

## ملخص كتاب العوامل الخمسة لخلل العمل الجماعي

(مؤلف الكتاب: باتريك لينسيوني)

مصدر الملخص: موقع أخضر لتلخيص الكتب (بتصرف يسير) <https://a5dr.com/book/2851>

كتاب العوامل الخمسة لخلل العمل الجماعي، باتريك لينسيوني، الولايات المتحدة الأمريكية، ٢٠٠٨، ترجمة: محمد عبد الرؤوف العوجي - محمد عبد العزيز أبو المجد، شركة كلمات عربية، ٢٠١٠م.

هذا الرجل مالك شركة، وعنده فريق كامل يعمل معه، لاحظ الرجل أن هنالك خمس أمور خاطئة تحدث مع الفريق:

١. **عدم وجود ثقة:** لا يتحدث أيّ من أعضاء الفريق مع غيرهم، الكل يحاول أن يحمي نفسه، وألا يُظهر أخطاءه، وألا يُظهر أخطاء غيره أيضاً، لأن أخطاءه أيضاً ستظهر حينها.
  ٢. **الجميع يخافون من الخلاف:** ويتهربون من المناقشات وبدلاً من ذلك يدخلون في نقاشات جانبية، أو مستترة، وتكون تعليقاتهم حذرة.
  ٣. **ليس هناك التزام:** مواعيد التسليم تُحدّد، ولا أحد يسلم شيئاً. يخرجون من الاجتماع مثلاً متفقين على كل شيء، ولكن لا أحد يسلم شيئاً في موعد التسليم، ولا أحد يذكر ما الذي كان مطلوباً منه.
  ٤. **الكل يتجنب المساءلة:** الفريق غير ملتزم بحوار مفتوح ولا بخطة عمل واضحة، وبالتالي من الصعب أن يحاسب أعضاء الفريق بعضهم على القرارات التي تُتخذ ولا تُنفذ، أو على الأخطاء التي تأتي بنتائج عكسية تؤثر على مصلحة الفريق.
- نتيجة لكل ما سبق، يظهر الأمر الأخير، وهو:
٥. **عدم الاهتمام بالنتائج:** مصلحة الفريق أو المؤسسة لا تُشكل فرقاً مع العاملين بها. أو يجعلون احتياجاتهم الفردية مثل الأنا، والرغبة في الترقّي والتقدير، أو حتى احتياجات أقسامهم، فوق الأهداف الجماعية للفريق.

هذه الأمور الخمسة تُعد أنماط خلل منتشرة جداً في المؤسسات التي فيها عمل جماعي.

دعونا نتعرف بالتفصيل على عوامل الخلل الخمسة، وكيف نتغلب عليها.

## العوامل الخمسة لخلل العمل الجماعي

### العامل الأول: غياب الثقة.

المقصود بالثقة: إيمان أعضاء الفريق بأن نيات زملائهم حسنة تجاههم، وأنه لا داعي لأن يكون الفرد متحفظاً أو حذراً من زملائه. ببساطة، أن يشعر أعضاء الفريق بالأمان تجاه بعضهم البعض، كي يستطيعوا تركيز طاقاتهم ونشاطهم على العمل، بدلاً من التركيز على التوتر الشخصي وعلى حماية أنفسهم.

تحقيق هذا النوع من الثقة أمر صعب، لوجود التنافس في حياتنا الوظيفية والدراسية بين الزملاء وخاصة المتفوقين، ورغبة في إعلاء المصالح الشخصية.

ويكون من الصعب إطفاء هذه الغرائز من أجل مصلحة الفريق، ونتائج ذلك تكون باهظة جداً:

- الكل يخفي نقاط ضعفه ونقاط قوته.
- لا أحد يعترف بمهارات غيره أو يستفيد منها.
- ويكون هناك تردد في طلب المساعدة أو تقديم معلومات بناءة.
- وتردد أيضاً في عرض المساعدة خارج نطاق المسؤولية الموكلة لكل شخص.
- وتسرع في الحكم على نيات الآخرين.
- والكل في نفسه شيء من غيره، ويختلق الأعذار لكيلا يجتمع بالآخرين.

### شاركنا في التعليقات بالأفكار التي تقترح تطبيقها

### لعلاج فقد الثقة بين أفراد مؤسستك أو فريقك.

### كيف نعالج غياب الثقة؟ (أربعة علاجات)

١. تشجيع الصراحة: بأن يقوم قائد الفريق بدوره تجاه من معه ويشجع بناء الثقة بينهم والمصارحة. بذلك سيخاطر بمكانته بينهم؛ لأنه سيقيم بيئة مبنية على المكاشفة والصراحة، ولا تعاقب عليها، لكن أعضاء الفريق سيتشجعون ويجازفون بنفس الطريقة التي جازف بها. وذلك بخلاف اعتمادهم لبيئة سياستها عقابية، كل ما يحدث فيها زائف.

٢. التقييم والتوجيه الودي: بتقييم أعضاء الفريق لزملائهم، وإعطاء أحكام محددة، والنقد نقداً بناءً. (تنبيه: هذه الطريقة مخاطرها كبيرة، إذا استعملت بشكل خاطئ، لذلك، كي

تتجح لا بد أن تُفصل تمامًا عن التقييم الرسمي للأداء، فنُستعمل كأداة تطويرية لتعريف الموظفين بنقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، لا لتسجل كنتائج في التقييم الرسمي).

٣. **تمرين السيرة الذاتية:** وهو تمرين بسيط ومهم؛ في أقل من ساعة يجيب أعضاء الفريق المشاركين في الاجتماع عن أسئلة حول سيرتهم الذاتية لتشجيعهم على الارتباط ببعضهم البعض على أساس شخصي أكبر، وعلى أن ينظروا لبعضهم من الناحية الإنسانية، ويؤدي ذلك إلى خلق تعاطف وتفاهم كبير بينهم، وكسر للحواجز.

٤. **تمرين فعالية الفريق:** وهذا يتطلب قيام كل عضو بتحديد المساهمة الأهم التي يقدمها كل زميل للفريق، والمجال الذي يحتاج إلى تحسين أو إلغاء لمصلحة الفريق.

**أثناء بناء الثقة يصبح الاختلاف أمرًا واريًا، لأن أعضاء الفريق يترددون أمام الدخول في جدال حماسي، ويأخذنا هذا إلى موطن الخلل الثاني:**

### **العامل الثاني الخوف من الخلاف:**

أي علاقة مستمرة تحتاج لخلاف صحي ومثمر كي تستمر وتنمو. ولسوء الحظ لا يحصل هذا، لأن الخلاف يُعامل معه على أنه تحدٍ للسلطة، وكلما ارتفع منصب الشخص في السلطة زاد تجنبنا لأي مناقشة أو جدال حماسي معه!

ولنتنبه إلى أننا نتحدث هنا عن الاختلاف الفكري البناء، لا عن المعارك الهدامة، أو تصارع السياسات الفردية... الفرق التي تفهم الخلاف البناء تدخل في الجدال المنطقي للوصول إلى أفضل حل ممكن في أقصر فترة ممكنة. يناقشون القضايا والمشكلات ويصلون لحلول نهائية أسرع من الآخرين... والأهم أنهم يخرجون من هذه النقاشات بلا خسائر. بخلاف الفرق التي تتجنب الجدال كي لا يجرحوا مشاعر بعضهم، فينتهي الأمر فيما بعد بصراعات وتوترات شخصية خطيرة.

### **كيف يطور الفريق قدراته واستعداداته للدخول في خلاف صحي، ويعالج الخوف من الخلاف؟**

الخطوة الأولى هي الإقرار بأهمية الحوار البناء ولو كان ظاهره اختلافًا وخلافًا في وجهات النظر، بدلًا من تجنبه. وهذا لأن أعضاء كُنُزًا يرون أن الخلاف غير مهم ويقللون من شأنه. ولكي نجعل الخلاف أمرًا عاديًا ومثمرًا فنسعرض بعض الطرق البسيطة، وهي:

١. البحث عن الاختلاف.

- عن طريق إثارة بعض (القضايا الحساسة) من وقت لآخر، وإرغام الأعضاء الآخرين على مناقشتها.
- وهذا يتطلب بعض الموضوعية أثناء الاجتماعات، والالتزام بمواصلة الاختلاف حتى تحل القضايا موضع الجدل.
- ويمكن أن يُكلف شخص بلعب هذا الدور.

## ٢. المشاركة الفعلية في النقاش، أثناء عملية البحث عن الاختلاف.

- وذلك عن طريق المواجهة بين أعضاء الفريق بدل الانسحاب من النقاشات المفيدة.
- ومن الطرق الفعّالة لجعل أعضاء الفريق يتشاركون فعليًا في النقاش: "تذكيرهم بأن مشاركتهم أمر ضروري".

## ٣. مشاركة القائد.

- والذي يتدخل مبكرًا غالبًا لحماية الأعضاء، ويقود ذلك لعدم الاتفاق المبكر بين أعضاء الفريق، ويمنعهم من تطوير مهارات التغلب على المشكلات والمصاعب.
- لذلك من المهم أن يتحلى القادة بضبط النفس حين يقع الاختلاف بين موظفيهم، وأن يتركوا لهم المجال لتسويته بطرق طبيعية.

من خلال الدخول في اختلاف بنّاء والتعرف على وجهات نظر أعضاء الفريق؛ يستطيع الفريق بكل ثقة أن يقتنع ويلتزم بالقرارات بعد استقاداتهم من أفكار كل عضو. ولو لم يتم ذلك فلن يكون ثمة نقاش بين أعضاء الفريق ولا أمور يُتفق عليها لتُنفذ.

## العامل الثالث غياب الالتزام.

في أثناء العمل الجماعي من المهم الالتزام بأمرين: (الوضوح والإفناع). أي ينبغي أن يتخذ الفريق قرارات واضحة ويتحرك ناحية تنفيذ هذه القرارات باقتناع تام من كل أعضاء الفريق، بما فيهم من صوتوا ضد القرار.

\*وأهم سببين لغياب الالتزام:

- الرغبة في الحصول على الإجماع من كل أعضاء الفريق.
- والحاجة إلى الشعور باليقين التام.

وبالتالي:

- تتأخر القرارات.
- ويحدث التباس لدى الأعضاء بشأن التوجهات والأولويات.

شاركنا في التعليقات بالأفكار التي تقترح تطبيقها  
لعلاج غياب الالتزام في أفراد مؤسستك أو فريقك؟

### كيف نعالج غياب الالتزام؟

ثمة بعض الخطوات التي يمكن أن تساعدنا على ذلك:

١. مناقشة ما تم الاتفاق عليه: في ختام اجتماع فريق العمل في الشركة أو خارجها يناقش الأعضاء بوضوح القرارات الأساسية التي تم اتخاذها أثناء الاجتماع، والاتفاق على ما يجب نقله إلى الموظفين أو إلى أشخاص آخرين حول هذه القرارات. أعضاء الفريق بحاجة لمعرفة نتائج محددة قبل وضع هذه القرارات موضع التنفيذ، لكي يفهموا جميعًا ما حدث، ويكون بينهم انسجام.

٢. تحديد مواعيد واضحة لاتخاذ القرارات والوفاء بها بانضباط وصرامة: لأن العدو الأسوأ لفريق يعاني من الاختلال هو الالتباس والغموض، والمواعيد النهائية لتسليم العمل من أهم الأمور التي يجب توضيحها.

٣. مناقشة حالات الطوارئ: وتوضيح السيناريو الأسوأ الذي يمكن أن يترتب على قرار يجاهد الفريق لاتخاذ، هذا يمكن أن يجعلهم ذا يسيطرون على مخاوفهم.

إن لم يكن هناك التزام ولم يُحاسب أعضاء الفريق على سلوكهم وأفعالهم، ينشأ العامل الرابع

### العامل الرابع تجنب المساءلة.

المساءلة معناها: استعداد أعضاء الفريق لتنبية زملائهم إلى أداء أو تصرفات من شأنها الإضرار بالفريق.

كي يستطيع الشخص تفعيل مبدأ المساءلة: يحتاج أن يتجاهل التوتر الشخصي الذي يُصاحب سؤاله لزميله في الفريق عن سلوكه، ويتجاهل كذلك الميل العام لتجنب النقاشات الحساسة.

لم نتردد بالأساس في مساءلة الآخرين؟

الجواب: بسبب خوفنا من إفساد علاقاتنا الشخصية بزملائنا.

وهذا تحديداً هو ما يتسبب في تدهور علاقاتنا بهم، لأننا نبدأ في الاستياء من بعضنا بسبب عدم مواكبة التوقعات التي ينتظرها كل واحد من الآخر، بالإضافة إلى انتهاك معايير الفريق. الفرق العظيمة يُحسِنُ أعضاؤها من علاقاتهم بمساءلة بعضهم، وكل فرد فيهم يُظهر احتراماً للآخر، ويعبرون عن إعجابهم بأداء بعضهم.

### كيف يستطيع الفريق أن يرسخ مبدأ المساءلة؟

١. الإعلان عن الأهداف والمعايير التي على الفريق تحقيقها، وعن المهام المطلوبة من كل فرد. (ولا بد أن تُعد الاتفاقات بشكل واضح وعلني كي لا يتجاهلها أحد بسهولة).
٢. المراجعة البسيطة والمنتظمة لسير الأعمال. (إذ يتواصل أعضاء الفريق بانتظام فيما بينهم حول رأيهم في تصرفات زملائهم، التي يمكن أن تسير عكس الأهداف والمعايير المحددة)
٣. مكافأة الفريق. (المكافأة على الإنجاز الجماعي بدلاً من الأداء الفردي تخلق ثقافة المساءلة، فحينها لن يقف أي من الأعضاء تاركاً الفريق يفشل لأن فيهم أحداً لا يريد القيام بواجباته).

شاركنا في التعليقات بالأفكار التي تقترح تطبيقها  
لترسيخ مبدأ المساءلة بين أفراد فريقك؟

إن لم تكن ثقافة المساءلة موجودة فسيكون أعضاء الفريق أكثر تركيزاً على أهدافهم الخاصة وتقدمهم الفردي، وهذا يأخذنا إلى:

### العامل الخامس عدم الاهتمام بالنتائج.

وهو ميل الأعضاء إلى الاهتمام بأي شيء عدا النتائج الجماعية للفريق، لا يُشترط أن يكون عدم اهتمام بالنتائج المادية فقط، يمكن أن يكون عدم اهتمام بالعمل الجماعي أو تماسك الفريق أو أهدافه.

شاركنا في التعليقات بالأفكار التي تقترح تطبيقها  
لمعالجة عدم الاهتمام بالنتائج بين أفراد فريقك؟

كيف نعالج عدم الاهتمام بالنتائج؟

١. الإعلان بوضوح عن النتائج المنتظرة، أو النجاح الذي يسعى الفريق إلى تحقيقه. (الفرق التي تفعل ذلك تكون أكثر استعدادًا للعمل بحماس، وتكون لديها رغبة في تحقيق تلك الأهداف).
٢. إعطاء مكافآت مستندة إلى النتائج، وتحديدًا التعويضات المالية. لكن الاعتماد على ذلك بشكل كامل يمكن أن يخلق مشكلة كبيرة أحيانًا، وهي ألا يعمل الفريق إلا بالحافز المالي. وكذلك، إذا حصل أحدهم على مكافأة لأنه يعمل بجد في غياب النتائج فسيوصل رسالة أن النتائج غير مهمة، فالمطلوب إذاً هو الموازنة.

ختامًا تنذّر: هذه الأخطاء لا تُصحح بين ليلة وضحاها، ولا يتبنى الفريق المبادئ الصحيحة بسهولة، لا بد من عمل حقيقي وجهد لإنجاز أي شيء.