الاختلالات الخمسة للفريق

الاختلالات الخمسة للفريق نموذجٌ قدّمه **باتريك لينسيوني** عام 2002 في حكايةٍ قيادية عن فريقٍ تنفيذي متعثر. ويفسّر النموذج لماذا تفشل مجموعاتٌ من الأشخاص الموهوبين في العمل كفريقٍ حقيقي. وإجابة لينسيوني أن الفرق تفشل لأسبابٍ إنسانية جداً، وأن هذه الأسباب يبني بعضها على بعض مثل مستويات الهرم: **غياب الثقة، والخوف من الصراع، وضعف الالتزام، وتجنّب المساءلة، وعدم الاهتمام بالنتائج**.

لماذا يهمّ هذا النموذج؟

يحاول كثيرٌ من القادة معالجة مشكلات الفرق بتغيير الهياكل أو الأدوات أو الاستراتيجية. لكن العقبات الحقيقية غالباً ما تكون سلوكية: فالناس لا يثقون ببعضهم، ويتجنبون الحوارات الصعبة، ويغادرون الاجتماعات دون اتفاقٍ حقيقي، ويحمون مجالاتهم بدلاً من أهداف الفريق. ويمنح النموذج القادةَ تشخيصاً بسيطاً وترتيباً واضحاً للعمل. ولأن كل مستوى يعتمد على المستوى الذي تحته، فإن إصلاح القاعدة أولاً يجعل كل مستوى فوقها أقوى.

1. غياب الثقة

الثقة بمفهوم لينسيوني هي **الثقة القائمة على إظهار الضعف**: أي الاستعداد لإظهار نقاط الضعف، والاعتراف بالأخطاء، وطلب المساعدة، وقول "لا أعرف" دون خوف. وعندما يخفي الناس نقاط ضعفهم، يهدرون طاقتهم في حماية أنفسهم، ويحجبون معلوماتٍ مفيدة، ويتجنبون طلب المساعدة.

العلامات: نادراً ما يعترف الأعضاء بالأخطاء، ويترددون في طلب المساعدة، ويحملون الضغائن.

مثال: تفتتح مديرةٌ كبيرة الاجتماع بالاعتراف بأن توقعاتها كانت خاطئة، وتطلب أفكار الفريق. وسرعان ما يشعر الآخرون بالأمان لفعل الشيء نفسه.

2. الخوف من الصراع

من دون الثقة، يتجنب الناس الصراع. فتصبح الاجتماعات مهذبةً لكنها مملة، وتُناقَش الخلافات الحقيقية لاحقاً في الممرات. و**الصراع الصحي** ليس شخصياً، بل هو نقاشٌ حماسي حول الأفكار يقود إلى قراراتٍ أفضل ويوفر الوقت.

العلامات: اجتماعاتٌ مملة، وخلافاتٌ خفية، وسياساتٌ خلف الكواليس.

مثال: يطلب القائد من كل عضوٍ أن يدافع عن خيارٍ مختلف قبل اتخاذ القرار، حتى تُسمع المخاوف علناً.

3. ضعف الالتزام

عندما لا يتناقش الناس بصراحة، لا يلتزمون حقاً. فقد يومئون بالموافقة في الاجتماع لكنهم يغادرون وفي نفوسهم شكوك. والالتزام لا يتطلب أن يوافق الجميع، بل يتطلب أن **يشعر الجميع بأنهم مسموعون ثم يدعموا القرار النهائي**، حتى لو لم يكن خيارهم الأول.

العلامات: قراراتٌ غير واضحة، وتكرار مناقشة الموضوع نفسه، والتشكيك في القرارات بعد اتخاذها.

مثال: ينتهي كل اجتماعٍ بـ"مراجعة التزام" قصيرة: ماذا قررنا، ومن يفعل ماذا، ومتى؟

4. تجنّب المساءلة

من دون التزامٍ حقيقي، يتجنب الناس مساءلة بعضهم بعضاً. فلا أحد يريد أن ينتقد زميلاً بسبب خطةٍ لم يؤمن بها أصلاً. أما في الفرق المتميزة، فـ**يتحدى الزملاء بعضهم بعضاً بصراحةٍ واحترام**، بدلاً من انتظار المدير ليفعل ذلك. ومساءلة الزملاء هي أكثر مصادر المعايير العالية كفاءة.

العلامات: تفويت المواعيد دون عواقب، واستياءٌ من أصحاب الأداء المرتفع، والقائد هو الوحيد الذي يحاسب.

مثال: يراجع أعضاء الفريق تقدّم بعضهم مقابل الأهداف المشتركة في اجتماعٍ أسبوعي.

5. عدم الاهتمام بالنتائج

وأخيراً، عندما لا يُساءَل أحد، يضع الناس احتياجاتهم الخاصة أولاً: مكانتهم أو غرورهم أو إدارتهم. فتغيب النتائج الجماعية للفريق عن دائرة الاهتمام. والفرق المتميزة **تضع النتائج المشتركة في قلب كل قرار**، وتقيس النجاح بما يحققه الفريق معاً.

العلامات: تقديم أهداف الإدارات على أهداف الشركة، واهتمامٌ بالتقدير الفردي أكثر من نجاح الفريق.

مثال: ينشر فريقٌ قيادي بطاقة أداءٍ مشتركة واحدة، ويراجعها في بداية كل اجتماع.

تطبيق النموذج في العمل

- **ابنِ الثقة بأن تبادر أولاً:** يشارك القادة أخطاءهم ونقاط ضعفهم.
- **استخدم القصص الشخصية:** تمارين قصيرة يشارك فيها الأعضاء خلفياتهم وتجاربهم.
- **ابحث عن الصراع:** اكشف الخلافات الخفية بفاعلية وادعُها إلى طاولة النقاش.
- **اختم بوضوح:** أنهِ كل اجتماعٍ بقراراتٍ ومسؤولين ومواعيد واضحة.
- **شجّع مساءلة الزملاء:** اجعل الأهداف والتقدم مرئيةً للجميع.
- **ركّز على النتائج المشتركة:** استخدم بطاقة أداءٍ للفريق، لا الأهداف الفردية فقط.

أخطاء شائعة يجب تجنبها

- محاولة إصلاح المساءلة أو النتائج بينما الثقة ما زالت غائبة.
- الخلط بين الانسجام والصحة: فالاجتماعات الهادئة ليست دائماً اجتماعاتٍ جيدة.
- انتظار الاتفاق الكامل قبل الالتزام بالقرار.
- ترك المساءلة كلها للقائد.
- مكافأة النجوم الفرديين بينما تعاني نتائج الفريق.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

قياس صحة الفريق

- **الثقة:** استعداد الأعضاء للاعتراف بالأخطاء، ويُقاس باستبيانات الفريق.
- **الصراع:** عدد الخيارات الحقيقية التي نوقشت قبل القرارات.
- **الالتزام:** مدى وضوح قدرة الأعضاء على ذكر القرارات بعد الاجتماع.
- **المساءلة:** عدد المرات التي يطرح فيها الزملاء، لا القائد وحده، قضايا الأداء.
- **النتائج:** التقدم في بطاقة أداء الفريق المشتركة.

مثال: فريقٌ إداري مهذب

كان فريقٌ إداري يتفق دائماً في الاجتماعات، ومع ذلك كانت مشاريعه تفشل باستمرار. فبدأت القائدة الجديدة بمشاركة أخطائها في العام السابق، ودعت الآخرين إلى فعل الشيء نفسه. ثم طلبت نقاشاً صادقاً في كل قرارٍ مهم، وكلّفت شخصاً بتحدي كل مقترح. وانتهى كل اجتماعٍ بالتزاماتٍ واضحة وأسماءٍ ومواعيد. وخلال أشهر، بدأ الأعضاء يتحدون بعضهم بعضاً مباشرة، وحلّت بطاقة أداءٍ مشتركة محل تقارير الإدارات المنفصلة، وسلّم الفريق أهم مشاريعه في موعده لأول مرة منذ عامين.

قائمة تحقق سريعة

- هل يعترف أعضاء الفريق بالأخطاء ويطلبون المساعدة؟
- هل تُناقَش الخلافات بصراحة في الاجتماعات؟
- هل ينتهي كل اجتماعٍ بالتزاماتٍ واضحة؟
- هل يُسائل الزملاء بعضهم بعضاً؟
- هل النتائج المشتركة للفريق أهم من الأهداف الفردية؟

أهم الدروس

- الاختلالات الخمسة هي غياب الثقة، والخوف من الصراع، وضعف الالتزام، وتجنّب المساءلة، وعدم الاهتمام بالنتائج.
- يبني بعضها على بعض مثل الهرم، من الثقة في القاعدة إلى النتائج في القمة.
- الثقة القائمة على إظهار الضعف تجعل الصراع الصحي ممكناً.
- الالتزام يتطلب أن يُسمع الجميع، لا أن يتفق الجميع.
- العمل الجماعي العظيم ينبع من السلوك الإنساني، لا من العبقرية.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)