما لديها. فإذا كانت مؤسستك تتبع نفس هذا الأسلوب، يجب عليك أن تراقب أداء فريقك بصفة مستمرة. كما يجب أن تتبع الخطوات الذكية التي استعرضناها لك أعلاه.

إذا كان فريقك لم يحصل على هذا المشروع لأسباب منطقية:

إذا كانت هذه هي الحال حقا، يجب أن يقوم فريقك بمراجعة أدائه. كما أنه يحتاج إلى أداء بعض الأعمال الذكية. فقد تكون هناك بعض الأشياء الخفية. أو قد يرجع السبب إلى اعتقاد الإدارة العليا أن الفريق ليس على مستوى جيد من الأداء، ولكنها حاولت ألا تصرح لك بهذه الحقيقة عن طريق افتعال أسباب أخرى. فهل هناك أسباب أخرى خفية؟ ويعتبر من المهم أن يعرف الفريق الأسباب الحقيقية التي جعلت الإدارة تقوم بإسناد هذا المشروع للفريق الآخر حتى يتمكن الفريق من التعامل مع الموقف بطريقة واقعية.

ولكن إذا كان مقدرًا لهذا المشروع أن يتم إسناده لفريق آخر، فلا يجب أن تضع المزيد من الوقت متحسرا على ما فات. إذ إن الفريق يحتاج إلى أن يركز على المشاريع التي يقوم بالعمل عليها في الوقت الحالي ويقوم بأدائها باحتراف واقتدار. ومن المحتمل أن يأتي اليوم الذي يتم فيه إسناد مشروع ما إلى الفريق بينما كان مقدرًا له أن يسند إلى فريق آخر.

ومهما كانت الأسباب:

فإذا كان هذا المشروع يمثل أحد الأعمال التي يرغب الفريق في أدائها، فمن الممكن أن تتطوع لمساعدة الفريق الذي حصل عليه. ويجب أن تحرص على ألا تبدو وكأنك تحاول السيطرة على العمل، ولكن يجب أن توضح أنك فقط تريد الاشتراك في أداء عمل محبوب إلى فريقك. فإذا كان فريقك على دراية كافية بهذا المشروع، فبإمكانه اقتراح بعض المهام التي يمكن أن يؤديها. ويجب التأكيد على أن تلك المهام تعد مهام فرعية ومساعدة فقط، ولكنها بالنسبة لفريقك لا تزال تحمل الكثير من التحديات.

دعم فريق العمل

يجب أن يقوم أي فريق ناجح بتقييم أدائه بصفة منتظمة. فإذا كان هناك ما يسوء، يجب أن يعرف الفريق لماذا وكيف حدث هذا. وحتى إذا كانت الأمور على

ما يرام، يجب أن يقوم الفريق بتحليل الموقف حتى يرى ما إذا كان هناك بعض المشكلات التي قد يكون لها تداعيات خطيرة. (على سبيل المثال، فقد يكون تم تسليم المهمة العامة في الموعد المحدد، ولكن قد يكون فريقك قد تأخر ثلاثة أيام عن ميعاد تسليم المسودة إلى فريق آخر لكي يقوم بعملية التنسيق. ولولا أن هذا الفريق قد وافق على أن يقوم بالانتهاء من مراجعة المسودة في يومين بدلا من أسبوع لتأخرت المهمة عن ميعاد التسليم. وهنا يجب أن تعرف لماذا تخلف الفريق عن ميعاد تسليم المسودة للفريق الآخر؟). وتعد الطريقة الأكيدة التي تمكن الفريق من الحفاظ على فعالية واستقلاليته هي أن يكون لديه قدرة كبيرة على إيجاد حلول للمشكلات التي تتعلق بأدائه يوما بعد يوم.

٢١٠

المشكلة

لا تسمح لك الإدارة العليا بزيادة عدد أفراد الفريق حتى إذا كانت هناك زيادة في حجم العمل المسند إليه

مشهد عملي

دار الحديث التالي مع مديرك:

– “أنا آسف، فقد يكون فريقك بحاجة إلى الحصول على عدد آخر من الأفراد ولكنني لا أرى أي حاجة إلى ذلك. فبدلا من زيادة حجم الفريق يجب أن تحاولوا القيام بالاستخدام الأمثل للطاقات البشرية التي في الفريق، وكذلك لوقت العمل المتاح لكم. كما أنه يمكن أن يقوم الفريق بالانتهاء من الأعمال المسندة إليه إذا ما قام بأداء تلك الأعمال بطريقة ذكية. كما أن فريقك يمارس هذا العمل منذ مدة طويلة، فمن المنتظر أن يكون الآن قد تمكن من أداء كم أعمال أكبر مما كان يستطيع أداءه من قبل”

وتخرج من مكتب المدير وأنت محبط. وبالرغم من أنك تعلم جيدا أن فريقك أصبح أكثر خبرة مما مضى، ولكنه لن يتمكن من الصمود أمام عبء العمل الملقى على عاتقه، فماذا يمكنك أن تفعل؟

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد يكون فريقك بحاجة إلى أساليب عمل أكثر فعالية.

بينما تقوم فرق العمل والأفراد يوماً بعد يوم باكتساب الكثير من الخبرات وتحقيق المزيد من النضج، فإنهم يتمكنون من أداء المهام المسندة إليهم بطريقة أكثر كفاءة وحكمة. ولكن يجب عليهم أن يستغلوا تلك الكفاءة في تحسين الطرق والأساليب التي تحكم تدفق العمل. فعلى سبيل المثال، عندما يحتاج الفريق إلى مراجعة مسودة عمل، فهل يقوم بهذا على الفور أم يترك تلك المسودة على قائمة الانتظار لبضعة أيام حتى يقوم أحد بمراجعتها؟ وهكذا، فإن الإجراءات التي كانت فعالة وانسيابية في وقت من الأوقات تصبح بطيئة وغير مناسبة بمرور الوقت.

قد يكون الفريق قد اعتاد أن يسند إليه كم عمل مريح وسهل.

قد يكون فريقك قد بدأ العمل بكم محدد من الأعمال. والآن وبعد أن اكتسب الفريق الكثير من الخبرات وحقق قدراً كبيراً من النضج فقد أصبح من السهل عليه الانتهاء من هذا الكم من العمل. فإذا استمر هذا الحال لمدة طويلة، فمن المحتمل أن يكون فريقك قد اعتاد على الانتهاء من كم معين من العمل دون أن يتطلب الأمر من أي فرد أن يقوم بأي مجهود إضافي. ومن المحتمل ألا يتطلب الأمر من أي من أفراد الفريق أن يقوم بالعمل لمدة ثماني ساعات كاملة في اليوم الواحد. ولكن لأن الفريق قد اعتاد على هذا، فقد بدا له أن كم العمل الذي يتم إسناده إليه هو الكم الطبيعي.

يجب أن يتوقف فريقك عن القيام بعمل إضافات تتعلق بالشكل العام للعمل المقدم.

إذا كان فريقك يتمكن من أداء العمل المسند إليه بمنتهى الراحة، فمن المحتمل أنه قد قام باستغلال الوقت الذي لديه في القيام بإخراج أعماله بصورة مبالغ في زخرفتها وتنقيحها والتي قد لا يتطلبها العميل. فقد يقوم الفريق بعمل مقدمات تفصيلية للتقارير والتي تتطلب الكثير من الوقت. أو قد يقوم الفريق بتضمين الكثير من الأشكال في تلك التقارير أكثر مما يستخدمه العميل. أو قد يمتد التقرير إلى ١٦ صفحة بينما كان من الممكن صياغته في ٤ صفحات فقط.

ملحوظة

تعد تلك الأسباب الثلاثة مجرد نموذج مختصر للأشياء التي من الممكن أن تؤدي إلى عدم قدرة الفريق على أداء كم أكبر من العمل. ويمكن للفريق أن يجد علاجاً لكل سبب من تلك الأسباب دون أن يضطر إلى زيادة عدد أفرادها؟ كما يجب عليك أيضاً أن ترجع إلى الحالات التي وردت في الفصل الخامس للتأكد من أن فريقك لا يعاني من أي مشكلات تتعلق بطريقة ومستوى أدائه. فإذا كان الفريق يعاني بالفعل من هذا، فإن تلك الحالات ستقدم لك الاقتراحات التي سوف تساعدك على حل المشكلة وأيضاً دون أن تضطر إلى زيادة عدد أفراد الفريق.

ولن نتعرض هذه الحالة لأسباب أخرى، فمن الواضح أنك تحتاج إلى زيادة عدد أفراد الفريق ولكنك فشلت في إقناع الإدارة العليا بذلك. ويمكنك الاستعانة بالفقرة الخاصة بدعم فريق العمل لمزيد من الاقتراحات حول هذا الموضوع.

علاج المشكلة

إذا كان فريقك بحاجة إلى أساليب عمل أكثر فعالية:

إذا لم يكن فريقك قد تلقى تدريباً كافياً على كيفية تحسين أساليب العمل باستمرار، فعليك بأن تبدأ على الفور بعمل كل الترتيبات اللازمة لكي يحصل الفريق على هذا التدريب. وحتى إذا كان الفريق قد حصل على هذا التدريب منذ وقت طويل مضى لدرجة أنه لم يعد يتذكره، فعليك أن تعيد التدريب مرة أخرى. ويجب أن يتعلم الفريق كيف يقوم بعمل رسم تخطيطي لأساليب العمل التي يتبعها حتى يتمكن من مراقبة تدفق العمل. وقد يتطلب هذا الأمر بعض الوقت، ولكن إذا كان الفريق يحتاج بالفعل إلى تحسين أساليب العمل، فإن هذا سوف يعود بالكثير من الفائدة على الفريق.

ويجب أن يكون هذا المجهود نابعا من الفريق بأكمله كما يجب أيضاً أن يشترك أفراد الفريق في تلك العملية على المستوى الشخصي. فقد تكون أنت وباقي أفراد الفريق تتبعون بعض أساليب العمل الخاصة بكم والتي تتسم بالبطء وعدم الفعالية. ومن أمثلة ذلك فقد تكون أنت وأفراد الفريق لم تعتادوا على التعامل مع أي ملفات أو مذكرات تصل إليكم في الحال. فعندما يطلب منكم الاطلاع على بعض الأوراق، لا يجب أن تضعوها في قائمة الانتظار حتى يكون لديكم الوقت الملائم للاطلاع عليها.

فمثل هذا الأسلوب الذي يبدو في ظاهره بسيطاً قد يكون في حقيقة الأمر له أثر كبير على تدفق العمل.

إذا كان الفريق قد اعتاد أن يسند إليه كم عمل مريح وسهل:

إذا كان الفريق قد وصل إلى هذه الحالة من الراحة الروتينية، فقد حان الوقت لكى يخرج من تلك المرحلة. وقد تبدو الطريقة التى يعمل بها الفريق مريحة ولكنها في نفس الوقت تؤدي إلى الفناء. ومن المتوقع أن يكون الفريق قد أصابه الركود إذ إنه لا يقوم بمواجهة أي تحديات جديدة كما أنه لا يقوم باكتساب أي مهارات جديدة. ومع استمرار هذا الوضع تقل فعالية الفريق تدريجياً. ويتم هذا عادة دون أن ينتبه الفريق إلى ذلك. وقد ينتهي الأمر بالفريق إلى أن ينسب إليه أنه فريق ضعيف الأداء.

ولأنه من المحتمل ألا يكون الفريق على دراية بالحالة التي وصل إليها من راحة روتينية، فقد يكون من الصعب أن تواجهه بتلك الحقيقة المفزعة. ولكن يجب عليك أن تقوم بالمبادرة. ويمكنك هنا الاستعانة بمديرك التالي لكى يقوم بتوضيح الموقف للفريق. ويجب التأكيد على أن الفريق لديه القدرة الكافية التي تمكنه من القيام بما هو مطلوب منه وأنه من المتوقع أن يؤديه بنجاح. ومهما كانت الطريقة التي ستتعامل بها مع الموقف، يجب أن تتوقع بعض المقاومة والشكوى. ولكن لا يجب أن تلتفت لردود الأفعال تلك، بل يجب أن تستمر في مساعدة أفراد الفريق على اجتياز هذا الموقف.

وإذا ما تم دمج هذا العلاج مع علاج الاحتمال السابق، فإن النتيجة قد تكون عظيمة الفائدة. وإذا كان الفريق يعمل بأسلوب مريح، فمن المؤكد أن لديه الوقت الكافي الذي يسمح له بالعمل على تحسين أساليب العمل الخاصة به. لذا، عليك أن تبدأ من هنا. وقد تأمل في أن يبدأ هذا العمل في إمداد الفريق ببعض التحديات التي قد تساعد تدريجياً (ومن المحتمل بطريقة لا شعورية) في زيادة سرعة وحمية أداء الفريق.

إذا كان فريقك يقوم بعمل إضافات تتعلق بالشكل العام للعمل المقدم:

من المحتمل أن تكون تلك المشكلة قد بدأت عندما وصل الفريق إلى مرحلة كبيرة من الإجابة والاحتراف للمهمة المسندة إليه. ومن ثم فقد أصبح وقت العمل الخاص به أكثر مما يتطلبه الانتهاء من مهامه الأساسية. وقد ساعد هذا في سهولة تخصيص بعض من هذا الوقت في القيام بالعمل على بعض المهام الأخرى.

من الممكن أن يقوم أفراد الفريق بالتحدث مع العملاء وتوضيح التغييرات الجديدة التي طرأت والمتمثلة في زيادة كم العمل المسند إليهم. ويجب أن يقوم الفريق بسؤال العملاء عن الأشياء الهامة التي يمكن أن تحقق رضاهم عن أداء الفريق. فإذا لم يكن الفريق قد تحدث إلى عملائه مؤخرا فسوف يكتشف أنه من خلال هذا الحديث سوف يتمكن من تقليل كم العمل المسند إليه مع استمراره في الاستجابة لاحتياجات العملاء. وحتى إذا كان الفريق يقوم بالتحدث مع العملاء بصفة مستمرة، فقد يكتشف أنهم على استعداد لتقبل العمل بدون تلك الزخارف وعمليات التنقيح التي اعتاد الفريق القيام بها من قبل.

كما يحتاج الفريق إلى أن يقوم بتخصيص بعض الاجتماعات لمناقشة كل أبعاد المشكلة. ويجب أن يحاول الوصول إلى قرار جماعي فيما يتعلق بعناصر العمل الهامة التي يجب الإبقاء عليها، والعناصر غير المهمة والمتمثلة في الزخارف وأعمال التنقيح والتي يجب التوقف عن القيام بها. ومن المفضل أن يتم هذا بعد أن يكون الفريق قد تحدث مع عملائه. ولكن إذا لم يتمكن الفريق من التحدث مع بعض أو كل عملائه، فما زال عليه أن يقوم بتلك الخطوة.

ومهما كانت الأسباب:

فإذا كان بالفعل كم العمل أكبر مما يقوى الفريق على القيام به، يمكنك الاستعانة ببعض التكنولوجيا الجديدة في العمل للتحسين من إنتاجية الفريق. وغالبا ما تتعامل المؤسسات مع رغبة الفريق في الحصول على بعض التكنولوجيا الجديدة بطريقة تختلف تماما عما إذا رغب الفريق في زيادة عدد أفرادهم. وبمعنى آخر، فمن السهل مثلا أن تطلب الحصول على أجهزة كمبيوتر جديدة عن أن تطلب تعيين أفراد جدد.

دعم فريق العمل

يجب على كل فريق ناجح أن يكون مسئولا تماما، على أن تكون الإدارة العليا على علم دائم بكم العمل المسند إلى الفريق والتحديات المختلفة التي يواجهها. فيفترض أن كم العمل المسند إلى الفريق قد زاد بنسبة كبيرة ولم تعلم الإدارة أي شيء عن هذا الموضوع. فإذا اكتشف الفريق أنه يحتاج إلى زيادة عدد أفرادهم لمواجهة تلك الزيادة في العمل، وتقدم بهذا الطلب إلى الإدارة، فمن المتوقع أن تفاجأ الإدارة بهذا

إذ إنه لن يكون لديها أي خلفية مسبقة عن هذا الموضوع. وتجنبنا لهذا، يجب أن يحرص الفريق على أن يطلع الإدارة على أي تغييرات تطرأ على كم العمل المسند إليه. كما يجب أن يخطر الإدارة بأي مشكلة أخرى خطيرة تواجه الفريق. ولا يجب أن يبدو الفريق وكأنه يقدم أعذاراً أو شكوى إلى الإدارة. ولكن فقط على الفريق أن يتأكد من أن الإدارة على علم بما يحدث وعلى علم أيضاً بأن الفريق يمكنه التعامل مع معظم المواقف التي تواجهه بنفسه. وبالتالي، ففي حالة إذا ما زاد كم العمل أو ظهرت مشكلة كبيرة تتطلب تدخل الإدارة العليا، فلن تكون هناك أي مفاجآت. كما أن الفريق سوف تكون لديه فرصة أفضل للحصول على ما يريد.

٣١٠

المشكلة

**مديرك التالي يرفض تقييم أفراد الفريق لأنفسهم
ويصر على تقييمهم اعتماداً على ما تمده به أنت من معلومات**

مشهد عملي

في حديث لك مع مديرك التالي دار بينكما الآتي:

– "عصام، هذه هي الطريقة الصحيحة التي يجب أن نتبعها في القيام بعمل تقييم لأفراد الفريق. إذ يجب علينا أن نقوم بالاجتماع مع الفريق ونعطي الفرصة للأفراد للقيام بتقييم بعضهم البعض. فإذا ما قاموا بذلك، يمكنك دائماً إجراء التعديلات على تلك التقييمات بالطريقة التي ترغب فيها"

– عصام: "إنني مقدر لك اهتمامك بفريقك، ولكن تلك ليست هي الطريقة الصحيحة التي يجب أن يتبعها قائد الفريق في قيادته للعمل. فلا يصح أن تطلب من الأفراد الذين تقوم أنت بقيادتهم أن يقوموا بعملية تقييم ذاتي لأنفسهم. فأنت تستطيع أن ترى الصورة العامة للموقف بينما لا يستطيعون هم ذلك. لهذا يجب أن تقوم أنت بعمل تلك التقييمات"

وبعد فترة من المجادلة، تستسلم لرأي عصام مديرك. وتترك مكتبه وأنت تتساءل ما الذي يمكنك عمله لكي تغير من طريقة تفكيره.

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد لا يزال عصام يدير العمل بطريقة المدير التقليدي.

في هيئات العمل التقليدية يتم توزيع السلطات بطريقة محددة. فإن كل مدير يكون دائماً مسؤولاً عن بعض العمليات المحددة ويكون هو الشخص الوحيد المسئول عن تلك العمليات بالتحديد. فإذا ما حدث أي خطأ، فإنه يتم تسليط الأضواء على هذا الشخص. وبالتالي، فبالنسبة لمدير اعتاد العمل بهذا النظام تكون مسألة إعطاء الفرصة للفريق للقيام بعملية تقييم ذاتي أشبه بعملية فقدان كامل لسيطرته على الموقف. ومن الواضح أن عصام يتعامل مع الموقف من هذه الزاوية.

قد يرغب عصام في استخدامك كوسيلة للسيطرة على الفريق.

وبالرغم من أن تصرفات عصام في هذه الحالة مشابهة تماماً لتصرفاته في الحالة السابقة، فإنه قد تكون دوافعه هنا مختلفة. فقد يكون لدى عصام رغبة شخصية في الاحتفاظ بسلطته على الفريق. ومن ثم، يكون من السهل عليه المحافظة على تلك السلطة إذا ما كان هناك شخص واحد فقط يقود الفريق، وبالطبع هو أنت.

قد تكون هناك أسباب محددة لدى عصام تجعله يعتقد أن الفريق لن يتمكن من تقييم نفسه بأمانة.

ويعد هذا في الحقيقة هو أسوأ الفروض. فقد يكون نما إلى علم عصام وجود بعض الأحزاب داخل الفريق، أو بعض الصداقات الحميمة أو بعض العداءات القوية. كما قد يشك عصام في وجود بعض المحاباة بين أفراد الفريق والتي سوف تمنعهم من القيام بتقييم بعضهم البعض بطريقة محايدة. فقد يخشى عصام أنه إذا ما أعطى الفرصة لأفراد الفريق للقيام بتقييم بعضهم البعض، فسوف يضطر إلى قضاء وقت طويل في تصحيح نماذج مشوهة من التقييمات. كما أن الموقف قد ينتج عنه سلسلة من الشكاوى الرسمية والودية.

ملحوظة

لا يوجد حل مختصر لهذا الموقف. فلقد أوضح عصام تماماً كيف سيتم القيام بعملية التقييم هذه المرة. لذلك، فمن المفروض أن تركز اهتمامك على دورة التقييم القادمة.

علاج المشكلة

إذا كان عصام لا يزال يدير العمل بطريقة المدير التقليدي:

إنه بالنظر إلى الأوامر التي يتلقاها عصام من مديره التالي فيما يتعلق بهذا الأمر، فلن يمكنك تغيير الوضع الحالي. فقد يكون مدير عصام هو الذي يصير على أن تقوم أنت بعملية التقييم دون أن تلجأ إلى أي بيانات مساعدة من أفراد الفريق أو حتى تقوم بمناقشة هذا الموضوع معهم. ولكن لا يجب عليك أن تستسلم إلى الاعتقاد بأنه لا يوجد ما يمكنك عمله في هذا الموقف. فإذا ما استسلمت، فإن هذا يضمن أن الموقف لن يقدر له أن يتحسن مطلقاً.

وهنا يجب عليك أنت وأفراد الفريق أن تقوموا بصفة مستمرة بالتأكيد على قدرة الفريق على إدارة شؤونه بنفسه بنجاح. كما يجب أن تؤكد لعصام، بطريقة غير مباشرة أو بطريقة حاسمة تبعاً للموقف، أن الفريق قادر على تحمل مسؤولياته وأنه لا يحتاج إلى وجود قائد رسمي يكون مسئولاً عن توجيهه. ويجب أيضاً أن تقوم بمراجعة سياسة العمل داخل المؤسسة لترى ما إذا كان هناك أي بند يعطي الحق لأفراد الفريق في الاشتراك في عملية التقييم. فإذا تمكنت من التوصل لهذا البند، يجب أن تعرضه على عصام عندما تسنح الفرصة لذلك. (ولكن، إذا كان عصام يتبع إحدى السياسات التي تفرض على قائدي الفرق القيام بعملية التقييم بأنفسهم، يمكنك اللجوء إلى الجزء الأخير من هذه الحالة).

إذا كان عصام يرغب في استخدامك كوسيلة للسيطرة على الفريق:

يقوم الكثير من المديرين بفرض سلطة محكمة على الأشخاص الذين تحت رئاستهم. ولكن عندما يقوم هؤلاء المديرين بالتعرف على نقاط القوى والضعف لدى الأفراد، فإنهم يقومون بالتخلي عن تلك السلطة المحكمة. وقد تأمل أن يحدث هذا مع عصام. فإذا ما شعر عصام بأن الفريق أهل لثقته، وأنه سوف يطلعه على مجريات الأمور، وأنه قادر على تحمل المسؤولية، فقد يقرر عصام أن يقوم بإسناد الكثير من السلطات لك ولرفيقتك.

ولكن إذا ما أصر عصام على الاحتفاظ بالسلطة الكاملة على الفريق، فإنك ولا ريب ستكون في موقف صعب. إذ إن فرق العمل لا يمكنها تحقيق أي تقدم أو نجاح في ظل بيئة العمل تلك. وهنا يجب عليك أن تبذل قصارى جهدك من أجل أن

تفصل تماما بين عصام وبين الفريق. إذ يجب أن تقوم بإرضاء عصام وأن تؤكد له أنك مسيطر تماما على الموقف، وفي نفس الوقت تقوم بمنح الفريق أكبر قدر ممكن من الحرية والقدرة على تحمل المسؤولية. كما يجب أن تقوم بتشجيع عصام والإطراء على أي خطوة يتخذها مهما كان حجمها في اتجاهه لمنح الفريق المزيد من الحريات.

إذا كانت هناك أسباب محددة لدى عصام تجعله يعتقد أن الفريق لن يتمكن من تقييم نفسه بأمانة:

في هذه الحالة يجب عليك أن تقوم باتخاذ المبادرة بسرعة وقوة. فإذا كان عصام يعتقد أن هناك بعض المشكلات الخطيرة التي تتعلق بعلاقة أفراد الفريق ببعضهم البعض، فمن المهم جدا أن تتحدث معه وتتعرف على معلوماته عن تلك المشكلات. ويكون كل ما تريد الحصول عليه هنا هو بعض المعلومات.

وقد يكون لدى عصام منظور أكثر موضوعية منك فيما يتعلق بالأحوال الداخلية للفريق. فقد يكون بإمكانه أن يرى بعض المشكلات التي لا تستطيع إدراكها أنت نتيجة كونك جزءا من الفريق. كما قد يكون عصام يشير إلى مشكلة قديمة قد قمت أنت وأفراد الفريق بالتعامل معها وإيجاد حل لها. ومهما كانت الحقيقة، فسوف يمكنك التعامل معها بطريقة أفضل إذا ما تفهمت وجهة نظر عصام في الموقف وأسباب رؤيته للموقف على هذا النحو.

والآن وبعد أن حصلت على تلك المعلومات يجب عليك أنت وأفراد الفريق أن تقوموا بالعمل عليها. فإذا كانت المواقف التي أشار إليها عصام مؤرخة، فقم بوضع خطة جيدة تمكنك من شرح التغييرات التي طرأت على كل موقف من تلك المواقف. ثم قم بعد ذلك بعرض كل ما توصلت إليه على عصام. ولكن إذا كانت المشكلة التي يشير إليها عصام هي مشكلة حقيقية وموجودة في الوقت الحالي، فمن المحتمل أن تكون واحدة من المشكلات التي تعرضنا إليها في الفصلين الأول والثاني، فسواء كانت كذلك أو لم تكن، يجب عليك أن تقوم أنت وأفراد الفريق بالعمل على تحديد المشكلات التي يعاني منها الفريق على المستوى الشخصي ومحاولة إيجاد حل لها.

دعم فريق العمل

غالبا ما يقوم أفراد الفريق الواحد بتقييم أداء بعضهم البعض في العمل. وقد يتطلب الأمر منهم أن يقوموا بتحديد الزيادات الإيجابية التي يستحقها كل فرد في

الفريق. وأحيانا يقرر الفريق أن يتم تقييم كل أفراده بنفس المستوى في حالة إذا كان الفريق مازال حديثا، أو في حالة إذا كان أداء الأفراد كلهم متوازنا. ولكن في أحيان أخرى يرغب الفريق في التفرقة بين الأفراد الذين يقومون دائما بالتوصل إلى نتائج جيدة وبين الأفراد الذين لا يقومون بذلك. أو أن يفرق بين هؤلاء الأفراد الذين لديهم إسهامات كبيرة وواضحة في الفريق وبين هؤلاء الأفراد ذوي الإسهامات المتواضعة. وعندما يمنح أفراد الفريق الحرية في القيام بتقييم بعضهم البعض، فإنه ينمو داخل الفريق شعور جديد وخطير بالمسؤولية، يتمثل في التزامه بأن يكون عادلا ومنصفا. ويجب على الفريق أن يتفهم كل أبعاد هذه المسؤولية الجديدة وأن يكون له مطلق الحرية في الموافقة على تقبلها، ثم يقوم بممارستها بحرص شديد. فإذا تمكن الفريق من القيام بكل هذا، فإن ذلك سوف يضيف عليه مزيدا من النضج والفعالية.

٤١٠

المشكلة

يتكون لدى مديرك التالي بعض التوقعات غير المعقولة فيما يتعلق بكم وجودة الأعمال التي يقدمها الفريق

مشهد عملي

دار بينك وبين مديرك الحديث التالي:

– "أنت تعلم أنني أثق بك كثيرا، وأنفنى أود لو أن أشعر بنفس تلك الثقة تجاه فريقك. ولكنني لا أستطيع ذلك. فإن كم العمل الذي ينتجه الفريق يعد أقل بكثير عما أتوقعه منه. وفي المرات القليلة التي تمكن فيها من زيادة إنتاجيته كان هذا على حساب جودة العمل التي تأثرت بشكل كبير"

– "أنا أعلم شعورك يا سيدي، ولكن هؤلاء الأشخاص على درجة كبيرة من الكفاءة. وهم يعملون بجهد واجتهاد. كما أنهم يشعرون بمسؤولية كبيرة تجاه عملهم"

– "أنا متأكد من هذا، ولكن هذا لا يكفي. فإذا لم تصل إنتاجية الفريق إلى المعدلات المتوقعة منه في خلال ٩٠ يوما من الآن، فقد أقوم بالتفكير في حل الفريق"

وبالرغم من أنك واثق تماما من كفاءة الفريق، فإن مديرك يقول لك إنه إذا لم يحسن الفريق من مستواه خلال ٩٠ يوما، فسوف يتم حله، والآن ماذا يمكنك أن

تفعل؟

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد يكون فريقك بالفعل غير منتج بالقدر الكافي.

وقد تكون المعايير التي يقوم مديرك من خلالها بالحكم على الموقف أكثر موضوعية من المعايير التي تقوم أنت وأفراد الفريق بتطبيقها على أنفسكم. فقد يكون الفريق في حقيقة الأمر ليس منتجا بالقدر الذي تتصورونه.

قد يكون فريقك لا يقوم بتطبيق أي من الإجراءات التي تدعم كم العمل وجودته.

لن يكون بإمكانك الحصول على معدلات إنتاج مرتفعة أو على معايير الجودة المطلوبة بطريقة تلقائية. ولكنك سوف تحصل على ما سوف تتيح لك الإجراءات التي تتبعها الحصول عليه. ومن المحتمل أن فريقك يستخدم بعض الإجراءات غير المناسبة والتي تجعل من المستحيل إخراج كم كبير من العمل، أو جودة عالية، أو الاثنين معا.

قد تكون توقعات مديرك مبالغاً فيها.

من المؤسف أنه دائماً ما يتم إقناع المؤسسات بالعمل بنظام فرق العمل على أساس أنها تقوم بتحسين جذري لإنتاجية وجودة العمل المقدم. وبالتأكيد، فإن فرق العمل يمكنها تحقيق ذلك، ولو أن قدرتها على تحقيق جودة عالية تكون أكبر من قدرتها على إنجاز كم كبير من العمل. ولن يتمكن الفريق من الوصول إلى أي من الحالتين إذا لم يتم إدارته بطريقة صحيحة. وقد يتوقع مديرك بعض التحسينات الكبيرة في كم وجودة العمل أكثر مما تسمح به الظروف الحالية.

علاج المشكلة

إذا كان فريقك بالفعل غير منتج بالقدر الكافي:

كما نؤكد دائماً في هذا الكتاب، إنه عندما يكون الآخرون غير راضين عن أداء الفريق، يجب عليك أن تبدأ أولاً بتحليل أدائه. وفي هذه الحالة، فإن كل ما يجب عليك أن تسعى إلى معرفته هو أسباب عدم رضا مديرك التالي عن الفريق. وفي هذا الموقف، لا يكون لديك الكثير من المعلومات.

وفي البداية يجب أن تطلب من مديرك أن يقوم بإمدادك ببعض المعلومات المحددة عن توقعاته فيما يتعلق بأداء الفريق. ومن الخطر هنا أن تظهر في موقف الدفاع. ولكن يجب أن توضح له أنك فقط تبحث عن مزيد من المعلومات عن وضع الفريق. ويجب عليك أن تحاول الحصول على كم المعلومات الذي يسمح لك به سواء كان قليلا أو كثيرا.

يجب أن ترى ما إذا كان هناك بعض الفرق الأخرى التي لديها مهمة مشابهة لمهمة فريقك والتي يمكنها تحقيق معدلات إنتاجية مرتفعة وبالجودة التي تتوقعها الإدارة العليا. فإذا وجدت أحد الفرق الذي تنطبق عليه هذه الشروط، فقم بعقد مقارنة بينه وبين فريقك. ولكن إن لم تستطع ذلك، فعليك الرجوع إلى الحالات التي عرضناها في الفصل الخامس لترى ما إذا كان بإمكان أي من تلك الحالات مساعدتك على تفهم موقفك. وقد يكون من الأفضل أن تقوم بتوزيع المسؤوليات على أفراد الفريق. فيمكنك أن تطلب منهم أن يقوموا بالاطلاع على الحالات الواردة في الفصل الخامس، ثم قم بعقد اجتماع لتبادل الآراء.

وعندما تتمكن من تحديد المشكلة التي يعاني منها الفريق، فعليك باستخدام كل من المعلومات التي حصلت عليها من مديرك إلى جانب المعلومات التي حصلت عليها من الفرق الأخرى بالإضافة إلى الاقتراحات التي وردت في الفصل الخامس (وحتى الاقتراحات الموجودة في الجزء التالي) وقم بالعمل على تغيير الموقف. ولا تكتف فقط بتغيير الموقف، فالفريق يحتاج إلى وضع خطة للتغيير تتضمن ما الذي سوف يقوم به، ومتى سوف ينتهي من تلك التغييرات. ثم قم بعرض تلك الخطة على مديرك التالي واحرص على أن توضح له كل أبعاد تلك الخطة، وأن يقوم بإلزام الفريق بها. وحتى إذا لم يطلب منك مديرك أن تقوم بتقديم التقارير الدورية له فيما يتعلق بالتقدم الذي تحققه من خلال العمل على تلك الخطة، يجب أن تقوم بذلك (حتى وإن كان هذا في صورة رسالة قصيرة ترسلها إليه كل أسبوع). ففي حالة إذا لم تتمكن من حل المشكلة في خلال ٩٠ يوما، فأنت تريد أن يعتقد مديرك أنك قادر على حلها ومن ثم فسوف يقوم بمنحك الوقت الذي تريده.

إذا كان فريقك لا يقوم بتطبيق أي من الإجراءات التي تدعم كم العمل وجودته:

لقد تعاملت الكثير من الحالات التي وردت في هذا الكتاب مع هذه المشكلة وكان آخرها هي المشكلة الثانية في هذا الفصل. ونتيجة للوعي المتزايد تجاه ضرورة

المحافظة على معايير الجودة، فإننا نعلم الآن أن إجراءات العمل الفعالة يمكن أن ينتج عنها كم كبير من العمل وفي نفس الوقت جودة عالية. وبالتالي، فأنت تستطيع زيادة إنتاجية فريقك وجودة العمل الذي يقدمه في نفس الوقت.

فإذا لم تكن لديك أي فكرة أنت وفريقك عن التعاليم الأساسية للمحافظة على الجودة والقيام بعملية تحسين الإجراءات المستمرة، فقد حان الوقت لكي تتعلم شيئاً عن هذا الموضوع. احرص على الحصول على التدريب المناسب. وإذا كان لدى المؤسسة بعض الاستشاريين الداخليين لمعايير الجودة، فقم بطلب مساعدة أحدهم. قم بقراءة الكتب ومشاهدة أشرطة الفيديو التي تتعلق بهذا الموضوع. كما يمكنك محاولة العثور على الفرق الأخرى التي على دراية كبيرة بكيفية تحسين إجراءات العمل واطلب مساعدته. قم بعمل أي شيء من أجل أن تتعلم تلك الأشياء ومن ثم تقوم بتطبيق المبادئ الأساسية للجودة على إجراءات العمل الخاصة بك.

وبينما تنتظر الحصول على التدريب إليك بعض الأفكار الأساسية:

- احرص على أن تجعل كل إجراءات العمل بسيطة قدر الإمكان. ولا تدع أي فرد في الفريق يقوم بالعمل على أحد المستندات مرتين إذا ما كان بالإمكان تعديل هذا الإجراء والسماح لأفراد الفريق بالقيام بأي عمل مرة واحدة فقط.
- لا يجب أن تتبع الإجراءات التي تقوم بإضافة بعض الأعمال غير المطلوبة على العمل المنتج مثل تلك التي تضيف بعض العناصر التي لا يحتاج إليها العميل، أو التي تقوم بعمل تقارير تلخيصية للمصروفات تصل إلى مستوى الفروع في حين أن العميل يريد فقط حتى مستوى الأقسام. فإذا رأى مديرك أن فريقك لا يقوم بإنتاج كم الأعمال التي يتوقعها، يجب عليك أن تقوم بتحديد احتياجات العملاء بمنتهى الدقة. ثم قم بالالتزام بأن يغطي العمل تلك الاحتياجات فقط دون أي إضافات أخرى.
- لا يجب أن يشترك كل أفراد الفريق في العمل على مهمة ما يستطيع فرد واحد أو فريق فرعي القيام بها. ويعتبر هذا من أحد الأجزاء الرئيسية في تبسيط إجراءات العمل. وقد تستمتع أنت وأفراد الفريق بالعمل معا في المشاريع المختلفة، ولكن قيام العديد من الأشخاص بالعمل على مهمة ما يمكن أن يقوم بها فرد واحد يعد أحد الإجراءات غير الفعالة.

إذا كانت توقعات مديرك مبالغ فيها:

والسؤال هنا هو كيف يمكنك أن تعرف ما إذا كان هذا هو الوضع القائم؟ يوجد العديد من الأسئلة الهامة التي يجب عليك الإجابة عليها حتى تتوصل إلى الإجابة على هذا السؤال المحوري. هل تقوم بإنتاج نفس كم الأعمال التي تنتجها الفرق الأخرى المشابهة لفريقك؟ هل تستطيع عمل مقارنة بين إنتاجية فريقك وبين إنتاجية بعض مجموعات العمل المشابهة التي كانت موجودة قبل تشكيل الفريق؟ ويجب عليك الإجابة على تلك التساؤلات قبل القيام بأي خطوات أخرى. ولكن هناك سؤال آخر أهم وهو كيف عرف مديرك التالي وكيف حصل على المعلومات التي تتعلق بكم وجودة العمل الذي يجب على فريقك أن يؤديه؟

وأنت تحتاج للحصول على إجابات لكل تلك التساؤلات قبل المضي قدما. والآن بفرض أنك حصلت على كل تلك الإجابات. فأنت تعلم الآن السبب الذي يجعل مديرك يعتقد أن الفريق لا يقوم بالأداء المطلوب منه، كما أنك تعلم أنه بالمقارنة بالفرق الأخرى، فإن مستوى إنتاجيتك يعتبر جيدا جدا. وفي هذه الحالة يجب عليك أن تقوم بتصميم استراتيجية معينة تساعدك على تغيير طريقة تفكير مديرك.

ويجب أن تتعامل تلك الاستراتيجية بالاعتقادات الأساسية لمديرك. فبفرض أنه يعتقد أنه نتيجة لأن هذا العمل قد تم إسناده إلى فريق، فمن المتوقع أن ترتفع الإنتاجية بنسبة ٢٠٪. فإذا كنت تريد أن تكون مقنعا يجب أن توضح لمديرك السبب وراء عدم معقولية تلك التوقعات. ولكي تقوم بذلك بنجاح يجب أن تتوخى الحذر في تنظيم وعرض البيانات التي تدعم نظريتك. فإذا لم تتمكن بعض الفرق الأخرى التي تتشابه مع فريقك من الوصول إلى تلك النسبة من الإنتاج، فاستخدم هذه المعلومة للتعويض من موقفك. وقم باختيار البيانات بعناية مع توضيح تشابه هذا الموقف مع موقف فريقك. ولكن يجب أن أحذرك أنه لا يجب أن تغش أو تبالغ. فإذا لم تكن البيانات على ما هي عليه تعضد من موقفك، فعليك بالرجوع إلى الاحتمال الأول أو الثاني لهذه المشكلة وأبدأ في العمل عليه.

دعم فريق العمل

دائما ما نتحدث عن رضا العملاء، وذلك لأهميته. ولكننا نحتاج أيضا إلى أن نتحدث عن أهمية الحصول على رضا المدير. وفي الشركات المتقدمة، يشعر المديرون بالرضا عندما يدركون أن العملاء يشعرون بالرضا. ولكن ليس كل الشركات متقدمة كما أن المديرين لا يعلمون دائما متى يشعر العملاء بالرضا. لذلك، فإن المسؤولية كلها

تكون ملقاة على عاتقك أنت وفريقك كي تتأكدوا من الحصول على رضا المدير. وسواء كان الهدف الحصول على رضا العملاء أو على رضا المدير، فإن الشعور بالرضا يعني تحقيق التوقعات بغض النظر عن مستوى الأداء. فإذا كان لدى مديرك بعض التوقعات فيما يتعلق بمستوى أداء فريقك في العمل، ولم يقم الفريق بالالتزام بتلك التوقعات، فإن هذا سوف يجعله غير راض عن الفريق حتى وإن كان أفضل الفرق الموجودة بالمؤسسة. والعكس أيضا صحيح، فإذا كان أداء الفريق متوسطا وكانت توقعات مديرك أقل من ذلك، فإن هذا سوف يحقق لك رضا مديرك وسوف يجعل الفريق يبدو في موقف جيد. وعليه فإن الفريق الناجح لا يجب عليه فقط أن يقوم بأداء العمل بطريقة جيدة، ولكن يجب عليه أيضا أن يقوم بتلبية توقعات مديره منه حتى يظهر أيضا أنه يؤدي أداء جيدا. وهذا هو ما تدور حوله هذه المشكلة بالتحديد.

٥١٠

المشكلة

ترفض الإدارة العليا دعم قرارات الفريق التي تحتل الكثير من الجدل

مشهد عملي

في حديث لك مع المدير دار بينكما الآتي:

– “ولكن يا سيدي لقد أمضينا الكثير من الوقت في التوصل لهذا القرار”

– “أنا أقدر لكم هذا المجهود ولكنني مازلت لا أستطيع الموافقة عليه. فأنا لا أستطيع أن أصف لك حجم المشكلات التي قد تحدث بسبب هذا القرار. وبالتأكيد فأنت وفريقك تستطيعون التوصل إلى قرار آخر أقل جدلا”

– “نحن نعلم أن هذا القرار يحتمل الكثير من الجدل، ولكننا متأكدون أنه القرار الصائب، وأنه أفضل من الوضع الحالي”

– “ربما كان هذا صحيحا، ولكننا لا نستطيع المجازفة. أنا أريدك أن تعود مرة أخرى لتدرس المشكلة مع أعضاء الفريق، وتقوموا بالتوصل إلى قرار لا يتسبب في أي نوع من ردود الأفعال”

وتترك مكتب المدير وأنت تتحسر على الساعات الطويلة التي أمضاها فريقك في تحليل البدائل والتوصل إلى القرار الأفضل. ولكن، كيف ستتمكن من الحصول على

دعم الإدارة العليا لأي قرار لا يتماشى مع العرف المعتاد؟ أو كيف ستجعلهم يتركون الفريق لحاله لكي يقوم بعمله؟

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد يكون الفريق مبالغاً بعض الشيء.

لا يوجد أي شيء يضمن أن تكون القرارات التي يصل إليها الفريق دائماً قرارات جيدة. وبينما يستطيع الفريق منع بعض القرارات الهوجاء التي قد يصل إليها الأفراد، فمن المحتمل أن يقوم الفريق بنفسه بالتوصل إلى بعض القرارات الهوجاء. وقد يحدث هذا بالتحديد إذا كان الفريق حديثاً ويرغب في استعراض استقلاليتها وقدرته على الابتكار. كما قد يكون المديرون هم الذين شجعوا تلك الروح داخل الفريق عندما طلبوا منه أن يقوم بالتفكير بطرق متطورة واجتياز المخاطر. ولكن مع الأسف، هناك العديد من المشكلات التي قد تصادف الفريق إذا ما اتبع هذا الأسلوب. كما أنه ليست كل المخاطر تستحق أن يتم اجتيازها.

قد لا يفهم الفريق كيف تقوم الإدارة العليا بتقييم القرارات.

في هذه الحالة، فإن مديرك التالي يمثل الإدارة بصفة عامة. وقد يكون قرار الفريق لا يعكس القيم التي تتبناها الإدارة العليا ولا الأولويات التي تضعها لنفسها. ومن المحتمل أن يكون قرار الفريق جيداً جداً من الناحية النظرية. فربما أنه يعكس أفضل أفكار المؤسسة الحالية، أو أفضل الممارسات في هذا المجال، أو الأفكار الجيدة لأفراد الفريق. ولكن لا يهم أي من هذا طالما لم يتوافق القرار مع القيم العامة للمؤسسة.

قد تكون الإدارة العليا لا تزال تعمل بطريقة تقليدية.

إن هذا الاحتمال لا يعد غير متوافق مع الاحتمالين السابقين. فقد تكون لدى الإدارة العليا بعض الاتجاهات التقليدية مما جعلها تتوقع من الفريق أن يصل إلى القرارات التي كان من المفروض أن يصل إليها. كما قد تتوقع الإدارة أنه بمجرد رفضها لقرار الفريق، فإن الفريق سوف يقوم على الفور بسحب هذا القرار ومحاولة التوصل إلى قرار آخر يحظى بالقبول. وبمعنى آخر، فقد تتصور الإدارة أن الفرق تعمل بطريقة مستقلة وتقوم باجتياز المخاطر فقط في الحدود التي تمكن الفريق من التوافق مع التوقعات المتشددة للإدارة العليا.

علاج المشكلة

إذا كان الفريق مبالغاً بعض الشيء:

يجب أن يقوم الفريق أولاً بتحليل القرار الذي توصل إليه. كما يجب التعرف على الأسباب التي جعلت مدير التالى يرفض هذا القرار. (وقد يساعدك بالطبع إذا ما قمت بتوجيه هذا السؤال إلى مدير التالى مباشرة والحصول على كل الإجابات الممكنة). ويجب أن يحرص الفريق على القيام بهذا التحليل بتعمق شديد. فكلما توصلت إلى أوجه التقصير والخطأ في هذا القرار، زادت فرصتك في التوصل إلى قرار جيد وصائب في المرة القادمة.

والآن يوجد أمام الفريق اختياران، هما إما أن يقوم باتخاذ قرار جديد تماماً وإما أن يقوم بإجراء بعض التعديلات على هذا القرار حتى يصبح أقل جدلاً مما كان وأكثر قبولا. ويعد هذا الموقف صعباً بعض الشيء ولكن هناك أحد المعايير التي يمكن أن تساعدك على القيام بالاختيار. فإذا كان القرار أهوج بشكل عام، من غير المجدي أن تقوم بإجراء أي تعديلات عليه حتى تجعله متوافقاً مع رغبات مدير التالى. ولكن إذا كان القرار جيداً بصفة عامة بالمقارنة بالقرارات السابقة التي تم اتخاذها في تاريخ المؤسسة، فقد يكون بإمكانك إجراء بعض التعديلات عليه حتى يكون بالإمكان الحصول على موافقة الإدارة العليا عليه. وسوف يعطى لك الجزء القادم بعض الاقتراحات لبعض المعايير التي يمكنك الاستعانة بها عند اتخاذك لتلك القرارات.

إذا كان الفريق لا يفهم كيف تقوم الإدارة العليا بتقييم القرارات:

إن الخطوة الأولى التي يجب على الفريق اتباعها بينما يحاول اتخاذ قرار جديد هي أن يقوم ببذل كل الوقت والجهد لاكتشاف المعايير الخاصة التي تستخدمها الإدارة العليا في الحكم على القرارات التي تتوصل إليها فرق العمل. فيجب أن تعرف ما إذا كانت المؤسسة تميل إلى اتخاذ القرارات الآمنة أو القرارات التي تتبع الأحداث الماضية، أو القرارات التي تتسبب في حدوث أقل نسبة ممكنة من الفوضى. فإذا ما أراد الفريق الحصول على موافقة الإدارة العليا على توصياته وقراراته، يجب أن يعرف المعايير التي تستخدمها الإدارة العليا في إصدار الأحكام على تلك القرارات.

وبعد ذلك سوف يكون بإمكان الفريق أن يقوم بالتخطيط واتخاذ القرارات بطريقة واقعية. ولا يعنى هذا أنه سوف يتوصل دائما إلى القرارات التي ترضى الإدارة العليا، وفي الحقيقة فهو لا يتحتم عليه القيام بهذا. ولكنه على الأقل سوف تكون لديه القدرة على التنبؤ بما إذا كان القرار الذي اتخذه تشوبه بعض المؤاخذات ومن ثم يقوم باتخاذ الاحتياطات اللازمة. إلى جانب ذلك، فإنه إذا توافقت معظم قرارات الفريق مع الاتجاه العام للمؤسسة، فسوف يكون لدى الفريق فرصة أفضل في الحصول على موافقة الإدارة على بعض القرارات الخطرة.

إذا كانت الإدارة العليا لا تزال تعمل بطريقة تقليدية:

على المدى القصير لا يمكن للفريق عمل أي شيء سوى أن يقوم بالاستجابة لتوقعات الإدارة العليا. ولكن على المدى البعيد يجب أن يقوم الفريق ببذل كل ما يمكنه من جهد للتغيير من توقعات الإدارة. ومن المحتمل أن يعجز الفريق عن تحقيق هذا بمفرده. ولكن يجب عليه هنا العمل مع الفرق الأخرى من أجل تكوين جبهة مشتركة واتجاه موحد للتعامل مع هذه المشكلة.

وفيما يلي مثال على ما يمكن للفريق أن يفعله. فحتى إذا كانت الإدارة العليا ما زالت تعمل بطريقة تقليدية، فقد تقوم بالموافقة على عقد اجتماعات ربع سنوية مع فرق العمل. وقد تساعد تلك الاجتماعات ربع السنوية على توفير فرصة جيدة لعمل مناظرة بين الإدارة وبين فرق العمل والتي من خلالها يستطيع الطرفان التفاوض بفعالية. فإذا ما تكونت الثقة الكافية بين الطرفين، فقد تتمكن الفرق من توضيح كيف أن الأسلوب التقليدي في العمل يتسبب في إعاقتهما. كما يجب أن تتقدم الفرق ببعض الاقتراحات التي توضح كيف يمكنها أداء العمل بطريقة أكثر فعالية في حالة إذا ما قامت الإدارة بمنحها مزيدا من الحرية. ولا يجب عليك أن تتوقع حدوث المعجزات. كما لا يجب أن تتوقع أن تقوم الإدارة بالتغيير من أوضاعها بعد المرة الأولى التي يتم فيها إثارة هذا الموضوع. ولكن إذا ما استطاعت فرق العمل تحقيق نجاح ملحوظ في عملها، فقد تقدم الإدارة العليا على إعادة تقييم موقفها. وبمرور الوقت فقد تصبح الإدارة على استعداد لمنح فرق العمل مدى أوسع في اتخاذ القرارات.

دعم فريق العمل

عندما تصادفنا المشكلات في العمل سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى الفرق، فإن أول ما يتبادر إلى أذهاننا هو كيف يمكننا إيجاد حل سريع لتلك المشكلة

حتى نتمكن من استئناف أعمالنا. ولكن هناك بعض المشكلات التي يكون من الصعب التعامل معها وحلها بسرعة. وقد قمنا في هذا الكتاب بمناقشة عدد كبير من نوعية تلك المشكلات التي سوف تجدها منتشرة في فصول متفرقة. وبالتأكيد، فإن أسلوب الإدارة في التعامل يعد من المشكلات التي يصعب حلها. إذ إن المديرين نادرا ما يرون أن هناك مشكلة من الأساس فيما يتعلق بأسلوبهم في التعامل. ومهما كانت الأوضاع سيئة في الوقت الحالي، فمن المحتمل حدوث تغيرات جذرية في المستقبل. فقد يتم تعيين مديرين جدد يكون لديهم أسلوب أفضل في التعامل، أو قد يبدأ المديرون الحاليون في التعامل مع فرق العمل بطريقة أكثر مرونة. ولكن في كل الأحوال يجب عليك اتباع الآتي (١) أن تعمل دائما على القيام بأعمال جديدة، (٢) أن تتحلى بالصبر والمثابرة، (٣) أن تتوقع أنه في النهاية سوف تقوم الإدارة العليا بإجراء التغييرات التي تتوافق مع طريقة تفكيرك، وأن تقوم بالتصرف على هذا الأساس.

٦١٠

المشكلة

يتعمد مديرك التالي فرض سلطته على قرارات الفريق باستمرار

مشهد عملي

في حديث لك مع السيد طلبية، مديرك التالي، دار بينكما هذا الحديث:
 السيد طلبية: "سوف يكون لنا حديث آخر أكثر جدية حول هذا الموضوع، فأنا لا أعتقد أن فريقك قد توصل إلى أي قرارات جيدة في الشهرين الماضيين"
 "ولكن يا سيد طلبية قراراتنا لم تكن بهذا السوء. وقد كان من الممكن أن يحقق كل قرار النجاح المرجو إذا كنت قد أعطيتنا الفرصة لتجربته"
 السيد طلبية: "لا تحاول أن تأخذ موقف الدفاع الآن، أنا أعلم أنك أنت وفريقك تحاولون الاجتهاد في العمل ولكنكم لا تزالون غير قادرين على أداء الأعمال التي من المفروض أن تقوموا بها. ولقد حاولت كثيرا تقديم الدعم لكم ولكنني لا أعلم إلى أي مدى سوف أستمّر في هذا"

ولم تستمر تلك المناقشة طويلا كما أنها لم تتحسن كثيرا. فمن الواضح أنه إذ لم يحدث أي تغيير في الموقف فإن الفريق سيواجه خطر توقف العمل.

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد لا يكون السيد طلبية يفضل العمل بنظام الفرق.

عندما لا تكون المؤسسة حريصة في مراقبة نظام العمل (أو حتى عندما تكون كذلك) فإن مديري الدرجة الثانية والثالثة يعتقدون أن فرق العمل تختصب منهم السلطة. كما أنهم يعتقدون غالبا أن تلك الفرق سوف تجعلهم يفقدون وظيفتهم. وفي الحقيقة، فإن فرق العمل أحيانا ما تتسبب في هذا. ولكي يتعامل المدير مع هذا الخطر الذي يحدق به، فإنه يقوم بفرض سيطرته على الفريق على اعتبار أنه يقوم بوضع قرارات غير جيدة. كما أنه يعمل على إطلاع الإدارة العليا على أن الفريق قد فشل في أداء مهمته وأن نظام العمل يتدهور. وقد تكون تلك هي سياسة السيد طلبية.

قد يعتقد السيد طلبية أن الطريقة الوحيدة لكي يظل في مركز قوة هي أن يفرض سيطرته على الفريق.

في الحالة الثالثة من هذا الفصل، لجأ المدير إلى إجراء عملية تقييم لأداء الفريق كوسيلة لكي يظل في مركز قوة (وقد تحتاج إلى الرجوع إلى هذه الحالة). وكذلك فإن فرض السيطرة على الفريق تعتبر طريقة أخرى يتبعها المديرون من أجل الإمساك بزمام الأمور. وقد تكون طريقة لكي يعلم الفريق من هو المدير الحقيقي لهم.

قد لا يشعر السيد طلبية بأنه حقا يقود الفريق إذا ما قام بالموافقة على كل قراراته.

إن هذا الموقف يعد مختلفا بعض الشيء عن الموقفين السابقين، إذ إنه توجد هنا بارقة أمل لإيجاد حل له. ومن الواضح أن السيد طلبية كان يعمل من قبل مشرفا في إحدى المؤسسات التقليدية، وبالتالي فإنه يفكر في مهمة الإشراف على أنها تتطلب توجيه العاملين وتحديد المهام التي يجب أن يقوموا بها. وحيث إنه الآن قد ترقى إلى منصب أعلى، فلم يعد يستطيع توجيه الفريق بنفس الطريقة. ولكنه لا يزال بإمكانه التصرف كمدير وذلك من خلال فرض سيطرته على قرارات الفريق.

ملحوظة

في الحالة السابقة يوجد أحد الأسباب التي من المحتمل أن تنطبق على هذا الموقف أيضا وهو أن يكون السيد طلبية غير مدرك للمعايير التي تستخدمها المؤسسة

في الحكم على القرارات. فإذا كنت تعتقد أن هذا الاحتمال قد ينطبق على حالة فريقك، فعليك الرجوع إلى هذا الجزء والاطلاع على طريقة علاج المشكلة.

علاج المشكلة

إذا كان السيد طلبية لا يفضل العمل بنظام الفرق:

يحتاج الفريق هنا إلى فحص القرارات التي يقوم بوضعها بدقة شديدة وذلك حتى يتأكد من قوتها. فإذا اقتنع الفريق بذلك تماما فسوف يكون بإمكانك أنت وباقي أفراد الفريق أن تقوموا بالتحدث مع السيد طلبية وسؤاله عن الأسباب التي تجعله يعتقد أن تلك القرارات خاطئة. ولا يجب أن تقوم بتحديه، لأنه إذا ما شعر بأنه مهدد بفقده وظيفته، فإن ذلك سوف يعقد الأمور بشكل أكبر. ولكن إذا كنت تعتقد أن السيد طلبية لا يفضل العمل بنظام الفرق وأنه يحاول أن يحل الفريق، فهنا يكون عليك أن تتصرف.

يعد هذا من المواقف القليلة التي يكون من حقلك فيها اللجوء إلى المدير الأعلى سلطة من السيد طلبية، إذ إن هذا الشخص يجب أن يعرف ماذا يحدث للفريق. ولكن يجب عليك أن توضح له أنك لا تحاول الإيقاع بالسيد طلبية أو توقيح أي ضرر به، ولكن عليك فقط أن تطلب من هذا المدير أن يقوم بإعادة الطمأنينة إلى نفس السيد طلبية بأنه لا يوجد أي خطر يهدده بفقده وظيفته (إذا كان الأمر كذلك بالفعل) في حالة إذا ما قام بتقديم الدعم المطلوب للفريق. ولكن إذا لم تفلح أي من تلك المحاولات فمن الممكن أن تحاول استبدال السيد طلبية بمدير آخر يكون أكثر تعاطفا مع الفريق. وفي هذه المرحلة، فمن حقلك أن تقوم بعمل أي شيء في حدود المعقول من أجل المحافظة على كيان الفريق.

إذا كان السيد طلبية يعتقد أن الطريقة الوحيدة لكي يظل في مركز قوة هي أن يفرض سيطرته على الفريق:

قد أشرنا في الحالة الثالثة من هذا الفصل لأحد الاقتراحات التي يمكن أن تكون مناسبة في هذا الموقف أيضا. فيجب أن تقوم باكتساب ثقة السيد طلبية حتى لا يشعر بحاجة إلى أن يمارس نفوذه على الفريق بهذه الطريقة. وقد اقترحنا في الجزء السابق إحدى الطرق التي من الممكن أن تساعد الفريق على القيام بهذا وذلك عن طريق محاولتك للتعرف على الأسباب التي تجعل السيد طلبية يرى أن تلك القرارات

خاطئة، ومن ثم تحتاج إلى فرض سيطرته عليها. فقد يتكشف لك أنه إذا ما حاول الفريق مناقشة أي قرار معه في مراحله الأولية وقبل أن يصل إلى الشكل النهائي لكي يتمكن السيد طلبية من إضافة تعديلاته ومقترحاته، فمن الممكن حينئذ أن تتمكن من إصدار القرارات المدعومة بموافقتهم. ومع استمرار حرص الفريق على أداء عمله بطريقة جيدة فيما يتعلق بوضع القرارات الصحيحة، فإن تعليقات واقتراحات السيد طلبية سوف تقل تدريجياً وبذلك يكون الفريق في حقيقة الأمر هو الذي يقوم بإصدار القرارات.

ولكن لا يجب عليك التفكير في اللجوء إلى المدير التالي للسيد طلبية إلا في حالة وصول الأمور إلى مرحلة غاية في التعقيد. فإذا تحتم عليك هذا، يجب أن يكون هدفك الوحيد هو محاولة الحصول على مدير آخر للفريق. ولكن إذا ما حاولت التصرف دون علمه ولم يتم نقل السيد طلبية، بل إنه اكتشف تلك المحاولة التي قست بها فإنه سوف يجعل الأمور أكثر صعوبة وتعقيداً. وقد يكون كافياً أن تصل الأمور إلى الحد الذي أشرنا إليه في الجزء السابق. كما أنه من المحتمل أن يحاول السيد طلبية هنا القيام بحل الفريق.

إذا كان السيد طلبية لا يشعر بأنه حقا يقود الفريق إذا ما قام بالموافقة على كل قراراته:

من الواضح أن السيد طلبية غير مدرك لأبعاد مسؤوليته الجديدة. وفي هذه الحالة، فإن أفضل ما يمكن أن يقوم به الفريق هو أن يطلب من السيد طلبية التعامل مع الفريق من منطلق كونه مدرباً ومستشاراً للفريق. ومن الممكن أن يطلب الفريق من السيد طلبية تدريبه على إجراءات وضع الميزانية أو أي موضوع آخر يكون هو على دراية كافية به ويكون الفريق في حاجة إلى التدريب عليه. كما قد يلجأ إليه بعض الأفراد أو الفريق بأكمله من أجل أن يشرح لهم كيف يمكنهم إحراز التقدم على مستوى المؤسسة. ولكن لا يجب أن تطلب منه أي شيء يجعله يبدو وكأنه يقوم بالفعل بالإشراف على الفريق. فلا يجب أن تطلب منه على سبيل المثال أن يتدخل في فض النزاع بين اثنين من أفراد الفريق.

وبينما ينشغل السيد طلبية بأعمال تدريب الفريق وتوفير الاستشارات التي يحتاج إليها، فسوف يتكون لديه مفهوم واضح عن أبعاد مسؤوليته. وقد يرى أنه بحاجة إلى الحصول على بعض التدريب لكي يتمكن من القيام بتلك المهام. وهذا التدريب من شأنه أن يؤكد على المهام التي يتضمنها منصبه الجديد. وهكذا يكون المفتاح الرئيسي

لحل هذه المشكلة ألا تحاول الضغط على السيد طلبية من أجل أن يقوم بالتغيير من تصرفاته، بل يجب أن تساعد على أن يتفهم الدور الحقيقي الذي يجب أن يلعبه مع الفريق بصفته مديرا في منصب أعلى في مؤسسة تعمل بنظام الفرق.

دعم فريق العمل

إن كثيرا من العاملين وربما معظمهم قد اعتادوا العمل طبقا للأوامر التي يتم إصدارها لهم. ولكن عندما يحدث خطأ ما أو مشكلة ما، فإنه لا توجد أي طريقة لمحاولة مواجهة الموقف. وراثيا ما كان المديرون يعتقدون أنه إذا ما قام أحد الأفراد بتوجيه أي تساؤل لهم، فإنه بذلك يكون متحديا لسلطات المدير. ويؤدي هذا إلى امتناع العاملين عن إبداء أي اعتراض ويكتفون بتبادل التعليقات فيما بينهم حول متطلبات المدير غير المعقولة. ولكنهم في النهاية يقومون بأداء الأعمال المطلوبة منهم بالطريقة التي حددها لهم المدير. ومن حسن الحظ أن هذا الوضع قد تغير اليوم خاصة في المؤسسات التي تعمل بنظام الفرق. فعندما يقوم الفريق بتدعيم أوامر العلاقة بينه وبين مديره التالي، يكون بإمكانه توجيه أي تساؤلات للمدير. لذا يجب أن تقوم أنت وفريقك بتطوير هذا النوع من العلاقة الجيدة مع المدير التالي. فعلى المدى البعيد سوف يتمكن الفريق من خلال هذه العلاقة من أداء العمل بفعالية أكبر والعمل في ظروف أكثر متعة وأكثر راحة.

٧١٠

المشكلة

يتدخل مديرك التالي في كل شئون الفريق ويرفض تفويض السلطة له

مشهد عملي

في الاجتماع الأسبوعي مع مديرك التالي حدث ما يلي:

- السيد زين: "حسنا، أنا أعتقد أنه إذا ما قمت أنت وأفراد الفريق بإجراء تلك التعديلات البسيطة، فسوف يكون لديكم خطة عمل جيدة. ويكون عليكم بعد ذلك أن تقوموا بالانتهاء من العمل على البحث المطلوب منكم وتقديمه لي لكي أقوم بمراجعته أولا. والآن لنقم بمراجعة الميزانية الخاصة بالفريق في ربيع السنة القادم "

يبدو أن هذا الاجتماع يسحب السلطة تدريجيا من الفريق مما يفقد أفراده الحماس في العمل. ومن الواضح أن السيد زين يريد التدخل في كل شئون الفريق وفي كل قرار يصل إليه. هذا ولا يشعر أي فرد في الفريق أن هذا من شأن السيد زين ولا من صميم مسؤولياته. كما أن ذلك يجعلهم يشعرون بأنهم يقومون فقط بتنفيذ توجيهات السيد زين وأنهم تابعون له.

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد يكون الفريق مازال حديثا ولذلك فإن السيد زين يقوم بمتابعة العمل عن قرب حتى يتمكن الفريق من تعلم أساسيات العمل.

لا يجب أن يترك أي مدير ناجح مجموعة عمل جديدة تقوم بأداء العمل دون الإشراف عليها. وينطبق هذا الحال أيضا على الفريق الذي يسعى إلى أن يحكم نفسه ذاتيا. فإذا كان فريقك مازال حديثا فقد يكون هذا هو السبب الذي يجعل السيد زين يقوم بالإشراف على كل أعمال الفريق.

قد لا يثق السيد زين في قدرة الفريق على إدارة شئونه.

ولكن إذا لم يكن الفريق حديثا وكان السيد زين يقوم بالإشراف على كل صغيرة وكبيرة تحدث داخل الفريق، يجب أن تتساءل عما إذا كان السيد زين لا يثق في قدرة الفريق في الاعتماد على نفسه في إدارة العمل. فقد يكون الفريق قد ارتكب بعض الأخطاء الكبيرة في الماضي والتي لا تزال عالقة بذهن السيد زين. أو قد يكون الفريق قد واجهته بعض المشكلات الخطيرة حينما قام السيد زين بتفويض الفريق للعمل على مشروع ما. فإذا حدث أي شيء من هذا، فمن المحتمل أن يكون رد فعل السيد زين لموقف الفريق هذا متمثلا في قيامه بالتدقيق في أعمال الفريق والتدخل في كل شئونه.

قد لا يكون السيد زين على علم بأي طريقة أخرى يمكنه بها إدارة الفريق.

عندما يقوم أحد المديرين الذين اعتادوا العمل في بيئة تقليدية بالإشراف على الفريق، فقد يقوم بفرض سيطرته على قرارات الفريق. أو قد يقوم بأداء دوره عن طريق التدخل في كل شئون الفريق والإشراف الدقيق على كل أعماله حتى لا تكون

هناك فرصة لاتخاذ أي قرار خطأ. وفي كلتا الحالتين، فإن المشكلة لا تكمن في نوايا المدير، ولكنها تتمثل في سوء تفهمه لكيفية قيامه بإدارة فريق مستقل يقوم بإدارة شؤونه بنفسه.

ملحوظة

يجب أن يتأكد الفريق من أنه يؤدي الأعمال المسندة إليه بكفاءة واقتدار حتى يثق السيد زين في تفويض الفريق للقيام بكل المهام. فإذا لم تكن واثقا من قدرة فريقك على القيام بمثل هذا الأداء، فعليك الرجوع لبعض الحالات التي وردت في الفصل الخامس.

علاج المشكلة

إذا كان الفريق مازال حديثا ولذلك فإن السيد زين يقوم بمتابعة العمل عن قرب حتى يتمكن الفريق من تعلم أساسيات العمل:

إذا كان الأمر كذلك، يجب عليك تقبل الإشراف الدقيق من قبل السيد زين على أعمال الفريق. ومع مرور الوقت سوف تتمكن أنت وأفراد الفريق من القيام بصياغة اقتراحات بناءة فيما يتعلق بما يجب عمله في مختلف المواقف التي يتعرض لها الفريق. وعندما تتأكد من قدرة الفريق على تكملة جزء من العمل أو الانتهاء من مهمة بسيطة، يجب أن تقوم بعرض هذا على السيد زين وتطلب منه السماح للفريق بالقيام بهذا. ولا يجب أن تفرض هذه الرغبة عليه، بل يجب أن تجعله يشعر بتقدير الفريق لتوجيهاته وإرشاداته. ولكنك فقط ترغب في أن توصل إليه رسالة مفادها أن الفريق ينمو ويزداد خبرة مع الأيام، وأنه الآن قد أصبح على قدر من الكفاءة تمكنه من الاستقلال بالعمل.

ولكن إذا لم تكن واثقا من استعداد السيد زين للتراجع ومنح الفريق المزيد من السلطة والحرية، فعليك بالتظاهر بأنك تؤمن تماما بأنه سوف يقوم بتفويض الفريق للعمل على بعض المهام. إذ إنه في حالة لو لم يكن السيد زين واثقا من رغبته في منح الفريق هذا التفويض فقد يشجعه اعتقادك بأنه على استعداد للقيام بهذا على القيام بالفعل بمنح الفريق الحرية والسلطة التي يسعى إليها. ويجب أن تحرص على التعبير عن تقديرك وامتنانك في كل مرة يقوم فيها السيد زين بتفويض مزيد من

المسئوليات للفريق. كما يجب أن تتأكد من أن الفريق يؤدي الأعمال المسندة إليه على خير وجه.

إذا كان السيد زين لا يثق في قدرة الفريق على إدارة شئونه:

يجب أن يقوم الفريق أولاً بتحليل الموقف لكي يضع يده على الأخطاء التي ارتكبها في الماضي والتي جعلت السيد زين يفقد الثقة في الفريق. وإذا كان الفريق لا يؤمن بأنه قد ارتكب أي أخطاء، فمن الواجب عليه معرفة الأسباب التي جعلت السيد زين يعتقد أن الفريق قد ارتكب بعض الأخطاء.

فإذا كان الفريق على دراية تامة بأنه قد ارتكب بعض الأخطاء، تعد تلك فرصة جيدة لكي يختبر الفريق مستوى التفاهم بينه وبين السيد زين. ويجب أن يبدأ الفريق المناقشة باعترافه بما ارتكب من أخطاء ولماذا حدث هذا. ثم يجب بعد ذلك أن يطلب الفريق من السيد زين إضافة بعض النقاط التي من الممكن ألا يكون الفريق قد التفت إليها. ويوضح مثل هذا التصرف كيف أن الفريق يقوم بالتعلم من خبراته السابقة وأنه يقوم باللجوء إلى السيد زين للمساعدة وتقديم الإرشادات. وقد يساعد هذا على قيام السيد زين بالتخفيف من السيطرة التي يفرضها على الفريق وأن يقوم بتفويض المزيد من السلطة إليه.

ولكن إذا ما رأى السيد زين بعض المواقف على أنها أخطاء في حين لم يرها الفريق كذلك، تعد هذه فرصة جيدة لكي يسأل الفريق عن الأسباب التي جعلته يعتقد أنها أخطاء. وقد يتمكن السيد زين من إقناعك أنه على صواب. ولكن إن لم يتمكن من هذا، فعليك أن تطلب منه الاستماع إلى وجهة نظرك في الموضوع. ويعد أسوأ ما قد ينتج عن هذا الموقف هو أن يتمكن الفريق من تفهم طريقة تفكير السيد زين أفضل مما يستطيع هو تفهم طريقة تفكير الفريق. وقد تتمكن من إقناعه بأن ما حدث لا يعد خطأ بالمعنى الصحيح.

إذا لم يكن السيد زين على علم بأي طريقة أخرى يمكنه بها إدارة الفريق:

إذا كانت تلك هي المشكلة، يجب أن تقوم باتباع الاقتراحات التي وردت في الاحتمال الثالث من المشكلة رقم ١٠-٦ والتي تنص على أن تقترح على السيد زين بأن يقوم بالعمل كمدرّب ومستشار للفريق. وفي هذه الحالة، فبإمكانك توضيح كيف أن الفريق بحاجة إلى هذا النوع من الدعم وليس إلى الإدارة عن قرب كما يفعل. وكلما

وضحت له دوره في تدريب الفريق وتقديم الاستشارات المختلفة له وساعدته على أداء هذا الدور، زاد هذا من استعداده لمنح الفريق مقاليد القيادة.

ويجب أن تتوخى الحرص وأنت تحاول جعل أحد مديري الإدارة العليا يقوم بتغيير أسلوبه في العمل. فقد يكون الأسلوب الذي اعتاد اتباعه هو كل ما يعرفه عن فن الإدارة أو قد تكون تلك هي الطريقة الوحيدة التي يمكنه من خلالها أداء عمله بطريقة ناجحة. فبدلاً من أن تفرض التغيير على المدير، عليك أن تقوم بتشجيعه واقتراح بعض التوجيهات التي من الممكن أن يتبناها. كما يجب أن تطلب منه المساعدة في بعض المواقف الشيء الذي يدفعه إلى أداء العمل بالصورة المطلوبة. كذلك يجب أن توجه إليه الشكر والتقدير في كل مرة يقوم فيها بتقديم الدعم إلى الفريق.

دعم فريق العمل

إذا كنت تعمل مع أحد القيادات العليا (وهذا ما يحدث معك في الواقع) فإن إحدى مسؤولياتك هي أن تقوم بإقامة علاقة جيدة معه. ونفس الشيء ينطبق على الفريق بأكمله. ولا يعنى هذا أن تكون ماكراً أو أن تحاول الضغط على المدير لكي يقوم بالتغيير من أسلوبه في العمل. ولكن هذا يتطلب منك التعرف على الأشياء التي تهتمه ثم تعمل على بذل كل ما لديك من جهد (وكذلك الفريق) من أجل تلبية تلك الأشياء. وفي الحقيقة، فإن معظم المديرين يرغبون في الشعور بالراحة تجاه الفريق قبل أن يظهروا أي استعداد لتفويض بعض المهام الكبيرة إليه أو إلى بعض أفرادهم. لذلك فإن المهمة الأولى التي يجب عليك أنت والفريق القيام بها هي أن تحاول التعرف على الأشياء التي تتسبب في شعور مديرك بالراحة ثم تقوم بالعمل بطريقة تجعل مديرك يثق في أنه سوف يكون بإمكانه الشعور بالراحة عند العمل معك.

٨١٥

المشكلة

يضغط مديرك عليك حتى يعرف من الذي ارتكب الخطأ
الذي تسبب في عدم التزام الفريق بميعاد التسليم

مشهد عملي

في حديثك لك مع مديرك دار بينكما الآتي:

- السيد منعم: "أنا أريد أن أعرف من الذي تسبب في الأضرار التي لحقت بإنتاجية الفريق الأسبوع الماضي"

- "لقد قلت لك يا سيد منعم أن الفريق بأكمله مسئول عما حدث. وقد درسنا الموقف جيدا وتأكدنا من أن هذا لن يحدث مرة أخرى"

- السيد منعم: "أنا لا أريد هذا، فأنا أعلم أن الخطأ لا يقع على الفريق بأكمله. لقد كان صلاح صادق هو السبب أليس كذلك؟"

- "أعتقد يا سيد منعم أنك دائما ما تقول لنا إنه يجب أن نعمل معا بروح الفريق، حسنا نحن كذلك، ومن هذا المنطلق أنا أقول لسيادتكم إن الفريق هو الذي ارتكب هذا الخطأ"

وتستمر هذه المناقشة لمدة دقيقة أخرى دون إحراز أي تغيير سوى ازدياد غضب السيد منعم. وبينما كنت تستعد للرحيل أكد عليك السيد منعم أنه مازال متوقعا منك أن تخبره بمرتكب الخطأ. وأنت تعلم جيدا أن هذا ليس الطريقة المفروض أن يعمل بها الفريق، ولكن ماذا ستفعل في هذا الموقف؟

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد يكون من المعروف أن صلاحا يؤدي العمل بأسلوب ضعيف وأن باقي الفريق يقوم بالتغطية عليه.

يدل هذا الموقف على وجود مشكلتين داخل الفريق. المشكلة الأولى تتمثل في قيام الفريق بالتغطية على أحد أفراده الذي يتسم بضعف أدائه الشيء الذي يتسبب في بعض المشكلات مع المدير التالي للفريق. أما المشكلة الثانية، فهي استمرار الفريق في تقبل الأداء الضعيف من قبل صلاح. وتساهم كل مشكلة في زيادة الجانب السلبي للمشكلة الأخرى.

قد يكون السيد منعم لا يشعر بالارتياح للعمل مع الفريق ويفضل العمل بنظام المهام الفردية.

عندما تقرر المؤسسات العمل بنظام الفرق، فإن كثيرا من المدراء تواجههم هذه المشكلة. إذ إنه في هيئات العمل التقليدية تكون المسؤوليات مسألة فردية محضة. وتعتبر القاعدة العامة أن يكون كل فرد مسئولا عن مهمة ما. وعندما تحدث أي مشكلة في أي من تلك المهام يقع اللوم كله على الشخص المسئول عنها. وقد لا تصدق

أن المؤسسة التي تعمل بها كانت تتبع هذه الطريقة من قبل أو أن تكون تلك النظرية واقعية. ولكن في الحقيقة تلك كانت الطريقة الرسمية لإدارة العمل من قبل والتي تم تلقيها لمعظم المدراء. فعندما يحدث ما يسوء، فإن الاستنتاج الطبيعي أن يكون فرد معين هو الذي تسبب في ذلك، وعليه فإنه يجب تحديد هذا الشخص.

قد يكون لدى السيد منعم رغبة في السيطرة على الفريق عن طريق التعامل المباشر مع الأفراد.

وهذا يعني أن السيد منعم لا يزال يفكر بطريقة المدير التقليدي. ولكن الاختلاف هنا هو أنه لا يرغب فقط في الإشراف على الفريق، ولكنه يرغب في السيطرة عليه أيضا. وقد تكون على دراية جيدة، وكذلك السيد منعم، أن إدارة الفريق بأكمله ليست بالأمر الهين. فإذا كنت تسعى إلى السيطرة على الفريق، فإن من إحدى الطرق التي تمكنك من أداء هذا هي أن تقوم بتقسيم الفريق إلى أفراد ثم تعمل على تطبيق نظرية فرق تسد.

ملحوظة

يمكن أن تكون الاحتمالات الثلاثة معا هي سبب المشكلة.

علاج المشكلة

إذا كان من المعروف أن صلاحا يؤدي العمل بأسلوب ضعيف وأن باقي الفريق يقوم بالتغطية عليه:

يجب أن يتعرف الفريق على السبب الذي جعل مستوى صلاح يضعف لهذه الدرجة. وإذا كان هذا هو وضع مؤقت نتيجة لبعض الظروف الشخصية السيئة التي يمر بها صلاح، فمن الواجب على الفريق أن يتحمل صلاحا حتى يعود مرة أخرى إلى سابق عهده. فإذا كان صلاح أحد أعضاء الفريق المنتجين، فهو يستحق هذه المساعدة من باقي أفراد الفريق.

ولكن إذا لم تكن هذه المشكلة مؤقتة، فإن قيام الفريق بالتغطية على صلاح لن يعود بالنفع على أي فرد. ولكن في هذه الحالة يكون من حق الفريق الاجتماع بصلاح ومواجهته بضعف أدائه ومناقشة الأساليب التي يمكنه من خلالها تحسين أدائه.

(انظر الحالات الموجودة في الفصل الرابع، التي تتعامل مع هذا الموقف بطرق مختلفة وكذلك الحالة رقم ٥-٨). ويكون أيضا من حق الفريق الإصرار على أن يحسن صلاح من أدائه. ولكن إذا كان من المتعارف عليه أن صلاحا يتسم بأسلوب أداء ضعيف وأن الفريق لا يزال مستمرا في تحمل هذا، فلا عجب في أن تساور السيد منعم الشكوك في أن يكون صلاح هو المتسبب في المشكلة. ولكن في الحقيقة، فإن صلاحا لا يعتبر هو المتسبب الحقيقي في هذه المشكلة، ولكن المتسبب الحقيقي هو الفريق بأكمله لأنه سمح بحدوث هذا. لذا يجب على الفريق أن يقوم بالتصرف الجماعي في هذه المشكلة.

ولكن يجب على الفريق أيضا التعامل مع رغبة السيد منعم الملحة في معرفة الشخص الذي ارتكب هذا الخطأ. فإذا كان هذا الإلحاح سمة من سمات أسلوب السيد منعم في العمل، فعليك اللجوء إلى الجزأين التاليين. ولكن إذا كان هذا التصرف جاء نتيجة لشك السيد منعم في عدم رغبة الفريق في مواجهة ضعف أداء صلاح، ففي هذه الحالة يكون رد فعل الفريق مختلفا. وقد يكون من الأفضل أن يقوم الفريق بالاعتراف بأنه يحاول التغطية على ضعف صلاح في العمل وأنه الآن قد بدأ في اتخاذ خطوات إيجابية نحو دفعه على التحسين من أدائه، وإلا فإن الفريق سوف يقوم باتخاذ إجراءات حاسمة. وعندما يتم وضع خطة للتحسين من أداء صلاح، فمن الواجب على الفريق أن يعرض هذه الخطة على السيد منعم بالإضافة إلى بعض التفاصيل التي تتعلق بمدى استجابة صلاح لهذه الخطة وقيامه بالتحسين من أدائه. ولكن يجب عليك التفكير بهذه الطريقة فقط إذا ما تأكدت من أن هذا تصرف عارض من قبل السيد منعم وأنه ليس سمة من سمات أسلوبه في الإدارة.

إذ كان السيد منعم لا يشعر بالارتياح للعمل مع الفريق ويفضل العمل بنظام المهام الفردية:

إن المشكلة هنا تتمثل في استمرار السيد منعم في العمل بنفس الأسلوب التقليدي الذي اعتاد عليه من قبل. وسوف يكون بالإمكان حل هذه المشكلة عندما يدرك السيد منعم الأبعاد المحددة لمسئوليته الجديدة ويقوم بالعمل من خلالها.

ويمكن أن يقوم الفريق بتقديم المساعدة للسيد منعم في هذا الموقف. ولكن يجب على الفريق أولا أن يتفهم أولويات السيد منعم ويتأكد من أنه يعمل في ضوء تلك الأولويات. كما يجب أن يشعر السيد منعم بأن الفريق يقدم له المساندة والدعم حتى وإن لم يكن بإمكانه توزيع المسؤوليات على الأفراد. ويجب أن تقوم أنت وأفراد الفريق بالتعبير عن تقديركم للسيد منعم في كل مرة يقوم فيها بتصرف يتفق مع

التصرفات التي تصدر عن أي مدير جيد لفرق العمل، على سبيل المثال عندما يقوم بدعم قرار جماعي للفريق أو عندما يقوم بالعمل كمدرّب أو كمستشار للفريق أكثر من كونه مديراً له. كما يجب أن تطلب منه أن يمدد الفريق بما يجب أن يمدّه به أي مدرّب ناجح مثل الاستشارة، التوجيه، الدعم وما إلى ذلك. وقد يكون على الفريق أن يقوم بتشجيع السيد منعم على العمل في ضوء مسؤولياته الجديدة حتى وإن كان لا يعلم ما هي تلك المسؤوليات بالتحديد. وعندما يرى السيد منعم أنه يستطيع القيام بعمله بهذه الطريقة مع استمرار الفريق في تقديم أداء جيد، فسوف يشعر بالارتياح تجاه هذا الأسلوب في العمل. (ويوجد المزيد من الاقتراحات حول كيفية التعامل مع مدير مازال يعيش في مسؤوليات الماضي في الحالتين ١٠-٣ و ١٠-٧)

إذا كان لدى السيد منعم رغبة في السيطرة على الفريق عن طريق التعامل المباشر مع الأفراد:

إن طريقة حل المشكلة هنا تتمثل ببساطة في قيام الفريق بالحيلولة دون تمكن السيد منعم من تشتيت صفوف الفريق وتقسيمه إلى أفراد.

ويمكن للفريق القيام بهذا عن طريق الحصول على دعم من الفرق الأخرى إذا كان هذا ممكناً أو من المدراء التاليين الآخرين. وإذا كان أحد من الفريق على علاقة جيدة بأحد المدراء الذين في مستوى إداري أعلى من مستوى السيد منعم، يجب الاستفادة من تلك العلاقة في لفت النظر إلى ما يقوم به السيد منعم من تصرفات مع الفريق. وفي تلك الأثناء يجب أن يصر الفريق على التماسك والمحافظة على كينونته كفريق واحد مهما حدث. كما يجب أن يستمر الفريق في الاستجابة لكل متطلبات السيد منعم والتي من الممكن تلبيتها كفريق (وكما توضح العديد من الحالات، فإن الفريق يمكنه القيام بهذا عندما يكون على دراية تامة بالاهتمامات الخاصة بالسيد منعم ويعمل على الاستجابة لها بفعالية).

دعم فريق العمل

توضح هذه الحالة مدى أهمية أن يقوم الفريق بالاستجابة إلى متطلبات واهتمامات مديره، وأيضاً أن يرى نفسه دائماً على أنه فريق واحد متماسك وليس مجموعة من الأفراد. ولا يتم تشكيل فرق العمل بناء على قرار فردي، كما أن الفرق لا تتوقف على كونها فرقا بناء على قرار فردي. ولكن الأهم من هذا كله هو أن الفريق يكون فريقاً عندما يؤمن بذلك تماماً. وبصفتك قائداً للفريق، فمن إحدى مسؤولياتك الأساسية هي أن تتأكد أن الفريق يرى نفسه دائماً على أنه فريق واحد

متناسك. ويمكن القيام بهذا من خلال عدة طرق. وتتمثل إحدى هذه الطرق في التأكد من أن الفريق يكون مسئولاً عن أي شيء يقوم به حتى عندما يقوم أحد الأفراد بتصرف فردي.

٩١٠

المشكلة

تم فرض اثنين من الأعضاء على الفريق في حين أنه لا يحتاج إليهما

مشهد عملي

في حديث لك مع مديرك التالي دار بينكما الآتي:

– "ولكن يا كارم، نحن لا نحتاج إلى أي أعضاء جدد في الفريق" ويتبين من صوتك كم الإحباط الذي تشعر به.

– كارم: "يجب أن تهدأ قليلاً، فإن سالما وباسلا من العمالة الجيدة، ولكننا فقط لا نجد مكاناً مناسباً لهما. ولقد قاما من قبل بممارسة بعض من نوعية الأعمال التي يقوم بها فريقك. وهذا الوضع سوف يكون مؤقتاً. فإذا لم يحدث تفاعل بينهما وبين باقي أفراد الفريق، فسوف نحاول أن نجد لهما مكاناً آخر"

– "ولكن "

وبالرغم من محاولتك للاستمرار في المناقشة، فمن الواضح أن المناقشة قد حسمت لصالح السيد كارم. وسوف يقوم سالم وباسل بالانضمام إلى الفريق مع بداية الأسبوع القادم.

وأنت تعتقد أن الفريق ليس بحاجة إلى هذا. فلقد تمكنت أخيراً من تحقيق موازنة جيدة بين كم العمل المسند إلى الفريق وبين مهارات الأفراد. كما أن أفراد الفريق قد أصبح بإمكانهم الآن العمل معا بفعالية. ولكن ماذا سوف تفعل في هذه المشكلة؟

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد يكون سالم وباسل من العمالة الجيدة ولكنهما يعانيان من البطالة المقنعة.

كثيرا ما يحتاج بعض أفراد الفريق الممتازين إلى القيام بالعمل على بعض المهام الجديدة من وقت لآخر. وقد يكون فريق سالم وباسل قد تم حله دون أن يكون لهما أي دور في هذا. كما قد يكون من المحتمل أنهما تركا فريقهما الناجح لأنهما كانا عمالة زائدة به. ولكن مهما كانت الأسباب، يجب عليك أولا أن تفترض أنهما سوف يضيفان قيمة جديدة إلى الفريق.

قد ترغب المؤسسة في أن ترى ما إذا كان بإمكان سالم وباسل أن يكونا أعضاء ناجحين في فريق ما.

وقد يتشابه هذا الموقف مع الموقف السابق، إلا أن هناك اختلافا واحدا وهو أنه في هذه الحالة يكون لدى المؤسسة بعض الأسباب التي تجعلها تعتقد أن سالما وباسلا ليست لديهما القدرة على النجاح في كونهم أعضاء في فريق عمل. فمن المحتمل أنهما قد اعتادا على العمل الفردي، ولكن الفريق لا يوجد به أي أعمال فردية. ومن المحتمل أنهما لم يشعرا بالانسجام مع باقي أفراد الفريق الآخر الذي عملا به من قبل.

قد تكون المؤسسة قد قامت بضم سالم وباسل إلى فريقك رغبة في التخلص منهما.

قد يكون بإمكان سالم وباسل العمل بفعالية داخل الفريق ولكنهما لم يقوما بهذا بعد. ومهما كان السبب، فإن المؤسسة ترغب في ضمهما إلى فريقك.

ملحوظة

يجب أن تحرص على أن تطلع الفريق على ما سوف يحدث. ولكن يجب أن يقرر الفريق، سواء بتشجيع منك أم لا، أنه لن يقوم بصب جام غضبه على هذين الفردين بسبب ما قامت به المؤسسة من محاولة فرضهما على الفريق. وبالتأكيد، فإن الفريق سوف يقوم بالترحيب بهما. كم أنه لن يحاول استبعادهما من الفريق، إذ إن هذا يجب أن يكون الحل الأخير الذي يلجأ إليه الفريق وذلك لخطورته.

ويجب أن يبدأ الفريق في التعامل مع هذا الموقف بافتراض أن المؤسسة قد قامت بضم كل من سالم وباسل إليه لما لديهما من سمعة طيبة في العمل. وبمعنى آخر يجب أن يقوم الفريق بالنظر إلى الموقف على اعتبار أنه مجاملة من المؤسسة. ولكن

هذا لا يساهم في حل المشكلة، ولكنه على الأقل يحول دون حدوث أي تعصيدات في الموقف قد تنتج عن انزعاج الفريق من رأي المؤسسة به وتقييمها له. ولكن مهما كان رأي المؤسسة في الفريق، فإن تمكن الفريق من التعامل مع هذا الموقف سوف يزيد من قيمة الفريق ويضعه في موقف جيد.

علاج المشكلة

إذا كان سالم وباسل من العمالة الجيدة ولكنهم يعانيان من البطالة المفقعة:

من الممكن أن تقوم هنا بتحويل الموقف في صالح الفريق. إذ يجب عليك أن تقوم بالبحث عن بعض المهام الإضافية التي لم يستطع الفريق القيام بها نتيجة لقلّة عدد أفرادها. كما يمكنك أن تتوسع في مستوى الخدمات التي تقدمها لعملائك مستعينا بالأعضاء الجدد على القيام بهذا. كذلك يجب أن ترى ما إذا كان للفريق بعض الأهداف التي طالما أراد العمل على تنفيذها، ولكن قلّة عدد الأفراد حالت دون تحقيق ذلك. ولكنك الآن يمكنك تحقيق كل هذا من خلال الاستفادة من هذا الموقف على الوجه الأمثل. إذ يجب عليك أن تعمل على دمج سالم وباسل في دائرة أعمال الفريق وتحاول تحقيق أقصى استفادة من وجودهما مع الفريق. ويجب أن تتأكد من أنهما قد تمكنا من الإسهام في العمل بسرعة. ولكن يجب أن تحذر ألا تسند إليهما الأعمال التي لا يرغب باقي أفراد الفريق في القيام بها. إذ إنه إذا فعلت هذا وكانا على درجة كبيرة من الكفاءة، فإنك سوف تخسرهما بسرعة وسوف تتبدد كل خططك الجديدة.

ولكن إذا لم يكن باستطاعة الفريق تغيير مهمته أو التوسع في الخدمات التي يقدمها للعملاء، فمن الممكن البحث عن الفرق الأخرى التي تقوم بأعمال مشابهة لنوعية أعمال الفريق، وتحديد ما إذا كانت تلك الفرق ترغب في الاستفادة من أحد الأعضاء الجدد أو كليهما. وإذا كان الأمر كذلك، فقم بعمل عرض مشترك على الإدارة العليا يقوم فيه فريقك والفريق الآخر بطلب نقل سالم أو باسل للعمل في الفريق الآخر حيث يمكنهما الإسهام في العمل بشكل أفضل. (ولا يجب عليك التفكير في هذا الحل إلا إذا كنت مقتنعا تماما بكفاءة هذين الشخصين).

ولكن إذا لم تنجح أي من تلك الاقتراحات في حل هذه المشكلة، فربما كان هذا هو الوقت المناسب الذي يجب أن تهتم فيه بأن يقوم كل فرد في الفريق بالتدريب

على مجموعة كبيرة من المهارات التي من الممكن أن تعود بالنفع على الفريق. ويجب أن تقوم بتحديد الأفراد الذين سوف يتلقون تلك الدورات التدريبية، بما فيهم سالم وباسل، ثم قم بإرسالهم إلى هناك. ولكن إذا لم تتوافر تلك النوعية من التدريب داخل المؤسسة، فقم بإرسالهم إلى إحدى الجامعات أو الكليات المحلية. ويجب أن تعطى الفريق الوقت الكافي للاطلاع على بعض الموضوعات المفيدة. واحرص على أن تقوم بموازنة التدريب بين أفراد الفريق. (كما يجب أن تحصل أنت أيضا على بعض التدريب). ولا يجب أن يحصل أي فرد في الفريق على عدد أكبر من التدريبات مقارنة بباقي الأفراد. وقد تكون تلك فرصة جيدة لكي تقوم باستخلاص بعض الأفكار الجديدة التي يمكنك من خلالها إجراء بعض التوسعات في الفريق بما يجعله يستوعب الأفراد الجدد.

إذا كانت المؤسسة ترغب في أن ترى ما إذا كان بإمكان سالم وباسل أن يكونا أعضاء ناجحين في فريق ما:

يجب على الفريق في هذه الحالة محاولة دمج سالم وباسل في دائرة أعمال الفريق حتى يكونا عضوين مؤثرين. وهذا يتطلب من الفريق إسناد بعض الأعمال الحقيقية لهما ومحاولة إيجاد الفرص للتقريب بينهم وبين باقي أفراد الفريق. وقد يكون الموقف مليئا بالصعوبات في البداية، ولكنه سوف يمكن الفريق من إدراك ما إذا كان بإمكان كل من سالم وباسل أن يكونا عضوين فعالين في الفريق. ونستعرض في الفصلين الأول والثالث كثيرا من المشكلات التي تحدث للفريق بسبب الأشخاص الذين يفضلون العمل الفردي. فإذا ما كانت هذه هي المشكلة، فقد ترغب في الرجوع إلى تلك الحالات لمزيد من الاقتراحات.

ولكن إذا ما تكشف لك أن سالما وباسلا يتميزان بأداء جيد وفعال، فعليك الرجوع إلى الجزء السابق واتباع كل الاقتراحات الواردة به. ولكن يجب أن تعلم أنه ليس بالضرورة أن يصلح كل شخص لأن يكون عضوا فعالا في الفريق. فقد يشعر سالم وباسل بعدم الارتياح في العمل مع الآخرين. (ولكن لا يجب أن تصل إلى هذا الاستنتاج إلا بعد منحهما الفرصة لإثبات ذلك). ولكن إذا كانت لديهما رغبة واضحة في ألا يكونا أعضاء في الفريق، يجب عليك أن ترفع الأمر إلى الإدارة العليا ومناقشة كيفية وضع الخطوط العريضة لمستقبل إيجابي لهما.

وبينما تقوم بهذا يجب أن تؤكد لهما وللإدارة العليا أنهما على مستوى جيد من الأداء. وإذا كان من الممكن، فعليك القيام بعمل بعض التوصيات المحددة بخصوص

نوع العمل الذي يسرعون في أدائه. كما يجب أن تذكر بعض التفاصيل عن الأعمال التي يفضلن العمل عليها والتي يمكنهما أدائها ببراعة.

إذا كانت المؤسسة قد قامت بضم سالم وباسل إلى فريقك رغبة في التخلص منهما:

إن هذا الموقف يعد مؤلماً حقاً. فمهما كان مستوى فريقك، فإن اضطرابه إلى أن يضم اثنين من الأعضاء لا يحتاج إليهما وأيضاً ليسا على مستوى جيد من الأداء سوف يعوق الفريق في العمل.

وقد تحتاج إلى أن تجتمع بأفراد الفريق بشكل فردي أو في مجموعات صغيرة من أجل أن تتأكد من الوصول إلى قرار جماعي فيما يتعلق بإصرار الفريق على أن يتصف الأعضاء الجدد بالإنتاجية والفعالية. كما يجب أن تحصل على موافقة الفريق بأنه سوف يخصص لهما الوقت والجهد الكافي لإيجاد الفرص التي يمكنهما من خلالها القيام بهذا. كما يجب عليك أن تجعل سالما وباسلا يتفهمان أنهما أعضاء في الفريق وأنه من المتوقع أن يقوما بأداء العمل من هذا المنطلق.

واحرص على تطبيق هذا الحل عليهما. وقد تجد أن أحدهما أو حتى كليهما قد بدأ في الاستجابة بفاعلية لتلك الطريقة. إذ قد يكونان لم يسبق لهما من قبل أن يتوقع منهما أحد تقديم هذا المستوى من الأداء. ولكن قد لا يتمكن أحدهما أو كلاهما من أداء العمل بالأسلوب المتوقع. ويمكنك السماح لهما باختلاق كل الأعذار التي يعتقدان أنها السبب في عدم قدرتهما على أداء العمل بالمستوى المتوقع منهما. كما يجب أن تقوم بمساعدتهما إذا ما تطلب الأمر. ولكن يجب التأكيد دائماً على أهمية وصولهما إلى مستوى الأداء المطلوب. ولكن إذا لم يتمكننا من ذلك، فاحرص على أن تقوم بنقلهما من الفريق بأي طريقة لائقة. ولا يجب أن تجعلهما يستمران مع الفريق لأي مدة من الوقت بعد اكتشافك لهذه الحقيقة.

(قد يكون بإمكانك الحصول على بعض الاقتراحات المفيدة من خلال الحالات

١-٤، ٤-٦، و٥-٨).

دعم فريق العمل

مما لاشك فيه أننا جميعاً نواجهنا الكثير من المشكلات سواء في العمل أو في المنزل. ولكن الشيء الذي يميز الأفراد والفرق والمؤسسات الناجحة في طريقة تعاملهم

مع تلك المشكلات هو محاولاتهم إمالة اللثام عن الفرص الخفية التي قد تتفتت عنها تلك المشكلات. وقد تشير بعض المشكلات إلى عدم جدوى بعض الأعمال التي يعكف عليها الفريق حالياً. وعندما لا يتعدى الموقف كونه مشكلة حقيقية، هنا يكون على الفريق محاولة إيجاد حل لتلك المشكلة بأسرع وقت ممكن ثم العودة لاستئناف عمله مرة أخرى. ولكن عندما يرى الفريق أن هناك فرصة ما تلوح في الأفق، فإن تلك الفرص قد توجه الفريق إلى وجهة جديدة لا تؤدي فقط إلى حل المشكلة، بل إنها أيضاً تساعد على زيادة فعالية الفريق عما كانت عليه. وينطبق هذا الوضع على الموقف الذي أشرنا إليه في هذه الحالة. فإنه عندما قام الفريق بالتعامل مع هذين الشخصين على أنهما يمثلان فرصة جيدة، فقد تمكن الفريق من تحقيق أقصى استفادة ممكنة منهما تتمثل في قيامه بأداء بعض الأعمال الهامة التي كان يستحيل عليه القيام بها من قبل. ويجب أن تعلم أنه من الصعب تجنب المشكلات. لذلك احرص على أن تنمي داخل الفريق القدرة على اكتشاف الفرص التي تختفي وراء تلك المشكلات.

١٠١

المشكلة

يرضب الفريق في تغيير مهمته ولكن مديره التالي لا يوافق على ذلك

مشهد عملي

عند عودتك من مكتب المدير يدور الحديث التالي بينك وبين أحد أفراد الفريق:

- لطفي: "من تعبيرات وجهك أستطيع أن أخمن أن السيد عبد الخالق قد رفض الطلب الذي تقدمنا به إليه من أجل تغيير مهمتنا"

- "إنه لم يرفض فقط يا لطفي، بل إنه امتنع تماماً حتى عن محاولة التفكير في الموضوع. وقد سلم لي ملف العرض وقال لي إن المهمة المسندة إلينا جيدة بما يكفي ولا تحتاج إلى أي مناقشات أخرى"

- "ماذا؟ ولكننا بحاجة إلى هذا التغيير، ماذا يمكننا أن نفعل الآن؟"

وتتساءل أنت أيضاً عما يمكنكم عمله في هذا الموقف.

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد يكون السيد عبد الخالق يحاول تجنب التغيير.

قد تلجأ الكثير من المؤسسات إلى العمل بنظام الفرق وذلك لقدرة فرق العمل على التعامل مع التغييرات المستمرة والمتلاحقة التي تواجهها بطريقة أكثر فعالية من مجموعات العمل التقليدية. ولكن هذا لا يعنى أن كل فرد في المؤسسة أو أن كل فرد في الإدارة يمكنه التعامل مع تلك التغييرات. وقد يكون السيد عبد الخالق من الأشخاص الذين لا يحبون التغيير. فقد يكون قد قام بالتغيير من مسؤولياته على مضض لكى يصبح مديراً للفريق. ولكنه يريد المحافظة على أكبر قدر ممكن من الاستقرار في عمله الجديد.

قد لا ترغب المؤسسة في تغيير مهام الفرق التي تم إسنادها لها من البداية.

وقد تمتد عدم الرغبة في التغيير لتتعدى السيد عبد الخالق وتصل إلى الإدارة العليا التي من الممكن ألا يكون لديها رغبة في إجراء أي تغييرات على مهام فرق العمل. ولا نحتاج بأن نشير إلى أن هذا الموقف يعد أصعب من الموقف السابق إذ إن السيد عبد الخالق هنا يتصرف بناء على الأوامر التي صدرت إليه من الإدارة العليا.

قد يكون السيد عبد الخالق غير راض عن الفريق وقد استغل هذا الموقف لكي يعبر عن هذا الشعور.

وبينما يكون هذا الموقف غير محبب للفريق، فإنه قد يكون أسهلها على الإطلاق. فليسبب من الأسباب يشعر السيد عبد الخالق بغضب شديد تجاه الفريق. فمن المحتمل أنه يعتقد أن الفريق قد قام بتجاهل أحد الاقتراحات التي قام بتقديمها، أو أن الفريق لم يقيم باتتبع توجيهاته فيما يتعلق بأحد الموضوعات. أو قد يكون الفريق قد قام باتخاذ أحد القرارات الهامة دون الرجوع إليه. ومهما كان السبب فبدلاً من أن يقوم السيد عبد الخالق بالتعامل مع الموقف مباشرة، فإنه قد لجأ إلى التعبير عن غضبه من الفريق عن طريق رفض الموافقة على طلبه في تغيير المهمة المسندة إليه.

ملحوظة

في الكثير من الحالات التي وردت في هذا الكتاب كان من إحدى الطرق المقترحة للعلاج القيام بتغيير مهمة الفريق. ولكن في هذه الحالة لا يكون لدى المدير أي رغبة

في السماح للفريق بتغيير مهمته. وهذا يجعل من الأهمية أن نركز على تلك الحالة ونحاول تفهم كل أبعادها.

علاج المشكلة

إذا كان السيد عبد الخالق يحاول تجنب التغيير:

إذا كانت هذه هي الحال، فإن هذا يعني مع الأسف أن السيد عبد الخالق سوف يكون غير مستعد لتغيير رأيه في هذا الموضوع خلال أسبوع أو شهر من الآن. لذلك فلا توجد أي فائدة من محاولة التعامل مع هذا الموقف بطريقة مباشرة. ولكن يجب عليك أن تحاول أنت وأفراد الفريق اكتساب ثقة السيد عبد الخالق. كما يجب أن تحاول التعرف على رغباته والعمل على تلبية تلك الرغبات في الحدود التي تسمح بها إمكانيات الفريق. وعندما تتمكن من بناء جسور الثقة بين الفريق وبين السيد عبد الخالق، فإن ذلك سوف يؤدي إلى شعوره بالراحة في التعامل مع الفريق. وإذا ما بدا لك أنه أصبح الآن على استعداد لتقبل التغيير، يمكنك أن تعاود فتح باب المناقشة في هذا الموضوع مرة أخرى.

ولكن قد يكون الموقف لا يحتمل الانتظار كل هذا الوقت. فقد تكون مهمة الفريق الحالية لا تتناسب بالمرّة مع إمكانيات الفريق. أو قد تكون تلك المهمة تحتوي على بعض المسؤوليات المختلفة التي لا تتوافق مع بعضها البعض أو مع مهام الفرق الأخرى. كما قد ترغب في إجراء هذا التغيير حتى تتمكن أنت وأحد الفرق الأخرى من تبادل المسؤوليات فيما بينكما حتى يحصل كل فريق في النهاية على مهمة متوافقة، متجانسة. وقد يكون من الممكن أن تقوم بذلك بطريقة غير رسمية ودون علم السيد عبد الخالق. فإذا كنت تستطيع القيام بهذا، فعليك أن تقرر أولاً ما إذا كان تغيير بعض مسؤوليات الفريق يستحق المخاطرة باحتمال أن يكتشف السيد عبد الخالق أمر الفريق. ومن ناحية أخرى، فإنه إذا ما قمت بتبادل بعض المسؤوليات مع أحد الفرق الأخرى بطريقة غير رسمية وحدث وأن اكتشف السيد عبد الخالق هذا الأمر، فقد يتسبب هذا في رفع الموضوع إلى الإدارة العليا الشيء الذي يمكن اعتباره فرصة جيدة للفريق.

إذا لم ترغب المؤسسة في تغيير مهام الفرق التي تم إسنادها لها

من البداية:

قد تعرضنا في الفقرة السابقة لإحدى النقاط الهامة التي تتعلق بما إذا كان الأمر يستحق أن يقوم الفريق بالمخاطرة في تغيير مهمته بطريقة غير رسمية. ومن المحتمل أن يكون السيد عبد الخالق على استعداد لتقبل التغيير الذي يريده الفريق في حالة إذا كان هذا التغيير سيتم بطريقة غير رسمية. وقد يكون قد رفض الموافقة على قيام الفريق بالتغيير فقط استجابة منه لأوامر الإدارة العليا. فإذا كانت علاقة الفريق جيدة بالسيد عبد الخالق، فقد يكون من المفضل أن يقوم الفريق باستشارته والحصول على موافقة غير معلنة منه بأن يقوم الفريق بتغيير مهمته بطريقة غير رسمية. وهنا يجب عليك أن تقوم بالتحدث معه بعيدا عن الرسميات وأن تطلعه على ما يريد الفريق القيام به. كما يجب أن تؤكد عليه أن الفريق مستعدا لتحمل كافة العواقب إذا ما حدث وافتضح أمره أو إذا ما تقدم أي أحد بالشكوى من هذا التغيير. ولكن كل ما ترغب فيه هو أن تحيط السيد عبد الخالق علما بما ينوي الفريق عمله حتى يقوم بتوجيه الفريق إلى الأسلوب الذي يجب أن يتبعه عند قيامه بالتغيير. ويعتمد هذا الموقف تماما على علاقة الفريق بالسيد عبد الخالق. فإذا كانت تلك العلاقة قوية، فسوف يكون بالإمكان القيام بتلك العملية.

ولكن إذا لم تكن هناك علاقة قوية بين الفريق وبين السيد عبد الخالق، يكون على الفريق إما الانتظار حتى تتحسن تلك العلاقة أو حتى تقوم المؤسسة بتغيير سياستها، أو أن يقوم الفريق بالمخاطرة بالقيام بهذا التغيير بطريقة غير رسمية.

إذا كان السيد عبد الخالق غير راض عن الفريق وقد استغل هذا الموقف لكي يعبر عن هذا الشعور:

إذا كنت قد قمت بالاطلاع على العديد من الحالات التي يتم فيها التعبير عن مشكلة غير معلنة بطريقة مختلفة، فأنت تعلم تماما ما يجب عليك فعله. ويكون عليك هنا أن تحاول معرفة الأسباب التي أدت إلى غضب السيد عبد الخالق من الفريق ومحاولة التعامل مع تلك الأسباب. وقد يتطلب الأمر تكاتف جهود كل أفراد الفريق معا. فقد يكون أحد أفراد الفريق أو أحد أفراد الفرق الأخرى على دراية بالأشياء التي أغضبت السيد عبد الخالق، ولماذا تسببت في غضبه. وقد تأمل في أن يتمكن الفريق من الحصول على تلك الإجابات. فإذا حدث هذا، فعليك أن تذهب أنت وأفراد الفريق إلى السيد عبد الخالق لمواجهته بما توصلتم إليه من حقائق وتطلبون منه مناقشة الموضوع بصراحة للعمل على إيجاد حل ما لإزالة هذا الخلاف.

ولكن إذا لم تتمكن من الوصول إلى الأسباب الحقيقية لغضب السيد عبد الخالق من الفريق، فليس أمامك سوى أن تقوم بتوجيه سؤال مباشر له. فقد تقول له مثلا

”إننا لدينا شعور قوي بأن رفضك للتفكير في موضوع تغيير مهمة الفريق قد يرجع إلى أحد الأخطاء التي ارتكبتها والتي لا نعلم ما هي. فهل يمكنك أن تصارحنا بتلك الأسباب حتى نتمكن من مناقشة الأمر معا ونتأكد من أن هذا لن يحدث مجددا؟“ وحتى إذا كانت علاقة الفريق بالسيد عبد الخالق غير جيدة، فإن اتباع هذا الأسلوب المباشر والواضح في التعامل مع هذه المشكلة قد يؤدي بثمار طيبة. فإذا حدث هذا، فإن آثاره ستنعكس على تقوية العلاقة بين الطرفين.

دعم فريق العمل

في المؤسسات التي تعمل بنظام الفرق المستقلة قد يواجه أحد الفرق بعض المشكلات التي تتعلق بما إذا كان يجب عليه التعامل مع مشكلة ما بنفسه دون الحصول على موافقة الإدارة أم لا. وفي الحقيقة، فلا توجد إجابة محددة على هذا التساؤل. إذ إن فرق العمل تكون بحاجة إلى التنسيق فيما بينها بواسطة الإدارة العليا حتى يكون هناك تناغم في العمل بينها وأن تعمل معا على تحقيق الهدف العام للمؤسسة. ولكن من ناحية أخرى، فقد تم تشكيل فرق العمل التي تتمتع بالإدارة الذاتية لكي تتمكن من تحديد المشكلات والعمل على حلها بسرعة وكفاءة. وفي معظم الأحيان، تكون هناك حاجة إلى الحصول على توجيهات موحدة من قبل الإدارة. ولكن في أحيان أخرى يتطلب الأمر من الفريق التمسك بما يراه من وجهة نظره صحيحا ويشعر في تنفيذه بينما يأمل أن تقوم المؤسسة في النهاية بتقبل الأمر الواقع. ويتطلب القيام بتلك المخاطرة أن يكون الفريق على درجة كبيرة من النضج حتى يتمكن من تقييم الموقف باقتدار وفعالية ومحاولة التوصل إلى الاستنتاج الصحيح.

١١٠

المشكلة

مديرك التالي غير معجب بأداء الفريق

مشهد عملي

في حديث بينك وبين مديرك التالي دار بينكما هذا الحوار:

- السيد فارس: "أعتقد أنك وفريقك فخورين بأنكم استطعتم خلال الشهر الماضي إنجاز العمل في الميعاد المحدد وأيضا زيادة معدل الإنتاج بنسبة ١٠٪ عن المعدل المعتاد"

- "نعم يا سيد فارس فلقد كان شهرا مثمرا بالنسبة لنا"

- السيد فارس: "حسنا، ولكنني غير منبهير بما أنجزه الفريق. فأنا أعتقد أنه كان من السهل على الفريق أن يقوم بزيادة معدل الإنتاج إلى ٢٠٪ بدلا من ١٠٪. وبالرغم من أنني لا أعلم الطريقة التي يدار بها العمل داخل الفريق، فإنني أعتقد أن معدل العمل الذي ينتجه الفريق يعد قليلا جدا بالمقارنة بكم الوقت المتاح له. لدرجة أنه من الممكن أن يقوم الفريق بالانتهاء من العمل في الوقت المحدد له حتى وإذا عمل أفراداه نصف الوقت فقط"

وبالرغم من محاولتك لمناقشة الأمر بمزيد من التوسع، فإنه لا فائدة من ذلك. من الواضح أن السيد فارس مقتنع تماما بوجهة نظره. في حين أنك تعتقد أن الفريق سوف يضطر إلى العمل تحت ضغط شديد من أجل زيادة معدل الإنتاج مرة أخرى بنسبة ١٠٪، فكيف ستتمكن من إقناع السيد فارس بهذا؟

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد يكون معدل إنتاجية الفريق قليلا جدا.

إنه من السهل أن يقوم الفريق بالعمل من خلال بعض الإجراءات النمطية المريحة التي يعتقد أنها تمكنه من تحقيق معدل إنتاج جيد. (انظر السبب الثاني وعلاجه في المشكلة رقم ١٠-٢ كمثال آخر). وقد يكون لهذا الشعور وقع طيب على الفريق. وفي الحقيقة، فلا يوجد ما يعيب تلك الطريقة على المدى القريب. إذ إنها تساعد الفريق على أداء العمل بطريقة أوتوماتيكية لفترة من الوقت. ولكن إذا ما استمرت تلك الطريقة على المدى البعيد، يمكنها أن تقتل روح الطموح لدى الفريق كما أنها تمنعه من تحقيق المزيد من التقدم في العمل. وباختصار، فإننا نستطيع أن نقول إن تلك الإجراءات النمطية المريحة لا تتعدى كونها مكافأة مؤقتة للفريق ولكنها لا يجب أن تكون المنهج الذي يسير عليه الفريق في العمل شهرا بعد شهر. (إذ من الممكن أن يتحول هذا الوضع إلى حالة من الجمود والركود).

من المحتمل أن السيد فارس كان يؤدي عمله بكفاءة عندما كان في نفس الكدر الوظيفي لأفراد الفريق، وبالتالي فهو يتوقع نفس مستوى الأداء من الجميع.

غالبا ما يتم ترقية الأفراد إلى مناصب إدارية عليا بناء على أدائهم المتميز. ولا يعنى ذلك أن هذا هو أفضل المعايير التي يتم من خلالها منح الترقيات للأفراد، ولكنها تعد أكثر المعايير شيوعا. وقد يكون هذا هو الحال مع السيد فارس. فمن المحتمل أنه كان أحد الأفراد المتميزين في العمل والذين وصلوا إلى أعلى مستويات الأداء. وبناء على ذلك فهو يتوقع نفس مستوى الأداء من كل فرد في الفريق أو على الأقل مستوى مقاربا له.

قد يكون السيد فارس لا يفضل العمل بنظام الفرق.

وهاهى حالة أخرى لمدير يقوم بالتعامل مع الفريق ليس عن اقتناع ولكن نتيجة لأنه مضطر للقيام بذلك. ويعد هذا الموقف في غاية الخطورة فقد تكون لدى السيد فارس نية مبيتة لإثبات أن الفريق لا يحقق معدلات إنتاجية عالية. فإذا تمكن من تحقيق هذا، فمن المحتمل أن تقوم المؤسسة بإلغاء نظام فرق العمل والعودة إلى نظام المجموعات التقليدية مرة أخرى. (ولكن من المحتمل ألا يحدث هذا، ولكن إذا ما كان لدى السيد فارس إيمان بأن هذا من الممكن حدوثه، فسوف يتصرف على هذا الأساس).

علاج المشكلة

إذا كان معدل إنتاجية الفريق قليلا جدا:

إذا ما بدا لك أن الفريق لا يعمل بمعايير إنتاجية قوية، يجب أن تطرح هذا الأمر على الفريق. فإذا كان هناك إجماع آراء على أن الفريق يؤدي العمل بنوع من التراخي وأن الأفراد يعملون بطريقة آلية ولا يقومون بالتفكير كثيرا فيما يؤدونه من أعمال، فقد حان الوقت لكي يقوم الفريق ببعض عمليات التطوير والتوسع.

وهناك العديد من العوامل التي تحدد إلى أي مدى يمكن أن يقوم الفريق بهذا التوسع. ومن أهم تلك العوامل هو مناقشة الموقف مع السيد فارس ومحاولة الحصول على انطباعاته وآرائه حول هذا الموضوع بكل التفاصيل الممكنة. كما يجب أن يطلب منه الفريق توضيح الأسباب التي تجعل معايير الفريق الحالية غير قوية، وما هو

المستوى الذي يجب أن تصل إليه تلك المعايير حتى يقتنع السيد فارس بجدية الفريق في الوصول إلى مستويات جيدة في الأداء.

وبعد الانتهاء من مراجعة المعايير الجديدة للفريق وإجراء كل التعديلات الممكنة عليها يجب أن تقوم بعرضها على الفريق. وحاول أن تحصل على موافقة جماعية من أفراد الفريق بأن تلك المعايير سوف تصيح الهدف الأساسي للفريق. ثم قم بالتخطيط لكيفية قيام الفريق بتحقيق هذا الهدف، ثم اعمل جاهدا على تحقيقه (مع التأكد من إطلاع السيد فارس على تطورات الموقف وعلى تمكن الفريق من تحقيق هذا الهدف). ويجب على الفريق أن يحرص دائما على استخدام تلك المعايير للوصول إلى المستويات المطلوبة بل وتخطيها.

إذا كان السيد فارس يؤدي عمله بكفاءة عندما كان في نفس الكدر الوظيفي لأفراد الفريق، وبالتالي فهو يتوقع نفس مستوى الأداء من الجميع:

إذا كان فريقك مقتنعا أن هذا هو سبب المشكلة، فإن الحل يكون سهلا وبسيطا. إذ يمكنك أن تطلب من السيد فارس مساعدة الفريق على تحسين مستواه في العمل. وبالطبع، فأنت لا ترغب في أن يمضي السيد فارس الكثير من الوقت مع الفريق ولكنك فقط تريده أن يوضح لأفراد الفريق كيف كان يتمكن من أداء العمل بهذا المستوى المرتفع. وقد يكون من المفيد أن يقوم السيد فارس بأداء أعمال الفريق لمدة قصيرة لكي يوضح للفريق بطريقة عملية كيف كان يقوم بالتعامل مع كل جزئية في العمل. أو قد يقوم السيد فارس بتوضيح سياسته العامة في العمل. ولكن المهم هو أن توضح للسيد فارس رغبة الفريق في التعلم والاستفادة منه.

ويجب عليك بعد ذلك أن تقوم بالعمل في ضوء توجيهات السيد فارس. فيجب أن تقوم بتطبيق كل الوسائل والأساليب التي كان يتبعها في العمل حتى تصبح أشبه برووتين ثابت. ولكن لا يجب أن تكتفي بهذا فحسب. إذ إنه في حالة إذا ما أردت أن تقتنع السيد فارس بأن الفريق يعد حالة استثنائية، فإن الأمر سوف يتطلب منك مجهودا أكبر يزيد عن كونه مجرد محاولة محاكاة أسلوب السيد فارس في العمل. فيجب أن يقوم الفريق بالتطوير من تلك الأساليب ومحاولة تحسينها بالقدر الذي يمكنه من التفوق على مستوى أداء السيد فارس والوصول إلى مستوى أعلى. كما يجب أن توجه إليه التحية والشكر على مساعدة الفريق في التحسين من مستوى أدائه.

إذا كان السيد فارس لا يفضل العمل بنظام الفرق:

لكي تتمكن من التعامل مع هذا الموقف الخطير يجب أن يحرص الفريق أولاً على تحقيق معدلات إنتاج عالية بصفة مستمرة. ويمكنك استخدام كل الاقتراحات الموجودة في الأجزاء السابقة والتي تنطبق على هذا الموقف. كما يجب أن تقف على مستوى أداء الفرق الأخرى وتؤكد من أن فريقك على الأقل في نفس مستواهم. وقد يستمر السيد فارس في الشكوى من مستوى أداء الفريق. ولكن إذا ما كانت المقارنة بين أداء الفريق وبين أداء الفرق الأخرى في صالح الفريق، فإن الإدارة لن تلتفت إلى ما سيقوله السيد فارس.

كما يجب أن تحاول أيضاً التغيير من موقف السيد فارس والتعرف على الأسباب التي تجعله لا يفضل العمل بنظام الفرق. فقد يشعر السيد فارس بأن الفريق يسحب منه المسؤوليات التي من المفروض أن يقوم بها. كما قد يشعر بأنه لا يمكنه السيطرة على الفريق وأنه لا يستطيع ممارسه مهام منصبه كمدير. وقد تعرضت الكثير من الحالات السابقة في هذا الفصل لهذه المشكلة. فعليك الرجوع إلى تلك الحالات والعمل على استخدام الاقتراحات التي تناسبك. ومهما كانت درجة عدم تقبل السيد فارس لفرق العمل، فإن هدف الفريق الأساسي يجب أن يكون إزالة الحواجز بين الفريق وبين السيد فارس وجعله يأخذ جانب الفريق ويقدم له الدعم المستمر. وقد يكون هذا الهدف صعب التحقيق ولكنه غير مستحيل. ولا يجب عليك أن تدع اليأس يتسلل إلى نفسك أو إلى الفريق.

دعم فريق العمل

إذا كان قيام الفريق بزيادة معدل إنتاجيته في العمل يعود عليه بالكثير من النفع المتمثل في حصول أفرادها على مكافآت مالية كبيرة أو حصول الفريق على تقدير المؤسسة أو شعوره بالرضا الذاتي واعتباره مثلاً يحتذى به، فإن كل هذا قد يشجع الفريق على القيام بتحقيق طفرة كبيرة في معدلات إنتاجه. ويجب أن يحدد الفريق نسبة الزيادة في معدلات إنتاجه والتي بإمكانه الوصول إليها. وقد يبدو الأمر كله سخيفاً وغير هام بالنسبة لك في حالة إذا ما أردت الاستمرار على نفس مستوى الأداء الذي تعمل عليه حالياً. ولكن إذا ما أردت الارتقاء بفريقك ومحاولة دفعه إلى التحليق عالياً واكتشاف آفاق جديدة، فمن الواجب عليك الالتزام بتحسين مستوى أداء الفريق وتحقيق أعلى معدلات الإنتاج.

١٢١٠

المشكلة

لا يتم تقدير الفريق على أدائه الجيد

مشهد عملي

بعد انتهاءك من اجتماع إدارة الفرق تهول مسرعا للحاق باجتماعك مع الفريق الذي تأخرت عليه بالفعل لبضع دقائق. وبمجرد دخولك إلى قاعة الاجتماعات يوجه إليك أحد الأفراد السؤال التالي:

– جمال: "حسنا، ماذا قال المدراء عن فريقنا؟"

– "لا شيء"

– هادي: "ماذا تعني بلا شيء؟ إننا في ربع السنة الماضي تمكنا من الوصول إلى كل أهدافنا بل وتخطيناها. كما قمنا بالانتهاء من العمل على اثنين من المشاريع الخاصة في وقت قياسي. بالإضافة إلى أننا قد حققنا أعلى معدلات لإرضاء العملاء والتي لم يسبق لنا الوصول إليها من قبل"

– جمال: "نعم، كما أنه يعد أعلى المعدلات بين كل الفرق الأخرى على الإطلاق"

– "أنا أعلم هذا، فلقد قمنا بعمل رائع. ولكن كل ما كان يشغل بال الحضور في هذا الاجتماع هو كيف يمكن لكل مسئول أن يقوم بتقليل نسبة الإمدادات التي يستخدمها قدر الإمكان ومحاولة مراقبة الميزانية الخاصة بفريقه. وفي الحقيقة لم يلاحظ أحد أننا استطعنا أن نقلل ميزانية الفريق لربع السنة القادم بنسبة ١٠٪ عن ربع السنة الماضي."

ويتسلل إليك شعور بالفطور وفقدان الحماس كما يحدث مع باقي أفراد الفريق. وتتساءل إلى أي مدى سوف يستمر الفريق في أداء عمل جيد في حين أنه لا يوجد من يبدي أي اهتمام.

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد يكون مديرك التالي أو المدير الأعلى منه (أو حتى المؤسسة بشكل عام) ليس لديه أي فكرة عن أهمية القيام بتوجيه اهتمام خاص للفرق التي تحقق أداء متميزاً.

علاج المشكلة

يجب على الفريق أولاً أن يدرك تماماً أن معظم المؤسسات لا تفهم معنى توجيه اهتمام أو تقدير خاص لأحد الفرق. وحتى إذا كان هناك عدد قليل من المدراء الذين يتفهمون هذا، فإنهم لا يقومون بتطبيق تلك الطريقة في الواقع العملي. ولكن وجهة النظر السائدة بين المسؤولين هي أنه إذا قمت بأداء عملك بطريقة صحيحة، فلماذا يجب توجيه الشكر والتقدير إليك على قيامك بهذا.

ويجب أن يكون لديك نوع من التعاطف مع المديرين إذ إنهم لا يحصلون إلا على قدر ضئيل من الاهتمام والتقدير. وتعتقد الكثير من الشركات أن استمرار المدير في منصبه وحصوله على المكافآت المالية في نهاية العام يعد قدراً كافياً من الاهتمام والتقدير.

وبالطبع فإنه تمشياً مع هذه السياسة، فإن أي خطأ يحدث يتم ملاحظته وتسليط الأضواء عليه في الحال. كما أنه يوجد الكثير من المديرين الذين يعتقدون أنه يجب القيام بتعنيف كل فرد في الفريق من وقت لآخر.

ويكون لدى كل مؤسسة نظام التقدير الخاص بها. وبالتأكيد، فإن المكافآت المالية تعد قليلة جداً كما أنها لا تصل إلى مبالغ كبيرة. وهي تتسبب في إثارة غيرة باقي الأفراد (بما فيهم المدراء). كما أن تلك المكافآت تأتي بعد وقت طويل من الانتهاء من العمل الذي استحق الفريق عليه تلك المكافآت. ولكن الأهم من هذا أن العمل الذي تسبب في حصول الفريق على تلك المكافآت مثل دعم اتخاذ المبادرات فيما يتعلق بنظام الجودة الجديد، من النادر أن يكون هو نفس العمل الذي يتسبب في حصولك على ترقية، أو حتى أن يكون هو العمل الذي يتسبب في شعور المدراء بالسعادة والرضا عنك وعن فريقك.

ومما سبق نستطيع أن نقول إنه يجب على فريقك وعلى الفرق الأخرى القيام بما يمكنهم عمله للتغيير من موقف المؤسسة السلبي تجاه المكافآت. ولكن هذا ليس هو

الموضوع الرئيسي هنا. ولكن الموضوع الأكثر أهمية هو أن تحرص على أن تغدق الاهتمام والتقدير على أفراد الفريق.

ويجب أن تقوم أنت وكل فرد في الفريق بتوجيه المديح والثناء لبعضكم البعض على الأقل أربع مرات في مقابل كل مرة تقوم فيها بالشكوى أو بالانتقاد. ويجب أن تعلم أن هذا هو الحد الأدنى. فإذا قمت بتقديم المدح والثناء من عشر إلى عشرين مرة لكل نقد، فإن كل فرد في الفريق سوف يمكنه أداء العمل بطريقة أفضل.

ولكن إذا لم يقم الفريق بعمل أي شيء يستحق عليه الثناء، فمن المحتمل أن تكون أنت سبب المشكلة نتيجة لعدم اهتمامك بما يقوم به الفريق من أعمال. ويجب أن تتذكر كيف أنك تشعر بالرضا عندما يقوم الآخرون بالوفاء بالتزاماتهم تجاهك. كما يجب أن تتذكر كيف أنك أنت شخصيا تحتاج إلى من يقدر المجهود القليل الذي تبذله من أجل الوفاء ببعض الالتزامات. وهكذا، فإن كل يوم في العمل يكون مليئا بالأحداث التي تتطلب منك أن تقوم بالثناء على الفريق. وهنا يجب عليك محاولة العثور على تلك المواقف وملاحظتها.

وقد يبدو هذا نوعا من الإفراط في التفاؤل، لأنه من المحتمل أن تكون أنت وأفراد الفريق قد كنتم تعملون من قبل في بيئة عمل مشابهة لتلك التي توجد داخل المؤسسة التي تعملون بها حاليا. ولكن يجب أن تنسى هذا الأسلوب، وأن تقوم بالتركيز لمدة شهر أو شهرين على تحديد النواحي الإيجابية في أحوال الفريق والأعمال التي يقدمها. كما يجب أن تندرب على القيام بتقديم الثناء والشكر للفريق على تلك الأشياء. وقد لا يساعد هذا كثيرا على تغيير موقف فرق العمل، ولكن في بعض الأحيان يحدث هذا بالفعل. وسوف يشعر كل فرد حينئذ بالارتياح للعمل داخل الفريق.

وعندما يجيد الفريق تبادل الثناء والمديح على مستوى أفرادهم، فإنه يكون عليك أن تقوم بالتوسع في هذا العمل في كل اتجاه. فيمكنك مثلا أن تقوم بتوجيه الاهتمام والتقدير لما تقدمه لك الفرق الأخرى من مساعدات في العمل. كما يجب توجيه الشكر والتقدير لعملائك، وكذلك للإدارة العليا، عندما يقومون بتسهيل عمل الفريق ومساعدته على زيادة إنتاجيته. ولكن يجب عليك الحذر إذ إنه من المحتمل أن ينتشر أسلوب التقدير والثناء هذا على مستوى المؤسسة بأكملها.

وقد يساعد موقف الفريق هذا على أن تقوم المؤسسة باتباع هذا النظام أيضا والعمل على تقديم الثناء والتقدير لفرق العمل عندما يكون هناك سبب لذلك. ولكن

إذا لم يحدث هذا، فإنه يكفي أن تقوم أنت وفريقك وباقي الفرق الأخرى بتقديم الشكر والتقدير لبعضكم البعض.

دعم فريق العمل

سوف تساعدك تلك المشكلة بشكل عام على دعم فريقك. لذلك يجب عليك أن تتعامل معها بكثير من الجدية.

١٣١٠

المشكلة

لا يؤمن مديرك التالي بنظام فرق العمل
ومن ثم فإنه لا يقدم أي دعم للفريق

مشهد عملي

“ماذا حدث في اجتماع الأقسام؟”

– “باختصار قام السيد يوسف بوضعنا في مهيب الريح. فعندما قام اثنان من الفرق الأخرى بتوجيه بعض الشكاوى التي تتعلق بأداء الفريق، لم يكتف السيد يوسف فقط بالموافقة على كلامهما بل إنه قام هو أيضا بمهاجمة الفريق وانتقاده. كذلك قام بالشكوى للجميع بأن الفريق لا يؤدي العمل بالطريقة التي من المفروض عليه اتباعها. وعندما قام أحد المدراء الذين لا أعرفهم بالشكوى من فرق العمل بشكل عام، قام السيد يوسف بالتصديق على كلامه وكان هناك الكثير من الشغب والفوضى”

وهنا تتمثل المشكلة في قيام الفريق بالعمل بكفاءة وفعالية في حين أن مديرك التالي لا يقوم بأي شيء سوى توجيه الانتقادات إلى الفريق. فما الذي يمكنك أن تفعله أنت وأفراد الفريق؟

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد لا يكون الفريق يؤدي الأعمال المسندة إليه بكفاءة.

ومرة أخرى يكون الفريق في مشكلة كبيرة تتعلق بعدم قدرته على أداء العمل بالمستوى الجيد الذي كان من المتوقع أن يقوم به.

قد يكون السيد يوسف يشعر وكأنه فقد قدرته على السيطرة.

عندما لا يتم توفير الإعداد الجيد للمديرين التقليديين حتى يتمكنوا من العمل مع الفرق، يكون من الصعب عليهم إدراك أنهم يؤدون دوراً جديداً تماماً في العمل. وأحياناً يحدث هذا أيضاً حتى عندما يتم توفير الإعداد الجيد لهؤلاء المديرين. إذ إنهم يميلون أكثر إلى الاستمرار في أداء الدور الذي اعتادوا عليه من قبل والذي يتمثل في قيامهم بالسيطرة على مجموعات العمل أو الفرق. وقد لا يكون السيد يوسف قد اتخذ قراره بعد بشأن فرض سيطرته على الفريق، ولكنه يقوم فقط بإدارته بنفس الأسلوب القديم الذي اعتاد عليه.

لا يرغب السيد يوسف في العمل مع الفرق كما أنه لا يرغب في تفهم أسلوب إدارة الفرق.

قد لا يكون لدى السيد يوسف أي رغبة في التعامل مع فرق العمل من الأساس. كما قد لا يكون لديه أدنى استعداد للقيام بتفهم طريقة إدارة الفرق. فهو لا يعلم ما الذي يريده الفريق منه لكي ينجح، كما أنه في الحقيقة لا يهتم بأن يعلم.

علاج المشكلة

إذا لم يكن الفريق يؤدي الأعمال المسندة إليه بكفاءة:

لكي يتمكن الفريق من معرفة ما إذا كان هذا هو السبب الحقيقي وراء المشكلة، يجب عليه أن يقوم بتقييم أدائه في العمل بطريقة موضوعية. وقد تكون أيضاً فكرة جيدة إذا ما قام الفريق بالتحدث مع بعض الفرق الأخرى المشابهة له بغرض عمل مقارنة بين مستوى أداء الفريق ومستوى أداء تلك الفرق. ويجب أن يكون فريقك على نفس مستوى الفرق الأخرى، ولكن إذا لم يكن الأمر كذلك فقد يكون أداء الفريق مسؤولاً مسئولية مباشرة عن رأي السيد يوسف في فرق العمل.

فإذا كان هناك أي شك أن مستوى أداء الفريق لا يرتقي إلى نفس مستوى أداء الفرق الأخرى، يجب عليك أن تبدأ على الفور في التعامل مع هذه المشكلة. ولكن يجب أن تعرف أولاً ما الذي يحتاج إليه الفريق لكي يحسن من أدائه. ويمكنك أن

تتحدث مع الفرق الأخرى بهذا الشأن. كما يمكنك أن تتحدث مع السيد يوسف للتعرف على الأسباب التي تجعله غير راض عن الفريق. ثم قم بما يجب عليك أن تفعله من أجل التحسين من الوضع مع التأكد من اطلاع السيد يوسف على تطورات الموقف. (وقد تجد بعض الاقتراحات المفيدة في الحالات التي تعرضنا لها في بداية هذا الفصل وأيضاً في الفصل الخامس).

وتذكر أنه كما أكدنا في الحالات السابقة من هذا الفصل، فإن الفريق يحتاج إلى أن يعرف بالتحديد ما الذي يتوقعه السيد يوسف منه. ومهما كان مستوى أداء الفريق ومهما حقق الفريق من تطور في أدائه، فإن السيد يوسف سوف يقوم في كل الأحوال بتقييم الفريق من خلال معايير الشخصية في الحكم على مثل تلك المواقف. فإذا كانت المشكلة تتمثل في أن السيد يوسف غير معجب بأداء الفريق، فإن الطريقة الوحيدة لحل هذه المشكلة هي قيام الفريق باستيعاب توقعات السيد يوسف والقيام بالعمل على تحقيق تلك التوقعات.

إذا كان السيد يوسف يشعر وكأنه فقد قدرته على السيطرة:

إن من أولى المهام التي يجب أن يقوم بها الفريق هنا أن يحاول بث روح الطمأنينة داخل نفس السيد يوسف والتأكيد على أنه لا يزال في موقع سيطرة. وهذا يتطلب من الفريق إطلاع السيد يوسف باستمرار على مجريات الأمور. كما يجب أن يتعرف الفريق على القرارات التي يهتم بها السيد يوسف على وجه التحديد ويقوم بعرضها عليه أولاً. وأيضاً يمكن أن يقوم الفريق بإبداء رغبته في الحصول على بعض النصائح من السيد يوسف فيما يتعلق ببعض الموضوعات التي تهتم. وبالتأكيد، فإن مثل تلك التصرفات تؤثر على صلاحيات الفريق في الإدارة الذاتية، ولكن إذا كان هذا هو ما يتطلبه الأمر حتى يبقي الفريق على كينونته، فإنه أمر يستحق التضحية. وفي نفس الوقت يجب أن يقوم الفريق بالعمل على بعض الحلول طويلة المدى. ويمكن أن يقوم الفريق هنا باستخدام أسلوب أداء معين على المدى القصير يمكنه من زيادة شعور السيد يوسف بالارتياح تجاه فرق العمل. كما يجب أن يقوم الفريق بتوجيه السيد يوسف نحو أداء دوره كمدير بأسلوب يبتعد قدر الإمكان عن الرغبة في السيطرة بينما يركز على الدور الذي يجب أن يقوم به من أجل تقديم الدعم والمساندة للفريق. وإذا سنحت الفرصة للفريق، فبإمكانك توجيه بعض الملاحظات غير المباشرة لمدير السيد يوسف والتي تتعلق باهتمام السيد يوسف بموضوع السيطرة على الفريق. فقد يساعد هذا التصرف على قيام المؤسسة بتوفير التدريب المناسب

للسيد يوسف لكي يتمكن من التأقلم مع متطلبات دوره الجديد. ومهما كانت الطريقة التي يتبعها الفريق من أجل تحقيق ذلك، فمن الواجب عليه القيام بتطوير قدرته على الإدارة الذاتية وشعوره بالاستقلالية على المدى البعيد.

إذا لم تكن لدى السيد يوسف رغبة في العمل مع الفرق وأيضاً لم تكن لديه رغبة في تفهم أسلوب إدارة الفرق:

في هذا الموقف يجب على الفريق أن يقوم بمحاولة العثور على مصدر آخر للدعم والمساندة عوضاً عن السيد يوسف. ولكي يتمكن الفريق من القيام بهذا يجب عليه أولاً أن يؤدي الأعمال المسندة إليه بكفاءة. فقد يلجأ السيد يوسف إلى جمع آراء الفرق الأخرى للتأكيد على أن فريقك يتسم بأداء ضعيف. ولكن إذا لم يتوجه أي من الفرق الأخرى بالشكوى من أداء الفريق، فلن يكون بمقدور السيد يوسف القيام بهذا. ويجب أن تحرص على إقامة علاقات جيدة مع الفرق الأخرى وذلك عن طريق تقديم المساعدة لهم على الانتهاء من مهمتهم. وسوف تقوم تلك الفرق في مقابل هذا بتقديم الدعم والمساندة إلى الفريق بدلا من السيد يوسف. وإذا كان لدى أي من أفراد الفريق علاقات جيدة بأحد المدراء الذين في مستوى أعلى من السيد يوسف، يجب أن تحرص على تنمية تلك العلاقة. ويجب أن تقوم بكل المحاولات الممكنة من أجل توفير الدعم للفريق من كل الجهات الممكنة.

ولكن هذا لا يعني أن يقوم الفريق بالاستغناء عن السيد يوسف تماما. ولكن يجب على الفريق أن يستمر في العمل على الخطة طويلة المدى والتي تسعى إلى تغيير موقف السيد يوسف وتحويله إلى شخص يقوم بتقديم الدعم اللازم للفريق. فيجب أن يستمر الفريق في إطلاعه على مجريات الأمور. كما يجب أن تقوم بانتهاز كل الفرص الممكنة لكي تتأكد من أن السيد يوسف على علم بالإنجازات التي حققها الفريق. كذلك يجب أن تحرص على التعرف على الأشياء التي تهمه وأن تؤكد له أن أفضل الطرق لتحقيق تلك الأشياء هي أن يقوم بتقديم الدعم اللازم للفريق. (على سبيل المثال إذا كان السيد يوسف يهتم بتحقيق الاستقرار في العمل ويفضل الابتعاد عن التقلبات المستمرة، فيمكنك هنا أن تحصل على مساندة من خلال استعراض بعض المواقف التي استطاع فيها الفريق تجنب الدخول في منازعات مع فريق آخر). ولا يجب أن تياس، بل يجب أن تستمر في العمل من أجل الحصول على مساندة السيد يوسف للفريق. وهناك احتمال قوي بأن تكمل مجهوداتك بالنجاح وأن تحصل في النهاية على دعم ومساندة السيد يوسف للفريق في وقت أقرب مما تتخيل.

دعم فريق العمل

عندما يرفض أحد المدراء تقديم الدعم المطلوب لفريقك، فقد يكون من السهل عليك أن تقرر أن هذا هو أسلوب هذا الشخص في العمل وأن تتقبل الأمر على ما هو عليه. ولكن لا يجب عليك أن تفعل هذا، إذ إن المديرين مثلهم مثل أي فرد آخر يتغيرون من وقت لآخر. فإن المدير الذي لا يهتم بفريقك هذا العام قد يكون العام القادم من أكثر المتحمسين لتقديم الدعم والمساندة له. (وتذكر أن العكس أيضا يكون صحيحا إذا لم يستمر الفريق في أداء العمل بالمستوى المطلوب). وهنا تكون طريقة حل تلك المشكلة سهلة للغاية. إذ يجب عليك أن تقوم بالتعرف على الأشياء التي تهم هذا المدير وأن تحرص على أن يقوم الفريق بتوفيرها له. ويتطلب هذا الأمر أن يقوم الفريق بعمل دراسة عميقة لشخصية المدير وتفهم كل أبعاده. فيجب أن يعرف الفريق ما إذا كان المدير يفضل تجنب التقلبات في العمل أم أنه يهتم بأن يتم النظر إليه على أنه مدير مبتكر ومبدع. كما يجب أن يضع الفريق يديه على النوايا الخفية لدى هذا المدير ومعرفة ما إذا كان يرغب في الحصول على ترقية أو أنه يرغب في المقام الأول في أن يكون ذا سمعة طيبة بين رؤسائه. ويجب أن يتمكن أي فريق ناجح من الإلمام بكل تلك المعلومات عن مديره وأن يعمل جاهدا لكي يقوم بإمداده بما يحتاج إليه. وفي مقابل هذا، فمن المتوقع أن يحصل الفريق على المزيد والمزيد من الاستقلالية والقدرة على الإدارة الذاتية.

١٤١٠

المشكلة

يفكر مديرك التالي في حل الفريق
واعادة توزيع أفرادها على الفرق الأخرى

مشهد عملي

يأتي إليك أحد أفراد الفريق بخير غير سار:

– "لدى خير يجب أن أطلعك عليه"

"وما هو؟"

- "لقد كنت أتحدث مع شاكر النمر منذ قليل وقد أخبرني أحد أفراد فريقه أنه سمع السيد بدر الدين يتحدث إلى مدير فريقه ويعبر له عن رغبته الجادة في حل فريقنا وإعادة توزيعنا على الفرق الأخرى"

"هل أنت متأكد من أن هذا هو ما سمعته؟ فهل حقا يرغب السيد بدر الدين في حل الفريق؟"

- "لقد طلبت من هذا الشخص أن يعيد علي ما قاله وقيمت بتوجيه العديد من الأسئلة إليه. ولكن من الواضح أن السيد بدر الدين قد صرح بهذا بالفعل"

وقد كنت تعلم أن الأمور لم تكن على ما يرام في الفترة الأخيرة. ولكن الفريق كان يعمل جاهدا على تنفيذ كل توجيهات السيد بدر الدين، ولكن من الواضح أن هذا لم يقلح. لكن ما الذي يجب عمله إذن؟



الأسباب المحتملة للمشكلة

قد يكون أداء الفريق ضعيفا.

إذا لم يكن فريقك على مستوى جيد بالمقارنة بالفرق الأخرى، فلا عجب في أن يفكر مديرك التالي في القيام بحل الفريق. فمن المؤكد أنه بهذه الطريقة سوف تتمكن المؤسسة من الحصول على مستوى أفضل من الأداء بوجه عام.

قد لا يفهم الفريق ما يريده السيد بدر الدين منه.

قد تحدث هذه المشكلة عندما يكون لدى السيد بدر الدين بعض التوقعات فيما يتعلق بأداء الفريق والتي تختلف تماما عن التوقعات التي يضعها الفريق لنفسه. ويمكنك هنا الرجوع إلى الحالات الأولى التي استعرضناها في هذا الفصل والتي كانت تتعلق بعدم علم الفريق بتوقعات مديره التالي. ولا يهم هنا كيف يقوم الفريق بالحكم على نفسه، فإذا لم يكن ملما بالمعايير التي يستخدمها مديره التالي في الحكم عليه فإنه في مشكلة كبيرة.

قد لا يكون السيد بدر الدين معجبا بنظام فرق العمل.

تعرضت الكثير من الحالات في هذا الفصل، وكانت آخرها هي الحالة السابقة، لنفس هذا الموقف المتمثل في أن يكون لدى مديرك التالي رغبة حقيقية في التخلص

من نظام فرق العمل. وقد تكون هذه هي الحال هنا. فقد يعتقد السيد بدر الدين أنه يستطيع أن يستغل ضعف أداء فريقك في قيامه بحل الفريق. وقد لا يتمكن السيد بدر الدين بفعلته هذه من التخلص من كل فرق العمل دفعة واحدة ولكنها تعد أولى قطرات الغيث قبل أن ينهمر.

ملحوظة

لا يجب أن تقوم باتخاذ أي من الخطوات التالية إلا بعد أن تتأكد من أن السيد بدر الدين قد صرح بالفعل برغبته في حل الفريق وأن الأمر لم يكن مجرد محاولة للتنفيس عن ضيقه منه. ويمكنك أن تسأله عن ذلك مباشرة إذا كان هذا بالإمكان. ولكن إذا تعذر هذا يمكنك التحري عن صحة الموضوع عن طريق توجيه الأسئلة للفرق الأخرى أو حتى للمديرين الآخرين الذين قد يكون لك أو لأي من أفراد الفريق علاقة جيدة بهم.

علاج المشكلة

إذا كان أداء الفريق ضعيفا:

يجب أن تعلم ما إذا كان هناك وقت كاف لكي تقوم بالعمل على الحيلولة دون حل فريقك. ولكن هذا الأمر يتوقف على مدى ضعف أداء الفريق ومدى قدرة الفريق على القيام بالتحسين من مستوى أدائه في أسرع وقت ممكن. وكما أكدنا في الكثير من الحالات السابقة، فإن الفريق يحتاج إلى أن يقوم بعملية تحليل موضوعية لمستوى أدائه لتحديد مواطن الضعف. وقد يكون من المفيد أن تقوم بالتحدث مع الفرق الأخرى وعمل مقارنة بين مستوى أدائهم ومستوى أداء فريقك. ومهما كان ما ستفعله في هذا الموقف، فمن الواجب عليك أن تصل إلى معرفة أسباب ضعف أداء الفريق في أسرع وقت ممكن ثم تبدأ في محاولة تصحيح الأوضاع.

ويجب أن تتأكد من أن السيد بدر الدين يعلم بأن الفريق على علم بأنه دون المستوى المطلوب وأنه يعمل جاهدا على التحسين من موقعه في أسرع وقت ممكن. وإذا كانت علاقة الفريق بالسيد بدر الدين قوية بما يكفي، فبإمكانه أن يقوم بسؤاله عن صحة الأخبار التي وردت إليه فيما يتعلق برغبته في حل الفريق. فإذا ما صدق السيد بدر الدين على ذلك، يمكنك أن تجلس معه على مائدة المفاوضات لكي تتمكن

من تحديد التعديلات التي يجب أن يقوم بها الفريق والتوقيت المناسب للقيام بها. فقد يساعد هذا في أن يكون لديك أنت وباقي أفراد الفريق رؤية واضحة للموقف.

إذا لم يفهم الفريق ما يريده السيد بدر الدين منه:

إذا كان فريقك لا يعلم ما هي الأشياء التي تهم السيد بدر الدين في المقام الأول، فإن عليه أن يحاول معرفتها في أسرع وقت ممكن. وقد يكون السبب في غضب السيد بدر الدين من الفريق أنه يرى أن الفريق لا يعمل من خلال معدلات إنتاجية عالية. أو قد يرى أن الفريق لا يمكنه الانتهاء من المهام المسندة إليه بالسرعة التي يتوقعها منه. كما قد يكون السبب هو عدم قيام الفريق بالحصول على موافقة السيد بدر الدين على بعض الأمور عندما يتطلب الموقف هذا. وقد يكون هناك العديد من الأسباب المحتملة ولكن المهم هنا هو أن يتعرف الفريق على الأسباب الحقيقية من وجهة نظر السيد بدر الدين نفسه. ويجب أن تعرف بالتحديد ماذا يتوقع السيد بدر الدين من الفريق وكيف عجز الفريق عن تلبية تلك التوقعات. ويمكنك الحصول على تلك المعلومات مباشرة من السيد بدر الدين إذا كان هذا بالإمكان. ولكن إذا لم يكن هذا ممكناً، يجب عليك اللجوء إلى الاختيار الثاني وهو التحدث مع بعض الأفراد أو بعض الفرق الأخرى التي سبق لها وأن عملت مع السيد بدر الدين أو تحت إشرافه. والمهم هنا هو أن تتوصل لتلك المعلومات بأي طريقة.

وبعد ذلك يجب أن يبدأ الفريق في العمل. فيجب أن يتأكد الفريق أولاً من أن كل فرد على دراية تامة برغبات السيد بدر الدين. كما يجب أن يقوم الفريق بوضع استراتيجية عمل تمكنه من تلبية تلك الرغبات. ثم بعد ذلك يمكنك أن تقوم بعرض تلك الخطة على السيد بدر الدين موضحاً له الخطوات التي سوف يسير عليها الفريق والجدول الزمني لتلك الخطة. وعندما ينتهي الفريق من كل خطوة يجب أن يتأكد من أن السيد بدر الدين يتفهم قدر الإنجاز الذي حققه. وأيضاً يجب أن يتأكد الفريق باستمرار من أن السيد بدر الدين يتفهم العمل الذي يقوم به الفريق بطريقة صحيحة. كما يجب أن يتأكد الفريق من أنه يسير في الاتجاه الصحيح. ولكن إذا لم يكن الأمر كذلك، فقم بإجراء التعديلات المطلوبة على الخطة ثم استأنف العمل مرة أخرى.

إذا لم يكن السيد بدر الدين معجباً بنظام فرق العمل:

كما يقولون دائما فإن أفضل طرق الدفاع الهجوم. وبالنسبة للفرق، فإن أفضل طرق الهجوم هي الحرص على الاستمرار في أداء العمل بطريقة فعالة. ولا يمكن للفريق عمل أي شيء في ظل هذه الظروف إلا إذا قام بهذا.

وقد يساعدك أداؤك الفعال على التأثير على السيد بدر الدين وحثه على التغيير من موقفه. وعليه فإن الأمر يستحق المحاولة. ويجب عليك أن ترى ما إذا كان السيد بدر الدين سوف يؤكد على رغبته في حل الفريق. فإذا حدث هذا، فعليك سؤاله عن الأسباب التي دفعته لاتخاذ هذا القرار. فإذا ما بدا لك أنه مصرا على القيام بحل الفريق، يمكنك أن تتخطاه وترفع الأمر إلى مديره التالي. ويجب أن تحرص على عرض الموقف بطريقة جيدة لكي تتمكن من المطالبة بوضع الفريق تحت إشراف شخص آخر. ولكن إذا فشلت في هذه المهمة، فإن السيد بدر الدين سوف يقوم بكل تأكيد ببذل أقصى جهد ممكن لكي يقوم بحل الفريق. ولكن تلك كانت رغبته من البداية، لذلك فإنك لم تخسر شيئا من تلك المحاولة.

دعم فريق العمل

إن العمل مثل الحياة يعتمد على اختيار التوقيت المناسب. ففي بعض الأحيان يمكنك أن تحول دون أن يقوم أحد المديرين باتخاذ قرارات مصيرية تتعلق بالفريق وذلك عن طريق تطبيق أحد الاقتراحات السابقة (أو التي وردت في هذا الفصل). ولكن في أحيان أخرى قد لا يمكنك القيام بهذا لأي سبب من الأسباب. فإذا تأكد لك أنه ليس هناك أمل في تغيير الموقف لصالحك، يجب أن تقوم بتغيير وجهتك والتركيز على نقطة أخرى. فبدلا من أن تقاوم قرار السيد بدر الدين بحل الفريق يمكنك أن تبدأ في التخطيط للوضع الجديد من أجل تحقيق أقصى استفادة ممكنة منه. وفي هذه الحالة يمكنك البدء في دراسة احتمالات توزيع أفراد الفريق على الفرق الأخرى. وهكذا، فإذا أصر السيد بدر الدين على تنفيذ خطته بحل الفريق، فسوف يكون لدى الفريق على الأقل بعض الاقتراحات حول كيفية تحقيق أقصى استفادة من أفرادهم. كما أنه يمكن للفريق القيام بتسهيل عملية نقل الأفراد إلى الفرق الأخرى. وأحيانا يستحق الأمر القيام بخوض المعارك التي تبدو وكأنها خاسرة في حالة ما إذا كان هناك الدعم الكافي. ولكن في الواقع، فإنه لا يجب تضییع الوقت في خوض معارك خاسرة.

١٥.١٠

المشكلة

يتوقع من فريقك أن يعمل بنفس طريقة مجموعات العمل التقليدية

مشهد عملي

في أحد اجتماعاتك مع الفريق دار بينكم الآتي:

- مرتضى: "هل الأمر بهذا السوء؟"

- "نعم، فهم يتوقعون مني أن أكون قائد الفريق الدائم. وقد فهمت من كلامهم

أنهم يرون أنني مجرد مشرف تقليدي للفريق ولكن بلقب مختلف"

مراد: هل تعني بذلك أن كل أعمال تشكيل فرق العمل وكل المواقف التي مرت

بنا كانت مجرد تمثيلية؟"

- "بالتأكيد، فهم يحبون استخدام الألفاظ البراقة مثل "فريق العمل" والتي هي

مجرد زخرف خارجي يخفي وراءه الحقيقة، والمتمثلة في أنهم يريدوننا أن نعمل

بنفس الأسلوب الذي اعتدنا العمل عليه من قبل ولكن علينا فقط أن نعمل معا عن

قرب وأن نكون أكثر التزاما بالعمل"

ويسود صمت رهيب إذ لا يكون لدى أي فرد أي تعليق على هذا الموقف.

والغريب أن يحدث هذا في الوقت الذي يكون فيه الفريق قد بدأ في التوافق

والانسجام. فماذا يجب أن تفعل الآن؟

الأسباب المحتملة للمشكلة

ليس هناك حاجة لتحليل الأسباب التي أدت لحدوث هذه المشكلة. لأنه من

الواضح أن المؤسسة قد قامت باتخاذ قرارها فيما يتعلق بالعمل بنظام الفرق دون

التفكير مليا في عواقب الأمور. وعندما بدأت تلك الفرق في ممارسة استقلاليتها

المشروعة وحققها في الإدارة الذاتية، شعر المدراء بالخطر المتمثل في فقدانهم للسيطرة،

ومن ثم فقد قرروا استعادة مقاليد الأمور والعودة إلى السيطرة على تلك الفرق.

علاج المشكلة

استمر في التصرف على أنك فريق مستقل بذاته دون أن تخبر أحدا بذلك.

تعتمد هذه الطريقة على مدى قرب مكتب مديرك التالي من مكتبك داخل المؤسسة. كما تعتمد أيضا على مدى تدخله في شئون فريقك. فقد يكون الاهتمام الوحيد لمديرك هو ألا تتسبب مجموعة العمل الخاصة بك في حدوث أي مشكلة وأن تتجنب حدوث أي مفاجآت غير سارة. ولكن عدا ذلك، فمن حقك إدارة الفريق بالطريقة التي ترغبها. وهنا يكون عليك أن تساعد مجموعة العمل على أن تتبع طريقة فرق العمل المستقلة. ولكن احرص في نفس الوقت على القيام بالعمل على توفير كل المستندات المطلوبة التي تثبت أنكم مجموعة عمل تقليدية في ظاهر الأمور.

كما يوجد بديل آخر والذي يعد أفضل من البديل الأول، ولكنه يتوقف على ما إذا كان مديرك التالي مقتنعا بنظام فرق العمل وما إذا كان على استعداد لمنحك الفرصة لكي تتدرب على العمل بنفس أسلوب الفرق. فإذا كان الأمر كذلك، فإنه يكون هناك جسر آمن بين الفريق وبين الإدارة. وهنا يجب أن تقوم بمساعدة الفريق على استيعاب طريقة الإدارة الذاتية قدر ما يمكنه. ولكن احرص في نفس الوقت على أن يهتم فريقك بالبحث عن اهتمامات واحتياجات المدير في كل مرحلة من مراحل العمل. فيجب أن تعمل جاهدا على تعضيد موقف المدير ووضعه في أحسن المستويات. إذ إنه في حالة إذا ما اكتشف أحد أن مديرك يسمح لك بأن تعمل بنظام فرق العمل المستقلة، فسوف يكون بإمكان مديرك أن يقوم بالدفاع عن الفريق مؤكدا على قيامه بهذا بالفعل ومتباهيا بالنتائج التي حققها من وراء ذلك.

يمكنك أن تحاول الاستمرار في العمل بنظام الإدارة الذاتية قدر الإمكان، مع الاستمرار في محاولة إيجاد حل للمشكلة.

إن هذا الموقف يكون من الصعب إدارته ولكن هناك بعض الخطوات التي يمكنك اتباعها:

- تقوم معظم المؤسسات على الأقل بالموافقة الشفهية على القيام بتفويض العمل. كما أن تدريبات الإدارة التي يتلقونها تشجع على القيام بهذا. ويكون من

السهل أن يتم تفويض العمل لمجموعات صغيرة عن أن يتم تفويضه إلى أفراد. وبمجهود قليل، فيإمكانك القيام بالانتهاء من الكثير من مهام مجموعة العمل الخاصة بك عن طريق تشكيل سلسلة من فرق العمل الفرعية المستقلة.

● قد تتوقع منك المؤسسة أن تقوم باختيار بعض الأفراد الجدد. فإذا ما طلبت من أفراد مجموعة العمل أن يقوموا بالتحدث مع هؤلاء الأفراد الجدد وإطلاعك على انطباعاتهم عنهم ، فإنك سوف تتمكن من تكوين فكرة عن طريقة اختيارات المجموعة تكاد تقترب من الطريقة التي تتبعها أغلب فرق العمل التي تطبق نظام الإدارة الذاتية في هذا الشأن.

● من المتوقع أن تقوم بوضع خطة العمل الخاصة بمجموعتك ثم بعد ذلك تقوم بالتأكد من مستوى أداء الأفراد لتلك الخطة. ولكنه لا يوجد هناك أي سبب يمنعك من ضم العمليتين في عملية واحدة تتمكن خلالها من التخطيط للعمل ومراجعته في آن واحد. وبذلك فإنه بالتدريج سوف يتكون لدى أفراد المجموعة فكرة جيدة عن كيفية التخطيط للعمل.

والهدف من هذا كله هو أن تقوم بانتهاز كل الفرص الممكنة من أجل توزيع الأدوار القيادية على أفراد المجموعة. ولكن يجب عليك توخي الحذر. كما يجب عليك أن تتجنب تماما استخدام نفس اللغة التي كانت تستخدمها فرق العمل. فإننا نميل دائما إلى الاهتمام بالطريقة التي يقوم بها الآخرون بوصف ما يقومون به من أعمال عن الاهتمام بحقيقة ما يقومون به ذاته. فإذا حرصت أنت ومجموعة العمل الخاصة بك على استخدام لغة خاصة بمجموعات العمل، فسوف يكون لديك كم كبير من الحرية للتصرف كما يحلو لك خلف الستار. ولكن إذا ما بدا للآخرين أنك تستخدم نفس لغة فرق العمل، فسوف يتم الحجر على حريتك أنت ومجموعة العمل.

فإذا استطعت القيام بهذا الحل أو الحل المشار إليه في الجزء الأول، فعليك أن تحاول عمل شبكة داخلية من مجموعات العمل الأخرى التي تحاول قدر إمكانها أن تعمل بأسلوب فرق العمل. وسوف يساعد هذا على أن تقوموا بتقديم الدعم لبعضكم البعض. وتذكر أنه من المحتمل أن تقوم المؤسسة بتغيير رأيها (أو تغيير الإدارة العليا بها). فإذا ما حدث هذا وقررت المؤسسة العودة للعمل بنظام الفرق المستقلة، فإن وجود بعض الفرق التي اعتادت العمل معا سوف يساعد على تسهيل تنفيذ هذا القرار.

استسلم للأمر الواقع.

لا حاجة لي بأن أقول لك إن هذا هو أسوأ البدائل على الإطلاق. ولكن إذا كانت لديك رغبة حقيقية في محاولة العمل مع فريق عمل مستقل وبدا لك هذا مستحيلا في ظل الوضع الراهن، فليس أمامك سوى هذا الاختيار.

دعم فرق العمل

إذا ما تعرضت أنت وفريق العمل الخاص بك لمثل هذا الموقف الذي استعرضناه من خلال هذه الحالة، فمن المؤكد أنه سوف يتكون لديكم شعور بالغضب والإحباط. كما قد تشعر أيضا بالخديعة. ويعد هذا شعورا طبيعيا. ولكن يجب عليك أن تتخلص من تلك المشاعر بسرعة، إذ يجب أن تبدأ في التفكير بحرص في البدائل التي أمامك. ويجب عليك أن تقوم بوضع خطة عمل وأن تبدأ على الفور في العمل عليها. وتنطوي الطريقتان الأولى والثانية في علاج هذه المشكلة على بعض الخداع والذي من الممكن أن تندم عليه لاحقا. ولكن إذا ما قام الفريق بالتركيز في المقام الأول على أداء العمل بطريقة فعالة، ففي هذه الحالة سوف يكون الخداع هو الوسيلة الوحيدة للتقريب بين ما تريده المؤسسة وبين ما يريده الفريق.

الفصل ١١

مشكلات تتعلق بأنظمة الكمبيوتر والدعم

يتعرض هذا الفصل لبعض المشكلات التي تواجه الفريق والتي تتعلق بمختلف أنواع التكنولوجيا المستخدمة في العمل (وخاصة أجهزة الكمبيوتر) والتي من المفترض أن تساعد الفريق في أداء عمله. كما يتعرض هذا الفصل أيضا لأنظمة الدعم الفني التي تم تطويرها من قبل المؤسسة.

وقد تم تصميم معظم أنظمة الكمبيوتر الخاصة بالمؤسسات لكي تعمل بكفاءة في ظل بيئة عمل تقليدية. ومن المهام التقليدية لتلك الأنظمة، القيام بالإجراءات الروتينية للتحويلات المالية (مثل جدول الرواتب)، وكذلك القيام بإصدار التقارير الدورية المعتادة للإدارة العليا. هذا، ولا يمكن لتلك الأنظمة مساندة أسلوب العمل داخل الفرق. لذلك فقد خصصنا هذا الفصل لكي نقوم فيه بتقديم بعض المقترحات الخاصة ببعض الطرق والأساليب التي يمكن للفريق أن يتبعها للتغلب على المشكلات التي تواجهه نتيجة لعدم كفاءة أنظمة الكمبيوتر التي يجري العمل بها داخل المؤسسة.

وقد تعلم جيدا أن قيام المؤسسة بأعمال الترقية لأنظمة الكمبيوتر الحالية يعد أمرا باهظ التكاليف كما أنه يستغرق الكثير من الوقت. وقد يكون بإمكانك إقناع المؤسسة بإجراء بعض التغييرات البسيطة على تلك الأنظمة، وبالتحديد إذا كانت التغييرات المطلوب القيام بها سهلة وسريعة. ويجب أن توضح للإدارة كيف ستساهم تلك التغييرات في رفع معدلات الإنتاج. (والمقصود بأن تكون التغييرات سريعة هنا لا

يعنى أنها تتم في وقت قصير. ولكن هذا في الغالب يعنى أنها تستغرق فترة أطول من الوقت بالنسبة للقائمين على هذا التغيير عنه بالنسبة لك ولفريقك). ولكن في كثير من الأحوال سوف تضطر إلى اللجوء إلى بعض الطرق التي تمكنك من العمل بفعالية بصرف النظر عن المشكلات التي تتسبب فيها أنظمة الكمبيوتر.

ولكن أنظمة الكمبيوتر ليست هي المشكلة الوحيدة التي سنسلط عليها الضوء في هذا الفصل. إذ إن فرق العمل تتطلب أيضا وجود أنظمة للدعم لكي تساعد الفريق على أداء عمله بكفاءة. فقد تحتاج فرق العمل أحيانا إلى الحصول على بعض الإمدادات، وكذلك الحصول على التدريب المناسب على بعض المهارات المعينة. كما قد تحتاج أيضا إلى القيام بتعيين الأفراد الجدد في الوظائف الشاغرة بسرعة. وكثيرا ما لا تتناسب أنظمة الدعم الموضوعية من قبل الإدارة مع متطلبات الفريق أيضا. وسوف نتعرض الكثير من الحالات التي سنستعرضها في هذا الفصل للمشكلات التي تنتج عن عدم وجود أنظمة دعم مناسبة.

المشكلة

أنظمة الكمبيوتر التي يتم العمل بها حاليا تفرض بعض أنظمة العمل الصارمة وغير الفعالة على الفريق

مشهد عملي

- أمين: "حسنا، من الذي سوف يتولى القيام بالعمل لبطع ساعات إضافية من أجل القيام بإدخال البيانات؟"
- بخيت: "لا تنظروا إلي، فلقد تطوعت بالقيام بهذا في المرات الثلاث السابقة"
- سامر: "سوف أظوع أنا للقيام بهذه المهمة، ولكنني لست سعيدا بهذا. فأنا أعجب من اضطرارنا لأن نعمل على نظام لا يمكننا الدخول إليه إلا قبيل انتهاء مواعيد العمل الرسمية بنصف ساعة!"
- هادي: "أنا أيضا لا أدري السبب وراء هذا. إذ إنه لا يمكننا أن نقوم بعملية إدخال البيانات إلا إذا قمنا بالعمل لعدة ساعات إضافية بعد مواعيد العمل. كما أن تأخر وصول التقارير لنا يجعلنا لا نستطيع الاستفادة منها. وكذلك فعندما تصل إلينا

تلك التقارير، فإننا نقوم بالبحث في مئات الصفحات لكي نحصل في النهاية على بعض البيانات التي يمكن استخدامها والتي لا تتعدى نصف صفحة. بل وأكثر من هذا، فإنه لا يمكننا من خلال هذا النظام أن نقوم بتطبيق قواعد تحسين إجراءات العمل التي تدرينا عليها إذ إنها لا تتوافق مع الهيكل التنظيمي للسجلات الموجود في أنظمة الكمبيوتر الحالية. وفي الحقيقة فإن الوضع الحالي محبط للغاية”

وبالفعل هو كذلك وأنت تعلم هذا جيدا. وكثيرا ما تتساءل أنت وأفراد الفريق إذا ما كان الغرض من أنظمة الكمبيوتر الموجودة حاليا هو مساعدة الفريق في أداء عمله أم وضعه أمام مزيد من التحديات؟ فهل يوجد أي سبيل لحل هذه المشكلة؟

الأسباب المحتملة للمشكلة

في هذه الحالة، فإن الأمر لا يتطلب أي مجهود لمحاولة البحث عن السبب الحقيقي لهذه المشكلة. إذ إن السبب هنا يعتبر واضحا للغاية وهو يتمثل في اضطرار الفريق للعمل على أنظمة حاسب آلي غير متطورة. كما أن تلك الأنظمة لم يتم وضعها من الأساس لكي تتوافق مع نظام العمل داخل المؤسسات التي تعمل بنظام الفرق. ومن ثم فإن أنظمة الكمبيوتر تلك لا يمكنها تقديم الدعم الكافي للفريق. ومع الأسف فإن القيام بتطوير تلك الأنظمة القديمة يتطلب الكثير من الوقت والتكاليف. هذا بالإضافة إلى أن القيام بتطوير تلك الأنظمة لا يعد من الأولويات التي تضعها المؤسسة في جدول أعمالها. ولذلك، فإنه يمكننا أن نقول إن الموقف هنا صعب للغاية ولكنه قد لا يكون ميئوسا منه تماما.

علاج المشكلة

إذا كان هناك احتمال أن تقوم المؤسسة بتغيير النظام الحالي:

لا يجب أن يستغرق منك هذا الاحتمال الكثير من الوقت في محاولة تحليله. فبإمكانك الوصول إلى حقيقة الأمر من خلال الذهاب إلى قسم إدارة نظم المعلومات لمعرفة ما إذا كان هناك أي تخطيط للقيام بتغيير أو ترقية أنظمة الكمبيوتر الحالية. فإذا ما ثبتت الرؤية وتأكدت من أن هناك خططا فعلية للقيام بهذا على المدى القريب، فمن الواجب على الفريق أن يقوم بتشجيع هذا التغيير بكل الطرق الممكنة. وفي تلك الأثناء، يجب أن يقوم الفريق بالاطلاع على طرق العلاج الأخرى لهذه المشكلة ومحاولة اتباع ما يناسبه منها.

ولكن إذا لم يكن هناك أي تخطيط من قبل المؤسسة للقيام بهذا التغيير، يجب على الفريق أن يعرف إذا ما كانت الفرق الأخرى والأقسام المختلفة داخل المؤسسة تعاني من نفس هذه المشكلة. فإذا تبين أن المشكلة واسعة النطاق وأنها تؤثر على قطاع عريض من الأفراد الذين لديهم رغبة جادة في تغيير النظام الحالي، فلا ضرر من المحاولة. ولكن يجب عليك أولاً أن تحصل على أكبر قدر ممكن من المساندة، ثم قم بحساب كم الوقت الضائع بسبب النظام الحالي. كما يجب أن تؤكد على بعض الحقائق مثل عدم قدرة النظام على التوافق مع قواعد تحسين إجراءات العمل. فإذا ما تبين للإدارة العليا أن النظام الحالي يتسبب في زيادة النفقات بطريقة كبيرة، فمن المحتمل أن تقرر المؤسسة القيام بعملية التغيير مهما تطلبت من وقت ومجهود.

ويجب أن نتذكر أنه بينما تبدي المؤسسة أسفها لعدم قدرة فريقك والفرق الأخرى على العمل على النظام الحالي، فإنها قد لا تقوم بإجراء التغييرات المطلوبة فقط لهذا السبب. فإذا أردت أن يتم هذا التغيير، يجب أن تطرح الأمر على أن النظام الحالي يؤثر تأثيراً سلبياً على سير العمل داخل المؤسسة حيث يتسبب في قلة الإنتاج وضياع موارد المؤسسة بطريقة أو بأخرى.

إذا كان باستطاعة الفريق التوقف عن استخدام هذا النظام:

وفي حالة ما إذا كان الفريق يحصل على أقل القليل من النفع من قيامه باستخدام هذا النظام، فقد يكون له حق الاختيار بأن يتوقف عن استخدام النظام. ويجب أن يعرف الفريق الأعمال المحددة التي تم تصميم هذا النظام من أجلها وما هو قطاع المستخدمين المستفيدين منه. كما يجب أن يتعرف الفريق على ما قد يحدث إذا ما توقف الفريق عن استخدام هذا النظام.

ومن المحتمل أن البيانات التي تقوم بالتوصل إليها تكون غير هامة، ومن ثم فإن الفريق لا يقوم بإدخالها إلى النظام. فإذا كانت هذه هي الحال، فعليك مناقشة الموقف مع الفرق الأخرى ومعرفة ما إذا كان لديها الاستعداد للتوقف عن استخدام النظام أيضاً. فإذا كانت لديها نفس الرغبة، فبإمكانك عرض الأمر على الإدارة العليا. وحتى إذا لم تكن الإدارة على استعداد للقيام بتغيير النظام الحالي، فإنها قد توافق على أن يتوقف الفريق عن استخدام بعض نواحي النظام إذا ما ثبت أنها تتسبب في الكثير من المشكلات أكثر مما يحتمل الأمر.

إذا كان يجب على الفريق القيام بالتأقلم مع المشكلة:

إذا كان يمكن للفريق العمل على أجهزة حاسب شخصية، فإنه قد يكون باستطاعة أحد الأفراد داخل الفريق أو خارجه القيام بكتابة برنامج مختصر يمكن من خلاله إدخال البيانات إلى النظام بطريقة آلية. حيث يمكن القيام بإدخال البيانات إلى أجهزة الكمبيوتر الشخصية والتي يمكنها أن تقوم بنقل تلك البيانات إلى النظام. ويتم هذا سواء في وجود الشخص المسئول عن إدخال البيانات أو في غيابه. وقد تعود هذه الطريقة بالكثير من النفع على المؤسسة. كما أن الكمبيوتر الشخصي يستطيع نقل البيانات بطريقة أسرع بكثير من الشخص العادي. وبالتالي، فإنه يمكن من خلال تلك الطريقة تقليل الوقت المستخدم في إرسال تلك البيانات إلى النظام.

ولكن إذا لم تفلح تلك الطريقة، فقد يكون ممكناً تولى شخص واحد فقط القيام بعملية إدخال البيانات لعدد كبير من فرق العمل. وقد يعنى هذا أن يضطر هذا الشخص العمل لساعات متأخرة، ولكن هذا لن يتكرر كثيراً. وقد يساعد هذا في تقليل نسبة الوقت المهدر من أفراد هذه الفرق.

ولكن إذا لم يكن بالإمكان تطبيق أي من تلك الحلول، فقد يكون الحل الوحيد أماًك هو أن تقوم بتخصيص القليل من الوقت والاهتمام لمحاولة التغلب على تلك المشكلة. ولكن يجب عليك في نفس الوقت أن تقوم بعملية إدخال البيانات على خير وجه. ويمكنك أن تتجاهل الحصول على بيانات من النظام إلا في حالة إذا ما كانت المعلومات التى سوف يحصل عليها الفريق تستحق الوقت الذي سوف يتم بذله في سبيل الحصول عليها. كما يجب محاولة التوصل إلى بعض قواعد تحسين الإجراءات التي لا تتعارض مع النظام الحالي.

دعم فريق العمل

إذا ما كان يتحتم عليك أن تقوم أنت وفريقك بالعمل على بعض أنظمة الكمبيوتر التي تعد بالية وصارمة للغاية، فمن الواجب عليك السعي لتفهم طريقة عمل هذا النظام بأكبر قدر ممكن من التفاصيل. فيجب أن تعرف مصدر البيانات التي تقوم بتغذية النظام ومن الذي يستفيد من المخرجات. كما يجب أن تعرف الدوائر التي من المحتمل ترقية النظام في إطارها. كما أنه من المهم جداً أن تعرف العقبات التي قد تنتج عن تأخر الفريق في إدخال البيانات إلى النظام أو التي قد تنتج عن امتناعه عن إدخال البيانات بشكل عام. وكلما زادت معرفتك بالنظام، تمكنت أنت وفريقك من الاستغناء عن العمل بهذا النظام ومحاولة منع المشكلات التي قد يتسبب فيها للفريق. وبالطبع، فإن اضطراك للقيام بالانتهاج من المهام المسندة إلى الفريق بغض

النظر عن المشكلات التي تعوقه، تعد مشكلة في حد ذاتها كما سيتضح من الحالة التالية.

٢١١

المشكلة

يضاطر الفريق دائما إلى الالتفاف حول المشاكل
حتى يتمكن من أداء عمله بكفاءة

مشهد عملي

- "هل تمكنت من الانتهاء من إجراءات طلب الحصول على طابعة ملونة؟"

- "نعم، ولكن الفضل في هذا لا يعود لقسم المشتريات"

"ماذا تعني؟"

- "أنت تعلم أن تكاليف شراء طابعة ملونة تزيد عن ١٢,٠٠٠ دولار. وقد قمت بالتوجه بطلب الشراء إلى قسم المشتريات وطلبت منه الإسراع في عمل الإجراءات اللازمة. ولكن أحد الأفراد قام بإلقاء نظرة سريعة على الطلب ثم قام بإعادته لى وقال إنهم ليس من سلطتهم التصديق على أي طلب تتجاوز قيمته ١٠,٠٠٠ دولار إلا في حالة الحصول على توقيع من قسم نظم إدارة المعلومات. وقد قمت بالتوجه إلى هناك، وبالرغم من التوسلات الكثيرة التي قمت بها لكنهم قالوا لى إنه لن يمكننا الحصول على تلك الطابعة قبل نهاية الأسبوع القادم. ولم أكن أنوي ترك الطلب لهم ولكن فجأة قفز إلى ذاكرتي أن فريق الأستاذ شكري لديه طابعة مثلها تماما. لذلك فقد توجهت إلى فريق الأستاذ شكري. ولكي أختصر هذه القصة الطويلة، فقد تمكنت من الحصول على موافقة الفريق على أن يقوموا بإعطائنا الطابعة الخاصة بهم في مقابل أن يحصلوا هم على الطابعة الجديدة عندما تصل. وعندما وافقت على هذا العرض أظهر أفراد الفريق الكثير من التعاون وقالوا إنهم سوف يسلمونا الطابعة بعد ظهر اليوم كما إنهم سوف يقومون بتركيب كل الوصلات الخاصة بها."

ومن هذا الموقف يبدو أنه في كل مرة يحتاج فيها الفريق إلى أن ينتهي من عمل ما بسرعة، فإنه يضاطر إلى شق طريقه داخل سرايب البيروقراطية. ولكن يجب أن تكون هناك طريقة أخرى.

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد لا يكون لدى المؤسسة أنظمة الدعم التي يحتاج إليها الفريق.

من المحتمل أنه عندما قامت المؤسسة باستخدام نظام فرق العمل على نطاق واسع، فإنها لم تدرك مدى الالتزامات التي يجب أن تقوم بها من جانبها والتي يفرضها هذا النظام. وقد تكون الأنظمة التي يمكنها العمل بكفاءة داخل بيئات العمل التقليدية (مثل أنظمة الحسابات والإمدادات والمعدات) تمثل مشكلة كبيرة عند استخدامها في العمل داخل المؤسسات التي تعمل بنظام الفرق. وقد لا تدرك المؤسسة هذا أو قد تقرر أن تطوير بعض النظم الجديدة ليس من ضمن أولويات العمل. وفي حالة إذا لم يتم تطوير أنظمة جديدة، فمن الواجب على الفريق أن يقوم بسلسلة من المحاولات لتخطي الصعاب التي تواجهه من أجل الانتهاء من العمل، الشيء الذي يتسبب في إهدار الكثير من الوقت.

من المحتمل أن المؤسسة ما زالت تحاول فرض سيطرتها على فرق العمل بطريقة تقليدية.

قد يتسبب قيام المؤسسة بالعمل بنظام الفرق في شعور المدراء بشيء من الرعب والخوف. إذ إنه في هذه الحالة تتغير أدوارهم وتحصل الفرق والأفراد على الكثير من السلطة، مما يتسبب في شعور المدراء بأنهم يفقدون السيطرة. وقد ينطبق هذا الشعور تماما على الأقسام المتبقية (وبالتحديد قسم الدعم) التي يتولد بداخلها شعور بأنه يتم سحب بساط السلطة والنفوذ من تحت أرجلها. وقد تكون كل تلك التصرفات التي تقوم بها هذه الأقسام هي وسيلة للمحافظة على سلطتها وسيطرتها على الموقف بل واكتساب المزيد من النفوذ.

قد لا تفهم المؤسسة احتياجات الفريق.

قد يكون هذا هو السبب الخفي وراء الاحتمالين السابقين أو قد يكون في حد ذاته سببا في المشكلة نفسها. فإذا لم تقم المؤسسة بالتركيز على فرق العمل وعلى احتياجاتها، فإنها سوف تتسبب في إعاقتها. ومرة أخرى، فإن هذا قد يضطر الفريق إلى القيام بسلسلة من المحاولات لتخطي الصعاب التي تواجهه من أجل الانتهاء من العمل.

ملحوظة

كما في حالات كثيرة سابقة، فمن الممكن أن تكون الاحتمالات الثلاثة معا سببا في هذه المشكلة.

علاج المشكلة

إذا لم يكن لدى المؤسسة أنظمة الدعم التي يحتاج إليها الفريق:

في هذه الحالة يجب عليك أن تقوم بالتعاون مع الفرق الأخرى من أجل توضيح كيف أن الأنظمة التقليدية تتسبب في إعاقة العمل داخل الفرق وتحول دون قيامها بأداء العمل بالفعالية المطلوبة. بعد ذلك قم بعرض المشكلة على الإدارة العليا. وكما أكدنا مرارا في هذا الكتاب، فمن المهم أن تركز في هذا العرض على المشكلات التي سوف تواجه المؤسسة بشكل عام من جراء تلك الأنظمة وليس على المشكلات التي ستواجه الفريق. ولكن إذا كان من الصعب الحصول على مساعدة الفرق الأخرى، فمن الممكن أن يقوم الفريق وحده بعرض الأمر على الإدارة، ولكنه سوف يكون أقل فعالية.

ثم قم بعرض الموضوع على الإدارة. ويجب أن تعلم أننا نفترض هنا أن الإدارة لا تقوم بتوفير أنظمة الدعم المناسبة فقط لأنها لم تدرك بعد حجم المشكلة التي يتسبب فيها العمل على أنظمة الكمبيوتر الحالية ومدى خطورتها. فأنت بهذا تحاول القيام بصحوة داخل الإدارة لكي يتمكنوا من الوقوف على كل أبعاد المشكلة والبدء في إيجاد الحلول المناسبة لها. ويجب أن تعاملهم على أنهم حلفاؤك، كما يجب أن توضح لهم أنك وفريقك في صفهم. كذلك يجب عليك أيضا أن تقوم بالاستعانة بالاقتراحات الواردة في الجزء التالي.

إذا كانت المؤسسة مازالت تحاول فرض سيطرتها على فرق العمل بطريقة تقليدية:

إذا ما تبين لك أن هذا هو سبب المشكلة، يجب أن يقوم الفريق بالعمل على العديد من الخطط في آن واحد. وإحدى هذه الخطط هي تلك التي ذكرناها في الجزء السابق، والتي تتمثل في قيامك بتجميع كل الحقائق معا، وعرضها على الإدارة العليا موضحا كيف أن تلك السيطرة تعوق فرق العمل. ولكن هذا وحده لا يكفي.

يحتاج الفريق منذ البدء في تشكيله إلى أن يؤكد دائما للإدارة أنه يحسن استخدام الموارد المتاحة له. ففي المثال السابق الخاص بالطباعة الملونة التي يحتاج الفريق إلى شرائها يجب أن يكون لدى الفريق حاجة حقيقية لها. كما يجب أن يقوم الفريق بمحاولة طرق البدائل الأخرى مثل استخدام طابعة فريق الأستاذ شكري أو اللجوء إلى خدمات الطباعة الخارجية (هذه الخدمات قد تكون أكثر تكلفة إذا كنت تنوي طباعة عدد قليل من الأوراق، ولكنها ستكون أقل تكلفة بكثير من ثمن الطابعة إذا كنت تنوي أن تستخدمها لعدد قليل من الأوراق). كما يمكنك البحث عن طابعة ملونة ذات ثمن قليل. وفي حقيقة الأمر، فإن رغبة الإدارة في السيطرة لن ينتصر عليها إلا قدرة فريقك والفرق الأخرى على إثبات أنهم يجيدون استخدام المصادر المتاحة لهم.

إذا كانت المؤسسة لا تفهم احتياجات الفريق:

إن الاقتراحات الواردة في الاحتمالين السابقين يمكنها أيضا أن تنطبق على هذا الاحتمال. ولكن ما يميز هذا الاحتمال هو أنه يتطلب بعض الحلول التعليمية. إذ إن المؤسسة هنا تكون في حاجة إلى أن تدرك ما يحتاج إليه الفريق حتى يكون بإمكانها تلبية تلك الاحتياجات. لذلك، فإن العروض التي تقدمها للإدارة يجب أن تكون مقنعة وفي نفس الوقت يجب أن تساعد الإدارة في الحصول على المعلومات الصحيحة فيما يختص بالفرق.

ويمكنك أن تساعد الإدارة على الإلمام باحتياجات الفريق في حالة إذا ما كان لديك أو لدى فريقك القدرة على القيام بعمل مخطط لإجراءات العمل داخل المؤسسة، أو أي وسيلة أخرى يمكنك من خلالها أن توضح للمؤسسة إجراءات العمل التي تتبعها نظم العمل المختلفة. فإذا كان يمكنك هذا، فقم بعمل مخطط لإجراءات العمل داخل أحد أنظمة الدعم (مثل نظام الإمدادات أو معالجة البيانات) والتي تتداخل مع أداء الفريق. وفي حالة إذا ما كان النظام يتسبب في تأخير الفريق عن أداء بعض المهام الهامة، فقم بعرض التوقيت الذي يتطلبه كل إجراء. كما يجب عليك أن تقوم بعمل مخطط آخر لتلك الإجراءات كما يجب أن تكون عليه. ويجب أن تركز على هذين المخططين في عرضك. وتذكر أنه إذا ما قمت باقتراح بعض الحلول لتلك المشكلة، فإنه سوف يكون من السهل عليك أن تقنع الإدارة بفداحة المشكلة وخطورتها في أسرع وقت ممكن.

دعم فريق العمل

عندما تسعى المؤسسة إلى فرض سيطرتها على الفريق بطرق مختلفة مثل أن يتم الحصول على موافقة قسم نظم إدارة المعلومات على شراء أي أجهزة متعلقة بالكمبيوتر ولها قيمة محددة، فإنه يجب أن تتساءل عما يجعل المؤسسة تقوم بهذا. ومهما كانت تلك السيطرة تتسبب في حدوث العديد من المشكلات، فإن لها سببا واحدا رئيسيا وهو رغبة المؤسسة في التأكد من أنها تستخدم مصادرها بحكمة. ويمكنك إقناع الإدارة العليا بالتخفيف من تلك السيطرة بأن تثبت لها قدرة الفريق على التعامل بحكمة مع الموارد المتاحة له. وهذا يتمثل في إجادة استخدام الفريق لوقت العمل والمال والإمدادات والمعدات. فإذا ما تبين للمؤسسة قدرة الفريق على التعلل في استخدام تلك الموارد، فإنه يكون من السهل عليها أن تقوم بالتخفيف من حدة السيطرة التي تفرضها على الفريق. وقد يلجأ الفريق إلى خطة أخيرة وهي أن يتفاوض مع المؤسسة بشأن القيام بالتخفيف من السلطة المفروضة عليه تدريجيا بدلا من القيام برفع السيطرة تماما دفعة واحدة. وهذه الطريقة تسهل على الفريق القيام بأداء مسؤولياته، كما أنها تسهل على الإدارة القيام بالتخلي عن السيطرة دون أن يتسبب هذا في حدوث أي مضايقات.

٣١١

المشكلة

يتسبب نظام الكمبيوتر في بعض الأخطاء المستمرة
والتي لا يستطيع الفريق السيطرة عليها

مشهد عملي

يراك أحد أفراد الفريق تعود غاضبا من مكتب المدير ويدور الحوار التالي:

عفت: "ماذا حدث؟"

- "لقد ذهبت إلى المدير مرة أخرى لكي أحاول أن أوضح له أن وجود زيادة بنسبة ٨٪ في سجلاتنا ليس خطأنا بل إنه خطأ الكمبيوتر الذي نعمل عليه. فإذا لم نتمكن من إيجاد طريقة لتصليح هذا العيب في القريب العاجل أو تعلم المدير بما

يحدث ، فإنه لن يصبر علينا أكثر من ذلك. ولو لم يكن هذا الجهاز مجرد آلة غبية لكان لي معه تصرف آخر”

ولم يعلق عفت على كلامك. إذ إنه وباقي أفراد الفريق يشعرون بالإحباط الشديد من المشكلة الموجودة في جهاز الكمبيوتر. ولكن يجب أن يكون هناك طريقة ما للتعامل مع هذا الموقف.

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد لا يكون الفريق على دراية جيدة بطريقة تشغيل نظام الكمبيوتر.

لأن أجهزة الكمبيوتر دائما ما تعامل معاملة أي قطعة من أثاث المكتب ، فإن مستخدمى الكمبيوتر لا يأخذون الوقت الكافي لتفهم طريقة العمل على تلك الأنظمة وكيف يمكنهم تشغيلها بنجاح.

ونتيجة لذلك فإنهم لا يستطيعون إيجاد الحلول لأي من المشكلات التي تواجههم أثناء العمل على الكمبيوتر أو على الأقل قيامهم بمحاولة التحسين من الوضع.

يوجد بعض الطرق التي يمكن أن يقوم الفريق باتباعها لتخطي تلك العقبات من أجل الانتهاء من العمل.

نحن جميعا نفضل لو أنه كان بإمكاننا التخلص من كل محاولاتنا في تخطي العقبات والمراوغات التي تمكنا من التهرب من المتطلبات الأساسية للنظام بطريقة لم يتطرق إليها مبرمجو النظام (على سبيل المثال قد يقوم الفريق باستخدام أحد الحقول المخصصة لبعض عناصر البيانات القديمة في تخزين بعض المعلومات التي لا يستطيع النظام استيعابها). ولكن أحيانا يكون قيام الفريق بمحاولة تخطي تلك المشكلات هو الطريقة الوحيدة للاستفادة من النظام.

قد يكون مديرك التالي ليس على دراية جيدة بطريقة تشغيل أنظمة الكمبيوتر.

غالبا ما لا يكون لدى الأفراد دراية كافية بطريقة تشغيل أنظمة الكمبيوتر التي يعملون عليها. كما أن المديرين تكون معلوماتهم في هذا الصدد أقل من معلومات

الأفراد. وبالتالي، فإنه يكون من الصعب على المديرين تفهم كيف أن النظام قد يؤثر على قدرة الفريق على الانتهاء من عمله. ولذلك فهم يقومون بتوجيه اللوم لأفراد الفرق على الأخطاء التي يتسبب فيها نظام الكمبيوتر.

علاج المشكلة

إذا لم يكن الفريق على دراية جيدة بطريقة تشغيل نظام الكمبيوتر:

يجب أن تلجأ أولاً لهذا الاحتمال. فقد يكون الفريق يعمل على النظام منذ عدة شهور أو عدة سنين بطريقة روتينية ودون أن يحاول التعرف على الطريقة التي يتم بها تشغيل النظام. وقد يعتقد الفريق أن المعلومات التي يعرفها كافية، وبالتالي فهو لا يسعى لزيادة معلوماته. ولكن الوقت قد حان لكي يخرج الفريق من رقاد الكسل والسلبية ويتعرف على طريقة تشغيل نظام الكمبيوتر بمزيد من التفاصيل.

ويمكن هنا أن يقوم قسم إدارة نظم المعلومات بإمدادك ببعض المعلومات التي تتعلق بكيفية تشغيل النظام. ولكن يجب أن تحذر لأنه من المحتمل أنه ليس لديهم أي فكرة عن الأساليب التي من الممكن اتباعها لتفادي المشكلات التي تنتج عن النظام. كما أنهم قد لا يرغبون في إطلاعك على الأساليب التي يعرفونها. وتعد مهمتهم الأساسية هي أن يقوموا بالتأكد من أن النظام يعمل بطريقة صحيحة. ولكن يجب أن تحاول أن تحصل منهم على أكبر قدر من المعلومات.

ثم قم بالتحدث في هذا الشأن مع الفرق الأخرى والأفراد الذين يقومون بالعمل على النظام. وقد ترغب في عقد اجتماع مشترك بين الأفراد من الفرق المختلفة ومحاولة الحصول على ما لدى كل فرد من معلومات عن النظام. ويجب أن تعرف ما إذا كان هناك بعض الطرق الأخرى البديلة لتشغيل النظام بحيث تقلل من نسبة الأخطاء التي تنتج عنه. أو أن يكون هناك بعض الطرق التي تمكّنك من استخدام النظام مع تجنب الأخطاء التي يتسبب فيها. ويجب أن تتفهم كل أبعاد النظام معتمداً على خبرات الأشخاص الذين قاموا بالعمل على النظام.

وإذا ما توصلت إلى إحدى الطرق الفعالة، فقم باستخدامها. واحرص على أن تطلع مديرك التالي على التحسن الذي طرأ على أداء الفريق.

إذا كان هناك بعض الطرق التي يمكن أن يقوم الفريق باتباعها لتخطي تلك العقبات من أجل الانتهاء من العمل:

وبعد أن يقوم الفريق بدراسة النظام وتعلم كل مهاراته، فإنه من المحتمل أن يكون الفريق مازال غير قادر على استخدام النظام الاستخدام الأمثل. وفي هذه الحالة يلجأ الفريق إلى استخدام الأساليب التي تمكنه من تخطي تلك المشكلات من أجل الانتهاء من العمل. وتستغل تلك الأساليب الثغرات الموجودة في النظام والتي تمكن المستخدمين من القيام ببعض العمليات التي لا يسمح بها النظام بطريقة رسمية. ويعد من المؤسف أن يضطر الفريق إلى اللجوء لتلك الأساليب، ولكن الحقيقة أنه لديك عمل لابد من الانتهاء منه.

ومن المهم أن تتعرف على خبرات الفرق الأخرى في التعامل مع النظام. فلا يوجد فريق يستطيع وحده أن يلم بكل المعلومات التي تفيده في تجنب المشكلات التي تنتج عن النظام. ولكن إذا ما قامت العديد من الفرق بتبادل الخبرات فيما بينها، فإنه من المحتمل أن يتمكنوا من وضع خطة تمكنهم من التعامل مع الموقف.

وقد يضطر الفريق إلى القيام باختبار بعض الخطط المختلفة والتي قد يفشل معظمها، ويتسبب البعض الآخر في زيادة المشكلة. ولكن يجب أن تكون على استعداد للقيام بالتجربة واجتياز بعض المخاطر إذا ما تطلب الأمر. وإذا ما تمكنت من تقليل أو إزالة الأخطاء التي تنتج عن النظام، فإنه سوف يمكنك أن تركز كل وقتك في المستقبل على النواحي الهامة في العمل. كما أنه سيمكنك أيضا التخلص من اعتراضات رئيسك التالي على تلك الأخطاء.

إذا كان مديرك التالي ليس على دراية جيدة بطريقة تشغيل أنظمة الكمبيوتر:

قد يكون الاحتمالان السابقان أفضل من هذا الاحتمال، ولكن قد يكون هذا الاحتمال هو الوحيد المتاح للفريق إذ إنه يتطلب منه القيام بإمداد مديره التالي ببعض المعلومات التي يحتاج إلى معرفتها عن النظام.

ويجب عليك أولاً أن تقوم بالحصول على البيانات المطلوبة. وقد يكون من الأفضل أن تقوم بعمل مخطط للإجراءات التي تتبعها في إدخال البيانات ثم في القيام بتصحيح الأخطاء الناتجة عن النظام. فإذا قمت بعمل هذا المخطط، يجب أن توضح لمديرك كل التفاصيل الممكنة التي تتعلق بكيفية قيام النظام بارتكاب الأخطاء وما الذي يجب أن يقوم به الفريق لكسي يصحح تلك الأخطاء. وإذا كانت الإجراءات

معقدة، فقم بتبسيطها قدر الإمكان دون الإخلال بالمشكلة الرئيسية. وإذا كانت هناك بعض الفرق الأخرى التي تعاني من نفس المشكلة، يجب أن تحاول إدراجها في مخطط الإجراءات وكذلك في العرض الذي سوف تقوم به.

والآن فقد حان الوقت لكي يقوم الفريق بعرض الموضوع على الإدارة العليا. فإذا كانت الفرق الأخرى تعاني من نفس المشكلة وقامت بالتعاون معك في العمل على صياغة العرض، فاحرص على أن تجعلها تشترك معك في عرض المشكلة وقم بعرضها على أكبر عدد من المديرين. ولكن إذا لم تحصل على تعاون الفرق الأخرى، فقم بعرض المشكلة بنفسك على مديرك التالي. ومن خلال هذا العرض يجب أن يكون لديك هدفان أساسيان وهما: أولا أن يتفهم مديرك التالي المشكلة وأن يتوقف عن توجيه اللوم إلى فريقك على بعض الأخطاء التي ليس له أي سيطرة عليها. والهدف الثاني من هذا العرض هو أن تحصل على مساعدة أكبر عدد من الدراء في القيام بتغيير النظام.

دعم فريق العمل

إذا كان فريقك مضطرا للعمل على أحد أنظمة الكمبيوتر القديمة والتي لم يتم تصميمها لمواجهة بيئات العمل السريعة التي تعمل بنظام الفرق، فإنه لا يجب عليك أن تبذل الكثير من الجهد في محاولة تغيير النظام. فإن تغيير الأنظمة الجارية يتطلب الكثير من الوقت والمصروفات. وتتجه الكثير من المؤسسات إلى تغيير أنظمة التشغيل من أنظمة حاسبات كبيرة إلى أنظمة خادم العميل التي تتميز بالمرونة. وقد يساعد هذا كثيرا ولكنه يتطلب العديد من السنوات لكي يتحقق. ويجب أن تقوم بتشجيع أي تغيير يمكن أن يجعل النظام أكثر استجابة لمتطلبات فريقك ولمتطلبات فرق العمل بشكل عام. ولكن لا يجب أن يكون هذا هو هدفك الرئيسي إذ إنه من المحتمل أن تصاب بالإحباط. ولكن بدلا من هذا وكما ورد في الاحتمالات الثلاثة السابقة يجب أن تحاول تحقيق أكبر قدر من الفعالية في استخدام النظام في النواحي التي يمكنك فيها القيام بهذا. أما في النواحي التي لا يمكنك فيها التعامل مع النظام، فإنه يجب عليك أن تتمكن من التحايل على النظام لتجنب المشكلات التي قد تنتج عنه. وقد لا يكون هذا بالأمر المريح أو السهل، ولكنه يجنب الفريق الكثير من المشكلات التي هو في غنى عنها، إذ إن الفريق لديه الكثير من المشكلات الأخرى التي تكفيه.

٤١

المشكلة

يجب على الفريق إعادة إدخال البيانات
التي يحصل عليها من الفرق الأخرى

مشهد عملي

بينما كنت تسير في المكتب لمحت عليا جالسا أمام أحد المحطات الطرفية المتصلة بالكمبيوتر ويقوم بالنظر خلال كومة من الأوراق بجانبه. وعندما يجد ما يبحث عنه في تلك الأوراق فإنه يقوم بإدخال بعض الأرقام إلى النظام. ثم يقوم بتكرار هذه العملية مرارا وتكرارا.

وبعد قيامه بإدخال عدد من الأرقام نظر إليك وقال:

— علي: "إلى متى سوف نستمر في القيام بتلك الأعمال؟ فمئذ ساعة ونصف وأنا أحاول العثور على البيانات من التقارير التي قدمتها إلينا فرق المبيعات الثلاثة، ثم أقوم بإدخال البيانات إلى النظام. ولكن يجب أن يكون هناك طريقة أفضل من ذلك لأداء هذا العمل" ثم يعود علي إلى عمله.

وفي الحقيقة، فإن كل فرد في الفريق يكره أن يقوم بعملية إدخال البيانات لا سيما عندما تكون كل البيانات التي تصل إلى الفريق موجودة و مخزنة بالفعل على أحد أجهزة الكمبيوتر. لذلك، فإنه يجب أن يكون هناك طريقة أفضل للقيام بإدخال البيانات إلى النظام.

الأسباب المحتملة للمشكلة

مرة أخرى لم تتوقع المؤسسة احتياجات فرق العمل.

في مؤسسات العمل التقليدية يتم نقل البيانات من وحدة إلى أخرى بنفس الطريقة المحببة التي يعاني منها فريقك. ولكن مؤسسات العمل التقليدية قد اعتادت على العمل في ظل هذا الشعور بالإحباط. كما أنها لا تتوقع من أفرادها نفس المستوى العالي في الأداء المتوقع من فرق العمل. ويجب أن تكون المؤسسات التي تعمل بنظام

فرق العمل أكثر مرونة حتى تتمكن الفرق من التأقلم مع الظروف المتغيرة بسرعة. ولذلك، فإنه من الواضح أن المؤسسة التي تعمل بها لم تدرك ذلك بعد.

لم تفكر فرق العمل أبداً في كيفية قيامها بحل المشكلة.

قد لا تكون المشكلة متعلقة بنظام الكمبيوتر، ولكن قد يكون باستطاعة الفرق نقل المعلومات فيما بينها عن طريق استخدام الشبكات أو إرسال البيانات من فريق إلى فريق آخر من خلال الأسطوانات المرنة. ولكن المشكلة الحقيقية هنا تتمثل في عدم قيام أي من أفراد الفريق بتخصيص الوقت والمجهود الكافي لحل هذه المشكلة.

لم تقم فرق العمل من قبل بالاستجابة إلى احتياجات بعضها البعض.

عندما يتعرض الفريق لمشكلة ما ويعجز أفرادها عن إيجاد حل لها، فإنه يكون من السهل على الفريق أن يقوم بتقبل المشكلة والتوقف عن محاولات حلها. ومن المحتمل أنه ليس من الممكن تغيير النظام الأساسي على المدى القريب. ولكن المشكلة الحقيقية والتي تشكل خطراً كبيراً هي عدم قيام الفرق المعنية بالتعاون معاً لمعرفة كيف يمكنها تلبية احتياجات بعضها البعض من خلال النظام.

علاج المشكلة

إذا لم تتوقع المؤسسة احتياجات فرق العمل:

من المحتمل ألا يكون فريقك وحده يعاني من هذه المشكلة. لذلك يجب أن تبدأ أولاً بمحاولة التعرف على الفرق الأخرى التي تعاني من نفس المشكلة ومحاولة الحصول على مساعدتها. ولا يجب أن تقوم باستبعاد أي من الفرق التي تعاني من هذه المشكلة لأي سبب من الأسباب. ومن بين كل تلك الفرق قم بتشكيل فريق واحد تكون مهمته القيام بعرض المشكلة بمنتهى الدقة والوضوح. وقد يكون بإمكانك عمل تخطيط لإجراءات العمل، ولكن إذا ما كان معقداً فلا تقم به لأنه يجب أن تحرص على أن تقوم بعرض الموقف بمنتهى البساطة الممكنة. ويجب أن تستخدم أيًا من الطرق التي يرتاح إليها ويجيدها الأفراد المعنيون بالمشكلة.

وبعد أن تقوم بجمع كل البيانات قم بعرض الموضوع كله على الإدارة العليا. (قم بقراءة الفقرة الخاصة بدعم فريق العمل لهذه المشكلة لمزيد من الاقتراحات حول هذا

العرض). فإذا كان المشروع يحتوي على العديد من الفرق، فاحرص على أن تدعو كل المديرين التاليين لحضور هذا العرض. وإذا كان الفريق يقوم بوظائف مختلفة، فقم بدعوة كل المديرين في كل تلك الوظائف إذا أمكن. ثم قم بعرض الموضوع على الإدارة مركزا على الوقت الإضافي الذي يتطلبه القيام بإعادة إدخال البيانات وموضحا التكلفة الفعلية لهذا الوقت الضائع. وخاصة إذا ما كان هذا الوقت الضائع يتسبب في تأخر الفريق عن تسليم العمل النهائي في الميعاد المحدد. ولكن لا يجب أن تتجاهل في عرضك الإحباط الذي تتسبب فيه عملية إدخال البيانات. وأنها أيضا تتسبب في تشتيت أفراد الفريق وجعلهم ينشغلون عن مهمتهم الرئيسية. وقد لا تكون مقنعا في المرة الأولى، ولكن لا يجب أن تتوقف عن المحاولة. ويمكنك على سبيل المثال أن تقوم أنت والفرق الأخرى بإرسال التقارير الدورية للإدارة عن عدد الساعات التي يتم إهدارها في كل شهر في القيام بعملية إدخال البيانات. وفي النهاية، فسوف تتمكن تلك التقارير من لفت انتباه الإدارة.

إذا لم تفكر فرق العمل أبدا في كيفية قيامها بحل المشكلة:

يجب أن تحاول التأكد مما إذا كان هذا هو السبب الحقيقي للمشكلة. وقم بالتحدث مع الفرق الأخرى لمحاولة التعرف على مصدر البيانات الخاصة بهم وكيف يقومون بتجهيز البيانات التي يقومون بإخراجها من النظام. كما يجب أن تعرف كيف يمكنهم التعرف على متطلبات الفرق الأخرى التي تستخدم بياناتهم. ويجب على الفريق أن يقوم بالعثور على الإجابة لبعض الأسئلة مثل (١) هل يمكن تغيير التصميم الخارجى للتقارير بحيث يتم التركيز على ما يحتاج إليه الفريق الذي يتلقى التقرير؟ (٢) هل يمكن نقل تلك البيانات عن طريق الشبكة أو عن طريق أحد الأقراص المرنة؟

وقد تأمل أنه من خلال عمل الفرق معا أن تتمكنوا من العثور على حل مناسب لتلك المشكلة المشتركة. ولكن إذا لم يكن هذا ممكنا، فعلى الأقل يكون بإمكان الفرق تسهيل العمل على بعض المشكلات. ولا يجب أن تعتقد أنه بمجرد قيامك أنت والفرق الأخرى بتحليل الموقف، فإن هذا يعنى أن المشكلة قد انتهت. فقد تحتاج فرق العمل إلى أن تقوم بتشكيل فريق مشترك يقوم بالنظر في المشكلة بمزيد من التعمق إذ إنه من المحتمل أن يكون هناك بعض الحلول التي لم تتضح من البداية. وإذا ما كانت المشكلة منتشرة بين الأقسام جميعها وتتسبب في شعورهم بالإحباط، فإن الأمر يستحق بذل كل جهد ممكن من أجل محاولة إيجاد حل لهذه لمشكلة.

إذا لم تقم فرق العمل من قبل بالاستجابة إلى احتياجات بعضها البعض:

يجب على كل فريق من البداية أن يحاول التعرف على عملائه الداخليين وعلى احتياجاتهم. ويجب العمل على تحديث تلك البيانات بصفة مستمرة. فإن لم يكن فريقك قد قام بهذا من قبل، فإنه يمكنه القيام بهذا الآن. إذ يجب أن يلم الفريق باحتياجات كل الفرق وكل الأقسام الأخرى في المؤسسة التي يقوم بإمدادها بالبيانات. كما يجب أن يتعرف أيضا على نوع البيانات التي يحصل عليها من الفرق والأقسام الأخرى. ويجب عليك أن تقوم بالاجتماع مع عملائك الداخليين لكي تتعرف منهم على احتياجاتهم. كما يجب أن تجتمع أيضا بالممولين لكي تتأكد من أنهم يتفهمون طبيعة البيانات التي تحتاج إلى أن يقوموا بإمدادك بها. ومن الممكن أن تقوم فرق العمل باستخدام تلك المعلومات على الوجه الأمثل لكي يتمكنوا من التعاون معا عن قرب.

ولكن السؤال هنا هو كيف يمكن لفريقك القيام بهذا إذا لم يكن باستطاعته تغيير الموقف؟ وفي الحقيقة، فإنه يمكن القيام ببعض الحلول البسيطة مثل أن يقوم الفريق الذي يمدك بالمعلومات بإعادة ترتيب التقرير بحيث يكون من السهل عليك التوصل إلى البيانات التي تريدها. ولكن إذا لم يكن هذا بالإمكان، فقد يكون باستطاعة هذا الفريق القيام بتحديد المعلومات التي سوف تحتاج إليها إذ إنه على دراية جيدة بها. أو قد يمكنه تسليم التقارير لك مبكرا حتى تتمكن من تسليم المخرجات الخاصة بك في المواعيد المحددة. ويمكنك أن تفكر في بعض التنبيرات البسيطة مثل التي أشرنا إليها التي يمكنها أن تسهل العمل على فريقك. ثم قم بالاجتماع مع عملائك ووضح لهم التغييرات التي يمكن لفريقك القيام بها والتي من شأنها أن تسهل العمل عليهم. ويجب أن تستمر في العمل على حل هذه المشكلة بصفة مستمرة.

دعم فريق العمل

عندما يقوم فريقك بعمل بعض العروض المكتوبة أو الشفهية لبعض الفرق الأخرى أو للإدارة، فهل يقوم بصياغة العرض بطريقة روتينية؟ فإننا نميل في كثير من الأحيان إلى أن نقوم بصياغة التقارير أو العروض بطريقة قصصية. إذ إننا نقوم أولا بسرد خلفيات الموضوع أو تاريخ المشكلة، ثم نتبع هذا بعرض الموقف الحالي متبوعا بعرض الحلول المقترحة. وفي الحقيقة، فإن معظم القراء والمستمعين لا يرغبون في تضييع الوقت في الاهتمام بكل تلك التفاصيل غير الهامة. فهم يهتمون فقط بمعرفة

الموضوعات التي تستحق انتباههم (المشكلة) وما الذي تريد منهم القيام به (الحل). ولذلك، فإنه يجب أن تقوم بتلخيص هذه العناصر على الغلاف الخارجي من التقرير أو في بداية العرض. كما يجب أن تكون كل العناصر الأخرى الواردة في التقرير لها علاقة مباشرة بالمشكلة أو بالحل المقترح. ففي كل مرحلة من مراحل العرض يجب أن يتم إطلاع الحاضرين على أهمية المعلومات الواردة في تلك المرحلة. فإذا قمت بهذا بشيء من الحرص والدقة، فإنك سوف تلاحظ زيادة كفاءة وجودة التقارير والعروض التي تقوم بتقديمها.

٥١١

المشكلة

لا يستطيع الفريق الحصول على البيانات التي يحتاج إليها من نظام الكمبيوتر

شاهد عملي

“كمال، هل تعرف أين أسامة؟”

– “نعم إنه ذهب إلى قسم التصنيع لكي يحاول التوصل إلى المعدلات الخاصة بالإنتاج المتوقع خلال التسعين يوماً القادمة حتى نرى ما إذا كنا نحتاج إلى القيام بأي مجهودات تسويقية خاصة”

– “ولكن لماذا ذهب إلى قسم التصنيع من أجل الحصول على تلك المعلومات؟ ألا يمكنه الحصول على تلك المعلومات من خلال التقارير التي حصلنا عليها؟”

– “فكرة جيدة، فإن المعلومات التي نحتاج الوصول إليها مخبأة في كومة من التقارير التي تتناول أربعة منتجات أخرى. إننا لا نجد أي فائدة من تلك التقارير” وهذا هو أحد التقارير الأخرى التي لا يمكنها مساعدة الفريق على أداء عمله. فما الذي يمكنك عمله لكي يتمكن فريقك من الحصول على البيانات التي يحتاج إليها دون الحاجة إلى التجول في أنحاء المؤسسة.

الأسباب المحتملة للمشكلة

لا يفهم الفريق التقارير التي يقوم باستخدامها.

في هذه الحالة فإن الأمر لا يتعلق بعدم فهم الفريق لنظام الكمبيوتر بدرجة جيدة تمكنه من استخدامه بفعالية. ولكن المشكلة الأساسية تتعلق بالتقارير التي تصل إلى الفريق وليس بالنظام نفسه. فقد تكون تلك التقارير جديدة أو قد يكون قد تم تغيير شكلها، أو قد لا يكون الفريق معتادا على هذا الجزء من التقرير. ومهما كانت الأسباب، فإن الفريق لا يستطيع فهم التقارير التي تصل إليه بالدرجة الكافية التي تمكنه من استخدام البيانات التي تحتوي عليها تلك التقارير بكفاءة.

لم يتم تغيير تلك التقارير لكي تتناسب مع أسلوب العمل داخل المؤسسات التي تعمل بنظام الفرق.

أحيانا ما تتسبب المؤسسات في بعض المشكلات عندما لا تقوم بتغيير أنظمة الكمبيوتر بحيث تعمل على تقديم الدعم لفرق العمل. ولكن سواء تم تغيير تلك النظم أم لا، فإن المؤسسات تستمر في التسبب في حدوث بعض المشكلات الخطيرة التي تنتج عن عدم قيامها بمراجعة الطريقة التي تحصل بها على البيانات المخرجة من النظام. كما أن التقارير تكون مصممة لكي تلائم مؤسسات العمل التقليدية التي حل نظام فرق العمل محلها.

قد يكون الفريق أو الوحدة التي قامت بتجهيز التقرير ليست على دراية باحتياجات فريقك.

قد تكون الفرق والوحدات التي تقوم بإمدادك بتلك التقارير لم تقم من قبل بسؤال الفريق عن البيانات التي يحتاج إلى الحصول عليها والطريقة التي يفضل أن يتم صياغة تلك البيانات بها. كما قد يكون فريقك لم يسبق له التحدث مع تلك الفرق والوحدات بشأن ما يحتاج إليه من بيانات وكيف يقوم باستخدامها. ويمكن اعتبار هذا الخلل في التفاعل بين الطرفين أحد الأسباب الهامة لهذه المشكلة.

علاج المشكلة

إذا لم يفهم الفريق التقارير التي يقوم باستخدامها:

يعد من السهل إجراء التحريات التي تتعلق بهذا الاحتمال. فيجب عليك أن تجتمع مع الفريق أو الوحدة التي قامت بإعداد التقرير وتقوم بمراجعة هذا التقرير معهم. ويجب عليك أن تتأكد من أن البيانات التي يحتاج إليها الفريق موجودة في التقرير، ولكنه قد تم صياغتها بشكل غير مألوف لك أو قد يكون من الصعب عليك

العثور عليها. فإذا كان الأمر كذلك، فقد تمكنت من التوصل إلى أحد أسباب المشكلة.

وإذا كان يصعب على الفريق العثور على البيانات التي يحتاج إليها أو ليست لديه القدرة على فهم تلك البيانات، فإنه يمكنك في هذه الحالة أن تطلب الاستعانة بأحد أفراد الفريق أو الوحدة التي قامت بإعداد هذا التقرير لكي يقوم بشرح التقرير للفريق. وبهذه الطريقة، فإن فريقك سوف يحصل على بعض التفسيرات من المصدر الرئيسي لهذا التقرير. كما قد تكون تلك فرصة جيدة لكي يتم فيها فتح باب المناقشة مع هذا الشخص حول احتياجات الفريق الفعلية من تلك التقارير (انظر العلاجين التاليين).

إذا لم يكن قد تم تغيير تلك التقارير لكي تتناسب مع أسلوب العمل داخل المؤسسات التي تعمل بنظام الفرق:

إن القيام بتغيير البيانات وأشكال التقارير يعد أسهل من تغيير النظام نفسه. ولكن يجب ألا تتسرع في التنازل إلا بعد أن تدرس الموقف جيدا. فإن القيام بتلك التغييرات يتطلب الكثير من الوقت والمجهود من الشخص الذي سوف يقوم بتلك التغييرات.

يجب أن يتأكد الفريق أولا من تفهمه للبيانات التي يحتاج إليها وقيامه بتحديد التوقيت المناسب للحصول عليها وأيضا الطريقة التي يفضل أن يتم صياغة تلك البيانات بها. وكلما استطاع الفريق أن يكون دقيقا في تحديد تلك النقاط، كان لهذا الكثير من الفائدة وساعد على القيام بتغيير التقرير. وكما هي الحال دائما، فإذا كان هناك بعض الفرق الأخرى التي تعاني من نفس المشكلة يمكنك أن تجعلهم يشتركون معك في تحليل المشكلة. ويجب أن تتأكد من أنه عند تحليلك للمشكلة لم تكتف فقط بتوضيح ما تحتاج إليه ولكن أيضا وضحت أسباب احتياجك لتلك البيانات وأيضا الآثار التي قد تترتب على عدم حصولك على تلك البيانات التي تحتاج إليها.

ثم قم بعد ذلك بعرض تلك المعلومات على رئيسك التالي (أو على الرؤساء التاليين لكل الفرق المشتركة في العرض). ويجب أن تتأكد من أن هؤلاء المديرين قد تفهموا أسباب وجود المشكلة وما الذي يجب عمله من أجل إيجاد حل لها. كما يمكنك أيضا أن تطلع مستوى أعلى من الإدارة على المشكلة وتطلب مساندهم إذا كان هذا بالإمكان. والآن فقد حان الوقت لكي تقوم كل من الفرق المعنية ومديريها بالاجتماع مع قسم إدارة نظم المعلومات لمناقشة التغييرات المطلوبة.

وقد تساعد تلك الطريقة في حل المشكلة. ولكن إذا لم يحدث هذا، فاحرص على أن يكون مديرك التالي وقسم إدارة نظم المعلومات على دراية بأن المشكلة لا تزال قائمة. ولا يجب أن تستسلم أو تجعلهم يتجاهلون هذه المشكلة.

إذا كان الفريق أو الوحدة التي قامت بتجهيز التقرير ليست على دراية باحتياجات فريقك:

في المؤسسات الناجحة يقوم الأشخاص الذين يعملون على صياغة التقارير والذين يقومون بتوفير البيانات المختلفة بالاجتماع مع عملائهم بصفة دورية لكي يتأكدوا أنهم على دراية باحتياجات عملائهم وأنهم يقومون بتلبية تلك الاحتياجات. ومن الواضح أن هذا لا يحدث داخل المؤسسة التي تعمل بها أو على الأقل في النواحي التي تتعلق بفريقك. ومن المحتمل أن قسم إدارة نظم المعلومات هو الذي يقوم بصياغة كل تلك التقارير. وللأسف، فإن هذا القسم لا يقوم بتفقد احتياجات عملائه بصفة دورية للتأكد من أن التقارير التي يقدمونها تلي احتياجاتهم.

لذا يجب عليك أن تقوم بالمبادرة. فإن فريقك يحتاج إلى أن يقوم بعمل زيارات ميدانية لكل الجهات التي تقوم بإمداده بالمعلومات لكي يتأكد من أنهم على دراية تامة بما يحتاج إليه من بيانات. كما أن الفريق يحتاج إلى تحديد بعض المواقف التي لا يحصل فيها على ما يحتاج إليه ويقوم بالعمل مع القائمين على إمداده بالبيانات في هذه المواقف لتحسين الوضع. وقد تأمل أن تكون بعض الفرق الأخرى مسؤولة عن صياغة بعض من تلك التقارير، وأن تكون تلك الفرق على استعداد للتعاون معك من أجل أن تحصل على ما تحتاج إليه من معلومات.

تتعرض الحالتان ٥-٩، و ٥-١٠ إلى بعض المواقف التي لا تقوم فيها فرق العمل بالحصول على آراء عملائها حول ما تقدمه لهم من أعمال أو استخدام تلك الآراء في التحسين من مستوى العمل. قم بمراجعة تلك الحالات فقد تساعدك على تفهم سبب تصرفات بعض الجهات التي تمدك بالبيانات. كما يجب عليك أن تساعد هؤلاء المولدين على التعرف على احتياجاتك والاستجابة لها. كما يجب عليك أيضا أن تقوم بزيارة عملائك لمعرفة ما إذا كان فريقك يقوم بإمدادهم بما يحتاجون إليه. فإذا لم يكن الأمر كذلك يجب عليك أن تعمل معهم على تحقيق ذلك.

دعم فريق العمل

لقد أكدنا في الكثير من الفصول السابقة وفي أنحاء متفرقة من هذا الكتاب على ضرورة القيام بالتعاون مع الفرق الأخرى من أجل إيجاد حل للمشكلات المختلفة

التي يتعرض لها الفريق. وفي مؤسسات العمل التقليدية تقوم الوحدات الفردية بحل أي مشكلة تواجهها عن طريق اللجوء إلى الإدارة العليا أو عن طريق اتباع الإجراءات الرسمية. ولكن هذا الأسلوب لا ينفذ في حالة المؤسسات التي تعمل بنظام الفرق، وبالتحديد إذا ما كان متوقعا أن تمارس تلك الفرق الإدارة الذاتية. ولكي يحقق فريقك النجاح المطلوب، فإنه يجب عليه أن يتعاون مع الفرق الأخرى لحل المشكلات المتبادلة. ولا يجب أن تنتظر حتى يقوم أي شخص آخر أو أي جهة أخرى بحل تلك المشكلات. وفي الحقيقة، فإنه يجب على فرق العمل أن تجتمع معا بصفة دورية، ما لم يكن هناك ما يمنعها من القيام بهذا، وذلك لمناقشة المشكلات المتبادلة ومحاولة إيجاد حل لها. كما يجب أن تقوم فرق العمل بالاجتماع بصفة دورية مع الفرق التي تقوم بإمدادها بالمعلومات والأخرى التي تمثل عملاءها الداخليين، وذلك من أجل توضيح احتياجات كل فريق والتأكد من أن كل فريق يقوم بتلبية احتياجات عملائه. وكلما تمكن الفريق من أداء هذا بفعالية، زادت الصلاحيات التي تمنحها له الإدارة العليا لكي يقوم بممارسة الإدارة الذاتية.

المشكلة

لا يحصل الفريق على المعلومات التي يحتاج إليها

مشهد عملي

تدخل إلى مكتبك بينما يبدو عليك الغضب:

– "لماذا لم يخبرني أي فرد فيكم عن التغييرات التي حدثت في خطة المبيعات؟"

– صبري: "أي خطة تلك التي تتحدث عنها وما هي هذه التغييرات؟"

– "أنا أعنى خطة الأدوات الرياضية المنزلية. والتغييرات التي أتحدث عنها هي أن الإدارة قد قامت بتأخير ميعاد البدء في الخطة لمدة أسبوعين"

خليل: "تمهل قليلا، هل لدى أي فرد فيكم أي فكرة عن هذا التغيير؟"

ويجيب أفراد الفريق بالنفي.

– خليل: "لهذا لم يخبرك أحد، لأننا ببساطة لم نكن نعلم أي شيء عن هذا

التغيير. والآن هل تتعطف وتخبرنا بما حدث؟"

وبعد قليل من الوقت تكتشف أن قرار التغيير هذا قد صدر منذ أسبوعين. وقد ضاع هذان الأسبوعان على الفريق في حين أنه كان بإمكانه استغلال تلك الفترة في التخطيط والتصميم. ولذلك فإنه يجب التصرف في هذا الموضوع بسرعة.

الأسباب المحتملة للمشكلة

قد يكون أحد الفرق أو الوحدات الأخرى لم يقم بالتنسيق مع فريقك.

يجب أن تعرف ما إذا كانت تلك الحالة سائدة أم أنها حالة عارضة. كما يجب أن تعرف ما إذا كان الأمر يتعلق بفريق واحد فقط أم أن الكثير من الفرق يفوتها القيام بالتنسيق معك. وفي كل الأحوال، فإنك تواجه مشكلة كبيرة. فإنه يوجد من يعتقد أنك لست بحاجة إلى أن تعلم أو لا ترغب في أن تعلم أو لا تهتم بأن تعلم.

لم تقم المؤسسة بتغيير سياسات التنسيق لكي تتناسب مع نظام فرق العمل.

عندما تقدم المؤسسة على تغيير نظام العمل بها والعمل بنظام الفرق، فإن ذلك يتطلب القيام بتغيير كل أنظمتها. وقد يتطلب الأمر من المؤسسة الكثير من الوقت حتى تكتشف أن نظام التنسيق الحالي غير مجد ويجب تغييره تماما.

قد تعاني الفرق من عدم وجود تنسيق بينها.

يجب أن تقوم الفرق باتخاذ بعض المبادرات بشكل أكبر مما تقوم به الوحدات في المؤسسات التقليدية. فلا يجب أن تنتظر الفرق تدخل أحد أفراد الإدارة العليا لحل المشكلة حتى عندما تقوم الفرق باستعراض المشكلة واقتراح الحلول. ويجب على فرق العمل القيام بنفسها بحل كل المشكلات التي تواجههم. وهذا يتضمن أن يتنهموا كيف ومتى يجب عليهم أن يقوموا بالتنسيق مع بعضهم البعض.

ملحوظة

يمكن أن تكون الاحتمالات الثلاثة معا سببا في هذه المشكلة.

علاج المشكلة

إذا كان أحد الفرق أو الوحدات الأخرى لم يقم بالتنسيق مع فريقك:

يجب على فريقك أن يقوم بالاجتماع مع الفريق الذي لا يقوم بالتنسيق معه (أو مع كل الفرق إذا ما كان هناك أكثر من فريق). ويجب أن تسأل عن الأسباب التي تحول دون حصولك على المعلومات التي تحتاج إليها. ومن المحتمل ألا يكون لدى هذا الفريق أي علم بأنك تحتاج إلى هذه المعلومات. كما أنه من المحتمل أن يكون هذا رد فعل نتيجة عدم قيام فريقك بإمداد هذا الفريق بأي معلومات هامة. أو قد يكون هذا الوضع نتيجة لضعف العلاقات بين الفرق بوجه عام.

عندما تصل إلى الأسباب التي حالت دون القيام بهذا التنسيق، فإنه يجب عليك أن تقوم بحل المشكلة على الفور. ويجب أن توضح للفريق الآخر (أو الفرق المعنية) نوعية المعلومات التي تحتاج إليها ولماذا تحتاج إليها. وإذا كان فريقك أيضا لا يقوم بإمداد الفريق الآخر بالمعلومات التي يحتاج إليها، يجب أن تقوم بتغيير موقفك هذا بسرعة. وإذا كان الفريق الآخر يعتقد أن فريقك لا يتعاون معه في العمل، فقم بتحديد ما يجب عليك عمله من أجل تغيير هذا الوضع ثم قم بعملية التغيير.

إذا لم تقم المؤسسة بتغيير سياسات التنسيق لكي تتناسب مع نظام فرق العمل:

إذا كان فريقك هو الفريق الوحيد الذي لا يحصل على المعلومات التي يحتاج إليها، يجب أن تعرض الموضوع على مديرك التالي. ويجب أن تشرح له المشكلة التي تواجه الفريق بسبب عدم وجود تنسيق بينه وبين الفرق الأخرى. وكما هي الحال دائما، يجب أن تقوم باقتراح البدائل التي يمكنها حل المشكلة. وإذا ما كان فريقك قد قام بالعمل مع الفرق الأخرى لحل مشكلة التنسيق تلك، يجب أن تطلع مديرك على هذا أيضا. ومن الممكن أن يستطوع الفريق بالقيام بالاتصال بالوحدة المسؤولة عن سياسات التنسيق الرسمية لاقتراح التغييرات التي يحتاج إليها.

ولكن إذا كان هناك العديد من الفرق الأخرى التي تعاني من غياب التنسيق فيما بينها، يجب عليك هنا أن تقوم باتساع الإجراءات التي اقترحناها في العديد من الحالات السابقة وهي أن تجتمع مع باقي الفرق المعنية وأن تعملوا معا على تجميع كل الحقائق حول هذا الموضوع. وبعد ذلك تقومون بتقديم عرض للمشكلة أمام الإدارة العليا (مستخدما الاقتراحات الواردة في الحالات من ١١-١ إلى ١١-٤). ويجب أن تتأكد من توضيح أثر غياب التنسيق على إنتاجية الفريق. فإذا لم ينجح هذا العرض، يجب أن تستمر في إثارة هذه المشكلة حتى يتم تغيير سياسات التنسيق.

قد تعاني الفرق من عدم وجود تنسيق بينها.

وهذا يعني في المقام الأول أن فريقك لديه علاقات جيدة مع الفرق الأخرى. ويجب أن تقوم الفرق أو ممثلون عنها بالاجتماع معا لتبادل المعلومات وبناء جسور الثقة فيما بينها. كما يجب على كل فريق أن يتفهم احتياجات الفرق الأخرى ويسعى إلى تلبيةها. كذلك يجب أن تحرص الفرق على أن تؤدي العمل المسند إليها بحماس ونشاط وأن تقوم معا بالبحث عن المشكلات التي تواجهها والتعامل معها وإيجاد حل لها.

وقد يتضح من خلال تاريخ المؤسسة فيما يتعلق بعلاقات الفرق ببعضها البعض، أنه من الصعب إقامة علاقات جيدة بين فرق العمل. فإذا كان الحال كذلك، فلا يجب أن تحاول إقامة العلاقات مع كل الفرق في وقت واحد. بل يجب أن تقوم باختيار بعض الفرق التي تشعر تجاهها بشيء من الألفة أو الفرق التي تعتمد عليها في العمل. ثم اعمل على إقامة علاقة قوية مع تلك الفرق. ومن هذا المنطلق قم بتوسيع دائرة العلاقات لتشمل الكثير من الفرق الأخرى. وقد يتطلب هذا الأمر الكثير من الوقت، ولكن النتائج التي سوف تصل إليها في النهاية تستحق كل هذا العناء.

دعم فريق العمل

وهنا نكرر النصيحة التي ذكرناها في بعض الحالات السابقة وهي أن المؤسسات التي تعمل بنظام الفرق لا يمكنها العمل بفعالية إذا لم تقم الفرق باتخاذ المبادرات فيما يتعلق بتحديد وحل المشكلات التي تواجهها وأيضا العمل على إقامة علاقات قوية فيما بينها. ويجب التأكيد على أن فرق العمل لا يمكنها تحقيق أي فعالية في العمل إلا إذا قامت بهذا. مهما كانت باقي أهداف الفريق، فإن قيامه باتخاذ المبادرة في حل المشكلات، وأيضا إقامة العلاقات القوية مع الفرق الأخرى يجب أن يكونا من ضمن أهدافه الرئيسية.

٧١١

المشكلة

يجب أن يقوم الفريق بتسجيل معدلات الإنتاج الخاصة
به بنفسه لأن النظام لا يتميز بالدقة الكافية

مشهد عملي

- فكري: "هل لديك دقيقة لكي نتحدث؟"
وتلثنت لترى فكري ممسكا ببعض الأوراق التي تمت طباعتها على الكمبيوتر.
- "ماذا! هل تمكنتم من العمل على البرنامج الجديد؟"
- فكري: "ليس تماما، ولكنه يعمل بكفاءة كافية تمكنه من إمدادنا بما نحتاج إليه. فلقد قمت بمراجعة معدلات أداء الفريق في الأشهر الثلاثة الماضية يدويا وقمت بمقارنة هذا بالنتائج التي حصلنا عليها من البرنامج. وأنا أعتقد إنى أعلم سبب وجود تناقض بين الناتجين وقد قمت بتدوين الملاحظات الخاصة بذلك. وأنا الآن أستطيع أن أفسر كل الاختلافات بين المعدلات التي سجلناها وبين تلك التي وردت في التقرير. وأخيرا يمكننا أن نقول إنه لدينا بعض البيانات الصحيحة"
- "حسنا" وتترك "فكري" وأنت لا تشعر بالرضا.
- وسبب عدم رضاك هو انشغال أحد أفضل أعضاء الفريق لمدة أسبوعين في محاولة تقصى إنتاجية الفريق. وذلك لأن نظام تقارير الإنتاج الخاص بالمؤسسة يغفل الكثير من إنجازات الفريق. ولا يوجد هنا ما يمكنك عمله لتغيير نظام المؤسسة ولكن هذا لا يهم الآن.

الأسباب المحتملة للمشكلة

لم يتم تغيير نظام المؤسسة لكي يتوافق مع فرق العمل.

لقد ظهر هذا السبب في العديد من المشكلات التي تعرضنا لها في هذا لكتاب من قبل. ويبدو أن المؤسسة التي تعمل بها قد قامت بتطبيق نظام فرق العمل دون أن تفكر في التغييرات التي يجب أن تقوم بها لكي تقدم الدعم المطلوب للفريق. والآن فإن المشكلة تتعلق بنظام مراقبة الإنتاج الذي يبدو أنه لا يتفق مع نظام العمل داخل الفرق.

لقد تغيرت طبيعة عمل المؤسسة بينما ظلت أنظمة العمل دون تغيير.

إن هذا الاحتمال لا يتعلق بالفريق. ففي عصر المنافسة الذي نعيشه اليوم تحدث الكثير من التغييرات المتلاحقة. وقد ينتج عن ذلك أن تصبح بعض المنتجات أو الخدمات قديمة أو أن يتم تغييرها باستمرار. كما تتغير أيضا الإجراءات الداخلية

بسرعة كبيرة. ولذلك، فإن الطريقة التي ندير بها العمل اليوم ليست بالضرورة هي الطريقة التي سوف تتبعها بعد شهر من الآن. فإذا كان نظام الإنتاج قد تم وضعه لكي يتلاءم مع عمليات أكثر استقراراً، فقد يكون مازال متأثراً بالطريقة التي كان يتم بها إدارة العمل في ذلك الوقت. وقد يكون من المفيد أن تعلم أن أنظمة الكمبيوتر تتغير بطريقة أقل سرعة من الطريقة التي تتغير بها العمليات، إلا في حالة إذا تم وضع النظام وإدارته من قبل نفس الأشخاص المسؤولين عن العمليات.

قد لا يكون نظام المؤسسة دقيقاً من البداية.

يعتبر هذا الاحتمال هو أسوأ الاحتمالات على الإطلاق. فقد يكون هذا النظام قد تم وضعه من قبل بعض الأفراد الذين ليس لديهم أي فكرة عن مفهوم العمليات. وقد يكونون قد ركزوا في وضعهم للنظام على كم العمل بينما تؤكد المؤسسة في السنوات العديدة الماضية على أهمية الجودة. وقد يكون الأمر قد استغرق منهم الكثير من الوقت لكي يقوموا بتصميم أحد الحقول الذي أصبح قديماً عند البدء في العمل عليه. ولكن هذا النظام هو النظام الذي تم وضعه من قبل المؤسسة، لذلك فهو النظام الذي تستخدمه المؤسسة.

علاج المشكلة

إذا لم يتم تغيير نظام المؤسسة لكي يتوافق مع فرق العمل:

يجب أن تقوم بعرض الأمر على الإدارة العليا. وقد لا يكون فريقك هو الفريق الوحيد الذي يعاني من هذه المشكلة. لذلك يجب عليك الاجتماع مع الفرق الأخرى ومقارنة ما لديها من معلومات. (ويمكنك أن تعرض عليها أن تقوم باستخدام نظام متابعة الإنتاج الخاص بك). ويمكنك الاستعانة بالمقترحات الواردة في الحالات من ١-١١ وحتى ٤-١١ لكي تتمكن الفرق من عمل عرض مشترك لتلك المشكلة. بعد ذلك يجب تقديم هذا العرض للإدارة العليا.

وقد تتساءل عن السبب الذي يجعل الفريق يقحم نفسه في المشكلة طالما أنه تمكن من وضع نظام خاص به لمتابعة الإنتاج والذي يقوم بإمداده بما يحتاج إليه. وفي الحقيقة، فإن الفريق يحاول حل هذه المشكلة لأن الإدارة قد لاتزال تطلع على التقارير التي ترد إليها من النظام القديم والتي تتعارض مع معدلات الإنتاج الفعلية للفريق. كما أن الفرق الأخرى قد لا تكون قد تمكنت من تطوير الأنظمة الخاصة بها

أو قد لا تكون قد أدركت المشكلة من الأساس ولذلك فهي لا تزال تتعامل مع النظام القديم. ويجب أن يتم إخطار الإدارة بعدم دقة البيانات التي تتلقاها من النظام القديم. كما يجب أن تقوم المؤسسة بتغيير هذا النظام أو تعديله حتى تتمكن من الحصول على المعلومات التي تحتاج إليها. ويجب أن تعلم المؤسسة أنه ربما يتعرض فريقك لبعض المشكلات المشابهة في المستقبل.

إذا كانت طبيعة عمل المؤسسة تغيرت بينما ظلت أنظمة العمل دون تغيير:

في هذه الحالة فأنت تحتاج حقا إلى أن تخبر الإدارة العليا بما يجري بسرعة. إذ إن العمل على النظام القديم يكلف المؤسسة الكثير من الأموال، في حين أن النظام لا يقوم بتقديم أي معلومات مفيدة للمؤسسة، بل إنه ينتج معلومات مضللة. ويجب أن يتم إخطار المدراء بذلك، إذ إنه من الخطر أن يستمروا في العمل على النظام القديم. فإذا كان النظام القديم يقدم بيانات غير دقيقة بالمرة، فإن هذا قد يتسبب في اعتقاد هؤلاء المديرين بأن فرق العمل غير منتجة، وبالتالي فقد يقررون حل هذه الفرق، وأنت بالطبع لا ترغب لهذا بأن يحدث.

ومرة أخرى، فإن الأمر يتطلب منك القيام بعرض المشكلة أمام الإدارة. ويمكنك استخدام الاقتراحات الواردة في الحالات من ١١-١ إلى ١١-٤. ويجب أن يحتوي العرض على أكثر البيانات تحديدا. فإذا أدركت الإدارة العليا كيف أن النظام القديم يضلها، فإنها سوف تقوم بتغييره على الفور.

إذا كان نظام المؤسسة غير دقيق من البداية:

يجب أن تقوم برفع الأمر إلى الإدارة العليا في هذه الحالة أيضا. ولكن لا يجب أن تقدم على هذا إلا إذا قمت بتحديد المشكلات التي يتسبب فيها النظام. وقد لا يوجد هناك أي فرد داخل المؤسسة يؤمن بفعالية النظام. كما قد يقوم كل فريق بتسجيل معدلات الإنتاج الخاصة به بنفسه سواء يدويا أو باستخدام أجهزة الكمبيوتر. وفي هذه الحالة، فإن الإدارة لن تضطر إلى القيام بتغيير النظام. وقد يكون هذا حلا ضعيفا ولكنه ليس كذلك في حقيقة الأمر. إذ إن بعض المشكلات تكون أكثر تكلفة إذا ما تم إصلاحها عنه إذا ما تم التعايش معها.

ولكن ما الذي قد يجعلك ترغب في إثارة هذه المشكلة. فريقك يعمل على النظام الخاص به والذي يبدو أنه يعمل جيدا، وبالتالي فإنه لا حاجة لك لكي تلتاق

بخصوص النظام القديم. ولكن من ناحية أخرى، فإن المؤسسة تنفق الكثير من المصاريف والوقت في المحافظة على النظام القديم. لذلك يجب أن تقوم بمناقشة هذا الأمر مع فريقك. وقد يتطلب الوضع أن تقوم بمناقشة الأمر مع بعض الفرق الأخرى. ومن ثم تقرر ما هي أفضل الحلول وتقوم بالعمل عليها.

دعم فريق العمل

إن أجهزة الكمبيوتر الشخصية تعد من أعظم الاختراعات في الربع الأخير من القرن العشرين. وكثيرا ما يتم استخدامها لكي تقوم بالأعمال التي يجب أن تقوم بها أنظمة الكمبيوتر الضخمة، وذلك لأن تلك الأنظمة الضخمة قد تكون غير مستجيبة لمتطلبات العمل، أو قديمة، أو لا تعمل جيدا. ويجب أن يحرص فريقك على أن يحصل على أجهزة الكمبيوتر الشخصية التي يحتاج إليها ويتأكد من أنه يمكنه استخدامها من أجل الحصول على المعلومات التي يحتاج إليها. وإذا كان هناك إمكانية ربط حاسبات الفريق بحاسبات الفرق الأخرى عن طريق شبكة داخلية، فإن هذا يكون أفضل. وإذا ما كان هنا أي سبيل للدخول إلى شبكة الإنترنت واستخدام البريد الإلكتروني في نقل المعلومات، فإن هذا قد يكون أكثر الطرق فعالية. إذ إن نقل الملفات عبر الإنترنت يتم بصورة أسرع وأكثر فعالية من نقل المستندات المكتوبة أو استخدام الأقراص المرنة. وهكذا، فإن نجاح الفريق يعتمد على الدعم الصحيح الذي يحصل عليه الفريق من أجهزة الكمبيوتر. وللأسف، فإن أنظمة الكمبيوتر المركزية لا يمكنها تقديم هذا النوع من الدعم بكفاءة. لذلك يجب التأكد من حصول فريقك على أجهزة الكمبيوتر أو على أي وسيلة أخرى تمكنه من الحصول على دعم ومساندة أجهزة الكمبيوتر.

٨

المشكلة

لا يستطيع الفريق الحصول على الإمدادات التي يحتاج إليها

مشهد عملي

فوزي: "قاسم، هل وصلت إلينا الملفات الجديدة؟"

– قاسم: "لا أعتقد أن هناك أي أمل في حصولنا على تلك الملفات، فلقد اتصلت بقسم الإمدادات مرة أخرى اليوم، ولأن فريدا لم يكن هناك فلقد استغرق منهم الأمر عشر دقائق حتى يتمكنوا من العثور على طلب التوريد الخاص بنا. وقد أخبروني أن فريدا سوف يحاول العمل على هذا الطلب صباح غد إذا لم يظل مريضا"

– فوزي: "لماذا لا تقوم أنت بتوريد الملفات بنفسك؟ فعلى الأقل بهذه الطريقة سوف نضمن الحصول على الملفات الجديدة"

– قاسم: "لكم أتمنى هذا، ولكن قسم الإمدادات لا يصرح لنا بهذا إذ إنهم يقولون إننا سوف نقوم بإنفاق الكثير من الأموال إذا ما قمنا بشرائها بأنفسنا"

– فوزي: "نعم ولكننا على الأقل سوف نحصل عليها قبل نهاية العالم الحالي. فإذا لم تصل تلك الملفات إلينا خلال اليومين القادمين، فسوف نضطر إلى استخدام الملفات القديمة السيئة، وأنت لا تعلم كم سيتضايق أفراد الفريق من هذا" ومنذ أن بدأ الفريق وهو يعاني من صعوبة الحصول على الإمدادات الروتينية بل والأسوأ من هذا هو صعوبة الحصول على المعدات. وقد كان من الممكن أن يكون الفريق أكثر إنتاجا إذا لم تعترضه باستمرار مثل تلك المشكلات التافهة.

الأسباب المحتملة للمشكلة

لا تزال المؤسسة تستخدم أنظمة دعم قديمة.

إن أنظمة الدعم التي تم تصميمها من أجل المؤسسات التقليدية لا يمكنها أن تقدم الدعم لفرق العمل بطريقة فعالة. فإنه قد تم تشكيل الفرق لكي تقوم بتوفير استجابة أسرع من مجموعات العمل التقليدية. ولكن فرق العمل لا تستطيع القيام بتلك المهمة في ظل أنظمة دعم غير متجاوبة معها.

إن فرع الإمدادات لا يركز على خدمة العملاء.

سواء تم تغيير نظام الدعم أم لا، فإن فرع الإمدادات قد يرى نفسه على أنه هيئة متحكمة والتي من وظائفها الأساسية أن تقوم بالتأكد من التزام كل فرد بسياسة الشركة. وعندما يتأكد فرع الإمدادات بأن هذا قد حدث، فإنه يقوم بالاهتمام بتلبية احتياجات عملائه. ودائما ما ننسب مثل تلك التصرفات التي تحكمها القواعد الجامدة إلى الهيئات الحكومية، ولكن يوجد العديد من التصرفات المشابهة في الكثير من المؤسسات الكبيرة التي تنتمي إلى قطاعات مختلفة.

من المحتمل أن الفريق لا يبذل كل ما بإمكانه من أجل تغيير الموقف.

لا يمكن للفريق تحقيق أي نجاح دون أن يبدي قدرته على اتخاذ المبادرة والتي يتفوق فيها عن مجموعات العمل التقليدية. وتلك المبادرات تعتبر جزءاً هاماً من الإدارة الذاتية.

ملحوظة

يمكن أن تجتمع الاحتمالات الثلاثة معا كسبب للمشكلة. ولكن الاحتمال الأول هو أكثرها أهمية.

علاج المشكلة

إذا كانت المؤسسة لا تزال تستخدم أنظمة دعم قديمة:

إن هدفك الأساسي هنا هو التخلص من تلك الأنظمة. ومن الواضح أن فريقك لن يتمكن من القيام بهذا بنفسه. لذا يجب عليك الاجتماع مع الفرق الأخرى التي تعاني من نفس المشكلة وأن تعملوا معا للتحضير لعرض مؤثر لتقديمه للإدارة العليا بخصوص هذا الموقف. وتحتوي الحالات من ١١-١ إلى ١١-٤ على بعض الاقتراحات التي تتعلق بكيفية القيام بهذا.

وقد يستغرق العمل على تلك المشكلة الكثير من الوقت (وفي تلك الأثناء يمكنك اتباع الاحتمالات الواردة في الجزأين القادمين). فأنت تريد أن تقدم عرضاً قوياً لأن المؤسسة لا تزال تفكر بطريقة نظام السيطرة والدعم الذي تعمل به منذ فترة طويلة. وهكذا فإنه لن يكون من السهل عليها أن تقوم بتغيير تلك الأنظمة أو التخلص منها. وبالتالي فإنه عندما تنتهي من عرضك للمشكلة على الإدارة العليا، فأنت تتمنى أن تكون الإدارة على دراية تامة بأن تلك الأنظمة تمثل مشكلة كبيرة يجب حلها. فمواجهتها والبدء في إيجاد حل لها على الفور. ولكن إذا قمت بعرض الموضوع على أنه إحدى المضايقات البسيطة التي يتعرض لها الفريق، فإنه لن يتم اتخاذ أي إجراء.

إذا كان فرع الإمدادات لا يركز على خدمة العملاء:

إن الحل التقليدي لهذه المشكلة هو أن تتوجه بالشكوى إلى الإدارة العليا. ولكن هذا قد يدعم النظام القديم المبني على السيطرة كما أنه سوف يجعلك تكتسب عدا

فرع الإمدادات. ولكن بدلا من هذا، فإنه يمكنك أن تعرض على فرع الإمدادات أن تقوم بالعمل معه. فإذا لم يكونوا مرحبين بهذه الفكرة، فاحرص على أن تتمسك بها وأصر عليها. ويمكنك أن تشير إليهم بطريقة غير مباشرة أنه إذا لم يقوموا بالتعاون معك، فإنك سوف تتقدم بالشكوى إلى الإدارة. ولكن إذا لم تضطر إلى اللجوء إلى هذا الضغط، فإنه يجب أن تحافظ على جو من العلاقات الإيجابية مع فرع الإمدادات إذ إنك ترغب في أن يقوموا بإمداد الفريق بما يحتاج إليه. كما أنك تريد منهم أن يساعدوك في أن تكون عميلا أفضل لهم.

ويجب أن تأخذ موضوع أن تصبح عميلا أفضل لهم على محمل الجد. فإن العمليات التي لا تركز في المقام الأول على العميل لا يمكنها القيام بمساعدة عملائها على أن يجيدوا أداء أدوارهم كعملاء لهم فعالية. (وعلى سبيل المثال، فإن العميل الجيد يمكنه أن يعلم متى يمكن للمورد القيام بعمل استثناء ما ومتى لا يكون هذا باستطاعته وعلى هذا الأساس فإنه يقوم بوضع خطته في العمل) وكلما كان لدى فريقك فكرة أفضل عن السياسات التي يعمل بها قسم الإمدادات (أو أي أنظمة دعم أخرى) استطعت العمل على النظام بنجاح. ولكن لا يزال يجب عليك أن توضح لفرع الإمدادات ما تحتاجه منهم. كما يجب أن تهتم بمعرفة ما يحتاجون إليه منك.

إذا كان الفريق لا يبذل كل ما بإمكانه من أجل تغيير الموقف:

يجب أن تتحد فرق العمل معا. ولكن بالطبع فإن المشكلات الخطيرة لا يمكن حلها عن طريق فرق العمل وحدها. لذلك يجب أن تقوم الفرق بتصعيد الموقف الراهن إلى الإدارة العليا (كما حدث في الجزء الأول من هذه المشكلة). وعندما تقوم الفرق بالعمل معا، يكون بإمكانها مع الوقت تنقيح المشكلة ووضعها في أفضل الصور للعرض على الإدارة.

عندما يصعب على أي وحدة داخل المؤسسة الحصول على الإمدادات التي تحتاج إليها، فإنها تقدم على المبالغة في طلبات التوريد. وهذا يؤدي إلى تعرض نظام الدعم لضغط كبير مما يضطر الإدارة إلى وضع نظام أكواد الأولويات. ولن يمر وقت طويل قبل أن تصبح الطريقة الوحيدة للحصول على أي شيء هي استخدام أكواد الأولويات تلك، الشيء الذي سوف يؤدي إلى فشل نظام الأولويات. وتعد تلك دائرة لا نهائية لا يبدو من خلالها أن هناك أي تحسن في الوضع.

ويجب أن تقوم أنت وباقى الفرق بدراسة الوضع لمحاولة التوصل إلى حل مناسب. واليك أحد الاقتراحات: قم بتحديد الإمدادات المتعارف عليها والتي

تحتاج إليها فرق العمل. وبدلا من أن يقوم كل فريق بطلب توريد الكثير من عناصر الإمدادات في وقت واحد، عليك أن تقوم بعمل نظام للتنسيق. ويكون هذا سهلا في حالة إذا ما كانت الفرق متصلة معا عن طريق شبكة الكمبيوتر الداخلية وتستطيع الدخول إلى قواعد البيانات. وحتى إن لم يكن هذا متوافرا ولكن كانت بعض الفرق لديها أجهزة حاسبات شخصية، فبإمكانك أن تبدأ من هنا. فقم أولا بتحديد الإمدادات الهامة. ولا يجب أن تفكر في محاولة سرد كل الإمدادات الممكنة. ثم قم بعمل برنامج لمتابعة تلك الإمدادات. فعندما يظهر نقص لدى أحد الفرق في تلك الإمدادات، كما هي الحال مع الملفات في هذا المثال، يجب أن يقوم هذا الفريق بطلب توريد الملفات على سبيل المثال. ولكن بالطبع، فإنه يجب أن يقوم الفريق بطلب توريد عدد من الملفات يكفي لكل الفرق. وقد يزيد هذا من تعقيد الموقف بالنسبة للفرق. ولكن إذا ما التزموا بهذا النظام، فإنه سوف يمكنهم من تقليل الضرر الذي وقع عليهم من تلك المشكلة.

دعم فريق العمل

لا يجب أن تستهين بفكرة أن تكون عميلا جيدا. فإن نظام الجودة الشاملة يوصى بذلك. كما أكد الكثيرون على أهمية أن تعطى اهتماما خاصا بالعملاء وأن تقدم خدمات متميزة لهم. ولا يستطيع أي شخص ذي خبرة أن ينكر أهمية ذلك. ولكن هذا يعد نصف المعادلة. فإن الأفراد والفرق والمؤسسات بحاجة إلى أن يكونوا هم أيضا عملاء جيدين. فهم بحاجة إلى أن يتفهموا حدود إمكانيات الموردين وما يمكنهم وما لا يمكنهم القيام به. ويجب أن يتعاون هؤلاء الأفراد أو الفرق أو المؤسسات مع الموردين عندما تواجههم أي مشكلة، تماما كما يتوقعون أن يستجيب الموردون لهم عندما تواجههم أي مشكلة. ولكي يحدث هذا، فمن الواجب على كل مورد أن يقوم بمساعدة عملائه على أن يكونوا عملاء جيدين. وبمعنى آخر أن يقوم بتوجيههم لأداء أدوارهم كعملاء بطريقة صحيحة. إن شعور العملاء بالرضا يتأثر بدرجة كبيرة بتوقعاتهم.

المشكلة

لا يمكن لفريق استبدال أفرادهم بالسرعة الكافية

مشهد عملي

- "أنا أعتقد أنه من الأفضل أن نعقد هذا الاجتماع لكي نقرر من الذي سوف يحل محل فاروق. كما يجب أيضا أن نبدأ في التخطيط لمن الذي سوف يحل محل ياسر بعد رحيله الشهر القادم"
- "يبدو من كلامك أن الأمور لم تجر على ما يرام في قسم الموارد البشرية"
- "إن الأمور ليست على ما يرام في كل الأماكن. وأنا أراهن على أننا لن نستطيع الحصول على أفراد جدد قبل ثلاثة أشهر على الأقل من الآن"
- إن الفريق يعاني من ضغط شديد نتيجة رحيل فاروق. وسوف تتأزم المشكلة إذا لم يتمكن الفريق من تعيين فرد جديد في الفريق عند رحيل ياسر. ولكن هل هناك أي شيء من الممكن القيام به؟

الأسباب المحتملة للمشكلة

تحاول المؤسسة السيطرة على النفقات عن طريق تقليص حجم التعيينات الجديدة والترقيات.

عندما تحدث هناك زيادة في المصروفات داخل المؤسسة فإن المؤسسة تقدم على اتخاذ العديد من ردود الأفعال المختلفة. ومن أحد ردود الأفعال تلك هي امتناع المؤسسة عن القيام بأية تعيينات جديدة. كما قد تمتنع عن القيام بأية ترقيات وذلك لمدة بضعة أسابيع أو بضعة شهور. (ويحدث هذا عادة في الربع الأخير من العام المالي). وفي هذه الحالة، فإنه لا يكون مسموحا بأي استثناء. وإن حدث هذا، يجب أن يتم الحصول على موافقة من الإدارة العليا.

قد يتطلب الأمر العديد من الموافقات قبل القيام بأي تعيينات جديدة.

لقد تعرضنا لهذه المشكلة كثيرا من قبل في هذا الكتاب. فإن المؤسسة لم تغير بعد من طريقتها التقليدية في تقديم الدعم وفرض السيطرة على فرق العمل. (وتعتبر مكاتب المساندة تلك الطريقة وسيلة للمحافظة على مكانتها وسيطرتها على الفرق). فبينما تتوقع المؤسسة من فرق العمل أن تؤدي أعمالها بسرعة عالية، فإنها لا تقدم الدعم لفرق العمل بنفس السرعة.

لم يقم الفريق ببناء الشبكة الداخلية التي يحتاج إليها من أجل الحصول على الموارد بسرعة.

بصرف النظر عن العوامل الأخرى التي أدت إلى حدوث هذه المشكلة، فإن كل فريق يكون بحاجة إلى تكوين شبكة داخلية بينه وبين الفرق الأخرى التي يمكنه الاستعانة بها عندما يكون في حاجة إلى أي نوع من الدعم. ويجب أن يقوم الفريق باتخاذ المبادرة في تطوير هذه الشبكة والإشراف عليها.

علاج المشكلة

إذا كانت المؤسسة تحاول السيطرة على النفقات عن طريق تقليص حجم التعيينات الجديدة والترقيات:

في هذه الحالة، فإنه لا يوجد أمام فريقك سوى خيارين: الأول هو أن يحاول الفريق الحصول على استثناء. ولكن لا يجب أن تقدم على هذه الخطوة إلا إذا كان باستطاعتك أن توضح للإدارة كيف أن عدم تعيين أفراد جدد سوف يكون له تأثير خطير على معدلات الإنتاج وعلى المصروفات أيضا. فقد يعني هذا أن الفريق سوف يضطر إلى العمل فترات إضافية كثيرة لكي يتمكن من الالتزام ببعض مواعيد التسليم الهامة. كما قد يعني هذا أن الفريق لن يتمكن من الانتهاء من العمل في أحد المشروعات الهامة في السيعاد المحدد مما يترتب عليه التأخير في الأعمال الأخرى التي تنتظر الفريق. ولكن إذا لم يكن لديك أحد تلك الأسباب المقنعة، فلا يجب أن تقدم على طلب الحصول على استثناء. ولكن إذا كان لديك سبب قوي، يجب أن تسرع بعرض الأمر على الإدارة.

فإذا لم يكن بإمكانك إقناع الإدارة بأحد الأسباب الهامة التي يمكنها أن تجعلهم يوافقون على استثناء فريقك من هذا القرار، فإنه يجب عليك أن تقوم بتخطيط العمل مع أعضاء الفريق الموجودين. وتعد تلك فرصة جيدة لكي تلقي نظرة فاحصة على طريقة أداء الفريق للعمل والقيام بالتخلص من كل الأعمال غير الهامة. وقد يتكشف لك أن الفريق يقوم بأعمال تكميلية يمكن الاستغناء عنها مع المحافظة على رضا العملاء. وفي نفس الوقت يجب أن تحرص على أن يكون الفريق مستعدا عندما يتم فتح باب التعيينات مرة أخرى. إذ يجب إعداد كل المستندات والأوراق اللازمة والحصول على كل الموافقات المطلوبة وإرسالها إلى مكتب الموارد البشرية. ويجب أن تحرص على أن تكون تلك الأوراق في مقدمة طلبات التعيين حتى تكون من بين الطلبات الأولى التي يتم البت فيها عند إعادة فتح باب التعيينات مرة أخرى.

وقد يهدئ من غضبك قليلا أن كل الوحدات العاملة بما فيها الفرق تعاني من نفس مشكلة عدم السماح بإجراء أي تعيينات جديدة.

إذا كان الأمر يتطلب العديد من الموافقات قبل القيام بأي تعيينات جديدة:

إذا كان بإمكان الفريق الانتظار، فإنه يجب عليك اختيار أحد أفراد الفريق لكي يقوم بمهمة التعجيل بإجراء التعيينات الجديدة مهما تطلب هذا من عمل. فيجب أن يقوم هذا الشخص بتتبع الطلب من مرحلة لأخرى. كما يجب أن يقوم بإغداق حلو الكلام على الإدارة تارة وأن يسبب لهم الكثير من الإزعاج والمضايقات تارة أخرى، وأن يقوم بتملتقهم إذا ما تطلب الأمر. لذا، فإنه يجب عليك أن تختار لهذه المهمة أحد الأشخاص، الذي يتحلى بالثابرة والعزم والذي لا يفقد حماسه بسهولة. ويجب أن تشجع الإدارة على اتخاذ هذا القرار بكل ما لديك من قوة، وأن تتوقف فقط عن الضغط عندما تتمكن من تعيين بعض الأفراد الجدد.

وقد قدمت العديد من الحالات السابقة بعض المقترحات فيما يتعلق بكيفية تغيير سياسات الإدارة غير الجيدة، وبالتحديد الحالات من ١١-١ إلى ١١-٤ التي تصف طريقة ناجحة للقيام بهذا يمكنك استخدامها. ويجب عليك أن تبذل قصارى جهدك من أجل إقناع المسؤولين بأن تلك السياسات لا تلبى احتياجات الفريق. وفي نفس الوقت احرص على أن تقرأ الجزء القادم.

إذا لم يقم الفريق ببناء الشبكة الداخلية التي يحتاج إليها من أجل الحصول على الموارد بسرعة:

لا يهم هنا السبب في تأخر تعيين الأعضاء الجدد في الفريق، إذ إن هذه الطريقة سوف تحقق نجاحا كبيرا في ظل كل الظروف. كما أن تلك الطريقة سوف تساعدك أيضا على الحصول على بعض الموارد الأخرى، وأن تتفاعل بإيجابية أكبر مع الفرق الأخرى، وأن تقوم بالحصول على مزيد من الدعم من الإدارة. وقد أشار الكتاب إلى هذا من خلال الفصل الحالي. ويجب عليك أن تقوم بعمل شبكة من الأصدقاء داخل المؤسسة. كما يجب أن تستفيد من عدد أعضاء الفريق الكبير في بناء هذه الشبكة القوية.

يجب أن تبدأ في بناء هذه الشبكة عن طريق قيام أفراد الفريق بإقامة علاقات جيدة مع كل فرد داخل المؤسسة. ويجب أن يخرج كل شخص يتعامل مع فريقك



بانطباع جيد عن الفريق مثل "إنه من السهل التعامل مع هذا الفريق" أو "إن هذا الفريق يمكن الوثوق به"، أو "إن هذا الفريق قد اهتم بي وبتلبية احتياجاتي". فعندما يقدم فريقك على هذا باستمرار، فإنه يضع النواة الأساسية لشبكة عمل قوية.

وبعد ذلك يجب أن يقدم الفريق على إقامة علاقات جيدة مع الأفراد والفرق والوحدات التي لا يتعامل معها بصفة متكررة، ولكنه يحتاج إلى وجود علاقة قوية بينهم. فقد تكون تلك الوحدات مسئولة عن عمليات التعيين. وفي هذه الحالة، فإنه يجب أن يكون هناك علاقة جيدة بين القائمين على اتخاذ قرارات التعيين وبين واحد من أفراد الفريق على الأقل. فمن خلال تلك العلاقة يمكن لهؤلاء الأشخاص تكوين فكرة جيدة عن الفريق. كما يجب أن يقوم عضو آخر من الفريق بإقامة علاقات جيدة مع الأعضاء الأساسيين في قسم الموارد البشرية. كذلك يجب أن يكون كل أفراد الفريق على علاقة جيدة بمديرهم التالي.

وقد تكون هناك شبهة تلاعب في هذه الطريقة ما لم يحاول الفريق أن يبدي استعداداه لمساعدة الأشخاص الذين يقيم علاقات معهم. وهذا يعني أن الفريق أمامه هدفان. فهو في المقام الأول يرغب في بناء علاقات قوية أساسها الثقة والمصادقية. كما أنه في نفس الوقت يرغب في القيام بهذا عن طريق إسداء المساعدة والعون لكل الوحدات والفرق والأفراد التي يتعامل معها. ولا يمكن تحقيق أي منها على حدة؛ فإنهما معا يمثلان قوة كبيرة.

ومهما كانت الأسباب.

لا يجب أن تتأثر بأي من الضغوط التي يتم ممارستها عليك أو على أفراد الفريق وأن يدفك هذا إلى أن تختار أحد الأعضاء الجدد الذين ليسوا فوق مستوى الشبهات. فإن الاختيارات السيئة التي كثيرا ما تستمر مع المؤسسة لوقت طويل تستنزف شعورا بالندم. لذا فمهما كانت حاجتك للحصول على أعضاء جدد، فإنه يجب عليك أن تتمهل وأن تأخذ الوقت الكافي من أجل اختيار الشخص المناسب.

دعم فريق العمل

لقد تعاملنا في الحالات التي احتوى عليها هذا الفصل مع الكثير من النواحي التي تميز شبكات العلاقات الداخلية الناجحة. وقد قامت هذه الحالات بعرض كل تلك النواحي معا وإطلاق الأسماء المختلفة عليها. لذا، فقد ترغب في العودة لتصفح

تلك الحالات مرة أخرى ثم أعد قراءة الفقرة السابقة لكي تتضح لك الصورة كاملة. ويجب أن تتذكر أن الفريق الناجح هو الفريق الذي يسعى دائما إلى تعزيز قيمته وذلك من خلال اهتمامه بإقامة العلاقات الجيدة داخل المؤسسة. وكلما أجاد الفريق القيام بهذا، تسبب هذا في مزيد من النجاح له وللمؤسسة بشكل عام.

١٠١

المشكلة

لا يستطيع الفريق الحصول على التدريب الذي يحتاج إليه

مشهد عملي

في أثناء أحد اجتماعات الفريق قاطع بهاء الاجتماع بقوله:

– “أنا آسف ولكنني لا أستطيع فهم هذا الجزء من الدليل”

وبهاء هو من أحدث أعضاء الفريق وهو مهتم ومتحمس جدا للعمل. ولكنه لم يتمكن من الحصول على التدريب الذي يحتاج إليه. وعلى قدر ما سيسعدك أن تقوم بمساعدته على فهم النقاط التي تصعب عليه لكن هذا سوف يتطلب منك الكثير من الوقت الذي تحتاج إليه للقيام بأعمال أخرى كثيرة. ولكنك تضطر إلى أن تقول له:

“حدد النقاط التي يصعب عليك فهمها وسوف نتناقش فيها سويا”

وأنت تعلم جيدا أن بهاء يحتاج إلى الحصول على التدريب في الوقت الحالي أكثر من أي شخص آخر، ولكنه ليس العضو الوحيد في الفريق الذي يحتاج إلى هذا التدريب. وإذا ما تم إجراء التغييرات الجوهرية في النظام الشهر القادم، فإن كل فرد في الفريق سوف يحتاج إلى الحصول على تدريبات فعالة على النظام الجديد. فكيف ستتمكن من أن تحصل للفريق على التدريب الذي يحتاج إليه؟

الأسباب المحتملة للمشكلة

لا تفهم المؤسسة حاجة الفرق في الحصول على التدريب.

كان التدريب في وقت قريب مضي بعد عملية سهلة يمكن أن تقوم المؤسسة بإدارتها. وكان الأفراد يحصلون على معظم التدريب الذي يحتاجون إليه في العمل.

ولكن نظرا لأن أعمالهم في ذلك الوقت لم تكن تتغير بشكل سريع، فإن الفرد قد يستمر في استخدام ما تعلمه من خلال هذا التدريب طوال سنوات كثيرة دون أي تغيير باستثناء إجراء بعض التعديلات البسيطة. ولكن بالنسبة للمؤسسات التي تعمل بنظام الفرق، فإن تلك الأيام قد ولت ومضت. ولكن في الغالب، فإن النظم الإدارية وأساليب إدارة العمل لا تتماشى مع التغيرات التي يتطلبها العمل بنظام الفرق. وقد يكون هذا هو ما يحدث في هذه الحالة.

قد لا تعلم المؤسسة كيف يمكنها توفير تدريبات فعالة لفرق العمل.

حيث إن المؤسسة فيما مضى كانت تقوم بتقديم عدد محدود من الدورات التدريبية للعاملين بها، فإنه ليس لديها أي نظام فعال فيما يتعلق بالحصول على وتقديم دورات تدريبية فعالة لفرق العمل أو لأي فرد يكون بحاجة إلى تدريب.

قد لا تتمكن المؤسسة في ظل التغيرات المتلاحقة في متطلبات العمل أن تقوم بتوفير التدريبات المناسبة بنفس السرعة.

إن حدوث تغييرات في متطلبات العمل كان أمرا نادر الحدوث في فترة الخمسينيات والستينيات وحتى السبعينيات. ولكن بداية من أواخر السبعينيات وانتهاء بسرعة إلى الوقت الحالي، فإن المؤسسات قد اكتشفت أنه يجب عليها أن تقوم بالكثير من عمليات التغيير المتلاحقة حتى يمكنها البقاء والاستمرار. ومن إحدى الطرق التي تستخدمها المؤسسة لكي تتعامل مع تلك التغييرات هي العمل بنظام فرق العمل المستقلة والتي لا تتعامل فقط وبصفة مستمرة مع التغييرات التي تواجه المؤسسة بل إنها تساعد أيضا على الإسراع من عمليات التغيير.

فإن كانت المؤسسة تتبع أسلوبا تقليديا في إدارة التدريبات، فإنها لن تتمكن من مسايرة تلك التغييرات المتلاحقة حتى وإن كانت تلك التدريبات فعالة ومشجعة على العمل. فإن في ظل تلك الظروف سوف يقوم قسم التدريبات بوضع خطط التدريب التي تحتاج إليها المؤسسة بشكل سنوي. إذ يقوم هذا القسم بتحديد التدريبات التي يحتاج إليها كل فرد داخل المؤسسة على مدى السنة القادمة. ومن ثم، فإنه يقوم بالترتيب لتلك التدريبات أو على الأقل لأكبر عدد ممكن من التدريبات يمكن أن تقوم المؤسسة بتوفير الدعم المادي له. ولكن في بيئة العمل الحالية قد لا يكون بإمكان فريقك توقع نوع التدريب الذي سوف يحتاج إليه على مدى عام قادم، أو حتى على مدى الشهر الثلاثة القادمة.

علاج المشكلة

إذا كانت المؤسسة لا تفهم حاجة الفرق إلى الحصول على التدريب:

إذا كانت الحاجة إلى التدريب منتشرة بين فرق العمل المختلفة، يجب على فريقك أن يجتمع مع الفرق الأخرى لمناقشة هذا الموضوع والقيام بعمل خطة للتغيير من أجل عرضها على الإدارة العليا (انظر الحالات من ١١-١ إلى ١١-٤). وليس من المحتمل أن تكون تلك الحالة مقصورة على فريقك. ولكن في حالة إذا ما كان فريقك فقط هو الذي يعاني من نقص التدريبات، يجب عليه أن يقوم باستخدام أفضل الطرق والوسائل في عرض هذه المشكلة على مديره التالي.

وقد يتطلب هذا الأمر الكثير من الوقت لإجراء التغييرات المطلوبة. لذلك فإنه في تلك الأثناء يجب عليك أن تقوم ببعض المبادرات. فيجب عليك أن تفترض أن هناك بعض الفرق الأخرى التي تعاني من نفس المشكلة وتقوم بالاجتماع مع هؤلاء الفرق لتحديد نوعية التدريب الذي يحتاجون إليه. وقد يكون بالإمكان الحصول على بعض تلك التدريبات عن طريق بعض الهيئات التدريبية والبعض الآخر عن طريق الكليات المحلية. ولكن قد تحتاج بعض التدريبات إلى أن يتم تطويرها من قبل المؤسسة. وبعد أن تقوم بتحديد التدريبات المطلوبة بوضوح، يجب أن تقوم بزيارة قسم التدريبات داخل المؤسسة فقد يسعدهم التعاون معك. ومن المحتمل أن يكونوا هم أنفسهم غير راضين عن نظام التدريب داخل المؤسسة. وحتى إن لم يبدوا العاملون بقسم التدريب أي حماس للتعاون معك، فإنهم سوف يضطرون للاستجابة لمتطلباتك والتعاون معك عندما تقترح عليهم أن تقوم بنفسك بالعثور على مصدر خارجي للحصول على هذا التدريب إذا لم تستقم الأمور داخل المؤسسة.

إذا كانت المؤسسة لا تعلم كيف يمكنها توفير تدريبات فعالة لفرق العمل:

إذا كان الحظ حليفك فقد يكون قسم التدريب الموجود بالمؤسسة على درجة كبيرة من الكفاءة ولكنه فقط يعاني من قلة العمالة الموجودة به. فإذا كان الأمر كذلك، يجب أن تضع بين أولوياتك العمل على إقامة علاقة قوية معهم. وقد لا تتمكن من تغيير الوضع بالسرعة التي تتمكنك من توفير التدريب الذي يحتاج إليه بهاء، ولكنك على الأقل سوف يمكنك وضع حجر الأساس لحل تلك المشكلة بحيث تضمن عدم تكرارها مرة أخرى. ولا يجب أن تلقي بالمسألة كلها على عاتق قسم

التدريب، إذ يجب أن يكون هدفك هو أن يقوم فريقك بالتعاون مع قسم التدريب في تعلم كيفية مواجهة المشكلة. ويمكنك تقديم المساعدة لهم عن طريق تحديد مصادر التدريب. وقد تأمل في أن يكون قسم التدريب متحمسا للعمل مع فريقك لما أظهره من اهتمام خاص بالتدريب. ولكن إذا لم يحدث هذا، يمكنك أن تعرض عليهم الاقتراح الذي أشرنا إليه في الجزء السابق.

ولكن إذا كان لا يوجد بالمؤسسة قسم تدريب فعال أو إذا كان هذا القسم غير متحمس أو ليس على درجة كبيرة من الكفاءة (وهذا هو أسوأ الاحتمالات) فعليك أن تبدأ في تحديد الجهات الأخرى التي يمكنك من خلالها الحصول على التدريب الذي يحتاج إليه فريقك. وقد يكون بعض من هذا التدريب متاحا بالفعل في بعض الهيئات التدريبية والتعليمية، ولكن قد يحتاج البعض الآخر إلى أن يتم تطويره من قبل المؤسسة. وهذا يعني (١) أن فرق العمل هي التي سوف تكون مسئولة عن تطوير تلك التدريبات أو (٢) أن بعض أقسام المؤسسة الأخرى يجب أن تقوم بتطوير تلك التدريبات أو (٣) أن تقوم المؤسسة بالتعاقد من أجل تطوير تلك التدريبات. والآن وبعد أن حددت نوع التدريب الذي يحتاج إليه فريقك والبدائل المختلفة التي قد تتمكنك من الحصول على تلك التدريبات، فعليك أن ترفع الأمر للإدارة العليا. ويجب أن تستمر في إثارة هذا الموضوع حتى تبدأ الأمور في التغيير وتشرع المؤسسة في تطوير دورات تدريبية فعالة.

إذا لم يكن بإمكان المؤسسة في ظل التغييرات المتلاحقة في متطلبات العمل أن تقوم بتوفير التدريبات المناسبة بنفس السرعة:

لا يوجد أي حل سريع وسهل للتعامل مع تلك المشكلة. ولكن يمكنك أن تبدأ في حل المشكلة عن طريق القيام بتشكيل فريق مكون من ممثلين من كل فرق العمل. ويجب أن تكون مهمة هذا الفريق هو تحديد الاحتياجات المستقبلية للتدريب. كما يجب أن يقوم هذا الفريق بالعمل مع قسم التدريب بالمؤسسة. وبالطبع، فإن هذا الفريق يرغب في تقديم المساعدة لقسم التدريب، ولكنه أيضا يرغب في التأكد من أن قسم التدريب يستجيب لاحتياجات فرق العمل. وقد تأمل في أن يتمكن هذا الفريق من إقامة مشاركة حقيقية مع قسم التدريب والتي يمكنه من خلالها التوصل إلى طريقة لتطوير الدورات التدريبية بسرعة تكفي لمواجهة التغييرات المتلاحقة.

وفي مثل تلك الأحوال، فإنه يجب على المؤسسة وعلى الفريق أن يعتمدا بشكل كبير على الحاجة إلى التدريب التي تظهر أثناء العمل. ويجب أن تتأكد من تفهم

قسم التدريب لكيفية القيام بالترتيب لتلك التدريبات. ثم قم بتوفير بعض التدريب لفريقك على كيفية القيام بهذا.

دعم فريق العمل

لقد قدمنا في هذا الفصل مثالاً يوضح كيف أن فرق العمل تحتاج إلى تحمل المسؤوليات المختلفة التي قد تتعرض لها في عملها. ولكن هذا لا يعني أنه يجب على فرق العمل أن تؤدي كل شيء بنفسها. ولكن هذا يعني أن فرق العمل تحتاج إلى اتخاذ المبادرات في التعرف على المشكلات التي تواجههم والتأكد من أن الأقسام المعنية في المؤسسة تقوم بإمدادهم بالدعم المناسب الذي يمكنهم من حل تلك المشكلات. ومن المحتمل أنه عندما كنت أنت وأفراد فريقك تعملون بإحدى الهيئات التقليدية، كذمت تتمنون لو أنه كان بإمكانكم تولى مقاليد الأمور حتى تتمكنوا من أداء العمل بطريقة أفضل. والآن وبعد أن أصبحتم في فريق يعمل بنظام الحكم الذاتي فقد تحقق لكم ما أردتم وأصبح بإمكانكم السيطرة على الأمور بصفة مستمرة.

١١١

المشكلة

لا يزال يتم تقييم العاملين بفرق العمل يتم بشكل فردي وليس على أساس كونهم أعضاء في فريق واحد

مشهد عملي

- "أهلا يا شاكر هل يمكنني أن أعرف التقييم الذي حصلت عليه؟"
- "أخشى أن هذا الأمر لا يخصك، ولكنني أستطيع أن أقول لك إن التقييم كان جيدا"
- "أنا أيضا كان تقييمي "جيدا" ولكنني أعتقد أن المجهود الذي بذلته هذا العام كان يستحق أكثر من "جيد" وأنا أعتقد أنك تشاركني الرأي"
- "بالفعل أنا أوافقك الرأي، فالفريق قد أدى أداء جيدا هذا العام، ولكن تقديري لا يدل على هذا. ولكن أكثر ما يضايقني هو أنه لم يطلب من أي منا أن يقوم بتقييم أداء أفراد الفريق"

وقد كنت ترغب في تقييم الفريق بشكل عام ثم تعطي كل فرد في الفريق الفرصة لتقرير التقييم الذي يجب أن يكون، وإذا ما كان يجب أن يحصل كل فرد على نفس التقييم. ولكن حيث إنك لست المشرف الرسمي على الفريق، فإنه يجب أن يقوم مديرك التالي بهذا التقييم. ويصر مديرك التالي على التعامل مع أعضاء الفريق بشكل فردي. وبشكل أو بآخر، فإنه يجب تغيير هذا الوضع قبل موعد التقييم التالي.

الأسباب المحتملة للمشكلة

لم تقم المؤسسة بتحديث سياساتها لكي تتناسب مع فرق العمل.

من أكثر الأنظمة الإدارية التي تحتاج إلى تغيير فور قيام المؤسسة بالعمل بنظام الفرق هو نظام التقييم والمكافآت. وللأسف، فإنه من الصعب تغيير هذا النظام.

تعتقد المؤسسة أنه لا يمكن إجراء التقييم إلا على مستوى الأفراد.

في الجزء السابق يرجع عدم قيام المؤسسة بتغيير سياساتها إما إلى أنها لم تر وجود حاجة إلى ذلك وإما لأنها لم تصل بعد لتلك المرحلة. ولكن في هذه الحالة فإن المؤسسة لم تقم بتغيير سياستها نظرا لأنها لا ترغب في تقييم الفرق أو أنها لا ترغب في تقييم الأفراد على أساس إسهاماتهم في الفرق. وتعد سياسة تقييم الأفراد على أساس أعمالهم الفردية من السياسات الرئيسية في أسلوب عمل معظم المؤسسات.

تعتقد المؤسسة أن المديرين هم فقط الذين يجب أن يقوموا بعملية التقييم.

لقد كانت عمليات التقييم جزءا من اختصاص المديرين والمشرفين منذ وقت طويل حتى إن المؤسسة لا تستطيع التفكير في بدائل أخرى. وحيث إن قائد الفريق لا يعتبر مشرفا رسميا للفريق الاحتمالات الثلاثة فإنه ليس من سلطته القيام بعملية التقييم. ومن ثم، فإن مديرك التالي هو الشخص الوحيد الذي يمكنه القيام بها.

ملحوظة

يمكن أن تكون الاحتمالات الثلاثة معا هي سبب المشكلة.

علاج المشكلة

إذا لم تقم المؤسسة بتحديث سياساتها لكي تتناسب مع فرق العمل:

إن أهمية تغيير سياسة التقييم والمكافآت الحالية التي تتبعها المؤسسة ترجع إلى أنه إذا لم يسيطر الفريق على عملية تقييم أفراده، فإنه بذلك لا يكون بإمكانه ممارسة نظام الحكم الذاتي كاملاً. ويجب أن يتولى الفريق بصفة عامة كل المسؤوليات التي كان يتولاها من قبل مشرف الفريق بما في ذلك السلطة على إجراء عملية التقييم. وحتى إذا كان المدير التالي للفريق يقوم بأداء التقييم بطريقة عادلة وفعالة، فإن الأمر يختلف عندما يقوم الفريق بتقييم ذاته.

ويجب أن تحاول إقناع الإدارة بتغيير هذه السياسة، فقد يكون بإمكانك النجاح في هذا. ولكن يجب أن يكون هذا هو هدفك على المدى البعيد. ولكن على المدى القريب فإنه يمكنك التحدث مع مديرك التالي لترى ما إذا كان لديه استعداد لمنح الفريق المزيد من الاستقلالية والقدرة على الحكم الذاتي. فإذا كان كذلك، فإنه من المحتمل أن يقوم الفريق بعملية التقييم بنفسه بينما يكتفي المدير بالتوقيع الأخير على التقييم للتوافق مع رغبات الإدارة. ولكن إذا لم يكن مديرك على استعداد للقيام بهذا، فقم بالاجتماع مع أعضاء الفريق في سرية تامة للحصول على تقييماتهم. ثم قم بعرض تلك التقييمات على مديرك التالي على أنها رأيك الشخصي في أداء أفراد الفريق. وقد يستحق هذا الأمر المحاولة في حالة إذا لم تفلح الطرق الأخرى.

وأخيراً، إذا تمكنت أنت وقواد الفرق الأخرى من إثارة المشكلة بشكل قوي، فقد تقدم المؤسسة على التفكير في تغيير نظام التقييم. فإذا حدث هذا، فإنه يجب أن تقوم بعمل كل ما تستطيع من أجل أن يكون للفريق الحق في الاختيار بين اثنين من البدائل. البديل الأول هو أن يحصل كل أفراد الفريق على نفس التقييم، فإن هذا يدعم روح الجماعة ويتجنب حدوث أي خلافات بين أفراد الفريق. ولأن فرق العمل الناضجة دائماً ما تطالب بالحصول على بديل آخر، فإنه من الممكن أن يمنح الفريق الحرية في أن يقوم بتقييم كل فرد بطريقة مختلفة في حالة إذا ما اختلفت إسهامات الأفراد داخل الفريق. وإذا ما أظهرت المؤسسة استعداداً لتغيير سياسة تقييم الأفراد فقط، يجب أن تحرص على أن تقوم أنت والفريق بمناقشة البدائل بعناية والقيام بتقديم اقتراحاتكم للإدارة العليا.

إذا كانت المؤسسة تعتقد أنه لا يمكن إجراء التقييم إلا على مستوى الأفراد:

قد يكون من الصعب القيام بتغيير هذا الوضع، ولكن هذا لا يعنى أنه لا يجب أن يقوم الفريق بالمحاولة. بل يجب أن تتعاون مع الفرق الأخرى من أجل إثارة الموضوع بشكل قوي يمكنه أن يقنع الإدارة العليا بإجراء التغيير. ولكن قبل أن تقدم على هذا يجب أن تتأكد من أن فرق العمل تحقق نجاحا كبيرا في العمل. كما يجب أن يكون بإمكانك توضيح كيف أن تغيير نظام التقييم بإمكانه أن يدعم هذا النجاح. وبينما تحاول فرض هذا التغيير، عليك اتباع الاقتراحات الواردة في الجزء السابق. ويجب أن يبذل الفريق كل مجهود ممكن حتى يكون التقييم نابعا من الفريق نفسه.

إذا كانت المؤسسة تعتقد أن المديرين هم فقط الذين يجب أن يقوموا بعملية التقييم:

إذا كان هذا هو السبب الذي يمنح المؤسسة من إسناد عملية التقييم للفرق، فإنه يجب عليك أولا أن تقوم بمحاولة استمالة مديرك التالى إلى صف الفريق. وقد يكون مديرك التالى على علم باحتياجات الفريق كما قد يدعم رغبة الفريق في القيام بعملية التقييم. ولكن إذا لم يكن كذلك، فإنه بقليل من الإقناع يمكنك تحقيق هذا. (وفي كل الأحوال فما هى الفائدة التى تعود على الفريق أو على المدير من قيام المدير بعملية التقييم؟). وهذا يعنى أن المدير يمكنه أن يقوم بمطالبة المؤسسة بإسناد عملية التقييم إلى الفريق. كما أن هذا يعنى أنه في تلك الأثناء قد يكون المدير على استعداد لأن يقوم بإسناد عملية التقييم الفعلية للفريق بينما يكتفي هو بالتوقيع على التقييمات.

ومرة أخرى، فإن البديل الأخير أمامك هنا هو أن تدع أفراد الفريق يقومون بعملية التقييم ثم تنسبها إلى نفسك عندما تقوم بتقديمها إلى المدير. ولكن إذا كان غير مسموح لك القيام بها، فلا يجب أن تقوم بها، كما لا يجب أن تضع نفسك في أي موقف يتطلب منك الكذب بشأنه. ولكن إذا لم يتم توجيه أي تعليمات واضحة لك تمنعك من القيام بهذا، فإنه يمكنك التفكير في العمل على هذا البديل.

دعم فريق العمل

تذكر دائما أنه من السهل طلب المغفرة عن طلب الإذن للقيام بعمل ما. وقد تم تصميم هذه المقولة لكي تصف أسلوب العمل داخل الفرق. وقد أكد هذا الكتاب على

أهمية أن تقوم فرق العمل باتخاذ المبادرات. وهذا دائما يعني القيام بعمل أشياء غير مصرح بها. وفي بعض الأحوال فإن هذا يعني القيام بأشياء ترفضها سياسة المؤسسة أو حتى تمنعها. وفي كل موقف من تلك المواقف يجب أن يقوم الفريق بتقييم الأخطار التي قد تنتج عن تلك الأعمال قبل شروعه فيها. وبالتأكيد فإنك لن تقدم على مخالفة إحدى سياسات المؤسسة فقط لأنها لا تتناسب مع فريقك أو لأن الفريق غير معجب بها، ولكن إذا ما كانت إحدى تلك السياسات تعترض طريق الفريق وتمنعه من الانتهاء من مهامه فإن الأمر هنا يختلف. وفي حالة إذا ما استمر الفريق في تحقيق النجاح في العمل، فإن الإدارة العليا سوف يكون لديها مبرر قوي لتجاهل ما قام به الفريق من أعمال غير مصرح بها.

الفصل ١٢

المشكلة الأخيرة

سوف نستعرض في هذا الفصل المشكلة التي لا يرغب أي فريق أن يعاني منها. ومن خلال مناقشتنا للمشكلة، فإننا سوف نقوم بتلخيص الخطوات الأربعة الهامة التي يحب على الفريق أن يتبعها حتى يتجنب حدوث تلك المشكلة له.

١١٢

المشكلة

قررت المؤسسة حل الفريق

مشهد عملي

- أنور "لقد أصبح القرار رسميا الآن، فلقد قرر رئيس مجلس إدارة المؤسسة حل فرق العمل"
- حسن: "لا، لا يمكن أن يحدث هذا"
- مجدي: "لقد كانت فرق العمل تحقق نجاحا كبيرا"
- أنور "هو لا يعتقد كذلك. وقد قام بمنح رؤساء الأقسام فرصة أخيرة لمدة أسبوع لكي يحاولوا توضيح الأسباب التي قد تجعله يتراجع عن هذا القرار. ولكن أنا أرى أن الموضوع قد حسم بالفعل"

الأسباب المحتملة للمشكلة

لم تحقق فرق العمل معدلات الإنتاج التي توقعتها المؤسسة.

دائماً ما يتم الترويج لنظام فرق العمل على أنه النظام الذي يمكن المؤسسة من حل الكثير من المشكلات التي تتعلق بالجودة ومعدلات الإنتاج، وتقليل إجراءات العمل. وقد تتمكن الفرق من تحقيق تلك الأهداف، ولكن هذا لا يحدث بطريقة آلية. ولأي سبب من الأسباب، فإن هذا لم يتحقق مع المؤسسة التي تعمل بها.

تشعر المؤسسة بأنها تفقد السيطرة ولذلك فهي ترغب في استعادة تلك السيطرة.

من الصعب اتباع أي من السياسات التي تضع العاملين في مركز قوة وسيطرة مثل العمل بنظام الفرق التي تحكم نفسها ذاتياً. وقد ينتج عن هذا شعور المديرين بفقدان السيطرة. فإذا لم يتم تدريب هؤلاء المديرين على كيفية التعامل مع هذا الموقف، فإنهم دائماً ما يلجئون إلى العودة إلى استخدام النظام التقليدي للتدرج في السلطة الذي اعتادوا العمل عليه.

ملحوظة

تعد هذه من أسوأ المشكلات التي قد تواجه فرق العمل. وهدفنا هنا ليس هو محاولة حل تلك المشكلة إذ إن الوقت متأخر للقيام بهذا. ولكن هدفنا هو محاولة تجنب الوصول إلى هذا الوضع من البداية.

وهذا هو ما يدور حوله هذا الكتاب. فإذا ما اتبعت كل الاقتراحات الواردة في الكتاب، فسوف يكون بإمكانك تقليل احتمالات حدوث تلك المشكلات لفريقك.

علاج المشكلة

في كل المشكلات التي قام هذا الكتاب بعرضها وكذلك في كل الأسباب وطرق العلاج التي اقترحها قمنا بالتأكيد على السياسة التي يجب أن يتبعها الفريق في عمله والتي تتكون من أربع خطوات رئيسية:

١- يجب أن يقوم الفريق بأداء العمل بفعالية يوماً بعد يوم.

بالطبع ، فإن مجموعات العمل التقليدية تحتاج أيضا إلى أن تكون منتجة ولكن هناك عبئا آخر يقع على فرق العمل. إذ إنه يجب عليها أن تقوم بإثبات جداتها للإدارة بما فيهم الإدارة العليا. ويعتقد الكثير من أفراد الإدارة بأن نظام فرق العمل ليس على درجة كبيرة من الكفاءة. كما يعتقدون أن المؤسسة لن يكون باستطاعتها فرض سيطرتها على فرق العمل. وعندما يصدر من فرق العمل أي بادرة تنم عن عدم إنتاجيتها، فإنها بذلك تدعم تلك الآراء المعادية لها بل وتصبح صيدا سهلا في أيدي من ينتقدونها.

ويؤكد الكتاب مرارا وتكرارا على أهمية أن يؤكد الفريق على فعالية في العمل. فعندما تعترض طريق الفريق أي مشكلة، فإنه يجب أن يتأكد أولا أن أداءه في العمل ليس له أي دور في حدوث تلك المشكلة. وعندما يقوم الفريق بطريقة تلقائية بالتأكد من مستوى أدائه، فإنه بذلك يضع حجر أساس متين لبقائه واستمراره في العمل.

٢- يجب أن يتعامل الفريق بشكل من الحذر والحبيطة مع الموضوعات التي تتعلق بمديره التالي أو بالإدارة العليا بوجه عام.

في المؤسسات التقليدية يتم تقييم أي مدير على أساس مدى فعالية مجموعات العمل التي يرأسها. وأيضا في المؤسسات التي تعمل بنظام الفرق، فإنه يتم تقييم المدير على أساس مدى فعالية فرق العمل التي يرأسها. وفي كل الأحوال، فإنه يجب أن تبدي مجموعات العمل أو الفرق اهتماما خاصا بالموضوعات التي تتعلق برؤسائها في العمل. وباختصار فإنه يجب أن يكون أحد الأهداف الرئيسية للفريق هو أن يجعل مديره التالي يبدو في صورة جيدة أمام رؤسائه.

ونظرا لأن فرق العمل تتمتع بالكثير من الصلاحيات التي تمكنها من القيام بالحكم الذاتي، فقد تنشغل الفرق بأموورها الداخلية وتنسى أن تهتم بالأمر التي تتعلق برئيسها في العمل. ومثل هذا الوضع لا يمكن أن يكتب له النجاح. فعندما يشعر المدير بأنه يتم تأجيل الموضوعات التي تتعلق به، فإن هذا سوف ينعكس على شعوره بالارتياح في التعامل مع الفريق تدريجيا. وقد يقوم بمصارحة الفريق بهذا الشعور ويساعده على التغيير. أو قد يقرر أنه من الصعب السيطرة على فرق العمل ويقوم بمهاجمته والاعتراض على الاستمرار في العمل بهذا النظام.

لذلك، فإنه يجب على فرق العمل الانتباه لاهتمامات رؤسائها وجعلها اهتماماتهم الشخصية. فإذا نجح الفريق في القيام بهذا، فسوف يحصل على دعم مديره ليس للفريق فحسب بل لنظام فرق العمل بشكل عام.

٣- يحتاج الفريق إلى أن يعمل عن قرب مع الفرق الأخرى وأن تكون هناك شبكة داخلية تربط الفرق ببعضها البعض.

عندما تقوم المؤسسة بالعمل بنظام الفرق، فإن الكثير من أعمال التنسيق تنتقل من الإدارة العليا إلى فرق العمل نفسها. ولكي تحقق المؤسسات التي تعمل بنظام الفرق النجاح المرجو، فإنه يجب أن تقوم فرق العمل بإقامة علاقات قوية فيما بينها والتي تمكنها من العمل معا عن قرب.

ولا يجب أن تنتظر الفرق حتى تظهر هناك حاجة لكي تقوم بالتنسيق مع بعضها البعض، ولكن يجب على كل فريق أن يسعى إلى إقامة علاقات قوية مع الفرق الأخرى وفي عصرنا الحالي، فإن الفرق تكون بحاجة لأن تتصل معا عن طريقة شبكة داخلية.

فعندما تتمكن فرق العمل من أداء هذا بنجاح، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة قدرتها على إدارة شئونها بكفاءة. وكلما زادت قدرة الفرق على تحديد وحل المشكلات التي تواجهها، تأكدت الإدارة العليا من نجاح وفعالية نظام فرق العمل.

٤- يجب أن يقوم الفريق باتخاذ المبادرات بصفة مستمرة.

لقد تعمدنا تأجيل هذه الخطوة حتى النهاية. لأنه إذا ما قام الفريق باتخاذ المبادرات في العمل دون أن يقوم بممارسة النقاط الثلاث الأولى بصفة مستمرة، فمن المحتمل أن يقع الفريق في خطر أن يتم اعتباره فاقدا للسيطرة. ولكن عندما يتمكن الفريق من إجادة الخطوات الثلاث الأولى، فإن هذه الخطوة الأخيرة هي التي يمكنها تكليل كل تلك الجهود بالنجاح.

وعندما يحقق نظام فرق العمل النجاح المرجو، فإن ذلك يرجع في المقام الأول إلى قيام تلك الفرق باتخاذ المبادرات في العمل بصفة مستمرة من أجل تحقيق هذا النجاح. ويجب ألا تنتظر الفرق حتى يقوم شخص آخر أو جهة أخرى بالتدخل لحل المشاكل التي تواجهها. ولكن يجب أن تقوم الفرق باتخاذ الخطوات الإيجابية من أجل إيجاد حل لتلك المشكلات، سواء بأنفسها أو بالتعاون مع الفرق الأخرى. وبهذه الطريقة تستطيع فرق العمل حماية استقلاليتها وحريتها. كما أنها سوف تتمكن من المحافظة على قدرتها على الحكم الذاتي بدلا من قيام الآخرين بالتحكم فيها وإدارتها.

دعم فريق العمل

إذا قامت الفرق بأداء العمل بفعالية يوماً بعد يوم، وإذا قامت بالتعامل بشكل من الحذر والحبيطة مع الموضوعات التي تتعلق بمديرها التالي أو بالإدارة العليا بوجه عام، وإذا تعاونت في العمل مع الفرق الأخرى وتم وضع شبكة داخلية تربط الفرق ببعضها البعض، وإذا قامت الفرق باتخاذ المبادرات بصفة مستمرة من أجل تحديد وحل المشكلات التي تواجهها، فقد قامت فرق العمل بكل ما يمكنها من أجل تجنب حدوث أسوأ مشكلة يمكن أن تواجهها.

مع التمنيات بالنجاح والازدهار والاستمرار لفريقك.

