

الفصل الحادي عشر

لاعب الفريق

Team Player

كيف تعمل خلال مستويات تغيير منطقية للوصول إلى حيث تحتاج إلى أن تكون

"وراء أي سلوك توجد نية إيجابية"

المبدأ الأساسي في NLP يتمثل في الاعتقاد بأننا جميعاً نفعل أقصى ما نستطيع. لا أحد يأتي للعمل ليكون صعباً، لإحداث صراع، أو ليؤدي عمله بصورة سيئة. يحب كل فرد أن يكون لاعب فريق. على الرغم من أنك قد تكون جيداً في وظيفتك، فإنك تحتاج إلى أن تكون شخصاً ما والذي يكون جزءاً متماسكاً من الكل. البعض يؤدونها بصورة طبيعية تماماً، بينما بالنسبة للآخرين يمثل الطريق المستقبل ما هو طبيعي وغازي بصورة أكبر.

سوف يكون غريباً جداً إذا استطعت أن تجتاز مساراً وظيفياً بالكامل دون أن تلتحق مطلقاً ببعض برامج بناء فرق العمل. سوف يكون البعض منها أفضل من البرامج الأخرى، وكلها سوف توفر مزايا من نوع ما أو آخر إذا تم تناولها بعقلية صحيحة. يتمثل المؤشر في أن تكون لاعب فريق فهذا شيء جيد، إذا لم تكن كذلك، فإنك بسهولة تستطيع الآن التركيز على كيفية التحسين.

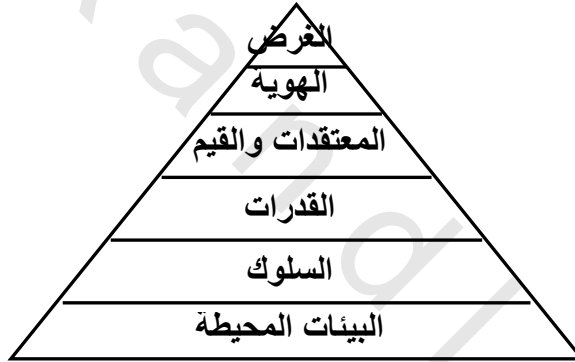
أفضل الفرق هي تلك التي تعمل معاً بصورة جيدة، كل من الأعضاء يقدم حالات قوته إلى فريقه، متأكداً بأن الأجزاء المتكاملة والمتناسقة أكبر بصورة لا فتة من أن يكون كل منها على حدة كأفراد. التحدي هنا يمكن أن يكون من الصعب العمل مع أفراد يكونون مختلفين. الاختلاف هو الذي يجعل الفريق ناجحاً، وعدم قدرتك على قبول التحدي الشخصي بأن الاختلاف يمكن أن يكون سبباً في أن الناس لا تعمل معاً بصورة جيدة. بالتركيز على ما يمكن أن تقدمه إلى دائرة العمل، بدلاً من ماذا يمكن أن تفعله من أجلك، فإنك تجعل من نفسك عضواً لا غني عنه. دوائر العمل في حاجة إلى الأفراد العظماء، لذلك تأكد بأن إسهامك ذو قيمة، وأنه لا يمكن العمل بدونك. يخلق هذا المزيد من الديناميات الإيجابية والقوية أكثر مما أن تكون في وضع حيث تحتاج إلى الوظيفة أكثر من احتياج دائرة العمل إلى ما تفعله.

التغيير خلال المستويات المنطقية

لكي تكون من مكونات الفريق العضوية الأساسية، من المهم في المقام الأول أنك يجب أن تشعر بأن دائرة العمل هذه وقيمها هي المكان الصحيح بالنسبة لك لكي تكون فيه. إذا شعرت بعدم الراحة، أو ليس هناك سهولة في

التعامل أو أنك غير سعيد مع قيم الشركة، فإنك في حاجة إلى معرفة لماذا. نقطة البداية الأفضل إلى حد كبير تتطلب إلى أن يكون عليك تحديد ما هو المهم بالنسبة لك، والتأكد من أنك في المكان الصحيح. حيث سوف تنجح. ابتكر Robert Dilts، القائد في حقل NLP نموذجاً هيكلياً والذي يسمح بالنمو والتغيير، وهرماً استخدمناه Heather Summers وأنا كمنصة لإطلاق عملية تطوير سلم الصعود إلى السعادة في كتابنا "كتاب السعادة - أفكار متألقة لتحويل حياتك". بزيارة www.switchtosuccess.co.uk سوف تكون قادراً على استيفاء استمارة استبيان السعادة وتفهم الطرق المنطقية في اتجاه تحقيقها.

استخدام نفس النموذج، وقبول أن الهدف النهائي هو ما قد أنشأته بالفعل عندما بدأت قراءة الكتاب، ذلك الشيء الذي سوف يتضمن تحسين الأداء في وظيفتك، والتقدير والاعتراف الذي يلزم هذا، توجد خطوات واضحة لاتخاذها في اتجاه ذلك.



بالعمل خلال هذه الخطوات الآن، سوف تتاح لك الفرصة لتحديد المجالات الأساسية في حياتك حيث يمكن أن تشعر بضعف السهولة في التعامل أو التناقص في عملية الاندماج. سوف يسمح لك هذا برؤية أين توجد الحاجة إلى حدوث التغيير، إزالة العقبات، وإلقاء الضوء على البقع السوداء التي ربما تكون قد جذبتك إلى الوراء في الماضي. ليس هذا فقط، سوف تكون قادراً على استخدام هذا النموذج وعملية التفكير لمساعدة الآخرين في فريقك، وفي دائرة عملك. بالعمل على دمج كل فرد، لكي تكونوا جميعاً متعاونين ومتأزرين، تعملون طبقاً لنفس القيم في اتجاه هدف واضح، سوف تتحسن نتائج منظمتك، وأنت سوف تكون أكثر قيمة عن ذي قبل. يمكن تحقيق من جيد إلى عظيم فقط عن طريق أخذ الفريق معك، ما لم يكن لديك دور غير عادي حيث توجد في عزلة تامة، ونتائجك تقف وحيدة دون تأثير أو مساهمة من

الآخرين. عندما تعمل عن قرب مع فريقك سوف تكون قادراً على اكتشاف ما يريده الأفراد، وتستخدم هذه المعرفة لتحسين كل أداء المحيطين بك. عندما يكون الفريق قد أعاد ترتيب ودمج نفسه، سوف تكون هناك ثقة أكبر حول قدراته، وسوف يمكنه هذا من التألق في الأداء.

عندما تفحص هذا النموذج، وتستخدمه لإحداث التغيير، من المهم أن تتأكد بأنك تعمل على المستوى الإداري الأعلى من مستواك الذي أنت عليه لكي يمكنك الحصول على الموارد التي تحتاج إليها أنت وفريقك. على سبيل المثال، إذا كنت تعمل على مستوى "البيئات المحيطة"، فإنك تحتاج أيضاً إلى تطوير "السلوك" الصحيح لكي تستطيع أن تصل إليه، بعبارة أخرى، قد تكون في حاجة إلى اتخاذ إجراء وتغيير بعض الأشياء التي تفعلها (السلوك) أو تزيد من مهاراتك (القدرات)، وتغيير معتقداتك أو تعيد تقييم هويتك.

مستوى التغيير المنطقي – خطوة أولى – البيئات المحيطة

البيئات المحيطة بك هي ما تراه، تسمعه، تشعر به وتفكر فيه عندما تنتظر حولك. هذا هو المكان المادي حيث تعيش، وحيث تعمل. إنه وسيلة اتصالك اليومية، المكتب الذي تعمل فيه، المكان الذي تنتظر فيه سيارتك، والسياسات المادي الذي تباشر عملياتك التشغيلية في إطاره.

James كان لديه وظيفة طيران مرتفعة في المدينة، وكان يعيش مع زوجته وأطفاله في Battersea. كان يحب عمله، وكان مرتبه عالي جداً. كان أحد أطفاله يعاني من بعض صعوبات التعلم، ولقد وجدوا أن المدرسة المناسبة جداً له في Yorkshire. قرر هو وزوجته أن الأسرة سوف تتحرك "شمالاً" وأن James سوف يتردد عليهم أسبوعياً. اشترى شقة صغيرة في Clerkenwell، وكان يبدو أن الحل قد تم العثور عليه.

بعد مضي سنة كان James في نهاية قدرته على التحمل. لقد تعب من ركوب القطار ذهاباً وإياباً، وكره أن يكون وحيداً طول الأسبوع. نتيجة لذلك، ساعات عمله امتدت وأصبح بائساً. قرر أن يستقيل، يبيع الشقة التي في لندن ويبحث عن عمل في الشمال. بعد مضي ١٢ شهراً في جهود مضيئة لم تثمر عن اصطبياد وظيفة، قرر القبول بمرتب ضعيف جداً، وأن يخفض من تكاليف معيشته. لقد غير من "بيئته" المحيطة عن طريق تكيف "سلوكه".



لقد أجريت بحثاً مع مجموعة من الخريجين الذين كانت خبرتهم جميعاً أكثر من سنتين. إنهم كانوا يعملون في قطاعات متنوعة تتضمن الأعمال المصرفية، المهن الطبية، التدريس والإعلان. طرحت عليهم سؤالاً حول ما الذي له التأثير الأكبر على أدائهم في العمل، وما هو الشيء الوحيد الذي سوف

يغيرونه إذا استطاعوا. كل واحد منهم علق على البيئة، طول وقت قطار رحلة العمل، ساعات العمل غير المرنة، والمكاتب والمنطقة حيث يعملون.

إذا كنت تعاني عدم رضا معتدل في بيئة عملك، يمكن أن تتخذ خطوات بنفسك لتغييرها. تستطيع أن تحرك مكتبك، تعيد طلاء الحجرة، تجعلها ساطعة الإضاءة، تضع بها جهاز راديو أو تغلقه إذا أزعجك. ومع ذلك، إذا كان هناك خطأ بصورة جذرية، فإنك سوف تحتاج إلى الأخذ في الاعتبار إحداث تغيير جذري لاستثمار كل إمكانياتك.

اطرح على نفسك السؤال، "هل أنا حيث يجب أن أكون؟" إذا كنت في المكان الصحيح وتعمل لدى الشركة الصحيحة، في الموقع الصحيح، يحيط بك الأفراد الذين قد شاركهم قيمك، حينئذ سوف تكون على الطريق السريع إلى النجاح. إذا كنت على تناقض مع أي من هذه العناصر، فإنك تبني قصوراً على الرمال.

إذا كنت المالك لدائرة العمل، أو المدير العام الإداري، خذ وقتك لفحص بيئة العمل التي توفرها لأفرادك. هل هو مكان حيث يريد الأفراد أن يعملوا؟ ما هي التحسينات التي تستطيع إجراؤها التي يمكن أن تحظى بالتقدير؟ بعض الناس تحظى بسمعة طيبة من أفرادها الذين تزودهم بفاكهة مجانية، عضوية أندية رياضية، وجبات مدعمة، رحلات أو نزاهات متكررة. يريد الأفراد أكثر من مجرد بيئة مادية ملائمة، يلزم أن تكون بيئة مدعمة، حيث يمكن أن يشعر الأفراد بالفرص من منظماتهم، وبالإنجاز في عملهم.

مستوى التغيير المنطقي - الخطوة الثانية - السلوك

الطريقة التي تسلك بها تتضمن ما تفعله، كيف تفعله، مع من تفعله، وكيف يتصرف الآخرون. إنها أيضاً تتناول فيما تفكر، ماذا تقول، وكيف تقول. السلوك تحت السيطرة، ولذلك فإنه عن تحمل المسؤولية من أفعالك الذاتية، وعن الطريقة التي تستجيب بها إلى مواقف كل يوم التي تتعرض لها في الحياة. إنك مسئول 100 في المائة عن سلوكك. تذكر بأن الخطوة التالية من المستوى المنطقي هي القدرات، لذلك تحتاج إلى أن تأخذ في الاعتبار مواهبك، ومهاراتك أثناء تفكيرك في سلوكياتك.

يحتاج سلوكك إلى أن يساير أهدافك وإحساسك بالفرص. لكي تكون جزءاً من فريق عمل ذي أداء مرتفع، أو أن تكون أنت قائده يجب أن يتوافق سلوكك مع ذلك الهدف. ليس هناك معنى أن تطلب من الآخرين أن يتطابقوا مع النظم ما لم تفعل أنت مثل هذا التطابق. المديرون الأفضل أداء يقودون

بالمثال الذي يقدمونه بأنفسهم، وينشئون العادات المتميزة لأخلاقيات العمل الجيد.

كانت Christine المدير العام الإداري لشركة سلسلة تجزئة. قد كانت تتمتع بدافع قوي، مبتكرة، وعالية المرونة في كل ما تفعله. كان لديها في أحد الأيام تطلعاً حول ما تحتاج إليه دائرة العمل لخلق زخم جديد على مستوى المنظمة، والذي كان سوف يقود إلى علاقات عامة عظيمة وربحية أفضل. لقد دعت إلى عقد إجتماع في اليوم التالي الساعة الثامنة صباحاً، وأصرت على أن يلغي فريق إدارتها العليا أي بنود مهما كانت في جداول أعمالهم لكي يحضروا الاجتماع. لم يكن الفريق سعيداً نتيجة الارتباك الذي كان يمكن أن يحدثه إلغاء التزاماتهم المعتمدة، ولكن الأعضاء فعلوا ذلك كما ينبغي. في تمام الساعة الثامنة صباح اليوم التالي، كان جميع أعضاء فريق الإدارة العليا في حجرة الاجتماع ولكن Christine لم تصل بعد. كان دائماً مفهومها عن الوقت ضبابي، ووصلت بالضبط 8.30. كان فريقها بالكامل مشحوناً غيظاً، ومن ثم لم يكن مستعداً للاستماع. ومهما كانت جودة خطتها، فقد فقدت الزخم نتيجة سلوكها، ولم يأخذها فريقها بجدية بعد ذلك.

التغيير الذي قد تكون في حاجة إلى إحداثه قد يكون إدراك ما يعينه أنك لا تفعل ما يمكن أن يشدك إلى الوراء. قد يكون هذا شيئاً ما يمكنك تعلمه. على سبيل المثال كثير من الناس في الاجتماعات لا يستخدمون Excel، أو يقرأون مجموعة من الحسابات بصورة صحيحة. يمكن أن يكون هذا لأنهم وجدوا أنفسهم فجأة في موقف حيث كان هناك إفتراض بأنه لديك هذه المهارة أو المعرفة، ولم يكن هناك أبدا الوقت المناسب للإعتراف بأنك لا تمتلك مثل هذه المهارة. انتهاز الفرصة الآن لتدبر ما تفعله لإنهاء ما اتخذته من إجراءات تقدمك، ووضع خطة لمعالجة الوضع. يمكن أن تكون هذه الخطة ببساطة نوعاً من التدريب الخارجي أو online. ربما تكون مدخناً، وينظر عليك على أنك تترك المكان كل ساعة من أجل سيجارة. إذا كنت تعمل في منظمة، فإن التعليمات تمنع التدخين، ودعنا نواجهه، ذلك الذي يبدو مشكلة على مستوى معظم العالم في هذه الأيام، ثم نتدبر ماذا يمكن أن تكلفك هذه العادة مالياً، وبالنسبة لمسارك المهني.



قرر الآن تطوير وتنمية العادات التي يمكن أن تكون مفيدة ومعاونة. حدد تلك العادات التي يمكن أن تشدك إلى الوراء وخطط تغييرها. افحص فريقك وحدد النقط السوداء السلوكية التي يمكن أن تتناولها وتغيرها.

المستوى المنطقي للتغيير - الخطوة الثالثة - القدرات

القدرات هي المواهب والمهارات التي تبدو انها تكتسب بدون مجهود. إنها أصول تنمية، وتذهب إلى أبعد كثيراً من المؤهلات العلمية أو الشهادات التي تثبت بصورة موضوعية ما تستطيع أن تؤديه.

المهارات والأساليب أشياء يمكنك تعلمها. كل شيء ممكن إذا وضع في السياق الصحيح. إذا أردت أن تفعل شيئاً ما آخر، وتتعلم المزيد من المهارات تدبر كيف تفعله، وتدبر كيف تساعد الآخرين في المنظمة على القيام به. سوف تزدهر دائرة العمل وتنمو إذا العاملون بها سعوا إلى زيادة مهاراتهم، وكانت لديهم الإرادة لإحداث تغييرات لافقة.

يتمثل المستوى المنطقي التالي في المعتقدات والقيم، ولذلك لكي تضع نفسك والآخرين على هذا الممر إلى التحسين، إنها يمكن انجازها فقط إذا اعتقدت بأنك تستطيع أداءها، وأنها تهملك كثيراً.

لقد قابلت Sharon، لقد كان محاسباً ناجحاً والذي تدرج في السلم الوظيفي إلى مستوى المدير العام المالي. لقد كان جيداً في عمله، ومعروفاً بكفاءته. لقد كان ضمن العمالة الزائدة، في وقت كان فيه تقريباً على مستوى العالم نصف المحاسبين يبحثون عن وظيفة. بعد مرور ثمانية أشهر بدون جدوى أمضاها Sharon في كتابة طلبات ومقابلات توظيف؛ تأزم الموقف في وجهه. أخذت أرصدة أمواله تتعدى نقطة الخطر، وأدرك أن الموقف بكامله بدأ يؤثر بالسلب على معنوياته وثقته بنفسه، واعتقاده بأنه سوف لا يعود إلى دولا ب العمل مرة أخرى. لقد قرر أن يؤجر منزله وأن يذهب إلى جنوب فرنسا. اشترى هناك مكاناً صغيراً، ووجد دوراً في مجال تخصصه، ولكنه مؤقتاً يوماً "نعم" و يوماً "لا". أساساً كان يطهو وجبات معقدة للزوار، ولكنه بمرور الوقت تعلم أكثر وأكثر. لقد ركز كل طاقته على هذا الدور، بل إنه قد استثمر ما لديه في هذا الدور، وتأكد من أنه ينشئ مشروعاً ذا قيمة، استناداً إلى خبرته السابقة في المجال المالي. لقد اكتشف أنه يأخذ زمام السيطرة على مساره المهني الذاتي، وإضافة معرفة جديدة إلى مجموعة مهاراته القائمة كان أكثر سعادة وأكثر نجاحاً.



يمكن أن تكون فرص المسار المهني مغلقة، إذا كانت تنقصك المهارات المحورية في بينتك المحددة. شخص ذو خبرة في الموارد البشرية كان مساره المهني باستمرار مغلقاً أمامه لأنه لم يكن مؤهلاً إلى مستوى خبرة محددة ومطلوبة في هذا الحقل. على الرغم من أنه كان ممتازاً في وظيفته لم يستطع أبداً أن يرتقي إلى المستوى التالي حيث أنه قد فقد المصداقية.

افحص نفسك، وأدرس فريقك، وضع خطة للعام القادم وطبقها. سوف تكون ذا قيمة، لأنك تدرك أن دوائر الأعمال المتطورة تطلب أفراداً متطورين أيضاً.

مستوى التغيير المنطقي - الخطوة الرابعة - المعتقدات والقيم

المعتقدات والقيم هي ما يدفعك ويحفزك في الحياة. إنها المبادئ الجوهرية التي تقود أفعالك. الآن حان الوقت لكي تسأل نفسك ما الذي يهيك حقيقة في الحياة، وإذا ما كنت تعيش حياتك بهذه الطريقة. ادرس الخطوة التالية، الهوية، إنها سوف تتأثر بهذا الإحساس الذي يتمثل في معرفة من تكون أنت.

إنك كمدير فريق وقائد، سوف تكون أكثر فعالية وأكثر قيمة بواسطة الآخرين، إذا كنت أيضاً تأخذ في إعتبارك ما الذي يدفع ويحفز أيضاً زملاءك.

قابلت Tony ذلك المسيحي الملتزم، والذي يحيا حياة بسيطة. إنه لا يعطي اهتماماً أو قيمة للممتلكات أو الثروة ولديه قلق أكبر عن الفقر على مستوى العالم، ومشكلات الدول النامية. لقد كان المراقب المالي لإحدى الشركات العامة، وكل يوم عمله كان يدور حول الربح، الخسارة، الكوبونات، هامش الربح، ودافع النمو المربح. لقد كان غير سعيد، ولم يستطع أن يفهم لماذا رغم أنه كان جيداً في وظيفته. إنه لم يكن يهتم بالتأثير المالي للقرار، حيث حياته العملية كانت مستغرقة في التنظيم والغرض من التنظيم.

مستوى التغيير المنطقي - الخطوة الخامسة - الهوية

هذه هي الفرصة لكي تكتشف من أنت حقيقة وما الذي يجعلك متفرداً وخصوصاً. هذا ليس ما يفكر فيه الناس عنك، أو الألقاب التي قد يصفونك بها. هذه عن نوع الشخص الذي تكونه أنت. إنها عن ماذا تفكر حول نفسك وكيف يفكر الناس الآخرون عنك. هل هذه الأشياء متناغمة معاً؟ هل الناس يرونك بالطريقة التي تريد أن تُرى بها أو أن هناك شيئاً ما مفقوداً؟ الوعي بالذات هو بداية التغيير الشخصي، وإنه فقط مع إحساس محكم حول من أنت ذلك الذي يستطيع الانتقال إلى التفكير حول تغيير سلوك الناس المحيطين بك. يرتبط هذا التفكير حول هويتك بالمستوى المنطقي النهائي الذي يتناول الغرض، سبب وجودك، غرضك، ورسالتك.



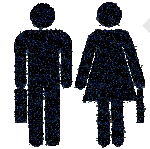
المدير الأفضل هو الذي يبني فريقاً حوله أو حولها، الذي سوف يكون متنوعاً، مضيفاً مهارات، معرفة، وسلوك، والتي تعني بأن لديهم منظوراً أكثر اتساعاً، وقدرات أكبر من الآخرين. الأساس في إنشاء مثل هذا الفريق يتمثل في معرفة ما الذي تفتقر إليه، وما

الذي أنت في حاجة إليه لكي تكون أكثر فعالية. تعني معرفة الذات أنك تستطيع أن تغير بعض الأشياء حول نفسك التي يمكن أن تشدك إلى الوراء. بعض الأشياء سوف لا تتغير أبداً، لذلك هذه هي الفرصة لجذب الأفراد إلى دائرتك، أولئك الذين سوف يعرضونك ذلك النقص.

أنني أعرف رجل أعمال، صاحب مبادرات، John، والذي كان ناجحاً جداً في عناصر أساسية في دوره. إنه لديه فطنة وبصيرة تجارية سليمة، وكان يعرف كيف ينشئ بيئة أعمال التي يمكن أن تسمح للأفراد بأن يعطوا أقصى ما لديهم من حالات قوة. كان يسير دائرة عمل ناجحة، ولكنه باستمرار يشعر بالإحباط نتيجة تيار متدفق ومتواصل من الأفراد الذين يستقيلون ويتركون شركته. إنه كان يعرف مدى سخائه في مكافأة الناس الذين يعملون معه، ولم يستطع أن يعرف لماذا يتركونه. في إحدى الليالي، كان في مهمة عمل مع مدير المبيعات العام الجديد، وتحديثاً معاً حتى ساعة متأخرة من الليل، أخبره مدير المبيعات بأن لا أحد شعر بأنك كنت تقدره حق قدره. كان يعتقد بأن John كان يبالغ في اهتمامه بالعمل على حساب اهتمامه بالناس. أنه لم يكن على استعداد أن يشاركهم أحاسيسه حول ما كان يحدث في دائرة العمل. كان ينظر إليه على أنه بعيد عن أفرادهم ويعاملهم كما لو كانوا تروساً في آلاته. كان هذا عبارة عن صدمة ضخمة تعرض لها John، الذي لم يكن يفهم بأن مادته الإنفعالية كانت مهمة. لقد قرر بأن جلسات تقييم الأداء الدورية مع الأفراد تصبح اجتماعات للأحاسيس في شركته، وأن يعقد اجتماعات شهرية في مكان غير رسمي. لقد قرر أن يتخذ الخطوات التي تجعله أقرب إلى فريقه وأن يفكر حول ما الذي يمكن أن يكون مهماً لهم، بدلاً من الذي كان مهماً بالنسبة له شخصياً. تغيرت معنويات أفراد شركته إلى الأحسن، وبدأ يكسب أكثر مما كان يتوقع، لأن الأفراد بدأوا يشعرون بأنهم أصبحوا أكثر تدعيماً لأن يعطوا أفكارهم وآراءهم.

مستوى التغيير المنطقي- الخطوة السادسة- الغرض

هذا هو المستوى الأعلى والأكثر قوة الذي يؤثر على كل المستويات المنطقية الأخرى. هذا يتناول التساؤل حول غرضك الذاتي، الأخلاق ومعنى الحياة. هذا عن كيف ترى نفسك في علاقتها بالصورة الأكبر في العالم. هذا يتناول الأسئلة الأكثر ضخامة حول لماذا أنت هنا، وما هو ميراثك الذي يضيف إلى العالم؟ طبق هذا على منظمتك، وعلى وقتك في دائرة عملك، فكر في ماذا تريد أن تذكر من أجله. إحدى أعظم الطرق في أن يكون لك ميراثاً دائماً يتمثل في دورك الملهم كنموذج للآخرين من حولك.



الإحساس الواضح بالفرص يجلب معه العاطفة الذاتية، وعاطفة العمل هي الطاقة التي تدفعها إلى الأمام. إذا لم تكن ذا

انفعالات منتقدة حول ذاتك وحول دائرة عملك، فإن الأمور سوف لا تسير على ما يرام، أو كما تتوقع.

هل تحب التشابه أو الاختلاف؟

ما بعد البرنامج

تتناول الناس العلاقة مع الآخرين بطرق مختلفة. البعض يبحثون عن التشابه، والبعض يسعى إلى الاختلاف. يؤثر هذا على كيف يرون التغيير وكيف يبدأون التفكير حول أي شيء جديد الذي يكون مفتاحاً أمامهم.

عند دراسة الناس، توجد زوايا مختلفة، وكل منا يميل أكثر إلى زاوية معينة دون الأخرى.

١- التشابه- البحث عن الناس الذين يشبهونك. تقييم التشابه، والسعي بحرية إليه، وإحتمال استبعاد أولئك الذين ليسوا من نفس الفئة خارج الدائرة.

٢- التشابه مع الاختلاف- تفضيل الأشخاص المتشابهين ولكن مع تحمل الاختلاف، وإحتمال الإهتمام به.

٣- الاختلاف- الصفات المتضادة تجذب، وتحب أن ترى كيف يفكر ويتصرف الناس الآخرون. هذا يبهرك بدلاً من أن يزعجك.

٤- الاختلاف مع التشابه- إنك تحب أن ترى التنوع والاختلاف في الفريق حولك، ولكنك تحب تماماً أن يكون لديك أفراد ترى فيهم شيئاً ما مشتركاً.

كانت إحدى الشركات تعمل بصورة جيدة، ولكن ظلت تضرب على نفس الإختلافات في أعمالها. إنهم كانوا يهاجمون المشكلات بحيوية بالغة، نشاط، وإجراء سريع الإيقاع. ومع ذلك وجدوا أنفسهم يرتكبون أخطاء باهظة التكاليف، وأيضاً يحققون أرباحاً مذهلة. كانوا يريدون أن يعرفوا كيف يتفادون الأخطاء بينما يحتفظون بالنجاح. اظهر تحليل سريع للعمل أن دائرة عمل هذه الشركة تتكون من أفراد السمة العامة التي تحكمهم تتمثل في التشابه، الحماس، حيوية النشاط، الإيقاع السريع دعنا نذهب ونؤدي ما علينا، صفات تسود دائرة العمل وهم أنفسهم تم استقطابهم بهذه الطريقة. وصلوا إلى التحقق بأن هذا كان يعني بأنهم كانوا يستبعدون المفكرين الذين كانوا يحبون العزلة من الفريق لذلك لم يكن هناك أحد يشدهم إلى الوراء من توجههم المبالغ فيه إلى العمل، ويحملهم على الأخذ في الاعتبار الأخطاء المحتملة. لقد أعادوا إلى القوة العاملة توازنها من خلال أنشطة الإستقطاب في المستقبل، باحثين عن الأفراد الذين كانوا مختلفين، ودائرة العمل لا تزال تحقق الأرباح المذهلة في حجمها ونسبتها، ولكن مع أخطاء أقل.



أفضل فريق هو الذي يتميز بأنه الأكثر تنوعاً، مع كل عضو في الفريق يؤدي لصالح قوته. غالباً الألفة الناتجة عن التشابه تولد العصيان، والخطر الأكبر الذي يمكن أن يحدثه شخص ما في المنظمة أن الآخرين قد يفترضون بأن قدراتهم ومهاراتهم تنحصر في أنهم دائرة شبه مغلقة على خصائص فريقهم. الأفراد الفعالون يعرفون كيف يكونون أكثر مما هم معروفون به. قيم نفسك ومهاراتك، مع معرفة أنك تستطيع أن تفعل شيئاً ما يكون مختلفاً ومتحدياً يمثل الخطوة الأولى لإكتساب ذلك الإعتراف من الآخرين.

Clare Howard من 28 Academy يقول:

"تعلم أن تقدر الناس بالنسبة إلى الإنجازات التي يقيمونها في أنفسهم، وليس ما تقيمه أنت حول نفسك؛ يعني هذا أن تعطي اهتماماً لما يراه الآخرون إنجازاً مهماً."

الفريق

لكي تكون ملائماً تماماً في فريق ما، ابدأ بالعمل من خلال ما هو مهم بالنسبة لك، واعرف ما انت ماهر في أدائه. اسأل نفسك بعض الأسئلة الباقية:

أليس أنت أكثر من ذلك؟

هل تعتقد أن ما تقدمه للفريق يصل في حجمه إلى ما تستطيع تقديمه أو أن لديك مهارات ومواهب أخرى شخصية يمكن أن تكون أكثر مساهمة إذا استثمرتها لصالح الفريق؟ التمرين التالي هو الذي سوف يفتح ذهنك إلى الحقيقة بأنه مهما كان ما تفعله أو تقدمه فإنك يمكن أن تكون أكبر من ذلك.

اجلس مع شخص ما وبالتبادل يطرح كل منكما على الآخر السؤال التالي، "ماذا أنت؟" عندما يجيب الشخص يجب أن تكون الاستجابة، أليس أنت أكبر من ذلك؟ استجب إلى ذلك السؤال بالرد البسيط "نعم" واستمر في تكرار السؤال والإجابة إلى أن ينتهي الوقت.

هل أدركت الآن أن هذا التمرين البسيط هو الذي فتح بالفعل ذهنك إلى حقيقة، أن لديك جبلاً من القدرات غير المكتشفة، والتي يمكن أن تضيف عائدها إلى الفريق؟

الآن افحص دورك في الفريق وادرس ما انت معروف به. ضع نفسك في مكان زملائك ودون قائمة بما تساهم به كما يمكن أن يكتبوها هم عن أدائك. افعل هذا عن طريق تخيل الكرسي الذي تجلس عليه عادة في الاجتماعات، وأنظر إلى الأماكن حيث يجلس الآخرون. تحرك من كرسيك إلى تلك الكراسي التي يشغلها زملاؤك وأدرس نفسك من خلال عيونهم. ماذا ترى؟

- | | |
|-----|------|
| - 1 | - 6 |
| - 2 | - 7 |
| - 3 | - 8 |
| - 4 | - 9 |
| - 5 | - 10 |

نموذج Belbin

أحد النماذج الأكثر اعترافاً حول كيفية تشكيل الفريق. إنه من السهل أن تستوعبه ويوفر تعريفات للأدوار المختلفة التي يمكن أن يساهم بها أعضاء الفريق، وكيف يميل الأفراد إلى السلوك في بيئة الفريق.

تُعرف Meredith Belbin الأدوار المختلفة في فرق العمل كالآتي:

المؤسس: المؤسسون مبتكرون، مبتدعون، مولدوا أفكار، وسوف يكونون متألقين ومتحري التفكير. يمكن أن يميل المؤسسون إلى تجاهل الأحداث، ويحجمون عن الأنزلاق إلى دوامة التفاصيل.

القائم باستقصاء الموارد: القائم باستقصاء الموارد يعطي الفريق شحنة من الحماس عند بداية المشروع بالملاحقة الدقيقة للعقود والفرص.

المنسق: غالباً يصبح المنسق الرئيسي المسئول عن حالات التأخير والتخلف عن الحضور. يأخذ خطوة إلى الخلف ليرى الصورة كاملة. المنسقون أمناء، مستقرون، ناضجون، ومهرة جداً في تفويض المهام إلى الشخص الملائم للوظيفة. إنهم يوضحون القرارات، يساعدون أي فرد آخر للتركيز على مهامهم.

المنظم: إنه القائد المركز على المهام والذي يكثر من الطاقة المتوترة مع تحفيز مرتفع للإنجاز. إنهم ملتزمون بتحقيق الغايات، وسوف يتحدون كل الأعضاء الجدد لتحقيق الأهداف.

مقيم المراقبة/الإرشاد: ملاحظون منصفون ومنطقيون، الذين يقيمون ما يجري من أنشطة وسلوكيات. إنهم غالبا أولئك الذين يرون كل الخيارات المتاحة بأكبر وضوح ممكن. إنهم يحبون عمليات التفكير التحليلي، ويحبون العمل بأساليب علمية وصولاً إلى القرار الصحيح.

عامل الفريق: يساعد عامل الفريق على استمرارية نشاط الفريق. إنهم منصفون جيدون ودبلوماسيون، موهبون في تهدئة الصراعات، ومساعدة الفريق على العمل معاً دون صراعات.

المطبقون: هم الذين يحولون افكار ومشروعات أعضاء الفريق الآخرين إلى أفعال إيجابية. أنهم يتقدمون مع الأشياء، ويحبون التسليم في التوقيت المحدد

المهني المكمل: هو ذلك الشخص الذي يسعى إلى تحقيق الكمال، ويجب أن يرى الأشياء من البداية إلى النهاية. إنهم يركزون على تفاصيل المشروعات، كما أنهم شغوفون إلى الدقة.

الإختصاصي: الإختصاصيون انفعاليون عاطفياً حول التعلم في حقولهم المحددة الخاصة. نتيجة لذلك سوف يكون لديهم المعرفة الأكثر عمقاً، ويجدون متعة في نقلها إلى الآخرين. إنهم بصورة مستمرة يحسنون من حكمتهم.

بينما مثل هذه النماذج مقيدة ومعجزة للتفكير، وعظيمة، حول تشجيع المناقشات التي تتناول حالات قوة الفريق وأيضا حالات ضعفه، فإن الخطر في قبول ذلك يعني أنك يمكن أن تصبح أسير ذلك النموذج أو تلك. المنظمات التي تناضل من أجل الطاقة الحيوية والديناميات التي تحث على التغيير، تكون لذلك حريصة ألا تقع في مصيدة التفكير بأنك "عامل فريق" أو "قائم باستقصاء الموارد". قاوم الإغراء المتمثل في الدعوة إلى قبول اليقظ أو اللافتات التي تفرض عليك. تذكر بأنك أكثر كثيراً من ذلك.

كيف تتحرك فيما وراء ذلك التعريف وتضمن أنه لا يصبح الرؤية الثابتة التي لدى الناس عنك؟

كيف توضح أن لديك مهارات أخرى لكي تصبح لاعب الفريق الذي يسد أي ثغرة في الفريق، ويغطي حالات الضعف الطارئة؟

عندما تكون في اجتماع الفريق

فكر في آخر مرة حضرت فيها اجتماع فريق. أنه يمكن أن يكون اجتماع إدارة، تعليمات إلى الفريق، أو مجموعة متنوعة أحضرت معاً لغرض ما، أنه يمكن أن يكون لجنة لفريق كرة السلة، أو لجنة الرحلات في شركتك. الفريق مجموعة من الأفراد تجتمع معاً لتحقيق غرض مشترك.

تذكر الاجتماع وفكر فيما رشح عن ذلك الاجتماع. كيف كان فعالاً؟ هل كان سريع الإيقاع؟ هل كان ملائماً؟ هل التزم بجدول الأعمال؟ هل تشعب إلى موضوعات غير مرتبطة؟ هل حقق أفضل مخرجات ممكنة؟

الآن ادرس الديناميات الشخصية حول طاولة الاجتماع. هل أدلى كل عضو بنفس نوع المساهمة مع تقسيم متساوي لوقت المناقشة بين الأعضاء أم أن عضو أو اثنين سيطروا على الجلسة؟ بصورة لا يمكن تفاديها سوف يكون التوزيع غير متساوي، وسوف يتحدث البعض أكثر من الآخرين. ليس هذا بالضرورة أن لديهم أشياء أكثر ارتباطاً للمساهمة من الآخرين. إنها يمكن أن تكون أكثر تأكيداً لذواتهم، أكثر مفردات لغوية، وأكثر ثقة بالنفس. وهذا شيء يختلف عن الجدارة.

افحص المساهمات في الاجتماع وقيّمها على مقياس من 1 إلى 10، أين تجلس بالنسبة لهذا المقياس؟ يمكن أن تحصل على الدرجة (10) عندما تعرف أنك قدمت مساهمة عظيمة، تركت حجرة الاجتماع، وقد قلت ما فكرت فيه وما تعرفه، كان حديثك بطريقة مقبولة. ليس هذا فقط، سوف تكون مساهمتك عن طريق أنك تأكدت بأن أصوات وآراء الأفراد الآخرين قد سمعت. الدرجة (1) عندما تترك الحجرة تماماً محبطاً حيث لم يسمع صوتك، وأنت تعرف أن المجموعة فقدت نقاطاً محورية والتي كنت تدركها، وكنت على استعداد أن تتطوع بها لو اتاحت لك الفرصة.

Gareth James لدي People Plus، يقول:

"يجب أن يكون التعاون والتنسيق دائماً القاعدة – إذا لم يرد الآخرون أن يشاركوا أو يقبلوا الحلول الوسط – إذا رفضوا، أبعد – يوجد دائماً خاسر في الصراع، وقد تكون أنت."

الإجتماع النمطي لأي فريق سوف يتضمن انبساطيين وانطوائيين*

الأسلوب الانبساطي يعني:

تحدث ← تفكير ← تحدث

بينما الأسلوب الأنطوائي

تفكير ← تحدث ← تفكير

النتيجة التي تترتب على هذا يتمثل في وجود خطر في أي منطقة يتمثل في أن صوت الأنطوائي لا يسمع أو لا يسمع بدرجة كافية.

لكي يتحسن أدائك الذاتي، تحتاج إلى أن يرتفع الفريق الذي حولك بمستوى المباراة إلى أعلى. كيف يتحقق هذا بصورة أفضل بدلاً من تدعيمهم وتشجيعهم؟ عش بمبدأ العطاء بدون تحفظ وبكل الحب والإخلاص، وهنا سوف ينبثق مناخ من المروءة والشهامة.

Matthew Alsop من FCSPD Support يقول:

"التندمج عندما تظهر الفرص مثل:

- كن ذلك الشخص الذي يتطوع لكتابة محاضر جلسات الاجتماعات. إنها مهمة مرهقة، ولكن لا بد أن يؤديها شخص ما، وإذا قمت بهذه المهمة سوف تعكس مدى إدراكك للإجتماعات. سيطر على الموقف، وسوف تكون أيضاً الشخص الذي حصل على المزيد من التعرض على مستويات الإدارة العليا في دوائر الأعمال.
- كن جزءاً من المبادرات. أخذ دور حيوي في بنود أساسية لإحدى الشركات سوف يظهر استعدادك للمساعدة وتدعيمك للمنظمة.
- هل تدعم شركتك الأعمال الخيرية أو تبحث عن متطوعين بالنسبة لوقائع محددة؟ لا تجلس في الخلف، اندمج."

* الأنبساطي اجتماعي، ميوّله متجهة نحو الخارج أكثر من اتجاهها إلى الداخل، رجل عمل وفعل لا رجل تأمل وفكر، وعلى العكس تماماً الانطوائي. (المترجم)

الاستراتيجيات التي تساعدك على تحقيق هذا

في اجتماعك القادم

- ١- تأكد بأن هدفك أن تكون في ألفة عميقة مع الشخص الذي حددته على أنه الأكثر تحفظاً في كلامه، ولذلك أقل احتمالاً في التحدث بدون تشجيع.
- ٢- لاحظ عن قرب وبدقة. تذكر تحركات العين؟ راقب بالنسبة لإشارات سرد القصص كيف يجمع هذا الشخص البيانات والمواقف.
- ٣- اكسب مساهماتهم بحيوية في الاجتماع بقول شيء ما:
"إنني أتساءل إذا ما كان لدي George شيء ما يضيفه إلى هذا الموضوع؟"
"أعرف أن لدي Mary معرفة أولية عن هذا، ومن ثم، هل تسمي لنا فيما تفكرين؟"
- ٤- توقف.

- ٥- امنع الآخرين من ملء الصمت.
 - ٦- إذا كان هناك ضرورة قدم طريقة محسوسة لمنع المقاطعات، مثل القلم الذهبي – فقط الشخص ذو القلم الذهبي قد يتحدث.
- المركز القوي في تجميع وتشجيع المساهمات من كل أعضاء الفريق سوف يكون ذلك الذي يجعلك تقف له احتراماً. لا أحد يحب الشخص الأناني، ولذلك كن مشهوراً بكرمك ومهاراتك في الحصول على أفضل ما لدي كل واحد. سوف ينعكس هذا على الجميع، وأنت سوف ينظر إليك على أنك ذلك الشخص القادر على استخراج القيمة القصوى من الفريق.

إدارة علاقتك مع رئيسك

طريقك من جيد إلى عظيم سوف يكون ممهداً إذا كان لك علاقة واضحة مع رئيسك، حيث تتمتع بألفة ممتازة، وأنت تتصل بصورة جيدة. لا يلزم أن تكون العلاقة متناغمة دائماً، ولكنك تحتاج دائماً أن ينظر إليك على أنك جزء من الفريق. ماذا تفعل إذا كانت الأشياء في طريقها إلى الإنحراف البسيط عن المسار المخطط، وكيف تحدد اشارات السرد القصصي إذا كانت كلها ليست

على مستوى الجودة التي ينبغي أن تكون عليها؟ انتبه إلى التغيرات في الألفة التي يمكن النظر إليها بعدد من الطرق:

♦ **الاتصال بالعين** – هل يتجنب رئيسك عينيك؟ إذا كنت عملت في هذا المكان فترة طويلة كافية، سوف تعرف المستوى الطبيعي للاتصال بالعين. إذا تغير هذا فجأة، حينئذ لاحظ، اسأل نفسك، "ما معنى هذا؟" ربما ليس له علاقة بك أو بسلوكك. ربما أن لديه مشكلات ذاتية، ولا يريد مشاركتها معك. ربما تكون أيضاً تفادياً لإعطائك بعض الأخبار التي يمكن أن تكون غير سارة لك.

♦ **الحل؟** قرر أن تجد طريقة لكي تكسب ثقته، وأن تكتشف ما يجري على مسرح الأحداث. بهذه الطريقة سوف تكسب بطريقتين، أولاً إعطائهم الراحة نتيجة إخراج ما هو مكبوت داخل الصدور، وسوف تكسب ثانياً عندما تعرف ما يجري داخل دائرة العمل. الحقائق الصعبة لم تكن أبداً مربعة كما هو الحال مع الحقائق المخيفة.

♦ **وقت الوجه إلى الوجه** – ربما تبدأ تكتشف فجأة فهم نمط جديد يتطور. يبدو رئيسك كما لو كان يتفادى أن يكون معك بمفردك، ويلغي الاجتماعات معك.

♦ **الحل؟** إجعل هدفك يتمثل في زيادة وقتك مع رئيسك. تأكد من أن إرادتك لتحقيق هذا الهدف أكبر من هدفه لتفاديك. يتطلب التركيز في قرارك التحرك تجاه شيء ما، بمعنى، زيادة الوقت مع الرئيس، بينما هدفه نوع من الهروب الإيجابي. الهدف الإيجابي جيد الصياغة يفوز دائماً في السباق. حينئذ استخدم هذا الوقت لبناء ألفة عميقة، وليكن غوصك إلى قاع الموضوع.

♦ **اللغة** – كن جاهزاً لملاحظة التغيرات الطفيفة جداً في النعمة في كل الاتصالات، بمعنى النعمة في الاجتماعات، المحادثات التليفونية والبريد الإلكتروني.

♦ **التغذية المرتدة** – لم يعد يظهر إسمك في المشروعات المهمة. من الحيوي أن تفحص هذا من وجهة نظر ذات صلة بالموضوع. إذا كانت إدارتك لم تحصل على أية مشروعات حيوية، تكون وحدتك التنظيمية هي المشكلة، وهنا من الأفضل أن تخرج من ذلك المكان إلى وحدة أكثر حيوية في مجال المشروعات. ومع ذلك، إذا كانت المشروعات لاتزال تتوالى، ولكنها تذهب إلى زملائك، فهذه إشارة ليست جيدة.

♦ **النغمة السلبية** – الاستجابات إلى أفكارك تتخذ شكل النغمات السلبية غير الضرورية. مع عبارات مثل، "إنك في حاجة إلى أن تفهم إنني أحاول هنا إدارة دائرة عمل"، والتي تتضمن أنك إلى حد ما غير مدرك حقيقة أنك ليس صاحب عمل بل مجرد أحد العاملين.

حتى الرؤساء الأكثر غلظة وجفوة قد يخلون من التغذية المرتدة المباشرة، لذلك، لا تفترض أنك تتقدم في عملك بصورة جيدة. إذا كانت قد مرت فترة منذ جلسة مناقشة الأداء الأخيرة مع رئيسك، أطلب عقد جلسة قريبة. لا يضمن هذا بالضرورة أنك سوف تخرج من اللقاء وقد عادت إليك البسمة. إنها سوف توفر لك فرصة لعرض مهاراتك، وتعديل مسار الموقف، واستخدام الفريق لإنجاز نتائج أفضل. أظهر استعدادك لقبول تغذية مرتدة قاسية، وأن تستخدم تلك التغذية المرتدة لإظهار منظور جديد.

تذكر: العالم مكان ودي، والناس الذين تعمل معهم، بصفة عامة يريدون أن يعملوا بصورة جيدة وأن يتعاونوا. أترك هذا الباب لكي تبني فريق عمل حيوي وقوي.