خطوات وإرشادات بناء فرق العمل

1- تشكيل الفريق:

أوّل خطوة في تشكيل الفريق هي: تحديد الأهداف المطلوبة التي تلبي احتياجات محددة أو تحل مشكلة ما، وقد تترك هذه المهمة أحياناً للفريق لتحديدها، ويجب أن تتم بصورة تحسينات أو مكاسب ملموسة مع تحديد الوقت النهائي للإنجاز والخطوات والتوصيات والتحليلات المطلوبة وخطط العمل والتقارير التي يجب تقديمها وعددها ومواعيدها (أسبوعية أو شهرية) والمسؤولين المتلقين لها وتحديد الموارد المتاحة للفريق، ويمكن أن تضم مستشاراً من الإدارة يكون مسؤولاً عن الاتصال بالفريق، وأخيراً اختيار المجموعة الأساسية التي سوف تحدد جدول أعمال الاجتماع الأوّل، واختيار عضو من الفريق يتولى تسهيل مهمته.

التشكيل السليم:

أثناء مرحلة تشكيل الفريق لا يكون ملمّاً بأهدافه ولا يعرف أعضاؤه بعضهم بعضاً، حيث يكونون في مرحلة جمع المعلومات ومحاولة إدراك وفهم الأمور، وتكون معرفتهم بالقائد غير كاملة؛ ولذلك فهم يميلون غالباً للطاعة وتلقي الأوامر والتعبير عن أي مشاعر سلبية بأسلوب هادئ ومهذب.

ودور قائد الفريق في هذه المرحلة هو العمل على تعزيز وتدعيم قوى الأعضاء ومساعدتهم على وضع النقاط الأساسية الثابتة للمشروع المشترك، وبالتالي تنفيذ المهام المطلوبة. ويجب على قائد الفريق أن يعد التوجيهات ويرشد للمهمة، وعليه أن يراعي آراء ووجهات نظر الأعضاء، وأن يتعرف على مناطق الضعف أو مجالات نقص الخبرة أيضاً، ويمكنه التعرف على وجهات نظر المجموعة من خلال أسئلة تستلزم إجابات مطولة.

2- الإثارة Exciting:

ومرحلة الإثارة هي التالية لعملية التشكيل، حيث يشعر أعضاء المجموعة في هذه المرحلة بارتياح أكبر في التعبير عن آرائهم ويبدءون في استكشاف طاقاتهم وإمكانيات مديرهم.

ومن خصائص هذه المرحلة: انتشار الجدل، وتعارض الآراء وإصابة البعض بالإحباط، وتظهر غالباً التحديات التي لا تتعلق فقط بما يجب أن يقوم به الفريق وكيف يؤديه، ولكن أيضاً تحديات تخص دور المدير وأسلوب قيادة جهود الآخرين.

وعندما ينجح المدير في تفهم هذه المرحلة ضمن مراحل نمو الفريق؛ فإنّه يقطع مسافة كبيرة في مرحلة البناء، ويجب أن يعلم أن مشكلات هذه المرحلة لا يمكن تجنبها، والفريق الذي لا يجتاز هذه المرحلة لن يتعلم كيفية مقاومة المشكلات، حيث يؤدي ذلك إلى اتجاه الأعضاء لفعل ما يريده القائد حتى إذا كانوا يعلمون أنّه الاتجاه غير الصحيح، والفرق التي لا تخوض مرحلة الإثارة هي فرق سلبية ومتفككة وليست على درجة من الكفاءة، ويكون دور المدير نحو الفريق هو العمل على تناول الصراع بأفضل الطرق الممكنة والتي تساعد في دفع الفريق في اتجاه النمو ولا تكون سبباً في تحطيمه، وبعض الطرق المفيدة في تناول الصراع في هذه المرحلة تشمل الآتي:

- تمسك بالموضوعية.
- ساعد المجموعة بتوضيح طبيعة الصراع.
- استدع مهارات الأعضاء للمساعدة في إنهاء الصراع.
- ضع مبادئ عملية وإجراءات تساهم في إنهاء الجدل.
- تذكر دائماً ألا تعطي الصراع أهمية أكثر من اللازم.

3- وضع المعايير Measurements:

ومرحلة وضع المعايير هي النتيجة الطبيعية لمرحلة الإثارة ومواجهة الصراعات الداخلية، حيث يبدأ الفريق بتحديد الإجراءات المناسبة لصناعة القرارات ومواجهة الأزمات والصراعات، وكذلك المداخل المختلفة لتأدية العمل والواجبات.

وحتى الفرق التي تعمل في المنظمات الرسمية شديدة الالتزام؛ فإنّها تضع وتنظم طرقها الخاصة للقيام بالمهام والواجبات الموكولة إليها.

ويبدأ القائد في الظهور بين أعضاء الفريق، ويوضح شعوره بأنّه ليس حاكماً أو متحكماً فقط، ولكنه يبدو مطابقاً لتصوره كما رسمه لنفسه سابقاً.

والذي يريد أن يسلك الطريق الأمثل:

1- عليه الاستمرار في الأنشطة التي تدعم الثقة وتقوي أعضاء الفريق.

2- يظهر بين أعضاء الفريق كنموذج يحتذى به أو مثل أعلى للأعضاء.

3- يساعدهم في بناء مهارات بنّاءة واتخاذ القرارات وإدارة الصراع.

4- الأداء Performance:

تعتبر هذه المرحلة ذروة وقمة اجتياز المراحل الثلاثة السابقة، حيث إنّ الفريق قد اكتسب الخبرة في النمو واجتاز الحواجز والعقبات، وحدد واجباته وعلاقاته الداخلية ونظم نفسه للوصول للنتائج التي كانت أماني في السابق، ودور المدير في هذه المرحلة يتطلب اليقظة والحيطة والحذر، حيث يجب عليه أن يعمل على إرشاد وتوجيه الفريق بشكل وقائي وليس علاجي.►

*مدرب ومستشار إداري

المصدر: كتاب متعة العمل معاً.. (دروس في العمل الجماعي)