

تعريف فريق العمل

- هو مجموعة من الأشخاص الذين يعملون مع بعضهم البعض لإنجاز هدف معين، ومن الممكن أن يكون الفريق صغيراً يُعد أفراده على أصابع اليد، ويمكن أيضاً أن يكون كبيراً.
- ومثال على ذلك: فإن كل المجموعة العاملة في الشركة تشكل فريق.
- لكل فريق قائد.

مهام قائد الفريق

- القائد هو من يوجه عملية صياغة ورؤية أهداف الفريق وبالتالي اتجاهه، فكثير من الفرق تصل بعد جهدٍ ووقتٍ للنتيجة، ولكن قد يجدوا بعد ذلك أن الهدف لم يكن هو المنشود، أو أن الظروف تغيرت وكان أجدر بهم تغيير المسار.
- القائد هو من يوزع الأدوار بين الأعضاء ويتأكد أن المهام المطلوبة مغطاة، والأعمال تتكامل بينها، وبالتالي تنجز الخطوات اللازمة للوصول للهدف.
- القائد مسئول عن تحفيز أعضاء الفريق لإخراج أفضل أداء لديهم وتذليل الصعوبات عليهم للوصول للهدف، ويتأكد ذلك في ظل معرفة أن أصعب معوقات الإنجاز مرتبطة بالناس ونفسياتهم وتعاملهم مع بعضهم البعض.
- يفترض بالقائد أن يُشرف على عملية إدارة كاملة بما في ذلك التقييم والمحاسبة والمكافأة التي تساهم في التحفيز، وتحدد استمرارية أعضاء الفريق.

خصائص الفريق الناجح

1. بناء الثقة
2. الخلاف الإيجابي
3. الالتزام
4. المساواة
5. التركيز على النتائج

سنشرح عن كلٍ منها بالتفصيل.....

1. بناء الثقة

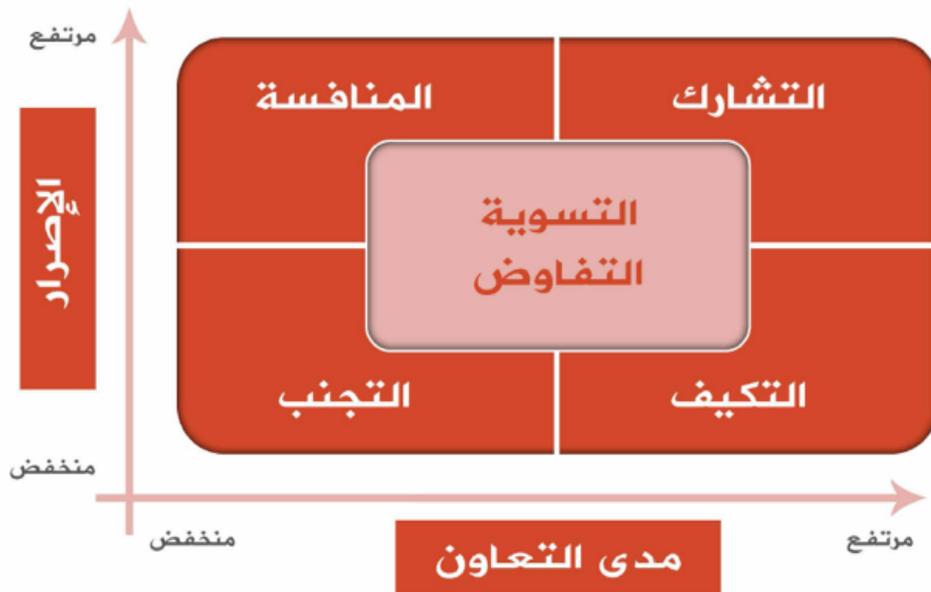
- معرفة كل عنصر من الفريق بنقاط قوته ونقاط ضعفه والاعتراف بذلك.
- هذه الخطوة هي **الأصعب** لكنها تبني جسور الثقة بين أعضاء الفريق.

2. الخلاف الإيجابي

- **تعريفه:** عدم تخوّف أي فرد من أفراد الفريق من الإبداء برأيه بصراحة دون الخوف من تعسف أو اختلاف الآخرين.
- يؤدي إلى تنوع الآراء.
- يتطلب أن يشارك كل ذي رأي برأيه، ولو خالف رأي الرئيس أو الغالبية، ويتطلب أن يتقبل الرئيس والآخرين هذا الطرح للمناقشة.

من عيوب الفريق الذي يخاف من الخلاف ولا يحتفي به: أن اجتماعاته تكون روتينية مملة وتكثر أثناءها المجاملة وبعدها النسيمة .

منحني التعاون والإصرار



▲ **أولاً:** بإدراك بأن هناك أنواعاً متعددة من الخلاف، ويمكن أن يكون الخلاف إيجابياً وليست كل أنواع الخلاف سلبية.

▲ **ثانياً:** يفيد الخلاف باستنطاق الزملاء عن آرائهم وتقبّل تباين وجهات النظر المختلفة، ويكون ذلك السؤال بين الزملاء في الفريق وليس فقط بين الرئيس والمرؤوس.

▲ أعضاء الفريق الذين يتحلون بالاختلاف الإيجابي هم الذين سألوا الآخرين عن آرائهم بصدق ويسمعون منهم ويرحبوا برأيهم، "وإن كان مخالفاً وبالتالي تكون اجتماعاتهم حامية وثريّة ومثيرة، ولا يمنع أن تكون اجتماعاتهم صاخبة.

3. الالتزام

ما هو الالتزام؟

- في سياق عمل الفريق فإن الالتزام بقرار ما للفريق يعني وضوح القرار وفهم الأعضاء له من جهة، وتأييدهم ودعمهم له من جهة أخرى، حتى لو كان أحدهم من معارضي القرار من البداية.
- الفريق المُلتزم يترك طاولة الاجتماع وكلهم ثقة أنه لا يوجد منهم من يتمنى فشل القرار أو يضمّر عدم التماشي معه.

كيف نرفع من مستوى التزام الفريق؟

- ▲ نرفع من مستوى الالتزام بأن يسعى **الفريق وقائده أن تنتهي النقاشات بقرار**، وحتى لو لم يتوافر له الاجتماع.
- ▲ أن تكون **القرارات المتخذة واضحة وحاسمة**، وأن يتحمس جميع أعضاء الفريق لتنفيذها.
- ▲ بعد وأثناء التنفيذ، أن **يكون هنالك تواصل مستمر بين جميع أعضاء الفريق**، والمحك الرئيسي هو التقيد بمواعيد إنجاز القرار.

1. الفريق الملتزم متناغم ويتعلم من أخطائه، ولا يخاف من تغيير خطة العمل في حال اكتشاف أي أخطاء فيها.
2. الفريق الملتزم يبادر بالاستفادة من الفرص الطارئة بتغيير الخطة إن لزم؛ لأن الجميع يعمل ويدفع في نفس الاتجاه، مقارنة بالفريق غير الملتزم الذي قد يعمل بعض أفراده على إفشال الخطة لعدم قناعتهم بها.
3. الفريق الذي يثق أعضاؤه ببعضهم البعض ولا يخافون من الاختلاف ويلتزمون بالقرارات المتخذة هم الذين لا يخافون من المساءلة والمحاسبة.

1. هو فريق مشلول، ويتسم بالبطء في القرار والتنفيذ.
2. يتأخر في اتخاذ القرار انتظاراً للاجتماع، فهو ينتظر حتى يجتمع رأي الفريق كاملاً على خيار واحد.
3. يتأخر في تنفيذ القرار أو لا يطبقه بشكل كامل وذلك انتظاراً للتيقن من صحته.
4. وبعدها تتعسر ولادة القرار ويتأخر ثم يخرج للنور، قد لا يلتزم أعضاء الفريق به ولذلك يخسر الفريق الكثير من الفرص المتاحة من كثرة التحليل، ويخسر أيضاً من عدم الحماس في التطبيق ممن يمثل الالتزام وهو لم يلتزم.

4. المساءلة

- في سياق عمل الفريق فإن المساءلة تعني استعداد الفريق لتنبية زملائهم على أي أداء أو تصرفات من شأنها أن تضرّ بالفريق، حيث أن كل فرد مسؤول عن أداء الكل.
- الصعوبة في تطبيق المساءلة في الفريق هي أنها تتطلب أن يعرض العضو نفسه للحرش بمحاسبته لزميله بالفريق ويفتح باباً لحوار غير مريح، ويصبح هذا أصعب عندما تكون علاقة شخصية بين الإثنين تتأثر بمساءلة مثل هذه.

كيف يتصرف الفريق الذي يتهرب من المساءلة؟

- ▲ أداؤه متواضع.
- ▲ لا يصل إلى الهدف المنشود ويفوت مواعيد التسليم والتنفيذ.
- ▲ يخلق حقدًا دفينًا بين أعضاء الفريق الذي تتفاوت معايير الأداء بينهم.
- ▲ يضع عبئًا إضافيًا على قائد الفريق لتغطية قصور الأعضاء.
- ▲ كل فرد يعمل وفق طريقته الخاصة وغير مهتم بالآخرين في الفريق.
- ▲ إذا حدث خلل أو خطأ توجه أصابع الاتهام بالتقصير إلى القائد، وبذلك يتنصل الأفراد من المسؤولية الشخصية.

كيف نطبق المساءلة في الفريق؟

- ▲ أولاً بالتعريف بالأهداف وبالخطة العامة وبحيث لا يُعذر أحد بجهله.
- ▲ بعدها يجب أن يعرف الجميع ما هو دور كل من أعضاء الفريق في تحقيق الهدف وما يتطلب من كل منهم إنجازه.
- ▲ حتى لا تدبّ الفوضى في المحاسبة، من الممكن تنسيق لقاءات دورية لتقويم الإنجاز يشارك فيها الجميع.
- ▲ هناك خطوة متقدمة للفرق المتناغمة في جعل مكافآت الإنجاز على مستوى الفريق بدلاً من الإنجاز الفردي.
- ▲ دور القائد هنا محوري في خلق ثقافة مساءلة بين الأعضاء، ولا يجعل دوره في المحاسبة قوياً لدرجة أن يفترض الفريق أن القائد هو وحده المتفرد بالمحاسبة.

كيف يتصرف الفريق المسؤول؟

- ▲ الكل محاسب على نجاح الفريق؛ وذلك بمساعدة العنصر ضعيف الأداء في الفريق لتحسين أدائه.
- ▲ النهوض بروح الفريق؛ لأنه في حال تخلف أحدهم سيتخلف الجميع.
- ▲ الفريق المسؤول فريق تنكشف أخطاؤه بسرعة وبالتالي تعالج بسرعة.
- ▲ الفريق المسؤول فريق مرن؛ لأنه لا يعتمد في الوصول للهدف على القائد فقط.

5. التركيز على النتائج

➤ النتيجة المشتركة للفريق ليس من الضروري أن تكون مادية مثل الربح أو المبيعات أو كمية الإنتاج وإنما هي الهدف الذي اجتمع عليه الفريق.

➤ قد يكون الهدف مرحلياً وليس نهائياً.

➤ عدم التركيز على النتيجة المشتركة، وإنما على المكانة الاجتماعية للأعضاء تؤدي إلى فشل الفريق.



متى يفشل الفريق؟

1. عندما تغيب الثقة.
2. عندما يكون هناك تحفظ وتخوف من الاعتراف بنقاط الضعف.
3. ويختفي التنوع في الآراء وإثراء النقاش.
4. ولا يلتزم بوجهة محددة ولا برأي يقود إلى طريق تحديد الهدف.
5. وبدون أهداف لا تكون هناك مساءلة، وبالتالي يعمل كل فرد على مستواه الشخصي لتحقيق نتائجه الخاصة ليصل بها إلى أهداف تخدم مصالحه الشخصية.

قصص وردت في المحاضرة

القصة الأولى: شركة كوكاكولا

- في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، تم تعيين مدير تنفيذي جديد لشركة كوكاكولا الأمريكية يدعى "Roberto Goizueta"، وكان الهم الرئيسي وقتها الذي يشغل بال المشرفين على الشركة؛ هو التنافس مع شركة بيبسي كولا التي تعمل في نفس المجال والتي تعيق من تقدم كوكاكولا.
- كان التقدم الذي يسعى إليه مدير المبيعات لديه هو زيادة الحصة في السوق بنسبة 0,1%.
- قرر رويرتو التوقف عن التنافس مع بيبسي كولا والانطلاق إلى التنافس مع الوضع السيء والذي هو معدل النمو 0,1%.
- طلب رويرتو من مساعديه إجراء دراسة حول معدل تناول الفرد الأمريكي للسوائل يومياً، وتبين انه بحدود 14 أونصة يومياً، وكانت حصة الكولا منها 2 أونصة فقط.
- وهكذا قرر رويرتو زيادة حصة الكولا من هذه السوائل وأصبحت منافسته ليست للبيبسي كولا وإنما للماء والشاي والقهوة والعصير التي تشكل ما تبقى من 12 أونصة، على المواطن أن يصل إلى الكولا كلما شعر بالرغبة في شرب شيء ما.
- قامت كوكاكولا بوضع آلات للبيع في كل مكان وزاوية من زوايا الشارع.
- ارتفعت عندها المبيعات بشكل كبير ولم تدركها بيبسي بعدها أبداً.



القصة الثانية: السباق بين الأرنب والسلحفاة

- جميعنا نعلم قصة الأرنب والسلحفاة: حيث السلحفاة تمثل البطء، والأرنب يمثل السرعة.
- ونعلم أن السلحفاة تفوّقت على الأرنب رغم سرعته، السبب: لأنه استهتر بجهد ومثابرة السلحفاة على الفوز.

- الحكمة من القصة:
الجد والمثابرة يتفوقان دومًا.

❖ القصة لم تنتهِ بعد !!!

الأرنب فكّر لماذا خسر السباق؟

➤ رأى نفسه أنه يقضي طوال نهاره على "الفيسبوك" وبالتالي يكون جسمه منهك دائماً، لذلك قرر تحسين أسلوب حياته والابتعاد عن كل العادات السيئة القديمة.

➤ طلب من السلحفاة إعادة السباق مرة أخرى فوافقت، ثم تسابقوا، فربح الأرنب.

➤ الحكمة من القصة:

➤ السريع المستمر يسبق البطيء والمستمر "حيث السريع والمستمر أفضل"، والمثابرة تُخفي عيب البطء، لكن مع السرعة تكون أفضل.

➤ لكن للقصة تنمة.

➤ ثم فكرت السلحفاة كيف ترد الهزيمة، فطلبت إعادة السباق لكن مع تغيير الطريق "اقتباساً من قصة داحس (حصان) والغبراء (الفرس) اللذان تسابقا على أرض رملية مما أدى لفوز الحصان مع العلم أنّ الفرس أسرع"، فاختارت السلحفاة طريقاً يحوي نهر، فعندما وصل الأرنب للنهر وهو لا يعرف السباحة، بقي واقفاً، وعند وصول السلحفاة نزلت النهر وسبحت مما أدى لفوزها.

➤ الحكمة من القصة:

- تعرف أولاً على إمكانياتك، ثم اختر المجال الذي يناسب هذه الإمكانيات، وإذا استطعت استغلال نقاط القوة لديك في عملك، فإن هذا لن يجعلك متميزاً وحسب؛ بل سيخلق لك فرصاً للنمو والتقدم في عملك.
- متابعة لأحداث القصة.....

- أصبح كل من السلحفاة والأرنب أصدقاء واتفقوا على وضع الخطط والعمل "كفريق" ليكمل أحدهما الآخر، فعند التعاون في الطريق النهري مثلاً سيصلان مع بعضهما أسرع من كل فردٍ على حدة) (حيث الأرنب يساعد في الطريق والسلحفاة بالنهر).

➤ الحكمة من القصة:

- من الجميل أن تمتلك إمكانيات ونقاط قوة متميزة، لكن العمل ضمن فريق سيجعلك تتمكن من الاستفادة من نقاط القوة الموجودة لدى زملائك وتتمكن من تجاوز نقاط الضعف الموجودة لديك وبالتالي سيكون العمل الناتج أكثر تميزاً من الأعمال الفردية .



الدروس المستفادة من هذه القصة

- لاحظ أن كلاً من الأرنب والسلحفاة لم ييأس بعد الفشل.
- الأرنب قرّر أن يعمل بجد ويضاعف من جهده بعد أن فشل.
- السلحفاة غيرت من استراتيجيتها بعد الخسارة لأنها كانت مسبقاً تعمل بجد.
- على الصعيد العملي في الحياة، من المناسب أحياناً أن تعمل بجد واجتهاد أكثر عندما تتعرض للفشل في أمر ما، وأحياناً يكون من الأنسب أن تغيّر من طريقة تعاملك مع الأشياء وتحاول تجربة أشياء وطرق جديدة.
- الدرس الأهم على الإطلاق أنه على كل منا أن يبتعد عن التنافس مع الآخرين لهزيمتهم، وأن يسعى لتذليل الظروف المحيطة به والانتصار عليها، وبها يمكن أن ننجز أكثر وأكثر ونحقق نجاحاً أكبر.