

الفصل الثالث

القائد و سلوكيات فريق العمل

- أدوار القائد وبناء فرق العمل.
- القدرات التي يجب توافرها في القائد.
- إرشادات القائد لأول مرة.
- سلوكيات فريق العمل.
- شركاء يجب تجنبها في العلاقات داخل المجموعة.
- خمس أفكار تجعل فريقك منتجًا.
- القائد ونمو سلوك الفريق.

* * *

○ أدوار القائد وبناء فرق العمل

الفريق الناجح يتسم بوجود قيادة قوية له. والقائد يحدد مسار الفريق وأهدافه، ويساعد الأعضاء على التركيز نحو تحقيق هذه الأهداف، مع أن القيادة ليست منصباً بحد ذاتها، إلا أن القائد يجب أن يلهم الآخرين ليتبعوه في وجهته، والقيادة تحتاج إلى مهارات مختلفة عن الإدارة.

فالقائد يختاره أعضاء الفريق ويرتضونه رئيساً لهم، مستعدين للالتفاف حوله والسير وراءه، وعلى القائد أن يكون مستعداً أمام الفريق دوماً، متحسباً لكل خطوة مستقبلية، وعارفاً بالحل لأية مشكلة يمكن أن تحدث، أو بمعنى أصح فإن قائد الفريق يجب أن يسبق فريقه ولو بخطوة للأمام.

ويقوم القائد الناجح بلعب الأدوار التالية:

دوره كمشرف:

وهو دور معروف لكل الإداريين، فالمشرف مسئول عن أداء فريقه، ومع أنه دور أولي للإداري إلا أنه قصير المدى.

دوره كقائد:

القائد يساعد الفريق على وضع تصورات وأهدافه في مختلف

المجالات المهنية والشخصية أحياناً، فهو يساعد الفريق على التركيز، وتنفيذ أهدافه، وتحقيق غاياته.

دوره كمعلم:

وهو دور مختلف عن دور المدرب؛ لأنه كمعلم يتأكد من أن الفريق قد تعلم، وهناك في الواقع تشابك إلى حد ما بين الدورين.

دوره في مرحلة التشكيل:

في هذه المرحلة يلعب القائد دور المشرف والقيادي معاً، حيث يقوم بتوضيح الأهداف، وتعريف أعضاء الفريق ببعضهم، وخلق جو من التفاؤل والإيجابية بينهم، والتأكد من أن الفريق سينجز أعمالاً بمهارة وبسرعة تظهره في صورة ناجحة.

دوره وقت الإشكالات:

في هذه المرحلة يلعب القائد دور المعلم والمدرب والمرشد معاً، فهو يقوم بالتفاوض فيما بين الأعضاء، ويدفعهم للإعراب عما يزعجهم أو يقلقهم في الفريق، ويحصل منهم على التزام بعد إقناعهم بمسئولياتهم الجديدة، ويدفعهم إلى الموافقة على طريقة عمل واحدة.

دوره في مرحلة التقنين:

وهنا يلعب القائد دور ينأى عن التدخل المباشر إلا إذا سئل، ويقدم في هذه المرحلة الدعم المعنوي والتشجيع الأدبي.

دوره في مرحلة الأداء:

في هذه المرحلة يبدأ القائد بتقديم استشاراته ويعمل عمل المحكم، ويصبح على قدم المساواة مع أي عضو في الفريق، يلهم الآخرين ويحفزهم للعمل على التوصل إلى مستويات أعلى في الإنتاج والجودة، ويبقى كذلك على خطوط الاتصالات مفتوحة بين أعضاء الفريق فيما بينهم، وهو يسلط الضوء على الإنجازات المميزة للفريق، ويكرم أعضاءه ويجزيهم على العمل المميز.



* * *

○ القدرات التي يجب توافرها في القائد

للنجاح في دور قائد الفريق على الفرد أن يتمتع بكفاءات ومهارات معينة، وعليه أن يتذكر بأن ما يقوم به أهم بكثير مما يقوله. فهو القدوة الحسنة للآخرين، ويجب أن يظهر دائماً أمامهم كشخص عارف بالأمور، قادر على الإنجاز، ومتمتع بخبرات فنية عالية.

إن كفاءات القائد ومهاراته تجعل الفريق واثقاً من نفسه، واضحاً في أهدافه، وفيما يلي نقدم للقارئ المهارات اللازمة لنجاح القائد في وظيفته:

١ - القدرة على التغيير:

القائد دوماً يتحدى الإجراءات الراهنة ويحاول أن يطورها، وهو يفوض أعضاء لإيجاد طرق بديلة للتغيير من أجل تطوير العمليات المستمر، هو يرفض العذر الشائع: "إنها طريقة جيدة؛ لأن من سبقنا كان يقوم بها، وينجز من خلالها".

٢ - الرؤية:

إن الإدارة من خلال رؤية مستقبلية هي أفضل أنواع الإدارات، فالقائد هنا يلهم ويحفز العاملين للعمل على التوصل إلى مستويات مثالية أو مستويات "ما ينبغي أن يكون".

٣ - المثل الأعلى:

القائد يجب أن يظهر بالصورة التي يريد الفريق أن يظهر بها. ويجب أن يبدأ بنفسه قبل غيره في التوصل إلى المستوى الأفضل أداءً ومهارةً وتدريبًا وثقافة، فهو لا يتحدث عن الجودة أمام الجميع، ولا تراه مستعدًا لأن يتغاضى عن الجودة في أدائه، إن ازدواجية المعايير قاتلة لعمله كقائد للفريق ويجب أن يحذرهما.

٤ - الإرشاد والتوجيه:

إن عمل الفريق يعتمد على فرضية تقول: إن الأفراد يمكن إعطائهم أكبر قدر من الصلاحيات والمسؤوليات إلى الحد الذي يمكن معه التعامل مع مثل هذه المسؤوليات، وتقبلهم لمثل هذه المسؤوليات يعتمد على مدى نضجهم واستعدادهم للتغيير مع مرور الزمن، وقائد الفريق يجب أن يرشد ويوجه الأفراد والفريق ككل في آن واحد.

والقائد يشجع الفريق على التعلم وتحقيق النتائج الممتازة، والعمل بروح الفريق المتآلف والمنسجم، والاعتماد على النفس، والتواصل، والمنافسة، والحوار، والصرافة.



حالة عملية..

أنت الآن أمام مجموعة من الأشخاص يعانون من " مستوى عالي من الارتباك" وهذا يرجع إلى أن المجموعة تلتقي لأول مرة لبناء فريق، والتغيير يولد مخاوف وعدم ارتياح نفسي حتى وإن انطوى على عواطف إيجابية، إذن ماذا أنت فاعل؟ إنك تملك السلطة والنفوذ، ولا بد أن يكون لديك فكرة واضحة عما تريد أن تحققه ولماذا في الاجتماع الأول، وعليك أن تشعر بالثقة نظرًا لأنك الوحيد القادر مبدئيًا على العمل في مستوى عالٍ من النمو.

ومهما كان الشيء الذي تريد أن تعمله، تبادله مع الآخرين كي يكون بمثابة انطلاق لهم، فإذا كان أعضاء فريقك يعرفون مسبقًا هدف الاجتماع، فإن ذلك سيبدد الشكوك والمخاوف مباشرة، وسوف تكون هناك فترات صمت في البداية، ولذا لا تسمح لذلك بأن يربكك. كذلك ستحصل على الموافقة بشكل رئيس على صورة إيماءات لا كلمات استجابة لأي شيء تقول: إنه الهدف!!

كن صادقًا وأمينًا مع نفسك، فإذا كان أعضاء الفريق الذي تقودهم معروفين لك، ولديك لمسة فردية وكنت شخصًا يركز على النتائج الواقعية (تجمع مهارة التركيز والتنفيذ)، فعندئذٍ كن صادقًا ومنسجمًا مع هذه الحقيقة، هذا وربما تكون المقدمة التالية للاجتماع مناسبة:

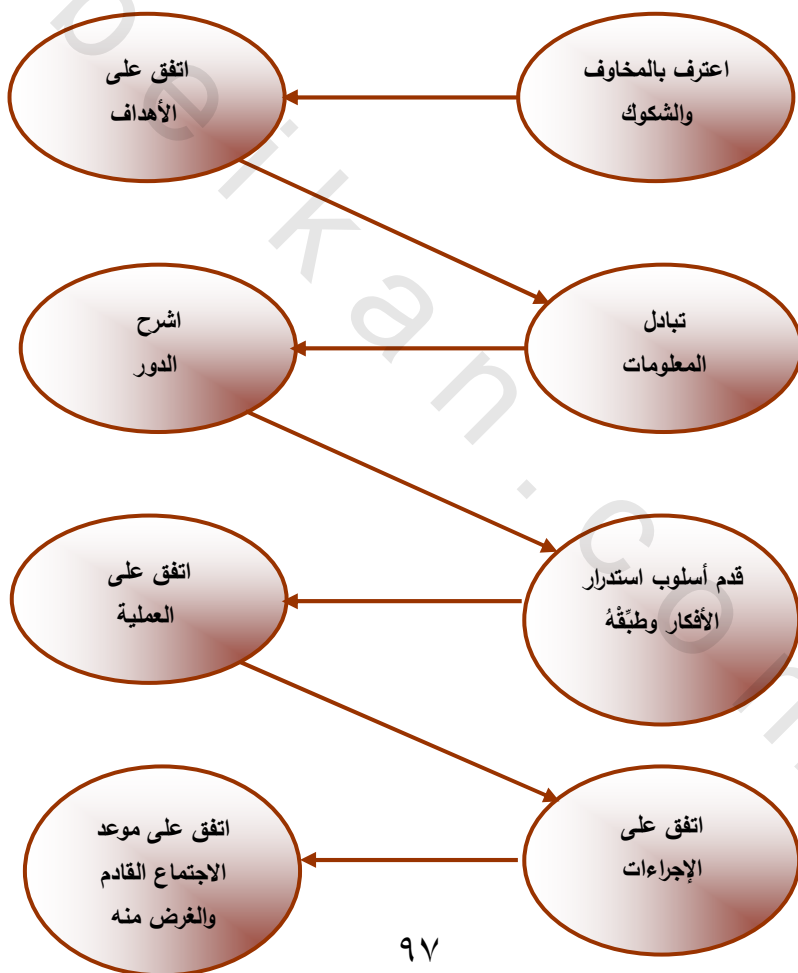
"حسنًا، دعونا نبدأ الاجتماع، أشكركم جميعًا على حضوركم في الوقت المناسب. ربما تتساءلون عن سبب وجودكم هنا وعن الغرض من هذا الاجتماع. حسنًا، الأمر بسيط فأنتم تعرفونني، فأنا أحب أن أحقق نتائج، وهذا هو ما يدور الاجتماع حوله.. أعتقد أننا سنحقق نتائج أفضل إذا عملنا بشكل أفضل كفريق، وهذا هو الهدف الذي نحن هنا من أجله، أي: تحديد كيف يمكننا أن نحسن عملنا على شكل فريق، وأن نتفق على خطة عمل قبل نهاية الاجتماع".

هل هذا مقبول؟



○ إرشادات القائد لأول مرة

دعنا نساعدك كقائد لأول مرة في تكوين وإدارة فريق عمل ، من فضلك انظر إلى الشكل التالي ودعنا نناقش كل عنصر من عناصر العملية على حدة .



١ - اعترف بالمخاوف:

لقد رأينا في الملاحظات الافتتاحية السابقة أن باني الفريق الفعّال والمبتدئ اعترف بالمخاوف والشكوك واتفق على الهدف بأسلوبه الخاص.

إن الاتساق في الأسلوب مهم جداً، فمثلاً: قد يعتمد القائد الأقل ميلاً نحو أسلوب الفريق على تلخيص عملية بناء الفريق، وينجز المهمة ويحصل على موافقة لفظية، بينما قد يعتمد القائد الأكثر ميلاً نحو أسلوب الفريق إلى إشراك أعضاء الفريق في تحديد العملية. وهذا في الحقيقة غير مهم، بل المهم هو الاتساق في الأسلوب.

إن أساس بناء الفريق والتعاون هو الحل الفعّال للمشكلة سواء كانت المشكلة هي الرؤية أو تعريف المهمة أو خطوات إنجاز المهمة، فإذا عملت في الاجتماع الأول كمسهل لجلسة عصف ذهني، أو طلبت من عضو معين أن يقوم بهذا الدور (استناداً إلى تفضيلك في جدول نقاط قوة الفريق)، فعندئذٍ ستسير الأمور بشكل جيد؛ لأن الجميع يمارسون السلوكيات المناسبة بخصوص طرح الأسئلة والإصغاء وعدم توجيه الانتقاد.

وإذا قمت أنت كباني فريق فعّال بإدارة عملية اكتشاف فعالة يقوم

بها الأعضاء في الاجتماع الأول، فإنك بذلك تحدد النمط السلوكي الذي سيولد النجاح، وكذلك ستثبت لفريقك - مهما كان أسلوبك الخاص - أنك تعني ما تقول عندما يتصل الأمر بتحسين أداء الفريق.

٢ - اتفق على الهدف:

عندما يعرف الجميع ويفهمون سبب حضورهم للاجتماع، فإن ذلك سيخفف من التوتر بشكل ملحوظ.

٣ - تبادل المعلومات:

أنت تعرف عن الفريق أكثر بكثير مما يعرفه أي من الأعضاء الحاضرين، ولذا تبادل معلوماتك معهم، ومن الأمثلة على هذه المعلومات: الأهمية العملية لبناء الفرق وإنجاز المهمات، وكيف سيقرر أعضاء الفريق معًا العمليات المناسبة، وأهمية أن يكتشف الأعضاء نقاط قوتهم وأن يستخدموها.... وهكذا.

٤ - اشرح دورك:

جزء رئيس من دورك كباني فريق فعال هو أن تدير التوقعات، فإذا لم يتم إدارتها بوضوح، فإنها ستحدد بشكل ضمني، وإذا كانت التوقعات ضمنية، فإنه سيكون هناك باستمرار فجوة بين القائد والتابعين، وغالبًا ما سيكون ذلك على حساب التابعين في التقييم السنوي.

سوف تكون لك صورة معروفة في عيون أعضاء فريقك إذا كنت تعرفهم من قبل، وإذا لم يكونوا على معرفة بك، فإن الأعضاء الجدد سيكوّنون أفكارًا وتوقعات للقائد من خبرتهم السابقة ومن نظرتهم إلى القيادة الجيدة.

تذكر أنه..

إذا أوضحت لأعضاء الفريق أن دورك يتمثل في المساعدة على بناء فريق فعال، وإدارة عملية متفق عليها لتحقيق هدف الفريق وهدف المهمة، أفضل من أن تخبرهم بما يفعلونه، فعندئذٍ يجب أن يقبل ذلك كمنحى جديد، وعليك أيضًا أن توضح أن هناك دائمًا أزمات ومشكلات يملئها العيش في عالم متغير، ولذلك ستكون هناك أوقات تضطر فيها لفرض سيطرتك، وهذا أيضًا سيلقى تفهمًا وقبولاً وخصوصًا إذا أضفت أنك ستقوم دائمًا بشرح وتوضيح الأسباب والحِثيات.

٥ - قدم أسلوب استدرار الأفكار وطَبِّقْهُ:

من المهم جدًا أن تخصص جزءًا يسيرًا من الاجتماع لحديثك بينما يصغي أعضاء الفريق لك، فهذا جزء ضروري من الاجتماع؛ إذ أنك تحتاج لأن تتحدث بينما هم يريدون أن يستمعوا، وكلما طرحت أسئلة أكثر - حتى لو لم تحصل على إجابات - كان ذلك أفضل،

(وخلال ١٥ دقيقة)، ادخل في مرحلة الاكتشاف، فإذا كان أسلوب استدرار الأفكار أسلوبًا جديدًا فإنك ستحتاج إلى توضيح المبدأ الذي يقوم عليه، وكذلك الخطوات المتضمنة فيه، ولربما ستحتاج إلى تقديم تدريب على بعض الموضوعات البسيطة للتأكد من خلق البيئة المناسبة.

ثم طبق هذا الأسلوب على السؤال التالي: "ماذا نحتاج لعمل وبناء فريق فعال؟" وهذا أفضل من السؤال: "كيف نبني فريق فعال؟" إذ أن الصيغة السابقة تركز على العمل، والأفكار - كما نعلم - ما هي إلا أعمال بديلة أو مجالات للعمل.

٦- اتفق على العملية (الخطوات):

يجب أن يتمخض عن أسلوب استدرار الأفكار هذا عملية لبناء الفريق، تذكر أنك ستكون مساهمًا نشطًا كلما جرى استخدام أسلوب استدرار الأفكار في طرح أشياء مثل وضع رؤية للفريق، ووضع تعريف واضح للمهمة و خطوات تحقيقها.

من المستحسن أن يكون لديك نظرة واضحة قبل الاجتماع إزاء الخطوات التي تريد أن تطرحها، ولا نقصد بذلك أن نفرضها فرضًا، بل كن مستعدًا لتغييرها، ولكن أيضًا كن مستعدًا لتعزيز الاكتشاف، وإن لزم الأمر فاقترح إضافات أو حذف. وبما أنك تعرف عن عملية بناء الفريق وكيفية تطويره أكثر من أي عضو آخر؛ لذا لا تقبل

عملية ذات مستوى متدن في سبيل الحفاظ على الإجماع، فإذا توصل الفريق إلى العملية المناسبة، فمعنى ذلك أنه سيخرج بأداء مناسب، وإذا لم يفعل ذلك، فإنه لن يتوصل إلى أداء مناسب.

٧- اتفق على الأعمال (المهمات):

قبل إنهاء أي اجتماع يجب أن يكون هناك مراجعة لما دار في الاجتماع، للتأكد من الفهم، ثم يجب أن يكون هناك اتفاق بشأن من سيفعل ماذا ومتى قبل الحضور للاجتماع التالي، وسوف يتم تحديد هذه الأعمال من خلال التقدم الحاصل في خطوات المهمة / الفريق. **فمثلاً:** قد يقوم أحد الأعضاء بتنظيم مناسبة اجتماعية، وقد يقوم عضوان آخران بجمع معلومات تتصل بالمهمة، وقد تقوم أنت أو أي عضو آخر بإنجاز جدول نقاط قوة الفريق، وقد يقوم آخر بالنظر في أنظمة الدعم والمساندة، وقد يقوم العضو الأخير (وربما أنت) بكتابة محضر الاجتماع وتقديم نموذج للعملية (الخطوات) لدراستها في الاجتماع التالي.

٨- اتفق على موعد وغرض الاجتماع التالي:

ربما يكون أعضاء الفريق قد اتفقوا على عقد اجتماعات أسبوعية منتظمة، وفي تلك الحالة يعرف الجميع موعد الاجتماع التالي في فكرته قبل أن يغادر، وكذلك أن يتفق الجميع على هدف ذلك الاجتماع .



* * *

هل أنت قائد جيد.. مسهل لعمل فريقك؟

الأُسئلة	دائماً	أحياناً	نادراً
١. أقبل حقيقة أن مسئوليتي الرئيسية هي مساعدة المجموعة على بلوغ أهدافها وليست قيادة المجموعة.			

نادراً	أحياناً	دائماً	الأسئلة
			٢. أدرك أن المجموعة قد تحقق أهدافها بطرق ووسائل مختلفة عن تلك التي قد أختارها أنا.
			٣. أعرف أن المجموعة قد ترتكب بعض الأخطاء، لكنني أعرف أيضاً أنه يجب إعطاء المجموعة قدرًا من الحرية .
			٤. من المهم تشجيع الفريق على التعامل مع الصراعات بين الأعضاء بطريقتي الخاصة وبدون تدخل مبكر من جانبي.
			٥. أدرك أن المجموعة يجب أن تتوصل بنفسها إلى الحلول عند مواجهة المشاكل وأن فرض الحل الذي أختاره عليها قد يكون ضارًا بفاعلية العمل .
			٦. عندما أجد وسائل أعتقد أنها ستؤدي إلى تحسين طريقة عمل المجموعة أدرك أنني يجب أن أعرض النصيحة في صورة اقتراحات تضعها المجموعة في الاعتبار.
			٧. يجب أن أكون صبورًا على اختلاف

الأُسئلة	دائماً	أحياناً	نادراً
الأعضاء معي حول جدوى ما تقوم به نصائحي في تسهيل عمل المجموعة.			
٨. أذكر نفسي أن التأكيد على السلوكيات والتأثيرات الإيجابية في المجموعة يكون أفضل في معظم الأحوال من النقد المتكرر لأخطاء المجموعة وعثراتها.			
٩. عندما أختلف بشدة مع الآراء المطروحة في المجموعة، أحرص على إعطاء المجموعة وقتاً واهتماماً كافيين، لأؤكد لهم استيعابي للأفكار التي يطرحونها .			
١٠. يحتمل أن تكون عملية المعالجة الجماعية التي يقوم بها أعضاء الفريق فرصة أفضل للتعلم، مما قد يمكنني قوله عن العملية.			
١١. أدرك أن تفاعلي مع أعضاء الفريق يمثل لهم نموذجاً يحتذى.			
١٢. من المفيد لأعضاء المجموعة أن أنقل لهم بصورة دورية ما حققوه من تقدم			

الأُسئلة	دائماً	أحياناً	نادراً
وإنجاز.			
١٣. عندما أجد أداءً فعالاً فأنا أعرف أن إشارتي إلى هذا الأداء والثناء عليه قد يكون له أثر قوي في تحفيز أعضاء الفريق.			
١٤. أنا مدرك تماماً أن تعبيرات الوجه ولغة الجسد والإشارات يمكن أن تنقل رسائل سلبية إلى أعضاء المجموعة.			
١٥. إحدى أفضل المكافآت التي يمكنني منحها لأعضاء المجموعة هي الثناء على تقدم المجموعة وإنجازاتها لدى الإدارة العليا.			
١٦. يعمل الأعضاء بكمٍّ غير كافٍ من المعرفة بمعايير وأهداف العمل، حتى إنهم أحياناً يفترضون أهدافاً ومعايير غير صحيحة.			
١٧. يبحث الأعضاء عن النفوذ لبناء مجموعات فرعية ذات تأثير، وهذا لا يساهم في نجاح العمل الكلي للمجموعة.			
١٨. المعنويات منخفضة أو غائبة.			

الأسئلة	دائماً	أحياناً	نادراً
١٩. يوجد اعتقاد سائد بأنك تعمل ما يجب عليك عمله فقط لتجنب اللوم.			
٢٠. توجد مجموعات غير رسمية من الموظفين للوقوف في وجه أهداف الإدارة.			



النتيجة:

أعط لنفسك عن كل إجابة بدائماً (٥) درجات.. وعن كل إجابة بأحياناً (٣) درجات.. وعن كل إجابة بنادراً (١) درجة..

إذا حصلت على (٩٠) درجة فما فوق: فأنت قائد جيد، ولديك ثقة كبيرة في أعضاء فريقك، ولكن احذر من الثقة الزائدة فهي سلاح ذو حدين.

◀ إذا حصلت على (٧٥ - ٨٩) درجة: فأنت قائد جيد وتجد الثقة المعتدلة في أعضاء فريقك وأنت مسهل لأعمال الفريق.

◀ إذا حصلت على (٦٠ - ٧٤) درجة: فأنت قائد لا يثق في فريقه بسهولة، وتضع العقبات في طريق عمل الفريق، فيجب أن تغير إستراتيجيتك الحالية.

◀ إذا حصلت على (٥٩) درجة فما أقل: فأنت تحتاج إلى دورات وقراءات مكثفة في القيادة، فأنت لست بقائد كفاء.

* * *

○ سلوكيات فريق العمل

يتطلب العمل داخل فريق قدرًا عاليًا من مهارات التعامل مع الآخرين، فهو يتطلب الانفتاح والأمانة والاتصال المباشر والقدرة على حل الصراعات وفهم المشاعر الشخصية والاحترام المتبادل.

من هنا يقوم الفريق بوضع قواعد للسلوك تهدف إلى:

١. خلق أرضية مشتركة للتفاهم والتوقع.

٢. تشجيع السلوك الطيب.

٣. زيادة القدرة على الإدارة الذاتية.

٤. وجود نظام مكتوب للرجوع إليه.

٥. إرشاد الأعضاء الجدد.

٦. حل مشكلات السلوك بسهولة.

التغيرات السلوكية:

تبدأ صعوبات العمل عندما يشعر الأعضاء بالحاجة إلى تغيير سلوكهم، وتزداد مظاهر المقاومة كلما بدأ هذا اليوم في الاقتراب.

ومن تلك المظاهر: التماس الأعذار والتسويف وادعاء الجهل.

المهارات السلوكية المطلوبة للأعضاء:

١. تعلم مهارة الحديث أمام مجموعة.

٢. تحمل مسؤولية الأفعال والأفكار.
٣. الجرأة على الجهر بالرأي.
٤. القدرة على قول (لا) عند اللزوم.
٥. القدرة على التعبير عن المشاعر الإيجابية والسلبية.
٦. الاستجابة للنقد.
٧. القدرة على التفاوض للحصول على شيء مرغوب.
٨. القدرة على طلب السلطة وتحمل عبء القيادة.
٩. السماح للآخرين بالمشاركة في السلطة.
١٠. القدرة على طرح الأسئلة.
١١. اقتراح أفكار للمناقشة.



* * *

السلوكيات الإيجابية والسلبية لفرق العمل

السلوكيات السلبية	السلوكيات الإيجابية
النقد والسلبية	المحافظة على المواعيد والإعداد الجيد قبل الاجتماعات
احتكار المناقشات وعدم إعطاء فرصة للآخرين والتهرب من أداء العمل	المشاركة والتطوع لإنجاز الأعمال الإضافية
الدخول في مهارات	الدخول في اتصالات مفتوحة وصادقة
محاولة الاستغلال وتحقيق مكاسب شخصية	الاستماع والفهم والتحدث بوضوح لتسهيل مهمة الآخرين
القفز من موضوع لآخر	الالتزام بجدول الأعمال
إخفاء النوايا وطرحها في صيغة أسئلة	الإيجابية والتفاؤل تجاه الفريق
التفسير الاختياري والذاتي للموضوعات	انتقاد الأفكار وليس الأشخاص

السلوكيات الإيجابية	السلوكيات السلبية
لعب الدور القيادي عندما يتطلب الموقف ذلك	الموافقة على كل شيء أو رفض كل شيء
الانفتاح العقلي والانتباه	تجنب اتخاذ القرارات وإنهاء المناقشات بالسخرية
أخذ المشكلات والمواقف بالجدية المناسبة	استجداء تعاطف الآخرين
الاحترام والأمانة والثقة	التهرب والسلبية وفقدان الحماس
التعبير عن المشاعر والأفكار بأمانة	الانسحاب النفسي
المخاطرة المحسوبة	التعبير عن الملل وعدم الانتباه والتحيز والانغلاق الفكري
التأييد المتبادل بين الأعضاء	عدم المشاركة أو الاتصال أو التعاون مع بقية الأعضاء
وضع أهداف وتوقعيات واقعية	الحكم على الأشخاص وليس الأفكار
تحديد واضح للأدوار وتوزيع العمل بالتساوي	عدم الاستماع والدخول في مناقشات جانبية

التحول إلى ثقافة الفريق:

يعاني الأفراد أثناء تحولهم إلى فرق عمل من الخوف والسيطرة ، هذه المشكلات لا نراها على السطح، ولكن تبرز أعراضها وتتضح من خلال قلة المشاركة وحجب المعلومات واحتكار المناقشات وتفشي السلبية وكثرة الشكوى، وإذا تعمقنا أكثر سنجد صراعًا محتدمًا بين الأفراد وبين متطلبات الثقافة الجديدة التي تترتب على تشكيل الفريق.

تواجه الفرق في فترة التحول مشكلات كثيرة، فتكون السمة الغالبة على الأداء هي الترقب، والقلق، وكثرة الأخطاء، والتجريب، الحذر للأفكار الجديدة، وتقويم ما يقوم به الآخرون، ومقاومة التغيير، والتوتر والإحساس بقرب الانهيار، هذه المشكلات تعتبر أعراضًا صحية ولا يجب الخوف منها، إذ أن جميع الفرق تمر بهذه المرحلة الثقافية المرتقبة.

المشاعر والأحاسيس:

لابد لأعضاء الفريق من أن يعبروا عن مشاعرهم بحرية تامة . فالمشاعر لا يجب أن توصف بالجودة أو السوء، إذ يجب أن يوقن الجميع بشرعية مشاعرهم، الفرق الناجحة تولي اهتمامًا متوازنًا بين إتمام المهام والعلاقة بين الأفراد، والتي تتضمن التعبير عن المشاعر . وهناك من يفضل تحمل أعباء إضافية على أن يعبر عن

مشاعره السلبية؛ لأن الغالبية لا تفضل الحديث عن مشاعرها وتود من الآخرين توفير مناخ ملائم للتعبير عن هذه المشاعر، ولا يمكن أن تزيد الثقة إلا إذا زادت فرص التعبير عن المشاعر.

مخاوف المرحلة الانتقالية:

١. الخوف من المجهول.
٢. الخوف من المسؤولية.
٣. الخوف من الفشل.
٤. الخوف من فقدان السيطرة على الأمور.
٥. الخوف من الرفض سواء من الفريق الجديد أو القديم.
٦. الخوف من النجاح ومن التغيير.
٧. الخوف من تخلي الآخرين عنا.

بناء الثقة:

هو الوجه الإيجابي للخوف حيث إن الثقة هي: "التأكد من أن الآخرين لن يتميزوا عليّ أبداً سواء تم هذا بقصد أو بدون قصد، بتعمد أو بدون تعمد، بوعي أو بدون وعي، أي إنني أستطيع أن أضع موقعي في هذه اللحظة ومركزي وتقديري لذاتي في هذه المجموعة، وحتى حياتي ذاتها في يد من أثق بهم، وهم: قائد الفريق

وأعضاؤه، ويتحدد مستوى ثقنتنا - سواء كانت تلقائية أو حذرة موجودة أو غير موجودة - على مدى إدراكنا لوجود توازن بين ما نعطي وما نأخذ.

أسباب غياب الثقة:

١. فشل الفريق في الوفاء بعهوده.
 ٢. شيوع الأغراض الخفية بين الأعضاء.
 ٣. كثرة حديث الأعضاء عن بعضهم خارج الاجتماعات.
 ٤. منح الفريق مكافآت غير ذات قيمة.
 ٥. نقص الاتصالات بين الأعضاء.
 ٦. تفويض المسؤولية للأعضاء بدون منحهم السلطة.
- وكلما زادت أسباب عدم الثقة زاد إحساس كل عضو بالتهديد، وبالتالي بالحاجة إلى السيطرة ولتقليل هذا التهديد يحاول كل عضو الاستئثار لنفسه بأكبر قدر من مصادر القوة لنفسه.

التغلب على المقاومة:

يجب مناقشة المقاومة بانفتاح والتعرف على مشاعر كل عضو، ويفضل توقع المقاومة مسبقاً وتحويلها إلى قوى بناءة، كما يمكن تدريب الأعضاء على اكتشاف المقاومة والتعامل معها، ويمكن أيضاً

اتخاذ قرارات عقابية إذا دعت الحاجة بعد توضيح مغبة عدم
الانصياع للقواعد المنظمة للفريق.



* * *

○ شرك يجب تجنبها في العلاقات داخل

المجموعة

يجب عليك كقائد فريق أن تقوم بدور حلقة الوصل مع مجموعات أخرى خارج فريقك سواء كانت على نفس المستوى أم أعلى، إن آخر ما تريده في العالم هو خلق المنافسة مع المجموعات الأخرى، أو خلق الشك عند الإدارة العليا فيما يقوم به فريقك الناجح، وما تريده حقًا هو ثقة أعضاء فريقك في أنك سوف تخدم مصالحهم، وهذه بعض الاقتراحات القليلة:

١. عدم الإفراط في المديح أو الدعاية: أعط الثقة لمن يستحقها، ولكن احذر أن تبدو كمن يستغل الفريق للوصول إلى مجد شخصي.

٢. دع الآخرين يعرفون ما يقوم به الفريق وما تم إنجازه بالفعل.

٣. أبق الإدارة على علم بالتقدم الذي يحرزه الفريق إذا حقق الفريق إنجازًا متميزًا بطريقة مخالفة للأعراف، فيجب ألا تسكت على ذلك، لكن اجعل الدعاية محصورة فيما يمكنك نقله بموضوعية.

٤. أشرك المجموعة في مسئولياتك.

٥. اجعل المجموعة تعد تقارير تقدم العمل لتقديمها للمستويات العليا، وادع الإدارة العليا للاجتماع مع الفريق ككل.
٦. احرص على وجود التعاون داخل الفريق.
٧. لا يجب أن يكون هناك منطق "نحن في مقابل هم" في تعاملاتهم مع أعضاء آخرين بالفريق.
٨. يمكنك البحث عن بعض الفرص لعرض موارد فريقك على وحدات عاملة أخرى.
٩. أخبر أعضاء فريقك أن يرجعوا إليك بالأسئلة والاستفسارات إذا اقترب منهم من ليس له الحق في ذلك على الإطلاق.



○ خمس أفكار تجعل فريقك منتجاً

إنه لأمر حسن أن تتجح في بناء فريق، لكن إذا لم تستطيع أن تجعله يستمر فعالاً ومنتجاً فإنك تكون قد آذيت نفسك ولم تساعدك، وعليك أن تشغل رجالك دائماً بتحديات جديدة .

فمن مبادئ بناء الفريق أن تجعلهم مشغولين دائماً بتحديات جديدة، وذلك سوف يجعلهم منتجين دائماً، إنك تستطيع بناء فريق عظيم، لكن إذا لم تعرف كيف تجعله منتجاً، فإنك لن تحقق شيئاً، ولكن سيكون لديك جدول رواتب يكلفك كثيراً. إنك بحاجة لأن تعرف كيف تجعل فريقك مشغولاً دائماً، كيف تجعل عملهم ممتعاً، وكيف تجعلهم يستمرون في الإنتاج، إليك فيما يلي خمسة أفكار تساعدك لتجعل فريقك منتجاً:

١ - اجعل الأعمال أمراً ملحاً:

إنه من المفيد والصحي أن تخلق لدى فريقك شعوراً بضرورة وإلحاحية المهام حتى تخرجهم من المنطقة الميتة أو المنطقة المربعة، كلهم بمشروع خاص، واطلب منهم أن يقوموا به في وقت أقل من الوقت الذي يستغرقه الأمر في الظروف العادية مع مراعاة أداءه بنفس الجودة والكفاءة.

٢ - ضع أمامهم تحديات:

إن التحدي يمكن أن يكون أي شيء على الإطلاق، فمثلاً إذا ما أردت أن تزيد المبيعات بنسبة (١٠%) اعقد اجتماعاً، أعلن هدفك أمام الفريق، واجعلهم يفكرون في الطرق التي يمكن بها تحقيق الهدف مع أفكار وحلول لكيفية تنفيذ هذه الطرق المقترحة. حدد بعد ذلك إطاراً زمنياً ثم دعهم يتولون الأمر، إنه من المفيد جداً أن تحدد الأهداف بالاستعانة بأعضاء فريقك، وكذلك أن تجعلهم يتقبلون المخاطرة، وأن يحاولوا إنجاز أشياء جديدة، وأن يتوسعوا إلى مجالات أكبر من مجالاتهم العادية.

٣ - فكرة الأسبوع:

في الاجتماع التالي، يمكنك أن تبدأ بـ "فكرة الأسبوع" فمثلاً اعقد اجتماعاً أول الأسبوع، واطلب من كل عضو في الفريق أن يأتي بفكرتين جديدتين للمساعدة في خفض شكاوى العملاء والسيطرة عليها، تحسين مستوى خدمة العملاء، زيادة الإنتاج أو أي شيء يساعدك لتحسين فعالية الفريق والاستمرار في المنافسة، امنحهم أسبوعاً ليأتوا بأفكار جديدة، وعندما تقابلهم في الأسبوع التالي حل كل الأفكار بمشاركتهم، وتخير أفضل فكرة في هذا الأسبوع، يمكنك أيضاً أن تجرب بقية الأفكار واحدة تلو الأخرى، قم بعد ذلك بتوزيع

المسئوليات لوضع هذه الأفكار الجديدة في حيز التنفيذ وفكرة الأسبوع لها مزايا عديدة:

- أنها تساعد أعضاء الفريق ليكونوا أكثر إبداعًا.
 - تساعدك في الحصول على أفكار جديدة تعينك على تحقيق أهدافك في وقت أقل.
 - أنها تخرج الجميع من منطقة الراحة والتبلد والكسل.
- يذكر "دون بيوت": إنه لرجل عظيم الذي يستطيع أن يستعمل عقول الآخرين لتنفيذ عمله.

٤ - مشكلة الأسبوع:

- يمكنك في اجتماع آخر أن تطرح فكرة: "مشكلة الأسبوع" بأن تسأل فريقك عن المشكلات اليومية التي تواجههم، أو أن تضع أمامهم مشكلةً ما تحتاج إلى تكاتف الفريق، وتطلب منهم التوصل إلى حلول مختلفة ومستحدثة، ثم امنحهم فرصة حتى اجتماع الأسبوع التالي، وعندئذ تخير أكثر الحلول ملائمة، على أن يشترك الفريق معًا في الاختيار ، إن فكرة مشكلة الأسبوع تساعدك على الآتي:
- أن تجعل فريقك يشارك في إيجاد حل للمشكلة.

- أن تكون أكثر إلمامًا بالمشكلات اليومية التي تواجه فريقك في العمل.

- أن تجعل مرءوسيك يفكرون ويداخلهم شعور أكبر بتحمل المسؤولية وبالالتزام نحو الفريق.



٥ - الزيارات الأسبوعية:

يمكنك أن تصطحب فريقك في رحلة كل أسبوع، وهذه الرحلة قد تكون لشركات منافسة أو إلى أسواق أخرى معروفة بمصداقيتها ونجاحها ليتعلموا كيف أمكنها تحقيق ذلك، وهكذا يمكن لفريقك أن يتعلم الجديد باستمرار مما يجعلك في مركز متقدم في سوق المنافسة، يمكنك بالطبع أن تنظم مجموعات من أعضاء الفريق لزيارة منافسين مختلفين، على أن يقدموا إليك تقريرًا عن الزيارة في الاجتماعات التي تعقدها، وأن يتم إطلاع بقية أعضاء الفريق على المعلومات التي

استطاعوا أن يجمعوها عن كل ما رأوه في زيارتهم.

إن ذلك يتيح لك ولفريقك فرصة الإلمام بكل المتغيرات التي تجد في السوق، ويمكنك من التفكير في طرق لإحداث التحسن والتقدم. وعليك أيضًا أن تشجع أعضاء فريقك على التجمع خارج نطاق العمل على الغداء أو لتناول القهوة خارج المكتب مرة أسبوعيًا بعد انتهاء ساعات العمل، يمكنك أيضًا أن تجتمع مع فريقك على العشاء أو لتناول القهوة مرة كل شهر بعيدًا عن العمل، ويمكن أن يتم اختيار المطعم أو المكان بواسطة أعضاء الفريق أنفسهم.

* * *

○ كيف تتعامل مع من يفضلون العزلة؟

إن الإنسان المنعزل هو الذي يفضل العمل وحيداً، يشعر بعدم الراحة إذا ما عمل في فريق، لا يهم ما إذا كنت قد عينته بنفسك أو أنه كان يعمل بالفعل في البداية، المهم هو كيف تتعامل معه، وإليك بعض الأفكار المفيدة:

١ - قم بمقابلته:

اجتمع به على انفراد وحاول أن تكتشف أين تكمن المشكلة .

٢ - قم بفصل سلوكه عن نواياه:

إن السلوك قد يكون سيئاً أو خاطئاً، بينما تكون النية سليمة، هناك افتراض يقول: "هناك نية طيبة وراء كل سلوك"؛ لذلك حاول أن تكتشف نواياه وركز عليها.

٣ - تحديد الهدف:

ضع أمامه هدفاً بأن يغير سلوكه واتجاهه، واتفق معه على إطار زمني لتحقيق هذا الهدف.

٤ - مد له يد العون أثناء عملية التغيير:

قم بتعليمه وتدريبه ومساندته، كأن تساعد على تحسين مهاراته، فإذا ما كان من النوع الخجول ساعده ليكتسب الثقة في نفسه وفي

الآخرين.

٥ - التقييم:

عندما ينتهي الوقت الذي قمتم بتحديدته قابله مرة أخرى وأعطه
تقييماً كاملاً عما حققه.

٦ - الاستبعاد:

إذا لم تنجح في تغييره بعد أن حاولت بصدق أن تبذل معه كل
ما في وسعك من طرق ممكنة لن يكون أمامك سوى أن تتخذ القرار
بأن تضحى بأحد أعضاء الفريق لصالح الفريق بأكمله.

* * *

○ القائد ونمو سلوك الفريق



أولاً : توصيات للمدير

١- ابتعد عن الصغائر:

القادة العظام يختارون أفضل المواهب لتعمل معهم، والمنظمة لا تتقدم إلا إذا تقدم القائد أولاً، ومن علامات القيادة الصحيحة للفريق هي تشجيع إنجازات الآخرين، وإذا لم يسمح القائد للناس أن يصبحوا أعلى منه؛ فإن هذا سيعوق الطاقات الكامنة للأفراد داخل المنشأة.

والقائد الحقيقي للفريق هو الذي يملك القدرة الكافية التي تسمح

للآخرين أن يكونوا أفضل منه، ولكن عليه أن يأخذ في الاعتبار أننا لا نطالبه بالتخلي عن مكانته كأكبر مركز في الفريق، ولكنه يعمل على تفجير الطاقات الكامنة لمن يعملون معه، وهذا هو الأهم وما عدا ذلك فهو من الصغائر.

٢ - النجاح للجميع:

بعض المديرين يعتقدون أنهم إذا سمحوا لفريقهم أن يخرج للعمل ويقوم ببعض الأعمال التي لا يستطيعون القيام بها، فإن هذا سوف يقلل من شأنهم، ولكن هذا لا يحدث، فالفريق يحمل قائده عند النصر ويحتفل به.

والشيء المعكوس هو أن يطلب المدير من الفريق أن يكرمه من أجل النجاح الذي حققه فريقه، فهل يمكن أن يدعو المدير فريقه لأن يحمله احتفالاً بالنجاح؟ هل يمكن للمدير أن ينسب النجاح كله لنفسه ويهمل دور الفريق؟ وماذا سوف يكون شعور الفريق؟ وهل يمكن أن يجيد بعد ذلك؟ إنها معارك تتشأ كثيراً بين المدير والفريق نتيجة للاحتكاكات التي تحدث بين من يستحق الثناء والتقدير ومن يحاولون أن يسرقوا الأضواء.

٣ - تبادل الاحترام:

إنها من المهام المعقدة التي تواجه المدير، ففريقك لا يهتم بمظهرك أو موهبتك قدر اهتمامه باحترامك لهم، فالتواضع والاحترام المتبادل عناصر مهمة لعمل الفريق عند حدوث المشكلات .. عليك أن تملأ أنبوب الإطفاء المستخدم في إطفاء نيران الحقد والشك بالقدرة الحقيقية على بناء الآخرين، وإذا أراد القائد أن يجعل الآخرين صورة طبق الأصل منه فسوف يواجه الفشل ، حيث يعني أنه يعصف بموارده البشرية ويفقد الكثير من المتميزين.

٤- اعمل على تهدئة الموقف:

هناك الكثير من الأمور التي يمكن للمدير أن يتحكم فيها، ومنها ما هو خارج عن إرادته، فالأوامر التي تصدر إليك من أعلى بأقل تكلفة تثير بعض المواقف الساخنة، وبصفة خاصة عندما يطلب منك السير بالعربة بدون وقود، وعندما تواجه مثل هذه الظروف عليك أن تشرك الفريق، فمن المهم أن يفهموا أنك سوف تكون معهم لمواجهة هذا التحدي، وما دمت تسعى لتخطي الحواجز لصالح المنشأة مع فريقك، فإن ذلك شيء يستحق التقدير، والأوامر العليا ما هي إلا تحدٍّ لكسر تلك الحواجز، إن ما يتحلى به القائد من صفات مثل المرض سريع العدوى؛ ينتقل إلى أعضاء الفريق، فاتخذ الإجراءات الوقائية المطلوبة لأمراضك قبل أن تبذل الجهد الكبير في علاجها مستقبلاً .

أهم أمراض القادة التي تزيد الاشتعال داخل الفريق:

أ - الصلابة وعدم المرونة.

ب - الحديث الدائم عن الفشل.

ج - الهروب من الحقيقة.

د - النقد الدائم.

هـ - التشكيك في ولاء الفريق.

و - التهديد بالعقوبات الشديدة.

ز - المحسوبية في الثواب والعقاب.

ح - إهمال تقدير من يستحق.

ط - تجاهل التغذية العكسية للفريق.

ك - رفض المسؤولية أمام الآخرين.

ثانياً: أسئلة ترشدك للطريق

عندما يحقق قائد الفريق التقدم يعني تقدم من حوله، وهناك أسئلة أساسية تساعد القائد على تحقيق التفاعل مع فريقه:

١- كيف أحقق التأثير على فريقتي سواء كنتُ مسؤولاً عنه أو غيرُ مسؤول؟

٢- إذا تحسن أداء من يعملون معي نتيجة لمعاملتي لهم فألى أي

مدى يكون تطورهم وتحسنهم؟

٣- إذا تطورتُ فسوف يتطور معي الفريق، فما هو التطور الذي حققته خلال الفترة القصيرة الماضية ؟

٤- عندما يسألني أحد أعضاء الفريق عن خطتي لتنمية الفريق فماذا سوف أقول لهم؟

٥- بماذا يشعر أعضاء الفريق بعد حديثي معهم؟

٦- ماذا حققت من إنجازات في نفس الوقت الذي حققوا فيه بعض الإنجازات؟

٧- أنا أحد مستقبل الفريق، والفريق يحدد مستقبلي فألى أي مدى نسير نحو المستقبل؟

٨- الفريق الذي أقوده مسئول عن نجاح المنشأة، وأنا كقائد مسئول عن نجاح كل فرد منهم فألى أي مدى يتحقق ذلك؟

٩- يفتخر أعضاء الفريق بعملهم معي، فهل أنا أفتخر بعملهم معهم؟

١٠- "إننا حققنا النجاح"، "أنا المسئول عن الفشل" .. هل يقول قائد الفريق هذه العبارات في نهاية كل مهمة ؟

إدارة الفريق

إدارة فريق يتكون من مجموعة من البشر تعني القدرة على

استخدام العمل لتطوير الإنسان باستخدام المرح والمتعة أثناء تلك العملية، فمن يعملون معك ليسوا قطعاً من الشطرنج تلعب بها مباراة، ولكنهم أناس لهم مشاعرهم، وباستطاعتك أن تفجر مواهبهم، وباستطاعتك أيضاً أن تجعلهم:

- يتعاملون مع أهداف يصنعونها ولها مغزى.
- يتفهمون ويخططون أوقاتهم.
- يستخدمون المزيد من إبداعاتهم.
- يتعاملون بطريقة أفضل مع مشكلاتهم.
- يشعرون بالأمان وهم يدفعون الحواجز التي أمامهم.

إذا كان لدينا فريق به أناس سعداء ويتطورون فسوف نحقق الكثير؛ فالعقول المتجددة الخلاقة - وليست العقول المتعبة المنهكة - هي التي تعطي لنا عالماً متسعاً لم نحلم به من قبل.

لقد أثبتت التجربة أن الذين يتطورون إلى مرحلة التعامل مع المشكلات التي لم يكونوا قادرين على التعامل معها من قبل يكونون أكثر سعادة؛ لأنهم حققوا ذاتهم، وترتفع روحهم المعنوية، ولن تجد أي فشل، وكذلك تقل الصراعات والخلافات.

إن رضى أعضاء الفريق عن وظائفهم ليس بالمرتبات المرتفعة فقط، ولكن هناك أيضاً الاستمتاع بالعمل والبيئة التي يعملون فيها،

وهذه أشياء أفضل من المرتبات المرتفعة في بيئة بغيضة.



* * *

أفكارك الشخصية

نقاط أعجبتك في الفصل الثالث:

.....

.....

.....

.....

نقاط تود القيام بها:

.....

.....

.....

.....

نقاط تود التعديل أو الإضافة إليها:

.....

.....

.....

.....