

بناء الفريق

يهدف هذا الموضوع إلى شرح مراحل عمل وتطور الفريق التي عرفها تكمان (Tuckman) ، وهي خمسة مراحل: البناء **Forming** ، العصف **Storming** ، الاستقرار **Norming** ، الإنتاجية **Performing** ، النهاية **Adjourning**

المقدمة:

العمل ضمن فريق على مشروع هو عبارة عن أداء مهام معينة تكون لها بداية ومنتصف وعادةً نهاية. أي أن المشاريع لها حدود بداية ونهاية ومنتصف. ولذلك يندر أن يعمل الفريق بكامل طاقته الإنتاجية في جميع مراحل المشروع ، وإنما سيبدأ بالتدرج في مراحل معينة (سيتم شرحها) حتى يصل في النهاية إلى مرحلة الإنتاجية العالية.

مراحل التطور للفريق تحتاج إلى بعض الوقت حتى يتم اجتيازها ، خاصةً في الفرق التخيلية أو الموزعة جغرافياً. والسبب الأول في هذا هو نوع تقنية التواصل المستخدمة في الفريق ، والسبب الثاني هو أن أعضاء الفريق لن يستطيعوا جميعاً أن يشاركوا في نفس الوقت ، لأن كل عضو له جدول زمني خاص به ومختلف عن العضو الآخر بسبب عدم تفرغ الأعضاء إلى العمل في الفريق.

أثبتت الدراسات بأن جميع فرق العمل تتطور بنفس الشكل ، حيث تمر على نفس مراحل التطور التي سنتعلمها. ولكن ماذا سنستفيد من معرفة مراحل تطور وعمل الفريق؟

1. عندما نتعرف على خصائص كل مرحلة ، ستكون في مركز قوي حيث ستكون قادراً على عمل شيء يفيد الفريق.
2. ستكون قادراً على مساعدة فريقك بالانتقال من مرحلة إلى أخرى.
3. ستتجنب عمل شيء بقدرته تعطيل تطور الفريق ومنعه من الانتقال إلى مرحلة أخرى.

المرحلة الأولى: البناء - Forming:

مرحلة البناء هي مرحلة هامة وحاسمة في الفريق. ربما يشعر البعض بأنها غير هامة ويحاول أن يتجاهلها لينتقل إلى المرحلة الأخرى لأنه لا يشعر بمساهمتها في إنجاز المشروع. ولكن الواقع هو أنها مرحلة هامة ويجب أن تكون من ضمن مراحل تطور الفريق.

خصائصها:

- يحاول الأعضاء أن يتعرفون على بعضهم البعض. وفي الفرق المتواجدة في نفس المكان ، يتم هذا عادةً عن طريق عمل ورشة عمل مع بعض الأنشطة التي من شأنها أن تساعد في كسر الحواجز بين الأعضاء.
- يحاول الفريق أن يفهم المهمة أو المشروع التي سيقوم به.
- يحاول أعضاء الفريق أن يحددوا ماهي الأعمال والمهام التي تناسبهم في الفريق ، وماهي المهام التي تناسب بقية الأعضاء. مثلاً من أريد أن يكون قائداً للفريق؟ ومن الذي لا أريده أن يقود الفريق؟
- يقوم الفريق بوضع بعض القوانين التي سيعمل الفريق وفقاً لها.

نصيحة للفرق التخيلية:

ربما تتساءل كعضو عن ماهية المشروع ، أو عن أشكال وشخصيات الأعضاء الآخرين ، وربما تشعر بالإحباط بسبب البطء في العمل وستحس بأنكم أضعتوا الكثير من الوقت. ولذلك كن صبوراً ، لأن عملية تعارف الناس وثقتهم ببعضهم البعض تحتاج إلى الوقت.

المرحلة الثانية: العصف - Storming:

هذه أكثر المراحل حسماً في عملية تطور الفريق ، لأن بعض الفرق تتفكك في هذه المرحلة ، والبعض الآخر يعاني فيها وقتاً ليس بالقصير ، وبعض الفرق الذكية ستستطيع تجاوزها بل أيضاً الاستفادة منها في تطوير الفريق.

خصائصها:

- عندما يقترب التاريخ المحدد لأول مهمة ، سيبدأ الضغط النفسي على الأعضاء وسيتسبب في زوال اللطف والأدب في الحديث والكلام الذي كان موجوداً بين الأعضاء.
- ستظهر اختلافات في الآراء حول بعض المهام ، وسيقوم بعض الأعضاء بالدفاع عن آرائهم بكل قوة.
- أغلب النقاشات ستتمركز حول قواعد وأنظمة الفريق ، والأدوار المناطة بكل عضو في الفريق.
- غالباً لن يكون هنالك تطوراً في إنتاجية الفريق.

نصيحة للفرق التخيلية:

- عندما يشتد النقاش في بعض المواضيع ويتحول إلى نقد شخصي ، ربما ينسحب بعض الأعضاء من النقاش حتى تهدأ الأمور. وسيتوجب على أحد الأعضاء (مثل قائد الفريق) أن يقوم بمحادثتهم بشكل شخصي حتى يعيدهم إلى العمل مع الفريق.
- ويجب على جميع الأعضاء العمل بمقتضى نصائح ورقة Netiquette التي تم ذكرها في موضوع "التواصل والتعاون والعمل الجماعي في الانترنت".

المرحلة الثالثة: الاستقرار - Norming:

خصائصها:

- تبدأ شخصية الفريق بالظهور ، وأغلب الاختلافات بين الأعضاء يكون قد تم حلها.
- الفريق يكون قد اتفق على طرق وأساليب العمل بين الأعضاء (قوانين الفريق). بالإضافة إلى اتفاق الأعضاء على المهام المطلوبة منهم في الفريق (أدوار الفريق).
- يتفق الفريق على فهمهم للمهمة وكيف سيقومون بإنجازها.
- تبدأ الإنتاجية بالظهور.

نصيحة للفرق التخيلية:

- أحد القوانين المفيدة التي ربما تفيد الفريق ، هو الاتفاق على متى وكم مرة يتوجب على الأعضاء أن يتفقوا المنتدى والبريد الإلكتروني.
- وأيضاً من المفيد أن يعرف الفريق الأوقات المناسبة للعمل في الفريق لكل عضو. هذا يساعد الأعضاء على معرفة كيفية التواصل ومتى يتم التواصل مع بقية الأعضاء.

المرحلة الرابعة: الإنتاجية - Performing:

خصائصها:

- تركيز الفريق انتقل من التركيز على نمو الفريق إلى التركيز على المهمة أو المشروع المطلوب من الفريق.
- كل عضو في الفريق يعرف كيف يعمل مع الآخر ويعرف أيضاً كيف يعمل الفريق ككل.
- الفريق يكون في وضع قوي لمواجهة المشكلات وحلها.
- يكون هنالك نمو قوي في الإنتاجية باتجاه الهدف النهائي للمشروع.

نصيحة للفرق التخيلية:

يجب عليك كعضو في الفريق أن تقوم بإخبار الفريق عن مدى تطورك وعملك بشكل دوري. لأن العمل الجماعي عن بعد لا يساعد الأعضاء في معرفة حالتك ، مثل هل أنت مشغول؟ مسافر؟ مريض؟ غير قادر على العمل لسبب ما؟ لذلك يجب عليك أن تقوم بإخبارهم عن أي تطور لحالتك ، وعن الأوقات التي لن تستطيع أن تعمل فيها لأي سبب.

المرحلة الخامسة: النهاية - Adjourning or Mourning :

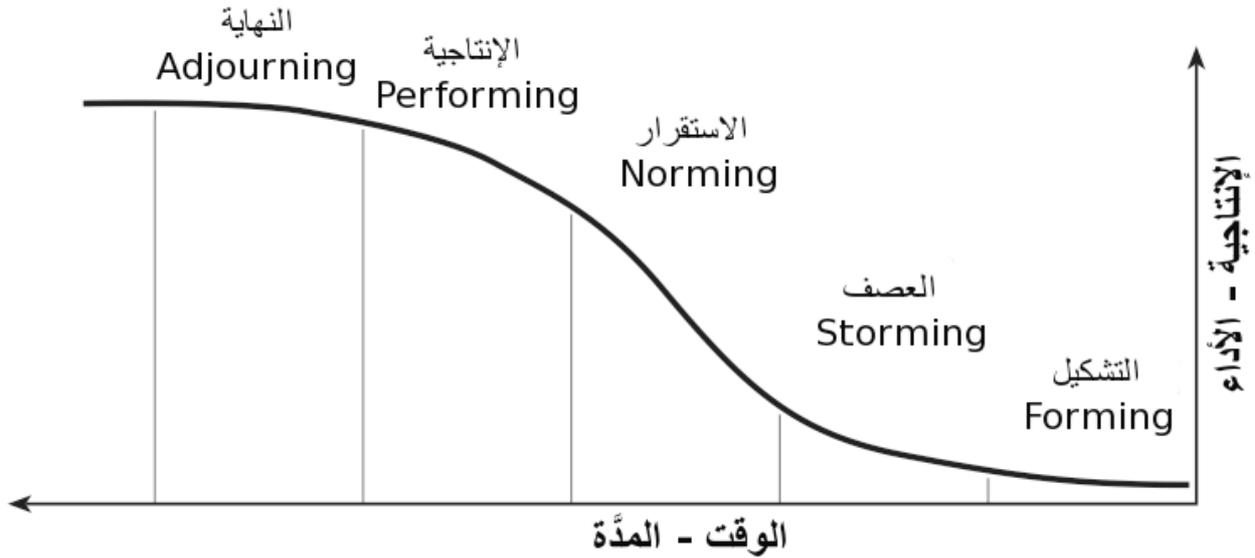
خصائصها:

- بعض الفرق تزيد إنتاجيتها في هذه المرحلة.
- هنالك احتمالية أن تقل فعالية الفريق بسبب شعور الأعضاء بالحزن لأن العلاقات التي بناؤها قاربت نهايتها.
- المهمة تكون اكتملت في هذه المرحلة ، والمشروع يصل إلى نهايته ، ويتم حل الفريق.

نصيحة للفرق التخليّة:

للتقليل من ضرر هذه المرحلة ، يفضل أن تحاول بعمل شيء يحافظ على علاقات الأعضاء ببعض ، مثل أن تتفقوا على التواصل بالبريد الإلكتروني على سبيل المثال.

يمكن تمثيل المراحل الخمسة السابقة في الرسم البياني التالي:



بعض الملاحظات على نموذج مراحل تطوّر فرق العمل التابع للفيلسوف تكمان:

- الإنتاجية لا تبدأ في الظهور إلا في مرحلة الاستقرار "Norming".
- المدة التي سيقضيها الفريق في مرحلة معينة ستكون مختلفة عن المراحل الأخرى.
- بعض الفرق تنخفض إنتاجيتها في مرحلة العصف "Storming".
- يجب على الفرق عادةً أن تمر بالتدريج على المراحل حتى تصل إلى مرحلة الإنتاجية. لذلك لا تشعر بالإحباط إذا لم يعمل فريقك بشكل جيد في البداية.
- من المحتمل أن يعود الفريق إلى مرحلة سابقة. وهذا يحدث عادةً في حالة حصول تغيير أو حدوث عارض جديد ، مثل انضمام عضو جديد أو انسحاب عضو من الفريق.
- يمكن أن تتداخل المراحل في بعضها البعض ، أي أنه ليس بالضرورة أن تحدث بشكل تسلسلي متقطع.

بشكل عام ، تركيز جهود وطاقات الأعضاء على هدف الفريق من شأنه زيادة فعالية الفريق ونقله من مرحلة إلى أخرى. فالدراسات أثبتت بأن الفرق التي تركّز كثيراً على تطويرها بدلاً من التركيز على الهدف تكون أقل إنتاجية وأقل متعة للعمل فيها من الفرق التي تركز على الهدف فقط.

تطور الفرق التخيلية:

بما أن نموذج تكمان قد تمّ بناؤه من أجل الفرق التي تعمل في نفس المكان الفيزيائي ، قدّمنا لك بعض النصائح للفرق التخيلية في كل مرحلة من مراحل نموذج تكمان. عموماً لا يوجد اتفاق حالياً على نموذج خاص بتطور الفرق التخيلية ، والموضوع الآن تحت الدراسة والبحث ، لكن أغلب الكتاب اتفقوا بأن الفرق التخيلية تمر أيضاً في عدة مراحل ، ولكن هذه المراحل ليس بالضرورة أن تكون مطابقة لمراحل نموذج تكمان.

ختاماً ، دراسة وفهم المراحل التي يتطور الفريق من خلالها من شأنه مساعدة الفريق في مواجهة المشاكل العادية التي ستطرأ أثناء العمل ، وتقليل ردة الفعل باتجاه هذه المشاكل. وتذكّر بأن أهم عامل لنجاح أي مهمّة جماعية هو الصبر.