



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

---

## الأكاديمية العربية الدولية

## المقررات الجامعية

---



- ♦ وجه الصراع لاعطاء نتائج مثمرة
- ♦ كافئ الأداء المتوقع
- ♦ تجنب الخمول وولد أفكاراً جديدة

# فرق العمل المنسجمة

نقلته إلى العربية  
ضفاف شربا

منتدى سور الأزبكية

[www.banksforall.net](http://www.banksforall.net)



## سلسلة القيادي الناجح

تنقى سلسلة القيادي الناجح مقالات ملائمة لروح العصر: Harvard Management update, Harvard Management Communication Letter, Balanced Scorecard Reports من أجل مد يد العون لكتاب المديرين ومديري المستوى المتوسط: كي يصقلوا مهاراتهم. ويعززوا فاعليتهم. ويعظزوا بأفضلية على صعيد التنافس. مقدمة في صيغة موجزة ومبسطة وسهلة الفهم: توفيرًا لوقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب أفكاراً ثاقبة، وأساليب جديرة بالثقة: من أجل تحسين أداء العمل، وتحقيق نجاحات مباشرة فورية.

كتب أخرى في السلسلة:

- إستراتيجية تفازية لتحقيق النجاح في الأعمال.

- عروض نفع وتحفز.

- اتصالات وجهاً لوجه للتأثير والوضوح.

- الفوز بالمفاوضات التي تحفظ العلاقات.

- إدارة ذاتك واعدادها للعمل الذي تريده.

- الوصول إلى مجلس الإدارة.

- اضبط وقتك.

- التعامل مع الموظفين المشاكين.
- إدارة التغيير لتقليل المقاومة.
- أن تصبح قائداً فاعلاً.
- تحفيز الناس على الأداء المحسن.
- استخدام المتخصصين البارعين تحقيقاً لميزة تنافسية.
- استبقاء أفضل موظفيك.
- إدارة الأداء للحصول على الحد الأقصى من النتائج.



دليل اغتنام الوقت

# فرق العمل المنسجمة

نقلته إلى العربية

ضفاف شربا

العِيْكُن  
Obekon

Original Title  
TEAMS THAT CLICK  
The Results-Driven Manager series

Copyright © 2004 Harvard Business School Publishing Corporation

ISBN-10: 1-59139-350-4

ISBN-13: 978-1-59139-350-4

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition

Published by arrangement with Harvard Business School Press, Boston Massachusetts (U.S.A.)

حقوق الطبع العربية محفوظة للمبيكان بالتعاون مع مطبع كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفرد، بوستن، ماساتشوستس الولايات المتحدة الأمريكية.

١٤٣١ - ٢٠١٠

ISBN 7 - 042 - 503 - 603 - 978

الطبعة العربية الأولى ١٤٣٢هـ. ٢٠١١م

الناشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكتب

هاتف: 2937574، فاكس: 2937581/2937582 ص.ب: 67622 الرياض 11517

© مكتبة المبيكان، ١٤٣١هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجموعة مؤلفين

فرق العمل النسجية، مجموعة مؤلفين: ضياف شربا:

- الرياض ١٤٣١هـ

١٩٩٢ م: ١٤ - ٥٠٣ - ٥٠٣ - ٩٧٨

ردمك: 7 - 042 - 503 - 603 - 978

١ - إدارة الأفراد

أ. شربا، ضياف (مترجم)

ب. العنوان

رقم الإبداع ٨٩٧٦ / ١٤٣١

دبوى: ٦٥٨.٣

امتياز التوزيع شركة مكتبة

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: 4160018 - 4654424 - فاكس: 4650129 ص.ب: 62807 الرياض 11595

جميع الحقوق محفوظة للناشر، ولا يسمح باعادة اصدار هذا الكتاب او نقله في اي شكل او واسطة، سواء كانت إلكترونية او ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخة هونوكوبس، او التغزيل، او التغزيل والاسترجاع، دون اذن خطهي من الناشر

## المحتويات

9.....	مقدمة
27.....	رفع إنتاجية الفريق
29.....	ادارة الفريق مقابل إدارة الأفراد في الفريق
	لورين غاري
39.....	المقومات الأساسية الثلاثة للفريق الفاعل
	جيم بيلينغتون
49...54	ما سبب نجاح بعض الفرق (وأخفاق الأغلبية الساحقة منها)
	السر يكمن في أسلوب الإدارة
57.....	الشطرنج الثلاثي الأبعاد
	استخدام الذكاء العاطفي لرفع إنتاجية الفريق
	ستيف بارت
71.....	ست خطوات للارتقاء بالفريق إلى عالم الإبداع
	جيم بيلوس
79.....	التغلب على النزاع في الفريق
81.....	احتفاظك برأيك لنفسك هو تقصير تجاه الفريق
	لورين غاري
89.....	التوتر ضمن الفريق
	متى يكون هذاماً، ومتى يقود إلى الإبداع؟
	جيم كلينغ

99.....	معالجة النزاع ضمن الفريق.....
	خلاصة استنتاجات أحدث البحوث العلمية
105.....	ما سبب امتناع أعضاء الفريق عن التعبير عن آرائهم؟.....
	وكيف السبيل إلى الحل؟
	ماتيزن كرو
115.....	الفريق.....
	حل مشكلة تراجع الأداء، في السنة الثانية
	ريبيكا م. سوندرز
125.....	ادارة التواصل ضمن الفريق الافتراضي.....
	والفريق المتنوع العناصر
127.....	تحفيز الفريق المتعدد الأجيال.....
	ديفيد ستوفر
141.....	الفريق الافتراضي.....
	رؤى من العصر الحجري حول فن الادارة المصري
151.....	فن ادارة الفريق الافتراضي: ثمانية دروس رئيسية.....
	تشارلز وورديل
161.....	مكافأة الفريق وتعويض جهوده.....
163.....	كيف تعوض جهوده الفريق؟.....
	لورين غاري
177.....	كيف تكافئ فريق المصفوفة؟.....
185.....	المسحومون.....



## مقدمة

أمعن النظر في خبرات عملك مع الفرق المتنوعة. هل تتذكر مناسبة عملت فيها مع فريق «منسجم»، حقق نجاحاً باهراً حيث انتاب الجميع شعور بالانتماء - شعور بهوية مشتركة؟ حين غمرت الجميع حماسة شديدة لتقدير مسؤولياتهم، بغية الهدف الجماعي للمجموعة ومشاركة في قيادة المشروع، حين قللت حاجة الفريق إلى الإشراف مع ازدياد مدة عمل أفراده سوياً. إن حدث ذلك، فالفريق المنسجم يحرز نتائج استثنائية تتجاوز المجموع البسيط لقدرات أفراده منفصلين. فالفريق

الناتج:

- يبتكر حلولاً للتحديات التي تواجهه أكثر إبداعاً من الحلول الفردية.
- يستفيد من المهارات المتنوعة لأعضائه كافة.
- يطور القدرات القيادية لأفراده.
- يبحث على ابتكار أفكار مبدعة لتطوير منتجات جديدة، واستراتيجيات مربعة، وأداء أفضل.
- ينفذ مهامه بنشاطٍ وكفاءة وتقانٍ.

● يولد مشاعر الرضا والفخر بالعمل في نفوس أعضائه.

● يوجه طاقة النزاع في قتوات إيجابية.

ثمة خصائص تميز الفريق الذي «يفشل» في تحقيق التميز أيضاً: حيث يتهرب الأعضاء من المسؤوليات الملقاة على عاتقهم. ويعجزون عن صنع القرارات. ويفرقون في صراع اجتماعي هدام: فيسود المجموعة مناخ من الملل أو المقاومة السلبية. وقد تصاب الفرق غير الفاعلة بحالة من الشلل أيضاً - يمتنع بعض الأعضاء عن حضور الاجتماعات. في حين لا يملك أولئك الذين يحضرونها شيئاً يسهمون به.

فإذا ساهم سوء الحظ للمشاركة في فريق كهذا، فأنت على علم بالعواقب: هدر الوقت والجهد، وتصاعد حدة الإحباط، واهمل المشروعات: لأن الأفراد يعملون عبثاً.

مما تقدم، يتضح أن باستطاعة الفرق جعل مهنة المدير - حتى الشركات برمتها - تزدهر أو تذوي. ومع ذلك، قليلة هي الفرق التي تحقق نجاحاً باهراً على الرغم من النتائج المهمة التي يمكنها الخروج بها، سواء للأعضاء أم للمؤسسة. ما السبب؟ لأن قيادة الفرق - والمشاركة فيها - مسألة صعبة. إذ يتطلب العمل الجماعي فهماً عميقاً لдинاميكيات المجموعة، وسبل انبثاق «الشخصية» الفريدة للفريق؛ نتيجة عمل الأعضاء معاً مدة زمنية لا يأس بها. هذا وتميز الفرق الفاعلة، على غرار العلاقات العاطفية والصداقات العظيمة، بكيميائية غامضة يصعب فهمها وتحليلها. وباستطاعة الإرث الثقافي

## المقدمة

---

زيادة صعوبة العمل الجماعي في عصر عولمة الشركات هذا، لا سيما أن كثيراً من رجال الأعمال في الغرب ينتمون إلى ثقافات تفضل الفردية على الإنجاز الجماعي. ويمكن لأمثال هؤلاء -سواء كانوا قادة فرق أم أعضاء فيها- إيجاد صعوبة في التفكير في الإنجاز على المستوى الجماعي. وباختصار، إن إدارة الفريق تتطلب مجموعة من المهارات تختلف جذرياً عن مهارات إدارة الأفراد.

بالرغم من هذه الصعوبات، يمكنك اتخاذ خطوات إيجابية للخروج بأفضل نتائج ممكنة، سواء عند العمل مع الفرق التي تقودها أو تلك التي تشارك في عضويتها مع الآخرين. وتساعدك المقالات الواردة في هذا الكتاب على تحقيق ذلك، عبر التبصر في أربعة موضوعات رئيسية:

• ما الأمور التي تساعد الفريق على التميز؟ وما السبيل إلى رفع الإنتاجية الجماعية؟

• كيف تعالج الصراعات المعتم ظهورها في الفريق، أيًّا كان نوعه؟

• كيف تتعامل مع التحديات الخاصة الناتجة عن التواصل مع فرق افتراضية، أو فرق ينتمي أفرادها إلى أجيال مختلفة؟

• كيف تuous أعضاء فريقك وتكافئ جهودهم: بغاية رفع سوية الأداء في المستقبل؟

هلُّم بنا الآن نلقي نظرة متفرعة على هذه الموضوعات.

## رفع إنتاجية الفريق

إن مهنتك بوصفك مديرًا تفرض عليك العمل يوميًّا مع الفرق المتنوعة - لتنفيذ مشروع تطوير منتج سابق مثلاً، أو لإجراء دراسة طويلة الأمد لقطاعات السوق، أو لتحسين عمليات خدمات توصيل البضائع في الشركة. قد تكون بعض الفرق التي تعمل معها من مرؤوسيك المباشرين، أما بعضاً الآخر فمن المديرين زملائك الذين لا تملك سلطةً رسميةً عليهم. ولربما تأسست بعض الفرق من أشخاص من داخل حيز العمل فقط، في حين تمتلك بعضها بخاصية «افتراضية»، تتالف من أشخاص يعملون معاً، من مكاتب متفرقة في أقاليم جغرافية متفاوتة كلية. وتحتار أفراد الفرق بنفسك، في حين يتكون بعضها الآخر تلقائياً: لحل إحدى مشكلات العمل الطارئة. أخيراً، تحتوي بعض أنواع الفرق على أعضاء متماثلين في خلفياتهم وخبرات عملهم، في حين يتضمن بعضها الآخر مجموعةً غنيةً من الأفراد المتفاوتين الأعمار، والوظائف، والخلفيات الثقافية، وأساليب العمل.

في الحقيقة، إن كنت من المخضرمين في عالم العمل، فلربما لاحظت تزايد عملك مع الفرق اليوم على ما فعلت في الماضي: فلماذا؟ يتوازّن الدور الأساسي الذي تؤديه الفرق في عالم العمل: نتيجة سعي الشركات إلى «تسطيع» بناها الوظيفية، واحداث تغييرات ضرورية في آليات العمل والثقافة المؤسسية. وكما يشير دانييل غولمان، أحد خبراء فن القيادة: «الفريق هو الجزء الرئيس في القيادة التشاركية، وهو الخلية الأساسية لـ تغيير المعايير ضمن المؤسسة». كذلك تمكن الفرق الفاعلة

## المقدمة

---

الشركات من إطلاق العنان للقدرات الإبداعية لقوتها العاملة، أكثر منه في حال الاعتماد على «الأفراد العباقرة»؛ لتوليد ابتكارات تزيد أرباحها. وغالباً ما تتفوق الفرق على الأفراد، في مجال ابتكار الحلول والأفكار المبدعة.

ومع ذلك، يؤكد لورين غاري في مقالته «ادارة الفريق وإدارة أفراد الفريق»، أن التنسيق بين дيناميكيات الفردية وديناميكيات الجماعة، يتطلب حيازة مجموعتين منفصلتين من المهارات. وقد يزد بـك العجز عن إدراك الاختلاف بينهما، ويسير بـك في الطريق الخاطئ. ولتجنب ذلك، يوصي غاري بطرح أربعة أسئلة على نفسك قبل تأليف الفريق:

1- هل الفريق هو البنية التنظيمية الأفضل لعملك؟ فعوضاً من فريق - «يسهم أفراده بمهاراتهم لإنتاج مجموعة من منتجات العمل المشتركة»، ويتشاركون في القيادة - قد تحقق فائدة أكبر إن أفت وحدة بقيادة شخص واحد (SLU)؛ إذ يتفوق هذا النوع من الوحدات على الفرق في سرعة الإنتاج في المراحل الابتدائية للعمل. وبذلك يبرهن عن كونه بنية أنسـب، عندما تعاني ضيق الوقت.

2- هل وضعت أهدافاً جماعية يستطيع أعضاء الوحدة تمثيلها؟ في الفرق الناجحة «يضفي الأعضاء آراءهم الشخصية على [الرؤية العامة للمجموعة] ... لتوليد معنى خاص بهم، انطلاقاً من الرؤية الرئيسة المهيمنة».

3- ما الإشارات التي ترسلها إلى الأعضاء لتلهمهم الطريقة المناسبة لتفاعل الفريق؟ فاللحظات القليلة الأولى في حياة

## فرق العمل المنسجمة

---

فريق معين هي جدّ مهمة. كما تؤكد آن دونيلون، وهي أستاذة في كلية بابسن: إذ يكون الأعضاء آراءهم حول بعضهم بعضاً، ويبحثون عن قائد بينهم. أما مهمتك هنا، فهي التعبير عن إمكانية مشاركة الجميع في القيادة - عبر تحمل مسؤولية تنفيذ المهمة، بغض النظر عن المناصب السلطوية الرسمية.

4- هل يكافي نظام إدارة الأداء لديك قيم التكافل والمشاركة المسؤولية؟ إن كان الجواب «لا»، يستبعد أن تتمكن من تحويل حفنة من الأفراد المختلفين إلى فريق فاعل يعمل بانسجام. فتش عن سبل تقويم الإسهامات لتحقيق الأهداف الجماعية - ولا الفردية - ومكافأتها.

وعندما تقرر هل الفريق أم بنية الأداء، هو الأكثر ملاءمة لظروفك، ستحتاج أيضاً إلى معرفة الخصائص المميزة للفريق الفاعل. يقدم جيم بيلينغتون في مقالته التي عنوانها «المقومات الأساسية الثلاثة للفريق الفاعل»، المقومات الرئيسة الآتية:

1- الالتزام: تشارك الفريق الناجحة في التفاني لتحقيق أهداف أدنائية محددة. «ويستمرون وقتاً كبيراً جداً لصياغة غاية معينة تصبح ملكاً لهم بعدها». فالمشاركون «يلتزمون بتحقيق أهداف محددة»، ويشاركون في مسؤولية الحصيلة النهائية. و تستطيع التعرف على الالتزام الحقيقي لأعضاء الفريق، عند استخدامهم

## المقدمة

---

الضمير «نحن» ومشتقاته (مثلاً: «مازال علينا تصميم الإحصائية الخاصة بالسوق تلك»). والإشارة إلى بعضهم بعضاً مستخدماً مصطلحات محددة («تريد منا سوزان إنها، ذلك المنتج»، عوضاً من «الادارة تحتاج إلى المفتوح»).

2- الاتقان: كثيرة هي الشركات التي تقع في خطأ تحديد عضوية الفريق، بناءً على الألقاب والمناصب الرسمية عوضاً من المهارات. لكن المهارات الأساسية للأفراد تؤدي دوراً مهماً جداً في تحديد فاعلية الفريق، ولذلك ابحث عن ثلات مجموعات من المهارات عند اختيار أعضاء فريقك: المهارة الفنية، والقدرة على حل المشكلات، والمواهب الاجتماعية.

3- الأهداف المشتركة: يختلف هدف الفريق عن الأهداف الفردية في العمل: إذ ينبع من رؤية مشتركة لسبب وجود الفريق. ساعد فريقك على تحديد هدفه عبر «صياغة شاملة لغاية الشركة من إنشائه». فالفرق الناجحة تخصص وقتاً وجهداً كبيرين للتحصي عن غاية محددة - ومن ثم تعديلها والاتفاق عليها - تناسبها أفراداً وجماعاتٍ. وعلى سبيل المثال، قد يتخذ فريق تطوير المنتج في شركة ما من زيادة القدرة الإبداعية للقسم هدفًا له: بغية تحقيق الهدف الأوسع للشركة، المتمثل في الحصول على نصف عائداتها من منتجاتها الجديدة.

هذا حتى الفرق التي تتمتع بهذه المقومات الثلاثة تعجز عن النجاح في عملها، ما لم تندم الشركة عموماً العمل الجماعي. وبوضع مؤلفو

مقالة «ما سبب نجاح بعض الفرق (وأخفاق الأغلبية الساحقة منها)؟»، قدرة المديرين على إرسال رسالة متسقة حول قيمة العمل التعاوني.

واليك عينة من الإرشادات المذكورة فيها: حقق التوازن المناسب بينك وبين فريقك - بتحديد أهداف الفريق، وترك حرية تقرير آلية تنفيذها للأعضاء، ورب الأعضاء على مهارات العمل الجماعي، مثل «الإصفاء»، والتواصل مع الأنماط المختلفة للبشر، والحفاظ على التركيز على المهمة. وامنح الفرق فرص العمل معًا بضع سنوات إن أمكن. ولا تتسرّ: تُعد الخبرة العملية أفضل وسيلة لتعليم العمل التعاوني. بالإضافة إلى ذلك، شجع الأعضاء على تصميم مقاييس لتقدير أدائهم، وألف لجنة توجيهية لمراقبة عمل الفرق في المؤسسة.

في مقالته «الشطرنج الثلاثي الأبعاد: استخدام الذكاء العاطفي لرفع إنتاجية الفريق»، يركز ستيف بارت على المهارات الاجتماعية الضرورية لنجاح العمل التعاوني. إذ يحتاج أفراد الفريق، بوجه خاص، إلى مزيج من مهارات إقامة العلاقات الاجتماعية والانضباط الذاتي: لاحراز «الانسجام والقدرة على التعاون». لكن «الذكاء العاطفي لفريق معين، ليس ببساطة ناتج المجموع الكلي لمهارات الذكاء العاطفي للأفراد». بل هو شيمة تتبع على المستوى الجماعي: نتيجة «ابدات الأفراد اكتسابهم نقاط قوة جديدة، معاً».

ولاظهار نقاط القوة هذه، يحتاج الفريق إلى ثلاثة مقومات أساسية هي:

الثقة (يتشارك الأعضاء في الرعاية والاهتمام ببعضهم بعضاً، ويثقون بصدق كلِّ منهم واحلاصه لتحقيق هدف الفريق)، والمهنية

## المقدمة

---

الجماعية («يشعرون الأعضاء بحاجتهم إلى المجموعة وحاجتها إليهم. وأن مهمتهم، تستحق العناية»)، والفاعلية الجماعية (ثقة الأفراد بقدرتهم على إنجاز مهمتهم وتحقيق إنتاج عند العمل معاً أفضل منه عند تنفيذ المسؤوليات الملقاة على عاتقهم على نحو فردي).

ويستطيع قادة الفرق الرسميون تقديم المساعدة لكسب هذه المقومات. عبر تشجيع الوعي وتنظيم الانفعالات في مستويات ثلاثة:

الفرد (على سبيل المثال، ابدأ كل اجتماع بـ «تدقيق»، يتبع الفرصة لكل من أعضاء المجموعة: لوصف العمل الذي يؤديه / تؤديه حالياً).

الجماعة (اعترف بالنزاعات التي تسود الفريق وناقشها، وعبر عن مشاعرك تجاه ما يدور في المجموعة).

العلاقات الخارجية (متى علاقات فريقك بالمجموعات الأخرى التي يتحتم عليه التفاعل معها).

إن الفريق الذي يرعى ذكاءه العاطفي، يزيد من قدرته على الإبداع على نحو هائل. ويستر جيم بيلوز أغوار ظاهرة الفريق المبدع في مقالته «ست خطوات تجعل الفريق مبدعاً». ولكي تحفز روح الإبداع في الفريق، اتبع الإرشادات الآتية: أظهر ثقتك بفريقك، عبر وضع أهداف مناسبة، وأظهر سلوك العضو المثالي. شجع التواصل الحر ضمن المجموعة، عبر تمثيل من ارتياح الأفراد للتعبير عن وجهات النظر المختلفة. حمل أفراد الفريق جزءاً لا بأس به من المسؤولية، بحيث يلتمسون الأفكار المبدعة من بعضهم حول كيفية تنفيذ المشروع. وفر لهم المصادر الالزمة، وتوثق

من معرفتهم وجودها - فبذلك لن ينتابهم القلق حول إمكانية الحصول على المصادر اللازمة لإنجاز مهامهم. كلف الأعضاء بمهامات صعبة تثير روح التحدي لديهم. واضبط ضغط العمل ضمن المجموعة، وذلك بغية الحفاظ على التوازن المناسب دون الإفراط في زيادته ونقصانه (فالحالتان تخدمان روح الإبداع).

### التغلب على النزاع في الفريق

إن مزج المقومات الصحيحة بديناميكيات عمل الفريق، لا يعني بالضرورة منع النزاع من التسلل إلى المجموعة. عند الشروع في عملها ككيان واحد. وفي الواقع، يعني كل فريق النزاع: فقد تعارض آراء الأفراد مثلاً عند تحديد الطريقة الفضلى لتنفيذ مهمة معينة، أو ترتيب أولويات تنفيذ مشروع محدد، أو لربما حكم أحد الأعضاء على زميل له بالتعنت أو المحافظة أو البراعة في النقد. وحين يبرز النزاع، تتصاعد حدة الانفعالات. وقبل وصول الخبر إلى مسامعك، يتداول اثنان من الأعضاء الاتهامات بتخريب المشروع، في حين يفرق ثالث في حالة من الخوف أسابيع عدة.

ومع ذلك، يمكن للنزاعات - حتى الأشد وطأة منها - أن تكون ذات فائدة - إن برعت في التعامل معها. ففي النهاية، غياب النزاع يحرم الفريق من تجربة اختلافات الرأي التي تتمي الإبداع والتعلم. وكثيرة هي المجموعات التي تصاب بالجمود حين يتרדد أعضاؤها في التصريح بأرائهم المعارضة. وبذلك تذوي الأفكار المبدعة وتنطفئ. فتجنب النزاع بأي ثمن يجلب الضرر البالغ على فاعلية الفريق.

## المقدمة

---

يأخذ لورين غاري بيدنا لاستكشاف مخاطر تجنب النزاع في مقالته «احتفاظك برأيك لنفسك هو تقصير تجاه الفريق»، موضحاً أن أعضاء الفريق يتوازنون غالباً عن التصریح بأرائهم المعارضة: خشية الخروج بعمل المجموعة عن سكته في أثناء تفیذ مشروع محکوم بوقت محدد. لكن ذلك يزيد الخلافات المکبّة سوءاً، ويفوت على الفريق فرصة تبادل الأفكار ومناقشتها. وهكذا ينشأ الخوف والارتياح: الأمر الذي يؤثر سلباً في العلاقات وصنع القرارات.

ولكي تسيطر على النزاع وتحوله إلى عامل مثمر، عليك بتطوير اتفاقيات مرتكزة على العمل الجماعي لحل الخلافات الناشئة. فإذا نشأ نزاع بين اثنين من الأعضاء، ثُبُطْ، التثليث، -أي الاستعانة بطرف ثالث لإنقاذ الموقف. وتجنب السعي لكسب المؤيدين وجهة نظرك، وانقد الأعضاء الآخرين في أثناء غيابهم. وانظر إلى الخلافات بوصفها مسألة خاصة ببنية المؤسسة أكثر منها صراعات شخصية.

ويتفق جيم كلينغ مع غاري حول أهمية إرساء قواعد واضحة لتدبير النزاع. ويضيف في مقالته «التوتر ضمن الفريق»، مقتراحات توصل إليها عدد من الخبراء في مجال قيادة الفرق، منها:

- الإلحاح على حل النزاعات حين ظهورها.
- المثابرة على البحث عن الخيارات المبدعة لحل النزاع.
- تركيز انتباه أعضاء الفريق على المشكلة، لا على بعضهم بعضاً.
- عبر إدراج الموضوعات في لائحة على لوح بلاستيكي، وترتيب

الأعضاء حوله على شكل نصف دائرة. وبذلك تقيم تكتلاً في وجه النزاع عوضاً من تحالف الأعضاء على بعضهم بعضاً.

ويصف المؤلفون في مقالة «معالجة النزاع ضمن الفريق: خلاصة استنتاجات أحدث البحوث العلمية»، عدة أنماط للشخصية تملك القدرة على إثارة النزاع في الفريق - إضافة إلى إستراتيجيات التعامل مع كل منها. فنجد التعامل مع شخص «متباه» (وهو شخص يحتاج إلى الإصغاء إلى ذاته في أثناء الكلام. ولا ينفك يتفاخر بنجاحاته): مثلاً استغل لحظة توقفه عن الكلام لالتقاط أنفاسه للإطراء على حديثه. ثم حول انتباه المجموعة إلى شخص آخر. وعند التعامل مع «مثبط الهمم» (شخص يقاطع كل جلسة من جلسات العصف الذهني بانتقاداته). أدعوه لتقديم اقتراح إيجابي عبر توجيهه السؤال له: «ما الأمور المجدية لتنفيذ هذا الاقتراح في رأيك؟»، ويستعرض المؤلفون إستراتيجيات للتعامل مع «شخصيات» أخرى: كـ «الهامس» (الشخص الذي يدللي بتعليقات ساخرة بصوت خافت)، وـ «العنيد» (الرافض أنواع التغيير كافة)، وـ «الملحاح» (صاحب قضية مهمة، لكن يصعب إسكاته).

ويولي ماتيزن كرو اهتماماً خاصاً للساخطين الصامتين في مقالته «ما سبب امتناع أعضاء فريقك عن التعبير عن آرائهم؟ وكيف السبيل إلى الحل؟»، ذاكراً ستة أسباب لامتناع أعضاء الفريق عن التعبير الصريح عن آرائهم: (1) «توكيل» الأعضاء شخصاً يرون أنه خبيراً في نظرهم ليتحدث عنهم. (2) موافقة الناس على الحل المقبول ظاهرياً حين يشعرون بعث النقاش. (3) نقص الثقة لدى الأفراد بقدرتهم

## المقدمة

---

على الإسهام بآرائهم. (4) القرار المعنوي يترك لديهم انطباعاً بعدم أهميتهم. (5) شعور الأفراد بالضغط عليهم للامتناع لقرار الفريق. (6) اختلال مناخ صنع القرارات السائد لدى الفريق.

ولتعزيز الأفراد على طرح وجهات النظر المعاشرة، التي تحدث على الحوار وتنتج قرارات أفضل، ينبغي إيضاح الأهداف التي يسعى الفريق إلى تحقيقها. استعلم عن الخيارات المتاحة: فمثلاً: «ما استجابتنا لمسألة تسبب هذا القرار في تأخير سير المشروع؟، وأدّ دور محامي الشيطان - أي اعترض على الافتراضات والاستنتاجات: بغية توليد وجهات نظرٍ بديلةٍ ليراجعها الآخرون.

وتختم ربيكا إم. سوندرز هذا الفصل بمقالة تحمل عنوان «الفريق: حل مشكلة تراجع الأداء في السنة الثانية»: حيث تصف ظاهرة مزعجة تصادفها فرق كثيرة، بعد مرور قرابة عام على بدء عملها على تفزيذ مشروع معين: «كارثة منتصف عمر الفريق». حيث يبدأ الأعضاء بالتأخر عن الاجتماعات، أو الامتناع عن حضورها كلياً. أما الحاضرون منهم، فيبدو عليهم تشتت الانتباه. حتى لوتمكن الفريق من إنجاز بعض الأهداف، فإن فاعليتها لا تضاهي فاعالية منجزات العام الأول بذاتها».

وبالرغم من نشوء هذه المشكلة من ميل بشري طبيعي إلى «استفاد الطاقة»، بعد عملٍ طويلٍ ممرين، لا يزال باستطاعة قائد الفريق اتخاذ خطوات تمنع حدوثها. فيستطيع - على سبيل المثال - تسلیط الضوء على تقدم الفريق، وتعليم الأعضاء مهارات جديدة، وتحديد أهداف جديدة

للفريق. كذلك يمكن لتبديل المهام الدوري، وتعويض الأعضاء عند بذل مجهود إضافي تقديم يد العون لإعادة شحن المجموعة بالطاقة.

### ادارة التواصل ضمن الفريق الافتراضي

#### والفريق المتنوع العناصر

تناول المقالات الواردة في هذا الجزء نوعين من الفرق يزداد شيوعهما: تلك المكونة من أفراد ينتمون إلى أجيال عمرية متفاوتة، والفرق الافتراضية المؤلفة من أفراد يعملون معًا من مكاتب متنوعة في مناطق جغرافية مختلفة: إذ تسبب تكوينات الفرق هذه للمديرين تحديات فريدة في نوعها في التواصل.

يقتضى ديفيد ستوفر في مقالته «تحفيز الفريق المتعدد الأجيال»، المشكلات التي تبرز في الفريق المكون من أفراد متفاوتين في الأعمار. وتضم القوة العاملة الأمريكية حالياً\* أربعة أجيال، هي: «الجيل المتمرّس» (59 عاماً فما فوق)، و«جيل حقبة ازدهار المواليد» (41 - 58 عاماً) و«جيل إكس» (24 - 40 سنة)، و«جيل واي»، (23 عاماً وما دون). ويتمتع أفراد كل جيل بمنظور مشترك للعمل يتميز عن منظور الأجيال الأخرى. كما يفضل كل منهم أنماطاً معينة للتواصل. ويمكن التنبؤ بنمط استجابتهم لمحفزات محددة. وللاستفادة من الطاقة القصوى لفريق متعدد الأجيال، يجب على المديرين تعديل طريقة تواصلهم باختلاف الأفراد الذين يتعاملون معهم، وحيث أفراد كل جيل على العمل.

---

\* أي في العام 2004.

## المقدمة

---

على سبيل المثال، يفضل كثير من أفراد جيل المتمرسين التواصل الشخصي (وجهًا لوجه)، والكلمات الهاشمية المباشرة على البريد الصوتي والفاكس والبريد الإلكتروني، وينزعون إلى الاستجابة للصيغ التقليدية للتقدير كاللوحات التذكارية، وشهادات التقدير، والتقاط الصور مع الرؤساء التنفيذيين. في حين تميل نسبة كبيرة من أفراد حقبة ازدهار المواليد إلى الأهداف المضوقة بمصطلحات تدور حول البشر، ويجدون في «عبارات التشجيع، والصيغ الأخرى اللافتة للنظر للتعبير عن تقدير جهودهم - كالمقالات المنشورة في الرسالة الإخبارية للشركة - حافزاً كبيراً لهم. أما أفراد جيل إكس، فيقاومون إملاء الأوامر عليهم في أثناء أداء العمل، ويعد تخصيص وقت للتسلية، إضافة إلى التنفيذية الراجعة المتكررة والواضحة، دافعاً كبيراً. في حين يقدر أفراد جيل واي إتاحة الفرص لهم للتعلم المستمر وبناء المهارات، ويمكن للتدريب والتواصل غير الرسمي (البريد الإلكتروني واللقاءات العرضية الموجزة) أداء دور كبير في حث أفراد هذه المجموعة.

تقودنا مقالة «الفريق الافتراضي: رؤى من العصر الحجري حول فن الإدارة العصري»، إلى التركيز على الفرق التي تعمل بطريقة متكافلة، متجاوزة حدود الزمان والمكان والحدود المؤسسية. وهنا - على وجه التحديد - يصبح ضرورياً إيجاد غاية ورؤية واضحة للحفاظ على الدافعية والالتزام بين أعضاء الفريق، الذين تدر - أو تعدم - لقاءاتهم الشخصية.

ولترسيخ إحساس بالهوية الجماعية، وتقادي المشكلات الناتجة عن سوء الفهم التي قد تزدهر في المحيط الافتراضي، يجب على القادة التواصل باستمرار مع أعضاء الفريق: لتبادل المعلومات حول التوقعات وقواعد مشاركة المعلومات، إضافة إلى تشجيع الأعضاء على البوح عن معنى الثقة في نظر كل منهم: ولعل إحدى هذه المعاني: «عندما ترسل لي بريداً إلكترونياً تطلب فيه أمراً مستعجلأً، سأفعل كل ما هو ممكناً لتلبية طلبك في ثلاثة ساعات، أو سأبأرر عجزي عن ذلك».

ويتوسع تشارلز وورديل في مقالته، فن إدارة الفريق الافتراضي: ثمانية دروسٍ رئيسية في الحديث عن هذه الأفكار المتعلقة بـ «الإدارة المعاصرة»، عبر تقديم المزيد من الإرشادات، من قبيل: اصدق قدراتك على إدارة الفريق التقليدي قبل تولي مسؤولية فريق افتراضيٍّ، ومتى توليت هذه المهمة، تحقق يومياً من خلو بريداً إلكتروني من أيٍ من علامات الشقاق - ثم اقضِ عليها في المهد، عبر الاتصال شخصياً بالأفراد المتنازعين. واستخدم المكالمات الهاتفية لتقضي المشكلات المحتمل ظهورها أيضاً. واجعل أفراد فريقك يحضرون الاجتماعات التمهيدية للمشروع شخصياً - إن أمكن - فالاحتياك الشخصي يساعد على إبراز الإحساس بوجود غاية مشتركةٍ، ويوقد الحماسة، في نفوس الأعضاء جميعاً.

### مكافأة الفريق وتعويض جهوده

تؤدي طريقة تقديم التعويض والمكافأة لفريقك دوراً حاسماً في تحسين إنجازه، وترسيخ الإحساس بـ «الهوية مشتركة»، وتصريف النزاع

## المقدمة

---

في قنوات إيجابية مثمرة، وتقليل الفجوة بين الأجيال وتدبير الفروق فيما بينها على حد سواء. لكن نظم مكافأة الفرق والتعويض لها تجاوز أبعاد العلاوات أو زيادة راتب الموظف - ومن الضروري تعديلهما: لتناسب احتياجات الفرق المختلفة.

يصف لورين غاري في مقالته «كيف تعوض جهود الفريق؟»، سبل تعديل نظام التعويض لفريقك وفقاً لنمط تنظيم الفريق المعنى. فعند استخدام التنظيم الوظيفي (ذلك الفريق الذي يوجد جنباً إلى جنب مع الهيكل التنظيمي الأساسي للمؤسسة)، يوصي غاري باستخدام «نظام المكافآت الإضافية»، مثل خطة للمشاركة في الأرباح تقوم مقدار خفض التكاليف أو المكاسب الأخرى، وتوزع الأرباح على أعضاء الفريق وفق صيغة متقدمة سلفاً. وعند التعامل مع فريق المصفوفة (يتكون من أفراد من اختصاصات متعددة، يعملون معاً لتنفيذ مشروع منفصل في إطار زمني طويل)، يجعل التعويض مقترباً باكتمال مهام الفريق. أما في حالة فريق العمليات (وحدات متكاملة مستقلة تدار ذاتياً، ويعمل أفرادها معاً بدوام كامل: لإنتاج سلعة معينة أو توفير خدمة محددة). استخدم الحوافز المعدة لفرق خصوصاً - مثل مكافأة الفريق عند إثبات جدارته بالعلاوات أو زيادة الرواتب.

وسلط مقالة «مكافأة فريق المصفوفة» مزيداً من الضوء على استراتيجيات التعويض لنمط الفريق هذا. ويؤكد المؤلفون ضرورة أهمية صيغة التعويض - سواء كانت علاوة إضافية أم حافزاً أم تقديرأ

## **فرق العمل المنسجمة**

---

معنوياً- لهذا النوع من الفرق، مقارنة بالرابط بين التعويض وأهداف الفريق وقيم مكافأة عمل أفراده: بمعنى، كن سخياً عند منح المكافآت النقدية بما يكفي للاستحواذ على انتباه أعضاء الفريق. واقررن المكافأة بنتائج قابلة للقياس، ودع الأعضاء «يتقاسمون العائدات فيما بينهم». وعند تقديم المكافآت العينية - مثل بطاقة ائتمان لشراء منتجات الشركة، بطاقات السينما، خدمات تنظيف المنازل، قضاة أمسيات ماتعة مسلية- أبرز لهم قيمة الجوائز المتنوعة، واسمح لهم بـ «إنفاقها» على النحو الذي يرغبون فيه. هذا وقد ثبت أن دمج المكافآت النقدية والعينية معاً يعد الصيغة الفضلى للتعويض.

تسطوي قيادة الفريق -بغض النظر عن غايتها وتركيبها وأساس عمله- على تحديات خاصة لأي مدير. لكن تستطيع زيادة احتمال عمل فريقك بطاقة القصوى -ومن ثم إحراز أكثر النتائج أهمية للشركة- عبر فهم أسرار نجاح الفريق، ومعرفة كيفية معالجة الصراعات التي لا مفر منها عند القيام بأي عمل جماعي، وتقليل الهوة بين الأجيال المختلفة وتدبير الفروق بينها، وتقديم المكافأة المناسبة للعمل المتقن.



## رفع إنتاجية الفريق

يتشارك أفراد الفريق المنسجم في إحساس عالي بالالتزام لتحقيق غاية مشتركة، ويتحملون مسؤولية الوصول إلى تلك الغاية - بغض النظر عن السلطة الرسمية النابعة من التركيب الهرمي للمؤسسة. ويصلون إلى درجات عالية من الابتكار والإبداع. ويُظهرون حيوية وحماسة كبيرين للعمل.

تشرح المقالات الواردة في هذا الجزء السمات المميزة للفرق الناجحة. وسبل مساعدة فرقك على العمل بطاقاتها القصوى. فبالإضافة إلى ترسیخ القيم الثلاث - الالتزام والإتقان والأهداف المشتركة - سوف تحتاج إلى رعاية «الذكاء العاطفي» للمجموعة: أي ذلك المزيج الفاعل المكون من مهارات الإدارة الذاتية، وبناء العلاقات، الذي يولد أفضل النتائج على مستوى الجماعة.

وما المكافأة التي ستجنحها عند توظيف المقومات الصحيحة للأداء الجماعي بالطريقة المناسبة؟ أفكاراً مبدعةً وحلولً مناسبةً للمشكلات الطارئة، وفرقً يزداد نجاحها كلما طالت مدة عمل أفرادها سوياً.



## **إدارة الفريق مقابل إدارة الأفراد في الفريق**

لورين غاري

قد تأتيك الرؤى من عدد من الاتجاهات لا حصر له: فأنت -المدرب الجيد- تتحمّل جانباً أحد أعضاء فريقك: لتعبر له عن إعجابك بأدائّه. وبعد ثلاثة أيام، يصل إلى مسامعك نبأ ازعاج الأعضاء الآخرين: بسبب استثنائك له وخصه بالانتباه. أو لربما سخرت إمكانيات المؤسسة كافة لتزويد الفريق بالموارد الضرورية، لكن أحداً من أعضائه لا يبدي أدنى مقدار من الامتنان أو الحماسة الشديدة للعمل.

استعد الآن للتعرف على معلومة مهمة في التعلم الإداري: تختلف إدارة الفريق عن إدارة أعضاء الفريق.

ما الفرق؟ تباين الاختلافات وفقاً لعوامل عدّة كالمهمة الحالية ومكونات الفريق. هل أثّرت الفريق للتخطيط لنّزهّة سنوية، أم لتصميم منتج جديد يتوقف عليه مستقبل الشركة مثلاً؟ هل المشروع طويّل الأمد أم قصيريّ؟ هل يتكون الفريق من متخصصين ذوي باع طويّل في المهنة، أم هم مجموعة من مرؤوسيك المباشرين؟ تقدم لك

مجلة (Harvard Management Update) أربعة أسئلة: لطرحها على نفسك في المراحل المبكرة لتأليف الفريق على نحو خاص، وذلك بغية مساعدتك على اكتشاف وضعك الحقيقي والأخذ بيده لزيادة فاعلية فريقك إلى الحد الأقصى.

### ١- هل الفريق هو البنية الوظيفية الأفضل لعملك الحالي؟

بناء على المهمة التي تخطط لأدائها، قد لا تُضطر إلى زج نفسك في تعقيدات إدارة الفريق وإدارة الأفراد. ففي بعض الحالات، تستغني عما يدعوه جون كاتينباش، الذي يعمل مديرًا في شركة ماكينسي وشركاه، وأحد مؤلفي كتاب:

Wisdom of Team: Creating the High - Performance Organization.

«الفريق الحقيقي». فإذا دعوك حاجتك إلى السرعة في إنجاز العمل إلى تجاوز المعايير الأخرى، مثلاً، يفضل عندئذ البدء بوحدة يقودها شخص واحد (وتسمى إس إل يو إل SLU). فعلى الرغم من الاستخدام السائد لكلمة «فريق» في أيامنا هذه، لا تتناسب معظم زمرة العمل مع هذا اللقب أبداً، بحسب زعم كاتينباش: فهي وحدات إس إل يو موجلة في القدم، أطلقت عليها تسمية خاطئة في سنوات التسعينيات.

وهنا يذكر كاتينباش: «يتناوب أعضاء الفريق الحقيقي على حمل راية القيادة. وفي المقابل، يقود وحدة إس إل يو شخص واحد. إضافة إلى ذلك، يجب على الفريق الحقيقي صهر مهارات الأفراد في بوتقة واحدة للخروج بمجموعة من منتجات العمل المشترك: أما أعضاء وحدة

## ادارة الفريق مقابل ادارة الأفراد في الفريق

إس إل يو، فلا ينجزون كثيراً من الأعمال معاً: إذ يذهب كل منهم إلى مكتبه ليؤدي العمل الذي يجيده، ثم يضمه إلى نتاج المجموعة - والقائد هو الشخص الذي يحقق وحدة المجموعة.

على الرغم من تفوق الفريق على وحدة إس إل يو من ناحيته الجودة والإبداع، يحتاج الفريق إلى وقتٍ طويٍّ ليصبح قادراً على الإنتاج كبنية واحدة. وعلى العكس من ذلك، يعلم القائد في وحدة إس إل يو احتياجاته منذ البداية. ويستطيع توزيع المهام على الأعضاء بما يناسب مهاراتهم على أكمل وجه. ومن ثم تحقق وحدة إس إل يو نجاحاً أسرع في المراحل المبكرة للمشروع.

تتمتع وحدات إس إل يو بموقعها المميز دون شك، لكن هيمنتها المستمرة في عالم العمل، تفوقت على المؤسسات فرصة زيادة الإنتاجية التي يستطيع الفريق توفيرها على المدى البعيد. ولتهيئة مناخ يشجع على ظهور فريق حقيقي، تحتاج إلى توفير الظروف المواتية لتبادل الدور القيادي بين الأعضاء دون استثناء، حيث يستطيع هؤلاء تحقيق وحدة العمل بأنفسهم. وذلك بدوره يتطلب من الشخص الذي يتمتع بالسلطة الرسمية - وهو أنت - أن يكون مثالاً لسلوك أعضاء الفريق الذي تبغي إيجاده.

## **2- هل حددت الأهداف الجماعية للوحدة التي يستطيع الأعضاء تمثيلها؟**

تقع على عاتق الادارة مسؤولية عرض أهداف جماعية بالغة الوضوح، على حد تعبير سوزان كوهين، وهي أستاذ باحث مساعد

## رفع إنتاجية الفريق

في مركز تطوير فاعلية المؤسسات، التابع لكلية الدراسات العليا في إدارة الأعمال في جامعة كاليفورنيا الجنوبية، وأحد مؤلفي كتاب: *Designing Team – Based Organizations*. ليست هذه الأهداف ببساطة مجموعة من الأهداف يتحققها الأفراد لتفزي الهدف الجماعي؛ إذ ينبع التشارك في مسؤولية إنجازها، مما يحتم على الأفراد جميعاً ضرورة المشاركة فيها. وتضيف كوهين: «فالقيم والرؤية المتضمنة في الأهداف الجماعية، تربط الناس في وحدة كاملةٍ أعظم، لذا من الأهمية بمكان للرؤية أن تكون واسعة بما يكفي: لتمكين الأفراد من الإبداء بآرائهم تجاهها - بغية إيجاد معنى خاص بهم انطلاقاً من الرؤية الشاملة».

### **3- ما الإشارات التي سأرسلها إلى الأعضاء الآخرين حول آلية تفاعل الفريق؟**

«تعد الدقائق الأولى في حياة الفريق بالفترة الأهمية»، كما تشير آن دونيلون، مؤلفة كتاب: *Team Talk: The Power of Language in Teams*، وتعمل أستاذة مساعدة في كلية بابسون. «حيث تتكون آراء أعضاء الفريق حول صاحب السلطة الرسمية العليا في المجموعة. وهنا يرجح أن يسترخي الأعضاء الآخرون في انتظار ذلك الشخص: ليوجههم ويملي عليهم المهام التي ينبعي القيام بها. وأفضل الفرق هي تلك التي يتشارك أعضاؤها في المسؤولية - بغض النظر عن منصب السلطة. وهنا يأتي التحدي الذي يواجه قائد الفريق: إذ يجب عليه إظهار اهتمامه الحقيقي بمشاركة الآخرين في السلطة والمسؤولية، فايجاد هذا السياق منوط بالقائد».

## **إدارة الفريق مقابل إدارة الأفراد في الفريق**

---

إن تدبير «عملية تكامل خبرات الفريق» حاسم في هذه المرحلة. فإذا لم يقاوم المدير إغواء تولي تنفيذ المهام بنفسه - مثلاً - فلن يصدق الأعضاء الآخرون أبداً مسألة التقدير الصادق لواهبيهم. ولن يفهموا بتاتاً أن المطلوب منهم تحقيق مستوى أعلى من المسؤولية. وتتابع دونيلون: «تكافل أفراد الفريق هو الفارق الكبير المميز بين إدارة الأفراد وإدارة الفريق. فكلما طالت مدة عملهم معاً، قلت حاجتهم إلى مدير». لذا يجب على القائد تشجيع الأعضاء - بطرق واضحة وأخرى مبهمة - على الاتصال ببعضهم بعضاً، لا به وحده، أو عن طريقه وحده.

ويؤكد كاتينباش أن حاجة المدير إلى إدارة أفراد المجموعة تتعذر في هذه المرحلة المبكرة (طور تكوين الفريق).

«فمني غدت المجموعة فريقاً، يصبح الفريق قادراً على تدبير احتياجات أفراده واهتماماتهم ومشاعرهم بسبل مختلفة. وهنا ينclip القائد نموذج عمله ولا يعود مطالباً بأداء دوره بوصفه مديرًا وحيداً؛ بل يصبح أشبه بصلة الوصل داخل نظام عمل الفريق. وتعد هذه إحدى مؤشرات قيام فريق حقيقي: حتى القائد المعين للمجموعة، يؤدي عملاً حقيقياً يتجاوز التنسيق بين أداء الآخرين.

تنصح دونيلون القادة «بالإدلاء بأرائهم والتفاوض مع الأعضاء الآخرين، مع الأخذ في الحسبان إمكانيات الأعضاء الآخرين واهتماماتهم»، عوضاً من رسم خط سير الأمور. فبشكل أفراد الفريق كافة في اتخاذ قرار معين، عندما يتعلق الأمر بموضوع غير

## رفع إنتاجية الفريق

مؤذٍ ظاهرياً، كتحديد مواعيد الاجتماعات الدورية، ينقل إليهم رسالة مؤثرة حول الأمور المهمة وأالية عمل المجموعة.

هذا وتمثل طريقة تعامل المدير مع شخص يعرض رأياً مناقضاً رأيه، نقطة تحول أخرى في المراحل الأولى لعمل الفريق؛ وتوضح دونيلون ذلك قائلة: «سوف يراقب الآخرون هذا التفاعل سعياً لافتراض التلميحيات التي ترشدهم إلى تحديد نمط الإدارة المتبعة من قبل القائد. لذا من المهم أن تكون مثالاً جيداً في [ادارة] النزاع. اطلب من ذلك الشخص المزيد من التوضيح أو إعادة صياغة عباراته: للتوثق من استيعابك لها، واعترف باحتمال كونه محقاً، ثم سلّه: هل لديه بيانات موضوعية تساعد على إيجاد حلٍ لتعارض الآراء هذا؛ ذلك أنك بحاجة إلى تمثيل نموذج لأسلوب تقبل الآراء المعارضة وأخذها في الحسبان. فمنهجك يظهر لأعضاء الفريق احترامك أرآءهم وتقديرها».

وتصف دونيلون هذا المنهج بأنه «سلطوي تعوزه الأوتوقراطية». أما فيما يتعلق باستخدام السلطة الرسمية في الفريق أولاً، فتشرح قائلة: «ينبغي أن تعكس مقداراً أعظم من الخبرة أو الموهبة. لكن يجب على القائد التخفيف من استخدام سلطته الرسمية قدر المستطاع، عند التعامل -على نحو خاص- مع فريق يتمتع أفراده بمواهب كبيرة. وفي الحقيقة، كلما ازدادت قدرة القائد على مقاومة استخدام سلطته الرسمية، كلما ازدادت إمكانية استخدامه وسائل غير رسمية لكسب النفوذ، وحقق نتائج أفضل».

#### 4- هل يكافي نظامي في ادارة الأداء التكافل المتبادل والمشاركة في تحمل المسؤولية؟

يبقى الانتباه، حتى ذلك الذي يبلغ أقصى الدرجات، محدد الأثر في المراحل الأولى من حياة الفريق، ما لم يدعمه نظام مناسب لإدارة الأداء - أي نظام لتقدير إسهامات الأفراد في تحقيق الهدف الجماعي ومكافأتها. ولكن مشكلة معظم أنظمة إدارة الأداء الحالية تكمن في تصميمها لتلائم الفرد: إذ ترتكز على نموذج الرئيس - المرؤوس [اقرأ: إس إل يو] فقط... حتى تلك البدعة السائدة حالياً في حلقات الموارد البشرية، والمدعومة التغذية الراجعة الشاملة، ما تزال مدفونة في منطق التقييم الفردي: فهي لا تتعامل مع التغذية الراجعة للإنتاج الجماعي بوصفها وحدة كاملة، على حد تعبير كوهين.

غالباً ما يستلزم تأسيس نظام مناسب لإدارة الأداء الانطلاق من القاعدة إلى الذروة: مما يعني ابتكار أداة تقييم تقيس الإنجاز الجماعي أولاً، والإسهامات الفردية ضمن ذلك الإطار للوصول إلى الهدف الجماعي ثانياً. لكن كوهين تحذر من مخاطر التركيز على المعايير القصيرة الأمد وحدها، مهما كانت أهميتها. وتوضح ذلك بالقول: «غالباً ما تتطلب النتائج البعيدة المدى للمشروع سنوات قبل أن تجلى بوضوح. ومع ذلك، لا بد من محاولة أخذها في الحسبان». فمثلاً، حاول فريق يعمل على تصميم البرامج الحاسوبية في شركة لوتس للتعمية تفويض هذه الخطوة، عبر تضمين التصورات المستقبلية

## رفع إنتاجية الفريق

---

للأسهم المالية والمبيعات على المدى الطويل في المزيج التقويمي، إضافة إلى المعايير المعتادة المتعلقة بتنفيذ فقرات جدول العمل، والالتزام بالمواصفات المحددة، والتنقيب عن الأخطاء لمعالجتها.

وتردف قائلة: إنه من الضروري تغيير إجراءات منح المكافآت: لتلاءم مع محيط الفريق الحقيقي، تماماً مثلما يتعتمد تعديل وسائل التقويم.

فاتباع نظام يقرن المكافأة بالمهارة، أو نظام دفع الأجر المرتكز على الابتكان، «يفيد في تطوير كفاءات جديدة ضمن الفريق؛ وبدورها، تساعد تلك الكفاءات الجديدة على تحسين أداء الفريق. وثمة ميزة إضافية لهذا المنهج، تتمثل في منح الإدارة مقداراً من السلطة حول تحديد الكفايات الواجب على الموظفين تعلمها».

إن صياغة علاوات خاصة تدفع الفريق إلى النجاح مسألة ممكنة، لكنها تتطلب على شيء من الصعوبة. تروي كوهين قصة نظام علاوات الفريق في إحدى شركات التأمين، الذي أدى فعلياً إلى خنق علاقات التعاون بين الفرق في مناطق جغرافية مختلفة: إذ ما يزال كثيراً من العمل قيد الإنجاز في هذا المجال. ثم إن رغبة الفرد في الحصول على التقدير، هي حاجة إنسانية رئيسية ينبغي تضمينها دوماً في أي نظام تقويمي. وتقترح كوهين استخدام السبل العادلة غير الرسمية: للاعتراف بآسهامات الأفراد بوصفها أفضل طريقة للقيام بذلك. ومع ذلك، قد تطرق مسامعك تلك الوشوشات الصادرة عن المجموعة:

## ادارة الفريق مقابل ادارة الأفراد في الفريق

«لم هي، ما دام مفروضاً أن يكون هذا العمل مجهوداً جماعياً؟.. أما من أحد ليتكرم علينا باكتشاف طريقة لإخراج غمغمات كهذه.. بعرض نظام عادل تماماً، ويرضي الجميع للتعويض الجماعي؟

### **قراءات إضافية**

*Designing Team-Based Organizations* by Susan G. Cohen et al. (1995, Jossey-Bass, 419 pp.)

*Team Talk: The Power of Language in Teams* by Anne Donnellon (1996, HBS Press, 320 pp.)

*The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* by Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith (1993, HBS Press, 304 pp.)





## المقومات الأساسية الثلاثة للفريق الفاعل

جيم بيلينغتون

تعددت الأعمال الإدارية المصنفة تحت المصطلحات أمثال «الفريق»، و«العمل التعاوني»، و«إدارة الفريق»؛ لتجاوز **أشواط** أبعاد الاستخدام الفعلي لفرق العمل الذاتية الإدارية. فهنا مدير تفبيدي يتحدث عن اجتماع لأعضاء فريقه جميعاً، وهناك محلّ أمني يكتب حول «أفضل فريق إداري» في الشركة الفلانية؛ بالرغم من أن أيّاً من هذه المجموعات البشرية - بغض النظر عن مزاياها - لا يحقق الشروط التي وضعتها علم الاجتماع في تعريفه آلية تفاعلات الفريق الحقيقي وإنجازاته. وفي الواقع، بات مصطلح «العمل التعاوني» جامعاً معظم أنواع الإدارة الهدافة إلى التميّز عن الصنف الرديء للإدارة، القائم على استخدام السلطة الهرمية.

نعلم أيضاً أن استخدام الفرق بتكويناتها المدهشة كلها، وفيها الفرق الكثيرة التي لا تستوفّي شروط أي تعريف تقليدي للمصطلح، يزداد يوماً إثر آخر. فالمؤسسات تشد الوصول إلى مستوى أعلى من الإبداع والابتكارية تستطيع الفرق توفيره، والموظفوون يرغبون في معاملتهم بوصفهم أعضاء في فريق أكثر من كونهم مجرد مرؤوسين. ومع ذلك، قليلة هي الفرق التي تعمل بالطاقة القصوى - وهو أحد أسباب تكّدُس فيض من الكتب

التي تناول بناء الفريق على مكاتبنا. فما سبب إخفاق الفرق المتكرر بعد كل تلك القصص التي تحتفي بقدراتها؟ (إن احتجت إلى التذكير، ففكّر في فريق ديزني، وفريق زيروكس، وفريق كوداكز زيبرا).

وبالنظر إلى الارتباك الحالي حول التعريف، إضافة إلى الاهتمام الكبير بتحسين إنجاز هذه المجموعات البشرية، قررنا النظر إلى مميزات الفريق الفاعل فقط. وعند إجراء مراجعة للمطبوعات المعاصرة، عثّرنا على ثلاثة مقومات رئيسية: الالتزام، والكفاءة، والهدف المشترك: علماً بأن كلاً منها ينطوي على شيء من الفموض: بسبب بعده معناه عن المعنى الذي تتوقعه، وصعوبة تقصي وجوده - أو غيابه - وسط الأعضاء الذين تأمل منهم تأليف فريق.

### الالتزام

يمثل التقانى المشترك لتحقيق أهداف محددة في الأداء جوهر عمل الفريق، وفقاً للاستشاريين جون ر. كاتينباش ودوغلاس ك. سميث مؤلفي كتاب (The Wisdom of Teams: Creating the High Performance -). إذ تضىي أفضل الفرق وقتاً طويلاً في العمل على صياغة غاية تصبح ملكاً لها. ويطلب هذا العمل الاستهلاكي من المشاركين جميعاً نذر أنفسهم لتحقيق أهداف معينة. ومن ثم تشارك في مسؤولية حصيلة عملهم. بمعنى، يتولد الالتزام نتيجة وجود حس مشترك بامتلاك الهدف الذي يأمل الفريق الوصول إليه.

نادراً ما تدفع الفرق التي ارتأى كبار المديرين تأسيسها دونما هدف محدد، أفرادها إلى تحقيق إنجاز استثنائي. ويورد كاتينباش وسميث مثلاً على الإنشاء السريع لمشروع لفرق التجريبية: أطلقته

## **المقومات الأساسية الثلاثة للفريق الفاعل**

---

سلسلة فنادق ريتز كارلتون. لم يكن للمشروع أي هدف أداءً محددٍ خلا الهدف الفامض المتمثل في «بناء الفريق». وعلى النقيض من ذلك، عندما تسربت المشكلات إلى قسم الإعلانات في صحيفة تالاهاسي ديموكرات الأمريكية، انبثق فريق مشروعات مكون من طليعة العاملين فيها للنهوض بالقسم: حيث واجهت صناعة الإعلان فيها تحديات خطيرة، من أمثال شركات الكابل والتلفاز المحلي، ووصلت المخاطر حدأً حرجاً مع حقيقة بدء انهيار الصحف في أرجاء الولايات المتحدة. وتمثلت المهمة المبدئية للفريق في استئصال الأخطاء في صناعة الإعلان. وبعدما أدركت المجموعة فاعلية نمط التحسين الذي أحدثه في الحفاظ على استمرار الصحفية، قامت بمعالجة مشكلة العمل الزائد للعمل المكتبي على موظفي قسم المبيعات، والتقدم البطيء للإنتاج الفني الإعلاني. وهكذا تحولت القوة العاملة التي نشأت لأداءً مهمًّا محددةً، إلى قيادةً غير رسمية للصحفية على نحو كامل. لقد مثل الالتزام - التزام أفراد الفريق ببعضهم بعضاً وبهدف واضح هو إنقاذ الجريدة - وجة الاختلاف.

كيف يتميز الالتزام الحقيقي للفريق عن تأييده بالقول - لا بالفعل - أهدافاً غير واقعية؟ وفقاً لأن دونيلون، مؤلفة كتاب: Team Talk: The Power of Language in Team Dynamics، يمكن كشف النقاب عن وجود الالتزام أو غيابه، عبر تحليل اللغة المستخدمة من قبل أعضاء الفريق. فاستخدام هؤلاء صيغة المبني للمجهول أو ضمائر الفائب - مثلاً - لوصف عملهم - «يجب أن يدرك ذلك الهدف أيضاً». «سوف يُصدر [الفريق] ذلك المنتج الجديد هذا العام» - هو إشارة تحذير. هل الفريق «هو»، أم «نحن»، كذلك يعد استعمال الصيغ المبهمة لوصف الأشخاص علامه أخرى تقدّر بوجود مشكلات: «الادارة تزيد

## رفع إنتاجية الفريق

منا القيام بهذا». حين يتلزم أعضاء الفريق التزاماً صادقاً، تتجلى هذه الحقيقة عبر دراسة اللغة المستخدمة من قبلهم. ويقدم كتاب دونيلون هذا إرشادات معينة لإجراء «اختبار للفة الفريق». يساعد الفريق على زيادة فهم ذاته عبر ضبط لغته. وعلى سبيل المثال، إن الانتباه يقتضى إلى كيفية استعمال الأعضاء الكلمات يساعد على استئصال مشكلات سوء الفهم الناتج عن الفروق الثقافية. فصفة «الإنسان الجامح» قد تعد مدحأ في بالو أيلتون (كاليفورنيا). لكنها مذمومة في زيوريخ (سويسرا) - تماماً مثلما قد يشير العمل ساعات طويلة إلى الالتزام الشديد في كليفلاند (أوهايو). لكنه في بوردو (فرنسا) يدل على وجود مشكلات أسرية.

يتفق خبراء آخرون على عدد اللغة مؤشراً رئيساً للتفرقي بين الفريق الحقيقى، وذاك المصمم ليكون «برنامج الشهر». ففي كتابه الذي يحمل عنواناً مثيراً هو: No More Teams! Mastering the Dynamics of Creative Collaboration الانشار لمصطلح «الاقناع»، لوصف عملية بناء الفريق: «حين يشرع المديرون في الحديث عن التعاون بوصفه «اقناعاً... فإنهم ينظرون إلى التعاون وكأنه أداة سياسية لبناء الأحلاف، أكثر من كونه منهجاً حقيقياً لتوليد قيمة معينة».

يميل الالتزام بالفريق إلى التردّي كلما ازداد عدد أعضائه. ويتفق الخبراء على فكرة ندرة الأداء المثالى للفرق التي يتجاوز عدد أفرادها الى 20 شخصاً. أما عدد أفراد الفريق المثالى فهو 10 أشخاص أو أقل.

قسم إحدى الخرافات الفريق الفاعل  
بالود الشديد، لكن، كثيرة هي الفرق الفاعلة  
التي تبدو أقرب إلى ساحات القتال.

## المقومات الأساسية الثلاثة للفريق الفاعل

---

يُميل الالتزام إلى الازدياد في حالة المكان المشترك - أي عمل أفراد الفريق في منطقة جغرافية واحدة. بالرغم من ميل المؤلفين إلى عدم الاتفاق على أهمية هذا المقوم. ويؤكد سكريدج: يلزمـنا أمرـ واحد فقط. ويطلق عليه تسمية غريبة هي «الحيـز المشـترك» - يمكن لخطط عمل أو نموذج من الطين، أن يكون صلة الوصل الوحيدة للمتعاونين الذين يعملون في قارات مختلفة. ويصف مؤلفو كتاب *Teams and Technology* - *Fulfilling the Promise of the new Organization* - وهم: دون مانكين، وسوزان ج. كوهين، وتوراك. بيكسون - طرقاً تبيـع لـ تقـانـة المـعلومات تعـزيـز العمل التعاـوني، دون وجود مكان مشـترك بالـضرورـة. لكن، تـكـاد تكون الأمـثلـة كـافـة المـذـكـورـة من قـبـلـ الخبرـاءـ حولـ التـفـوقـ فيـ الأـداءـ هيـ الفـرقـ ذاتـ مـوضـعـ مشـتركـ. فيـ مـدـةـ زـمـنـيةـ مـعـيـنـةـ منـ تـارـيـخـ حـيـاتـهاـ علىـ الأـقلـ. فـعـقـدـ الـاجـتمـاعـاتـ باـسـتـخـدـامـ الوـسـائـطـ الـإـلـكـتـرـوـنـيـةـ وـتـقـنـيـاتـ الـحـاسـوبـ وـالـإـنـتـرـنـتـ، لاـ يـغـيـرـ عنـ الـالـتـزـامـ النـاتـجـ عنـ الـاحـتـكـاكـ الـبـشـريـ. وـتـعـقـبـ دـوـنـيـلـوـنـ أـيـضـاـ: تـكـاثـرـ مشـكـلـاتـ سـوـءـ الـفـهـمـ وـسـطـ أـصـلـاءـ الـفـرـيقـ الـعـاجـزـ عنـ التـوـاـصـلـ شـخـصـيـاـ مـعـ بـعـضـهـمـ بـعـضـاـ.

ويعد توزيع المكافآت للفريق بناءً على عمله الجماعي، لا على الأداء الفردي، وسيلة أخرى لبناء الالتزام. ويؤكد سكريدج أن ما من شيء يتحقق التزام الفريق، أكثر من الزعيم الذي يعزـزـ إـلـىـ نـفـسـهـ - وـمـنـ ثـمـ يـكـافـلـ الـفـضـلـ فيـ الـإنـجـازـ الـذـيـ حـقـقـهـ فـرـيقـهـ. وـمـعـ ذـلـكـ، نـجـدـ أـنـ الـانـحـيـازـ إـلـىـ الـفـرـديـ مـتـجـذـرـةـ بـشـدـةـ فيـ عـالـمـ الـعـمـلـ فيـ الـلـوـلـيـاتـ الـمـتـحـدـةـ: فـقـلـيلـةـ هـيـ الشـرـكـاتـ الـتـيـ تـكـلـفـ نـفـسـهـاـ مـشـقـةـ اـكـتـشـافـ سـبـيلـ لـتـقـوـيمـ عـمـلـ الـأـفـرـادـ وـالـتـعـوـيـضـ لـهـمـ بـنـاءـ عـلـىـ إـنـجـازـ الـفـرـيقـ الـذـيـ يـعـمـلـونـ فـيـهـ. وـيـقـدـمـ سـكـريـدـجـ فيـ هـذـاـ الـخـصـوـصـ مـقـترـحـاتـ عـمـلـيـةـ: إـلـحـاقـ التـفـذـيـةـ الـرـاجـعـةـ الـخـاصـةـ بـالـأـداءـ الـفـرـديـ بـأـخـرـىـ تـنـاـوـلـ الـعـمـلـ الـجـمـاعـيـ وـتـقـوـيمـ الـزـمـلـاءـ.

## الكفاءة

ما الذي يستطيع كل عضو في الفريق أداءه فعلاً؟ تعدد المهارات الأساسية، التي يتم إغفالها غالباً عند تأليف الفريق، عاملً حاسماً في تحديد فاعليته المحتملة. فعدد كبير جداً من الشركات يقع في خطأ بناء عضوية الفريق على الألقاب الرسمية، أو المناصب التي يشغلها الأفراد في المؤسسة، لا على المهارات.

يقترح كاتينباش وسميث ثلاث فئات من المهارات ينبغي البحث عنها عند تأليف كل فريق. أولها الكفاءة الفنية: هل الشخص المكلف بمهمة التسويق قادرً حقاً على فهم الزبائن، والمساعدة على استنباط سبل مبدعة للوصول إليهم؟ وثانيها مهارة حل المشكلات: هل يستطيع تجاوز أبعاد الواجبات المحددة بدقة التي اعتاد على أدائها: ليساعد في فهم مجموعة معقدة ومتباينة من الحقائق؟ أما الفئة الثالثة فهي مهارة التواصل الاجتماعي: هل يملك القدرة على إيصال الرؤى النابعة من خلفية ثقافته المهنية إلى أعضاء النظم الأخرى، والإسهام في مجهود جماعي؟ تتضافر هذه المهارات معاً لتكون الكفاءة الجماعية التي ستتيح للفريق فرصة النجاح.

لا تتضمن اللائحة «الود الدائم». فوفقاً لسكريدج: تسمُّ إحدى الخرافات الفريق الفاعل بالود الشديد، لكن ثبتَ أن كثيراً من الفرق الفاعلة هي أقرب إلى ساحات القتال. فالمصممون ذوو الكفاءة العالية يتصادمون مع المسوقين ذوي الكفاءة العالية. والفرق المكونة من أعضاء يتمتعون بالكفاءة العالية، ترحب بالنزاع ثمناً للطاقة الهائلة الناتجة عن تضافر الجهود وتبتكر الأفكار الجيدة. واحدة ضد الأخرى، حتى تصل إلى الفكرة الفضلى.

## **المقومات الأساسية الثلاثة للفريق الفاعل**

كان عدد علماء الفيزياء في مشروع مانهاتن\* أكبر كثيراً من عدد بناء الفِرق، وقد اندلعت المشاحنات في أرجاء ذلك المشروع التعاوني الذي يعد الأضخم تاريخياً على الأرجح. ولكن، عمل أولئك الأفراد ذوي الكفاءة العالية باتجاه هدف مشترك أُسفر عن إدراك ذلك الهدف.

يجمع الخبراء كافة على قدرة الكفاءة الوظيفية - لأفراد يتمتعون بخبرة عظيمة، وإن يكن في مجالات منفصلة - على التكامل لتحقيق نجاح متعدد الوظائف، إن هي أديرت بطريقة مناسبة. ويوجز ستيفن كوفيه هذه الفكرة بالتفريق بين التسوية وتضافر الجهود، ويؤكد قائلاً: «التسوية هي اقتراح أن  $1 + 1 = 1.5$ . أما تضافر الجهود فهو اقتراح أن  $1 + 1 = 3$ ..».

### **الهدف المشترك**

في إحدى المؤتمرات التي أقيمت حديثاً، علق كوفيه أيضاً بالقول: إن طرح السؤال «ما الغاية من وجودكم؟»، يفتح كثيراً من الفِرق.

فعندما يفتقر أعضاء الفريق إلى رؤية مشتركة للغاية المرجوة من عملهم المشترك، يعجزون عن العمل معًا متقافلين. ثم سأله قائلًا: «هل جربت يوماً ترکيب أجزاء لغز معدٍ، بالتعاون مع أشخاص يملكون جميعاً تصوراً مختلفاً للصورة المكتملة؟ إنها فوضى». ويتابع: «فابدأ العمل إذاً بعد وضع الغاية النهائية في أذهانهم..».

يختلف هدف فريق معين عن مهمة الشركة وعن مجموع أهداف العمل الفردي: على حد تعبير كاتينباش وسميث. ويمكن للإشراف الإداري مساعدة الفريق على الانطلاق بعمله عبر صياغة شاملة للغاية

---

\* مشروع مانهاتن: أُنجز في أثناء الحرب العالمية الثانية لتطوير أول قنبلة ذرية. أشرف عليه الولايات المتحدة. وضم علماء من كندا والملكة المتحدة / المترجمة.

## رفع إنتاجية الفريق

---

من إنشاء الفريق، التي تسعى الشركة إلى تحقيقها. وهكذا، تستثمر أفضل الفرق وقتاً وجهداً كبيرين في استكشاف غاية تتناسبها، أفراداً وجماعةً، ومن ثم صياغتها والاتفاق عليها. وينبغي أن تكون هذه الغاية قابلة للتنفيذ، وواضحة، وأن تستلزم من أعضاء الفريق كافة بذل جهود متكافئة نسبياً.

فمثلاً، تخطط شركة ثري إم لتحقيق هدف على مستوى الشركة، يتمثل في استجرار نصف عائداتها من منتجاتها المعروضة في الأسواق في السنوات الخمس الأخيرة. وهكذا، نشأت فرق لتطوير المنتج في قسم السلامة البيئية والصحة المهنية للشركة في الثمانينيات: بسبب عجز الصيغ التقليدية للتنظيم عن ابتكار أفكار مميزة مبدعة للوصول إلى ذلك الهدف. ومنحت هذه الفرق الاستقلال الذاتي والسلطة لتحديد أهدافها وميزانياتها وأغراضها الخاصة. لكن، لم يكن هناك شك أبداً في الهدف الأساسي - زيادة الابتكار في هذا القسم من الشركة بما يكفي لتحقيق هدفها الكبير.

يكتسب الهدف، بعد مناقشته وتوضيجه والاتفاق عليه جماعياً، القدرة على إطلاق روح الإبداع لدى أعضاء الفريق: لاختبار سبل جديدة لتحقيقه.

ويوضع مانكيز وزميلاه طريقة تصميم فرق تشجع المشاركين على «إجراء إصلاحات بسيطة»: إذ يمكن تعديل خطط عمل الفريق مع تبدل حاجات الزبائن أو أحوال السوق. لكن المفارقة تكمن في حتمية فهم الفايات جيداً قبل تبني الوسائل لتحقيقها. هذا وإن تصميم فريق يأخذ في حسبانه «عناصر المفاجأة والغفوة واكتشاف الأشياء مصادفة».

## المقومات الأساسية الثلاثة للفريق الفاعل

لا يجدي نفعاً إلا إذا استوعب كل فرد فيه الهدف تماماً ووافق عليه. ففي الأيام الأولى في حياة حاسوب آبل، خطط جوبز وزينياك، ومنذ البداية، للتعاون على تحقيق هدف تصميم حواسيب شخصية متاحةً للجميع ومن ثم تصنيعها. وقد دعم ثباتهما هذا على تحقيق تلك الغاية، المحاولات المتكررة التي لزّمت لاستباط المعلومات الخاصة بتطوير حاسوب «لبيقيتنا».

أما المثال الثاني الذي يذكره كاتينباش وسميث على قوة الهدف المشترك، فمستمدٌ من خبرة فريق شركة بيرلنجتون نورذن للنقل المتعدد الوسائل. فمع رفع القيود عن صناعة السكك الحديدية في مطلع الثمانينيات، رأى عدد من المديرين في الشركة فرصة جديدة للشحن «المتعدد الوسائل» للبضائع - المزج بين الشاحنة والقاطرة للوصول إلى أقصى درجات الكفاءة.

ولكن، لم يكن لدى أعضاء الفريق -عند تأليفه- مخطط واضح لمفهوم العمل الجديد هذا. وارتاب القائمون على العمل من كلا الجانبين (النقل بالشاحنة والنقل بالقاطرة) في بعضهم بعضاً: نتيجة لتنافسهم المباشر في المناخ القديم قبل رفع القيود. لكن الرابط الذي جمع أفراد هذا الفريق المكون من 7 أشخاص، كان القناعة الراسخة في إمكانية النهوض بكفاءات مدهشة عند استخدام النقل المتعدد الوسائل. ومع نهاية العقد، باتت شركة بيرلنجتون في موقع الصدارة متحولة إلى شركة يبلغ رأس مالها مليار دولار. وبمرور الزمن، ساعدت على تغيير بنية صناعة كاملة: فوسائلها تبدلت بسرعة مع بقاء الهدف ثابتاً. وقد علق أحد أعضاء الفريق قائلاً: «كانت «المشاركة»، مفهوماً أساسياً لدى أعضاء هذا الفريق؛ فقد تشاركتنا في كل شيء، لكن أعظم

## رفع إنتاجية الفريق

---

ما تشاركتنا فيه كان هدفاً واستراتيجية صفتاهما معاً. وقد أوجد ذلك معياراً لعملنا اليومي: هل قمنا بالأمور التي تخدم تحقيق خطتنا؟..

في الختام، ليس الالتزام والكفاءة والهدف المشترك مقومات كافية لبناء فريق فاعل، لكنها تُعدُّ النقاط الأساسية التي ينبغي الانطلاق منها.

### قراءات إضافية

*No More Teams! Mastering the Dynamics of Creative Collaboration* by Michael Schrage (1995, Currency/Doubleday, 272 pp.)

*Team Talk: The Power of Language in Team Dynamics* by Anne Donnellon (1996, HBS Press, 320 pp.)

*Teams and Technology: Fulfilling the Promise of the New Organization* by Don Mankin, Susan G. Cohen, and Tora K. Bikson (1996, HBS Press, 320 pp.)

*The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* by Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith (1993, HBS Press, 304 pp.)



## ما سبب نجاح بعض الفرق (وأخفاق الأغلبية الساحقة منها)؟

### السر يكمن في أسلوب الإدارة

لقد خضعت الفرق في حيز العمل لتعييّن كبير، وقلبّت وجهها كافية في السنوات القليلة الماضية. وباتت الأحكام عليها موضة العصر. فبعضهم يقول: تحقق الفرق نجاحاً كبيراً. وغيرهم يصفونها بالكارثة. وهنا يتردد: تحرّز الفرق تحسناً كبيراً في الإنتاجية، في حين نسمع تعليقاً من هناك: لا تثبت أن تذوي دون جدوى. فبعضهم يرحب فيها وأخرون يكرهونها.

في الحقيقة، يصرّح ج. ريتشارد هاكمان، وهو أستاذ في علم النفس من جامعة هارفارد: وجد الباحثون أن الفرق في حيز العمل تقف على نهايتي سلم النجاح: فكثير منها تعمل على نحو رائع، وأخرى كثير تخفق على نحو مأساوي. أما تلك التي تترتب في المنطقة الوسطى بين هذين الحدين، فقليل عددها.

ومع ذلك، نستطيع أن نستبشر خيراً عندما نعلم مقدار الدراسة الكبيرة التي خضعت لها الفرق، وأن موظفي كثير من الشركات قد عملوا ضمن فرق مدة زمنية طويلة. وقد أثمر هذا البحث والتجرب

عن رؤى جديدة في مجال تمييز النجاح من الفشل. وهذا يقودنا إلى التركيز على إدارة الفريق - والدعم اللازم الذي توفره المؤسسة له.

### إقامة التوازن

غالباً ما يقع المديرون المسؤولون عن أداء الفريق في أحد فخين: إما الاستمرار في سلوكهم التقليدي في الزعامة، فيملؤون على الفريق عمله وأالية تنفيذه؛ أو الاعتقاد أنهم «يفوضون» الفريق عبر تحاشي استخدام سلطتهم كلياً. لكن أيّاً من المنهجين لا يجدي نفعاً؛ إذ يتمثل واجب المدير - بحسب ما ورد على لسان هاكمان في دراسة حديثة تناولت العمل التعاوني - بـ«صون توازن مناسب للسلطة»، بينه وبين فريقه.

ما المعنى الحقيقي لذلك؟ من ناحية، يجب على المدير التعبير بوضوح ودون تردد عن أهداف الفريق، وبذلك يقي فريقه من التحيط في محاولة معرفة ما يجب القيام به. ويؤكد هاكمان ذلك قائلاً: «عندما تُستخدم السلطة لوضع هدف واضح جذاب لفريق معين، فإنك تمنع هذا الفريق السلطة ولا تجرده منها». ومن ناحية أخرى، ينبغي تحويل الفريق بالسلطة الالزامية لتحديد الوسائل للوصول إلى تلك الغايات؛ إذ يعجز أفراد الفريق عن العمل بروح الفريق الواحد، دون تكليفهم بـ«مسؤولية حقيقة» - كتحديد سبل تحقيق أهدافهم.

هذا وتعلمنا التجربة العملية درساً آخر عن السلطة الممنوحة للفريق: يمكن لنطاق حرية أداء الفريق أن يتغير بمرور الزمن، بل ويجب تغييره. وهنا يوضع توم رادي، مدير إدارة المعرفة وأنظمة العمل والأداء الرفيع المستوى في خدمات الزبائن حول العالم في شركة زوروكس، التي اعتمدت على عمل الفرق سنوات كثيرة: «نحن نشجع [المديرين] على الانطلاق

## ما سبب نجاح بعض الفرق؟

ببساطة شديد، والحفاظ على الحدود الوثيقة للإحكام. ومع بداية نمو الفريق وتوسيعه وتحمله مسؤوليته، يمكن الشروع في إزالة تلك الحدود. ويتابع قائلاً: من الضروري أن يبقى المدير مشاركاً في العمل، حتى لو كان الفريق ناجحاً. قد يتمتع الفريق بسلطة كبيرة لصنع القرار، لكن من واجب المدير تحطيم العمل على مدى عام كامل، إضافة إلى توضيح الخطوة اللاحقة للفريق».

## تعلم مهارات العمل التعاوني

يجب تدريب الفريق على العمل التعاوني: حيث يحتاج الأعضاء غالباً إلى المساعدة على إتقان المهارات الالزمة كالإصغاء، والتواصل مع أشخاص من أنماط مختلفة، والحفاظ على التركيز على المهمة. ليست هذه بالأخبار الحسنة، لكن الشركات تعلمت -من خبراتها الشخصية غالباً- عدم جدوى المنهج الشائع القائل: «درب أولاً وأسس الفريق لاحقاً».

ثمة بديل أفضل: التدريب الدوري على مدى مدة زمنية محددة. وفي هذا الشأن يقول راوي: «اعتدنا بدخول [أعضاء الفريق] إلى غرفة وأخضاعهم لتدريب مكثف»، ولكن كان أعضاء الفريق يجهلون الأمور الضروري تعلمها. أما الآن، فقد وسعت الشركة نطاق التدريب: جلسة لتطوير معايير السلوك -مثلاً- يعقبها ممارسة المهنة عدة أسابيع، ثم جلسة أخرى بهدف تقييم المعايير المعتمدة.

يعد هذا تدريباً في أثناء العمل، أكثر من كونه «حقناً لها جمياً دفعة واحدة».

تبين التجربة أيضاً أن ما من شيء يضاهي العمل ضمن فريق عدة سنوات في تعليم العمل التعاوني: إذ لا يكفي الأعضاء تعلم مهارات جديدة

## رفع إنتاجية الفريق

وحسب، بل يجب عليهم أيضاً نسيان الأدوار التقليدية التي تعلموها. عملت ليندا سافيدج - وهي منسقة الحدث في خدمة الاختبار التعليمي - في فرق عدّة. وتشير قائلة: «يتطلب الأمر بعض سنوات من العمل في فرق متنوعة. قبل بدء اضمحلال التسلسل الهرمي للسلطة ضمن الفريق». لقد أدرك أعضاء أحد الفرق في شركة زيروكس مفهوماتهم في الاعتماد على مديرهم، إلى درجة وجب عليهم فيها اتخاذ إجراء فاعل، تمثل في «اعلام المدير بقرار منعه من حضور أي اجتماع للفريق، حتى تحسّن أداؤه من دونه»: على حد تعبير ريك كرومرين الذي يعمل مهندساً في خدمة الزبائن.

## الفريق الناجح

### ما العوامل التي تسير بالفريق على دروب النجاح؟

حدد الباحثون والمراقبون المهنة ستة عوامل هي:

1. مجموعة من الأهداف لا لبس فيها، توضحها الإدارة دون أي غموض.
2. مقاييس تسمح لأفراد الفريق بتنقية إنجازهم - وإظهار الصلة بين عمل الفريق والمؤشرات الأساسية للشركة.
3. التدريب المستمر - وليس مرة واحدة فقط - في مجال التواصل الاجتماعي، والقيادة الجماعية، وغيرها من مهارات العمل التعاوني.
4. سلطة صنع القرار فيما يتعلق بسبل الوصول إلى الأهداف المرسومة. ولكن، قد يضطر المديرون إلى الانطلاق ببطء، وتوسيع نطاق سلطة الفريق تدريجياً.

## ما سبب نجاح بعض الفرق؟

---

5- التقويم والمكافآت المرتكزة على العمل الجماعي، لا الدوافع الفردية.

6- الثقافة المفتوحة التي توفر مدخلاً سهلاً إلى المعلومات الخاصة بالفريق، والى الادارة العليا.

## الأهداف والمقاييس

استنتاج الباحثون منذ زمن بعيد تركيز الفريق الناجح على الأداء: إذ يمتلك مجموعة من الأهداف محددة بدقة، ونماذج أتُقِّقَ عليها بغية تحقيق هذه الأهداف. إضافة إلى ذلك، يشارك أفراد الفريق في مسؤولية أداء المجموعة كاملة. هذه هي الخصائص المميزة للفريق الحقيقي عن وحدات العمل أو الأقسام التقليدية. وقد كتب جون ر. كاتينباش ودوغلاس ك. سميث في أحد مقالاتهما المشهورة حالياً، التي نشرت في صحيفة هارفارد بيزنس ريفيو: «الفريق هو عدد قليل من الأشخاص ذوي الخبرات المتكاملة، الذين تعهدوا تحقيق غاية مشتركة. ومجموعة من أهداف الأداء. ومنهج يشاركون في حمل مسؤوليته». («The Discipline of Teams» – March – April 1993)

غير أن الأهداف والمسؤولية تتطلب وجود مقاييس تتيح للفريق إمكانية تقويم تقدمه. هذا وبعد إدراك أعضاء الفريق هذه الحقيقة، وشروعهم في صياغة معاييرهم الخاصة. إحدى العلامات المميزة نجاحهم. فعندمالاحظ فريق كرومرين - مثلاً - وجود بعض مشكلات الأداء لديه، ابتكر معايير سمعت لأفراده بتقويم أدائهم يومياً في أثناء مراحل العمل. فبدلاً من انتظار شركة زيروكس إرسال المعلومات

## رفع إنتاجية الفريق

إلينا حول آلية سير العمل، نستطيع الآن إجراء الفحص في أي وقت في الشهر، ورؤية النقطة التي وصلنا إليها».

تتصنف أحد ثالث الرؤى المتعلقة بقياس الأداء على ما يلي: من الضروري ربط المقاييس بأهداف الشركة، لا بالأهداف المرحلية فقط. فعوضاً عن السعي لتحقيق هدف حدوث التسليم في وقته المحدد، يجب على الفريق التركيز على معدل الوقت المحدد من ناحية، وعلى مصلحة الشركة -مثل رضا الزبائن، والاحتفاظ بالزبائن، ومثال ذلك- من ناحية أخرى. وكما يؤكد جون سبنسر، مدير مركز تقنيات الكاميرا في شركة إيستمان كوداك: «ينبغي أن يدرك الفريق مقوم الشركة من العمل الذي يؤديه، وكيفية تأثيره في ذلك». فالرؤية الأشمل تساعد الأعضاء على تحقيق التوازن بين الأهداف المتزايدة والمتضاربة أحياناً، وتعيينهم على تحديد الوقت المناسب لإعلان النصر -أو الهزيمة- والانتقال إلى هدف آخر. ويستأنف سبنسر قوله: «ليست لدينا مشكلة في قول «سوف نلفي هذا»، طالما أن الفرق في شركة كوداك على علم بالأسباب الكامنة وراء القرار، وقدرة على إعادة توجيه تركيزها إلى هدف آخر ذي معنى [للشركة]».

## دعم الشركة

مع بداية شيوع الفرق، أُسست لها شركات كثيرة - ونسبيت أمرها في الوقت عينه. منذ ذلك الحين، تعلم الباحثون والقائمون على الأمر أهمية الدعم المستمر من قبل الشركة كاملة، أو وحدة العمل للفريق: ليتكلل عمله بالنجاح. وقد يتضمن ذلك الدعم إحداث تغييرات كثيفة، منها - على سبيل المثال - تعديل التوجيه والتدريب بما يتواافق مع العمل التعاوني. وقد تقتضي الضرورة تكليف المديرين بمهمة العمل

## ما سبب نجاح بعض الفرق؟

---

ضمن فِرقِ، بِغَرضِ إِكسابِهِمْ خِبْرَةَ شَخْصِيَّةٍ فِي الْمُوْضُوْعَاتِ الْمُتَعْلِقَةِ بِالْعَمَلِ التَّعَاوِنِيِّ. وَيُوصَى جُوزِيفُ رِيرَزُ، أَحَدُ شَرْكَاءَ شَرْكَةِ بُوتُومَاكُ لِلَاِسْتَشَارَاتِ فِي غَرِيْتُ فُولَزُ - فِيرِجِينِيَا، الشَّرْكَاتِ بِتَأْسِيْسِ «لَجْنَةِ تَوْجِيهٍ»، لِلإِشْرَافِ عَلَى عَمَلِ الْفِرقِ - وَلِلتَّوْقِيقِ مِنْ مُسَاهِمَةِ الْمُدِيرِيْنِ فِي الْمُسَاعِدَةِ عَلَى نَجَاحِ الْعَمَلِ التَّعَاوِنِيِّ بَدْلِ إِعْاقَتِهِ.

وَقَدْ بَدَأَتِ الشَّرْكَاتِ فِي الْوَقْتِ الْرَّاهِنِ بِالْتَّشْبِيْثِ بِصِيَغِ أُخْرَى لِلْدُعْمِ، دُونَ أَنْ تَفْلُجَ جَمِيعَهَا فِي تَفْيِيْذِ ذَلِكَ. وَهُنَّا نَلَاحِظُ وَجُودَ مَجَالِيْنَ اسْسَاسِيْنَ:

**التَّقْوِيمُ وَالْتَّعْوِيْضُ:** «إِنَّ أَحَدَ أَصْعَبِ الْأَمْوَارِ الَّتِي يَسْتَعْصِي عَلَى الشَّرْكَاتِ إِدْرَاكُهَا، هُوَ ضَرُورَةُ بَنَاءِ نَظَامِ الْمَكَافَاتِ عَلَى قَاعِدَةِ الْعَمَلِ التَّعَاوِنِيِّ عِنْدِ إِنْشَاءِ الْفِرقِ»، بِحَسْبِ مَا جَاءَ عَلَى لِسَانِ فِرِيْتَرِ مَارِتِنْزِ، وَهُوَ أَحَدُ مُسْتَشَارِيِ الْقِيَادَةِ فِي إِيْرِفَنْ - كَالِيفُورِنِيَا. «إِذَا تَرَدَّدَتِ الشَّرْكَاتُ دُومًا: حَسَنًا، لَدِينَا نَظَامٌ تَفْذِيْةً رَاجِعًا سَنْوِيًّا لِلْأَدَاءِ، وَنَعْنَنُ نَمْنَحُ الْمَلَوَاتَ [الْفَرْدِيَّةَ] وَالْتَّرْقِيَاتَ وَغَيْرُهَا بَنَاءً عَلَيْهِ. عَلَمًا بِأَنَّ ذَلِكَ يَدْمِرُ الْفَرِيقَ - وَهُوَ جَزْءٌ رَئِيْسِيٌّ مِنْ بُنْيَةِ الدُّعْمِ الَّذِي يَعْبُرُ عَلَى الشَّرْكَةِ تَفْيِيْرِهِ».

**أَنْظَمَّةُ الْمَعْلُومَاتِ - وَالْوُصُولُ:** تَعْجَزُ الْفِرقُ عَنِ أَدَاءِ عَمَلِهَا دُونَ الْحَصُولِ عَلَى الْمَعْلُومَاتِ الْلَّازِمَةِ: الْأَمْرُ الَّذِي قَدْ يُوجَبُ عَلَى شَعْبِ تَقَانَةِ الْمَعْلُومَاتِ - مَثَلًاً - بِإِيْجَادِ أَنْظَمَّةٍ تَقْدِيمِ بِيَانَاتٍ خَاصَّةٍ بِالْفَرِيقِ. وَيَجُبُ عَلَى الْإِدَارَةِ الْعُلَيَا الْبَقَاءَ عَلَى أَتَمِ الْاسْتَعْدَادِ: لِتَزْوِيدِ الْفَرِيقِ بِالْمَعْلُومَاتِ الْأُخْرَى الَّتِي يَعْتَاجُهَا - أَيَّاً كَانَتْ. وَهُنَّا يَقُولُ مَارِتِنْزُ: «ذَلِكَ يَعْنِي أَنَّ عَلَى الرَّئِيْسِ التَّنْفِيْذِيِّ، عَدَمِ الشَّعُورِ بِالْانْزِعَاجِ إِنْ دَخَلَ مَكْتَبَهُ أَحَدُ أَعْضَاءِ الْفَرِيقِ قَائِلًا: «سَمِعْتُ عَلَى لِسَانِكَ كَذَا وَكَذَا، وَأَحْتَاجُ إِلَى مَعْرِفَةِ

## رفع إنتاجية الفريق

المزيد عن ذلك الموضوع.. إذ ينبع أن تطور الشركة ثقافة منفتحة، تتبع لأفراد الفريق أجمعين التعبير عن كل ما يشاؤن».

في ظاهرها، «تبعد الظروف الملائمة لتطوير فاعلية الفريق بسيطة يسهل تطبيقها»، على حد قول هاكمان الأستاذ في جامعة هارفارد. ومع ذلك، قد يتطلب النجاح تغييراً جذرياً يهدد منصب -ومصالح- شخصيات واسعة النفوذ في الشركة. إن تهيئة الظروف المناسبة لنجاح الفريق «كمشروع ثوري أكثر من كونه تطويرياً».

لم نقصد بقولنا هذا الوقوف في وجه المؤسسات المبنية على العمل التعاوني، الذي يمكن أن يعود عليها بمزايا هائلة. بل أردنا إقامة الحجة على ضرورة التعامل جدياً مع الفريق، وتقويم مدى فاعليته، واتخاذ التدابير اللازمة لدفعه إلى طريق النجاح: لأنه لن يتمكن من الوصول إليه إذا ما ترك لوسائله الخاصة وحدها.

## قراءات إضافية

*The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* by Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith (1994, HarperBusiness paperback)

*Rewarding Teams: Lessons from the Trenches* by Glenn Parker, Jerry McAdams, and David Zielinski (2000, Jossey-Bass Publishers)

*The New Self-Directed Work Teams: Mastering the Challenge* by Jack D. Orsburn and Linda Moran (2000, McGraw-Hill, 2nd edition)

## الشطرنج الثلاثي الأبعاد

استخدام الذكاء العاطفي

لرفع إنتاجية الفريق

ستيف بارث

يشكل الفريق الجزء الأساسي للقيادة التشاركية. والوحدة الرئيسية القادرة على احتواء التغيير المعياري للمؤسسة كاملة: على حد قول عالم النفس دانييل غولان، أحد رؤساء اتحاد جمعيات البحث في الذكاء العاطفي في المؤسسات في جامعة روتجرز. واعتماداً على هذه التفاعلات، لم يعد بإمكان الشركات رؤية دور الانفعالات في الأداء الجماعي شيئاً مزعجاً ومربيكاً، يتحتم «اللجوء إليه»، بوصفه ملذاً أخيراً: فحسب.

يصف غولان في كتابيه المبسطتين المعنونين بـ:

E.motional Intelligence (Bantam 1995) Primal Leadership (HBS Press, 2002)

الانفعالات على أنها نظام إشاري متطور، والذكاء العاطفي (EI) بوصفه عملية تهدف إلى تعلم المرء إدراك عواطفه والسيطرة عليها. وينسب

## رفع إنتاجية الفريق

إلى الذكاء العاطفي مسؤولية 70% من أداء الفرد، في حين يخص القدرة المعرفية والتعلم المهاري بـ 30% فقط.

تركز معظم أبحاث الذكاء العاطفي التي أجريت حتى الآن على العلاقات الثنائية. لكن أحدث الدراسات في هذا المجال، تتناول تطبيق مبادئ الذكاء العاطفي لتحفيز إنتاجية الفريق: علماً بأن الذكاء العاطفي الرفيع ليس أحد مستلزمات الفرق جميعها، لكن ما من بديل له لتلك التي تحتاجه. «إنه ليس مجرد أمرٌ مُزبِك لا فائدة منه»، كما تقول ساندرا يانلينغ التي تحمل شهادة دكتوراه، وتشغل منصب المستشار الأعلى في مجموعة هاي للتطوير القيادي والفاعلي المؤسسية في وولنات كريك - كاليفورنيا. « فهو يطلق العنوان للإبداع، ويعزز الإنتاجية بطريقة لا يستطيعها سواه». وبتفصيل أكثر، يجب على الفريق الفاعل اكتساب مهارة التعامل مع الذكاء العاطفي المعادل لشطرنج ثلاثي الأبعاد: «يجب عليه تطوير وعي انفعالات أفراده، وانفعالات المجموعة ومزاج أفرادها، وانفعالات المجموعات والأفراد الآخرين من خارج نطاقه»، وفقاً لفانيسا إيرتش دروسكات، وستيفن ب. وولف في مقالتهما التي حملت عنوان «بناء الذكاء العاطفي للمجموعات».

(Harvard Business Review, March 2001)

## **الانتقال من الأداء الفردي إلى الجماعي**

يستخدم بعض الاستشاريين مصطلح الذكاء العاطفي بمعنى يتجاوز قليلاً القدرة على التصرف بلباقة. لكن جون د. ماير، وهو أستاذ علم النفس في جامعة نيويورك وأحد رواد الذكاء العاطفي، يقدم لنا

## الشطرنج الثلاثي الأبعاد

تعريفاً بالغ الدقة لهذا المصطلح: «إنه القدرة على استخدام الانفعالات للإيقاع، وقدرة الانفعالات على الولوج في النظام المعرفي: لتحسين مهارة التفكير لدينا». فالذكاء العاطفي ليس فطرياً - بل هو مهارة يمكن اكتسابها وتحسينها. وقد استطاع المستشارون الماليون في شركة أمريكان إكسبريس، الذين خضعوا لمنهج تدريبي مدته 12 ساعة، زيادة كفاءتهم العاطفية بمعدل 15%. في حين ارتفع معدل إنجاز شركتهم بمقدار 18%: كما ورد على لسان كيت كانون، المدير السابق للتطوير القيادي التي أشرفـت على عملية التدريب. هذا وحقق مدير المبيعات الذين تلقوا تدريباً على استخدام الذكاء العاطفي، مبيعات تفوق مبيعات أولئك الذين حُرموا منه بنسبة 11%. أما الأثر الأهم، فقد بلغت 200 مليون دولار على المبيعات السنوية.

كشفت الأبحاث العلمية عن «تفوق المجموعة على أكثر أفرادها ذكاءً في مجال صنع القرارات»: وفقاً لما ورد في الكتاب الذي حمل عنوان: Primal Leadership لمؤلفيه غولمان، وريتشارد بوياتيز، وأن ماكي. لكن ثمة استثناء وحيد لهذه القاعدة، هو المجموعة التي يعوزها الانسجام أو القدرة على التعاون. ففي هاتين الحالتين «تتردى قرارات الفريق، حتى لو كان مكوناً من أفراد متالقين».

## ضع حجر الأساس عبر

### ترسيخ المعايير

ليس الذكاء العاطفي للفريق ببساطة «المجموع الكلي لمهارات الذكاء العاطفي لأفراده»: كما يؤكد غولمان. «إن ما يحدث في الواقع هو انبثاق

## رفع إنتاجية الفريق

---

ملكيّة جديدة على مستوى الفريق: حيث يظهر الأفراد، على نحو جماعي، قدرات جديدة». ولتوليد هذه القدرات في مجموعتك، تحتاج إلى مقومات ثلاثة حاسمة - على حد قول دروسكات - هي:

الثقة: من الضروري أن يتبادل أعضاء الفريق الاهتمام والرعاية، وأن يثقوا بالتزام بعضهم ببعضًا واحلاظهم.

الهوية الجماعية: حين يتبنّى الأفراد أهداف الفريق بوصفها أهدافاً لهم، فإنهم يشعرون بعاجتهم إلى المجموعة وبعاجتها إليهم وبقيمة المهمة التي يؤدون.

الفاعلية الجماعية: يحتاج أعضاء الفريق إلى امتلاك الثقة بقدرتهم على إنجاز المهمة، وبتفوق عملهم الجماعي على العمل الفردي في آن معاً.

وللترتيب أهميته هنا: فكل مقوم من هذه المقومات الثلاثة مبني على سابقة، وبذلك تحتل الثقة المرتبة العليا. لكن من غير الممكن افتراض أن الناس سيتعاملون بصدق وصراحة مع بعضهم بعضاً منذ البداية. فالسبيل الوحيد لتأسيس مناخ مفعم بالثقة، يتم عبر إجراء ملاحظة متأنية ومتأنمية تدريجياً للاستجابات الانفعالية للأعضاء الآخرين في المجموعة، واتخاذ قرارات ذكية تأخذ مشاعرهم في الحسبان. وينبغي أن تتوافر للأعضاء فرصة معرفة بعضهم بعضاً، والعمل ضمن أي سياق تاريخي كامن - أي نتيجة حكمهم على بعضهم بعضاً، بناءً على احتكاك سابق محدود. وقد ينتابهم الشك في الأسباب الداعية إلى تأليف الفريق، أو الريبة من سياسته، أو الامتعاض من العمل الإضافي الذي يتضمنه.

يتضح التشوّق إلى الأهداف  
والتجيّه وسط الأفراد ذوي  
الأداء الرفيع على نحو خاص

أما مواجهة اتجاهات كهذه، فهو شأن يتطلب أحياناً اتخاذ إجراءات بسيطة ذات نتائج بعيدة المدى. أكثر من الإدلاع بخطاب جهوري عن القيم. ليست النهاية من الذكاء العاطفي للمجموعة -بحسب قول دروسكات ووولف- التعمق في مناقشة الأفكار، بل «الطلب من عضٍ هادٍ التعبير عن أفكاره غالباً. وهو لا يعني «نقص التوتر والحب المتبادل بين الأفراد». بقدر ما هو «الاعتراف بزييف التوافق والتوتر المكبوت -إن وجدـاًـ واحترام الآخرين».

ترجع كثير من التحديات العاطفية التي تواجه الفرق إلى صراعات القيم: حيث ينتقد الناس بعضهم البعض، أو يرثون أن على الآخرين تبديل طريقة أدائهم أو حديثهم: كما تقول كانون. أمعن النظر في مزيج القيم الثقافية في فريق دولي - حتى المفاهيم البسيطة كالصدق مثلاً: قد تحمل معاني معايرة كلياً. وفي بعض الأحيان، ينشأ التحدي عن اختلاف وجهات النظر حول الأداء الوظيفي. وعلى سبيل المثال، قد يتفاوت ممثلو الوحدات المختلفة ضمن فريق متعدد الوظائف لتطوير الإنتاج، في تقدير أهمية الأداء والأمن والتكلفة.

وفي أحيين أخرى، قد ينبع التحدي من اتجاهات الأعضاء تجاه التعبير عن انفعالاتهم. وتعود كانون بالذاكرة إلى حالة فريق في شركة

أمريكان إكسبرس: حيث حال ضعف ثقة الأعضاء بأنفسهم دون تعبيرهم عن الشكوك التي راودتهم، أو طلب المساعدة. وفي هذا الشأن تقول: «إن عجز الناس عن التصريح بهذه الأمور للفريق، ينطوي على إخفائهم أخباراً سيئة، كعدم سير المشروع على النحو المخطط له، مما يسهم في تأخير الوصول إلى الأهداف أو الإخفاق في تحقيقها».

لا تقلل من شأن قوة المقاييس غير المعلنة في التحكم بسلوك المجموعة. وكمثال على ذلك، نذكر قصتين وردتا في كتاب *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*

• جاء قائد جديد إلى القسم الهادئ لإحدى شركات التأمين على حين غرة، ودون فهم واقع القسم العاطفي - أي التلاحم المتنين الذي يربط بين أعضائه. وكانت النتيجة: انقلاب الجميع عليه، والفشل التام لأداء القسم.

• يؤدي الإجماع عادةً إلى رفع مستوى الالتزام والدافعية لدى أعضاء الفريق، كما ورد في كتاب غولان وبوياتيز وماكي، لكن قائد أحد الأقسام في شركة من شركات الرعاية الصحية، استخدم منهج الإجماع بوصفه «وسيلة لتعطيل القرارات والتحكم بها أيضاً - تلك المتعلقة بتغيير منعى سير الأمور في الشركة خاصة». الأمر الذي أدى إلى حدوث فائض في عدد العاملين في القسم، واستنزاف في مخصصاته المالية: على الرغم من استمراره في توفير خدمة أقل شأناً. والعبرة هنا: يمكن للمقاييس غير المعلنة أن تحول إلى أدوات هدامة، وإن نشأت من أهداف جديرة بالثناء.

### دور القائد

يتم إقرار معايير عمل المجموعة «من قبل القادة الرسميين للفريق، أو القادة غير الرسميين، أو الأتباع البواسل، أو عبر التدريب، أو تستخرج من الثقافة المؤسسية الأوسع»: كما كتب دروسكتا ووولف. وغالباً ما تكون السبل التي تتبع للقادة غير الرسميين أو الأتباع تحفيز الذكاء العاطفي للمجموعة، مبهمة، كإشارة أحد الأفراد إلى «تجاهل الفريق منظوراً أو إحساساً مهماً».

لكن العمل على إيضاح المعايير المتعددة عميقاً أو ترسير أخرى جديدة، يقع على عاتق القائد الرسمي في كثير من الحالات. وتبرز دراسة حديثة قامت بها مجموعة هاي السبُل التي تمكن القائد من مد يد العون: لإيجاد «الظروف المواتية لحث أعضاء الفريق على تعميق التزامهم»: شجع الأعضاء على التعبير عن آرائهم بصرامة عند الاعتراض على موضوع يتعلق بأهداف الفريق، وعلى التحدث نيابة عن الأعضاء الفائبين أيضاً. ولا تسمح للأعضاء باستغلال غياب أحدهم لتبني قرار يعارضه هذا الأخير. لكن، متى اختارت المجموعة منهجاً للأداء، أكد تأييد الأفراد له، بغض النظر عن موافقتهم عليه أم لا.

## استخدام اختبارات الذكاء العاطفي لتحسين أداء الفريق:

«نموذجياً، ليس ثمة تلازم شديد بين تقديرات الأفراد ذكاءهم العاطفي، وبين ذكائهم العاطفي الفعلي»: كما يشير جون د. ماير، وهو أستاذ في علم النفس في جامعة نيويورك: الأمر الذي يبرر أهمية اختبار قدرة الفرد أو أدائه في تطوير قدرات فريقك. لكن، دفع النظر جيداً في الخيارات المتاحة أمامك عند البحث عن اختبار تستخدمه: إذ يقيس كل اختبار نقطة مختلفة. وهو الأمر الذي ستلاحظه عند الاطلاع على أوصاف الاختبارات الثلاثة الآتية:

1- اختبار ECI - 360: تم تطويره على يد عالم النفس دانييل غولمان ومجموعة هاي، ويعرف الذكاء العاطفي بأنه مجموعة من القدرات والميزات الشخصية. ويتناول هذا الاختبار أربعة أبعاد رئيسية هي: وعي الذات، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات. وتقسم هذه إلى 18 عنصراً مختلفاً، منها الثقة بالنفس، والقدرة على التكيف، وضبط النفس الانفعالي، والقدرة على الإلهام، وإدارة النزاع.

2- اختبار EQ: طوره عالم النفس الإسرائيلي روفين بار - أن، وربما هو أكثر الاختبار غنىًّا بمعايير الذكاء العاطفي حتى الساعة. ويعرف الذكاء العاطفي على أنه - أيضاً - مزيج من القدرات والميزات الشخصية، لكن تختلف مجموعة السمات التي يقيسها عن تلك الموجودة في الاختبار الأول.

## الشطرنج الثلاثي الأبعاد

---

وعلى سبيل المثال، يهدف هذا الاختبار إلى قياس قدرة المستجيب على تحمل الضغط النفسي، ومهاراته في حل المشكلات، ومستوى التفاؤل والسعادة.

3- اختبار MSCEIT الذي سيصبح متواافقاً عما قرر.ويرى هذا الاختبار الذكاء العاطفي مجرد «مجموعة من القدرات الذهنية»، كما كتب ماير وشريكاً في تطويره بيتر سالوف وديفيد كاروسو في مقالة عنوانها Emotional Intelligence: and Emotional Leadership وردت المقالة في مجلة (Multiple Intelligences and Leadership) الأربع القدرة على: 1 - «التفريق بين التعبير الانفعالية الحقيقية وتلك الزائفة». 2 . توظيف العواطف في تسهيل صنع القرارات وحل المشكلات. 3 . استيعاب العلاقات المعقدة بين الانفعالات. 4 . «إيجاد حل للمشكلات المفعمة بالانفعالات دون الاضطرار إلى قمع الانفعالات السلبية».

كيف السبيل إلى استخدام أحد هذه الاختبارات؟ يأتي ماير على ذكر قصة أحد المشرفين الذي تسامى قلقه من وجود خطيب معين ينفصل عن فريقه الذي يعمل بطريقة مستقلة عن المكتب الرئيس. على الرغم من توكيده الجميع سير الأمور على أحسن ما يرام. وبعدما أخضع أعضاء الفريق جمِيعاً لاختبار MSCEIT، اكتشف المشرف تسجيل أحد الأعضاء مستوى منخفضاً جداً في الذكاء العاطفي.

ومنه تبين فشل هذا الموظف في عمله، لكن زملاءه في الفريق كانوا عاجزين عن انتقاده بسبب ارتباطه السياسي بمشرف آخر في الشركة. وبذلك تستروا على نحور رئيس على «التفاحة العفنة» في الفريق، لكن المشرف نجح في معالجة المشكلة بوساطة تقويم الذكاء العاطفي.

يؤدي القائد الرسمي دوراً عظيم الأهمية في بناء هوية الجماعة وفاعليتها. فعندما يخفق القائد في توضيح غاية الفريق، ينشأ فراغ قيادي، ويتعمد الأعضاء كافة لسده بأهدافهم وأولوياتهم الفردية؛ كما تؤكد الدراسة. ويتبين هذا التشويق إلى الأهداف والتوجيه وسط الأفراد ذوي الأداء الرفيع على نحو خاص، وعند فهم طبيعة الفريق الرائد «تبين أن القائد زود فريقه بتوجيهاتٍ أوضح كثيراً من تلك التي تلقتها الفرق المتوسطة أو السيئة الأداء».

وكيف يتسمى لك توفير ذلك الوضوح؟ للأسلوب أهمية كبيرة هنا، كما في معظم الأمور الأخرى وتركز دراسة شركة هارفي على اثنين من بين الأنماط الستة للقيادة، التي حددها غولمان في مقالته: **Leadership That Gets Results** (Harvard Business Review, March April, 2000) - مُؤكدة على تفضيل الفرق المميزة لهما: الأسلوب الأتوقراطي، وفيه يحدد القائد هدف فريقه، أو الأسلوب الديمقراطي، وفيه تتاح للأعضاء فرصة الاشتراك في استكمال الرؤية التي جرى تسييقها، من قبل القائد. ومن اللافت للنظر أن أسلوب القيادة، وفيه يكون القائد مثال السلوك المرغوب، لكنه غالباً ما يشعر «بنفسه مجبراً على إنقاذ الأعضاء الذين يواجهون الصعاب»، لم ينل نقاطاً مرتفعة - إذ إنه يشعر الأعضاء بأنهم مسلوبو السلطة.

## العمل ضمن ثلاثة أبعاد

أنظر إلى مهمة بناء فريق يتميز بالذكاء العاطفي، بوصفها توطيداً للمقاييس التي تولد وعي الانفعالات وتضبطها حتى جددت. وينبغي إنجاز هذا العمل على مستويات ثلاثة:

- المستوى الفردي: تشمل الأفعال التي تولد إدراك الانفعالات تخصيصاً وقت لإجراء فحص في بداية كل اجتماع: لمعرفة أداء كل فرد، والاستعلام عن القرارات التي يبدو كأنها اتخذت على عجل. ولمساعدة الأفراد في ضبط انفعالاتهم، سُنَّ قواعد ثابتة للتعریف بالسلوك الشائن، واستبطِّ وسائل مفعمة بالمرح للإشارة إلى مثل هذا السلوك. وينصح دروسكات ووولف: «أقرُّ إسهامات الأعضاء»، وادفع عنهم الهجوم.
- المستوى الجماعي: اعترف بالأجواء التي تسود الفريق وناقشها: وعبر عن إحساسك تجاه ما يدور ضمن المجموعة. جُذْ نماذج مختزلة للتعبير عن انفعالات المجموعة، وسبلاً مسلية للتخلص من الضغط النفسي. ولتعزيز إيجاد مناخ إيجابي، ذُكِّر الأعضاء بأهمية غاية الفريق، وبنجاحاتهم السابقة في حل مشكلات مماثلة فيما مضى. ركِّز على الأمور التي تحكم السيطرة عليها.
- التفاعل المتعدد المستويات: يمكن عده الأصعب. فالوعي الفريق

الشديد ديناميكياته الانفعالية لا يجنبه إغفال احتياجات المجموعات الرئيسية الأخرى: وفقاً لدروسكات. خصص وقتاً للجماعات الجانبية: لاستكشاف احتياجات المجموعات التي قد تكون عوناً للفريق في تحقيق أهدافه. مثُنْ هذه العلاقات الخارجية عبر إيجاد فرص التفاعل - ادعُ. مثلاً. مجموعة خارجية لحضور أحد المجتمعات فريقك. إن كُوِّنت تلك المجموعة جزءاً مهماً من المهمة التي تؤدونها. شيد التفاهمن في المؤسسة عبر مناقشة ثقافة الشركة و سياستها.

تضاروت أهمية الذكاء العاطفي باختلاف الفرق طبعاً. ويجب على الفرق الكثيرة الاحتكاك بالزبائن تطوير قدرات انفعالية رفيعة المستوى، وهو أمر لا ينطبق على فرق التمويل أو تقانة المعلومات. التي تركز اهتمامها على الأمور التقنية. وقد أظهرت النتائج الأولية لاحدي الدراسات التي تناولت محترفي التمويل، ميل أولئك الذين حصلوا على تقدير أدائياً عالٍ إلى إحراز نقاط قليلة في اختبار الذكاء العاطفي: على حد تعبير ماير. ومن ثم. قد يعد التوقي من وجود عضو واحد على الأقل ذي ذكاء عاطفي رفيع المستوى في هذه الفرق كافياً. «ثمة مثُل يقول: «عشت غنياً، وعشت فقيراً - والحق يقال: الغنى أفضل»: يختتم ماير قوله. «والذكاء العاطفي شبيه ذلك. فالارتقاء بالذكاء العاطفي إلى مستوى رفيع أمر جيد بعد ذاته. لكن معظم الشركات ليست في حالة تسمح لها القيام بذلك». لذا،

## الشطرنج الثلاثي الأبعاد

طبق مبادئ الذكاء العاطفي استراتيجياً، مع التركيز على تلك الفرق التي يستطيع الذكاء العاطفي ترك الأثر الأعظم في أدائها.

### قراءات إضافية

*Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* by Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee (2002, HBS Press)

*Multiple Intelligences and Leadership* edited by Ronald E. Riggio, Susan E. Murphy, and Francis J. Pirozzolo (2002, Lawrence Erlbaum Associates)

*Top Teams: Why Some Work and Some Do Not* (2001, Hay Group)





## ست خطوات للارتقاء بالفريق إلى عالم الإبداع

جيم بيلوس

كثيراً ما نتحدث عن الإبداع بوصفه خاصية فردية - العقري الوحديد هناك الذي يبتكر الأفكار اللامعة. لكن، ومع تسامي العمل التعاوني، تبرز أمامنا حقيقتان متعلقتان بإبداع الفريق: أولاهما القدرة الفعلية للفريق على استبطاط حلول مبدعة لمشكلات العمل. تتتفوق في جدتها غالباً على الأفكار التي يستطيع أي من العاملين في الشركة توليهما بمفرده. والثانية إن هذا الإنجاز العجيب للفريق لا يحدث آلياً - بل تتحتم إدارة العملية. والسؤال الذي يطرح نفسه هنا: كيف ذلك؟

للإجابة عن هذا السؤال، أطلق مشروع بحث برئاسة تيريزا أمابابيل. وهي أستاذة في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد. بدأ بتنصي العوامل التي تميز الإبداع والابتكار في أجواء الفرق أو مجموعات العمل. ولتنفيذ ذلك، طورت أمابابيل إحصائية دعّيت KEYS: Assessing the Climate for Creativity. وذلك بفية قياس هذه الظروف. تضمنت

## رفع إنتاجية الفريق

الدراسات التمهيدية لهذا المشروع مقابلات أجرتها أمابابيل وفريقها مع المديرين التنفيذيين، وقادة الفرق، وأعضائها في العديد من المؤسسات المتنوعة. وفيها سُئل المشاركون تحديد المشروعات الناجحة المبدعة التي شاركوا فيها، والتحدث عن كيفية تفزيذها في مرحلة ما بعد «ولادة الفكرة اللامعة». وتشير أمابابيل ذلك قائلة: «يبدأ الإبداع كله بأفكار مبدعة. ويتوقف نجاح تنفيذ البرامج الجديدة، أو تقديم منتجات جديدة أو خدمات مبتكرة، على وجود شخص أو فريق صاحب فكرة جيدة. ومن ثم تطوير تلك الفكرة وبعد من حالتها الابتدائية الرديئة الصياغة».

حددت أمابابيل وفريقها ستة شروط اتضح توافرها في فرق المشروعات المبدعة والناجحة. ويستطيع مدير الفريق رعاية كل منها. ما لم يجعلها دوماً في مكانها الصعب بمفرده، دون مساعدة. قد تبدو بعض هذه الشروط صدئ للمعارف الهرمية التقليدية القديمة، لكن في الحقيقة لكل منها نقاطه المبهمة التي يسهل إغفالها - وفي ذلك مجازفة كبيرة.

### 1- برهن على ثقتك بالفريق

لا تقي الخطابات الحماسية وحدها بالغرض: إذ ينتظر أعضاء الفريق منك إظهار الثقة بجهودهم، عبر تمثيل السلوك المثالى لعضو الفريق الجيد (تقدير الإسهامات الفردية مثلاً) من جهة، واتخاذ المزيد من الأفعال القيادية (وضع أهداف عامة مناسبة، والتوثيق من تلبية احتياجات المجموعة) من جهة ثانية. فإذا أظهر قائد الفريق

نقصاً في الثقة، شعر الفريق بذلك واستجابت بعنق حماسته للمشروع. وقد وجدت أمابايل أن هذا التحرر من العمل يعني عموماً تدني مستوى الإبداع وحب الاستطلاع، والتقليل من الحوار المتقد الذي يقود إلى إحداث تقدم مهم.

## 2- تيقن تواصل أعضاء المجموعة

### مع بعضهم بعضاً بحرية

توثق من وجود مقدار كافٍ من الاختلاف بين وجهات نظرهم، حتى يتوافق لهم موضوع مهم يتداولون الحديث عنه. فالفريق المثالى يتكون من مجموعة من الأشخاص ذوي الخلفيات الثقافية المتنوعة والمهارات المختلفة، الذين يثق كل منهم بالآخر - بالرغم من ذلك - إلى الحد الكافى: لتحدي عمل الآخرين بوصفه جزءاً من افتاحهم العام على الأفكار الجديدة.

تبدأ مسؤوليتك، بصفتك مديرأ، بتحديد المزيج المناسب من الأعضاء لتأليف فريق المشروع. والتنوع لا يعني بالضرورة وجود فروق في العرق أو الجنس، على الرغم من أهمية ذلك. ويمكن القول: إن المقصود به جمع أشخاص ذوي خبرات متنوعة، من تسويق وتمويل وتقانة المعلومات، للاطلاع الكامل على وجهات نظرهم المختلفة حول موضوع معين. كثيراً ما يتتردد على مسامعك المثل القديم القائل: «تأتيك أفضل الأفكار من حيث لا تتوقع»، والفرق المبدعة ليست استثناءً مع التماطع بين الرؤى والأفكار المتنافرة، التي تمثل مناخاً قد يبدو في بعض

## **رفع إنتاجية الفريق**

---

الأحيان - في نظر المشاركين - شديد الغرابة. ومثيراً للنزاع من حين إلى آخر. اختر أعضاء فريقك بعناية؛ واصنع مزيجاً من الخبرات المهنية والمفكرين المبدعين، والأشخاص الذين لا يهابون استجواب الآخرين. هذا وقد كشفت أمابايل أن المجموعة المتجانسة التي يميل أفرادها إلى التوافق مع بعضهم بعضاً وحسب، لن تتمكن نموذجياً من الارتقاء إلى مستويات رفيعة من الإبداع.

### **3- توثق من منح أعضاء الفريق**

#### **قدراً كافياً من المسؤولية**

إن إفراطك في السيطرة على مجريات الأمور - باتخاذ القرارات الدقيقة المتعلقة بنوع العمل الذي يجب إنجازه، وكيف ينجز ومتى؟ مثلاً - سوف يثبط قدرة الفريق على التفكير الفاعل والأداء البديع. يجب أن يشعر كل عضو في الفريق بالحرية لتنفيذ نصيبه من المشروع. ومن ناحية أخرى، زيادة المسؤولية الملقاة على عاتق الأعضاء لا تعني إلقاء أكواخ من العمل فوق أكتافهم دون تزويدهم بالتجويم؛ فالمطلوب هنا تحقيق نوع من التوازن، يتجلى على نحو رئيس في التماس أفراد الفريق الأفكار الجيدة المتعلقة بتنفيذ المشروع من بعضهم بعضاً.

### **4- وفر الموارد الملائمة**

#### **للفريق**

تحقق من توافر شروط الراحة الالزمة لفريقك، بحيث يتاح لأفراده فرصة التفكير الابداعي حول كيفية استخدام هذه الموارد.

عوْضَ القلق بـشأن توفيرها لهم. في حالاتٍ كثيرةٍ يلاحظ غياب ثقة قادة المشروعات بقدرتهم على توفير الموارد الضرورية - من أشخاص أو نقود أو معدات أو معلومات أو إمكانية الوصول - أو يخفقون في إبلاغ أفراد الفريق بتوافر هذه الموارد، فإذا ما وجدت قيود للموارد، فاستعن بالفريق لتقديرها، وبذلك تتحسن قدرتك على تحديد الموارد الضرورية للفريق، وعلى رفع القضية إلى الادارة العليا: لتقديم بـتوفيرها.

## 5- تحقق تكليف كل عضو في الفريق

### بعملٍ يتحدى قدراته

ليس تكليف الناس بالمشروع أمراً كافياً لهم: إذ يحتاجون إلى أداء عملٍ يقربهم من الأهداف المهمة لهم. اكتشفت أمابايل أن نزعة الناس إلى الابداع تزداد عندما يشعرون بالتحدي في عملهم - شرط لا يصل حدّاً غير مقبول - في أثناء أداء مهامٍ شديدة البساطة أو بالغة التعقيد. ومرة أخرى، يحتاج المدير إلى تحقيق توازنٍ معين. توجد سبل عديدة لزيادة التحدي في عمل الفريق، منها: تعلم أفراد الفريق من خبرات بعضهم بعضاً، وتحمل مسؤوليات جديدة، واقتناص الفرص المتاحة للمشاركة في خبراتهم بطرق جديدة مع مجموعات جديدة. شجع أفراد الفريق كافة على استكشاف الحدود القصوى لإمكاناتهم، واطلب منهم توظيفها بطرق جديدة، واحترس من وجود حمل زائدٍ عليهم.

## 6- اضبط الضغط

وفقاً لاستنتاجات أما بايل، يمكن لزيادة الضغط أو نقصانه تثبيط القدرة الإبداعية. وهكذا، يتغامد إبداع الفريق عند تعرض أفراده لضغط شديد في الوقت، أو عند وضع أهداف خيالية للإنتاجية: وتنهال الشكاوى عليك من كل صوبٍ منددةً بوجود فيض في العمل، وقلة في الوقت اللازم لاتمامه. وفي المقابل، يتضاءل احتمال حصولك على أفضل أفكار أحد أعضاء الفريق، أو أرفع مستويات دافعيته، أو انتباذه، إن لم تشغل وقته كاملاً بالعمل، أو لم تحدّذه موعداً نهائياً لاتمام مهمته. عموماً، يكثر قادة الفرق من استخدام الضغط وسيلةً لتنفيذ العمل. والقائد الحكيم يطبق الضغط بالمقدار المناسب، ويضبطه باستمرار. ويخفف منه إن دعت الحاجة. لكن، ينبغي ألا يبدو الضغط اعتباطياً على الإطلاق؛ بل يجب فهمه على أنه مؤشر افتضته الضرورة الملحـة - والقيمة النهائية - لأداء العمل.

لربما بدت خطوات الأداء المست هذه جليةً، لكن تفويتها قد يقتضي وقتاً طويلاً. يؤكد البحث الذي أجرته أما بايل أن تصميم المناخ الإبداعي لا يتم بين ليلة وضحاها - فقد تتطلب العملية أشهرأ. والمدير الناجع يهيئ هذه الظروف تدريجياً، وبطريقة ذكية ومستمرة بمرور الوقت.

حدّ أهدافاً تساعدك على بناء مناخ عملٍ ملائم للفريق، وعلى تقويم ذلك المناخ. وقيـد نفسك بـأطـارـات زـمنـية مـعـيـنة: في أي شهر ترحب في رؤية فريقك، وقد طور سـبـلـاً أـسـهـلـاً وـأـكـثـرـاـرـيـعـةـاـ لـتـوـاـصـلـاـ

## ست خطوات للارتقاء بالفريق إلى عالم الإبداع

أفراده؟ كيف تتوي رعاية تلك المسألة؟ كيف تميز وصول الفريق إلى أهدافه - وفق أي معايير؟

وتدذكر: أنت تبتكر ثقافة جديدة: الأمر الذي يتطلب منك تكرис جهد ووقت كبيرين. لكن قيامك بذلك النحو السليم سيولد في داخلك الفخر بالأفكار الصادرة عن فريقك.

### قراءات إضافية

*The Wisdom of Teams* by Jon Katzenbach and Douglas Smith (1993, HBS Press, 304 pp.)

*KEYS: Assessing the Climate for Creativity* by Teresa M. Amabile (1995, available through the Center for Creative Leadership)



منتدى سور الأزبكية

---

WWW.BOOKS4ALL.NET

<https://www.facebook.com/books4all.net>

## التغلب على النزاع في الفريق

لا يستطيع أي فريق تجنب النزاع - ولا يجب عليه محاولة ذلك. فالتوتر والشقاق يوفران الطاقة اللازمة لدعم أفكارٍ فاعلة غير متوقعة وببدائل جديدة - إنَّ وجه النزاع في قنواتٍ مثمرة.

تقديم لك المقالات التي انتقيناها في هذا الجزء إرشاداتٍ تساعدك على تدبير التوتر الناشئ ضمن الفريق، وتشجع الأعضاء على التعبير عن آرائهم المعارضة بصرامة وبأسلوب بناء، ووضع القواعد الأساسية لحل الشقاق على نحو مثمر. كما ستكتشف إستراتيجيات للهيلولة دون حدوث أزمة منتصف عمر الفريق، وهي هبوط مفاجئ في الطاقة. يصيب كثيراً من الفرق بعد مضي قرابة عام على بدء تعاون أفرادها معاً.





## **احتفاظك برأيك لنفسك هو تقصير تجاه الفريق**

لورين خاري

قبل نحو عام، لاحظ ديفيد ماكنير، النائب الأول لرئيس شركة كامبل، وجود مشكلة لدى فريق القيادة في الوحدة الموجودة في كامدين - نيوجيرسي، وصفها بقوله: «تطورت لدى الفريق حالة شديدة من السلوك الهدام: حيث بدا أن الأشخاص لا يشعرون بحاجتهم إلى التفاعل، وكنا نؤدي وظائفنا بطريقة لا يأس بها كمجموعة من الأفراد المستقلين بواجباتهم، لكننا لم نكن نعمل بوصفنا فريقاً حقيقياً».

ويستطرد موضحاً: «تجلت المشكلة في ارتياح الأعضاء لمناقشتي في أمور العمل، أكثر من مناقشتها فيما بينهم. لقد ربطتهم علاقات جيدة جداً، لكنهم امتنعوا عن تكليف بعضهم بعضاً - بصفتهم أعضاء الفريق الأعلى مقاماً - بمسؤوليات مشتركة تتعلق بموضوعات مثل توفير الموارد الالزامية للتنمية البشرية، واعداد الميزانية، ووسائل التواصل الاجتماعي».

لم تعد إدارة النزاع مجرد مسألة  
تفاعل شخصي، بل يجب أن تغدو إحدى الكفاءات  
المؤسسية.

ترزع الأعمال الأدبية التي تناولت فن الإدارة، إلى التركيز على ذلك النوع من النزاع المتميز بالعدائية في العلاقات بين الأفراد. ولا يقل النزاع الذي يصفه ماكنير هنا عن هذا النوع ضرراً - وربما هو أكثر تفشيًّا. فعندما يغفل القادة عن خلافات الرأي القائمة فيما بينهم ويعجزون عن فضها، يدفع أفراد الوحدة جميعاً الثمن. ومن هنا جاءت أهمية صرف انتباه خاص لمصادر النزاع في الفرق القيادية ومعالجته.

بين أيدينا ثلاثة كتب ألقت الضوء على هذا الموضوع: ولم تعرف كلها باستحالة استئصال النزاع جذرياً وحسب، بل بأنك لن ترغب في ذلك - فدون النزاع، ستعم نفسك من الاختلافات في الرأي التي تعزز الإبداع والتعلم.

بالرغم من ذلك، من المهم منع النزاعات المعترف بها بين أعضاء الفريق من التفاقم والتحول إلى صراع هدام، إضافةً إلى إدارة النزاع متى ظهر. وبعد الاعتراف بوجود نزاع معين، ستتعحسن آلية إيجاد حل له. كلما استطاعت التخفيف من حدة خاصيّته الشخصية، والتعامل معه بوصفه موضوعاً متعلقاً بالمؤسسات - عبر وضع بروتوكولات لنمط التصرف النموذجي للموظفين المتنازعين تجاه بعضهم بعضاً، على

## **احتفاظك برأيك هو تقصير تجاه الفريق**

---

سبيل المثال. أما حل رموز الصمت الذي يساعد على إبقاء خلافات الرأي دفينة، فيتطلب إرادة شخصية للمجازفة.

### **دوامة الصمت**

«تفترض إستراتيجيات تدبير النزاع وجود اختلاف في الرأي بينك وبين شخص آخر، وإدراكك له: كما تقول لисلاي أ. بيرلو، وهي أستاذة في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد. لكن الناس -في حالات كثيرة- لا يعون وجود الاختلاف؛ لأنهم يمنعون الآخرين، وأنفسهم أيضاً، عن التعبير عن آرائهم».

تتخذ عملية منع الآخرين من التعبير عن آرائهم أنماطاً شتى، وفقاً لما جاء في كتاب When You Say Yes But Mean No: How Silencing Conflict Wrecks Relationships Companies... and What You Can Do About It، مؤلفته بيرلو. وفي بعض الأحيان، يقمع المشرف الرأي المخالف لأحد مرؤوسه، عبر التعبير عن عدم ترحيبه بالنصيحة. وانت نمارس هذه العملية مع أنفسنا أيضاً، وحين نتعامل مع رؤسائنا وزملائنا ورؤوسينا، وبأطيب التوایا: كما تؤكد بيرلو فالناس أحياناً «يمتنون عن التعبير عن آرائهم؛ لأنهم يعتقدون صادقين أن سلوكهم هذا هو مصلحة ذواتهم وعلاقاتهم بالآخرين والشركة». فقد يعرض شخص ما عن التعبير عن اختلافه في الرأي: خشية تأخير عمل الفريق في أثناء إنجازه مشروعًا حساساً للوقت.

وتعقب قائلة: «إن تجاهلنا الاختلاف في الرأي لا ينطلي وجوده. وعوضاً عن ذلك، يجعلنا ميالين إلى الدفاع عن النفس في علاقتنا.

وسرعان ما يتضعضع المناخ ليغدو مشحوناً بالخشية والريبة، الأمر الذي يزيد من احتمال صمتنا مستقبلاً.

ويتضمن الضرر المؤسسي الناتج: تهشم العلاقات، وتضاؤل الإبداع، وضعف التعلم، وتردي عملية صنع القرار. ففي العام 1997، امتنع المديرون في شركة سامسونغ عن البوح بشكوكهم حول استثمار قيمته 13 مليار دولار أمريكي، هدفه تحويل الشركة إلى صناعة السيارات؛ وذلك لأن المدافع عن الفكرة، وهو «كون - هي لي»، الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، كان شخصية قوية وهاوي سيارات. وعندما أغلقت شركة سامسونغ للسيارات أبوابها بعد عام واحد فقط من بدء الإنتاج، تعجب «لي» من عدم تعبير أي منهم عن تحفظاته إزاء المشروع.

وفي هذا الخصوص تكتب بيرلو: يجب على الشركات «استبدال الحالات الأثيمة لازدياد الصمت بطريقة حلزونية، بزيادة فاضلة لحرية التعبير على نحو حلزوني أيضاً». وينبغي أن تمتلك الإدارة المجازفة بالتعبير عن اختلاف رأيك بصرامة وصدق، ولكن بطريقة إستراتيجية - في المجموعات حيث تتمتع بنفوذ ومكانة عالية، وفي الحالات التي يكتسب فيها التعبير عن الاختلاف أهمية كبيرة لعمل المجموعة أو علاقتها. وتتابع قائلة: تمثل المهمة نوعاً من البحث عن تفاصيم متباين. وبالرغم من الدور الحاسم الذي يؤديه القادة في تكوين هذا السلوك ومكافأته لدى الآخرين، «يحتاج كل فرد إلى تولي مسؤولية التحدث والابصاء بطريقة تضمن تواصلاً جلياً من ناحية، وتسهل تعبير الآخرين عن آرائهم من ناحية أخرى».

## الاطلاع على وجهات نظر الآخرين

لأنقتصر أهمية الوصول إلى تفاهيم متبادل على منع التفاهم الحلزوني للصمت، بل تسهم في إيضاح جداول العمل الخفية التي يفزع وجودها في الفرق القيادية، ومساعدة المديرين على التعامل معها. وفي هذا الشأن، تقول ديبورا م. كولب، و تعمل أستاذة في كلية سيمونز لإدارة الأعمال في بوسطن، وأحد مؤلفي كتاب: *Everyday Negotiation: Navigating the Hidden Agendas in Bargaining* «تحتاج إلى إيجاد حيز - عام أو خاص - لمناقشة الفروق غير المعلنة». ابدأ بإظهار انفعاليتك، أي رغبتك في رؤية طريقة إسهامك في النزاع، في حال كنت مكان الآخر. ومن ثم، «حاول الدخول في حديث ماتع تعرف فيه بوجهات نظر الآخرين، وتمكنهم من التعبير عن الأسباب التي دفعتهم إلى اتخاذ موقفهم من موضوع معين».

وتؤكد كولب: إن هذا العمل يتجاوز الأفكار الواردة في أدبيات التفاوض حول الفهم المعرفي لمنظور الآخر. «إذ تعجز عن إيجاد رابط يجمع الفروق كلها ما لم تفهم الظروف الدقيقة المحيطة بسلوك الآخر. ولا تستطيع معرفة تلك الظروف سابقاً - إذ لا مجال لمعرفتها إلا بتخيل الحالة التي ينبغي أن تكون عليها. ويجب عليك إيجاد حيز يتيح للآخر حرية الكلام. ومن هنا، يهدُ التفكير في الدوافع الطيبة التي كان الآخر يستخدمها في تبرير موقفه أو سلوكه. إحدى الاستراتيجيات التي تعين على وضعك في حالة ذهنية مترابطة. فلا تفك في دافع واحد فقط، بل حاول اكتشاف خمسة منها».

### **الدعم المؤسسي**

تحتاج الفرق القيادية غالباً إلى العون، لتطوير مهارات الإصقاء الفاعل والانفعالية التي تؤدي إلى حوارات مثمرة حول النزاع المعتمل. لكن منع تفاقم الصمت بطريقة حلزونية وإدارة النزاع ليسا شأنين بسيطين من شؤون التفاعل الشخصي، بل يجب أن يفدو كفالتين مؤسسيتين: كما يؤكد هاورد م. جاتمان في كتابه *When Goliaths Clash: Managing Executive Conflict to Build a More Dynamic Organization*. فكلما ازداد شمول النقاش، حول إستراتيجية الشركة وأهدافها، العملية الرئيسة، قل احتمال الامتناع من التعبير عن الاختلافات المهمة في الرأي. والأمر ذاته ينطبق على المسؤوليات الفردية. وهنا يكتب جاتمان: «اطلب من أعضاء الفريق إعداد قائمة بالأنشطة التي ينفذونها، والنتائج التي يتحملون مسؤوليتها؛ وذلك لوصف رؤيتهم تقويم المشاركين الآخرين في عملهم، ولتحديد الثغرات الموجودة بينهم وبين الأعضاء الآخرين في الفريق».

ومن المفيد أيضاً تطوير بروتوكولات قائمة على العمل الجماعي لمعالجة النزاع. فحين ينشأ نزاع بين شخصين اثنين -مثلاً- لا ت quam طرفاً ثالثاً لإنقاذ الموقف، ولا تتشط في البحث عن مؤيدین وجهة نظرك، واحذر انتقاد أعضاء الفريق في أثناء غيابهم.

والأهم من ذلك، حاول تجنب إضفاء سمة شخصية على الأمور. فالبنية المؤسسية، لا الكراهية الشخصية، هي الدافع غالباً وراء الاختلافات الدفينة. وقد جاء على لسان ماكيينر الذي يعمل لحساب

## احتفاظك برأيك هو تقصير تجاه الفريق

شركة كامبيل سوب: «أدركت أنتي كنت أمكن أعضاء الفريق -دون قصد مني- من تجنب النزاع فيما بينهم: وذلك عبر السماح لهم بالتعامل معى على نحو رئيس».

## قراءات إضافية

*When Goliaths Clash: Managing Executive Conflict to Build a More Dynamic Organization* by Howard M. Guttman (2003, AMACOM)

*Everyday Negotiation: Navigating the Hidden Agendas in Bargaining* by Deborah M. Kolb and Judith Williams (2003, Jossey-Bass)

*When You Say Yes but Mean No: How Silencing Conflict Wrecks Relationships and Companies . . . and What You Can Do About It* by Leslie A. Perlow (2003, Crown Business)





## التوتر ضمن الفرق

متى يكون هداماً، ومتى يقود إلى الإبداع؟

جيم كلبنغ

تعرض فريق تطوير المنتج لفشل ذريع عندما أملقت الشركة أحد منتجاتها. وقد تجادل دوain من قسم الهندسة، ولورا من قسم التسويق باستمرار حول توقيت تقديم المنتج إلى السوق، وتدخل نائب الرئيس لشؤون التمويل حين أصر دوain على زيادة ميزانية التطوير. لتلائم الموعد النهائي الذي حددته لورا للتسويق.

ومن ثم اتهمته لورا بتخريب المشروع كاملاً. وبصفتك قائداً للفريق، فرضت تسوية في نهاية الأمر. لكن دوain ما زال مقتئاً بأن كفاءاته بوصفه مهندساً قد شُكِّك فيها. وأصيب بحالة اكتئاب دامت أشهرًا.

ما قد حان الوقت الآن للمُشـمل الفريق والبدء بمشروع جديد، وأنـت عاجـز عن استبعـاد دوain الذي يـعد أـفضل مـهـندـسيـك. فـما السـبـيل إـلـى حـماـية وـحدـة الفـريـق مـن النـزـاعـات المـعـتـوـمة؟

أنت الآن على الأرجح تأسف نفسك عن كيفية قيادي النزاع كلياً. بيد أنك تطرح السؤال الخطأ. فالنزاع أمرٌ محتمٌ. وقد يمثل الوقود الوحيد والأفضل لنيران الإبداع. فمن دونه تصاب الفرق بالركود وتذوي الأفكار الجيدة وتتلاشى. وكما اعتقد ويليام ريجيلي الابن القول: «إن اتفق شخصان على شؤون العمل كافة، فلا ضرورة لوجود أحدهما»: على حد تعبير هينسي، وهو نائب المدير التنفيذي لشؤون التسويق والبحث والتنمية في مجموعة باي الدولية. وهي مؤسسة تعمل في مجال التدريب والاستشارات مقرها مدينة لاركسبر - كاليفورنيا.

والسؤال الصعب الذي يجب أن توجهه لنفسك هو: كيف عساي أدير النزاع لأحصل على أفضل الحلول من الفريق؟

الأمر الأول والأهم: سيتطلب الأمر تعديل بعض أفكارك على الأرجح: يقول موريس ر. شيكمان، رئيس مجلس إدارة مجموعة شيكمان (كاليسبل، مونتانا): «فقد نشأ الناس على فكرة عد الصراع أمراً سيئاً ومزعجاً: لذا يجب تجنبه بأي ثمن»، «ويبدأ ذلك بالقادة المسؤولين عن صنع القرارات، الذين يتمتعون بمهارة فائقة في تجنب النزاع».

بالرغم من أن قيادي النزاع قد يبدو الحل الأفضل، فإنه غالباً ما يترك أثراً يتضاعف بسرعة متعاظمة. فعندما أصرت لورا مثلاً على ضرورة تجهيز المنتج للتسويق في المعرض التجاري في نيسان، عرف دواين حق المعرفة أن الوقت ضيق جداً. لكنه أثر الصمت: لإمكانية التشكيك في قدراته في حال عبر عن رأيه هذا. وهكذا عاد إلى مكتبه وأخذ يفكر بقلق حيال الأمر، وعندما عاودت لورا ذكر المعرض التجاري

## التوتر ضمن الفرق

في اجتماع لاحق في الأسبوع الثاني. أطلق دواين العنان لاحباظه المكظوم. وعبر لها عن عدم اكتراثه بالمعرض التجاري، فالمسألة تتعلق بمشكلة هندسية معقدة، ثم من تكون هي لتعدد الموعد النهائي للفريق الهندسي؟ ولم تثمر تجربة الاجتماع عن أمور مهمة بالتأكيد.

كيف تستطيع أنت، قائد الفريق، تجنب هذا السيناريو، وتحويل النزاع إلى شيء إيجابي؟ إليك نصائح بعض الخبراء.

### **بداية، ضع بعض قواعد أساسية**

إن أحد أسس تدبير النزاع ضمن الفرق هو وضع قواعد رئيسة سلفاً. يقول ستيفن روبنز، رئيس شركة فينتشر كوشن (كامبريدج، ماساتشوستس): «لم أعهد يوماً حالة من النجاح الباهر تنتج عن الفوضى. على الرغم من وقوع ذلك في بعض الأحيان». عوضاً عن ذلك، يُعد وضع إرشادات تساعد على العمل في أثناء تضارب الآراء فكرة صائبة.

والقاعدة الأكثر أهمية: ينبغي فض النزاع بصرامة. وهنا ينصع هاورد جاتمان، الرئيس الأعلى لشركة جاتمان لاستراتيجيات التنمية (ليد جوود - نيوجيرسي): «ضعهم أمام خيارين: مواجهة النزاع وفضه، أو تركه على حاله. إذ يُعد هذان الخياران الوحديين المقبولين. أما التحليق حول براد المياه في الشركة، وإرسال القذائف اللاذعة عبر البريد الإلكتروني، فينبغي منعه كلياً».

بمعنى، ألح على إيجاد حل نهائي للنزاع. ويؤكد شيكتمان: «عندمالاحظ ظهور نزاع ما، أباشر مناقشته ومعالجته. إذ تحتاج إلى مناخ

## التغلب على النزاع في الفريق

غنى بالتنفيذية الراجمة؛ حيث يتحمل كل عضو في الفريق جانباً من مسؤولية تسلیط الضوء على الأمور التي تزعجهم.

وحين تجع النفذية الراجمة في كشف المشكلة، لا تسلك دوماً أسلوب التهدئة النزاع. وهنا يقول هينسي: «لا تحاول التخلص من النزاع، ففي مجال عملنا تملك أفضل الفرق وقدرتها القدرة على «تحقيق النجاح»: بالرغم من التوتر، والاستمرار في استكشاف الخيارات المبدعة. وهذا يزيد من احتمال ابتكاق حلول فاعلة».

ولكي تحول دون انحراف الأمور في منح شخصي، تستطيع إجراء ترتيب جسدي لأعضاء الفريق، بحيث يجعلهم يركزون على المشكلة، لا على بعضهم بعضاً. ويقترح روبنز: «سطر الفقرات على لوح بلاستيكي، واطلب من الأعضاء الجلوس حوله على هيئة نصف دائرة، بحيث يولفون حلفاً هو ضد النزاع القائم».

يتميز كل فريق بفرديته الخاصة. وتأثير شخصيات الأفراد في بعض قواعد إدارة النزاع. وينصح جيف ويس - وهو أحد المساهمين في شركة فانتاج بارتنرز ذات القدرات المحدودة التي اتخذت من كامبريدج، ماساتشوستس، مقرأ لها - بإجراء عصيف ذهني للفريق في البداية: وذلك بفتحة وضع تصوير لسيناريوهات أسوأ الحالات، واستراتيجيات للتعامل معها. ويجب عليهم طرح السؤال الآتي:

«ما هي كوايسنا المتعلقة بعملنا المشترك؟»: على حد تعبيره. وغالباً ما تتضمن الموضوعات هذه: تحديد الشخص الذي يتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات العاجلة عند الضرورة، واجراءات معالجة المفاجآت

## التوتر ضمن الفرق

الطارئة، وتوطيد المستوى العام للثقة بين الأعضاء. «بعدها، اطلب من الفرق ابتكار بعض قواعد إجرائية أساسية. لقد شهدت فرقاً في أثناء تدريبيها، حيث يعلن الأعضاء أنهم سيثرون ببعضهم بعضأ وحسب: ونادراً ما يجدي ذلك نفعاً».

### **تشبث بالحقائق**

يعد تسلیط الضوء على الحقائق يأخذى السبل الناجعة للحفاظ على النزاع، مثراً ولا شخصياً. ويؤكد روبنز: «مرد النزاع إلى أحد سببين: حيازة الناس البيانات ذاتها والاختلاف في تفسيرها، أو اختلاف البيانات الموجودة لديهم أصلأً».

يحدد المؤلفون، وهم: دوغلاز ستون، وبراس باتون، وشيلا هين في كتابهم: *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*. ثلاثة أنماط للحوار الكامن الأساسي، تؤثر في الناس في أثناء خوض نقاش حامٍ: حوار «الحدث»، وحوار «الإحساس»، وحوار «الهوية». وتترك هذه الحوارات الباطنية تأثيراً كبيراً في سير النزاع. فبماذا ينصح المؤلفون؟

عالج كلامها على حدة: استقص ما حدث. وكثيراً ما يظن الناس أنهم يفهمون موقف الطرف الآخر، فلا تسرف في الافتراضات، بل أخذ صياغة أقوال الآخر بمفرداتك: فهذا العمل البسيط قادرٌ وحده على إزالة سوء الفهم، وجعل الآخر مستعداً لسماع وجهة نظرك إزاء القصة والتفكير فيها - والقول لهيسني.

## جدد المكان والزمان المناسبين لإدارة النزاع

يشتد خطر النزاع ويبلغ ذروته حين يتوارى في الخفاء. فسياسات التجمهر حول البراد، وارسال الرسائل الالكترونية، سابقتنا الذكر تسببان تأكلاً بطيئاً في قدرة الفريق على أداء عمله. وتحدد شخصية أفراد الفريق مقدار انتشار هذا السلوك جزئياً، لكن ثمة طرق تستطيع استخدامها لاعاقته.

يقترح بعض الخبراء تحديد زمان ومكان معينين لمعالجة المشكلات. وستستطيع تنفيذ ذلك على شكل اجتماعات دورية مدرجة في جدول العمل: للتعبير عن الآراء أو التعارض في وجهات النظر، أو بتخصيص غرفة لحل النزاع. لكن توخِّ الحذر: إذ يحذر روبنز: « تستطيع القول: الغرفة رقم 3 هي غرفة النزاع، لكن يجب عليك الانتباه عند عرض الموضوع بتلك الطريقة؛ لأن الناس سيدخلون لا شعورياً في حالة نزاع عند دخول الغرفة رقم 3، لغاية لا علاقة لها بالموضوع..».

وتسهل إدارة النزاع في حال وجود معرفة شخصية بين أفراد الفريق. ويمكن للقادة تسهيل ذلك، عبر حث الأعضاء على قضاء وقت مشترك بعيداً عن بيئة العمل. لكن، ليس المقصود من ذلك إلزام كلِّ منهم بالاشتراك في نزههِ أعدتها الشركة. وينصح روبنز: عوضاً عن ذلك: «قل شيئاً من قبيل: «ما رأيكم فيأخذ استراحةً بعد ظهر هذا اليوم، ومشاهدة فيلم سينمائي». فالأداء الصحيح لهذا السلوك قادرٌ حقاً على التقارب بين أفراد الفريق، ونشر الألفة بينهم بصفتهم بشراً وحلفاء».

## التوتر ضمن الفرق

توجد طريقة أخرى لتعويذ أفراد الفريق على بعضهم بعضاً، تجلّى في منح كلِّ منهم ثلاث دقائق للحديث عن مستجدات وضعه المهني الشخصي في بداية الاجتماعات. وهنا يذكر شيكتمان: «إن من شأن ذلك بناء العلاقات قبل الخوض في مضمون الاجتماع - وهو ذو أثر مذهل في التواصل الذي يعقبه».

أخيراً، لا تسمح لأحدٍ بحث الفريق على الإسراع في اتخاذ القرار. فدعوة أفراد الفريق إلى التعبير عن تأييدهم، حتى قبل الاضطرار إلى اتخاذ قرار معين، تعد إحدى العلامات الرئيسية للنزاع الهدام. فقول: «أنت تؤيدني في هذا الرأي يا توم، أليس كذلك؟»، لازمةً شائعةً في اجتماعات الفريق، أو في أثناء الثرثرة التي تحدث حين يتجمع أفراد الفريق حول براد المياه في الشركة. لكن غالباً ما يحصل مثل هذا الطلب اللامباشر للتأييد قبل مناقشة الخيارات المتاحة، وقبل أن يدلّي كل بدلوه فيها. وحين يحدث الحث قبل إسهام الجميع، ينشأ الاستياء. ولتجنب ذلك، قل: «دعونا نتحدث عن الحقائق التي نناقشها: لنكتشف علامَ تجمع المجموعة».

## كن القائد والقدوة

يمكن لشخصيات أعضاء الفريق والقواعد الرئيسة التي يعملون وفقاً لها، التأثير على فاعلية النزاع، لكن يوجد عاملاً مهم آخر هو سلوك قائد الفريق.

## التغلب على النزاع في الفريق

### اتبع سياسة الكشف التام:

في أثناء الجدال أو النقاش، يجب على أفراد الفريق البوح بحاجتهم كافة واياضاح سبب اتخاذهم موقفاً معيناً. ويبداً هذا السلوك بصاحب السلطة العليا في الفريق. «القادة الأقل فاعلية يتميزون بالإبهام - لأن أحداً لا يعرف شيئاً عنهم. وهم أشبه بالشخصيات الفامضة الخرافية»: على حد تعبير شيكتمان. «ولكي تكسب ثقة الآخرين، ينبغي أن تتمتع بالشفافية. يجب أن تخاطر سلفاً: لتحصل على التغذية الراجعة وتدير النزاع، ونقطة البداية تكمن في الكشف عن خفاياها الذات».

### اجعل منها خبرة تعليمية:

عندما تتخذ الأمور منحى خاطئاً، عذ المسألة خبرة تعليمية أكثر من كونها فرصة لللوم الآخرين. فمثالك سيؤثر في أعضاء الفريق ويدفعهم إلى الاقتداء بك. «شجع البحث عن أسباب الفشل والأمور القابلة للتغيير في المرة المقبلة. واجعل العملية علاجية عوضاً عن استخدامها عقاباً. فأنت حينما توجه الناس نحو إيجاد الحل، فإنك ترسل لهم رسالة تقول: «حتى لو أصاب واحد منا وأخطأ الآخرون، تبقى الحقيقة أننا نتعلم من تجاربنا»: على حد تعبير روبنز.

### كن ظاهراً للعيان، لا مسموعاً:

يؤكد شيكتمان: «إن نسبة إصفاء القائد إلى نسبة كلامه يجب أن تبلغ 90 مقابل 10 فقط»: كن ميسراً عوضاً عن كونك صانع قرار.

## التوتر ضمن الفريق

وعندما تعبر عن رأيك، أعد رواية مواقف أعضاء الفريق وحجتهم مصوحةً بعبارات مختلفة، وشجع الأشخاص ذوي الآراء المتناقضة على الاقتداء بك: إذ يلقي هذا النشاط الضوء على التناقضات الكامنة في الافتراضات أو التفسيرات، التي تستطيع تحويل التزايد المتسارع في الآراء المتعارضة إلى نزاع شخصي.

**توسط عندما يندو المسألة شخصية:**

عندما يندو النزاع بين أفراد الفريق شخصياً، يأتي دور القائد في التدخل. ويقول ويسن في هذا الشأن: «بصفتي قائداً للفريق، أستطيع تيسير محادثة محددة إن طال زمن محاولة إيجاد حل. سأقضي بعض الوقت مع كلا الطرفين محاولاً توجيه أنظارهما إلى زاوية مختلفة لل المشكلة». فإذا لم ينفع ذلك، فمن الأفضل العثور على وسيط - شخص من قسم آخر مثلاً - ومن لا علاقة لهم بالمحصلة.

ويؤكد جاتمان: إن ما ترمي تحقيقه هو الحكم الذاتي. فمتى تعلم أفراد الفريق الاعتماد على أنفسهم في تخطي الصعوبات، ازدادت كفاءتهم في فن النزاعات، ومن ثم عبروا عن آرائهم المتناقضة في أثناء الجلوس إلى طاولة المؤتمرات، لا عند التجمع حول براد المياه.

فيما مضى دفقنا تجنب النزاع إلى إخفائه، لكن الزمن يتغير. كما يقول شيكتمان: «كان يفترض في الفريق قديماً الإفراط في الإطراء، واظهار التوافق بين أعضائه». لكن الاقتصاد الحديث يتطلب العكس.

## التغلب على النزاع في الفريق

«إذ يجدر بأعضاء الفريق تحدي بعضهم بعضاً: حتى يحققوا أنفسهم النمو، ويجب عليهم التعامل بمرؤنة فيما بينهم».

### **قراءات إضافية**

*Communication Skills for Surviving Conflicts at Work by Jan-  
ice Walker Anderson, Myrna Foster-Kuehn, and Bruce  
Converse McKinney (1999, Hampton Press, 187 pp.)*

*Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most by  
Douglas Stone, Bruce Patton, and Sheila Heen (2000,  
Penguin, 272 pp.)*

“I Just Can't Bring Myself to Talk About That with Her”: How to have the difficult conversations and keep them productive” (*Harvard Management Communication Letter*, March 2000, Reprint C0003B)



## معالجة النزاع

### ضمن الفريق

#### خلاصة استنتاجات أحدث البحوث العلمية

يمقته المديرون، لكن لا مناص منه في الوقت الراهن، حيث تعاني الشركات ضغطاً في الوقت وقلة في عدد العاملين: تقع النزاعات بين الأفراد، ولا بد من معالجتها. تقدم البحوث العلمية المعاصرة عدة نصائح تساعد على تثبيط حالات التوتر. فإذا ما تسلح المديرون بجملة من الوسائل اللازمة للتعامل مع الأنماط المعقدة، التي يسهل تمييزها، استطاعوا الولوج في الاجتماع الثاني للفريق بعزم أكبر وفزع أقل.

#### تجنب «الثار»

تعد الاستجابة للسلوك المعطل عمل الفريق برد فعل مماثل، إحدى أكثر الأخطاء شيوعاً التي يقع فيها المديرون. فإذا تفجر غضب فريد في وجه أحد زملائه، حدثتك نفسك بالصراخ في وجهه قائلاً: «اهداه».

## الغلب على النزاع في الفريق

لكن رد الفعل هذا لن يجدي نفعاً سوى تصعيد حدة المشكلة، إضافة إلى كونه يعزز سلوك فريد - إذ حصل على الاستجابة المرغوبة. عوضاً من ذلك، جرب الاستجابة بطريقة غير متوقعة: غير الموضوع أو اللهجة أو مسار الاجتماع. فاجئ فريد وقلل من احتمال لجوئه إلى وسيلة هذه ثانية، ويمكنك الاعتراف بالفضب الكامن - بهدوء - والتماس تغيير السلوك. «أراك مضطرباً حيال هذا الموضوع يا فريد. لكنني أظن أننا سنحسن أسلوب معالجتنا له إن هدأْت من روعك. اجلس رجاءً وتوقف عن ضرب الطاولة واسترخ».

إن أساء أحد أعضاء الفريق التصرف،  
فابحث عن احتمال كون سلوكه هذا مؤشراً على  
وجود مشكلاتٍ أعمق داخل الفريق.

## ابحث عن الرسالة الخفية

من المسلمات في طب الأسرة، عَدَ الطفل الذي يعرض على طبيب بسبب سلوكه السيئ مجرد حلقة ضعيفة في سلسلة تعasse الأسرة. وبالمثل، إن أساء أحد أعضاء فريقك التصرف، فابحث عن احتمال كون سلوكه هذا مؤشراً على وجود مشكلاتٍ أعمق داخل الفريق. ومن المحتمل طبعاً أن الحماقة هي داؤه. ويبقى من الحكمة التروي في تعقب الأسباب المحتملة والأعمق الأخرى للتعasse.

### **داوه بالتي كانت هي الداء**

تتاتب المدير المسؤول عن ديناميكية المجموعة رغبة قوية في استخدام سلطته القيادية الشخصية وسيلة لفرض الحلول.

لكن ينبغي توخي الحذر عند استخدام هذا التكتيك؛ إذ لا تميل الحلول المفروضة من السلطات العليا لتكون جذريةً ودائمةً، كتلك التي يتوصل إليها الفريق بنفسه. بدايةً، امنح الفريق فرصة حل مشكلاته بنفسه، واستخدم حاجته إلى إنجاز أغراضه المشتركة طريقةً لإرشاده إلى الحل.

### **اخسر معركة: لتربیح الحرب**

يجب على المديرين تحقيق التوازن دوماً بين القصيرة الأمد، و حاجتهم على المدى البعيد. و تكتسب هذه المعادلة أهمية خاصة عند بناء الفريق الفاعل. فقبل قمع السلوك السيئ لأحد أفراد الفريق: أملأ تحقيق نتائج مباشرةً، حدّ مقدار أهمية الإسهام الطويل الأمد لذلك العضو في نظر الفريق. ولعل من الحكمة قبل شيء من الآلم القصير الأمد: لكي تبني الثقة والقوة على المدى البعيد.

### **كيف ترضي العضو المتباهي؟**

لا يخلو فريق منهم: الأفراد المحتاجون إلى التحدث عن إنجازاتهم والتفاخر بإنجازاتهم. وأفضل وسيلة للتعامل مع المتباهي هي إرضاء بعض حاجاته. استغل فرصة توقف هذا الشخص المضجر للتقطاط

## التغلب على النزاع في الفريق

أنفاسه. وأطر على حديثه. ثم حول الانتباه إلى شخص آخر: «لقد أبلت بلاء حسناً في ذلك العمل يا بيل. ما الذي وجدته ناجحاً يا ليزا؟».

### **كيف تهدئ شخصاً مفرط الحماسة؟**

يذكرك أمثال هذا الشخص بالأطفال المفرطون النشاط: فهم دائمو الفاعلية، حريصون على إرضاء الآخرين. وفي النهاية ينزعجون حين تفشل جهودهم الحثيثة. إن أفضل سبيل للتعامل مع هؤلاء الأشخاص المتعاونين هو امتداح إسهامهم للتواصل، والطلب إلى شخص آخر التحدث بدوره: «أنت تؤدي واجباتك على أكمل وجه يا بوب: ما الذي تستطعيين تقديميه لنا في هذه الحالة يا جين؟».

### **كيف تلجم لسان العضو المثبط الهمم؟**

ستتابك في بعض الأحيان رغبة شديدة في التخلص من هؤلاء القوم: الأشخاص الذين لا ينفكون يقاطعون كل جلسة من جلسات العصف الذهني بالنقد، وتبين عيوب الاقتراحات المطروحة جميعها، واستهجان الخيارات كافة. تجلى الطريقة الوحيدة لردع هذا النمط المثير للسخط، في تحديه استنباط فكرة إيجابية: «لقد أوضحت لنا يا سوزان، أسباب اقتناعك بعدم جدوى هذه الأفكار جيداً. ما الحل الناجع في رأيك؟».

### **كيف تحمل المتهم على إجهاض أقواله؟**

أتذكر ذلك الولد الذي جلس في الصف الأخير، وأخذ يدللي بتعليقات ساخرة حول سائر أقوال المعلم، بصوت خفيض يحول دون سماع المعلم

## معالجة النزاع ضمن الفريق

التعليق؟ تعامل مع هؤلاء الأشخاص بالطريقة ذاتها التي اتبعها المعلم الحاذق: «عذراً يا جون، لم أسمع تعليقك. هلا أعدت قوله رجاء؟ إذ لا أحب أن تقوتي أي مشاركة من أحدكم». وسيؤازرك معظم أفراد الفريق، لإدراكهم الطبيعة الهدامة لحملة الهمسات هذه، وسيسرورون بوضع حد لها.

### كيف تزحزع عنيداً عن موقفه؟

يوجد هؤلاء في أغلب الفرق: هم شخصيات لا ترحب في وقوع أقل تغيير. فإذا كانت مخاوفهم حقيقة، وجب عليك معالجتها. لكن لا بد من حلول وقت ينحتم فيه على الفريق الشروع في العمل. في تلك الحالة، وجهه بطيء، الحركة هذا في منحى معاير: أعرض عليه طرح الموضوع على المدير التنفيذي الأعلى (مع إعلام صاحب السلطة هذا سابقاً بحقيقة الموقف)، أو تخلص من الشخص المعارض نهائياً بتوظيفه في مشروع منفصل خاص به.

### كيف تعدل موقف الملاوح الذي يحلق خارج السرب؟

يوجد دوماً أشخاص ذوو قضايا أو احتياجات أو مشكلات مهمة يصعب إسكاتهم. إذ يستمرون في جر الحديث خارج المسار الذي تحاول اتباعه. وهنا، يجب عليك إظهار الحزم. تحمل مسؤولية اللوم بنفسك، وعدل اتجاه الحوار: «أسف يا إد، لا بد أنني لم أفلح في وضع تعريف جيدٍ لذلك الموضوع. إن ما نتحدث عنه حقاً هو...».

## التغلب على النزاع في الفريق

حين تواجه سلوكاً يعكر صفو عمل فريقك. اعترف بالمشكلة أو الانفعال الكامن وراء ذلك السلوك، واطلب الكف عن ممارسته. وستجد أن معالجة المشكلات المعقولة الأعمق، سيزيل الحاجة إلى السلوك الشاذ على المدى البعيد.

### **قراءات إضافية**

*Communication Skills for Surviving Conflicts at Work* by  
Janice Walker Anderson, Myrna Foster-Kuehn, and  
Bruce Converse McKinney (1999, Hampton Press, 187  
pp.)



## ما سبب امتناع أعضاء الفريق عن التعبير عن آرائهم؟ وكيف السبيل إلى الحل؟

ماتيزن كرو

في الوقت الذي يتزايد عدد الشركات التي تعتمد على عمل الفريق بوصفه أداة رئيسة لآحداث التغيير، لا بد أن يشعر المديرون بحاجتهم إلى فهم أعمق لدیناميکيات الفريق.

وتشير الدراسات العملية أن أمامهم الكثير ليتعلمهون. ففي دراسة أجرتها شركة ميركر للاستشارات الإدارية، وشملت 179 شركة، أكد 69% من الشركات، التي استخدمت الفرق على نطاق واسع، أنهم خططوا لزيادة اعتمادهم على العمل التعاوني في السنوات الثلاث اللاحقة. ومع ذلك، تبين للقائمين بالدراسة أن 23 فقط من الـ 179 شركة هي شركات ذات فرق ممتازة الوظائف. فما سبب عجز البقية عن إحراز نتائج مماثلة؟ تشير إحدى الدراسات التي أجرتها

الأساتذة: بول مولفي من جامعة ولاية كارولاينا الشمالية، وجون فيفا من جامعة كونيكتيكات، وبريسلا إلساس من جامعة كلارك، إلى احتمال وجود سبب واحد على الأقل، وهو عجز أعضاء الفريق عن التعبير عن اختلافهم في الرأي بفاعلية.

### بعض أسباب الانسحاب

أجرى مولفي وفيفا والساس مقابلات مع 569 مديرًا لاكتشاف أسباب انسحابهم من نقاشات الفريق وعملية صنع القرار، فكانت الأسباب الستة الآتية هي الأكثر شيوعاً، وقد رُتبَت بدءاً بأكثرها تواتراً:

#### 1. وجود شخص خبير:

في الحقيقة، لا حاجة إلى حضور أعضاء الفريق ومع أحدهم مقدار كبير من المعلومات حول موضوع معين أو مشكلة محددة، يرجح أن يسلمه زمام الموضوع بوصفه رد فعل طبيعي من قبلهم.

من المؤسف أن قرارهم هذا يفلح حقيقة تظهر وجود نزعات فردية لدى أفضل الخبراء، من شأنها التسبب في حلول ناقصة.

#### 2. عرض نقاش ماتع: لكنه ثانوي:

أشار ستيفن كوفي وآخرون إلى أن «الجيد» هو عدو «الأفضل». أي، في حين تقدر الصعوبات التي تواجه الأشخاص عند الاختيار بين قرارين: أحدهما سين والأخر جيد، تزداد الصعوبات كثيراً عند

## ما سبب امتناع أعضاء الفريق عن التعبير عن آرائهم؟

الاضطرار إلى التفريق بين الجيد والأفضل. وهكذا، عندما يواجه الفريق نقاشات تفضي إلى أي نتيجة، فقد يتبنى حلًّا معقولاً ظاهرياً مشكلة معينة، عوضاً من البحث الدقيق عن حلول أخرى يحتمل أن تكون أكثر جودة.

### **3- نقص الثقة بقدرتهم على الإسهام:**

قد يتضاءل احتمال مشاركة الأعضاء الجدد في حل المشكلات التي تواجه الفريق، بسبب جدتها في نظرهم. لكن لا تفترض أن الزمن يضمن تلاشي هذه الظاهرة؛ إذ يعجز الأعضاء المتمرسون عن بناء الثقة اللازمة للتعبير عن وجهات نظرهم، ما لم تُستخدم أساليب صحيحة لتشجيعهم على ذلك.

### **4- رؤية القرار على أنه قليل الأهمية أو خاًو من المعنى:**

إذا شعر أعضاء الفريق بضعف تأثير موضوع معين في وحدة العمل الخاصة بهم، قلًّا احتمال تقديمهم للمعطيات المطلوبة لتقدير توجه الفريق.

وقد تتدحرج الحالة إلى حد تعبير الأعضاء عن اهتمامات بعيدة جداً عن جداول عملهم. ومن ثم تندو المجتمعات أكثر كفاءة وأقل فاعلية.

### **5- الضغوط من الآخرين للالتزام بقرار الفريق:**

إن التوصل إلى إجماع لا يعني دوماً تحقيق التوافق التام. وبالرغم من ذلك، يمكن أن يبدأ الضغط، للإجماع على تأييد فكرة معينة.

## التغلب على النزاع في الفريق

في مرحلة مبكرة من العملية، وتزداد شدته تدريجياً مع نمو الحاجة إلى إثبات التقدم. وقد يصل الأمر إلى حد قيام الفريق تلقائياً بتعيين حارس أو «مدافع عن الإجماع». وظيفته حماية المجموعة من الأفكار أو الآراء التي تعكر هذا الجو.

### ٦- وجود خلل في مناخ القرار:

من الجائز أن يستدلّ أعضاء الفريق على شعور الآخرين باللامبالاة أو الإحباط أو التشويش، في المراحل التكوينية لعمل الفريق، وهذا أمرٌ طبيعيٌّ مادامت المسؤوليات والمهام في طور الصقل والتضييق. لكن بعض الأعضاء قد يعدون هذه الحالة من الفوضى بإشارة للحد من مشاركتهم.

### وما العمل؟

كيف تستطيع إذاً، بصفتك قائد الفريق، تلقين الآخرين فن المشاركة، أو الشناق - وهو الأهم؟ ما السبيل إلى تحريضهم على التعبير عن وجهات نظرٍ متباعدة، بطريقةٍ تثير الحوار وتمضي بقرارٍ هو الأفضل؟

عموماً، أنت بحاجة إلى تغطى مفهوم التعارض بصفته «ارتكاسياً» - نظرة الناس إلى استجابة الآخرين لأفكارهم، وتفسيرها على أنها مواجهة شخصية. فالتعدي الذي يبرز أمامك يتمثل في جعل النقاش «تحريضياً»، قدر المستطاع. حاول غرس شعورٍ يخلو من تهديد عمليات

## ما سبب امتناع أعضاء الفريق عن التعبير عن آرائهم؟

النقاش التي تدور في الفريق منذ البداية. ولعل الخطوة الأبرز هنا تجلى في حث الأعضاء على إجهاز آرائهم، ومن ثم الإطراء على إسهاماتهم بالطبع أو بغيره من وسائل التشجيع. ومن المفيد أيضاً إجراء نقاش مفتوح حول الأمور التي تزيد فاعلية الفريق، وتلك التي تعيقه. لكننا لا نستطيع تجاهل وجود خطوات أخرى أقل وضوحاً يمكن اتخاذها أيضاً.

**أوضح الأهداف التي تسعى إلى التعاون مع الآخرين على تحقيقها**

ابداً بالطلب من الأعضاء تحديد أولويتهم في الحالة الراهنة؛ كما يوصي أندريله هوشنسكي، أحد كبار المحاضرين في كلية إدارة الأعمال في جامعة غلاسغو. ويتبع ناصحاً: ثم أعد قائمة بالأعمال التي قمت بها في سبيل تحقيق ذلك الهدف. بعد ذلك، بين الفجوة أو الفارق بين الاثنين، بناءً على المعلومات التي حصلت عليها. يُعد الجدال حول التكتيكات مضيعة للوقت، مالم يتشارك الجميع في الأغراض عينها: لذا دون هذه الأغراض إن اقتضت الضرورة، لكن توثق من المشاركة فيها والإقرار بها قبل الاستعداد للبدء بالعمل. فعند إعداد مخطط واضح للأهداف المرجوة، تضع لنفسك قاعدة إجماع آمنة تستطيع الاستناد إليها حين تشتد حدة المواجهة. إضافة إلى ذلك، يفيد تدوين الأهداف في إتاحة الفرصة للأعضاء الخجولين في الفريق، لعرض الأفكار دون الحاجة إلى التعبير عنها جهاراً.

### كيف تكشف الخطر الذي يتعرض له فريقك؟

يداً لك شك في وجود قضايا امتنع أفراد المجموعة عن التعبير عنها، لكن لست متيقناً بعد. ووفقاً لما ورد في كتاب The Abilene Paradox: Management of Agreement، المؤلف ج. ب. هارفي، إن وجود أي من الحالات المذكورة لاحقاً ينبع بصلة شوكك:

- وجود نزاع داخل المؤسسة، وظهور علامات الإحباط والوهن والتعاسة على أفراد المجموعة عند محاولة إيجاد علاج له. فقد يتتجنبون الاجتماعات الهدافة إلى مناقشة هذا النزاع، وصولاً إلى حد الابتعاد عن المكتب أطول وقت ممكن. أو يمكن أن يفتشوا عن عمل آخر.
- توجيه اللوم في وقوع المأزق إلى القائد أو المجموعات الأخرى من قبل أفراد الفريق.
- عقد لقاءات تتضمن مجموعات فرعية صغيرة من الأصدقاء أو الزملاء، في أثناء تناول الفداء أو احتساء القهوة: لمناقشة المشكلات المتعلقة بالمؤسسة. وهذا ينبع بوجود تضارب في الآراء حول سبب المتاعب وسبل حلها. وتبداً معظم الأقاويل بتوكيد من قبيل: «يجب علينا أن...».
- تراجع حماسة الفريق في أثناء الاجتماعات التي تتضمن أشخاصاً من مجموعات أخرى بفرض مناقشة المشكلة، أو التعبير عن آرائهم بمعضلات مبهمة، أو تغيير مواقفهم لتناسب تلك التي تبناها الآخرون.

## ما سبب امتناع أعضاء الفريق عن التعبير عن آرائهم؟

● تطرق مسامعك أرباء عن خبر تذمر الأعضاء، بعد خروجهم من المجتمعات بهذه، أمام زملائهم المؤمنين من أنهم لم يعبروا عن رغباتهم بصرامة، لكنهم كانوا واثقين - ولأسباب عديدة - أن أحداً لن يتقبل مقتراحاتهم أو تعليقاتهم.

إن بدا هذا شيئاً بالأمور التي تجري في مؤسسات كثيرة في معظم الأحيان، كنت على حق مجدداً. هذا وإن معظم العاملين في أكثر المؤسسات يتمتعون عن التعبير الصريح عن آرائهم.

### اعرض وجهات نظرٍ غرضها جمع المعلومات

يقترح إيرا تشارليف، مؤلف كتاب The Courageous Follower طرح «أسئلةٍ شبه متوقعة» على المجموعة. وإليك بعض الأمثلة:

«ماذا سيكون رد فعلك على موضوع \_\_\_\_؟».

«أيُحتمل أن تتعارض مع قيمنا فيما يخص \_\_\_\_؟».

«كيف يمكن ل\_\_\_\_ مقاطعة تحقيق ذلك؟».

«كيف سنرد على اتهامنا ب\_\_\_\_؟».

«ما البدائل التي قد يرغب مالكو أسهم الشركة في أخذها في الحسبان؟».

«بماذا سنجيب إن سئلنا عن الخيارات الأخرى التي ناقشناها، وسبب استبعادنا إياها؟».

## التغلب على النزاع في الفريق

إن الغاية من طرح هذه الأسئلة هي إتاحة الفرصة للمجموعة: لإحداث تغيير طفيف في منظورها، وحثها على التقويم النقدي للموضوع، ومساعدتها على تفادي التخاذل الارتكاسي.

### **نضب نفسك في منصب المعارضة**

يُعد أداء هذا الدور نموذجاً فائق الفاعلية لتقديم وجهة نظر معاكسة: لكونه يرتفع بالتعارض فوق المستوى الشخصي. يقنن من فهم الأفراد أداءك لهذا الدور، والداعم وراءه. فأنت موجود لتبين مجالاً للحوار، ولتحدى الافتراضات والاستنتاجات، أملأاً في تقديم وجهات نظر بديلة: ليراجعها الآخرون. وينبغي تذكر أن ذلك هو منبع القوة التي تغذى الفريق.

وبمرور الوقت، قد يرتاح أعضاء الفريق لأداء الدور بأنفسهم. فدعهم يفعلون.

### **شجع الجميع على أداء واجباتهم المنزلية**

قبل إثارة ملحة التفكير لدى الفريق، ينبغي أن تبذل أنت وكل شخص آخر في المجموعة جهداً مناسباً - جمع بيانات داعمة، والتحدث إلى أشخاص مهمين، وغير ذلك.

فتسليح ذاتك بذخيرة من المعلومات الداعمة، يعني مصادقتك، ويقود إلى خوض نقاشٍ غني بالمعلومات.

## ما سبب امتناع أعضاء الفريق عن التعبير عن آرائهم؟

### كن لبقاً في تقبل النتائج النهائية

توثق من عدم معالجتك الجدل الدائر وكأنه حالة فوز أو خسارة. فهذه ليست آخر مرة تتضارب فيها وجهات نظر الزملاء في الفريق الواحد على الأغلب. ولا يجب أن تتعمنى حدوث ذلك. فإذا استطعت تعزيز سمعتك بوصفك شخصاً يحسن التعامل مع النتائج أياً كانت، سار الآخرون خلف لوانك.

### قراءات إضافية

**“How Teams Contribute to Profitable Growth” by James Down (June 1996, *Management Review Executive Forum*)**

**“When teammates raise a white flag” by Paul W. Mulvey, John F. Veiga, & Priscilla M. Elsass (1996, *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 1, 10 pp.)**

***Influencing Within Organizations: Getting In, Rising Up, Moving On* by Andrzej Huczynski (1996, Prentice Hall, 300 pp.)**

***The Courageous Follower* by Ira Chaleff (1995, Berrett-Koehler, 194 pp.)**

***The Abilene Paradox: Management of Agreement* by Jerry B. Harvey (1974, *Organizational Dynamics*, Vol. 3, 318 pp.)**





## الفريق

### حل مشكلة تراجع الأداء في السنة الثانية

ريبيكا م. سوندرز

تشرع معظم الفرق المؤلفة حديثاً -المتعددة الوظائف، الذاتية الإدراة، وغير ذلك- عملها ملائى بالحيوية. فالأعضاء توافقون إلى تحقيق أهداف الفريق: يحضرون إلى الاجتماعات في وقت مبكر، ويؤدون مهامهم على أكمل وجه، ويبقون حتى وقت متأخر لمناقشة الموضوعات المختلفة. لكن هذه الحال تتبدل بعد عام أو اثنين: وها هم يتأخرون عن الاجتماعات أو يغيبون عنها، وإن حضرتها أجسادهم غابت عنها أذهانهم. حتى عندما ينجز الفريق بعض مهامه، تبقى فاعليتها أدنى كثيراً من تلك التي حققها في السنة الأولى.

يملك الأشخاص الذين امتهنوا دراسة الفرق معرفةً جيدةً بهذه المشكلة: ويطلقون عليها اسم «تراجع الأداء في السنة الثانية»، أو «أزمة منتصف عمر الفريق»، أحياناً. لكننا نستبشر خيراً إن علمنا بامكانية منع حدوث هذه المشكلة - أو معالجتها إن فات أوان تجنبها. وهنا يوصي الخبراء بالخطوات العشر الآتية:

## ١- ابتكر نظاماً لـ دعم الفريق

تذكر جاكلين شيرتون، مديرة شركة مطوري الادارة المؤسسية، واحدى مؤلفي كتاب *Corporate Culture / Team Culture* المؤسسات تأييدها قيمة العمل الجماعي قولًا، مع إخفاقها في تقديم مزيدٍ من الدعم: ما من أعمال واضحة يسعى الفريق للوصول إليها، ما من برامج لتقدير نجاح الفريق والاحتفاء به، لا أحد يكلف نفسه مشقة تعزيز قوة الفريق. لا تيأس إذا انطبق هذا الوصف على شركتك: إذ تستطيع معالجة المشكلة بوضع قواعد رئيسة في مرحلة تأليف الفريق. وتابع قائلةً: يمكن أن تشمل هذه القواعد موضوعات مختلفة منها: التبديل الدوري لأعضاء الفريق وواجباته، وفيها قيادته، والإعلان عن أبرز الأحداث المهمة التي واجهت الفريق، ومكافأة جهود الأفراد، ووضع معايير تمكن الفريق من تقديم تقدمه، وصولاً إلى العملية التي تتبع للفريق المتعدد الوظائف اتخاذ قرار بحل نفسه، عندما يؤمن أفراده أن لا جدوى لوجوده. وتضيف: «تستمر حياة الفريق أمدًا طويلاً في أغلب الأوقات: لأن أحدًا لم يخبره عن نقطة النهاية».

## ٢- سلط الضوء على تقدم سير الفريق

تؤكد ديبورا هارينتون - ماكين، مؤلفة كتاب *Keeping the Team Going: A Tool Kit to Renew & Refuel Your Workplace Teams*، أن قلة اهتمام الادارة قد تؤدي بحياة الفريق: لأنها تقود أعضاءه إلى طرح السؤال الآتي: «لماذا نفعل هذا؟»، وتقترح على راعي الفريق

## **الفريق**

---

التصريف منذ البداية كمشجع ووكيل إعلامي للفريق، فيذيع أنباء إنجازاته. ويخضر اجتماعاته الدورية كنوع من التعبير عن دعمه إياها.

### **3- لقن أعضاء الفريق مهاراتٍ جديدة**

إن إتاحة الفرصة للفريق لتلقي تدريبٍ إضافيٍ من شأنه بث الحركة فيه. وفقاً لاستنتاجات فلورنس ستون التي شاركت في تأليف كتاب **High – Value Manager: Developing the Core Competencies Your Organization Demands** المحرّكات (NUMMI). وهي مصنوعٌ تشاھر شركتا جنرال موتورز وتويوتا ملكيتها، إلى فرقها ذاتية الإدارة مسؤولية تدريب بعضها بعضاً. إضافة إلى تحديد أفضل تدريبٍ يناسب الموظفين الجدد. وقد وصفت هذه الشركة التي كانت ملكاً لجنرال موتورز وحدها يوماً بـ «أسوأ مصنع في العالم»؛ وذلك من قبل أحد مدیري جنرال موتورز ذاتها. أما اليوم، فتُعد نموذجاً لفوائد المؤسسة ذات الأداء الرفيع والعلاقات التعاونية بين الموظفين. وقد ورد على لسان مايكل ج. دامر، وهو مدير العلاقات المشتركة والشؤون العامة في الشركة: «إذا وكلت إلى الفريق مهمة - ومسؤولية - تدريب الأفراد بأفضل طريقة ممكنة للقيام بالعمل، ضمنت له النجاح».

### **4- حدد أهدافاً جديدةً للفريق**

إن حرمان الفريق من التوجيه المناسب، يعرضه للعمل على أداء مهامٍ وثيقة الصلة بـ «استراتيجية المؤسسة» قبل عام من الوقت الحاضر.

## الغلبة على النزاع في الفريق

ولتجنب هذا الوضع، يجب عليهم مراجعة المهمة بانتظام في ضوء التبدل الحاصل في أولويات المؤسسة. ويدرك هيرمان ميلر، وهو صاحب مصنع لأناث المكاتب، إلى حد تطبيق جلسات إستراتيجية، الحقيقة الافتراضية، على عمال المصنع. وهكذا يطلع الموظفون على احتياجات المؤسسة قبل تأليف فريق، بما يتاسب والمبادرات الإستراتيجية الجديدة. المقابل، قد يتوقف الفريق عند مستوى معين: على حد تعبير هارينتون - ماكين، وعلى سبيل المثال، تدهور حماسة أحد الفرق التي درستها، وهو فريق تمريض مختص في طب الأطفال، بعد مرور 18 شهراً على بدء العملية. كانت المجموعة قد تحسنت على نحو ملحوظ من ناحية الإنتاجية، وتنظيم جداول العمل، والعناية بالمرضى، لكن أعضاءها يطلبون أهدافاً جديدة وأرفع مستوى الآن. في هذه الحالة، يتعمل الفريق ورائمه مسؤولية استباط أهداف جديدة.

يمكن أن يكون نقص الرغبة من قبل الإدارة أمراً مدمراً.

## 5- حسن العمليات والإجراءات التي يقوم بها الفريق

بمرور الزمن، تدهور نوعية اجتماعات الفريق - كما تؤكد ستون، وهي مؤلفة ومتعددة عن موضوعات الإدارة - فينسى الأفراد الإرشادات التي وضعوها في بداية مهمتهم، ويعقدون الاجتماعات دون

## الفريق

---

خطة واضحة. ويهدرن مزيداً من الوقت في القول بدل الفعل. ويضعف دافعهم لحضور الاجتماعات: لأنهم يجدون أنفسهم مصنفين إلى زملائهم الذين يكثرون من الكلام الرتيب ويقللون من التنفيذ. وعند الوضع في هذه المشكلة، يحين الوقت المناسب لمراجعة الإرشادات التي وضعت في مرحلة تأليف الفريق: فقد يحتاج الأعضاء إلى توكيد بعض القواعد الأساسية القائمة، أو إضافة أخرى جديدة لمواجهة المشكلات التي يتعرض لها الفريق.

### 6- دور المهام بين أعضاء الفريق

تعمل شركة بيكر إنترناشونال في مجال تصنيع أدوات الرعاية الصحية، ومعدات التصوير الشعاعي خاصة. وتعتمد الشركة على الفريق والعمل التعاوني اعتماداً كبيراً: بحسب تأكيد جورج دبليو. غوتشول، المدير العام لإدارة الجودة. لكن هذا الاعتماد على الفرق أدى في النهاية إلى إنهاك أعضاء الفريق، وتحميلهم فوق طاقتهم. وقد أثْفت الفرق بحسب الحاجة، وضم كلّ منها ستة أعضاء أو أقل، مما جعل طلب وقت الموظفين مهماً. وسرعان ما أجاد الموظفون مهماتهم ضمن الفريق، لكنهم، وبمرور الزمن شعروا بالملل وفقدوا الاهتمام. أما الحل الذي ابتكرته بيكر فكان: تعاقب الأفراد على أداء أعمال الفريق الواحد ووظائفه كلها، مع استخدام القرعة لتحديد مهام كل فرد. ويضيف غوتشول: «بالإضافة إلى الحفاظ على مستوى الاهتمام عالياً والمعنويات مرتفعة، يعمل هذا النظام بوصفه نظام شهادة غير رسمي

## التغلب على النزاع في الفريق

للموظفين كافة، ويضمن لهم تعرضاً متعددأً على أتم وجه: لإتقان مجموعة من الوظائف ضمن عملية الإنتاج».

### **7- جد ثقافة تقدر قيمة العمل التعاوني**

في شركة شابارال لصناعة الفولاذ، تولى الفرق مسؤولية تحديد المواد والمعدات الضرورية لإنجاز مهمة محددة. تقول دينيس بيتشر نائبة رئيس مجلس الإدارة، معتبرة عن الاتجاه الذي يحافظ على فريق الشركة مشحونة بالطاقة: «من الشخص الأقدر على تحديد أفضل الطرق لأداء العمل من موظفينا؟». ويبرز لدينا اتجاه مماثل في مصنع ترينتون لتصنيع الشراب لصاحبته ميلر بريونغ، وفقاً لتصريحات دانييل إي. ريك، مدير فريق الموارد البشرية في الشركة. ويردف ريك قائلاً: اعتادت الفرق توظيفها في مهام «قليلة الشأن»: الأمر الذي يضعف معنويات الأفراد وحماستهم للقيام بمبادرات جديدة. بعد ذلك قرر ميلر تنظيم المصنع كاملاً في فرق ذاتية الإدارة. ومن ثم تكليفهم بالقيام بعمليات رئيسة: بدءاً بالتصنيع وانتهاءً بالتوزيع. وهكذا، يعرف الموظفون أن الفرق تؤدي دوراً حيوياً في عمل المصنع، وتبقى حماستهم عالية.

### **8- عوض الفريق عن عمله الإضافي**

إن الانتماء في الفريق معناه عادةً العمل ساعات إضافية، سواء لاتمام مهام الفريق، أو لحضور الاجتماعات، إضافة إلى إنجاز العمل المنتظم. ونتيجة الساعات الطوال التي يقضيها الفريق في العمل، يتوقع

## الفريق

الأعضاء الحصول على تقدير مالي إن نجعوا في أداء المهمة إذا انطوت مهمتهم هذه على جانب مالي خاص. فإذا حرموا من هذا التقدير، ضعفت رغبتهم في التفرغ للعمل ساعات إضافية في العامين الثاني أو الثالث. فضلاً عن ذلك، كلما ازدادت مكافأة الأعضاء على إسهاماتهم، قوي دافعهم لبذل المزيد من الجهد. ففي شركة موتورولا مثلاً، يحدد الفريق مكافأة أعضائه الأفراد: حتى إنه يتبع قرارات تتعلق بتوزيع المكافأة. وتبدأ معظم الفرق بمعايير للمكافأة قائمة على أساس 80% للعامل الفردي، و20% للعامل التعاوني. ثم يتقدمون نموذجياً لتصبح النسبة 50 - 50، وهو الحد الأقصى المسموح به في الشركة.

ـ مد الفريق بنسخة جديدة - مهما كانت أهميته -  
ـ يصنع العجائب أحياناً.

### 9- توثق من اشتراك أعضاء الفريق في

#### صنع القرارات

تبدو مسألة الوصول إلى المعلومات التي يحتاجها الفريق، لإنجاز مهمته، أمراً يسيراً لفرق الحديثة. لكن، ومع تحول الانتباه إلى المبادرات الأحدث، ينسى المديرون تتبّعه الأعضاء لفرص أو تحذيرهم من الصعوبات. وبعد فوات الأوان، يحصل الأعضاء على المعلومات التي كانت ستؤثر في خلط الأداء الخاصّة بهم، وينتابهم الشك في مقدار

اهتمام المؤسسة بجهودهم. في هذه الحالة، من الضروري أن يحصل قائد الفريق على التزام من رؤسائه المديرين، لضمان تدفق ثابت للمعلومات. وعلى سبيل المثال، يجري هيرمان ميلر مراجعات شهرية لعمل شركته. توفر لفرق المتعددة الوظائف ذاتية الإدارة، والمعلومات الضرورية المتعلقة بالتطورات التي حققتها المؤسسة في مجالات جودة المنتج، والخدمات، والأسهم، والاقتراحات، وتوفير النفقات، وغيرها.

### **10- استعن بعناصر من خارج الفريق لده بالحيوية**

تستطيع تبديل واجبات الفريق بالتناوب. وتستطيع تبديل أعضائه بالتناوب أيضاً. فالنسخ الجديد يصنع العجائب أحياناً. وتقترح هارينتون ماكين، وهي خبيرة في شؤون إدارة الفريق، وتعمل لحساب شركة نيو دايركتشنز للخدمات الإدارية في بينيتون - فيرمونت، أن باستطاعة قائد الفريق تغيير ديناميكيات فريقه ذي الأداء المترابع، عبر استقبال بعض الزوار في الفريق - كالمديرين الأرفع مقاماً أو الزبائن مثلاً. وفي الواقع، قد ترغب بعض الفرق في ضم مندوب للزبائن إلى طاقمها. كذلك يعد عقد اجتماعات مع فرق أخرى، سواء من داخل المؤسسة أم من مؤسسات أخرى مماثلة، وسيلة أخرى للتعريف على استنباط أفكار جديدة، ولإعادة شحن المجموعة بالطاقة: على حد تعبيرها.

والخلاصة الأهم؟ ينبغي تجنب أعضاء الفريق الضجر والإحباط والغضب: علماً بأنه توجد أساليب معينة يمكنهم اتباعها - كمجموعة-

## الفريق

---

لضبط التدهور في المناخ. أو أزمة منتصف عمر الفريق. والأفضل من ذلك، يستطيعون منع وقوع المشكلة أصلًا. عبر بناء بنية تحتية تحافظ على حيوية الفريق طوال حياته.

## قراءات إضافية

*Building a Dynamic Team: A Practical Guide to Maximizing Team Performance* by Richard Y. Chang (1994, Jossey-Bass Publishers, 105 pp.)

*Building Productive Teams: An Action Guide and Resource Book* by Glenn H. Varney (1989, Jossey-Bass Publishers, 170 pp.)

*Compensation for Teams: How to Design and Implement Team-Based Reward Programs* by Steven E. Gross (1995, AMACOM, 336 pp.)

*Corporate Culture/Team Culture: Removing the Hidden Barriers to Team Success* by Jacalyn Sherriton and James L. Stern (1996, AMACOM, 215 pp.)

*Don't Fire Them, Fire Them Up: A Maverick's Guide to Motivating Yourself and Your Team* by Frank Pacetta (1995, Fireside, 288 pp.)

*40 Tools for Cross-Functional Teams: Building Synergy for Breakthrough Creativity* by Walter J. Michalski (1998, Productivity Press, 165 pp.)

*Keeping the Team Going: A Tool Kit to Renew & Refuel Your Workplace Teams* by Deborah Harrington-Mackin (1996, AMACOM, 230 pp.)





## إدارة التواصل ضمن الفريق الافتراضي والفريق المتنوع العناصر

يرجع الفضل إلى النزاعات الديموغرافية، وتقدم تقنيات الاتصالات، في ازدهار الفرق الافتراضية والفرق المتعددة الأجيال في عالم العمل. فكلّ من هذين الصنفين يضع المديرين أمام تحديات خاصة.

ستتعلم في هذا الفصل أهمية فهم وجهات النظر المميزة للأجيال المختلفة، والعوامل المحرّكة لها - لتبني أسلوب التواصل والإدارة المناسب لكلٍ منها: بغية الحصول على أفضل النتائج. وستجد توصياتٍ تساعدك على ترسیخ إحساسٍ شديد بالالتزام، والغاية المشتركة في الفرق الافتراضية - وهو أمرٌ تزداد صعوبته في المجموعات التي يندر اللقاء الشخصي بين أفرادها، أو ينعدم كلياً.





## تحفيز الفريق المتعدد الأجيال

ديفيد ستوفر

في الفيلم السينمائي الذي حمل اسم «بيغ»، وأنتج في العام 1988. يقوم الممثل توم هانكس بدور فتى للبيسبول يدعى جوش باسكين. يرتفع مسرعاً درجات السلم الوظيفي في مصنع للدمى؛ لكونه احتفظ برؤيته وعقليته الفتيتين. بعدما تحققت أمنيته في أن يُشعر، وتودع روحه جسد بالغ.

على الرغم من مبالغة الفيلم «بيغ»، في توسيع الفروق بين الأجيال. إلى الحد الذي يتجاوز حدود العقل، فإنه يكشف عن الفوائد التي يمكن للمؤسسات جنيها، إذا ما نجحت في التواصل مع الأجيال المتعددة؛ لستفادة من وجهات نظر موظفيها جميعاً ومواهبهم. وبين الفيلم الشكوك وحالات الاستياء والإرباك التي يعتمل وقوعها: نتيجة الأحكام النقدية لأفراد أحد الأجيال على نموذج سلوك أفراد جيل آخر، ونمط تفكيرهم.

## إدارة التواصل ضمن الفريق الافتراضي والفريق المتعدد العناصر

فإذا كنت مثلاً أحد أفراد جيل حقبة ازدهار المواليد (41 - 58 سنة على وجه التقرير)\*، فقد ترى أن أفراد جيل إكس (40 - 24 سنة تقريباً) كسالى وأنانيون، ويسهل الإشراف على عملهم بمقدار سهولة العناية بالقطط. وإذا كنت من جيل إكس، فقد تتظر إلى أفراد جيل حقبة ازدهار المواليد كأشخاص تقليديين، وكثيري المطالب، وجامدين في إبداعهم وحبهم للمرح.

وإن كنت من الجيل الصامت (58 عاماً أو أكثر)، فقد تصاب بالهلع مجرد التفكير في التقاعد، وترك المؤسسة التي تعمل فيها بين يدي أحد أفراد حقبة ازدهار المواليد، وجيل إكس، والقوة العاملة المستجدة -أي جيل واي (نحو 23 عاماً أو أدنى) - بسبب افتقار ذلك الخليط من الأجيال المتعاقبة كاملاً إلى روح الإيثار، والتفاني في الالتزام بقضية مشتركة مكنته وزملاءك من النهوض بالمؤسسة إلى موقع متميز.

لقد ازدادت مخاطر هذا التصنيف العمري للأجيال الأخرى على المؤسسات في وقتنا الراهن: ويرجع سبب ذلك إلى تزايد اختلاط الأجيال المختلفة في حيز العمل بمرور الزمن:

● ازدياد عدد العاملين الذين يبقون في وظائفهم بعد سن التقاعد التقليدي، أو يعودون إليها بعد تركها.

● ازدياد سرعة ارقاء صفار السن من العاملين درجات السلم الوظيفي في الشركات.

---

\* الأرقام مصححة في العام 2004 - المترجمة.

• التخلّي عن البنية الهرمية في كثير من الشركات، واسفاح المجال أمام البنى القائمة على عمل الفريق، التي تضم غالباً أشخاصاً متفاوتاً في الأعمار.

• التناقض الكبير لأهمية التقادم الوظيفي اليوم.

يقول بروك تولفان، الرئيس التنفيذي لشركة رين ميكروتكنولوجيز المختصة في الاستشارات الإدارية، في نيو هيفن - كونيكتيكت: «أتّسّم ذلك النظام بالبساطة؟»، «اعتماد الموظفون الأكبر سنّاً تسلّم زمام السلطة: لينفذ زملاؤهم الأصغر سنّاً تعليماتهم. لكن ذلك بات من الماضي». وحل محله حيز عمل أكثر تعقيداً، يفرض على المديرين التمتع بالحساسية تجاه الموضوعات المتعلقة بالعمر، حتى يصبحوا فاعلين. تضع تلك المسألة اللجنة المسؤولة عن تكافؤ فرص التوظيف (EEOC)، في الولايات المتّحدة الأمريكية أمام تحديين: إذ يجب عليها إيجاد حل للطلب المتزايد على التمييز القائم على مبدأ السن - وفقاً لرؤيتها كاري. م. دومينغوز - والاهتمام بالخلط العمري لبنيتها الداخلية في آن معاً. كما يؤكد دومينغوز: «فقرابة 40% من القوة العاملة في اللجنة يوشكون على بلوغ سن التقاعد»، «وستقفز هذه النسبة لتجاوز الـ 50% في السنوات القليلة الآتية: الأمر الذي يجعل من إيجاد وسيلة لدمج الأجيال الصاعدة، من جيلي إكس وواي، في جيل حقبة ازدهار المواليد وغيره ضرورة لا خياراً».

وهكذا يتضح لك -عزيزي المدير- المضمون الرئيس لحيز العمل، المكون من أفراد ينتمون إلى أجيال عمرية مختلفة: كلما ازدادت استيعابك

## إدارة التواصل ضمن الفريق الافتراضي والفريق المتعدد العناصر

التركيب الفريد للعوامل المحفزة لكل جيل، تحسن استخدامك تلك الدوافع، وحصلت على أفضل مجھود جماعي متکامل.

### **التوافق بين وجهات النظر المختلفة للأجيال المختلفة**

يتميز أفراد كل جيل بخصائص فريدة، ويكتسبون آراءهم ومعتقداتهم ودوافعهم الخاصة نتيجة مرورهم بمجموعة مشتركة من الظروف والأحداث، في أثناء حقبة زمنية معينة. فالجيل الصامت وحده شهد في سنوات نشأته الحرب العالمية الثانية، وزمن الاكتتاب العظيم (ضمن مؤثرات أخرى كثيرة). ووحدهم أفراد حقبة ازدهار المواليد عاشوا تجربة اغتيال الرئيس كيندي، وحرب فيتنام. في حين أثر وباء الإيدز، والاغتيالات من نوافذ السيارات في جيل إكس.

لا تفرض التجربة المشتركة اتجاهات مشتركة وسط أفراد الجيل الواحد كلهم، لكنها تعني ميل الأشخاص المتماثلي الأعمار إلى التأثر بعوامل معينة، عبر حياتهم الشخصية والمهنية. ومن ثم يمكن أن يقع المديرون في خطأ استخدام أحد أكثر النماذج شيوعاً لديهم: لاكتشاف كيفية تحفيز الشبان الأصفر سناً. وفي هذا الخصوص تذكر كلير رينز، رئيسة شركة الاستشارات الإدارية خاصتها، ومقرها دنفر: «نعود بذاكرنا عادة إلى الأشياء التي رغبنا فيها حين كنا في مثل سنهم. لكن ذلك عديم الجدوى: لأنه يسير بنا في اتجاه خاطئ». فتجربتك الشخصية -بصفتك مديرًا- مهمة، لكنك يجب أن تدرك أنها تأثرت كثيراً بالاتجاهات والأحداث الخاصة التي عاصرها جيلك. ويفوكد عالم النفس هان كارب،

## تحفيز الفريق المتعدد الأجيال

وهو أستاذ الإدارة في جامعة هامتون (هامتون، فلوريدا)، وأحد مؤلفي كتاب *Bridging the Boomer - Xer Gap*، في دفاعه عن الفهم المتبادل بين الأجيال: لا أقصد القول: إن على جيل معين تبني قيم الآخر، ولا فهمها. ويتبع قائلًا: «عوضًا من ذلك، تنشأ الإنتاجية والسلام من إدراك القيم المختلفة وأخذها في الحسبان، لا أكثر».

وكمثال على ذلك: وجد ديفيد ل. لارسن، وهو أستاذ شعبة الجراحة التجميلية ورئيسها في كلية الطب في جامعة ويسكونسن (ميلاوكي)، وزملاؤه أنفسهم يضيقون ذرعاً بسلوك الأطباء المقيمين واتجاهاتهم الملاوحة. ويعبر عن ذلك بقوله: «حين كان بعضنا يطلبون من أحد المقيمين تفزيذ عمل معين، كان المقيم يستفسر عن الغاية منه، أو يرفض أداءه ببساطة. كنا نختلف في القيم التي تبنيها. ووصل الأمر ببعضهم إلى استخدام أسلوب فظ لنصح مدربهم بالاسترخاء - إذ إنهم يجهدون ذواتهم في العمل».

فما كان من لارسن إلا أن استدعي رينز لإجراء نوع من التدريب حول الفروق بين الأجيال. وقد أتى هذا التدريب بنتائج ملموسة، حين أقر لارسن تغييراً ييدو ثانوياً في برنامج مناوبات المقيمين. «إذ أثار قراري هذا عاصفةً من الاحتجاجات، ولو حدث ذلك قبل تلقي برنامج التدريب، لقمعته بقبضةٍ من حديد. لكنني عوضاً عن ذلك، دعوت المقيمين جميعاً إلى اجتماعٍ لمناقشة برنامج العمل وكيفية إعلانه. وبعد مرور ثلاثة دقيقتين، عبروا عن ارتياحهم قائلين: «ذلك جيد». لم يكن ثمة اختلاف في البرنامج الذي اتفقنا عليه عن ذلك الذي سبق وأعلنته، لكن المقيمين شاركوا في عملية وضعه».

### **ما العوامل المحرضة للأجيال المختلفة**

ليس ثمة تطابق تام في الدوافع المحرضة لأي شخصين من الناس، لكن بعض الدوافع تُبنى على أساس الجيل الواحد. نقدم لك الآن النتائج التي أجمع فريق خبراء مجلة Harvard Management Update عليها فيما يتعلق ببعض الدوافع المميزة للأجيال المختلفة:

**الجيل الصامت (المتمرسون):** يفضل استخدام الصيغ الرسمية على تلك العامة: كال التواصل الشخصي، وعبر المكالمات الهاتفية المباشرة، عوضاً عن استخدام البريد الصوتي، أو الفاكس، أو البريد الإلكتروني.

اشرح لهم الأسباب المنطقية وراء أي إجراء تقوم به. واستخدم الصيغ التقليدية للتعبير عن تقديرك جهودهم - مثل دبابيس الزينة، وشهادات التقدير، والتقاط الصور التذكارية مع المديرين التنفيذيين الأعلى رتبة.

**جيل حقبة ازدهار المواليد:** اطرح سلسلة واضحة من الخطوات التي تقود إلى تحقيق هدف معين. صنع الأهداف والنتائج المرغوبة بمعضلات ترتكز على الأداء البشري. واترك هؤلاء الأفراد في فريق يعمل جماعياً؛ ثم إنَّ كلمات التشجيع تجدي نفعاً. أما إذا أردت إظهار تقديرك جهودهم، فاختُر صيغة ملحوظة على نطاقٍ واسع. كمقالة في الرسالة الإخبارية للشركة.

جيل إكس: تستطيع إرشادهم إلى الأهداف المرجوة، ولكن لا تمل عليهم كيفية تحقيقها. كفهم بمهام مركبة، واترك لهم حرية تحديد أولوياتهم بأنفسهم. تجنب استخدام العبارات التافهة والكلمات الطنانة. زودهم بالتنفيذية الراجعة الدورية والصريرة، مع تشجيعهم على التعبير عن آرائهم وردود أفعالهم. أما كلمات التشجيع، فقد تأتي بنتائج عكسية هنا. خصص لهم وقتاً للمرح، وكافئ عملهم بمنحهم إجازات إضافية.

جيل واي: أفسح لهم المجال للتعلم المستمر وبناء المهارات. استعلم عن أهدافهم الشخصية، واسرّح لهم ملائمة المهام التي كلفوا القيام بها للوصول إلى تلك الأهداف. أكِّد النقاط الإيجابية، وانظر إلى الجانب المشرق. كن مدرباً لهم أكثر منه رئيساً؛ واستخدم السبل غير الرسمية للتواصل معهم: مثل البريد الإلكتروني، واللقاءات العرضية الوجيزة.

### في الفريق

لا تتضاع الفجوة القائمة بين الأجيال في حيز العمل غالباً: الأمر الذي يزيد صعوبة تمييز الصراع القائم على أساس العمر أحياناً: على حد تعبير رينز. فمع تقدمنا في السن، تندو الخصائص المميزة الجيل الذي ننتمي إليه غير مرئية. تماماً كالأثير الذي نتنفسه. وهكذا، بعدهما نصبح جزءاً من القوة العاملة، ونبداً بالإشراف على الآخرين. نميل

## إدارة التواصل ضمن الفريق الافتراضي والفريق المتعدد العناصر

إلى عدم النظر إلى ملحوظات من قبيل: «إنه ليس عضواً في الفريق» بوصفها ترتكز إلى تقسيم عمرى: لكنها عادة تكون كذلك».

يقع المديرون في خطأ استخدام أحد أكثر السبل  
تواطراً التي اعتادوا على استخدامها: لاكتشاف كيفية  
تحفيز الشبان الأصغر سنًا.

تعد حاجة الشعور بالانتماء إلى فريق معين قيمة شائعة وسط جيل حقبة ازدهار المواليد، لكنها تصبح أكثر ندرة بالنظر إلى أفراد جيل إكس أو جيل واي، وهذا لا ينفي قابلية أفراد هذين الجيلين الآخرين للتحفيز: لكن دافعيتهم للعمل تزداد عند دعوتهم للقيام بعمل مستقل أكثر من اشتراكهم في مجهد جماعي. فمعظم أفراد جيل حقبة ازدهار المواليد ينظرون إلى المجهود الجماعي وكأنه لعبة كرة قدم - على حد تعبير زينز - حيث يتضادر فيه عمل كل فرد مع عمل الآخرين: لكنه في نظر أفراد جيل إكس أشبه بسباق المراحل: «سأبذل ما بوسعي - حين يحين دورني في المشاركة».

يسهل فرض المرء قيم جيله على الأجيال الأخرى على نحو يثير القلق: وفقاً لرأي وولي دولين، الرئيس التنفيذي لسلسلة مطاعم لا مادلين فرينش بيكرى آند كافيه، الوطنية في دالاس. «إذ من السهولة بمكان أن تسأل نفسك: «لم لا يستخدمون الطريقة ذاتها التي استخدموها في العمل؟». ذات مرة حدثتني مديرية من مديرى عام الشركة - تنتهي

## تحفيز الفريق المتعدد الأجيال

إلى جيل حقبة ازدهار المواليد - قائلة: «لا يسعني فهم الأمر. فهو لاء [الشبان] غير مستعدين لتنفيذ المهام التي نريد منهم تنفيذها». لكنها عبرت له لاحقاً عن الفائدة التي جنتها من المشاركة في حلقة دراسية لإدارة العاملين الأصغر سنًا. وهنا يردف قائلًا: «مع ذلك، سوف تحتاج إلى تتميمٍ مستدامٍ لها ولزملائها من المديرين على الأرجح: لازدياد صعوبة عملهم في الوقت الراهن».

كما يقول تولغان، الرئيس التنفيذي لشركة رين ميكروتكنونج: «لا يستجيب معظم الموظفين اليوم إلى المحفزات التقليدية»: «ومن ثم باتت البراعة الإدارية مشروعًا يتطلب ديمومة كبيرة، وغالبًا ما يكون وعي اختلاف المثل بين الأجيال العمرية المقاوطة، الذي حازته المديرة التي تعمل في شركة دولين، الخطوة الأولى في تنفيذه. ونكان نستطيع الجزم أنه يعزز لدى المرء وعي ذاته أيضًا. وعليك ما صرخ به دومينغوز: «لقد تعلمت الكثير عن جيلي بضافة إلى الأجيال الأخرى، مما جعلني أفكِر: «لا عجب أننا نتصرف على هذا النحو»».

أما الخطوة الذكية الآتية، فتتمثل في إشراك فريقك في هذه المعرفة التي بت واعيها. «وان إحدى أفضل الإجراءات التي يستطيع المديرون اتخاذها، هي عقد نقاش عام يتناول موضوع التحفيز؛ كما يقول رينز. فالبنية المؤسسية الأكثر تسطعاً، هي أكثر ملاءمة لمثل هذا النوع من النقاش. ولتحفيزِ مستمر للأجيال المتعددة، «فعمد العمل في مؤسسة كهذه، لا ترى منافسة علنية شديدة بين الموظفين للارتقاء بمناصبهم»؛ كما تقول كوني فولر، مديرة الموارد البشرية في شعبة التصنيع في شركة

## ادارة التواصل ضمن الفريق الافتراضي والفريق المتعدد العناصر

إيه تجي لنظم الاتصالات، التابعة لشركة لوست للتقارنة، ومقرها جنوا  
- إيلينوار، وأحد مؤلفي كتاب *Bridging the Boomer - Xer Gap*.

وتتابع قولها: «تبقى المسألة الأهم هي التدريب المستمر، والتنمية المستدامة، وتوافر المرونة لدى الأفراد: لمحاولة أداء أدوار جديدة. حين أتحدث عن هذه المظاهر المميزة للفريق، يومئن الشبان بروؤسهم: إذ لا يعيشون مطلقاً في وهم أنهم سيبقون في وظيفتهم ذاتها مدى الحياة، ويشعرن بضرورة عناية كل منهم بذاته. والمدير الذي يرى في إبعاد سبل لتعزيز هؤلاء الأشخاص تحدياً مثيراً لن يغدو في طليعة المديرين، للتنوع العمري فقط، بل لأنماط التنوع كافة».

### **لمحة عن جيل حقبة ازدهار المواليد الجبطة**

تميل النصائح المتعلقة بالتحفيز القائم على الأساس العمرياليوم، إلى التوجّه نحو أفراد جيل حقبة ازدهار المواليد، والتركيز على أفراد جيل إكس. وقد يكون ذلك معقولاً، طالما أن الشرائط العمرية لكلا الجيلين حالياً، ترجع سيادة الأول على المناصب الرئيسية وغلبة الثاني وسط المرؤوسين. وبالرغم من ذلك، ولدى معرفتنا أن قرابة 58 مليون شخص من جيل ازدهار المواليد، هم جزء من القوة العاملة المدنية اللامؤسسية في الولايات المتحدة الأمريكية -أي ما يزيد على 40% من القوة العاملة الأمريكية (وفقاً للمستشارين الإداريين في شركة رين ميكر تكنولوجيز) - فإن ملايين الأفراد من الجيل الأضخم أبداً هم مرؤوسون وليسوا رؤساء.

ومن ثم، فهم يمثلون تحدياً خاصاً. ويرجع ذلك إلى تعرض كثير منهم إلى الإحباط أو تبييض الهمة في مجال العمل، أكثر منه إلى صفر سن كثير من الرؤساء، مقارنة بمرؤوسهم من أفراد هذا الجيل.

أما جذور هذه التفاسة فتعود إلى التراجع الاقتصادي الذي شهدته الولايات الأمريكية المتحدة في نهاية الثمانينيات ومطلع التسعينيات: كما تؤكد بيفري غولدبيرج، نائبة رئيس شركة ذي سينشرى فاونديشن (نيويورك)، ومؤلفة كتاب:

**Age Works: What Corporate America Must Do to Survive the Graying of the Workforce** (Free Press, 2000).

وتتابع القول: «لقد راود هؤلاء الأشخاص شعور قوي بأنهم غير مرغوب فيهم».

ربما باستطاعتنا القول: إن الإحباط يتفشى في صفوف أفراد حقبة ازدهار المواليد، أكثر منه وسط جيل إكس: لا بسبب الأعداد الكبيرة لأفراد حقبة ازدهار المواليد، وخبراتهم التي باتت سلبية وحسب، بل بسبب واحدةٍ من السمات المميزة جيلهم: الولاء للعمل. إذ يعاني أفراد الجيل إحساساً أعظم يجبرهم على الالتزام بعملهم إلى حد التمسك به، حتى تحت وطأة ظروفٍ غير محببة.

ويضيف عالم النفس هان كارب: «يميل هؤلاء الأفراد إلى التعلق بعملهم بسبب اتكالهم عليه اقتصادياً، وحاجتهم إلى الشعور بالأمان». وقد ثبتت أبحاثه المتكررة أن عدم الارتباط في العمل، «يدفع بفردٍ نموذجي من جيل إكس إلى ترك عمله غالباً، في حين يلتزم آخر نموذجي من جيل حقبة ازدهار المواليد بالعمل، تحت وطأة الظروف الاقتصادية عينها».

هذا ويمثل تحفيز أفراد حقبة ازدهار المواليد مهمة عسيرة لأرباب العمل، لكن معظم الشركات تسهم في زيادة إحباط هؤلاء الأفراد. على حد تعبير غولديبرج. «فالبأ ما تحرمهم الشركة من فرص التدريب: لاعتقادها أنهم ليسوا باقين طويلاً في كوادرها. ثمة جو من ال沉ت يحيط بالموظفين المهمشين في الشركة. لكن تزويدهم بالتدريب المستمر والمعلومات أمر مهم». أبقى موظفيك من أفراد حقبة ازدهار المواليد على اطلاع مستمر على المهارات التقنية الرئيسية، كاستخدام شبكة الإنترنت بفاعلية، ومارس ما اصطلاحت غولديبرج على تسميته «شرائط سن الكهولة»، مثل استخدام جدولٍ مرنٍ للعمل. يبرر للموظفين تأخرهم عن العمل: أيام تساقط الثلوج مثلاً. ويتيح إمكانية تغيير ساعات العمل للسماح لهم بالانصراف باكراً: تجنباً لقيادة السيارة بعد حلول الظلام، أو توفير الحواسيب للموظفين، لاستخدامها في المنزل إن دعت الضرورة.

وابذل مزيداً من الجهد: لإشراك هؤلاء الأفراد الذين بلفوا طور الاستقرار. في لجان خاصة غير معنية بمسؤوليات العمل الروتينية، كاللجان المسؤولة عن التخطيط الطارئ والأنشطة الإنسانية. «إذ يساعدهم ذلك على الشعور بأنهم يتعلمون أموراً جديدة، ويوسع آفاقهم، ويعدهم للمستقبل»: كما تقول غولديبرج. ويعُد ذلك عاملاً محرضأً. لتوفير الإجابة عن سؤالين رئيسين يثيران القلق في نفس كل موظف تقدم به السن: هل سأحظى بمال الكافية عند التقاعد؟ وما الذي سأفعله بعد تقاعدي؟

### الرؤية عبر «الفوضى»

كيف يستطيع مدير التعامل مع صيغ التنوع كلها - العرقية والجنسية والدينية والقومية - التي تشير إليها فولر؟ «يشير ذلك إلى ضرورة تعديل المنهج المتبعة، ليلاائم كلاً من موظفيك»: على حد تعبير تولفان. «في النهاية، تتطلب إدارة الأفراد حواراً مستمراً يتناول موضوعين اثنين: أولهما ما الذي أستطيع القيام به لأجلك؟ وثانيهما هذا ما أطلبه منك». فالمعايير العمرية، إضافة إلى الشؤون المتعلقة بصيغ التنوع الأخرى، تساعد المدير على النجاح في حواره هذا. ويردف تولفان: «أنشر دوماً تعميمات عريضة حول الفئات العمرية، تماماً كالتعميمات التي يُنشئها الآخرون حول الخصائص الفردية الأخرى. «وتؤدي هذه التعميمات دور الدليل وحسب - فهي بمنزلة عدسة ترى الناس عبرها، بحيث تزداد فهماً لهم، وترفع مستوى فاعلية عملك معهم. أما المديرون السابقون في مجال عملهم، فهم أولئك العارفون الحدود المعينة لهذه العدسة، فيوجدون عدداً كبيراً من السبل المهنية يتقاسب وعدد موظفيهم».

فيما يتعلق برينز، يعني ذلك الكشف عن السمات الشخصية للآخرين، دون التسرع في الحكم عليهم. وتعبر عن رأيها فائلة: «وفي النتيجة، يتعلق الأمر بالخلص من نزعتنا إلى الحكم على الآخرين». وتوافقها تيرا ساندر - وهي المديرة المسؤولة عن التوظيف في شركة ستاربوكس (سيائل) - الرأي، إذ تقول: «لدينا جميعاً نزعات محددة، ويكون التحدي في وعينا لها، والحلولة دون تحولها إلى تحيز». وتتابع

## ادارة التواصل ضمن الفريق الافتراضي والفريق المتعدد العناصر

موضحة: «طالب الوظيفة الذي يرتدي قميصاً وسريراً وأفضاضين، قد يتوجه بتفكيره إلى هندامه: «ملابسي رائعة، وهي أفضل ما لدى». في حين تجنب بتفكيرك إلى التساؤل عما يفكر فيه. هذا هو نوع «الفوضى» من وجهة نظر كل شخص - «الذي ينبغي استئصاله، لتكون صورة واسعة وشاملة للشخص الآخر».

أما الفائدة التي ستجنيها عند قيامك بذلك، فيمكن أن تكون عظيمة الشأن: وفقاً لدومينغوز، رئيس شركة EEC: «فمندما تدرك الخصائص والسمات المميزة كل جيل، تقلل من أهمية استخدام الوسائل الشرعية والإكراهية. وتخفف حدة القلق في حيز العمل، وتكتسب علاقات عمل أمنة وأكثر فاعلية بين الموظفين من الأجيال كافة. هذه هي الإجراءات التي تتخذها المؤسسات التي كتب لها الاستمرار».

### **قراءات إضافية**

*Bridging the Boomer-Xer Gap: Creating Authentic Teams for High Performance at Work* by Hank Karp, Connie Fuller, and Danilo Sirias (2002, Davies-Black)

*Managing the Generation Mix: From Collision to Collaboration* by Carolyn A. Martin and Bruce Tulgan (2002, HRD Press)

*Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace* by Ron Zemke, Claire Raines, and Bob Filipczak (1999, AMACOM)



## الفريق الافتراضي

### رؤى من العصر الحجري حول فن الادارة العصري

يحدث أحياناً أن يتصرف المرؤوسون العاملون مباشرة تحت قيادتك، وكأنهم أشخاص بدائيون - والسبب هو امتلاكهم صفات معينة ميزت الإنسان في العصر الحجري فعلاً. وفي الحقيقة، يتميز معظمنا بنزعاتٍ موروثةٍ تعود بجذورها إلى الأيام الأولى في تاريخ الحضارة الإنسانية. لكن تأثير هذه الأشياء المفضلة القديمة في تكوين ديناميكيات الجماعة البشرية الحالية، وفيها الفرق الافتراضية التي تعد الأكثر تطوراً بين مجموعات عصر الانترنت من الناحية التقنية. يغيب غالباً عن أذهان المديرين.

يظهر الفريق الافتراضي «ارتفاعاً شديداً في قدرة البشر على التجمع»: وفقاً لما ورد في كتاب *Virtual Teams* لمؤلفيه جيسيكا لييانك، وجيفري ستامبس. لكن، ليست تقانة شبكة الانترنت، التي تسمح للزملاء المنتشرين في أصقاع متباعدة، «بالاعتماد على بعضهم بعضاً» لتحقيق غاية مشتركة، متجاوزين الأبعاد الزمانية والمكانية

## ادارة التواصل ضمن الفريق الافتراضي والفريق المتعدد العناصر

الفاصلة بينهم». الجانب الأهم للفريق الافتراضي: كما يؤكد المؤلفان اللذان يدیران أيضاً شركة نت ايج للاستشارات في ويست نيوتون - ماساتشوستس.

وستائف ليبرنال الكلام قائلة: في الواقع، يرجع الفضل في «تحقيق الانسجام بين أفراد الفريق الافتراضي»، إلى نزعة البشر، ومنذ أقدم العصور، إلى الاجتماع. ومن ثم، يحتل فهم تلك النزعة - ولا الاستخدام المناسب للتقانة - الأولوية لدى أي مدير مكلف بتأليف فريق افتراضي.

«ففي حين يعيّد عدد قليل من الشركات هذه المهمة، تخفق أضعاف منها في ذلك». وتولي الشركات التي تتفوق في إدارة الفرق الافتراضية - وتذكر منها مختبرات باكمان (مامفيس - تينوسى)، وايستمان للكيماويات (كينفسبورب - تينوسى) - عناية خاصة لثلاثة أمور متداخلة: الغاية، والقيادة المشتركة، والتواصل الاجتماعي.

### **1: تتحكم الغاية في الوظيفة والبنية**

عبر التاريخ الإنساني، احتشد البشر في مجموعات معينة: بغية تحقيق غايات محددة: كما تقول ليبرنال: فكانت هذه المجموعات تجتمع بغرض التعاون فيما بينها، ثم تنفصل للتركيز على عملها». فإذا عدنا بتفكيرنا إلى بدايات مراولة البشر العمل، وجدنا أن الصيد وجمع الثمار كان يتم ضمن مجموعات أسرية صغيرة، كونت أوائل الفرق في تاريخ البشرية.

## الفريق الافتراضي

ومع تقلب الفصول في السنة، كانت المجموعات الصفيرة تجتمع في شبكات أسرية أكبر، تربطها أواصر القربي، لتشترك الحصاد، ثم ترجع مجموعات منفصلة حين يندر قوتها. وهي النار التي يتعلّق حولها أفراد الفريق الافتراضي: كما يكتب ستامبس ولينباك ويوافقهما روجر ك. ماوين الابن الرأي - وهو نائب رئيس شركة إيستمان للكيماويات، والمسؤول الرئيس عن المعلومات فيها -، إذ يقول: «لا تتمتع الفرق بقوى خارقة تساعدها على إيجاد حل مفاجئ للمشكلات الفاضلة والمعقدة، بل تحتاج إلى غاية واضحة لتعمل بنجاح.

وتبقى الغاية النهائية أساساً لنجاح التعاون في عصرنا الحاضر.

عند التعامل مع الفرق الافتراضية،  
تغدو الحدود بين الأفراد مسامية.

ما السبيل إلى جعل أفراد الفريق الافتراضي يحسّون بقوّة بوجود غاية محددة؟ تنسّح ليناك وستامبس بالعمل على كسب إجماع الفريق حول النقاط الآتية:

1- الرؤية: وهي رسم واضح مستقبل نطّمّح إليه، ونستطيع تحقيقه.

2- الرسالة: عبارة بسيطة تختصر الأعمال التي تستطيع المجموعة القيام بها.

3-الأهداف: وهي غابات تحول الرؤية والرسالة إلى «نتائج عملية ملموسة».

4-المهام: «تحدد الأعمال الموكولة إلى كل فرد في المجموعة».

إن وضع غاية واضحة يؤثر أيضاً في رأيك حول الحجم الأمثل، وطريقة الترتيب الأفضل لفريق الافتراضي. لكن المثير للاهتمام - على حد قول ليناك - أنتا «ما زلنا ننظم أنفسنا في مجموعات تحتوي على العدد ذاته من الأفراد، الذي ضمته المجموعات البشرية منذ الأزل». وتعبر هي وستامبس عن ذلك قائلين: « تكونت الأسرة النموذجية في العصر الحجري من 4 إلى 7 أفراد، محدثة وحدة اجتماعية - اقتصادية رئيسية، ومنذ أمد سحيق، احتشدت هذه الوحدات الصغيرة، وبطريقة طبيعية، في مجموعات أكبر، مكونة من 4 إلى 6 أسر. فإذا انتقلنا في الزمن إلى عالمنا المعاصر: وجدنا أن «الفرق الصغيرة تضم 5 إلى 7 أشخاص، و 25 شخصاً كحد أعلى، تعجز بعده عن خوض حوار مثير حول الطاولة ذاتها»: كما تؤكد ليناك.

لكن في حالة الفريق الافتراضي، ليس الحجم الأمثل للفريق مسألة تقييد فيزيائي لعدد الأشخاص في الفريق. فحجم الفريق يتوقف على نوع المهمة المكلف بها، وثانياً على العوائق والفرص التي تهيئها الحالة الراهنة؛ وفقاً لما جاء في كتاب ليناك وستامبس. ومع ذلك، يعتقد هذان الاثنان أن «زيادة عدد أعضاء فريق جوهري في الشركة على 25 شخصاً، من شأنه أن يؤدي بالحتمية الضرورية لتعزيز التواصل البناء».

## 2: يتناوب أفراد الفريق منصب القيادة

### وفقاً للمهمة الملقاة على عاتقهم

تشارك الأفراد في المجتمعات البدائية ثرواتهم البشرية - مثل معارفهم حول الحيوانات، والطقس، والتضاريس الجغرافية، إضافة إلى قدرتهم على تدبير الطعام والعناية بصفارهم - ببساطة، لكي يحافظوا على بقائهم: على حد تعبير ليبناك. ومن ثم « اختلفت الأدوار التي أدوها، وكان لا بد من احترام دور كل منهم: لتسير أمورهم على ما يرام. أما الشخص الذي يتولى منصب القيادة، فكان يتغير وفقاً للعمل الذي يريدون إنجازه: أي أن القيادة كانت تتبدل كلما تبدلت المهمة.».

ومازال هذا السلوك مناسباً لمجتمعاتنا الحالية. فبقاء الفرد - بمعناه الحرفي - لا يتوقف على نجاح الفريق الافتراضي، كما كانت الحال في العصر الحجري، لكن نجاح المؤسسات - إن لم نقل بقاءها - يزداد ارتباطاً بالإنجاز الذي تحققه فرقها الافتراضية.

« يتم تعيين قادة معظم الفرق الافتراضية بالطريقة الرسمية، لكن ذلك لا يلغي إمكانية جعل القيادة مبتدلة». وتضيف: يعد البناء القيادي «في مجمله مجموعة شاملة من الأدوار المترابطة للقادة وتابعيهم». ومن ثم، تصنف المسؤوليات القيادية في مجموعتين:

- 1- قيادة المهمة: وتعلق بـ « الخبرة، والأنشطة، والقرارات اللاحزة لتحقيق النتائج المرجوة».

### **لا تتسرع وتجاهل القضايا البشرية**

«أيًّا كان تطور التجهيزات التقنية التي تستخدمها، فإنك غير قادر على إسقاط 6 ملايين عام من التطور من حساباتك»: تؤكد كارول ويليت، نائب الرئيس التنفيذي المسؤول عن التدريب في مجموعة أبلайд نوليدج (ريستون - فيرجينيا).

لذا، خُص الدинاميكيات البشرية بأولوية توازي نظيرتها التقنية عند تأليف الفريق الافتراضي. ولتحقيق ذلك، توصي ويليت كل مدير بالاستدلال بالأسئلة الأربعة الآتية عند العمل مع الفريق:

#### **1- ما أهميته لي؟**

«لم أمس أبداً رغبة في التعاون لدى أي مجموعة لا تملك سبباً قوياً يدفعها إلى ذلك». وهنا تقترح ويليت: اطلب من أعضاء فريقك إتمام الجملة الآتية: إن السبب الوحيد الذي يدفعني إلى الانضمام إلى الفريق هو...

#### **2- ما عوامل بناء الثقة؟**

«عند تعاملنا مع الآخرين وجهاً لوجه، تبني الثقة على تفاصيل لا نكون واعين لها أحياناً»، تؤكد ويليت. نذكر منها: قوة مصافحة اليد، والنظرية المباشرة إلى وجه الآخر. «أما في المناخ الافتراضي، فيزداد احتمال وقوع حالات سوء فهم: بسبب افتراضنا سابقاً، وفي غياب المعلومات الأخرى، أن الآخر ينوي إحباطنا».

لذا حاول إقناع أفراد الفريق الافتراضي بالتعبير عن معنى الثقة في نظر كلِّ منهم. فبعضهم -مثلاً- «يعتقد أن ثقتي بك تعني بذل أقصى جهدٍ تستطيعه: للرد على بريد الإلكتروني أرسلته طالباً منك خدمةً معينة على الفور، أو تبرير عجزك عن تنفيذها، وذلك في ثلاثة ساعاتٍ من الإرسال».

### 3- ما توقعاتنا من الآخر؟

وهنا تتصحّح ويليت: «فَكِرْ قَبِيلًا في النَّظَامِ الْقَبْلِيِّ: لَدِي كُلِّ مَنَا أَفْكَارٌ فَطَرِيَّةٌ حَوْلَ دُورِ الْقَائِدِ وَدُورِ الْطَّبِيبِ. وَلِأَفْرَادِ الْفَرِيقِ الْافْتَرَاضِيِّ أَدْوَارٌ هُمْ أَيْضًا فَأَحَدُهُمْ -مثلاً- يُؤْدِي دُورَ الْمَيْسِرِ نَقَاشَاتِ الْجَمَاعَةِ، فِي حِينَ يَتَولَّ أَخْرَ مَسْؤُلِيَّة تَزْوِيدِ الْأَفْرَادِ الْمَسَافِرِينَ بِأَحَدُثِ الْمَعْلُومَاتِ الَّتِي تَوَصَّلُ إِلَيْهَا الْفَرِيقُ». وَلَأَنَّ الْمَنَاخَ الْافْتَرَاضِيَّ يَوْحِي بِاسْتِقْلَالِيَّةِ أَكْبَرُ، «يَزْدَادُ احْتِمَالُ وَقْوَعِ سُوءِ فَهْمٍ بَيْنَ الْأَعْضَاءِ». لَذَا كَانَ مِنَ الْحَيْرَةِ بِمَكَانٍ، وَمِنْذِ الْبَدَائِيَّةِ، تَسْمِيَّةُ الْأَفْرَادِ الَّذِينَ يَقْوِمُونَ بِالْأَدْوَارِ الرَّئِيْسَةِ -أَيِّ- التَّعْبِيرِ بِوْضُوحٍ عَمَّنْ يَتَحَمَّلُ مَسْؤُلِيَّةَ مَعْالِجَتِهَا.

### 4- ما السُّبْلُ إِلَى التَّشَارِكِ فِي الْمَعْلُومَاتِ؟

يُعَدُّ هَذَا الْمَوْضِعُ مَتَّعِلِّمًا بِالتَّوَاصُلِ فِي جُوْهِرِهِ، لَا بِالْأَمْوَارِ التَّقْنِيَّةِ. اسْتَعْلَمُ مِنْ أَفْرَادِ الْفَرِيقِ عَنِ الْوَسَائِلِ التَّقْنِيَّةِ الْمُفْضَلَةِ لِدِيْهُمْ، مِنْ بَيْنِ التَّقْنِيَّاتِ الْمُتَوْعِدَةِ الْمُسْتَخْدَمَةِ مِنْ قَبْلِ الْمَجْمُوعَةِ -كَالْبَرِيدِ الْإِلْكْتَرُونِيِّ، وَالْبَرِيدِ الصَّوْتِيِّ، وَعَقْدِ الْمَؤْتَمِراتِ بِاستِخْدَامِ الْفِيْدِيُوِّ، وَغَيْرِهَا- لِلْاتِّفَاقِ عَلَى الْبِرُوتُوكُولَاتِ الْخَاصَّةِ بِكُلِّ مَنْهُمْ.

2- القيادة الاجتماعية: تعالج الأمور التي «تشاً نتائجة التفاعلات التي تولد الإحساس بالهوية الجماعية، والمنزلة ضمن الجماعة، والجاذبية، والارتباط الشخصي».

### **3: يعزز التواصل المطرد الشعور**

#### **بالانتماء**

بالرغم من أن مجال خبرة الفرد -نموذجياً- يحدد دوره في الفريق الافتراضي الذي أُلف لإنجاز مهمة محددة، يعرض المديرون أنفسهم للخطر بتجاهل الوظائف الاجتماعية للقيادة - والأمور المتعلقة بال التواصل والثقة خاصةً.

«فحين يتحدد حصول الفرد على المعلومات بامكانية وصوله إلى موضع معين، تراقب المجموعة كاملة طقوس تحول الأعضاء الجدد إلى مشاركيين مهمين في الفريق»: وفقاً لما جاء على لسان ليبيانك وستامبس. أما في حالة الفريق الافتراضي، فتفدو الحدود الفاصلة بين الأفراد مساميةً، ففيتمكن الأعضاء الجدد من الوصول إلى المعلومات المتوافرة لدى المجموعة كاملةً بطريقة مباشرةً». الأمر الذي يضعف النماذج التقليدية للانسجام الاجتماعي. ومن هنا، تزداد أهمية الإسهام في التواصل الاجتماعي، وتوفير المناخ الشامل لبناء الهوية الجماعية: فهاتان الأداتان «تولدان لدى أفراد الفريق الافتراضي شعوراً بقدرتهم على المشاركة. ثم إنهما جوهريتان لبناء الثقة، التي تكون التربة الخصبة لنمو علاقات متينة»: على حد تعبير ليبيانك.

## الفريق الافتراضي

«وتتبع الفائدة الحقيقية للعمل من علاقات الثقة هذه»: يؤكد بوب باكمان، الذي شغل منصب رئيس مجلس إدارة شركة باكمان لابز المسهمة ورئيسها التنفيذي سابقاً، ويشغل الآن منصب رئيس مجلس إدارة مجموعة أبلايد نوليدج الاستشارية (ريستون - فيرجينيا): «لا شك أن بناء ثقافةٍ من الثقة مسألةٌ جوهريّة، لتشييد المشاركة في المعرفة بما يتجاوز حدود الزمان والمكان». ويوافقه الرأي موين، مدير شركة إيستمان للكيماويات، إذ يقول: «يعد تحسين التواصل، والمشاركة، والتقاهم ضمن الفرق القاعدة الأساسية لتسريع الحصول على المعلومات - ولنشر أسرع لتلك المعلومات - التي استطعنا حيازتها».

وهكذا يتضح لنا أن الفرق التي تفصل بينها حدود زمانية وجغرافية - تواجه تحدياتٍ يتفرد بها العصر الراهن. لكن تدبير هذه التحديات - وإطلاق العنان للقدرات الفذة الموجودة لدى الفرق الافتراضية - يتحقق باعطاء الأولوية للقوى الأزلية، التي تدفع البشر إلى التعاون وتحكم به.

## قراءات إضافية

*Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology* by Jessica Lipnack and Jeffrey Stamps (2000, John Wiley & Sons)





## فن إدارة الفريق الافتراضي

### ثمانية دروس رئيسة

تشارلز وورديل

غالباً ما تتوقف قدرة الشركة على اقتناص الفرصة السانحة لها. على سرعتها في تأليف فريق مكون من أعضاء موهوبين لتمثيلها. بغض النظر عن أماكن وجودهم. ومن هنا، تكتسب مهارات «الإدارة الافتراضية» - أي القدرة على إدارة فريق يوجد أعضاؤه في أماكن مختلفة. وليسوا من مرؤوسيك المباشرين، وربما ليسوا من العاملين في المؤسسة التي تديرها - أهمية خاصة.

ويندر وجود مدیرین واسعی المعرفة لفرق الافتراضية حتى الآن: ويعلق توم هینز - المسؤول عن مركز الدعم والتعلم الشبكي التابع لشركة شیل للنفط في مدينة هیوستن، وهي وحدة تقدم الدعم للمشروعات الافتراضية في الشركات - قائلاً: «سأدهش لعمره أن لدى أحدهم فهماً كاملاً لها». هذا وتحوي شركة شیل الهولندية الملكية - التي تملك شركة شیل للنفط - عدداً كبيراً من فرق المشروعات عبر أنحاء العالم، تتضمن

أفراداً من أقسام وشركات متنوعة (مثل شركاتها المساهمين) وبلدان متفاوتة، دون أن تتمكن حتى الآن من تبني منهج ثابت لإدارتها.

لكن، وبسبب افتقارها إلى المهارات الضرورية لذلك، أجرت الشركة دراسة موسعة لهذا الموضوع: وبات لديها - في الحقيقة - كمية لا بأس بها من الأبحاث المتعلقة بالمبادئ الرئيسية للإدارة الافتراضية الناجحة.

## 1: ابدأ بالمشي: لتتمكن من الجري

تفعل معظم الشركات في معظم الأحيان حقيقة، مفادها أن المدير العاجز عن إدارة فريق تقليدي بفاعلية، لن يتمكن - على الأرجح - من التعامل بنجاح مع فريق افتراضي. إذ يجب عليك «تحقيق النجاح في مجال عملك أولاً». على حد تعبير بيل هانس، وهو نائب سابق لرئيس قسم التصنيع في شركة ديجيتال إكوييمينت، ويعمل حالياً مساعد مدير قسم الصناعة في برنامج قادة التصنيع في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا. إن النجاح في إدارة أي فريق يتطلب تعلمَ جعلِ أعضاء الفريق في مرتبة الأولوية. ويعلق جورج ميتسن الذي يشغل منصب الرئاسة في شركة أنظمة التعلم الافتراضي - مانشستر (نيوهامشر)، وهي مختصة في تدريب الفرق الافتراضية. قائلاً: «اعتاد المديرون الحديثون عن إدارة الأفراد، في الوقت الذي ألت بهم الحال إلى إدارة الميزانية. وعلى النقيض من ذلك، يجب عليك في عصر التقانة هذا تخصيص مزيدٍ من الوقت لإدارة الأفراد».

## 2: ألهب ، الحماسة في الصدور،

يحتاج الفريق الافتراضي إلى مهمة واضحة: هذه هي النقطة الرئيسية التي يدور حولها الكتاب، الذي يحمل عنوان «Virtual Teams»، مؤلفيه جيسيكا ليبناك وجيفري ستامبس: ويعد دليلاً يرشد المديرين إلى طريقة لإيجاد علاقات عمل فاعلة بين الأفراد، الذين تفصل بينهم الأبعاد الجغرافية، وتمتينها. وتشير ليبناك إلى أن غياب الهدف الواضح يؤدي إلى فشل الفريق. لذا كان لا بد للفريق من وضع صياغة دقيقة للهدف الذي يبغي تحقيقه، وكيفية الوصول إليه. وتأتي هذه العملية بأفضل النتائج عندما يدلّي كل عضو بدلوه فيها - ومعناه ضرورة عقد اجتماع يحضره الأعضاء جميعاً في بداية انطلاق الفريق. ثم تضيف قائلة: «تحتاج إلى بث الحماسة في نفوس كل مشارك في المشروع. فقد تبين لنا أن الفرق التي تميزت في نجاحاتها، عقدت اجتماعاً واحداً على الأقل ضم الأعضاء جميعاً في بداية العمل».

## 3: لا للافتراءات: نعم للإيضاحات

في إحدى مهماته السابقة، أمضى كينز ستة أشهر يعمل في مشروع تعاوني مع شركة شيل الهولندية الملكية، لكنه وصف خاتمة المشروع بـ «الكارثة»: إذ اتبعت مجموعة في هيوستن سياسة حساب ثمن أتعابها وفقاً للوقت الذي أنفقته في عملها، في حين افترضت الوحدة العاملة في لندن أنها ستدفع بناءً على ما ظلت دعماً تعاونياً. ويعود كينز بذاكرته إلى التفاصيل، فيقول: «لقد سرهم عملنا كثيراً.

لكن سعادتهم تلاشت عندما قدمنا لهم فاتورةً بمبلغ 50,000 دولار أمريكي في نهاية المشروع».

ينبغي اختيار الافتراضات المتعلقة بالأمور كافة: ما سبل تواصل أفراد الفريق؟ وما الذي تعنيه مصطلحات مثل «النوعية، لكل منهم؟ وهل يفهمون جدول العمل على النحو ذاته؟ قبل وقت ليس ببعيد، حضر ميتس -رئيس شركة أنظمة التعلم الافتراضي- اجتماعاً لفريق افتراضي في طريقه إلى ترويج منتج جديد من برامج الحاسوب. وبعد نقاش دام طويلاً، اتفق الجميع على تعديل موعد إطلاق المنتج حتى وقت محدد. لكن، وعندما شارف الاجتماع على نهايته، سمع صوت أحد الأعضاء الإسكتلنديين يتساءل: هل باستطاعة الزبائن الحصول على البرنامج في ذلك الموعد؟ فرد عليه أحد مطوري البرنامج مدهشاً: إن الاتفاق يتعلق بموعد إطلاق المنتج للتجربة فقط. وهنا يعلق ميتس: «قد تؤدي الافتراضات إلى الهلاك».

#### 4: جاهد للارتقاء بال التواصل إلى أعلى المستويات

منى سار الركب بالمشروع، وجب على المدير الحيلولة دون بقاء أفراد الفريق منعزلين. «فمن الضروري تفقد الفريق الافتراضي يومياً»: على حد تعبير هانس الذي يعمل لحساب معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا. ويمكن ترجمة ذلك إلى إرسال بريد إلكتروني، أو إضافة معلومات جديدة إلى الموقع الإلكتروني الخاص بالمشروع، بإرسال رسائل بالفاكس، أو إجراء المكالمات الهاتفية. ويجب على المدير تشجيع أفراد الفريق على التواصل

## فن إدارة الفريق الافتراضي

المستمر مع بعضهم بعضاً وإن لم تقتضي الضرورة ذلك. فالآلفة تولد الثقة، والثقة تحسن الإنتاج دون شك.

وقد أظهر مشروع «الفريق الافتراضي» - وهو دراسة سنوية تشرف عليها سيركا جارفينبا، الأستاذة في جامعة تكساس - أهمية الثقة. ففي دراسة عام 1997، تعاونت الكلية مع طلاب من أنحاء العالم، مدة ثمانية أسابيع: لإنجاز مشروع تطوير برنامج حاسوبي، مستخدمين البريد الإلكتروني وحده وسيلة للتواصل بينهم. وخلصت جارفينبا إلى ضرورة تبادل رسائل التعارف بين أعضاء الفريق، فإذا لم يجتمعوا شخصياً في بداية العمل على مشروعهم: فالفرق التي قامت بذلك رفعت من مستوى تواصلها الشامل في المراحل اللاحقة. وهكذا أجروا نقاشات منتظمة لأهدافهم وجدوا عملهم، وساعدوا بعضهم بعضاً على اللقاء. وكانوا أسرع في مواجهة المقايسين منهم. وتمكنوا غالباً من إنجاز مهمتهم في الوقت المحدد.

لم يكن البريد الإلكتروني الميزة الوحيدة التي تفردت بها هذه الفرق، التي بنت مستوى عالياً من الثقة طبعاً: إذ بذل مدريوها جهداً كبيراً للتوضيح الأهداف، والتوصيق من فهم كل فرد مهمته في الفريق: الأمر الذي أوجد مناخاً مستقراً يسر للأعضاء إقامة علاقات متينة. فكلما توثقت الصلات بين أفراد الفريق، تحسن إنجازهم. وهنا تنسج ليبياك: «إن أتيح لك القيام باستثمارٍ واحدٍ فقط، فليكن استثمارك في الثروة الاجتماعية».

## 5: جذ لك حلفاء

يعد عمل أفراد الفريق في أكثر من فريق واحد في الوقت ذاته مشكلة شائعة لدى الفرق الافتراضية، إذ يضطرك إلى التنافس مع الآخرين للفوز بوقت أحد الأعضاء. «وبصفتك» قائداً للفريق، يجب عليك إيجاد حل - كما تقول ليبناك - وذلك بإقامة الأحلاف مع مدربين في الفرق الأخرى التي يعمل فيها أعضاء فريقك. ويقترح كين كامبل - أحد كبار المستشارين في شركة تجيني سيس للاستشارات في ريدج فيلد - كونيكتيكات، وقد عمل في عدة فرق افتراضية - توظيف «راغ تفيفيزي». فإذا افترضنا أنك بحاجة إلى استعارة يوم واحد من وقت أحد الباحثين في الدائرة القانونية للشركة - التي تبعد مسافة 500 ميل - فقد تضطر إلى التحالف مع شخص في المؤسسة، يتمتع بسلطة تمكنه من طلب المساعدة من الرئيس التنفيذي لتلك الدائرة نيابةً عنك. لكن كن واعياً أنك تطلب من صاحب السلطة ذاك التزاماً حقيقياً. ويضيف كامبل محذراً: «يجب على الراغي أن يكون مستعداً للرد على المكالمات الهاتفية ليلاً وفي أيام العطل: إن دعت الضرورة. ويفترض به تخصيص أوقات منتظمة لك في جدول عمله».

## 6: كن مبدعاً عند تعويض الفريق

يحدث أن يرتبط التعويض في الفريق، الذي يضم أفراداً من شركات متعددة، بنجاح المشروع الذي يعملون على إنجازه. ويقترح كامبل إرساء

## فن إدارة الفريق الافتراضي

الجوائز التشجيعية على قاعدة الأداء الشخصي والمشروع معاً (انظر مقالة «تعويض الفريق»، مجلة Harvard Management Update، تشرين الثاني 1997). والأهم من ذلك، كن مستعداً للإجابة عن السؤال الآتي: «هل سأحصل على علامة إن برعْت في عملي، وأنجزْتَه في وقته المحدد، أو قبل الموعد المحدد على جدول العمل، ومع ذلك فشل المشروع؟»، طبعاً، فالتعويض ينبغي أن يتعدى الناحية المادية، وقد يحصل الأعضاء على مكافآت مختلفة. «إن الخروج بمنتج ناجح، سيجلب الفائدة للأعضاء المتعاونين»: على حد تعبير هاتسن. «لكن، ماذا لو شمل الفريق أفراداً من قسم البحث والتطوير في إحدى الجامعات؟ ما الفائدة التي سيجذبونها؟»، وانطلاقاً من ذلك، يقترح توجيه السؤال إلى أعضاء الفريق كافة، ومنذ البداية، بما يأملون الحصول عليه عند إنجاز المشروع.

### 7: كن يقظاً لظهور بوادر النزاع - واكتسب

#### مهارات إدارته

لا مناص من وقوع النزاع، سواء في الفريق الافتراضي أو التقليدي. ويقترح ميتس إجراء مراقبة دقيقة لاكتشاف مؤشرات وقوعه والقضاء عليه حين ظهوره. فإذا كان لديك أرشيف للرسائل الإلكترونية، فتحقق يومياً لاكتشاف وقوع أي شقاق بين أعضاء فريقك. وإذا لاحظت وجوده، فاستخدم الهاتف للحديث معهم: لأن «الصوت يحرز نتائج أفضل من الرسالة الإلكترونية».

تعد المكالمات الهاتفية مناسبة جيدة لسبر أغوار المشكلات المحتمل وقوعها.

ويؤكد هال تراغاش، نائب رئيس شركة جيني سيس: «ينبغي أن تتمتع بالحساسية عند الإصفاء إلى الآخرين، وبالدقة لدى توجيه الأسئلة إليهم». إذ يصعب سماع صرخة استفاثة من عضو أثقلت كامله واجبات العمل، وإذا فاتك سمعها، واجهت مشكلات لاحقاً. حتى بعد موافقة العضو على اقتراح ما، يجب اختيار مستوى ارتياحه لذلك القرار عبر طرح الأسئلة عليه، مثل: «أيعجبك ذلك؟».

وعند التعامل مع فريق ضخم مدة زمنية طويلة، ضع في حسبانك تعيين «منسق دارة». وقد عمل ميتس، على غرار هانس، في شركة ديجيتال إكوبيمنت في الثمانينيات. وفي أثناء إنجاز أحد المشروعات الضخمة التي ضمت فرقاً من أوروبا والولايات الأمريكية المتحدة، استخدم صيغة من صيغ الدبلوماسية المكوكية: حيث كلف أحد أعضاء الفريق بالانتقال من موقع الكتروني إلى آخر، مصفياً إلى شكاوى الموظفين. «لقد استخدمنا «منسق دارة» لشرح العمل الذي يؤديه الفرنسيون للألمان».

## 8: تعلم من تجاربك السابقة

بدأ كينز - أحد مسؤولي شركة شيل - وضع وصف مفصل للفرق التي يعمل معها بعد انتهاء مهمتها: ويوضح ذلك قائلاً: «نحاول جمع الأجزاء معاً في صورة متكاملة: ليتمكن كل عضو من رؤية قيمة عمله الفردي».

## فن إدارة الفريق الافتراضي

أما هدفه من ذلك: فهو أداء أفضل في المرة القادمة. ويكتسب هذا النوع من التعلم الناتج عن التجربة، أهمية خاصة لدى شركات النفط: لأن جزءاً كبيراً من عملهم -بناء منابع ثاقبة وخطوط الأنابيب مثلاً- يتكرر دوماً. لكنه يعتقد أن العمال الافتراضيين بحاجة إلى استيعاب كيفية انسجام الفردي مع العمل الكلي: بغض النظر عن الصناعة.

وفي الحقيقة، يمثل بناء الفريق الافتراضي مصدراً للتعلم المستمر. إذا ما أنجز ياقنان. والدروس منه تعمد المجال الافتراضي: يجد ميتس أن مهارات التخطيط والتواصل التي يتطلبها. يمكن استخدامها في مهام أخرى. «فمن أنجزه الناس مرة واحدة، سار أداؤهم نحو الأفضل».

## قراءات إضافية

*Virtual Teams: Reaching Across Space, Time, and Organizations with Technology* by Jessica Lipnack and Jeffrey Stamps (1997, John Wiley & Sons, 256 pp.)

“Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future” by Anthony M. Townsend, Samuel M. DeMarie, and Anthony R. Hendrickson (Academy of Management Executive, August 1998.)

“Managing Virtual Teams: An Advanced Online Workshop” (Virtual Learning Systems, Inc.)





## مكافأة الفريق وتعويض جهوده

أياً بلغت درجة كفاءة الفريق والتزامه، يُستبعد استمراره في تحقيق أعلى مستويات النجاح مدة طويلة، ما لم تغوص الأفراد لتفوقهم. ومثل النواحي الأخرى لإدارة الفريق، تتطلب نظم المكافأة والتعويض نوعاً من التفكير الإبداعي. لكن أفضل هذه النظم تدمج الجوائز النقدية وغير النقدية بما يتناسب مع أهداف الفريق وانجازه الجماعي.

تُظهر نظم التعويض الفاعلة «نمط» الفريق أيضاً. وتشرح المقالات الواردة في هذا الجزء السبيل إلى تعديل المكافآت، وفقاً لثلاثة أنماط من الفريق؛ وذلك لتشجيعهم على الوصول إلى أعلى مستويات الأداء. وستكتشف نصائح تساعدك على تقديم نماذج عديدة من المكافآت النقدية والعينية.





## كيف تعوض جهود الفريق؟

لورين غاري

كما هو الحال في كرة القدم، كذلك في عالم الأعمال: ففي أيامنا هذه لا نسمع سوى الحديث عن «الفريق، الفريق، الفريق». وقد باتت قوّة الفريق تستخدم اليوم بطريقة نموذجية: لإيجاد حلٍّ لعدّل لا حصر له من المشكلات الإدارية: تحسين الجودة، دمج الأهداف التسويقية لتصميم منتج جديد، تقليل عدد حلقات سلسلة تطوير المنتج، التخفيف من حالات الغياب عن العمل وترك المؤسسة، إدارة النفقات، التعاقد مع جهات خارجية لأداء مهام توزيع رواتب الموظفين، إضافة إلى مهام أخرى كثيرة.

يعتقد أولئك القوم الذين يكسبون المال مقابل هدر الوقت في الجلوس ووضع تصوّراتٍ للمستقبل، أن ولعنا الشديد بالفرق يمثل مرحلة رئيسيّة في تطوير المؤسسة، مؤكدين أن الشركات في القرن القادم ستكون من مجموعة من المجتمعات المصنفة المستقلة، التي تمتاز بتنوع الوظائف، وتتنوع المراتب الوظيفية، والتفاعل، و«العمل الشبكي». لكن ذلك شأن من شؤون المستقبل. أما اليوم، فيبقى العمل الجماعي انحرافاً عن

المناهج التقليدية لإنجاز العمل. وقد بدأت الشركات للتو الكفاح لإيجاد طريقة مناسبة لتعويض العاملين ضمن الفرق.

من الناحية النظرية، وعند دفع أجر الفريق الجديد، ينبغي تحقيق التعادل بين أداء وحدة العمل الجديدة هذه، وأهداف الشركة. وتقترح الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع «ضرورة معاملة الأفراد معاملة جماعية، إن أرادتهم أن يسلكوا سلوك فريق واحد»؛ على حد تعبير إدوارد إي. لولر الثالث، ويعمل مديرًا لمركز المؤسسات الفاعلة في كلية مارشال لإدارة الأعمال في جامعة كاليفورنيا الجنوبيّة. لكن، وكما اكتشف المديرون المسؤولون عن التعويض، ثمة نظام معقد مختلف كلياً لتصميم مقاييس لتعويض الفريق؛ ذلك أنّ أنظمة المكافأة الحالية، لم تصمم لهذه «النظم ضمن المؤسسات» المسؤولة عن إنجاز العمل الحقيقي. فالفريق الحقيقي، وعلى نقیض مجموعات العمل التقليدية المُؤلفة من موظفين يتبعون المدير ذاته، يتمتع بالاستقلالية، أو يشارك أفراده في المسؤولية، ويعملون معاً لإنجاز مجموعة من المنتجات و/ أو العمليات و/ أو الغايات، ولا ينتمون إلى الوحدة المؤسسيّة عينها بالضرورة.

ويصعب على أي خبير وضع تصميم «عام، للآلية التي ينبغي للشركة اتباعها لتعويض فرقها»؛ وذلك للاختلاف الكبير بين أنظمة التعويض المتبعة في الشركات؛ إذ تستخدم معظم الشركات صيغة معينة للمكافأة التحفيزية. ويعتقد ستيفن غروس -نائب رئيس مجموعة هاي في

## **كيف تعيّض جهود الفريق؟**

نيوجيرسي ورئيس مجلس الادارة فيها، ومؤلف كتاب Compensation for Teams - أن بعض الأنظمة تدعم عمل الفريق أكثر من سواها، حين يتعلّق الأمر بالتعويض الأساسي للفرد.

إن أنظمة دفع الأجر المرتكزة على المهارة، داعمة لعمل الفريق.

لا يتلاءم نظام الدفع الأساسي الأكثر شيوعاً مع تعويض الفريق نوعاً ما: إذ يقوم هذا النظام، المدعونظام الدفع القائم على أساس العمل، سعة معرفة الموظف، وعمق اطلاعه فيما يتعلق بمهارة معينة. ويعد نظام هاي - الذي جاءت تسميته من اسم نيد هاي، المسؤول في الحكومة الأمريكية الذي أوجده في أثناء الحرب العالمية الثانية - النظام النفطي المرتكز على أساس العمل، الأشهر عالمياً.

بقي نظام هاي المعيار الأوسع انتشاراً للتعويض في المؤسسات في العالم حتى الثمانينيات، حين أجبرت الشركات - بسبب التقلص في كوادرها الوظيفية، ودخول التقانة بوصفها منافساً، والتنافس العالمي - على ابتكار سبل جديدة لتحقيق أغراضها. لكن جموده يجعل من الصعب أن يتاسب مع الطبيعة المتغيرة لمسؤوليات الفريق، والمهام المكلّف بها. وهكذا، سرعان ما حل نظام الدفع المرتكز على المهارة محل نظام الدفع المرتكز على العمل: بوصفه النظام المفضل للتعويض في الشركات في العقد المنصرم.

يحدد نظام الدفع المركز على المهارة، الذي يكاد يكون معيادلاً لنظام الدفع القائم على أساس المعرفة، أو ذاك القائم على أساس الكفاءة. أجر الموظف تبعاً لم عدد المهارات التي يتقنها، أو الأعمال القادر على القيام بها. وهو يشجع الموظف على تطوير مهاراته باستمرار، واكتساب مهارات أخرى جديدة تعد حاسمة لقدرة الشركة على المنافسة في الحاضر والمستقبل، ويفلب استخدامه في المؤسسات العاملة في مجال الصناعات الشديدة المنافسة.

يعتقد بعض خبراء التعويض أن نظام الدفع المركز على المهارات، قد يكون الأنسب للمؤسسات التي تستخدم الفرق على نطاق واسع: لأنه يكافئ الاتجاهات والسلوكيات التي تساعد الفريق على النجاح. وقد كتب لولر، وجيرالد إي. ليدفورد الابن، ولي تشانج العاملون في جامعة كاليفورنيا الجنوبية، في مقالة لهم نُشرت عام 1993 تحت عنوان Compensation & Benefits: يسهل هذا النظام «مهارات التدريب المتعدد وتناسب العمل، التي تعد أساسية للفريق ذاتي الإدارة».

### تنوع أنماط المكافأة بحسب تنظيم الفريق

ثمة حقيقة أخرى تزيد المشكلة تعقيداً، وهي ظهور أنواع مختلفة من الفرق لتلبية المتطلبات المتنوعة للمؤسسات. ويرى الخبراء أن نمط التعويض يختلف باختلاف الفريق. ويدرك إدوارد لولر، وسوزان كوهين - الأستاذة المساعدة في كلية إدارة الأعمال في جامعة كاليفورنيا الجنوبية - ثلاثة أنماط لتنظيم الفريق:

## **كيف تعيّض جهود الفريق؟**

• **التنظيم الوظيفي:** يتكون أعضاء الفريق من موظفين من البناء الأساسي للمؤسسة. ويتولى هذا النمط من الفرق المهام المتعلقة بحل المشكلات أو الهدافة إلى التحسين. (ووفقاً لإحدى الدراسات، تستخدم 85% من الشركات الألف في مجموعة فورتشن نمط التنظيم هذا).

• **تنظيم المصفوفة:** ومثاله فريق تطوير المنتجات الجديدة أو فريق نظم المعلومات: حيث يجتمع عدد من المختصين في مجالات متعددةٍ: للعمل معاً على تنفيذ مشروعات ذات إطار زمني محدودٍ وطويلٍ نسبياً. (يسهم العاملون بوقتهم كاملاً، حتى تتحقق أهداف المشروع، ثم ينحلُّ الفريق عندئذ).

• **التنظيم الاستشاري:** هو وحدات متكاملة، ومكتفية ذاتياً، وذاتية الإدارة: تتولى مهمة تزويد خدمة معينة أو إنتاج سلعة محددة. (ويعرف هذا الفريق بفريق العمليات: حيث يعمل أفراده بدوام كامل، وتكون عضويتهم في الفريق دائمةً).

بينما يقترن الأجر في أنظمة الدفع التقليدية بعمل معين أو شخص محدد، يكمن التحدي عند تعويض الفريق في تصميم نظام يكافئ الأداء الجماعي، ويكافئ أعضاء الفريق أيضاً عندما يحين الوقت المناسب. وتتضمن الإستراتيجية الفاعلة للتعويض المرتكز على العمل الجماعي، عناصر من أنظمة المكافأة القائمة، وتعديلها بما يناسب كل نوع من أنواع الفرق.

### **تعويض الفريق الوظيفي**

بسبب إلحاق هذا الفريق بالمؤسسة، فقد أوصى لولر وكوهين باستخدام نظام قائم على المكافأة الإضافية لتعويض أعضائه: مثل خطة لتقاسم الأرباح تقوم القيمة الإجمالية للنفقات المختزلة وغيرها من المكاسب، ثم توزع الربع بين الأعضاء وفق صيغة متفق عليها آنفاً. وفي حين تظهر نتائج خطط التشارك في العائدات سنوياً أو فصلياً، يمكن لخطط تقاسم الأرباح أن تحدث أثراً سريعاً. ثم إنها تحفز الفريق على ابتكار أفكار فاعلة أخرى. ومع ذلك، تذكر أن القيمة التحفيزية للعلاوات الناتجة عن تقاسم الأرباح، تتضاءل كلما طالت المدة الفاصلة بين موعد اقتراح الأفكار التي تساعد على توفير النفقات، وبين موعد منح العلاوة.

### **تنوع أنماط المكافأة تبعاً لنمط تنظيم الفريق**

تحذير: خذ في الحسبان تقديم نوع من المكافأة للأعضاء من خارج الفريق الذين تحتاج إلى جهودهم: من أجل الموافقة على مقتراحات الفريق وتنفيذها. ولا تكافئ الخطط الرامية إلى توفير النفقات قبل بلوغها، ما لم تُرُد مكافأة الجهد لا النجاح. وأخيراً، احرص على أن لا تسبب الوسائل التي صممتها لتحفيز الفريق الوظيفي، صراعاً في المصالح بين واجبات العمل المنظمة للموظف، وبين مسؤوليته في

## **كيف تعوض جهود الفريق؟**

---

الفريق العامل بدوام جزئي. فمثلاً، يؤدي اضطرار الموظفين إلى إلقاء اجتماعات مهمة، لا بد من حضورها، للقيام بواجبات عملهم المنتظمة -وذلك بسبب نظام الحوافز الذي يتبعه فريقهم المتكافئ، المكلف باختزال النفقات في مكافأة حضور الاجتماعات واستنباط أفكار فاعلة - إلى نتائج هدامة. (ويوصي غروس بمنع أعضاء الفريق جوائز تقديرية، أو علاوة استحقاق لأدائهم عملهم الاعتبادي من جهة ولأدائهم ضمن الفريق من جهة ثانية).

أما فيما يتعلق بمقوم الدفع الأساسي لتعويض أفراد هذا الفريق، فالدفع القائم على أساس المهارة هو الخيار المنطقي: لأنّه يكافيء الأعضاء لتعلمهم مهارات جديدة في التحليل وحل المشكلات. لكن توثيق من إجراء تحليل حسابي لتحقيق أفضل النتائج بأقل كلفة ممكنة، فقد تهدّر مالك بدفع مهارات جديدة لفريق افتراضي، لا يجتمع أفراده أكثر من بضع ساعات أسبوعياً. ويوصي لولر وكوهين باستخدام نظام دفع قائم على أساس العمل في هذه الحالة.

## **تعويض فريق المصفوفة**

غالباً ما يمكن الفريق الوظيفي من تحقيق النتائج دون إدخال أي تعديلات على نظام التعويض القائم. وقد يمثل تبني مقتراحات هذا الفريق أعظم مكافأة له. أما فريق المصفوفة، فيتطلب خططاً صممت للتعويض له خاصة؛ وذلك لأنّه يتذكر شيئاً جديداً في معظم الأحيان. لكن قيمة ذلك المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة، قد لا يظهر قبل عدة

سنوات لاحقاً. حين تتوافر البيانات اللازمة المتعلقة بالأسهم المالية ورضا الزبون.

يجري تقديم الأداء ومكافأته في أنظمة التعويض التقليدية على نحو سنوي، لكن ينبغي أن يقتصر تعويض هذا الفريق باكتمال إنجاز مهماته. (كذلك يجب تعديله في حال تغيرت عضوية الفريق عبر مراحل إنجاز المشروع). وبسبب صعوبة الحكم على فاعلية هذا النوع من الفرق على المدى القريب، فمن المنطقي استخدام نظام تقاسم الأرباح لمكافأة الأداء الجماعي، أو اعتماد نظام جماعي يكافئ الأداء، ويشمل الوحدة المؤسسية كاملة، لا الفريق وحده. ومن المفيد استخدام هذه الخيارات عندما يترك عمل الفريق أثراً كبيراً على الفاعلية الكلية للوحدة، أو حين يوجد طوال مدة المشروع الذي يعمل عليه الفريق صعوبةً في قياس النتائج ومكافأتها: بسبب عدم وضوحها في الوقت الراهن.

يعتقد الخبراء أن من الضروري مكافأة الإسهامات الفردية في أنماط معينة من هذا الفريق، على الرغم من أن ذلك يتطلب براعة كبيرة. وعلى سبيل المثال، أحدثت بعض شركات المضادات الحيوية فئة «walk on water» لموظفيها ذوي الأداء الرفيع (ونسبتهم نحو 10% من موظفيها).

تستطيع الشركات الحكم على إسهامات الأفراد في ختام مشروع محدد، عن طريق جمع تقديرات رضا الزبائن والأقران، ومن ثم دمجها في تقويم المؤسسة لنجاح المشروع برمته. ويرغب المديرون عادةً

## **كيف تعرّض جهود الفريق؟**

في استخدام امتياز تعديل تقديرات رضا الزبائن والأقران بحسب الحالة، لكن هذا الأسلوب قد يؤدي إلى نتائج معاكسة. فالإفراط في إجراء التعديلات، قد يجعل التعويض يبدو غير موضوعي في عيون الموظفين.

عوضاً من ذلك، خذ في الحسبان آراء أعضاء الفريق: إذ يشغلون الموقع الأفضل لتقديم أداء بعضهم بعضاً. حتى عندما يتكون الفريق من عناصر متنوعة، فإذا اتسم أعضاء الفريق بالنضج، فسيميلون إلى الصدق في تقدير إسهام كل منهم. حتى عندما تقدر إنجازات أحدهم بعشرة أمثال إسهامات زميل آخر. وفي مثل هذه الحالات، تمنح بعض الشركات العلاوات بناءً على نسبة ثابتة من الراتب، لا على قيمة مالية ثابتة متماثلة لأعضاء الفريق كافة. لقد ابتكرت شركة تشامبيون الدولية، وهي شركة لتصنيع الورق في ستامفورد كونيكتيكت، نظاماً رسمياً لدفع العلاوات: وفيه تحدد علاوات فريق المصفوفة باستخدام نقطة متوسطة في درجة الراتب. وهذا يتم تقدير أداء الموظف على مقياس ذي خمس درجات. فالتقدير الأخفض (أي عدم تحقيق أي من أهداف المشروع) لا يحصل على أي علاوة. والتقدير الأعلى (أي الوصول إلى الأهداف كلها، ومن ثم بعضها)، يأتي بعلاوة تصل حتى 34% من النقطة المتوسطة لمعدل الراتب. ويمكن للزيادات المرتكزة على الأداء الكلي في هذه الشركة، رفع حجم العلاوة إلى أكثر من ذلك أيضاً.

### **تعويض فريق العمليات**

تعد المحفزات المصممة لتعزيز الفريق خاصةً، ملائمة لفريق العمليات الدائم الذي يعمل في المؤسسة أمداً طويلاً؛ بسبب الاستقلالية الشديدة التي يتمتع بها أعضاؤه. في حالة فريق يقود عمليات التصنيع في مصنعٍ أوتوماتيكي لتركيز النفط، يؤثر عمل كل فرد في عمل الأفراد الآخرين، ويصعب تحديد إسهامات الفرد الواحد. لذا كان لا بد من توضيح أهداف هذا الفريق بدقة، ووضع أنظمة محددة للتغذية الراجعة، ومقاييس واضحة للتقويم من قبل الشركة.

تعد خطط تقاسم الأرباح ومكافآت الاستحقاق (التي تدفع على هيئة علاوات أو زيادات على الراتب)، وسائل فاعلة لمكافأة الفريق. وقد تمنى الشركات توزيع حصص مختلفة على أعضائه مجدداً؛ لذا ينبغي الاهتمام بضبط النظام الذي طورته بحيث لا يقوض التعاون والعمل الجماعي.

يعتقد لولر وكوهين أن خطط تقاسم الأرباح، «تناسب الطبيعة التشاركية لهذا النمط من الفرق على وجه الخصوص... إذ تزوده بالحافز لضبط أدائه، وزيادة معلوماته حول نقاط القوة لتحسين الأداء». وقد بدأت شركة تشامبيون الدولية عام 1995 العمل بتقديم مكافأة خاصةً للموظفين، تتمثل في تقاسم الأرباح بناءً على الإنتاجية. وجاءت النتائج إيجابية جداً إلى درجة حدثت بالشركة إلى توسيع البرنامج: نصف المصانع الكبرى للشركة تتبع اليوم خططاً لتقاسم الأرباح.

## **كيف تعيض جهود الفريق؟**

---

### **محفزات الفريق**

تذكر النقاط الآتية عندما تكلف بمهمة، وضع أنظمة لتعويض الفريق:

**إن المكافأة المرتكزة على المهارة وحدتها، قد لا تدفع الفريق إلى تحقيق الأهداف التي ترحب فيها.**

فالمعلومات الناتجة عن التجارب التي أجريت في مصنع هاوثورن، التابع لمجموعة ويسترن إلكترون في العشرينات والثلاثينيات من القرن السابع، تبرهن على الفقزات التي شهدتها الإنتاجية نتيجة الأجر التحفيزي.

**ليست المكافآت هي العنصر الأهم في نظام إدارة الأداء.**

فتحديد أهداف الفريق، ووضع تقنيات مراجعة السلوك وتعديلها، أكثر أهمية؛ لأنهما المحرك الأساسي لفاعلية الفريق. وكما يؤكد كوهين من جامعة كاليفورنيا الجنوبية، «ينبغي استخدام المكافآت بوصفها نظاماً لاحقاً، لا بوصفها نظاماً قيادياً».

**يجب أن يكون الأجر التحفيزي ذا دلالة كبيرة.**

ينبغي أن تصل المكافأة التحفيزية إلى قيمة تعادل مقدار الأجر الشهري للموظف -أي 1000 دولار على الأقل- لتسنحوز على انتباهه. ففي مجموعة تسامبيون الدولية، «ليس من المستغرب أن تصل المكافأة التحفيزية للفريق الإداري حتى 40% من التعويض الكلي، وذلك وفقاً لعدد الأهداف التي أنجزها»؛ على حد تعبير مارك تشايلدرز، النائب الأعلى لرئيس شعبة الموارد البشرية.

**تحقق من كون نظام التعويض خاصتك يعطي الأولوية  
للأهداف الجماعية.**

ضمن هذا الإطار، لا تشعرن بالاستياء حيال تسمية «اللاعب الأكثـر أهمـيـة، ومكافـأـتهـ». طالما أن نموذـجـ التـقوـيمـ وـاضـحـ تـاماـ.

**اجعل العامل المحفـزـ من جـنسـ المـهمـةـ.**

إن أسفـرـ نـجـاحـ إـحـدـىـ المـهـمـاتـ بـعـدـ اـكـتـالـهـاـ عـنـ قـيـمـةـ دائـمـةـ للـشـرـكـةـ، فـاستـخـدـمـ الـزـيـادـةـ عـلـىـ الرـاتـبـ بـوـصـفـهـ مـكـافـأـةـ. أـمـاـ إـذـاـ كـانـتـ الـفـائـدـةـ مـؤـقـتـةـ (ـمـرـةـ وـاحـدـةـ فـقـطـ)، فـلتـكـنـ الـمـكـافـأـةـ عـلـاـوةـ تـدـفـعـ مـرـةـ وـاحـدـةـ فـقـطـ.

**لـحـثـ الـفـرـيقـ عـلـىـ الـعـمـلـ بـأـقـصـىـ طـاقـاتـهـ، صـنـعـ الـعـوـاـمـلـ**  
**الـمـحـفـزـ بـطـرـيـقـ تـعـبـرـ عـنـ أـهـدـافـ الـمـؤـسـسـةـ أـوـ الـوـحـدـةـ.**  
وبـذـلـكـ تـعـوـقـ الـفـرـيقـ عـنـ الـفـوزـ بـالـمـحـفـزـاتـ عـلـىـ حـسـابـ الـشـرـكـةـ أـوـ  
الـوـحـدـةـ كـامـلـةـ.

لـكـنـ تـقـاسـمـ الـأـرـبـاحـ يـمـكـنـ أـنـ يـؤـدـيـ إـلـىـ نـتـائـجـ عـكـسـيـةـ فيـ بـعـضـ الـحـالـاتـ:  
حيـثـ يـقـودـ إـلـىـ مـاـ تـشـيرـ إـلـيـهـ كـوـهـينـ عـلـىـ أـنـهـ تـدـهـورـ الـأـدـاءـ عـلـىـ الـمـسـتـوىـ  
الـجـمـاعـيـ». وـمـثـالـاـ عـلـىـ ذـلـكـ، حـصـلـ فـرـيقـ مـنـظـمـ جـفـرـافـيـاـ، وـمـكـلـفـ  
بـمـعـالـجـةـ الـأـدـعـاءـاتـ فيـ إـحـدـىـ شـرـكـاتـ التـأـمـينـ، عـلـىـ مـحـفـزـاتـ أـسـهـمـتـ  
فـعـلـيـاـ فيـ إـحـبـاطـ عـمـلـيـاتـ التـعـاـونـ مـعـ فـرـقـ الـعـمـلـيـاتـ. فيـ الـأـقـسـامـ الـأـخـرـىـ  
مـنـ الـشـرـكـةـ: الـأـمـرـ الـذـيـ أـدـىـ إـلـىـ تـقـوـيـضـ أـدـانـهـ الـكـلـيـ. وـيـؤـكـدـ لـولـرـ: فيـ  
حـالـاتـ كـهـذـهـ، لـيـسـ مـكـافـأـةـ الـفـرـيقـ أـوـ حـرـمـانـهـ إـيـاـهـاـ هـيـ الـمـسـأـلـةـ الـأـهـمـ.  
بـلـ هـلـ يـنـبـغـيـ مـكـافـأـةـ فـرـيقـ وـاحـدـ، أـمـ مـجـمـوـعـةـ مـنـ الـفـرـقـ. وـلـلـعـيـلـوـلـةـ

## **كيف تتعود جهود الفريق؟**

---

دون حدوث تدهور كهذا. يوصي لولر بربط المحفزات بالأهداف الكلية للمؤسسة، على نحو يعرض فرق العمليات المتعدة على التعاون معاً.

### **الفريق - المستنقع**

إن تصميم مقاييس للأداء الجماعي مهمة معقدة، ومبهمة، وتحتاج إلى دقة شديدة: فإن كُلُّفت بها، كانت أفضل نصيحة تُقدم لك: تجاهل الحاجة الملحة إلى الالتزام الصارم بالإرشادات، وركز على الاحتياجات الخاصة بكل فريق عوضاً منها. فإن لم تفعل، وجدت نفسك تهيم على وجهك في أرجاء المؤسسة مدمداً: «المستنقع، المستنقع، المستنقع..» بدلاً من التهليل بفرح للفريق. فقدرتك على الإبداع ستعود بالفائدة على الشركة والفرق الموجودة فيها: والأمر ذاته ينطبق على تسلحك بالعزيمة والهتاف بحماسة: «انطلق أيها الفريق، انطلق!».

### **قراءات إضافية**

*Compensation for Teams: How to Design and Implement Team-Based Rewards* by Steven Gross (1995, AMACOM, 272 pp.)

*Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems* by Edward E. Lawler III (1990, Jossey-Bass, 328 pp.)

“Designing Pay Systems for Teams” by Edward E. Lawler III and Susan G. Cohen (American Compensation Association Journal Autumn 1992, pp. 6-18.)

“How the Right Measures Help Teams Excel” by C. Meyer (Harvard Business Review, May-June 1994, pp. 95-103.)

“Who Uses Skill-Based Pay, and Why” by Edward E. Lawler III, Gerald E. Ledford, Jr., and Lei Chang (Compensation & Benefits Review, 1993, pp. 22-26.)



## كيف تكافئ فريق المصفوفة؟

ينتشر هذا النمط من الفرق على نطاقٍ واسعٍ في أيامنا هذه، ويزداد اتکال الشركات عليه بمرور الزمن. فإذا شارك عدد من العاملين في فريق معينٍ مع أداءٍ واجباتهم المنتظمة -أو إذا ما اقتضت الضرورة، لسببٍ أو لآخر، العمل في المكتب حتى ساعاتٍ متأخرةٍ ليلاً، أو في أيام العطلات لإنجاز مشروعٍ ما في وقته المحدد- كان من الطبيعي أن يرغب المدير في العثور على سبيلٍ لكافأتهم.

لكن ذلك ليس بالأمر اليسير. أتمنعهم علاوةً مثلاً؟ يمكن لبرنامج للمكافآت النقدية أن يولد الاستثناء تماماً، كما قد يثير الحماسة، إن رأى فيه الموظفون مصدراً شحيحاً للمكافأة. وقد لا تترك المكافآت غير النقدية -كدبابيس الزينة، والهدايا، والاحتفالات، وسوهاها- أي أثر يذكر. «إذ تحفز بعض الناس، ولا كلهم»: على حد تعبير جيري ليدفورد المسؤول عن فرع شركة ليبسون وشركاه في لوس أنجلوس.

لا يوجد حلٌ جذريٌ للمشكلة بكل تأكيد. لكن الخبراء المختصين بأنظمة التعويض، يقدمون بعض النصائح التي من شأنها مساعدتك على زيادة الإيجابيات، وتقليل الأضرار المحتملة عند تعويض فريق المصفوفة.

## المكافآت النقدية

### دفع بسخاء

حتى تصبح المكافأة النقدية مجده، ينبغي أن تكون سخية بالقدر الكافي للاستحواذ على انتباه أعضاء الفريق. ولستُ أنصحك هنا بفعل ما فعله مايك أرمسترونг، الذي شغل منصب الرئيس التنفيذي لشركة هيوز للإلكترونيات قبل عدة أعوام، حين وزع مبلغاً قدره 20 مليون دولار على 900 مهندس في الشركة، بعدما أنهوا مشروعًا لتصميم نظام دفاع جوي في المملكة العربية السعودية في وقته المحدد. لكن، يستحسن اختيار المكافأة غير النقدية عندما لا تملك القدرة على الدفع بسخاء. فقد يُقدم صك مصرفي قيمته 50 دولاراً مقابل شهرين من العمل الشاق، قد يُعد إهانةً، لا مكافأةً.

### اقرئ المكافأة بنتائج قابلة للقياس

غالباً ما ترتبط المكافآت الممنوحة للفريق القائم على مشروع معين، بنقاط التحول التي تطرأ على حياة المشروع: على حد تعبير ستيفن إي. غروس، رئيس ومدير شعبة الموظفين في شركة ويليام م. ميرسر، ومقرها في فيلادلفيا. «ولعل أولى نقاط التحول هذه وضع تصميم يستحق الإعجاب، وثانيها التخطيط لتنفيذها، أما الثالثة فباتمام بعض مراحل عملية التنفيذ، إذ يمكن تعقب هذه الأحداث وادارتها».

## **كيف تكافئ فريق المصفوفة؟**

---

ثم يضيف: **ويُعد إكمال المشروع في موعده المحدد وبالميزانية المخصصة له، «نقطة تحول» أخرى تستحق المكافأة.**

**لكن حافظ على التركيز على الهدف النهائي**

يجب دفع العلاوات وفق استحقاقها - لكنك قد تختار عدم صرفها مباشرةً. ففي إحدى الحالات الواردة في كتاب **Rewarding Teams: Lessons From the Trenches** (كامبريدج - ماساتشوستس) فريقاً أنهى إحدى المراحل الانتقالية مشروع معين، في موعدها المحدد في 27 نيسان، علاوة على عمله. لكنها لم تصرفها له حتى 1 تموز. وقد صرخ قائد الفريق لاري رايمون آنذاك: «عمنا إلى ذلك للتثبت من عدم رؤية الأفراد لـ 27 نيسان نقطة نهاية المشروع. فقد أثار حدث الوصول إلى نقطة تحول في حياة المشروع، موجةً كبيرةً من الانفعالات. لكننا اضطررنا إلى الاستمرار في دفع الفريق إلى الأمام».

## **مصدر الموارد المالية؟ كُن مبدعاً**

عندما ينطوي مشروع الفريق على إنتاج سلعة جديدة أو مورد جديد للعائدات، يقترح غروس مكافأة الأعضاء عبر دفعات مالية تدفع سلفاً، أو بعطاء، هم أسهماً إضافية. وبهذه الطريقة «ينالون جزءاً من المكسب المحتمل في المستقبل»، عوضاً عن حصولهم على دفعة مالية كبيرةً مرة واحدة وحسب - وفي حال استخدام - لن يكفي أعضاء الفريق ما

## مكافأة الفريق وتعويض جهوده

لم يتخلل مشروعهم بالنجاح. أما إذا تضمنت مهمة الفريق تخفيف النفقات، يمكن ربط المكافأة بنسبة التخفيض، وتدفع للفريق عندما تتحقق عملية التخفيض.

## **أفسح المجال للأعضاء لتقاسم محسولهم**

في أثناء عمله مديرًا في شركة دوبونت، راقب روبرت ب. ماكنات فريقاً يواجه صعوبات في اتخاذ القرار المناسب، لتقاسم إحدى العلاوات المشتركة التي حصل عليها. ويعلق ماكنات، الذي يشغل حالياً منصب النائب الأعلى لرئيس شعبة الموارد البشرية في شركة أل فيرست فاينانشال في بالتيمور، على الأمر بقوله: «أجمع الأعضاء على تسمية العضو الذي يستحق أكبر نسبة من المكافأة، وهو القائد غير الرسمي صاحب الإسهام الأكبر في نجاح المهمة. ومن المحتمل أن يحصل ذلك الشخص على 3000 - 5000 دولار، في حين لا يتجاوز نصيب زملائه الآخرين 500 - 1000 دولار. وقد نجح الأعضاء في الوصول إلى اتفاق، على الرغم من أنهم كانوا يقررون مصيرهم أيضاً، واستطاعوا حل المشكلة في مناخ اتسم بالصراحة والأداء الرفيع.».

## **احرص على تجنب التشابك المفرط - والمقاومة**

يسهل التحكم بالكافآت النقدية عند اشتراك العاملين في المؤسسة في فريق أو اثنين على الأكثر. لكن موظفي بعض الشركات قد يعملون ضمن عدد كبير من المجموعات: الأمر الذي يزيد من تعقيد نظام

## **كيف تكافئ فريق المصفوفة؟**

المكافآت إلى الحد الذي يحول دون إمكانية السيطرة عليه، بسبب الحاجة إلىأخذ المستويات المتفاوتة على نحو ملحوظ بين الأعضاء في الحسابان. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى وقوع مناورات سياسية. فترى العاملين يخططون لتحقيق مآربهم الخاصة - يسعون إلى الانضمام إلى الفريق الذي يبدو عاجزاً عن تحقيق غاياته. ومع ذلك سيفوز بالمكافأة، ويحاربون الأفراد الذين يرغبون في الانضمام إلى الفريق الذي تبدو عليه أمارات النجاح؛ على حد قول ليد فورد.

## **المكافآت غير النقدية**

«غير نقدية، لا تعني دائمًا غير مالية،

حظيت الفرق التي أدلت باقتراحات لتخفيض النفقات في شركة يوتيلي كروب المتحدة - وهي شركة لموارد الطاقة، ومقرها مدينة كنزايس، ميسوري - بمكافآت نقدية منحت وفقاً لبرنامج عمل متفق عليه سابقاً. لكن الشركة اعتادت منع أعضاء الفريق «قسائم خاصة بالشركة»، يستطيعون إنفاقها لشراء سلع ينتقونها من دليل معين، وذلك عوضاً عن كتابة صك مصرفي إضافي لهم. والسبب؟ تميل المكافآت النقدية إلى تلبية الاحتياجات اليومية للموظفين. في حين يجبرهم برنامج لتوجيه الإنفاق، مثل «قسائم الشركة»، على شراء منتج مميز. فكاميلا الفيديو، تبقى في ذاكرة مشتريتها أبداً أطول كثيراً من الحاجات اليومية التي يمكن ابتياعها بـ«المال»؛ وفقاً لما ورد في كتاب *Rewarding Teams*.

### **امنح الموظفين فرصة الاختيار**

إن إحدى الميزات الأخرى لبرنامج توجيه الإنفاق، هي إتاحة الفرصة للموظفين لاختيار مكافآتهم. وتعد تلك المسألة عظيمة الشأن في خطط المكافآت غير النقدية أياً كان نوعها: بسبب صعوبة ابتكار برنامج عام وشامل: إذ «سيحظى أي برنامجٍ تستبّطه مكافأة الموظفين باستحسان بعضهم دون الآخرين»؛ كما يؤكد ليد فورد من شركة سيبسن. ولا تتطلب إتاحة فرصة الاختيار استخدامك دليلاً للسلع من مجموعة «قائمة يوتيلي كورب»؛ فالامر لا يتجاوز إعداد قائمة من الخيارات. وغالباً ما تعد الشركات لائحة مكونة من عشرة خيارات - تراوح بين الدفع لخدمات العناية بالمنزل، مروراً بتقديم بطاقات السينما، وانتهاء بقضاء الأمسيات خارج المنزل».

### **اصنِع مزيجاً من المكافآت النقدية وغير النقدية**

عند تقديم المكافآت غير النقدية يبرز أمامنا عائقٌ واحدٌ: إن كانت رمزاً للتقدير. كدبوس الزينة مثلاً، فقد تعد غير كافية. وفي الوقت ذاته، لا تمثل المكافآت النقدية احتفاءً عليناً بإنجازات الفريق. وهنا ينصح روبرت ماكنات، الذي يقود حالياً فريقاً تدريسيّاً يعمل على برنامج الأساليب التعويضي في منظمة وورلد آرت وورك (الجمعية الأمريكية للتعويض سابقاً)، بدفع علاوة أو حافز على أي حال. لكن يجب عليك ربطها بـ «الشكر الجزيل» للفريق علينا. «إذا أنت رئيسك

## **كيف تكافئ فريق المصفوفة؟**

---

**على العمل الذي أديته، راودك شعور رائع في أثناء مغادرتك مكتبه في أحد أيام الجمعة.**

## **قراءات إضافية**

- Harvard Business Review Interviews with CEOs**
- Harvard Business Review on Advances in Strategy**
- Harvard Business Review on Appraising Employee Performance**
- Harvard Business Review on**
  - Becoming a High Performance Manager**
  - Harvard Business Review on Brand Management**
  - Harvard Business Review on Breakthrough Leadership**
  - Harvard Business Review on Breakthrough Thinking**
  - Harvard Business Review on**
    - Building Personal and Organizational Resilience**
    - Harvard Business Review on Business and the Environment**
    - Harvard Business Review on The Business Value of IT**
    - Harvard Business Review on Change**
    - Harvard Business Review on Compensation**
    - Harvard Business Review on Corporate Ethics**
    - Harvard Business Review on Corporate Governance**
    - Harvard Business Review on Corporate Responsibility**
    - Harvard Business Review on Corporate Strategy**
    - Harvard Business Review on Crisis Management**
    - Harvard Business Review on Culture and Change**
    - Harvard Business Review on**
      - Customer Relationship Management**
      - Harvard Business Review on Decision Making**





## المسحومون

- لورين غاري: محرر في مجموعة نيوستيلرز آند كونفيرنسس
- الصادرة عن كلية هارفارد لإدارة الأعمال.
- جيم بيلينغتون: أحد المساهمين في مجلة هارفارد لتطوير الإدارة.
- ستيف بارث: عمل محرراً عاماً لمجلة نوليدج ماناجمنت التي كانت تصدر فيما مضى، ويعيش حالياً في لونغ بيتش كاليفورنيا.
- جيم بيلوز: أحد المساهمين في مجلة هارفارد لتطوير الإدارة.
- جيم كلينغ: أحد المساهمين في مجلة هارفارد لتطوير الإدارة،
- ماتيزن كرو: مسهم آخر في مجلة هافارد ماناجمنت أبديت.
- ربيكا م. سوندرز: كاتبة مستقلة تقطن مدينة نيويورك.
- ديفيد ستوفر: كاتب يقيم في مدينة ريد لودج - مونتانا.
- تشارلز وورديل: أحد المساهمين في مجلة هارفارد لتطوير الإدارة.



## سلسلة كتب هارفارد الأساسية للأعمال التجارية

تقديم سلسلة كتب هارفارد الورقية الخاصة بالأعمال التجارية التفكير الأمثل لأحدث ما نوصل إليه قادة الفكر في العالم والباحثون والمديرون في مجال الإدارة. صممت هذه الكتب من أجل القادة الذين يؤمنون بقوة الأفكار في إحداث تغيير في العمل. تجدي هذه الكتب نفماً للمديرين مهماً كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم. بيد أنها أجدى نفماً لكتاب المديرين التنفيذيين والمديرين العاملين. إضافة إلى ذلك، تستخدم هذه الكتب على نطاق واسع في برامج التدريب والتطوير التنفيذي.

<b>Harvard Business Review Interviews with CEOs</b>	3294
<b>Harvard Business Review on Advances in Strategy</b>	8032
<b>Harvard Business Review on Appraising Employee Performance</b>	7685
<b>Harvard Business Review on</b>	
<b>Becoming a High Performance Manager</b>	1296
<b>Harvard Business Review on Brand Management</b>	1445
<b>Harvard Business Review on Breakthrough Leadership</b>	8059
<b>Harvard Business Review on Breakthrough Thinking</b>	181X
<b>Harvard Business Review on</b>	
<b>Building Personal and Organizational Resilience</b>	2721
<b>Harvard Business Review on Business and the Environment</b>	2336
<b>Harvard Business Review on The Business Value of IT</b>	9121
<b>Harvard Business Review on Change</b>	8842
<b>Harvard Business Review on Compensation</b>	701X
<b>Harvard Business Review on Corporate Ethics</b>	273X
<b>Harvard Business Review on Corporate Governance</b>	2379
<b>Harvard Business Review on Corporate Responsibility</b>	2748
<b>Harvard Business Review on Corporate Strategy</b>	1429
<b>Harvard Business Review on Crisis Management</b>	2352
<b>Harvard Business Review on Culture and Change</b>	8369
<b>Harvard Business Review on</b>	
<b>Customer Relationship Management</b>	6994
<b>Harvard Business Review on Decision Making</b>	5572

<b>Harvard Business Review on Effective Communication</b>	1437
<b>Harvard Business Review on Entrepreneurship</b>	9105
<b>Harvard Business Review on</b>	
<b>Finding and Keeping the Best People</b>	5564
<b>Harvard Business Review on Innovation</b>	6145
<b>Harvard Business Review on The Innovative Enterprise</b>	130X
<b>Harvard Business Review on Knowledge Management</b>	8818
<b>Harvard Business Review on Leadership</b>	8834
<b>Harvard Business Review on Leadership at the Top</b>	2756
<b>Harvard Business Review on Leadership in a Changed World</b>	5011
<b>Harvard Business Review on Leading in Turbulent Times</b>	1806
<b>Harvard Business Review on Managing Diversity</b>	7001
<b>Harvard Business Review on Managing High-Tech Industries</b>	1828
<b>Harvard Business Review on Managing People</b>	9075
<b>Harvard Business Review on Managing Projects</b>	6395
<b>Harvard Business Review on Managing the Value Chain</b>	2344
<b>Harvard Business Review on Managing Uncertainty</b>	9033
<b>Harvard Business Review on Managing Your Career</b>	1318
<b>Harvard Business Review on Marketing</b>	8040
<b>Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance</b>	8826
<b>Harvard Business Review on Mergers and Acquisitions</b>	5556
<b>Harvard Business Review on Mind of the Leader</b>	6409
<b>Harvard Business Review on Motivating People</b>	1326
<b>Harvard Business Review on Negotiation</b>	2360
<b>Harvard Business Review on Nonprofits</b>	9091
<b>Harvard Business Review on Organizational Learning</b>	6153
<b>Harvard Business Review on Strategic Alliances</b>	1334
<b>Harvard Business Review on Strategies for Growth</b>	8850
<b>Harvard Business Review on Teams That Succeed</b>	502X
<b>Harvard Business Review on Turnarounds</b>	6366
<b>Harvard Business Review on What Makes a Leader</b>	6374
<b>Harvard Business Review on Work and Life Balance</b>	3286

## معرض تفصيلي لتطورات إدارية محددة من صفحات كتب هارفارد التجارية

كم تمنى لو كان بوسعك أن تتجأ إلى مجموعة من الخبراء استرشاداً بهم عندما تمرض بتعدي إداري قاتل؟ هذا ما تقدمه لك سلسلة كتب معضلات الإدارة على وجه الدقة. كل كتاب منها ينبع من خبراء متخصصون في مجال معين، ويوضح أسباب ظهور مشكلة معينة، ويسهم في توفير حلول لها مستعيناً بحكمة صناعة الخبراء. باقة من الكتب المكرسة لتوفير حلول للمشكلات الإدارية صيغت بأسلوب أسر بقية مدuron للمديرين كي يمتلكوا ملحة التمهيز ويعبروا محاجمات عقلية صافية لدى معالجتهم معضلات الإدارة اليومية.

<b>Management Dilemmas: When Change Comes Undone</b>	5038
<b>Management Dilemmas: When Good People Behave Badly</b>	5046
<b>Management Dilemmas: When Marketing Becomes a Minefield</b>	290X



## سلسلة كتب هارفارد الأساسية للأعمال التجارية

في عالم الأعمال المعاصر سريع الخطى، يحتاج كل إنسان إلى مرجع شخصي - مكان يلجأ إليه للنصائح والمشورة، أو لمعلومات ضرورية لفهم حالة أو مشكلة، أو أملأ في الحصول على إجابات عن تساؤلات.

إن سلسلة كتب هارفارد الأساسية التجارية تفي بالغرض. تقدم هذه الكتب المختصرة والدقيقة نصائح عظيمة الفائدة للقراء، مما كانت مستويات خبرائهم وتجاربهم. سواء كنت مديراً حديث المهد بالإدارة، مهتماً بتوسيع دائرة مهاراتك أم مديراً تفديرياً متربساً ومنطلقاً إلى المكوث في القمة، فإن هذه الكتب المكرسة لابجاد حلول للمشكلات تزودك بأفكار ثاقبة، والماءات ذكية يعتمد عليها، وأدوات تحتاج إليها لتحسين أدائك وإنجاز أعمالك. سرعان ما تصبح عناوين هذه السلسلة أصدقاء دائرين لك، وأدلة، موثوقين.

<b>Harvard Business Essentials: Negotiation</b>	1113
<b>Harvard Business Essentials: Managing Creativity and Innovation</b>	1121
<b>Harvard Business Essentials: Managing Change and Transition</b>	8741
<b>Harvard Business Essentials: Hiring and Keeping the Best People</b>	875X
<b>Harvard Business Essentials: Finance for Managers</b>	8768
<b>Harvard Business Essentials: Business Communication</b>	113X
<b>Harvard Business Essentials: Manager's Toolkit (\$24.95)</b>	2896
<b>Harvard Business Essentials: Managing Projects Large and Small</b>	3213
<b>Harvard Business Essentials: Creating Teams with an Edge</b>	290X
<b>Harvard Business Essentials: Entrepreneur's Toolkit</b>	4368
<b>Harvard Business Essentials: Coaching and Mentoring</b>	435X
<b>Harvard Business Essentials: Crisis Management</b>	4376
<b>Harvard Business Essentials: Time Management</b>	6336
<b>Harvard Business Essentials: Power, Influence, and Persuasion</b>	631X
<b>Harvard Business Essentials: Strategy</b>	6328

## المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح

تجمع سلسلة المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح المقالات الملائمة من إدارة هارفارد الحديثة وإدارة اتصالات هارفارد من أجل مساعدة كبار المديرين ومتواضعي الدرجة منهم على شحذ مهاراتهم وزيادة فاعلياتهم واكتساب الميزة التفاضلية.

وقد قدمت هذه السلسلة على نحو مختصر ويمكن الوصول إليها لتوفير وقت المديرين الشرين. تقدم هذه الكتب الأفكار الثاقبة المعتمدة والموثوقة وأساليب تحسين أداء العمل وتحقيق النتائج السريعة.

<b>Management Dilemmas: When Change Comes Undone</b>	5038
<b>Management Dilemmas: When Good People Behave Badly</b>	5046
<b>Management Dilemmas: When Marketing Becomes a Minefield</b>	290X
<b>Management Dilemmas: When People Are the Problem</b>	7138
<b>Management Dilemmas: When Your Strategy Stalls</b>	712X



مُتَّجِهٌ إِلَيْكُمْ سُورَةُ الْأَزْبَابِ

---

WWW.BOOKS4ALL.NET

<https://www.facebook.com/books4all.net>