

المعوق الرابع: القيادة غير الفاعلة لفريق العمل



إذا لاحظت وجود مشكلات تتعلق بهوية الفريق، ومستوى مشاركة أعضائه، والاتصال فيما بينهم، فربما حان الوقت لتُحدّد إذا كان فريقك يعاني معوقاً آخر للنجاح، هو القيادة غير الفاعلة للفريق. ولعلّها ليست بمفاجأة أن تعرف أنّ وقع احتمال وجود مثل هذه المشكلة ليس بالأمر البسيط بالنسبة إلى أيّ قائد فريق؛ ذلك أنّ قلّة من القادة يسهل عليهم الإقرار بأنّهم قد لا يقودون فرقهم كما يجب.

إلا أنّ تجاهل هذه المشكلة لن يساعدك أو يساعد فريقك على تقديم أداء متميّز. لذا، دعنا نبحث الأمر بموضوعية وحيادية؛ بغية تقييم مدى كفاءتك لقيادة الفريق باقتدار، وتجديد الالتزام بأن تكون أفضل قائد لهذا الفريق.

تعرف مؤشرات ضعف قيادة الفريق

كيف يمكنك - أنت أو أيّ شخص آخر - الحكم على عدم كفاءتك في إدارة فريق العمل؟

فيما يأتي العلامات الدالة على إخفاق القائد في إدارة فريقه بنجاح:

- انخفاض مشاركة أعضاء الفريق؛ فهم لا يُعبّرون عن أفكارهم وآرائهم في الاجتماعات وجلسات صنع القرار.
- عدم وعي الأعضاء بأهمية العمل الذي يضطلع به الفريق بالنسبة إلى المنظمة.

• استحواذ قائد الفريق على القدر الأكبر من المسؤوليات والمهام مقارنة بأعضاء الفريق أنفسهم.

• استمرار نشوب الصراعات، وعدم قدرة الفريق على صنع القرارات.

• شعور بعض أعضاء الفريق بانحياز قائدهم إلى مجموعة دون

أخرى؛ أي محاباته أعضاءً من ذوي خلفيات فنية وثقافية معينة

على حساب آخرين من ذوي المهارات أو الخلفيات الأخرى.

إذا لاحظت وجود أيٍّ من تلك العلامات، فاعلم أنّ الوقت قد حان

لتقييم كيفية قيادتك فريق العمل، وأنّه يتعيّن عليك عمل بعض التغييرات

لتُعزّز من فاعلية قيادتك. إنّ الإقدام على مثل هذه الخطوة في هذا السياق

يعدّ محاولة جادّة منك لفهم الأسباب الكامنة وراء ضعف قيادتك الفريق.

«إنّك تحصل على الأفضل من الآخرين عندما تقدّم أفضل ما لديك».

هاري فايرستون

تحديد أسباب ضعف قيادة الفريق

ما الذي يجعل قائد فريق عاجزاً عن إدارة شؤون فريقه؟ في بعض

الحالات، قد يواجه شخص غير متمرّس بإدارة فرق العمل صعوبات في

تقمّص أو إجادة دور القائد، بل إنّ أكثر المديرين خبرة قد يواجهون تحديات

جمة في قيادة الفرق. ويزداد الأمر صعوبة عندما نعرف أنّ القائد الجديد

للفريق لم يسبق له أن اضطلع بهذا الدور من قبل. فالمعتادون على العمل

الفردية يألفون العمل وحدهم، ويجدون مشقة في إدارة عمل غيرهم. فإذا

رفض هؤلاء أن يُفوضوا جزءاً من صلاحياتهم لأعضاء الفريق، فإنهم يكونون بذلك قد حرّموا فريقهم من الاستفادة من مهارات الأعضاء وخبراتهم.

توجد أسباب عديدة أخرى تُفسّر سبب ضعف قيادة الفريق. فعلى سبيل المثال، فإنّ العديد من قادة الفرق هم مديرون معتادون على إصدار الأوامر، وغالباً ما يواصلون التصرّف بهذا النهج؛ لأنّهم - بحسب اعتقادهم - يمثلون «القادة الذين يحقّ لهم إصدار الأوامر لفرقهم، وتكليفها بما يتعيّن عليها عمله، وبالكيفية التي يريدون»، إلّا أنّ أعضاء الفريق بحاجة إلى قدر من الإدارة الذاتية إذا أُريد للفريق النجاح في تحقيق أهدافه.

وفي حالات أخرى، قد يظن قائد الفريق -مخطئاً- بأنّه قد «أعدّ» الفريق إعداداً جيداً، وبالتالي يمكنه تجنّب التداخل في تفاصيل عمله، ولكنّ هذا أسلوب خطأ؛ لأنّ الفرق تحتاج أيضاً إلى قدر من التوجيه.

وفي المقابل، يتعيّن على الأعضاء المواءمة بين تنفيذ أوامر القائد والمشاركة في إدارة عمل الفريق.

المواءمة بين إصدار الأوامر لأعضاء الفريق وإشراكهم في إدارة طريقة العمل

يتفق الخبراء على أهمية الموازنة بين هذين الأمرين. ولكن، يكمن السؤال في كيفية عمل ذلك. يتعيّن عليك أولاً، تحديد أهداف الفريق العامة ليتمكّن الأعضاء من التركيز على الأهداف التفصيلية الخاصة بهم، واتخاذ أيّة إجراءات صحيحة في أثناء محاولتهم تحقيقها. ولكن، في الوقت نفسه، دع أعضاء الفريق يُقرّرون كيفية تحقيق الأهداف التي حدّدها لهم. فهم لن يتصرّفوا كفريق إلّا إذا كانت لديهم قدرة على إدارة أعمالهم بأنفسهم، وشعروا بالمسؤولية المشتركة تجاه بعضهم بعضاً فيما يتعلق بمهامهم وأعمالهم.

وفي حال كنت ترأس فريقاً واستشعرت ضعف قيادتك الفريق، قيّم أسلوب قيادتك بكلّ أمانة وموضوعية. اسأل نفسك عمّا إذا كنت تمثّل القائد الأمر النهائي، أم القائد المتراخي المبالغ في تفويض الصلاحيات إلى الأعضاء. ثمّ حاول كسب مزيد من الخبرة بالاستفادة من بعض فرص التدريب المتوافرة في هذا المجال؛ لتتمكّن من المواءمة بين إصدار الأوامر وتفويض الصلاحيات بوصفهما أسلوبين متباينين لقيادة الفريق.

يمكنك أيضاً الاسترشاد برؤية الإدارة العليا التي تحكم عمل المنظمة كلّها؛ على أن تبقي قيادة المنظمة مطلعة على مدى التقدّم الذي يحرزه فريقك، لضمان انسجامه مع التوجه العام الأشمل للمنظمة. واضب كذلك

على الاتصال المستمر بالقيادة العليا للمنظمة؛ لتعرّف ما قد يطرأ من تغييرات على الاستراتيجيات العامة للشركة أو أهدافها، التي تُؤثّر بصورة مباشرة في سير عمل الفريق. وإذا كنت بحاجة إلى أيّ مساعدة، بادر إلى طلبها من الإدارة العليا. فعلى سبيل المثال، إذا تغيّرت الاستراتيجية العامة للمنظمة (Corporate Strateg) واحتاج الفريق - نتيجة لذلك - إلى مهارات إضافية لتطبيق تلك الاستراتيجية، اسع للحصول على أيّة موافقات لأيّ تدريب إضافي يتطلبه هذا التغيير الجديد.

أنعم النظر في «نصائح للمواعدة بين إصدار الأوامر ومشاركة الأعضاء» للحصول على أفكار إضافية.

نصائح للمواعدة بين إصدار الأوامر ومشاركة الأعضاء

- وضح أهداف الفريق «ما يجب تحقيقه». ولكن، اسمح لأعضاء الفريق بتحديد الخطوات التي سيتبعونها لتحقيق تلك الأهداف «كيف سيتم تحقيقها».
- حدّد القادة غير الرسميين من بين أعضاء فريقك، عن طريق تقييم سلوكياتهم ومدى احترام الآخرين لهم.

- تأكّد أنّ القادة غير الرسميين يدركون جيداً أهداف الفريق وأهميتها، ويقبلون بها، ويتعهدون بتحقيقها.
- احرص على تنمية علاقات إيجابية بالقادة غير الرسميين في فريقك، واستفد من تلك العلاقات في إيصال رؤية الفريق وأهدافه إلى الآخرين.
- شجع أعضاء الفريق كافة على المشاركة في تولّي قيادة الفريق. فعلى سبيل المثال، امنح الأعضاء فرصاً كافية لترؤس لجان فرعية منبثقة من الفريق، والتحصير لاجتماعات جانبية، وما إلى ذلك من مهام ومسؤوليات جزئية.
- حمّل أعضاء الفريق المسؤولية المترتبة على نتائج أعمالهم، ومدى جودة الطرائق المتبعة في ذلك.
- أظهر التزاماً وحرصاً إزاء مهمة الفريق لتشجيع أعضائه على إظهار التزام مماثل.

الإجراءات المتبعة عندما لا تكون قائداً للفريق

هَبْ أنّك عضو في فريق، وأنك تظن بأنّ قائد الفريق هو سبب مشكلاته. قد يثير هذا الوضع بعض القضايا الحسّاسة. ولكن، يمكنك الاستعانة بعدد من الإجراءات لمعالجة هذا الوضع.

وفيما يأتي بعض الاقتراحات الفاعلة في هذا المجال:

- اجتمع مع قائد الفريق لمناقشة ما تعتقد أنها أوجه قصور: استعمل لغة الحوار البنّاء للإشارة إلى الأثر الذي يتركه سلوك القائد في الفريق. مثال ذلك: «لقد لاحظت أنّ شخصين فقط تقدّما بأفكار في الاجتماع الماضي. أخشى أنّنا قد لا نقوم بطرح بدائل كافية، وبالتالي لن نتمكّن من اتخاذ القرار الأفضل. هل لديك طرح آخر يمكننا القيام به لحفز أكبر عدد ممكن من أعضاء الفريق إلى الإسهام والمشاركة بأفكارهم؟».

- تطوّع لتقاسم عبء العمل: قد تزيد من احتمالات إقناع قائد فريقك بتفويض مزيد من الصلاحيات إلى الأعضاء إذا تطوعت لأداء مهام أكثر؛ إذ يُعدّ التفويض من أساسيات عمل أيّ فريق، لأنّه يُشعر القائد بعِظْم الفائدة المتوخاة من المهارات والخبرات والأفكار التي تكون بحوزة أعضائه.

- تشاور مع المسؤول عن أداء الفريق الكلي. إذ لا يمكن دائماً حلّ المشكلات المتعلقة بقيادة الفريق عن طريق الاتصال المباشر بقائد الفريق.

ليس مفاجئاً أن يواجه قادة الفرق المشكلات بصورة متكرّرة، خاصة إذا أخذنا تعقّد المسؤوليات الملقاة على عاتقهم بعين الاعتبار. ولكنّ أفضل القادة هم أولئك الذين يعرفون متى يحين الوقت اللازم لإعادة تقييم مدى نجاعة مهاراتهم، أو تعديل أسلوبهم القيادي. كما أنّ أكثر أعضاء الفرق

نجاحاً هم أولئك الذين يعلمون الوقت المناسب والكيفية اللازمة لمساعدة
قائدهم على البقاء على المسار الصحيح.