

تلخيص

كتاب أوجه الظل الخمسة التي تصيب أي فريق

إعداد وتلخيص : أ/ أحمد محمد الحواس

ahmad_hawas@twitter.com

مؤلف الكتاب : باتريك لينسيوني

تصميم : أحمد طه حنفي

تلخيص كتاب أوجه الظل الخمسة التي تصيب أي فريق

مقدمة

• قام المؤلف بذكر أوجه الظل الخمسة من خلال قصة خيالية درامية لا بأس بها، وهي عن شركة تقع بوادي السيلكون، تواجه العديد من التحديات ولديها إضفاقات في تحقيق المبيعات، فقرر مجلس الإدارة تغيير المدير التنفيذي، وتم اختيار غير متوقع وهي السيدة "كاثرين"، وقد واجه قرار رئيس مجلس الإدارة العديد من المحاولات لتغيير رأيه إلا أنه أصر، لاسيما أن السيدة "كاثرين" لا تملك العديد من المهارات الإدارية، ومسيرتها المهنية التي تتمتع بها هي معلمة، من هنا سارت "كاثرين" مع فريق العمل وأوضحت أوجه الظل الخمسة، حتى تتمكن من النجاح في الشركة.

• هذا الكتاب لكل من يدير مؤسسة كبيرة بل حتى صغيرة، أو قسماً صغيراً، أو حتى مجرد عضو فريق.
• برغم صعوبة بناء فريق متماسك، فإنه أمر غير معقد.

نظرة شاملة على النموذج

• أولاً: أن العمل الجماعي الحقيقي في معظم المؤسسات يظل أمراً صعب المنال
• ثانياً: تفشل المؤسسات في إنجاز العمل بروح الفريق لأنها تقع بدون وعي منها فريسة لخمس عشرة طبيعية لكنها خطيرة، وهي:

1

غياب الثقة بين أعضاء الفريق

• ينبع ذلك من عدم استعدادهم لأن يكونوا مستضعفين في المجموعة.
• أعضاء المجموعة الذين لا يتعاملون مع بعضهم بعضاً بصراحة حقيقية عند الحديث عن أخطائهم ونقاط ضعفهم يستحيل عليهم إرساء أسس الثقافة فيما بينهم.

2

الخوف من الصراع

• الفرق التي تغيب الثقة بين أفرادها تكون عاجزة عن الانخراط في مناقشة الأفكار بحماس ودون تنقيح ويلجأون إلى المناقشات الخفية والتعليقات المتسمة بالحذر.

3

الالتزام دون التعبير عن آرائهم

• في ظل مناقشة متحمسة وصريحة نادراً ما يقتنع أعضاء الفريق ويلتزمون بالقرارات إن حدث ذلك أحياناً قد يتظاهرون بالموافقة خلال الاجتماعات.

4

تجنب تحمل المسؤوليات

• فبدون الالتزام بخطة عمل واضحة كثيراً ما يتردد حتى أكثر الأشخاص تركيزاً وكداً في إبداء ملاحظات علي التصرفات والسلوكيات الخاطئة لزملائهم والتي يبدو أن لها نتائج عكسية علي مصلحة الفريق.

5

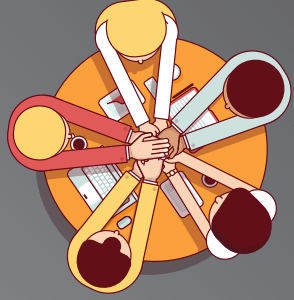
عدم الانتباه الي النتائج

• وهو ما يظهر عندما يضع أعضاء الفريق احتياجاتهم الشخصية لمثل الذات، التقدم المهني، أو التقدير) أو حتى احتياجات أقسامهم فوق الأهداف الجماعية للفريق. وبالتالي تماماً مثل سلسلة بها حلقة واحدة مكسورة، فإنه يتدهور العمل الجماعي إذا سمح لظل وظيفي واحد فقط بالنمو

كيف سيتصرف أعضاء الفريق المتماسك بالفعل

- 1- يثقون ببعضهم بعضاً.
 - 2- ينخرطون في الصراع حول الأفكار دون تنقيح.
 - 3- يلتزمون بالقرارات وخطط العمل.
 - 4- لا يحملون بعضهم البعض المسؤولية لعدم الوفاء بهذه الخطط.
 - 5- يركزون على تحقيق النتائج الجماعية.
- إذا كان هذا يبدو بسيطاً فلأنه بسيط على الأقل من الناحية النظرية أما من الناحية العملية مع ذلك فإنه يكون صعباً للغاية لأنه يتطلب قدراً من الانضباط والمثابرة لا تصل إليها سوى فرق قليلة.

فهم أوجه الخلل الوظيفي الخمسة والتغلب عليها



الخلل الوظيفي الأول : غياب الثقة

1

- أصبحت كلمة الثقة تستخدم ويساء استخدامها في كثير من الأحيان لدرجة أنها فقدت تأثيرها وبدأت تبدو مثل الأمور التقليدية.
- تعني الثقة إيمان أعضاء الفريق أن نوايا زملائهم جيدة.
- زملاء الفريق يجب أن يشعروا بالارتياح من كونهم معرضين للهجوم من قبل بعضهم البعض.

الفرق التي تنعدم بين أعضائها الثقة:

- تخفي ضعفها وأخطائها عن بعضها البعض.
- تتردد في طلب المساعدة أو تقديم تغذية راجعة بناءة.
- تتردد في تقديم المساعدة خارج اختصاص مسؤولياتهم.
- تتجاهل الاستنتاجات حول نوايا وكفاءات الآخرين دون محاولة الاستفسار عنها.
- تفشل في ملاحظات مهارات وخبرات بعضها البعض والاستفادة منها.
- إهدار الوقت والجهد في إدارة سلوكياتها للتباهي بها.
- تحمل الضغائن.
- تتخوف من الاجتماعات وتوجد الأسباب لتجنب قضاء الأوقات معاً.

اعضاء الفرق الواثقون :

- يعترفون بالضعف والأخطاء.
- يطلبون المساعدة.
- يتقبلون الأسئلة والمشاركة حول اختصاص مسؤولياتهم.
- يحسنون الظن بعضهم البعض قبل التوصل إلى استنتاج سلبي.
- يخاطرون بتقديم التغذية الراجعة والمساعدة.
- يقدرون ويستفيدون من مهارات وخبرات بعضهم البعض.
- يركزون الوقت والجهد على المشكلات المهمة وليست السياسات.
- يقدمون ويتقبلون الاعتذارات دون تردد.
- يتطلعون قداماً إلى الاجتماعات والفرص الأخرى للعمل كمجموعة.

اقتراحات للتغلب على الخلل الوظيفي الأول:

- تدريب التاريخ الشخصي
- بأن تجعل أعضاء الفريق يجيبون عن قائمة صغيرة من الأسئلة التي تتضمن التالي: عدد الأشقاء، مسقط الرأس، تحديات الطفولة الفريدة من نوعها، الهوايات المفضلة، أول وظيفة، وأسوأ وظيفة.
- يبدأ أعضاء الفريق في التعاطف مع بعضهم بعضاً على أساس شخصي وينظرون لبعضهم البعض لهم قصص حياتية وخلفيات شيقة.
- تدريب كفاءة الفريق
- تحديد الإسهام الوحيد والأكثر أهمية الذي يقدمه كل زميل من الزملاء للفريق بالإضافة إلى المجال الوحيد الذي يجب عليهم إما أن يطوروه أو يستبعدوه لمصلحة الفريق.

دور القائد لتجنب الخلل:

- يجب أن يتخذ القائد لتشجيع بناء الثقة في الفريق هو شرح معنى القابلية للتعرض للهجوم أولاً، ويفتضي هذا أن يخاطر القائد بفقد ماء وجهه أمام أعضاء الفريق، حتى يتسنى للمرؤسين أخذ المخاطرة نفسها في التعامل مع بعضهم البعض.
- يجب أن يوجد قادة الفرق بيئة لا تعاقب الضعف.
- واحدة من أفضل الطرق لفقدان ثقة الفريق هي أن تتظاهر بالضعف لكي تتلاعب بعواطف الآخرين.



- العلاقات التي تدوم بمرور الوقت تحتاج الي الصراع المثمر لكي تنمو وهذا ينطبق على الزواج والأبوة والصداقة وبالتأكيد الأعمال التجارية.
- من المهم أن نفرق بين الخلاف الأيديولوجي المثمر (في الأفكار والمبادئ) والشجار الهدام والسياسات القائمة بين الأفراد.
- الفرق التي تنخرط في صراع مثمر تعرف أن الهدف الوحيد هو التوصل لأفضل حل ممكن في أقصر فترة من الوقت.

أعضاء الفرق الذين يخشون الصراع

- يعقدون اجتماعات مملة
- يخلقون بيئة تنمي قنوات سياسية خفية وتنمي الهجوم الشخصي
- يتجاهلون الموضوعات الخلافية المهمة لنجاح الفريق
- يفشلون في الاستفادة من كل آراء ووجهات نظر أعضاء الفريق
- يضعون الوقت والجهد في إدارة التوجه وخطر التعامل مع الأفراد
- أعضاء الفرق الذين ينخرطون في الصراع
- يعقدون اجتماعات نشطة وشيقة
- يستخرجون أفكاراً من كل أعضاء الفريق ويستفيدون منها
- يحلون المشكلات الحقيقية سريعاً
- يقللون من السياسات
- يطرحون الموضوعات المهمة طول المناقشة

اقتراحات للتغلب على الخلل الوظيفي الثاني

- التنقيب
- يجب أن يتبنوا بين الحين والآخر دور " المنقب عن الصراع " وهو شخص يستخرج الصراعات المدفونة داخل الفريق ويسلط الضوء عليها.
- يحتاج أعضاء الفريق إلي تدريب بعضهم البعض على عدم الانسحاب من الجدل الصحي و تلاحظ متى يشعر الأشخاص بعدم الارتياح من مستوي الصراع حين ينخرطون في الصراع، ثم مقاطعتهم لنذكرهم بأن ما يقومون به أمر ضروري.
- من المفيد أن تذكر المشاركين بأن الصراع الذي انخرطوا فيه للتو جيد للفريق وليس شيئاً يجب تجنبه في المستقبل.

دور القائد

- واحد من أكثر التحديات صعوبة التي يواجهها القائد في تنمية الصراع الصحي هي الرغبة في حماية أعضاء الفريق من الضرر، وهذا يؤدي الي المقاطعة المبكرة للاختلافات ويمنع أعضاء الفريق من تنمية مهارات التكيف للتعامل مع الصراعات نفسها، فإن قدرة القائد علي التخطيط للسلوك المناسب للصراع بنفسه هو أمر أساسي.



الخلل الوظيفي الثالث: قلة الالتزام

3

- يتكون الالتزام من شيئين: الوضوح والإقناع. فالفرق الرائعة تتخذ قرارات واضحة وفي الوقت المناسب
- وتتحرك قدماً باقتناع تام من قبل كل عضو من الفريق.
- أكبر سببين لقلة الالتزام هما الرغبة في الاتفاق بالإجماع حول الآراء والحاجة إلى الاقتناع.
- أعضاء الفرق الذين يفشلون في الالتزام
- يخلقون حالة من الغموض بين أعضاء الفريق حول القيادة والأولويات
- يشاهدون أبواب الفرصة وهي تغلق نتيجة للتطيل المفرط والتأخير غير الضروري
- يغذون غياب الثقة والخوف من الفشل
- يعبدون النظر في المناقشات والقرارات مراراً وتكراراً
- يشجعون على التخمين بين أعضاء الفريق

أعضاء الفرق الذين يظهرون الالتزام

- يخلقون حالة من الوضوح حول القيادة والأولويات
- يجمعون الفريق بأكمله حول الأهداف المشتركة
- ينمون القدرة على التعلم من الأخطاء
- يمضون قدماً دون تردد
- يغيرون الاتجاه دون تردد أو شعور بالذنب

اقتراحات التغلب على الخلل الوظيفي الثالث

- تبادل الرسائل بشكل متعاقب في نهاية اجتماع الموظفين أو الاجتماع المنعقد خارج الموقع يجب أن يستعرض الفريق بشكل واضح القرارات الأساسية التي اتخذت خلال الاجتماع.
- تحديد مواعيد نهائية وهي واحدة من أفضل الأدوات لضمان الالتزام تتمثل في استخدام المواعيد النهائية الواضحة عندما يتم اتخاذ القرارات، والالتزام بهذه المواعيد بقدر من الانضباط والصرامة.

دور القائد

- يجب أن يشعر القائد بالارتياح من إمكانية اتخاذ قرار يتضح في النهاية أنه خطأ.
- يجب على القائد أن يضغط على أفراد المجموعة لإغلاق باب المناقشة وأخذ الأصوات حول المشكلات.

• وجوه هذا الخلل الوظيفي يمكن في عدم رغبة أعضاء الفريق في تحمل
المضايقات بين الأفراد،
والتي تصاحب تذكير الزميل بسلوكه الخطأ والميل لتجنب المناقشات الصعبة
بشكل عام.

أعضاء الفرق الذين يتجنبون تحمل المسؤولية

- يطلقون شعوراً بالاستياء بين أطب المستويات المختلفة من الأداء
- يشجعون على الرضا بتوسط المستوي
- لا يلتزمون بالمواعيد النهائية والانجازات الأساسية
- يحملون قائد الفريق عبئاً زائداً بصغته المصدر الوحيد للانضباط
- أعضاء الفرق الذين يحملون بعضهم البعض المسؤولية
- يتأكدون من أن أصحاب الأداء الضعيف يشعرون بالضغط لتحسين أدائهم
- يحددون المشكلات المحتملة سريعاً بمناقشة الأساليب الخاصة بهم دون تردد
- يرسخون الاحترام بين أعضاء الفريق الملتزمين بمستويات الأداء العالية
- يتجنبون الروتين المتفاقم حول إدارة الأداء والإجراءات التصحيحية

اقتراحات التغلب على الخلل الوظيفي الرابع

- نشر الأهداف والمعايير
- وهي طريقة جيدة لتسهيل الأمر على أعضاء الفريق لتحميل بعضهم البعض
المسؤولية، فهي توضح ما يحتاج الفريق لتحقيقه بالضبط، والشخص المنوط بكل
مهمة وكيفية تصرف كل فرد لكي ننجح.
- استعراض التقدم بشكل بسيط ومنتظم
- على أعضاء الفريق التواصل مع بعضهم البعض بصورة منتظمة، إما شفهيّاً أو
كتابياً، حول شعورهم بأداء زملائهم في الفريق إذا كانت تنافي مع الأهداف
والمعايير المعلنة.

دور القائد

- يرسخ القائد ثقافة تحمل المسؤولية في الفريق.
- يجب أن يكون على استعداد لأن يكون الحكم الأخير
للانضباط عندما يفشل الفريق نفسه



الخلل الوظيفي الخامس : عدم الانتباه إلي النتائج

• هو ميل أعضاء الفريق إلى الاهتمام بشيء بعيد عن الأهداف الجماعية للمجموعة وينبغي الإشارة هنا إلي أن النتائج لا تقتصر على المقاييس المالية كالأرباح، أو الإيرادات، أو عائدات حملة الأسهم، تحدد كل مؤسسة جيدة ما تخطط لتحقيقه في فترة محددة، وتشكل هذه الأهداف أكثر من المقاييس المالية التي تحركها وغالبية النتائج المدكومة قصيرة المدى.

أعضاء الفريق الذين لا يركزون على النتائج

- يتوقفون عن النمو / يفشلون في النمو
- نادراً ما يهزمون المنافسين
- يخسرون الموظفين الذين يركزون على الإنجاز
- يشجعون أعضاء الفريق علي التركيز على أهدافهم المهنية والشخصية
- من السهل تششيتهم

أعضاء الفريق الذين يركزون على النتائج الجماعية

- يحتفظون بالموظفين الذين يركزون على الانجاز
- يقللون من سلوكياتهم الفردية
- يستمتعون بالنجاح ويعانون من الفشل
- يستفيدون من الأفراد الذين يتخلون عن أهدافهم / مصلتهم الخاصة لمصلحة الفريق
- يتجنبون المشتتات

اقتراحات التغلب على الخلل الوظيفي الخامس

- إعلان النتائج
- إن الفرق التي تبدي استعداداً للالتزام بالنتائج المحددة بشكل علني من المرجح أنها ستعمل بحماسة، بل باستماتة لتحقيق هذه النتائج
- المكافأة القائمة على النتائج
- وهي أن يربطوا مكافأتهم وخاصة التعويضات بتحقيق نتائج محددة، وقد يمثل الاعتماد على هذا فقط مشكلة لأنه يفترض أن الحافز المالي هو الحافز الوحيد للسلوك

دور القائد

- يجب علي القائد أن يشجع التركيز على النتائج، من خلال منطلقات حديثه الفرعية، وكذلك في المحافل الاجتماعية والرسمية والدورية

الخاتمة

• رغم كل المعلومات الموجودة هنا يظل الواقع هو أن العمل الجماعي يتعلق في النهاية بممارسة مجموعة صغيرة من القواعد خلال فترة زمنية طويلة.

- النجاح لا يتعلق بإتقان نظرية دقيقة وامتطورة، وإنما بتبني الفكر السليم بقدر غير عادي من الانضباط والمثابرة.
- يجب المراجعة الدورية لضمان عدم وجود أوجه من الخلل التي ذكرناها قبل قليل.
- من خلال اطلاعنا نجد أن أخطر ما يهدد الفريق هو غياب الثقة، وذلك لأنه يجلب جميع أوجه الخلل الأخرى.
- قد تكون المنشأة لديها عناصر القوة المحسوسة من ملاءة مالية وكوادر ذات كفاءة، ولكنها تفشل! والسبب هو أوجه الخلل الخمسة الغير مدركة وغير محسوسة، وتحتاج لمعاينة وفحص دقيق.
- في الكتاب قياس مدى وجود أوجه الخلل في الفريق، أراه جيداً.