

*Management Development
Series : Teambuilding*

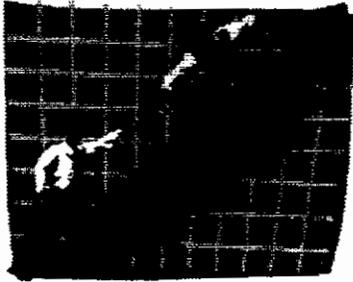
The Qualities of
Effective Teams



Presented by
Dr. Don Ehat, ED
T. Mourad Tadros, MBA



TeamBuilding Workshop
9 November 2000
ALEB – Business Development Services



Presented by:
Dr. Don Ehat , ED
T.M.Tadros , MBA

-
- 10 :00 **Registration – Tea & Coffee.**
- 10:15 **Start – Welcome & Introduction**
- 10:20 **Exercise – break into 4 groups using pieces of paper with 1s,2s,3s & 4s.**
Idea is to get them moving and break pre-established groups.
Difference between a group and a team
Spent time orienting with other team members
- 10:30 **Exercise – How would you best describe your team in an illustration**
Use flipchart – about 10 mins., each team shares with the larger group.
- 11:00 **Stages of Team - Presentation**
- 11:30 **Broken Squares exercise - Comments**
- 12: 10 **Break**
- 12:40 **Qualities of a Team – Presentation**
- 1:00 **Newspaper game – Team activity**
- 1:30 **Comments**
- 1:50 **Evaluation & close**
- 2:00 **End of workshop**



**Management Development
Series : Teambuilding**

**The Qualities of Effective
Teams (Bennet)**

Presented by
Dr. Don Ehat
T. Mourad Tadros



Good Communication

Within the team and with others
outside the team.



Active listening

Where members of the team learn to
really hear what each is saying



Self-knowledge

Where team members openly
recognize their own strengths and
weaknesses



High trust

In which the members share a
common purpose and trust each
other.



High trust ... cont.

- Energy is spent clarifying facts, deciding on the best methods of solving problems and exploring alternatives.
- They do not seek to bluff, trap or score off each other; nor do they distort, withhold, or manipulate information and ideas to suit individual goals.

AgriBusiness Development
© 2008

4



Willingness to use help

A readiness to turn to others both inside and outside the team is developed



Cooperation

Is the watchword both in joint problem solving and in sharing workloads



Supportive help

An umbrella of of supportive relationships is extended over team members, subordinates and superiors



Collaboration

A spirit of collaboration within the team and with other teams replaces destructive competition



Creative Conflict

Is fostered instead of dysfunctional conflict



Open leadership issues

The pecking order is eliminated from teamwork; rivalries for leadership diminish as responsibilities are shared and accepted.



Meaningful meetings

Consensus not compromise prevails
in group decision making



Action

Things get done, there is little waste
of energy



Good decision making

Based on facts not opinions takes
place



Goals known and achieved

Individuals and the team have the
satisfaction of realizing objectives



Reviews

Of both task and process. The team
is interested in what it is
accomplishing (task) and also how it
is working together (process).

● *The four stages in the development of TEAMS*

● *1. Testing-
Breaking the ice*

● *Infight*

Who controls the team?
How is control exercised?
What happened to the "delinquents"?

● *3. Getting organized*

● *4. Mature closeness*

Stages of Development

Team has a process of growth that can be understood and described, although the stages of team development do not follow a predictable step by step evolutionary sequence like a caterpillar transforming into a butterfly. There is more variety in human affairs. Nonetheless, a clear pattern can be detected as assembly of individuals goes through the development obstacle course and emerges as a team.

Stage 1. Testing

People react very differently to^k the challenge of meeting new colleagues. Some are fearful and have sweating palms and dry lips. Others are eager looking forward to opportunities for excitement, achievement, and challenge. There are also some who is evasive, disgruntled, attention seeking, or morose. The possible combination is endless.

This is the foundation that the team begins to form. People initially seek to find their place in a group in relation to others. Their psychological antennae are fully tuned, often to be subtle, nonverbal messages that individuals constantly monitor. Each person trying to answer a personal question: "How do I belong to this group?" Each person proceeds personal, conventional ways of getting involved with others. For example, some hang back as observers until they feel comfortable, while others dash in with a frenzy of good humor and amiable conversation.

1As the team begins to form, there is a gradual growth with personal exchange and contact. People seek to find out about one another, wanting to uncover attitudes, values, style, and the other person's readiness to be contacted. This testing process continues until each person makes a decision concerning the character of his or her involvement.

At this stage, the team may appear to be acting effectively, progressing with its tasks and forming what seems to be a friendly comradeship between members. However, this condition often is only skin - deep.

Because the initial effectiveness comes from attitudes and training established prior to the team being formed. A team should enable each person to get to know the other members in a less superficial way. As a result, the initial comfort of the members may disappear as more real issues bubble to the surface

Stage 2: Infighting

As the team develops, it becomes necessary to sort out personal relationships of power and influence. Alliances are formed and certain people emerge as particularly significant.

The team manager has particular authority because the organization has recognized his significant contribution. Yet this special position must be earned. Team members watch and evaluate the manager's behavior, and they may accept his leadership or find cunning ways to evade it.

At this stage, the team has to decide how it is going to operate. All too often this is done by subterranean rumbling but with little explicit planning. In essence, all the issues are concerned with control, and three questions are dominant:

- 1. Who controls the team?**
- 2. How is control exercised?**
- 3. What happened to the "delinquents"?**

The team has to find an answer to each of these questions if it is to proceed. There are no straightforward remedies. Difficulties facing the team must be confronted or evaded. Some teams fail to find ways of satisfactorily working through control difficulties. This acts as a permanent block and although the team may appear to make progress, underneath there is a fundamental weakness.

Stage 3: Getting Organized

Following the successful resolution (for the time being at least) of the issues surrounding control, the team begins to tackle its work with a new energy. People want to work together and have committed themselves to trying to make the team work. This is an important stage because the team needs to support and interest of all members. Without this, individual preoccupations dominate, and the team itself fails to grow stronger.

The work of the team becomes identified with precision, and contribution is discussed and measured. Typically, the quality of listening improves and people begin to respect each other's contribution. Team members become more concerned with economy of efforts and task effectiveness. Shorthand ways of talking develop, and considerable time is spent reviewing performance and identifying new points.

At this stage the team has to grow in its capacity to handle problems creatively, flexibly, and effectively. Without this evolution of working methods, the team will continue using barely effective modes of operating, satisfying itself with adequate effectiveness rather striving towards being excellent.

Getting organization inevitably takes time. Depth of understanding between people needs to be developed and approaches are established and objectives are rigorously clarified.

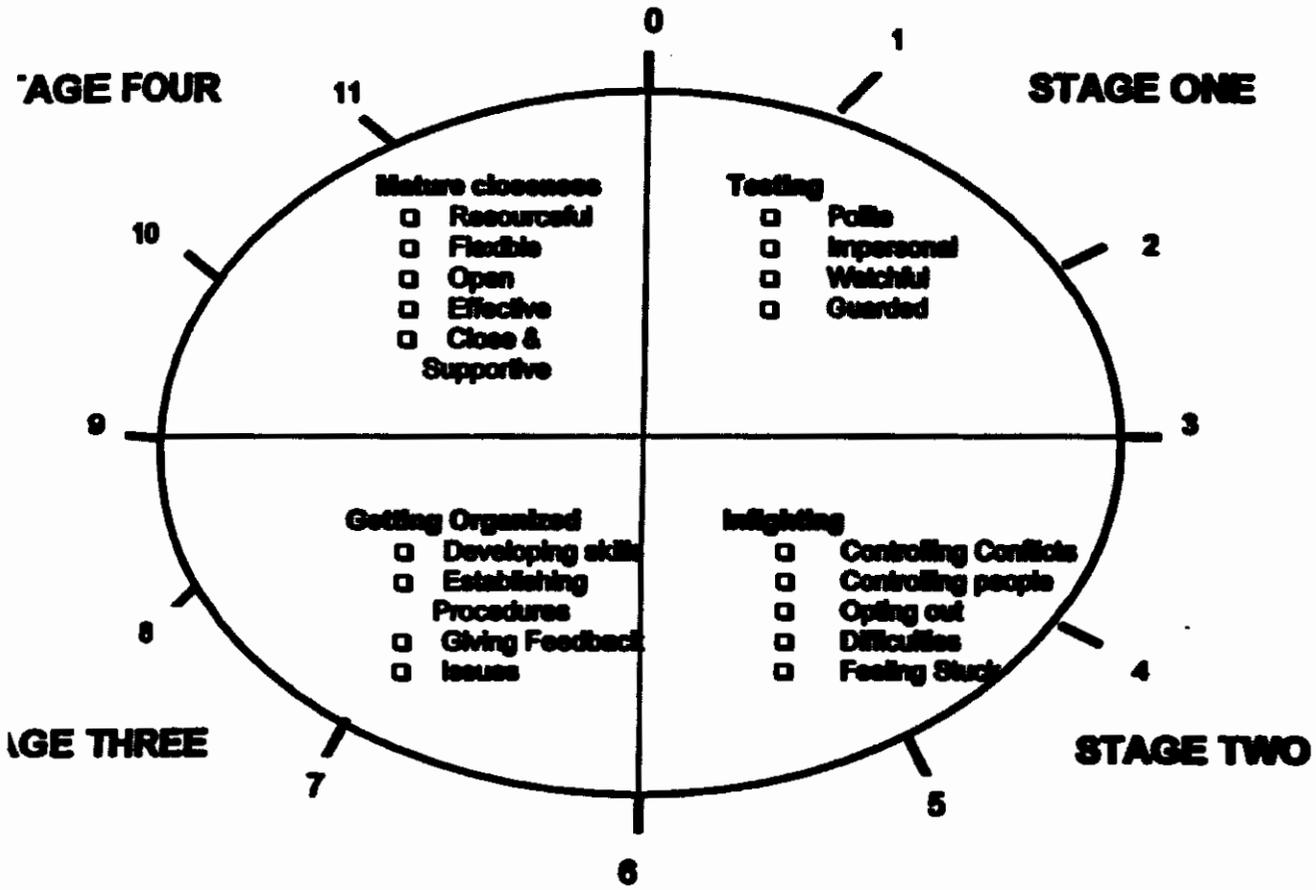
Stage 4: Mature Closeness

The members of a fully established team develop rapport and closeness. Sometimes this is so strong that indelible bonds of comradeship are forged. Team members are prepared to extend themselves for their colleagues and real enjoyment of each other is typical.

Informality is often a keynote of a team at this stage, but it is based on positive regard for each of the other team members. There is a strong feeling that others would be willing to help if needed. Roles of team members have been identified and each person's contribution is distinctive.

Observers of the team are aware of the team's close bonds, but team members also build close and open links with those outside the team. Aware that it is difficult to avoid negative rumors and images from developing, team members take steps to reduce the risk that the closeness of the team can feed arrogance and insular attitudes.

Definite steps have been taken to clarify the team's organization role and contribution. A mature team does not allow its function to become redundant or obscure; it will influence others to provide the recognition and support needed. In the same way that disadvantaged groups learn to make their voice heard, so also does a team gain sufficient strength to ensure that it assertively puts its case across.



Instruction: place a mark on the circumference of the wheel on represent status of yourself / Team

INDIVIDUAL RATING	
--------------------------	--

TEAM RATING	
--------------------	--

CHARACTERISTICS OF AN EFFECTIVE TEAM

A team that is mature and effective has been painstakingly built. Problems have been worked through, relationships deepened, and roles clarified. When successful teams are examined, we find that they have achieved the following distinct areas:

- 1. Appropriate Leadership.** The team manager has the skills and intention to develop a team approach and allocates time to team building activities. Management in the team is seen as a shared function. Individuals other than the manager are appropriate to the needs of the team.
- 2. Commitment to the Team.** Team members feel a sense of individual commitment to the aims and purpose of the team. They are willing to devote personal energy to building the team and supporting other team members. When working outside the team boundaries, the members feel a sense of belonging to and representing the team.
- 3. Conservative Climate.** The Team has developed a climate in which people feel relaxed, able to direct and open, and prepared to take risks.
- 4. Concern to Achieve.** The team is clear about its objectives, which are felt to be worthwhile. It sets targets of performance that are felt to be stretching but achievable. Energy is mainly devoted to the achievement of results, and team performance is reviewed frequently to see where improvements can make.
- 5. Clear Team Role.** The Team has contributed to department planning and has a distinct and productive role within the overall organization.
- 6. Effective Work Methods.** The Team has developed lively, systematic, and effective ways to solve problems together.
- 7. Well – Organized Team Procedures.** Roles are clearly defined, communication patterns are well developed, and administrative procedures support a team approach.
- 8. Constructive Criticism.** Team and individual errors and weaknesses are examined, without personal attack, to enable the group to learn from its experience.
- 9. Well Developed Individuals.** Team members are deliberately developed and the team can cope with strong individual contributions. Individual qualified and capable of contributing the "Mix" of skills and characteristics that provide an appropriate balance.

10. Creative Strength. The Team has the capacity to create new ideas through the interactions of its members. Some innovative risk taking is rewarded, and the team will support new ideas from individual members or from outside. Good ideas are followed through into action.

11. Positive Intergroup Relations. Relationships with other teams have been systematically developed to provide open personal contact and identify where joint working may give maximum pay off. There is regular contact and review of joint or collective priorities with other teams. Individuals are encouraged to contact and work with members of other teams.

**Taken from, Improving Work Groups, by Dave Francis and Don Young
University Associates, San Diego, 1987.**

CHARACTERISTICS OF AN EFFECTIVE TEAM SELF SCORING PROFILE

1. Appropriate Leadership	_____	
2. Suitable Membership	_____	
3. Commitment to the Team	_____	
4. Constructive Climate	_____	
5. Concern to achieve	_____	
6. Clear Department Role	_____	
7. Effective Work Methods	_____	
8. Well Organized team Procedures	_____	
9. Constructive Critique	_____	
10. Well Developed Individuals	_____	
11. Creative Strength	_____	
12. Positive Intergroup Relations	_____	
	Total	_____
	Average	_____

Scores
0 - inadequate
5 - adequate
10 - excellent

TEAM ASSESSMENT SURVEY

Characteristics of An Effective Team Self-Scoring Profile.

Rate Team Effectiveness
From 0 to 10

0 to 3 = Inadequate
4 to 7 = Adequate
8 to 10 = Excellent

Appropriate Leadership		
Suitable Membership		
Commitment to the Team		
Constructive Climate		
Concern to achieve		
Clear Department Role		
Effective Work Methods		
Well Organized team Procedures		
Constructive Critique		
Well Developed Individuals		
Creative Strength		
Positive Intergroup Relations		
Total		
Average		

مراحل تنمية فريق العمل

يمكن فهم ووصف عملية تقدم فرق العمل، على الرغم من أن مراحل تنمية فريق لا تتبع خطوات ارتقاء يمكن التنبؤ بها مثل التنبؤ بخطوات تحول الورقة إلى فراشة حيث يوجد تنوع كبير في الشؤون الإنسانية. إلا أنه يمكن اكتشاف نموذج واضح لمجموعة متككة من الأشخاص من خلال مشاهدة سلسلة من معوقات التنمية.

المرحلة الأولى: الاختبار

يختلف رد فعل الأشخاص بشدة تجاه مقابلة زملاء جدد فالبعض يخاف وتصبب أطرافه عرقاً ويحرف شفاهه، بينما يحرص آخرون على مقابلة أشخاص جدد كما يتعلموا للتشويق، الإنجاز والتحدى الناتج عن ذلك. وقد يوجد شخص يخطط عليه الأمر، ساعط، يسمى بليلب الانتباه، أو كتيب. كما توجد تراكيب أخرى لرد فعل الأشخاص لا تنتهي.

على هذا الأسس تبدأ عملية تشكيل فريق العمل. يسمي الأشخاص أولاً لإيجاد مكان في المجموعة فيما يتعلق بالآخرين. ويتأخم عاملهم النفسي فلما مع الرسائل الدقيقة غير الشفوية التي يرادها الأشخاص. فكل شخص يحاول الإجابة على سؤال شخصي هو " كيف أنتهي إلى هذه المجموعة؟ ". كل شخص يتقدم بطرق شخصية متعانة من أجل الانضمام إلى المجموعة. فعلى سبيل المثال يظل أشخاص مراقبين حتى يشعروا بالراحة بينما يندف آخرون في اللزاح والحديث بشكل ودي.

ومع بداية تكوين فريق العمل، يوجد تقدم تدريجي مع عملية التبادل الشخصي والاتصال. يسمي الأشخاص إلى معرفة بعضهم البعض، بدون كشف للوقوف، القيم، الأسلوب، ومدى استعداد الأشخاص الآخرين لمعرفة بعضهم الآخر. تستمر عملية الاختبار هذه حتى يقوم الشخص بالتخاذ قرار حول شخصية الشخص الآخر.

في هذه المرحلة، قد يبدأ فريق العمل في العمل بشكل فعال، انضم في الأنشطة للوكولة إليه وتشكيل ما يسمى بالزمالة بين الأعضاء. بالرغم من أن هذا الوضع يحتر سطحي حيث أن الفاعلية الأولية تأتي من اللوقف والتدريب للمؤسس قبل تكوين فريق العمل. يجب أن يوفر الفريق لكل شخص معرفة الأعضاء الآخرين بطريقة أكثر عمقا. كتيحة لذلك قد يفضي الارتياح الأولي للأعضاء بمجرد ظهور تضاماً حقيقية على السطح.

المرحلة الثانية: العلاج

يستلزم مع تطور فريق العمل فصل العلاقات الشخصية عن السلطة والتأثير. يتم تشكيل التحالفات ويظهر بعض الأشخاص قوى أسمى. يمتلك مدير المشروع سلطة معينة حيث تحترف للنشأة بأهمية مشاركته لذا يجب أن تكسب هذه الوظيفة، بينما يقوم الأعضاء الآخرين بمراقبة وتقييم سلوك المدير وقد يتقبلوا قيادته أو يجدوا طرق ملتوية لتجنبها.

في هذه المرحلة، يجب أن يقرر فريق العمل طريقة العمل. يتم ذلك غالباً بتلخيص عضي مع قليل من التخطيط الواضح. ترتبط جميع القضايا في الأسس بالسيطرة وثلاثة أسئلة رئيسية هي:

١- من يقوم بالسيطرة على فريق العمل؟

٢- كيف تتم عملية السيطرة؟

٣- ماذا يحدث للمقصر؟

يجب أن يقوم فريق العمل بالإجابة على هذه الأسئلة إذا أراد المضي في عملية التقدم حيث لا توجد معالجات صريحة لهذه الأسئلة كما يجب مواجهة و تجنب الصعوبات. قد تفشل بعض الفرق في إيجاد أساليب عمل مرضية من خلال مراقبة الصعوبات. يعمل ذلك كعقبة دائمة وعلى الرغم من ذلك قد يظهر الفريق محققاً قديماً بما يتضمنه من ضعف أساسي.

المرحلة الثالثة: التنظيم

باتباع القرار الناجح في القضايا التي تتعلق بالسيطرة، في الوقت الحالي على الأقل، يبدأ الفريق في معالجة العمل بطلاقة جديدة. يرغب الأشخاص في العمل معاً ويلتزموا بمحاولة جعل الفريق فعال. تتحرر هذه خطوة هامة حيث يحتاج الفريق إلى مساندة واعتماد جميع الأعضاء. بدون ذلك تسود الاحتمالات الفردية ويفشل الفريق في أن يصبح قوي.

يصبح عمل الفريق واضحاً بشكل دقيق ويتم مناقشة وقياس للمشاركة كما تتحسن جودة الاستماع على نحو نموذجي ويبدأ الأشخاص في احترام مساهمة كل منهم. يصبح أعضاء الفريق أكثر اهتماماً بفاعلية وفائدة الجهد والعمل. وتحسن عيوب أسلوب الكلام ويتم قضاء بعض الوقت في استعراض الأداء وتحديد نقاط جديدة.

في هذه المرحلة، يجب أن تتقدم قدرة الفريق على معالجة للمشاكل بشكل حلال ومرن وفعال. يسدون الارتقاء في أساليب العمل سوف يستمر الفريق في استخدام أساليب فعالة ولكنها مجردة ويتم الاكتفاء بالفاعلية للضيوبة أكثر من الكفاح من أجل الوصول للامتياز. يتطلب التوصل إلى تنظيم بدون شك وقتاً حيث يستلزم تنمية تقاعهم عميق بين الأشخاص وتأسيس مناهج وتوضيح الأهداف.

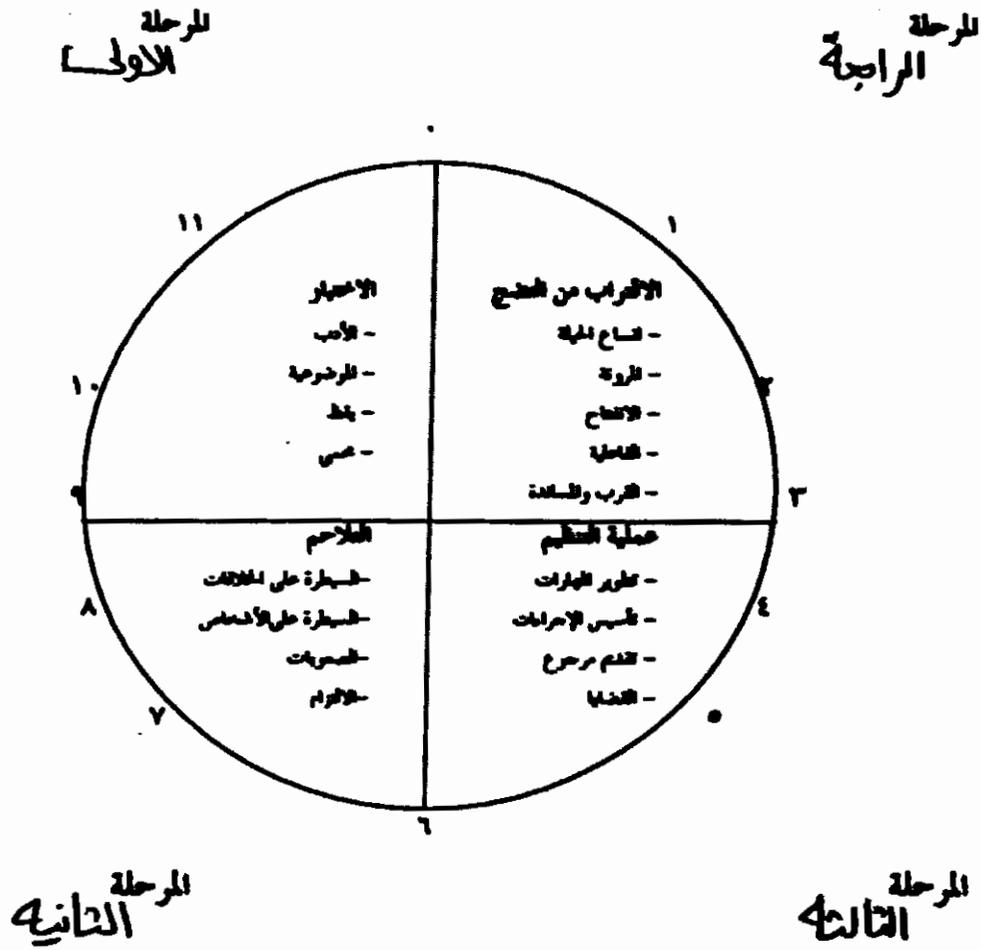
المرحلة الرابعة: الوصول للتضج

يقوم أعضاء فريق العمل المؤسس بشكل تام ببناء صلات وثيقة والتغلب وفي كثير من الأحيان يتصهروا في روابط زمالة واسعة. تحتر العلاقة غير الرسمية هامة للفريق في هذه المرحلة ولكنها تعتمد على الموقف الإيجابي لكل عضو في الفريق. تتولد مشاعر قوية إذا أراد الأخرين تقديم مساعدة إذا استلزم الأمر. قد تم تحديد أدوار أعضاء الفريق وتحسب مساهمة كل شخص مميزة.

يترك مراقبين الفريق مدى وثاقه العلاقة ولكن يجب أيضا أن يبنى روابط وثيقة ومفتوحة مع الأشخاص خارج فريق العمل. يجب إدراك مدى صعوبة تجنب الدعوات والصور السلبية في عملية التطوير كما يجب على أعضاء الفريق اتخاذ خطوات من أجل تقليل المخاطرة بأن يعمل تقارب الفريق على تنفيذ التكرار والانفصال عن باقي الأشخاص.

يتم اتخاذ خطوات حاسمة لتوضيح الدور التنظيمي لفريق العمل ومساهمته. لا يسمح فريق العمل التضج بأن يصبح عمله زائدا أو غامضا وسوف يؤثر ذلك على توفير التميز والدعم المطلوب. بنفس الطريقة تتعلم هذه المجموعة غير المميزة أن يعمل صولها مسموعا ويكتسب أيضا الفريق قوة كافية لتأكيد أنه يمرض حالته بشكل موكد.

عجلة جودة تحسن فريق العمل



خصائص فريق العمل الفعال

يتميز الفريق الناجح الفعال هو الذي يتم بناؤه باجتهاد وجهد. تم التعامل مع المشاكل وتعميق العلاقات وتوضيح الأدوار. عندما يتم اختيار فريق العمل الناجح ، نجد أنهم قد قاموا بتحقيق إنجازات في المجالات المختلفة التالية:

- ١- القيادة المصنوعة: يمتلك مدير المشروع للمهارات والنية من أجل تطوير منهج عمل للفريق وتخصيص وقت لأنشطة بناء الفريق. يمكن رؤية إدارة الفريق على أنها وظيفة مشتركة. يأخذ الأفراد غير المدير فرصة ممارسة القيادة عندما تكون مهاراتهم متوافقة مع احتياجات الفريق.
- ٢- الالتزام تجاه الفريق: يشعر أعضاء الفريق بالالتزام الفردي تجاه أهداف وهدف الفريق كما تكون لديهم الرغبة في تخصيص الطاقة الشخصية لبناء الفريق ومساندة أعضاء آخرين، وعند العمل خارج حدود الفريق يشعر الأعضاء بالانتماء للفريق وتحمل الفريق.
- ٣- المناخ البناء: يقوم الفريق بتطوير مناخ يشعر فيه الأشخاص باسترخاء ويستطيعوا أن يكونوا واضحين ومنتجين ومستعدين للمخاطرة.
- ٤- الاهتمام بالإنجاز: يكون الفريق واضح تجاه أهدافه ويشعر أنها تستحق. ويقوم بوضع أهداف الأداء التي يمكن أن يحدث توسع فيها ولكن يمكن إنجازها. تركز الطاقة في إنجاز النتائج ويتم استعراض أداء فريق العمل بشكل دوري لمساندة التحسينات التي يمكن إحرازها.
- ٥- الدور الواضح للفريق العمل: يساهم فريق العمل في التخطيط للتقسيم وله دورا مميز وبناء داخل المنظمة ككل.
- ٦- أساليب عمل فعالة: تم تنمية الفريق بشكل حيوي ومنظم وفعال من أجل حل المشاكل بالإجماع.
- ٧- إجراءات منظمة بشكل جيد: يتم تعريف الأدوار بشكل واضح وإجراءات وإدارة متطورة جيدة لدعم منهج الفريق.
- ٨- التقدير البناء: يتم فحص إعطاء ومواطن ضعف فريق العمل والإعطاء الفردية بدون محرم شخصي لتمكين المجموعة من التعلم من أخطائه.
- ٩- التنمية الجيدة للأفراد: يتم تنمية أعضاء الفريق بشكل مدروس ويمكن للفريق أن يتعامل مع المساهمات الفردية للوهلة ويستطيع أن يساهم في عملية خطط للمهارات والصفات التي تقدم توازن مضبوط.

١٠- القوة الحفلة: يستطيع الفريق خلق أفكار جديدة من خلال التفاعل بين أعضائه. يتم مكافأة المحازفات للبتكرة ويقوم الفريق بدعم الأفكار الجديدة للقلمة من أعضاء فردين أو خارجين على أن يتم اتباع الأفكار الجديدة بالتطبيق.

١١- العلاقات الإيجابية بين مجموعة العمل: تم تنمية العلاقات مع الفرق الأخرى بشكل منظم لتوفر الاتصال الشخصي للفتوح وتحديد سبل العمل المشتركة ذات الفائدة. يوجد اتصال واستعراض منظم للأولويات المشتركة والجماعية مع الفرق الأخرى. يتم تشجيع الأفراد على الاتصال والعمل مع أعضاء الفرق الأخرى.

مسح لتقييم الفريق
خصائص ملامح الإحراز اللذان فريق العمل الفعال

		١- القيادة الفعالة
		٢- العضوية للناسبة
		٣- الإلتزام تجاه الفريق
		٤- لتأخ البناء
		٥- الاحتمام بالإنتاج
		٦- للدور الواضح للتقسيم
		٧- أساليب العمل الفعالة
		٨- إجراءات فريق العمل للنظمة بشكل جيد
		٩- لتفقد البناء
		١٠- التتمية المبينة للأفراد
		١١- الفترة الخلاقية
		١٢- العلاقات الإيجابية بين مجموعة العمل