مراحل تكمان لتطور الفريق

في عام 1965، وصف عالم النفس الأمريكي بروس تكمان كيف تتطور المجموعات الصغيرة مع الوقت. وقد سمى أربع مراحل: التكوين، والعاصفة، ووضع المعايير، والأداء. وفي عام 1977، أضاف مع ماري آن جنسن مرحلة خامسة سمياها الختام. ويبين النموذج أن الخلاف والارتباك خطوات طبيعية في الطريق إلى عمل جماعي جيد. والقادة الذين يعرفون المراحل يستطيعون أن يقدموا لكل فريق الدعم الذي يحتاجه في الوقت المناسب.

1. التكوين

في مرحلة التكوين، يجتمع الناس ويتعرف بعضهم إلى بعض. ويكونون مهذبين وإيجابيين، لكنهم غالباً غير متأكدين من الهدف والأدوار والقواعد. ويعتمد معظمهم على القائد في تحديد الاتجاه. ومهمة القائد هنا أن يوضح الغاية، ويحدد الأدوار، ويساعد الناس على التواصل.

مثال: فريق كرة قدم خماسي جديد في مرحلة التكوين: اللاعبون مهذبون، ولا أحد يعرف أين يلعب. فيحدد قائد الفريق المراكز وموعد التدريب، فتسير المباراة الأولى بشكل منظم.

في العمل: يشكل معتز فريقاً جديداً من ستة أشخاص من المبيعات والمالية والتقنية لإطلاق بوابة إلكترونية للعملاء. وفي مرحلة التكوين، يشرح الهدف، ويحدد أدواراً واضحة، ويعقد جلسة قصيرة للتعارف، فيعرف كل شخص مكانه.

2. العاصفة

في مرحلة العاصفة، تظهر الاختلافات على السطح. فيعترض الناس على الأفكار والأدوار وحتى على القائد، وتظهر الخلافات. وهذه المرحلة غير مريحة، لكنها جزء طبيعي وشائع من تطور الفريق. والتعامل مع الخلاف بصراحة يساعد الفريق عادةً على التقدم. ومهمة القائد هنا أن يصغي، وأن يبقي الخلاف حول العمل، وأن يساعد الفريق على الاتفاق على طرق العمل.

مثال: تدخل أسرة تخطط لعطلة مرحلة العاصفة: أحدهم يريد الشاطئ، وآخر يريد الجبال. فيصغي بعضهم إلى بعض، ويتفقون على ميزانية وطريقة للقرار، فينتهي الجدال بخطة.

في العمل: في مرحلة العاصفة، يتجادل أعضاء المبيعات والتقنية في فريق معتز حول ميزات البوابة. فيطرح معتز الخلاف بوضوح، ويسأل كل طرف عن أسبابه، ويساعدهم على الاتفاق على قاعدة بسيطة واحدة: احتياجات العملاء أولاً.

3. وضع المعايير

في مرحلة وضع المعايير، يستقر الفريق. فيتقبل الناس أدوارهم، ويتفقون على قواعد مشتركة، وتنمو الثقة بينهم. ويقدمون الملاحظات بسهولة أكبر، ويتحملون المسؤولية معاً. ويتراجع القائد خطوة، ويدعم الفريق وهو يتولى زمام الأمور أكثر فأكثر.

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

مثال: تصل مجموعة من شركاء السكن إلى مرحلة وضع المعايير: فبعد بضعة أسابيع، يتفقون على جدول للتنظيف ووقت للهدوء ليلاً. فتتوقف الخلافات، وتسير أمور الشقة بسلاسة.

في العمل: يصل فريق معتز إلى مرحلة وضع المعايير: فيتفقون على اجتماع أسبوعي قصير وطريقة واضحة لاتخاذ القرارات. ويتراجع معتز خطوة، فيبدأ الأعضاء بحل المشكلات الصغيرة من دونه.

4. الأداء

في مرحلة الأداء، يعمل الفريق بسلاسة نحو هدفه. فالأعضاء يعرفون أدوارهم، ويثق بعضهم ببعض، ويحلون المشكلات بأنفسهم. وما زالت الخلافات تحدث، لكنها تعالج بسرعة وصراحة. ويفوض القائد المهام، ويركز على تطوير الأعضاء وعلى الصورة الكبيرة.

مثال: فريق المطبخ في مطعم مزدحم في مرحلة الأداء: ففي ليلة سبت مكتظة، يعرف كل شخص بالضبط ما عليه فعله. وتخرج الطلبات في موعدها مع قليل جداً من التعليمات.

في العمل: فريق معتز في مرحلة الأداء: فعندما تظهر مشكلة تقنية قبل الإطلاق بأسبوع، يحلها الفريق خلال يوم واحد. ويفوض معتز خطة الإطلاق، ويخصص وقته لكبار العملاء.

5. الختام

في مرحلة الختام، تنتهي المهمة وينفض الفريق. وقد أضاف تكمان وجنسن هذه المرحلة عام 1977. وقد يشعر الناس بالفخر بنجاحهم، وبالحزن أيضاً لفراق المجموعة. وأضاف ممارسون لاحقاً أن عضواً جديداً أو هدفاً جديداً قد يعيد الفريق إلى مرحلة سابقة. ومهمة القائد هنا أن يحتفل بالنتائج، ويوثق الدروس، ويساعد الناس على الانتقال إلى ما بعدها.

مثال: تصل فرقة مسرح مدرسية إلى مرحلة الختام بعد العرض الأخير: فيتبادل الأعضاء الصور، ويشكر بعضهم بعضاً، ويتحدثون عما تعلموه. ويغادر الجميع بذكريات جميلة.

في العمل: يصل فريق معتز إلى مرحلة الختام بعد إطلاق البوابة. فيعقد اجتماعاً للدروس المستفادة، ويشكر كل عضو أمام المديرين، ويساعد اثنين منهم على الانضمام إلى مشروعات جديدة.

الخاتمة

وخلاصة القول، يصف نموذج تكمان خمس مراحل لتطور الفريق: التكوين، والعاصفة، ووضع المعايير، والأداء، والختام. ويستطيع القادة أن يعدلوا دعمهم مع تقدم الفريق. والخلاف في مرحلة العاصفة ليس علامة فشل، بل خطوة طبيعية. ويلاحظ الممارسون أيضاً أن الفرق قد تعود إلى الوراء عندما تتغير الظروف. ومعرفة موقع الفريق تساعد القائد على تقديم الدعم المناسب في الوقت المناسب.

المصادر

- بروس تكمان (1965): Developmental sequence in small groups، مجلة Psychological Bulletin، المجلد 63، العدد 6.
- بروس تكمان وماري آن جنسن (1977): Stages of small-group development revisited، مجلة Group & Organization Studies (إضافة مرحلة الختام).
- ويكيبيديا: مراحل تكمان لتطور المجموعة – https://en.wikipedia.org/wiki/Tuckman%27s_stages_of_group_development

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