

إرشادات القائد لأول مرة



«دعنا نساعدك كقائد لأول مرة في تكوين وإدارة فريق عمل، ودعنا ننقاش كل عنصر من عناصر العملية على حدة.

1- اعترف بالمخاوف:

إنّ باني الفريق الفعّال والمبتدئ اعترف بالمخاوف والشكوك واتفق على الهدف بأسلوبه الخاص.

إنّ 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.

إنّ أساس بناء الفريق والتعاون هو الحل الفعّال للمشكلة سواء كانت المشكلة هي الرؤية أو تعريف المهمة أو خطوات إنجاز المهمة، فإذا عملت في الاجتماع الأوّل 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؛ لأنّ الجميع يمارسون السلوكيات المناسبة بخصوص طرح الأسئلة والإصغاء وعدم توجيه الانتقاد.

وإذا قمت أنت كباني فريق فعّال بإدارة عملية اكتشاف فعّالة يقوم بها الأعضاء في الاجتماع الأوّل، 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.

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

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 سيقدر أعضاء الفريق معاً العمليات المناسبة، وأهمية أن يكتشف الأعضاء نقاط قوتهم وأن يستخدموها... وهكذا.

جزء رئيس من دورك كباقي فريق فعال هو أن تدير التوقعات، فإذا لم يتم إدارتها بوضوح، فإنها ستحدد بشكل ضمني، وإذا كانت التوقعات ضمنية، فإنها سيكون هناك باستمرار فجوة بين القائد والتابعين، وغالباً 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 أفكاراً وتوقعات للقائد من خبرتهم السابقة ومن نظرتهم إلى القيادة الجيدة.

تذكر أن..

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 أيضاً أن توضح أن هناك دائماً أزمات ومشكلات يملئها العيش في عالم متغير، ولذلك ستكون هناك أوقات تضطر فيها لفرض سيطرتك، وهذا أيضاً سيلقى تفهماً وقبولاً وخصوصاً إذا أضفت أنك ستقوم دائماً بشرح وتوضيح الأسباب والحيثيات.

من المهم جداً أن تخصص جزءاً يسيراً 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 15 دقيقة)، ادخل في مرحلة الاكتشاف، فإذا كان أسلوب استدرار الأفكار أسلوباً جديداً 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.

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

من المستحسن أن يكون لديك نظرة واضحة قبل الاجتماع إزاء الخطوات التي تريد أن تطرحها، ولا نقصد بذلك أن نعرضها فرضاً، بل كن مستعداً لتغييرها، ولكن أيضاً كن مستعداً 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.

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.

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

*مدرّب ومستشار إداري

المصدر: كتاب متعة العمل معاً.. (دروس في العمل الجماعي)