

المقدمة 1

!مرحبًا بك في القيادة وتطوير الفريق

من المحتمل أن يكون الجزء الأكثر أهمية في أن تصبح أي نوع من القادة في مكان العمل الحديث هو الشخص الذي يختار الآخرون اتباعه. حتى في الحالات التي يكون فيها الإكراه ممكنًا ، فإنه لا يعمل جيدًا

إذا قرر الأشخاص أنهم لا يريدون أن يفعلوا الأشياء بطريقتك ، فيمكنهم العثور على أي عدد من الطرق البارة لتقويض رغباتك. حتى إذا كان السلوك التعسفي يبرر الفصل ، فإن إطلاق شخص ما له دائمًا عواقب سلبية على الروح المعنوية والتركيز والإنتاجية. في الواقع ، يمكنك أن تنفق الكثير من الوقت والجهد في الدفاع عن قراراتك لرئيسك أو زملائك في العمل ، أو لمحكمة التوظيف التي ليس لديك أي وقت متبقي للقيام بعملك بشكل صحيح

إذا كنت ترغب في القيام بدور قيادي ، فإن الأسئلة الأكثر أهمية التي يمكنك طرحها هي:

أي أسلوب القيادة هو الأنسب؟

ما نمط القيادة الأكثر انتشارًا في مؤسستك؟

لماذا يجب على فريقتي متابعة عملي؟

كيف يمكنني تغيير كفاءاتي وسلوكياتي ليصبح هذا النوع من القادة؟

تعتمد الإجابات على هذه الأسئلة على دورك وفريقك والمهمة المطروحة. في حين أن هناك بعض المهارات التي ستحتاج إلى تطويرها من أجل أن تكون قائداً فعالاً ، فإن دورك وفريقك والمهمة كلها سوف تؤثر على المهارات التي تستخدمها.

قبل أن تنجح في الإجابة على السؤال حول لماذا يختار الناس متابعة قيادتك ، ستحتاج إلى فهم الأساليب المختلفة للقيادة المتاحة والأنواع المختلفة من الفريق الموجودة في مكان العمل. حقيقة أن هناك مجموعة متنوعة من الأنواع الممكنة من الفريق تجعل من غير العملي التعميم أكثر من اللازم عند مناقشة أساليب القيادة

2. القيادة مقابل الإدارة

" الإدارة تفعل الأمور بشكل صحيح. القيادة تفعل الأشياء الصحيحة"

بيتر إف دراكر -

على الرغم من استخدامها أحياناً بشكل مترادف ، إلا أن القيادة والإدارة يمكن أن تكون مختلفة تماماً. قد يكون القادة مديرين ، لكن ليس كل المديرين قادة. إذن ما هي الاختلافات؟

والفرق الرئيسي بين القادة والمديرين هو أن القادة يتابعون الناس في حين أن المديرين لديهم أشخاص يعملون لديهم. يتعين على صاحب العمل الناجح أن يكون قائداً ومديراً قوياً للحصول على فريقه على متن الطائرة لمتابعة رؤيتهم لتحقيق النجاح. القيادة هي أن تجعل الناس يفهمون ويؤمنون برويتك وأن

يعملوا معك لتحقيق أهدافك بينما الإدارة هي أكثر عن الإدارة والتأكد من أن الأمور اليومية تحدث كما ينبغي.

:الخصائص الرئيسية للقائد القوي هي

الصدق والنزاهة: اجعل موظفيك يصدقونك ويشترون في الرحلة التي تأخذها معهم

الرؤية: تعرف على مكان تواجدك ، والمكان الذي تريد الذهاب إليه وتسجيل فريقك في رسم مسار للمستقبل

الإلهام: التأكد من فهم فريقك لدوره في الصورة الأكبر

القدرة على التحدي: افعل الأشياء بشكل مختلف ولديك الشجاعة للتفكير خارج الصندوق

مهارات الاتصال: ابق فريقك على علم بالرحلة والمكان الذي تتوجه إليه

:السمات الشائعة لمدير قوي هي

القدرة على تنفيذ الرؤية: اتخاذ رؤية إستراتيجية وتقسيمها إلى خريطة طريق يجب اتباعها

القدرة على توجيه: جهود العمل اليومية ، ومراجعة الموارد اللازمة وتوقع الاحتياجات على طول الطريق

إدارة العمليات: وضع قواعد العمل والعمليات والمعايير وإجراءات التشغيل

يركز الناس: العناية بأشخاصك واحتياجاتهم والاستماع إليهم وإشراكهم

لكي تتمكن من إشراك موظفيك في تقديم أفضل الخدمات لضيوفك أو عملائك أو شركائك ، يجب عليك تسجيلهم في رؤيتك ومواءمة تصوراتهم وسلوكهم.

أنت بحاجة إلى إثارة حماسهم بشأن المكان الذي تتخذه معهم مع التأكد من أنهم يعرفون ما يوجد بها لهم. مع المنظمات الأصغر ، يكمن التحدي في التأكد من أنك تقود فريقك على حد سواء وكذلك إدارة يومك إلى يوم العملية. أولئك القادرين على القيام بكل منهما ، سيخلق ميزة تنافسية

!تذكر: قد يكون القادة مديرين ، لكن ليس كل المديرين قادة

3. نظريات القيادة

ظهرت العديد من نظريات القيادة المختلفة ، ولكن يمكن تصنيف معظمها في ثمانية أنواع رئيسية

1. "نظريات" الرجل العظيم

هل سبق لك أن سمعت شخصاً وصف بأنه "ولد ليقود؟" وفقاً لهذا الرأي ، فإن القادة الكبار يولدون ببساطة بالخصائص الداخلية الضرورية مثل الكاريزما ، الثقة ، الذكاء ، والمهارات الاجتماعية التي تجعلهم قادة من مواليد الطبيعة. تفترض نظريات الإنسان العظيمة أن القدرة على القيادة متأصلة - أي أن القادة الكبار يولدون ، لا يصنعون. غالباً ما تصور هذه النظريات قادة عظام بطوليين ، أسطوريين ومقدرين للارتقاء إلى القيادة عند الحاجة. تم استخدام مصطلح "الرجل العظيم" لأنه ، في ذلك الوقت ، كان

يُنظر إلى القيادة في المقام الأول على أنها نوعية ذكورية ، لا سيما فيما يتعلق بالقيادة العسكرية

2. نظريات السمات

تشبه نظريات السمات ، من بعض النواحي إلى نظريات الإنسان العظيم ، أن الناس يرثون صفات وسمات معينة تجعلهم أكثر ملاءمة للقيادة. عادة ما تحدد نظريات السمات شخصية معينة أو خصائص سلوكية مشتركة بين القادة. على سبيل المثال ، فإن سمات مثل الانبساط ، والثقة بالنفس ، والشجاعة كلها سمات يمكن أن تكون مرتبطة بقيادة عظماء. إذا كانت السمات الخاصة هي السمات الرئيسية للقيادة ، فكيف نفسر الناس الذين يمتلكون تلك الصفات ولكنهم ليسوا قادة؟ هذا السؤال هو أحد الصعوبات في استخدام نظريات السمات لشرح القيادة. هناك الكثير من الناس الذين يمتلكون سمات الشخصية المرتبطة بالقيادة ، لكن العديد من هؤلاء الناس لا يبحثون أبدا عن مواقع القيادة.

3. نظريات الطوارئ

تركز نظريات القيادة الطارئة على المتغيرات الخاصة بالبيئة والتي قد تحدد نمط القيادة الذي يعتبر الأنسب للوضع. وفقا لهذه النظرية ، لا يوجد نمط القيادة الأفضل في جميع الحالات. يعتمد النجاح على عدد من المتغيرات ، بما في ذلك أسلوب القيادة وسمات المتابعين وجوانب الموقف.

4. نظريات الظرفية

تقترح النظريات الموضوعية أن القادة يختارون أفضل مسار للعمل بناءً على المتغيرات الظرفية. قد تكون الأنماط المختلفة للقيادة أكثر ملاءمة لأنواع معينة من اتخاذ القرار. على سبيل المثال ، في موقف يكون فيه القائد هو

العضو الأكثر معرفة وخبرة في المجموعة ، قد يكون الأسلوب الاستبدادي هو الأنسب. في حالات أخرى حيث يكون أعضاء المجموعة خبراء مهرة ، يكون الأسلوب الديمقراطي أكثر فعالية

5. النظريات السلوكية

تستند النظريات السلوكية للقيادة على الاعتقاد بأن القادة الكبار يصنعون ، لا يولدون. النظر في الجانب الآخر من نظريات الرجل العظيم. وترتكز نظرية القيادة هذه ، المتجذرة في السلوكية ، على تصرفات الزعماء الذين لا يمتلكون صفات ذهنية أو حالات داخلية. وفقا لهذه النظرية ، يمكن للناس تعلم أن يصبحوا قادة من خلال التدريس والملاحظة

6. النظريات التشاركية

تقترح نظريات القيادة المشاركة أن أسلوب القيادة المثالي هو الذي يأخذ مدخلات الآخرين في الحسبان. يشجع هؤلاء القادة على مشاركة ومساهمة أعضاء المجموعة ويساعد أعضاء المجموعة على الشعور بأنهم أكثر صلة وملتمزًا بعملية صنع القرار. لكن في النظريات التشاركية ، يحتفظ الزعيم بالحق في السماح لمدخلات الآخرين

7. نظريات الإدارة

تركز نظريات الإدارة ، المعروفة أيضًا باسم نظريات المعاملات ، على دور الإشراف والتنظيم وأداء المجموعة. هذه النظريات تقود القاعدة على نظام المكافآت والعقوبات. النظريات الإدارية غالبًا ما تستخدم في الأعمال التجارية ؛ عندما يكون الموظفون ناجحين ، يتم مكافأتهم ؛ عندما يفشلون ، يتم توبيخهم أو معاقبتهم

8. نظريات العلاقة

نظريات العلاقة ، والمعروف أيضا باسم النظريات التحويلية ، تركز على الروابط التي تشكلت بين القادة والأتباع. يحفز القادة التحويليون الناس ويلهمونهم من خلال مساعدة أعضاء المجموعة على رؤية أهمية المهمة وإيجابتها. يركز هؤلاء القادة على أداء أعضاء المجموعة ، ولكنهم يريدون أيضًا أن يحقق كل شخص إمكاناته. غالبًا ما يتمتع القادة ذوو هذا النمط بمعايير أخلاقية وأخلاقية عالية.

4. أنماط القيادة

لا يوجد نمط قيادة واحد يناسب الجميع لجميع الشركات. ومع ذلك ، فإن وجود فهم شامل لأساليب القيادة المختلفة يمكّن المدراء التنفيذيين من اعتماد الخصائص الصحيحة لأنفسهم فقط ، ولكن أيضًا اختيار مديرين أفضل في جميع أنحاء المؤسسة.

القيادة الاستبدادية

هذا النمط من القيادة هو التوجيه والسيطرة على حد سواء. سوف يقوم القائد باتخاذ جميع القرارات دون استشارة الموظفين وسيقوم أيضًا بإملاء أدوار

الموظفين. الإدارة الجزئية هي شكل من أشكال القيادة الاستبدادية التي تسيطر فيها الإدارة العليا حتى على أصغر المهام التي يضطلع بها المرؤوسون. ويحد نمط القيادة الأوتوقراطي من حرية العامل في التعبير والمشاركة في عملية صنع القرار. وقد يؤدي إلى استبعاد الموظفين من القيادة ولن يخدم في خلق الثقة بين المديرين والمرؤوسين. علاوة على ذلك ، لا يمكن للابداع المبدع الازدهار تحت قيادة اوتوقراطية

من الأفضل استخدام القيادة الأوتوقراطية عندما تدير الشركات موظفين أقل خبرة. غالبًا ما تستخدم الشركات الغربية العاملة في الدول الأقل تقدمًا القيادة الأوتوقراطية. يسمح للشركة الأم بالتحكم أكثر في استثماراتها في الخارج. في البلدان التي تسيطر فيها الحكومة على الاقتصاد ، غالبًا ما تستخدم الشركات الغربية القيادة الأوتوقراطية لأن الموظفين معتادون على اتخاذ قرارات لإرضاء أهداف الحكومة ، وليس الشركة الأم

يجب على المديرين ألا يستخدموا أسلوب القيادة الأوتوقراطية في العمليات التي يتوقع الموظفون التعبير عن آرائهم فيها. كما يجب عدم استخدامه إذا بدأ الموظفون في توقع قيام المديرين باتخاذ جميع القرارات المتعلقة بهم ، أو إذا أصبح الموظفون خائفين أو ساخطين

قيادة Laissez-Faire

يتطلب هذا الشكل الحر من القيادة ، إذا أريد له أن يكون ناجحًا ، التواصل المكثف من الإدارة مع الموظفين. هو أسلوب القيادة الذي يجعل الموظفين مسؤولين عن معظم القرارات التي يتم اتخاذها ، والتي يتم الإشراف عليها الحد الأدنى. يتحمل الموظفون مسؤولية تحفيزهم وإدارة أنفسهم بشكل يومي في ظل أسلوب القيادة هذا

قد يكون من الأفضل استخدام قيادة التدخل في وضع اللاجئ عندما يكون الموظفون متعلمين ومطلعين ولديهم دوافع ذاتية. يجب أن يكون لدى الموظفين الدافع والطموح لتحقيق الأهداف بأنفسهم حتى يكون هذا الأسلوب أكثر فعالية

لا تعتبر قيادة اللإيقه فكرة جيدة في الحالات التي يشعر فيها الموظفون بعدم الأمان بسبب عدم توفر المدير أو أن المدير يستخدم الموظفين لتغطية عدم قدرته على القيام بعمله الخاص. هذا النوع من المواقف يمكن أن يخلق الاستياء وينتج عنه بيئة عمل غير صحية

القيادة الديمقراطية

يتمحور نمط الإدارة هذا حول مشاركة الموظفين وينطوي على اتخاذ القرار بتوافق الآراء والتشاور. سوف يقوم القائد بإشراك الموظفين في عملية صنع القرار وسيتم تشجيعهم على تقديم مهام المشاركة والتفويض. تؤدي القيادة الديمقراطية في كثير من الأحيان إلى تمكين الموظفين لأنها تمنحهم الشعور بالمسؤولية عن القرارات التي تتخذها الإدارة. يمكن أن يكون هذا أيضًا شكلاً

فعالاً للغاية من أشكال الإدارة عندما يقدم الموظفون وجهة نظر مختلفة عن المدير ، نظرًا لمشاركتهم اليومية في العمل. سيعرف القائد الناجح متى يكون معلمًا ومتى يكون طالبًا.

قد يتم استخدام القيادة الديمقراطية على أفضل وجه عند العمل مع موظفين ذوي خبرة عالية ومهارة. هو الأكثر فائدة لتنفيذ التغييرات التنظيمية ، لحل مشاكل المجموعة ، وعندما يكون القائد غير متأكد من الاتجاه الذي يجب اتخاذه ، وبالتالي يتطلب مدخلات من الموظفين المطلعين.

أحد سلبيات القيادة الديمقراطية هو أنه قد يؤدي إلى اجتماعات لا نهاية لها ، وبالتالي خلق الإحباط بين الموظفين إذا استخدمت لكل قرار اتخذته الشركة. إن القيادة الديمقراطية ليست فكرة جيدة في الحالات التي لا تستطيع فيها الأعمال تحمل الأخطاء - على سبيل المثال ، عندما تواجه الشركة حالة أزمة مثل الإفلاس.

كما هو الحال مع العديد من الفئات التي تصف مفاهيم العمل ، قد تقوم إحدى المنظمات وقيادتها بتطبيق أي من أو كل أساليب القيادة هذه.

على سبيل المثال ، قد يستخدم الشركاء المؤسسون لشركة معمارية أسلوب القيادة الأوتوقراطية بمستويات أدنى في وظائفها المكتبية والإدارية ولكنهم يستخدمون أسلوب قيادة ديمقراطية أو سياسة عدم التدخل مع موظفيها من المهندسين المعماريين والشركاء.

القيادة التحويلية

ترتكز القيادة التحويلية على قدرة القائد على تحفيز الأتباع والتأثير عليهم من خلال تحفيزهم الفكري ، والنظر الفردي. يقدم هؤلاء القادة نموذجًا يحتذى ويثير اهتمامهم ويحثهم على اتباع المزيد من الملكية لعملهم. يدرك القائد التحويلي نقاط القوة والضعف لكل متابع ويعين المهام التي تعزز أداء كل فرد.

القادة الذين لديهم رؤية واضحة وقادرون على التعبير عنها بفعالية للآخرين غالباً ما يميزون هذا النمط من القيادة. إنهم ينظرون إلى ما وراء أنفسهم ليعملوا من أجل الخير الأكبر للجميع. هذا النوع من القادة سوف يجلب الآخرين إلى عملية صنع القرار وسيسمح لمن حولهم فرصة التعلم والنمو كأفراد.

يبحثون عن وجهات نظر مختلفة عند محاولة حل مشكلة ويكونون قادرين على غرس الفخر لأولئك الذين يعملون تحتهم. يقضي قادة التحولات وقتاً في تدريب موظفيهم والتعلم منهم أيضاً.

القيادة المعاملات

يتميز أسلوب القيادة هذا بالتحكم المركزي في الموظفين. وسيتولى قائد المعاملات السيطرة على النتائج والسعي إلى الامتثال للسلوك. يتم تحفيز الموظفين تحت قيادة معاملات من قبل قائد الصفقة ، ورفع ، والوعد (المكافآت). وقد يتم تصحيحها أيضاً من خلال التعليقات السلبية للقائد أو التهديدات أو الإجراءات التأديبية (العقوبات)

هذا النوع من القيادة يجعل بعض الافتراضات حول فريقك. أولاً ، أنهم مدفوعون فقط بالمكافأة أو العقوبة ؛ ليس لديهم دافع ذاتي. وثانياً ، أنهم يعرفون من البداية أنه يجب عليهم إطاعة التعليمات الخاصة بك دون سؤال. ويتوقع أن يتم رصدها ومراقبتها عن كثب.

أسلوب القيادة الأكثر فعالية هو استخدام مزيج من الأساليب. يجب أن يعرف القادة عندما يكون من الأفضل أن تكون أوتوقراطية ومتى تكون ديمقراطية. ويمكن أيضاً أن تكون تحويلية ومعاملات في نفس الوقت ؛ هذه ليست أساليب حصرية متبادلة ، وفي الواقع يمكن أن تكمل بعضها البعض بشكل جيد للغاية.

5. اتجاهات القيادة

في ظل البيئة التنافسية الحالية ، يبحث القادة باستمرار عن أفكار وأساليب جديدة لتحسين فهمهم للقيادة. هذه خمسة من أهم اتجاهات القيادة الحديثة:

1. التدريب

أصبح اتجاه جديد في القيادة الفعالة ، والتدريب ، بشعبية كبيرة في مختلف المنظمات. عند التدريب ، توفر الإدارة للموظفين أفكارًا وتعليقات ومشاورات ، ولكن في نهاية المطاف سيتم ترك القرارات في أيدي الموظفين. التدريب على إعداد الموظفين للتحديات التي سيواجهونها. كلما انخفض مستوى المهارات والخبرات لدى الموظف ، كلما تطلب الأمر المزيد من تدريب العامل. التفاعلات التي يمتلكها الموظف مع المدير هي أفضل الفرص المتاحة لديه لتعزيز مهاراته الخاصة. التدريب تمكن الموظفين من التفوق في مهامهم. يعد غرس الثقة في الموظفين أمرًا في غاية الأهمية. إذا نقلت الإدارة الاعتقاد بأن الموظفين سيتجاوزون التوقعات ، فإن ذلك يساعدهم على القيام بذلك

2. تمكين الموظفين

عندما تصبح المنظمات والشركات بلا حدود بشكل متزايد ، يصبح تمكين الموظف أكثر أهمية من أي وقت مضى. سمح هذا الاتجاه في القيادة للموظفين بالمشاركة في عمليات صنع القرار. تمكين الموظف هو أيضا وسيلة لبناء الثقة بالنفس للموظفين ويمكن أيضا تحسين رضا العملاء. كما أنها تربطهم ارتباطًا وثيقًا بأهداف الشركة وسوف تعمل على زيادة فخرهم بعملهم وولائهم للمنظمة

3. القيادة العالمية

ومع تزايد حجم الشركات على المستوى الدولي ، هناك طلب متزايد على قادة العالم. على الرغم من أن العديد من الصفات التي تجعل من قائد محلي ناجح ستجعل قائدًا عالميًا ناجحًا ، فإن الاختلافات تكمن في قدرات الزعيم على

اتخاذ منظور عالمي. القادة العالميون غالبًا ما يكونون رياديين. سيكون لديهم الطموح في أخذ أفكارهم واستراتيجياتهم عبر الحدود. سيكون عليهم أيضا تطوير الفهم الثقافي. يجب على قادة العالم أن يكونوا حساسين لثقافات العاملين تحت قيادتهم ، بغض النظر عن مكان تواجدهم. يجب أن يكون القادة العالميون قابلين للتكيف ؛ هذا جزء من قبول المعايير الثقافية للبلدان المختلفة التي تعمل فيها. يجب أن يعرفوا متى يجب تكيف الهيكل التنظيمي للمنظمة أو تعديل أساليب القيادة الخاصة بهم من أجل الربط مع من حولهم. ومع ذلك ، وبقدر ما يجب أن تكون قابلة للتكيف ، يجب على الزعيم العالمي عدم تكيف أخلاقياته أو قيمه لتناسب مع الأذواق المحلية. يجب على القادة العالميين أيضا أن يكونوا قدوة لهم ، ومحاربة الفساد ، وعدم الاستسلام لذلك.

4. المعاملة العادلة

هناك اتجاه هام في القيادة هو المعاملة العادلة للموظفين. هذا لا يعني أن كل موظف سيعامل على حاله. وهذا يعني أن كل موظف سيحصل على مقدار الاهتمام الفردي الذي يحتاجه ، وسيشمل القيادة معرفة موظفيه. سيتعرف القائد الجيد على الموظفين جيدًا بما يكفي لمنحهم ما يحتاجون من أجل الأداء الأفضل. بالنسبة لبعض الموظفين قد يعني المزيد من البنية ؛ للآخرين قد يعني المزيد من الحرية. قد يحتاج بعض الموظفين إلى المراقبة بعناية أكبر ، بينما قد يعمل الآخرون بشكل أفضل بشكل مستقل. يجب أن يعرف القادة كيف يبرزون أفضل الموظفين وكيفية بناء علاقات قوية معهم ؛ الطريقة الأكثر فعالية للقيام بذلك هي من خلال التعرف عليهم بشكل فردي.

5. ردود الفعل

يزدهر الموظفون بناءً على التعليقات ، ومن خلال تقديم التعليقات والتواصل بشكل فعال ، يمكن للمدراء تزويد الموظفين بالأدوات التي يحتاجونها لتحسين أدائهم. إن تقديم التغذية الراجعة لن يقلل من معنويات الموظفين في معظم

الحالات ، ولكنه سيسمح بفرص للموظفين للتعلم من أخطائهم والانتقال إلى أداء مهامهم بشكل أفضل. يجب استخدام التعزيز الإيجابي لتشجيع السلوك الإيجابي للموظفين ، ولكن عندما يكون النقد ضروريًا ، تأكد من أنه بناء. يمكن للمدراء القيام بذلك بأفضل ما يمكن عن طريق إخبار الموظفين بما تم ملاحظته بالضبط وكيف فسّروه. وهذا أيضًا سيسمح للموظفين بفهم ما يراه المدير في أدائهم بشكل أفضل ولتوضيح ما إذا كان هناك سوء فهم.

6. Tuckman's Group Stages

واحدة من أكثر الدراسات المؤثرة في بناء فريق المنطقة هو بروس توكمان (1965). واقترح النموذج المكون من أربع مراحل والذي يسمى "مراحل للمجموعة" ، والذي ينص على أن عملية صنع القرار الجماعي Tuckman المثالي يجب أن تتم على أربع مراحل.

وأكد توكمان أن هذه المراحل ضرورية وحتمية من أجل أن ينمو الفريق ، ومواجهة التحديات ، لمعالجة المشاكل ، والحلول الدائمة ، والتخطيط للعمل ، وتحقيق النتائج. أصبح نموذجه أساسًا للنماذج اللاحقة ومن المهم فهم عملية كل مرحلة ومفاهيمها حتى يمكنك تطبيقها على مكان عملك.

المرحلة 1: تشكيل

تتضمن هذه المرحلة الأولى تجميع مجموعة من الأفراد لتشكيل فريق. في هذه المرحلة ، يكون لدى الأعضاء عادة توقعات إيجابية حول المشروع ، على الرغم من أنهم قد يشعرون ببعض القلق حول الأعضاء الآخرين ، مثل من هم وماذا يكونون. في هذه المرحلة ، يتعلق الأمر ببناء علاقات داخل المجموعة وتوضيح مهمة الفريق. في البداية يتصرف الأفراد بشكل مستقل عن بعضهم البعض ، ولكن عندما يجمعون المعلومات والانطباعات ، يبدأ أعضاء الفريق في الاتفاق على الأهداف ومعالجة مهام معينة

يعتمد طول هذه المرحلة الأولى على مدى وضوح المهمة وتحديد مدى خبرة الأفراد في العمل في فريق. سوف تتحرك المجموعات ذات المهام البسيطة من خلال التوجيه بسرعة ، لكن المجموعات ذات الأهداف والمهام المعقدة قد تستغرق وقتًا أطول في هذه المرحلة. الفرق التي تتكون من أشخاص اعتادوا أن يكونوا مستقلين سوف يستغرقون وقتًا أطول لبناء العلاقات اللازمة لفريق ناجح من أولئك الذين اعتادوا العمل في مجموعة. قد يحجم العديد من الأفراد عن المساهمة في هذه المرحلة ويتم إعطاء دعمهم للقائد بحذر.

بصفتك مديرًا ، يجب أن تكون "في متناول يديك" في هذه المرحلة ، مع إعطاء توجيهات واضحة وهيكلية للتأكد من بناء فريقك لعلاقات قوية. يمكنك تسهيل ذلك من خلال التأكد من أن اتصالاتك تبدد أي سوء فهم قد ينشأ حول الأدوار والمسؤوليات

مع اتخاذ القرارات في معظم الحالات من قبل القائد المرشح ، يجب عليك أيضاً التأكد من عدم قيام أي عضو من الفريق بالالتزام بالكثير من العمل المخطط له أو القليل جداً منه .

من خلال الانتباه من البداية إلى بناء علاقات جيدة ، بالإضافة إلى التركيز على مهمة محددة بوضوح ، فإن أداء فريقك سيكون أفضل من الفرق التي يندفع بها مدراءها أو يتخطون مرحلة بناء العلاقات .

المرحلة 2: العاصفة

خلال هذه المرحلة الثانية ، حيث يشعر أعضاء الفريق بقدرتهم على التعبير عن آرائهم والتساؤل بشأنها ، سترى المزيد من الأدلة على وجود صراع داخلي. دورك كمدير هو احتواء هذه الطاقة وتوجيهها إلى قناة إنتاجية. عليك أن تكون مدركاً أن مستوى من الصراع الداخلي سيؤدي إلى تراجع في معنويات الفريق .

يجب أن يصبح دورك الإداري أكثر دعماً ، ويوجه الفريق في عملية صنع القرار ويقدم شرحاً لكيفية اتخاذ هذه القرارات. تحتاج إلى تحديد ما تتوقعه . أنت والمؤسسة من الفريق من حيث السلوك المهني .

سوف يتيح لك هذا النهج التعليمي الأكثر ، كمدير للفريق ، منع أي نزاع من الخروج عن السيطرة وتسمم العلاقات بين أعضاء الفريق .

ستتمكن من معرفة متى ينتقل فريقك إلى مرحلة "الاقتحام" لأنك ستراقب فريقك بداية لمعالجة الاختلافات بين تصوراتهم الأولية وواقع الوضع الذي تشكلوا لمعالجته. وسيغطي ذلك قضايا مثل المشكلات التي يفترض حلها حقاً ، وكيف سيعملون بشكل مستقل ومعا ، وما هو النموذج القيادي الذي سيقبلونه.

مع بدء أعضاء فريقك في التفاوض حول مهام العمل والتعبير عن آرائهم حول أفضل طريقة لتحقيق خلافات نتيجة المهمة التي ستظهر. من خلال مهارات الإصغاء النشطة ، سوف تتوسط وتساعد على اتخاذ القرارات من خلال الحلول التوفيقية باعتبارها الطريقة الأكثر فاعلية للوصول إلى النتائج الضرورية.

وبينما يواجه أعضاء فريقك أفكار بعضهم البعض ، ويختبرون وجهات نظر مختلفة ، ويناقشون ما تحتاجه المجموعة ، وأفضل طريقة لإنجازها ، يصبح دورك أحد عوامل بناء الثقة داخل المجموعات الفرعية للفريق.

قد يتم حل العاصفة الجماعية ، في حين قد تكون مثيرة للجدل وغير سارة ، بشكل سريع نسبياً بتوجيهك ودعمك. يجب أن تشاهد هذا كخطوة ضرورية لكي يصبح فريقك متماسكاً ، وليس كتهديد هائل يتم رفضه. يمكنك أيضاً اختيار تقسيم الفريق إلى مجموعات فرعية أصغر من الأفراد المتماسكين داخل فريقك بحيث يتم رفع الروح المعنوية والإنتاجية.

المرحلة 3: النسيان

بمجرد وصول فريقك إلى المرحلة الثالثة من تطويره ، يركز الأعضاء على حل الخلافات حتى يمكن تحديد المهمة والأهداف بوضوح. ينتقل دورك داخل الفريق من دور القائد إلى عضو الفريق.

يتعلم أعضاء الفريق المزيد عن بعضهم البعض وكيف سيعملون معًا ويطورون أدوات مثل عملية حل المشكلات ، ومدونة سلوك ، ومجموعة من قيم الفريق ، ومؤشرات القياس. لقد أنشأ الفريق الآن عمليات أساسية ، وكمدير تحتاج إلى التأكد من أن الفريق يتجنب قضاء وقت غير ضروري في القضايا المتعلقة بالعمليات الأصغر.

خلال هذه الفترة من التفاوض والمناقشة ، يتحول دورك إلى مراقب وميسر من أجل مساعدة فريقك في وضع قواعد السلوك الأساسية أثناء تعلمهم للعمل معًا. تتميز مواقفهم من خلال تقليل العداء تجاه الأعضاء الآخرين. مشاعر التماسك والاحترام المتبادل والانسجام والثقة. والشعور بالسرور في إنجاز المهام.

يعمل فريقك بالفعل على تطوير إحساس بالفخر لدى الفريق ، وسوف ترى دليلاً على زيادة الإنتاجية مع تطور المهارات. يصل الفريق إلى قرارات تتمشى أكثر مع غرضهم وليس من موقف تنازلي.

يمكنك البدء في تحويل دورك كمدرّب إلى واحد من المرشد والمفوض ، مما يوفر لفريقك فرصًا أكبر لرفع مستويات خبرته.

المرحلة 4: الأداء

الآن وصل فريقك إلى المرحلة النهائية من تطويره ويمكنه الآن تحقيق فوائد حقيقية لك والمنظمة. أصبح أعضاء فريقك الآن مؤهلين ومستقلين وقادرين على التعامل مع عملية اتخاذ القرار بدون إشراف.

لقد قام فريقك بإنجاز العمل في كل مرحلة ، ولكن في هذه المرحلة "العاملة" يتم إنجاز العمل بشكل أكثر فعالية. المعنويات مرتفعة والجو العام إيجابي. تتميز مواقف أعضاء الفريق بمشاعر إيجابية وحرص على أن يكونوا جزءاً من الفريق.

والأعضاء واثقون من النتيجة ، ويتمتعون بالاتصال المفتوح ، ويعرضون طاقة عالية ، ويتوقع حدوث الخلاف والسماح به ما دام يتم توجيهه من خلال وسائل مقبولة لدى الفريق. غالباً ما تتم مشاركة القيادة داخل الفريق ويتم تفويض المهام داخل الفريق ، مما يجعل عملية اتخاذ القرار بشكل عام تعمل بشكل أسهل من المراحل السابقة.

كمدير ، عندما يعمل فريقك على هذا المستوى ، يصبح دورك هو أحد المشرفين والمندوبين. لم تعد مشتركاً في الأنشطة اليومية ، كما أن علاقات الفريق مع بعضك البعض تحاكي درجة الثقة والولاء التي تظهرها في علاقتك مع الفريق.

تتمثل المهمة الرئيسية الأخرى التي ستؤديها في هذه المرحلة في مراقبة علاقات وأداء فريقك لضمان أن تظل ديناميكيات المجموعة إيجابية ومثمرة. ويرجع ذلك إلى أن التغييرات في ديناميكيات المجموعة يمكن أن تؤدي إلى عودة فرق عالية الأداء إلى مراحل بناء الفريق السابقة.

7. نموذج هافمان بخمس عوامل

في عام 2002 ، أثناء عمله في جامعة هارفارد ، طور جي ريتشارد هاكمان نموذجًا قائمًا على الأبحاث لتصميم وإدارة مجموعات العمل. نظر بحثه في سبب نجاح بعض المجموعات وحدد العوامل التي يمكن أن تزيد من فرص النجاح للفرق.

1: كونه فريق حقيقي

من خلال "كونه فريق حقيقي"؟ العناصر التي قال Hackman ماذا يعني:
إنها كانت ضرورية لضمان أن فريقك "فريق حقيقي" هي

الأعضاء لديهم مهمة مشتركة ،

تحدد حدود الفريق بوضوح من هو داخل المجموعة أو خارجها ، و
عضوية المجموعة مستقرة .

بصفتك مديرًا ، سيكون لديك سيطرة مباشرة على العنصرين الأولين مما
يشكل "فريقاً حقيقياً" ، ولكن استقرار أعضاء المجموعة هو في الغالب
أصعب عنصر للتحكم. إذا كنت مقيمًا في بيئة من نوع المشروع ، فمن
المحتمل أن يستمر ثبات الفريق طالما كان المشروع

يمكن أن تنشأ عدم الاستقرار داخل تكوين الفريق أيضًا من طبيعة العمل.
على سبيل المثال ، غالبًا ما تعاني الإدارة في بيئة مركز الاتصالات من معدل
مرتفع من معدل دوران الموظفين بسبب طبيعة الوظيفة وحقيقة أنها تجذب
في الغالب الأفراد العابرين

وباعتبارك مديرًا في هذا النوع من البيئة ، سيكون بمقدورك التقليل من
التعطل الذي لا مفر منه لدوران الموظفين من خلال تطوير برنامج تعريف
يدمج بسرعة المجندين الجدد في الفريق

إجبار الاتجاه :2

العامل الثاني لهذا النموذج هو تزويدك بالاتجاه القوي. وهذا يعني أنك تزود
فريقك بأهداف واضحة ، والتي تمثل تحديًا وترتّبًا على حدٍ سواء

بصفتك مديرًا ، أيًا كان نوع الفريق الذي تتولى مسؤوليته ، سيكون لديك تحكم مباشر في الأهداف التي تضعها لفريقك. يمكنك أيضًا التأكد من تحديد لموظفيك وتحفيزهم ومكافأتهم. الأهداف الذكية هي SMART أهداف فاي ج، قابلة للقياس، يمكن تحقيقها، ذات صلة، ومحددة زمنيا SPECI

يجب أن توضح هذه الأهداف بوضوح كيف يساهم الفريق في المنظمة حتى يكون الفريق على علم بمساهمته الخاصة في المهمة الكلية

بنية التمكين :3

Hackman الهيكل الذي يوجد به فريقك هو العامل الثالث الذي يستشهد به باعتباره مؤثرًا في إنجاز فريقك. بعض هذه الجوانب سيكون لديك السيطرة على ، في حين أن الآخرين سوف تملئها نوع المنظمة التي أنت فيها ودورك ضمنها.

كلما كان ذلك ممكنًا ، فإن تحسين مجموعة فريقك في المهام التي يجب عليهم إكمالها يحسّن نجاح الفريق. قد تتضمن الأمثلة تغييرات صغيرة في مهمة

معينة إذا كنت تدير فريقاً في مركز الاتصال ، أو الاحتفاظ بحجم فريقك بمستوى يمكن التحكم فيه بحيث لا تكون كبيرة جداً وتصبح غير عملية. في بعض الأحيان قد ترغب في إنشاء مجموعات فرعية صغيرة ضمن فريق كبير بحيث يمكن رعاية صفات الفرق الناجحة.

ضمن بنية فريقك ، ستحتاج أيضاً إلى التأكد من أن بعض اللاعبين الرئيسيين لديهم مهارات اجتماعية جيدة. هذا يجعل من المؤكد أن الإقناع والحجج المقدمة جيداً بدلاً من الصراع يشكل أساس صنع القرار داخل الفريق. ستضمن هذه المهارات الاجتماعية أيضاً أن السلوك يسترشد بقواعد قوية.

السياق الداعم: 4

الجودة الرابعة المطلوبة لضمان نجاح الفرق هي الدعم. إن السياق الداعم ضروري للشركات والمؤسسات ، حيث أنها تتكون من مجموعات صغيرة عندما تكون مجتمعةً مجموعة أكبر.

يتكون إطار الدعم هذا من ثلاثة عناصر: المكافأة والتطوير والمعلومات.

يجب ربط المكافأة بأداء المجموعة أو الفريق. يجب أن يستند هذا النظام إلى مكافأة أداء الفريق وتعاونهم.

يجب أن يكون العنصر الثاني للدعم هو تنمية مهارات الأفراد من خلال نظام تعليمي. بالنسبة للعديد من المؤسسات ، يتم إنشاء هذا النظام التعليمي حول نظام التقييم ، وكمدير ، من الضروري أن تطور مهاراتك في هذا المجال.

يرتبط العنصر الداعم الثالث بتوفير المعلومات وضمان الوصول السهل إلى هذه البيانات والمواد. إن قدرتك كمدير لضمان حصول فريقك على المعلومات والمواد التي يحتاج إليها لتطوير مهاراته الخاصة أمر حاسم.

يمكنك الاستفادة من التقدم في تكنولوجيا الاتصالات (أجهزة الكمبيوتر ، وأجهزة الكمبيوتر المحمولة ، والهواتف الذكية ، وما إلى ذلك) والإنترنت. ستتمكن من توجيه فريقك إلى أفضل الموارد والمعلومات التي يحتاجونها لتطوير مهاراتهم.

تدريب الخبراء 5:

هذا التوجيه يؤدي إلى الجانب النهائي من نموذج عامل خمسة ، أن من تدريب الخبراء والتوجيه. من خلال نظام التقييم السنوي وإدارتك اليومية للفريق ، يمكنك تحديد أعضاء فريقك الذين يحتاجون إلى مساعدتكم في مهمة ما ، أو مساعدة هذا الشخص على تطوير مهاراته الشخصية.

بمجرد تحديد هذه الحاجة ، تقوم بتدريب الشخص على كيفية مواجهة هذا التحدي على أفضل نحو وتطوير المهارات التي ينقصها. يجب أن تكون على وعي بالأشياء التي تكون متغطرسًا بشكل كبير ، لأن ذلك قد يقوض بشكل خطير من

في Hackman فعالية الفريق. هذا الأخير هو النقد الذي يلفت الانتباه إلى بحثه ، وسوف يقلل بشكل كبير من نجاح أي فريق

من المرجح أن تعرض معظم الفرق التي تصادفها في عالم العمل مزيجًا من في Hackman's Five Factor ونموذج Tuckman أربع مراحل في عملياتهم اليومية

كمدیر ، من المفيد أن تكون قادرًا على تحديد المرحلة التي تعمل فيها مجموعتك وأي من العوامل الخمسة الموجودة في مؤسستك. من خلال فهم ديناميكيات المجموعة لفريقك بهذه الطريقة ، تكون قادرًا بشكل أفضل على تكيف أسلوبك وسلوكك القيادي ليلائم فريقك الحالي

سوف تصادف فرقًا لاعبا أساسيا شبه دائم ، لكن قد يأتي أفرادها ويخرجون. يتمثل دورك في هذه الحالة في ضمان دمج أي أعضاء جدد في الفريق الموجود مسبقًا في أسرع وقت ممكن. وهذا يمكن الفريق من مواصلة العمل بفعالية أكبر

فرق أخرى هي أكثر مؤقتة في طبيعتها ، وغالبا ما يتم إعدادها لمشروع معين. في كثير من الأحيان ، يتكون هذا النوع من الفريق من أفراد على دراية وخبرة كبيرة في العمل في فرق. إذا كنت تدير هذا النوع من الفريق ، فستسهل للفريق أن يكون وحدة متماسكة حيث من المرجح أن يكون واضحًا للغاية بشأن مسؤوليات الآخر. وهذا يعني أن مراحل التشكيل والإجتياز سيتم حلها بسرعة أكبر حيث يركز الفريق بأكمله على هدفه

8. الخلاصة

على مدى السنوات الأربعين الماضية ، تم نشر العشرات من نظريات القيادة من قبل الأكاديميين أو من قبل الاستشارات الإدارية التي تبحث عن طريقة القيادة الخاصة. ونتيجة لذلك ، هناك مجموعة كبيرة من الأعمال المتاحة على صعيد القيادة ، والتي يدعي الكثير منها أن هذا هو النهج الأخير ، والأكثر منهجية علمية ، والنهج الأكثر فعالية ، وما إلى ذلك

إذا قررت دراسة المعلومات المتاحة عن القيادة ، فيجب عليك أن تدرك أن معظم ما تقرأه هو مجرد إعادة صياغة النظريات الموجودة مع بعض نقطة البيع الفريدة أو "الزنجبيل" المطعمة من أجل تحويلها إلى طريقة قابلة للبيع .

بالإضافة إلى ذلك ، لا تستطيع معظم الكتب حول القيادة مقاومة إغراء التعامل مع هذا الموضوع كما لو أن كل مدير لديه بالفعل القدرة على أن يصبح ستيف جوبز القادم أو بيل جيتس. في حين أن هذا قد يؤدي إلى قراءة مثيرة ، إلا أنه عادة ما يكون من الصعب عليك تطبيق أي من النصائح المقدمة إلا إذا كنت عضوًا في مجلس الإدارة أو كنت تعمل في مؤسسة صغيرة حيث يكون لديك بالفعل الكثير من التأثير والسلطة .

يقدم فريق العمل مجموعة واسعة من المزايا للمنظمات من الجمع بين الخبرات المتنوعة لبناء مجتمع مكان العمل. وهذا يجعل من الصعوبة بمكان

التعميم حول الفرق ، وحتى في نفس المؤسسة ، سيكون هناك فرق ليس لها الكثير من القواسم المشتركة

سوف يتأثر أسلوب الإدارة الأفضل لأي فريق معين من غرضه وتكوينه. هذا يعني أنه يجب عليك التفكير مليًا في كل نصيحة بناء الفريق أو فريق الإدارة التي تصادفها. يجب عليك أن تسأل نفسك ، ما هي الشروط التي قد تكون مفيدة أو تكون ذات فائدة محدودة أو غير مناسبة تمامًا؟

بالنسبة لك كمدير ، فإن أهم جانب في قيادتك هو تحديد مقدار الحرية لإعطاء فريقك. كثيرًا ، وقد لا يحققون أهدافهم ، قليلاً جدًا ، وسوف تفقد نموهم الشخصي ورضاهم الوظيفي الذي قد يسبب مشاكل في الدوافع والإنتاجية

لا توجد إجابة سهلة لهذه المشكلة ، وأفضل طريقة للعمل هي النظر في كل حالة على أساس مزاياها مع تقدير واضح للمخاطر التي تنطوي عليها منح الكثير من الاستقلالية

عمر رائد سعد خسرو

17-11-2018 - برلين