

دور القيادة العالية الأداء

دور القائد

تشكل القيادة محورًا مهمًا تركز عليه مختلف المفاهيم الديناميكية ووجهات النظر منذ فترة طويلة كما بذلت محاولات للعثور على أسباب يمكن عدم تحقيق النجاح أو أسباب أخرى تؤدي للفشل في بعض الفرق أو المنظمات. يمكننا تعريف القائد بأنه الشخص الذي لديه القدرة على التأثير في أفكار وسلوكيات ومشاعر الآخرين، جاردنر (1995)، كما ورد في (دورسيل، 2004، ص 231). ومع ذلك، خضعت رؤية القيادة للعديد من التحولات، وما زال القدر يحمل لها في طياته تغييرات جديدة.

لقد نشأ مفهوم تأثير القائد على أداء الفريق وتأثيره على كل فرد هو موضوع الدراسة المستمرة في مختلف المجالات الأكاديمية. في هذه النصوص، سنسعى للحصول على إرشادات سلوكية ملموسة تسمح لنا بفهم الدور الذي يلعبه القائد على طريق الأداء العالي، بهدف أن تكون الإرشادات مفيدة لقيادة الفرق.

هناك مفهوم مركزي يحدد تصرفات القائد وتصرفات النفوذ: القيادة هي تأثير حاسم. يمارس مسير الفريق بشكل دائم القدرة على التأثير على الفريق بقراراته وأفعاله وردود أفعاله. كل مظاهر القائد هذه، لها تأثيرها على النتيجة النهائية للفريق.

نحن نفهم أنه لكي تكون القيادة فعّالة، يجب قبول بعض الأفكار الأساسية التي تميز تجربة التأثير على الناس.

القيادة هي ليست عملية فردية يمارسها شخص واحد على بقية الفريق. بدلاً من ذلك، فإنه يتطلب حصة كبيرة واستثمار الوقت والطاقة من جانب القائد خاصة في بداية قيادة الفريق.

الفكرة الثانية المرتبطة بالقيادة الفعّالة هي احترام الفروق الفردية للمشاركين في الفريق. يتطلب هذا المثل معرفة خصوصيات كل عضو الكثير من العمل العاطفي من القائد: عملية تنطوي على التخلص -من البداية- من التعاطف والنفور، وتفضيل معاملة مماثلة لكل المجموعة. من المحتمل أن يكون تجنب التفضيلات والقدرة على توفير نفس الاهتمام والتفاني لجميع المشاركين في الفريق من أكثر المهام تعقيدًا لأولئك الذين يطمحون لقيادة فرق عالية الأداء.

لفهم هذا الموضوع من الضروري توضيح أننا لا نشير إلى استخدام نفس الكلمات أو القيام بنفس الإجراءات مع كل عضو من أعضاء الفريق. بدلاً من ذلك، نؤكد على إعطاء كل شخص ما يحتاجه، وتوفير المساحة والفرصة للجميع على قدم المساواة. لذلك، نحن نفهم أنه لكي يكون التأثير إيجابيًا يجب أن يُنظر إليه على أنه عملية تشمل الاختلافات الفردية وتحترمها.

بعد تطوير الأفكار السابقة، يمكننا معالجة مفهوم ثالث: هدف توسيع موارد كل عضو في الفريق. هذه النقطة محورية فيما يتعلق بتوجيه عملية القيادة: يمكن أن يؤدي توسيع الموارد إلى زيادة تأثير القائد؛ مما يعني تعزيز مهارات وقرارات ومظاهر معينة تؤدي إلى قيادة فعالة ودائمة. في العديد من المناسبات، نرى الميسرين الذين يركزون فقط على نتيجة المجموعة ويهملون موارد ومهارات كل عضو. توسيع الموارد هو تعزيز المعرفة، والمواقف، والمهارات للمجموعة بأكملها. الفريق الذي لديه موارد أكثر يزيد من احتمال تحقيق النجاح إذا تم إدارته بشكل سليم. يعتبر الرياضيون النخبة على هذا النحو للحفاظ على الأداء العالي، وليس بالضرورة للحصول على نتائج إيجابية باستمرار. الأداء هو سبب وجود القائد: دوره يمكن أن يعزز أو يطور أو يثبط أداء الفريق.

الفكرة الرابعة هي الحاجة إلى تقديم التوجيه للفريق. لا يقتصر دور القائد على تحديد أهداف النتيجة وخلق الجو المناسب لتحقيقه فقط، سواء على المدى القصير والمتوسط والطويل، وإنما يجب أيضاً، وبشكل أساسي- أن يوفر إستراتيجيات تسمح للفريق بتحقيق الأهداف المقترحة.

يجب على قائد الفريق أن يطور تفكيراً إستراتيجياً، ومن هناك، تصور رؤية للإنجاز تسمح له بتحديد خطة عمل لكل فرد من أعضاء الفريق، والتفكير في التغييرات المحتملة للمشهد والإجراءات غير المتوقعة التي تنتهي بالتأثير على الأداء النهائي للفريق.

أخيراً، قد يكون بالمفهوم الأخير المرتبط بتعزيز تأثير القيادة وخصوصاً للقادة دون خبرة: من الضروري خلق مناخات ممتعة. يتطلب ذلك مهارة معينة من جانب الميسر للجمع بشكل مناسب بين العناصر المتعلقة بعبء العمل، ومدته، والتوتر، والشعور بالإنجاز، والعلاقات الشخصية، والأنشطة خارج العمل.

لا يمكننا فقط الاستمتاع بالنشاط الذي نقوم به على أساس يومي، ولكن بشكل أساسي يجب علينا ذلك. المتعة تمنحنا الاستدامة، وتمنحنا الطاقة لمواصلة أداء المهام بقدر أكبر من التفاني والاستعداد.

قد يؤدي القائد بشكل عميق في هذه الحالة ويؤثر بشكل كبير على مستويات طاقة الفريق. يجب أن تعرف كيف تقلل التوترات، وتزيل الطابع الدرامي عن الأفعال السيئة، وتعيد توجيه الإجراءات الفردية والجماعية. أفعال القائد لها تأثير حاسم على مناخ الفريق.



نعتقد أن الأداء العالي يتطلب من القادة:

- فهم القيادة كعملية.
- احترام الفروق الفردية داخل الفريق.
- توسيع موارد الفريق.
- قيادة الفريق باستمرار.
- خلق بيئة عمل ممتعة.

نحتاج إلى توضيح أن النتيجة لا تزال هي الهدف المنشود. يقرر المسير باستمرار وينفذ سعيًا وراء النتيجة. لكن السمتين الرئيسيتين اللتين يمتلكهما القائد لتحقيق أفضل نتيجة للفريق هما الأداء والتمتع.

كما ذكرنا في الفقرة الافتتاحية، مرت القيادة بالعديد من التغييرات وستواصل القيام بذلك. نشارككم أفكار عالم النفس الإسباني نوربرت مونفورت (2014)، بحكم مشاركته وتعاونه في ورشة عمل قدمها الكاتب عام 2014؛ فيما يتعلق بقيادة الناس:

القيادة = 2H

هذه الصيغة توضح اتجاه القيادة الحالية. الحرفين (H) يعني أن القيادة هي التي تقوم بالفعل- بالفعل. بعبارة أخرى، تمكن القيادة الفريق من القيام بما يجب أن يفعله، لكنها لا تفعل ذلك بدل الفريق. سنحاول فهم بعض التغييرات في مفهوم القائد.

ملاحظة: لتكوين كلمة (فعل) باللغة الإسبانية تستخدم (H) في بداية الكلمة.

1.1 الوجبات الرئيسية للقائد



خلال هذه الوحدة سنركز بشكل أساسي على توقع الموقف وتوجيه السلوك، وفهم أن كلاهما يمثل المحاور المركزية لأفعال كل قائد. سوف نتقدم فيما يتعلق بخصائصه المركزية والخاصة التي تجعل التوقع والتوجيه ضروريين لكل مسير فريق.

1.1.1 توقع الحالة

أولئك الذين يحققون الدور القيادي هم أشخاص يتفوقون في مهمتهم التشغيلية ويزرون عن أقرانهم. علاوة على ذلك، فإن أداءهم الفني بالنسبة لمهمة محددة هو الأمل، وهذا هو السبب في قيام المنظمات بالترويج لها. فجأة، يشعر الكثير منهم بالحرمان من قوتهم الرئيسية (براعة المهام التشغيلية) ويجدون أنفسهم في وسط القرارات المتعلقة بمصير الآخرين: يجب عليهم الاختيار بين البدائل التي تؤثر -في كثير من الحالات- على أقرانهم السابقين في الفريق.

عند المجال الرياضي استكمال المسيرة الرياضية يحول الرياضي لقائد، ومنذ تلك اللحظة يُستنتج أن ظروف الرياضي السابق والمدرّب متشابهة. على العكس من ذلك، فإن كلا الموقفين لهما اختلافات كثيرة، لن نتمكن من معالجتها بشكل شامل في هذه النصوص. لكننا سنبدأ بوصف الإجراء الرئيسي الذي يجب على قائد أي فريق أو منظمة تطويره.

تعتبر إدارة الأفراد مهمة عالية المخاطر ومسؤولة للغاية. ومع ذلك، في العديد من المناسبات، وبسبب موقف معين، يناشد حدس المدير كلياً.

يجب أن يدرك القائد الطموح أن الدور يتطلب تطوير مهارات مختلفة وتنفيذ إجراءات مختلفة، لكن أحد هذه الخصائص يسهل مساره بشكل كبير. يجب أن يكون لدى القائد رؤية: من الضروري أن يرى قبل الجميع وأبعد منهم. يجب أن يرى أبعد مما يجري وحتى أبعد من الفريق.

إحدى المشاكل التي نواجهها عندما نكون قادة جدداً هي بالتحديد الافتقار إلى الرؤية. نحن نستثمر كل الوقت في الرد وحل المشكلات التشغيلية وحل النزاعات التي تستلزم استهلاكاً كبيراً للطاقة الشخصية والجماعية، ومن الصعب جداً عليك تحقيق النتائج. القائد لا يدير الوقت أبداً، بل الوقت هو الذي يسيّره.

يتطلب التطور ذاته في ممارسة القيادة تطويراً إستراتيجياً وقدرة على توقع الموقف. إن مهمة أولئك الذين يقودون أو يوجهون الناس هي التوقع: في كل وقت، توقع المواقف، والصراعات، وفترات الإنجازات المنخفضة والعالية. تتضمن القيادة محاولة توقع المباريات والسيناريوهات التالية، الداخلية والخارجية.

تتيح لك قراءة الخلفية اتخاذ القرار بشكل صحيح وتحديد الإجراءات الفعالة.



لفهم هذا الموضوع من الضروري أن يكون لدى القائد رؤية مزدوجة. من ناحية، يجب أن يركز على الإدارة التشغيلية للفريق وتوسيع موارد الفريق، ومن ناحية أخرى يجب أن يعرف كيف ينأى بنفسه عن هذه المهمة التشغيلية اليومية من أجل تصور الكل وتطوير الفريق والظروف الخارجية التي تعمل فيها المجموعة.

نؤكد أن القراءة والتوقع هي أفعال يجب على أولئك الذين يقودون الناس القيام بها باستمرار. بهذه الطريقة من المرجح أن تقترب من الأداء العالي.

1.1.2 الاستهداف السلوكي

توقع الظرفية هو أحد الإجراءات الرئيسية التي يجب على كل قائد تطويرها. مكملها الضروري هو الاستهداف السلوكي، وهو مهارة تتكون من ركنين أساسيين: أولاً: معرفة كل سلوك بدقة. ثانياً: معرفة الاتجاهات المحتملة لهذا السلوك.

السلوك هو أي شيء يفعله الشخص أو يقوله. من الناحية الفنية: السلوك هو أي نشاط عضلي، أو غدي، أو كهربائي للكائن الحي. من المرادفات الشائعة الاستخدام للسلوك "الأداء"، و"التفاعل"، و"الاستجابة"، و"النشاط". السلوكيات العامة هي تلك المظاهر التي يمكن للمراقب ملاحظتها بسهولة. وقد يشير مصطلح السلوك أيضاً إلى الأنشطة السرية التي لا يمكن للمراقب ملاحظتها. يتم تصور التفكير والشعور على أنهما سلوكان خاصان. (مارتن، 2008، ص 5).

لا تقتصر السلوكيات التي يجب مراعاتها على تلك السلوكيات التي يمكن ملاحظتها فحسب، ولكن تمتد أيضاً لتشمل ما لا يمكن إدراكه: الأفكار والعواطف.

نحن نعلم بالفعل أن القائد يجب أن يوجه الجزء الظاهر، والملاحظ، والمرئي من سلوك المجموعة، كما يجب أن يوجه ويطور الجزء غير المرئي أو الأقل وضوحاً. إن إدراك هذه الحاجة لإدارة الأفكار والعواطف يعدل تماماً الأنماط الحالية لإدارة الأفراد.

نحن نتفهم أهمية تأثير الأفكار على الشخص وعلى ديناميكيات الفريق؛ فالأفكار توظف المرء، أو تحفزها، أو تعوقها، أو تُخيفها. تشير حالة الطلاقة التي غالباً ما يتم وصفها في الرياضات العالية الأداء إلى أنواع معينة من الأفكار ذات التوجه المحدد، وتبدأ كمية الأفكار وتوجهها في تحديد العوامل لتحقيق الأداء العالي.



من الذي يمكن تشجيعه على مناقشة الدور الذي تلعبه المشاعر في السلوك؟ تمنح المشاعر الفرد الكثير أو القليل من الطاقة المتاحة، وهذه الطاقة المتاحة قد تكون إيجابية أو سلبية، وقد تكون سهلة التجديد أو صعبة التجديد. المتعة هي حالة عاطفية إيجابية تصاحب المشاعر هي لون الفيلم غالبًا الأداء العالي، وفي العديد من المناسبات يأخذنا القائد لمشاهدة أفلام طويلة بالأبيض والأسود عندما يفضل الفريق البقع القصيرة ذات الألوان الكثيرة.

يفكر، يشعر، يتصرف: في هذه الشروط يجب أن نفكر في السلوك والتأثير الذي يمارسه القائد على كل عنصر في الفريق. إذا كان القائد يركز فقط على السلوكيات المرئية، وعلى ردود أفعال الفريق يجب أن يعرف أن السلوكيات التي يساعد في تطويرها معرضة لخطر التغيير بمرور الوقت، وأنه يجب عليه الحضور بصورة أكبر للحفاظ على هذه السلوكيات.

القادة الذين يسيرون الجزء المرئي فقط من السلوك - في أحسن الأحوال - ينشئون فرقًا تتفاعل بشكل جيد في حضور ذلك القائد، ولكن لا يمكن التنبؤ بأدائهم في غيابه. بالإضافة إلى ذلك، يدرك القائد أنه من الضروري اللجوء إلى سياسة الإقناع لا الإكراه؛ نظرًا لأن سياسة الإكراه لم تُعد طريقة فعالة للتوجيه في الوقت الحاضر. يجب على القائد إقناع الفريق بالاتجاه الذي يجب أن يسلكه، والوجهة التي سيتم الوصول إليها، والمساهمة الفردية اللازمة لتحقيق التحدي الجماعي، وهذا الاقتناع هو واحد من أكبر التحديات التي يجب أن يواجهها القائد.

لقد طورنا البعد الأول للإدارة السلوكية: يجب على القائد توجيه أفكار وعواطف وسلوكيات الفريق. في القسم التالي، سنتناول البعد الثاني: معرفة الاتجاهات المحتملة للسلوك الموصوف في البعد الأول.

الأداء والنتيجة

إلى أين توجه أفكار وعواطف وسلوكيات الفريق؟

كما ذكرنا في الفقرات السابقة، يجب على القائد التأكد من أن كل مشارك في الفريق يوسع موارده ومهاراته لتحقيق الأهداف المقترحة. يجب أن يجمع القائد بشكل مثالي بين التوجهين المحتملين للفريق في جميع الأوقات: الأداء والنتيجة. التوجه الأول يشير إلى دمج وتعلم وتطوير المعرفة، والمواقف، والموارد، والمهارات. إنها مرحلة التدريب.



القائد هو الذي يدعو كل عضو في الفريق لينمو ويقوّي نفسه؛ فهو الذي يغويه أو هو الذي يشلّه ويقوده إلى إعاقة نموه. يتمتع القائد بالسلطة الكاملة لتشكيل السلوك (العام والخاص) لكل عضو في الفريق، بحيث يكون ملف الاستجابة الخاص به أكثر تكثيفاً وعملياً في مواجهة التحديات والمنافسة الخارجية.

سيشجع المسيرّ التقدم في أعضاء الفريق ويضع أهداف الأداء لكل واحد منهم. سيقوم بتصميم برامج تدريبية وتوجيهية لتقوية السلوك وتعريض الفريق بشكل تدريجي للمواقف التنافسية؛ لذا فإن الأداء هو التوجه الأول لاتجاه الفريق، الذي يعطي معنى للتدريب وتفاعل الأعضاء، والذي يتطلب خطط تطوير، وتدريب وتوجيه المشاركين في الفريق.

الاتجاه الثاني -ربما الأكثر عمومية وبروزاً- هو النتيجة. أهداف النتائج ضرورية لتكون قادراً على تحديد قوة ومدى فاعلية دمج المعدات. يشير هذا إلى معرفة إلى أي مدى تم توسيع الموارد والسماح لها بالسيطرة على الوضع التنافسي. المنافسة ضرورية؛ فهي توظرنى تؤثر علينا و تسمح لنا بالتعرف على مستوى تطور أعضاء الفريق. في العديد من المناسبات يتم توحيد الجزء العام من السلوك، لكن الجزء الخاص لم يتم بعد، وفي المنافسة يمكننا الحصول على تلك المعلومات. إن معرفة كيفية القيام بذلك ومعرفة كيفية القيام به في ظل ظروف الإجهاد ليست هي نفسها.

يجب على القائد الجمع بين الاتجاهين في جميع الأوقات: الاتجاهان متكاملان ويعتمد كل منهما على الآخر. للحصول على النتائج أحتاج إلى الأداء، ومن الأفضل تطوير الأداء من خلال البحث عن نتائج معينة.

ثم يتطلب الاستهداف السلوكي توجيه الأفكار، والعواطف، والسلوكيات الفردية بشكل صحيح نحو أداء أفضل والسعي لتحقيق نتائج رائعة. من الضروري أن يتدرب المسيرّ ويتخصص في تحديد الأهداف، وبهذه الطريقة سيوجه السلوك العام والخاص للفريق.

للباحثين طريقتان لشرح كيفية تأثير الأهداف على السلوك: (أ) من وجهة نظر ميكانيكية مباشرة. و (ب) من منظور معالجة المعلومات غير المباشرة. يحدد التفسير الميكانيكي المباشر أن الأهداف تؤثر على الأداء بإحدى الطرق الأربعة التالية:

- الأهداف توجه الانتباه إلى العناصر الهامة للمهارة التي يتعين القيام بها.
- الأهداف تحشد جهود المؤدي.
- الأهداف تطيل من مثابرة المؤدي.
- تساعد الأهداف على تطوير إستراتيجيات تعلم جديدة (لوك ولاثام، 1985، كما ورد في وينبرغ وجولد، 1996، ص 370).



"يشير تفسير عملية التفكير غير المباشر إلى أن الأهداف تؤثر بشكل غير مباشر على الأداء من خلال التأثير على الحالة النفسية لفناني الأداء، والتي تشمل عوامل مثل مستوى الثقة، والقلق، والرضا". (بيرتون 1984 وجارلاند، 1985، كما ورد في وينبرغ وجولد، 1996، ص. 370).

أدناه، تم تحديد العديد من المبادئ الأساسية لتحديد الأهداف (واينبرغ وجولد، 1996، ص 371-377):

- 1) ضع أهدافًا محددة: تؤثر الأهداف المحددة على تغيير السلوك أكثر من الأهداف العامة. يجب صياغة الأهداف بعبارات محددة، وقابلة للقياس، وسلوكية.
- 2) إنشاء أهداف صعبة ولكنها واقعية: الأهداف الفعّالة صعبة بما يكفي لتحدي المشارك، ولكنها أيضًا واقعية بما يكفي ليحققها المشارك. السر هو الوصول إلى نقطة توازن بين التحدي الذي يمثله الهدف وإمكانية تحقيقه، وهي ليست مهمة سهلة.
- 3) إنشاء أهداف قصيرة المدى وطويلة المدى: لا تحدث التغييرات السلوكية الرئيسية بين عشية وضحاها؛ لذلك تحتاج إلى تحديد أهداف قصيرة المدى وطويلة المدى. تتمثل إحدى طرق استخدام هذا المبدأ تكمه في تخيل سَلَم فيه هدف طويل المدى (أو مثالي) في جزئه العلوي؛ المستوى الحالي للقدرة، في أدنى درجات السَلَم؛ وسلسلة من الأهداف القصيرة المدى مرتبطة تدريجيًا تربط أعلى السَلَم بأسفله.
- 4) تحديد أهداف الأداء: لكل نتيجة يتم تحديدها يجب أن تكون هناك أهداف أداء تؤدي إلى الهدف الأول. تركز أهداف الأداء المشارك على تنمية المهارات، وتعزيز تنميتها، وزيادة احتمالية تحقيق أهداف النتائج.
- 5) تدوين الأهداف: في إجراءات تحديد الهدف، يجب تذكر القول المأثور "العيون التي لا ترى، كالقلب الذي لا يشعر". بعد تحديد الأهداف، يتعين تدوينها ونشرها في مكان مرئي للمشارك. هناك العديد من الطرق لتسجيل الأهداف وتسجيلها.
- 6) تطوير إستراتيجيات لتحقيق الأهداف: يجب أن تكون الإستراتيجيات محدّدة وتشير إلى الدرجة والوتيرة التي يجب تنفيذها بها. يجب أن تصاحب الإستراتيجيات الأهداف الموضوعية لتعزيز فكرة الهدف كهدف محتمل وبتوجيه دقيق من قبل القائد.
- 7) النظر في شخصية المشاركين: فهم وتحديد الاختلافات الشخصية سيساعدنا على معرفة ما يمكن توقعه من الأشخاص الذين نساعدهم في تحديد الأهداف. الدافع والتوجه المستقبلي للأشخاص من المتغيرات التي يجب وضعها في الاعتبار عند تحديد الأهداف؛ لأنها تؤثر بشكل كبير على الالتزام والامتثال لها.
- 8) يشجع الالتزام بالأهداف الفردية: لا يمكن لأي شخص تحقيق أهدافه إذا لم يلتزم بها من قبل؛ لذلك نوصي بإشراكهم في تحديد الأهداف ووضعها. تشجيع المشاركة والالتزام. لا تضع أهدافًا من الخارج. تساعد المساعدة في بنائها مع أعضاء الفريق على تشجيع الالتزام بأهدافها.



9) تقديم الدعم للأهداف: المرافقة والمتابعة التي يظهرها القائد تجاه الفريق تفضل تحقيق الأهداف. لا يوصى بتحديد الأهداف والتحدث عن الأهداف مرة أخرى في وقت التقييم، بل على العكس، فإن الموقف الراغب والداعم، والاهتمام بالتطور والصعوبات الناشئة يفضل الالتزام وتحقيق الأهداف.

10) تقييم الأهداف: ملاحظات الأداء على التقدم ضرورية إذا كانت الأهداف ستغير الأداء والسلوك حقًا. ومع ذلك، في كثير من الأحيان، لا يتم إجراء تقييم التقدم أو تقديم الملاحظات المقابلة. من الضروري أن يبدأ التقييم مع تحديد الأهداف نفسه وأن يحافظ على الاستمرارية. هناك إجراءات حاسمة للغاية لتحقيق الأهداف وتعتمد بشكل مباشر على إرادة القائد: التقييم والتغذية الراجعة.

"تحديد الأهداف ليس أسلوبًا صعبًا للفهم، على الرغم من أن هذا لا يعني أنك لن تواجه مشاكل في تنفيذ تحديد الهدف. تتضمن بعض المشكلات الشائعة" (جولد، 1993، كما ورد في واينبرغ وجولد، 1996، ص. "382"):

- عدم تحديد أهداف محددة.
- تحديد عدد كبير من الأهداف في وقت مبكر جدًا.
- عدم تكييف الأهداف عندما لا يتم تحقيقها.
- نقص التقييم، والرصد، والتقييم.

1.1.3 إدارة أفكار القائد وأعضاء الفريق

تظهر الدراسات ذات التعقيد الكبير بوضوح الطريقة التي يتم بها تنشيط مناطق معينة من الدماغ ويتم إلغاء تنشيط مناطق أخرى اعتمادًا على توجه الفكر. لا يمكن تصور الفكرة نفسها، ولكن يمكن إدراك تأثيرها الدماغي. للأفكار تأثير قوي قادر على مضاعفة أو تقليص طاقات المرء.

الأداء العالي المطلوب للغاية، وربما يكون الطلب الأكبر الذي يضعه الأداء العالي على القائد مرتبطًا بمستوى إتقان أفكاره الخاصة. يجب أن يطور القائد الأداء أفكارًا واضحة وقوية؛ لأنها تولد تأثيرًا في جميع أنحاء الفريق: ليس فقط تصرفات القائد هي التي تسبب تأثيرًا حاسمًا على الفريق، ولكن أيضًا أفكاره وعواطفه م.

لفهم هذا الموضوع من الضروري تحقيق أداء عالٍ: لا تنجرف في الأفكار المسبقة والمخاوف، وتجنب أن تكون مطلقًا في أحكامك وعدم وجود رؤية سلبية بشكل مفرط فيما يتعلق بالعواقب المستقبلية. علاوة على ذلك، يتطلب هذا التفكير



الاستقلال الفكري في النتائج؛ على العكس من ذلك، عندما تكون هناك تبعية، يكون هناك انتقال ونقل للأفكار والعواطف الضارة والغضب والذنب والتفريغ لنتيجة سلبية.

كل هذه الجوانب المعرفية التي يجب تحقيقها تستلزم تعليمًا عميقًا من قبل المسير في إنشاء الأفكار، وتنظيمها، وتحديد موضعها له و للفريق. يجب أن يعرف القائد الأفكار التي يمكن أن تعزز أو تعرقل أداء الفريق، ومهمته هي إدارتها بشكل صحيح.

أول شيء يجب على القائد فعله هو التخلص من الأحكام المسبقة. تحدد هذه الشروط وتحدد الفكرة المتعلقة ببعض المشاركين في المجموعة، وتقود المسير للقيادة من تلك الفكرة الأساسية وليس بناءً على احتياجات المتعاون/ الرياضي (كلا المصطلحين يشير إلى المساواة في المنصب و / أو المنصب؛ في القطاع الخاص، منظمة القطاع العام أو الثالث وفي منظمة رياضية على التوالي. اليوم يتم استبدال اسم "الموظف" باسم "المتعاون").

تستند النبوءة التي تتحقق ذاتيًا بشكل أساسي على الأسباب التي تجعل المدرب يسعى لشرح نجاحات وإخفاقات رياضيه وكيف تؤثر هذه الصفات بشكل مباشر على أداء الرياضيين من خلال الثقة بالنفس التحفيزية والأساسية (دي ديغو وساغريدو، 1992 ص 66).

تأثير بجمالبيون

أجرى روبرت روزنتال، أستاذ علم النفس الاجتماعي بجامعة هارفارد، العديد من الدراسات التي أيدت مفهوم "تأثير بجمالبيون": تحدد الفكرة التي تتكوّن لدى الأستاذ عن أحد طلابه الطريقة التي سيعلمه بها وما سيتوقعه منه.

اجتاز اختبار الذكاء غير اللفظي لطلاب في بداية العام الدراسي في إحدى المدارس. أخبر المعلمين في المدرسة (الذين لم يكونوا على دراية بطبيعة التجربة) أنه كان يحاول التنبؤ بالقدرة الفكرية للطلاب. وقد تم تجميعها في فئات ذات مستوى "أعلى" و "متوسط" و "أدنى" من المتوسط. دون تحليل نتائج الاختبار، اختار روزنتال عشوائيًا 20٪ من الطلاب الذين تم اختيارهم في كل فصل وقدمهم إلى المعلمين باعتبارهم الطلاب ذوي الإسقاط الفكري الأكبر والذين كان من المتوقع أن يحققوا أكبر قدر من التقدم خلال العام الدراسي. في نهاية المطاف، وجد أن مستواه الفكري قد تحسّن بأربع نقاط أكثر من بقية زملائه في الفصل. بغض النظر عن المستوى الذي تم العثور فيه على التوقعات التي كان ينتظرها المعلمون من الطلاب "ذوي الإمكانيات الكبرى"، فقد حققوا في الواقع تقدمًا فكريًا أكثر (دي ديغو وساغريدو، 1993 ص 67).

التوليف، لا يتعلق الأمر فقط بالتوقعات السابقة: الفكر يولد المشاعر ويوظف الميولات. في نهاية المطاف، ما سيحدد ما لا يقل عن المستوى السلوكي للمجموعة هو الإدارة التي يتخذها القائد لكل من أفكاره وأفكار الفريق. يتم تحديد الرغبة في مواجهة التحديات والمخاطرة من خلال إدارة الأفكار التي يمكن للقائد تنفيذها، والأهداف التي يوجه إليها جهوده، وعملية التدريب للمجموعة.

كما ذكرنا أعلاه، يتضمن الأداء العالي إدارة كل من السلوك العام، والسلوك الخاص، والأفكار، والعواطف لكل من المشاركين في الفريق.

1.1.4 إدارة انفعالات القائد وأعضاء الفريق

نلاحظ في كثير من الأحيان أن مشاعر القادة تستجيب لاحتياجاتهم أكثر بكثير مما تستجيب لاحتياجات الفريق: المسيرين على وشك الانهيار العصبي، أو الزفير، أو الغضب، أو الإحباط، أو النشوة، أو الاكتئاب إلى حد أنهم لا يستطيعون التحكم في عواطفهم التي تسيّرهم. على العكس من ذلك، إذا كنت تريد أن تكون قائدًا عالي الأداء يجب أن تكون المشاعر العامة هي تلك التي يحتاجها المشاركون حتى لا يكون أداءهم مشروطًا بشكل سلبي.

التوازن العاطفي هو مفهوم جَدَّاب نادرًا ما يتحقق في الممارسة من قبل أولئك الذين يقودون فرقًا عالية الأداء. إذا كان القائد لا يستمتع بعمله اليومي -مع ضغوط أكثر أو أقل- يصعب على الفريق تحقيق ذلك.

هناك حالات عاطفية تشكل خطورة كبيرة على كل من القائد والفريق وعليك توقعها ومعرفة كيفية تحويلها. الحالات العاطفية الخطيرة هي:

- النشوة.
- الانزعاج.
- الشجار.

النشوة هي حالة عاطفية شديدة، تبدو إيجابية، حيث يمر المرء بأحاسيس إيجابية ترتبط عادةً بإنجاز مهم جدًا أو غير متوقع. النشوة تلون كل شيء بالنجاح وتولد استنزافًا كبيرًا للطاقة. تمنع هذه الحالة تسجيل الطاقات والتحكم فيها، وبعد



انخفاض التنشيط من الصعب جدًا استعادة مستويات التنشيط المناسبة. الأداء العالي يسمح لنا بالاحتفال والاستمتاع بالنصر، لكنه لا يؤدي إلى النشوة، حيث إن انخفاض الطاقة المفرط وخطير، خاصة إذا تنافسنا في اليوم التالي.

يتدخل القائد كمنظم عاطفي؛ فهو يسمح بوقت من التنفيس العاطفي وتبديد الطاقات الشديدة، لكنه بعد ذلك يعيد توجيه الفريق من أجل خفض مستويات التنشيط، وتوقع التحدي التالي، وتجنب التآكل غير الضروري. القياس هو اختيار عاطفي غالبًا ما يرافقه القادة ذوو الأداء العالي بفرح في لحظات الإنجاز، دون أن ينجرفوا في إغراءات النشوة.

الانزعاج هو عكس النشوة، ويمثل حالة الاكتئاب الكامل للكائن: يكاد يكون الشخص بدون أي قوة رد فعل، بدون طاقة عاطفية، ونظرته موجهة نحو داخلية النفسية وعلى حدث ماضٍ (صادم) قد انتهى بالفعل. النشوة سلبية بسبب الإفراط والانزعاج، وكذلك بسبب نقص الطاقة العاطفية. في هذه الحالات، يجب على القائد إعادة توجيه طاقة الفريق بسرعة، ونقل الفكر من الماضي ووضعه على أهداف قصيرة المدى تجذب انتباه المتعاون. النشوة والانزعاج مرتبطان بالنتيجة أكثر بكثير من الأداء، ونتيجة لذلك، في لحظات رجحان النتيجة يكون ظهور بعض هذه الحالات العاطفية الخطرة أمرًا ممكنًا. من الضروري توقع بداية النشوة أو الانزعاج، ومحاولة منعهما، وإذا لزم الأمر التصرف بسرعة لإعادة توجيه الطاقة العاطفية.

حالة الغضب أكثر تعقيدًا؛ لأنها حالة عاطفية ذات مستويات عالية من الطاقة السلبية التي يتم إعادة توجيهها نحو شخص أعاق الإنجاز ويتصرف بشكل غير عادل، أو يتلقى معاملة وامتيازات مختلفة. يمكن توجيه الغضب إلى شريك، أو خصم، أو منافس، أو حتى القائد. إنه شعور يتجلى -في مناسبات عديدة- بشكل متفجر يمنعنا من تحقيق هدف آخر باستثناء تنفيس الشخص الذي يمر بذلك الشعور.

يجب على القائد أولاً وقبل كل شيء أن يسعى إلى عدم الشعور بالغضب وأن يعمل على حل نزاعاته أو خلافاته بأفضل طريقة يتوافق معها. في البيئة الرياضية، من الشائع جدًا العثور على مسيرين يعبرون عن غضبهم بشكل مستمر بسبب الخلافات مع قرارات الحكم أو بسبب ضعف أداء فرقتهم. من المهم أن يتذكر المدربون أنهم يؤثرون على الرياضيين طوال الوقت، وإذا فعلوا ذلك بدافع الغضب فسيكون من الصعب على الفريق تحقيق نتيجة جيدة.

يجدر التوضيح أن استخدام الصراخ أو رفع النغمة لتغيير السلوك يختلف تمامًا عن امتلاك سلوك انفجاري في جميع أوقات المنافسة على حافة الميدان.

يجب على القائد وأعضاء المجموعة ممارسة حل النزاعات سواء داخل الفريق أو مع المعارضين أو مع الحكام. يجب على المسير توقع كل هذه المواقف واقتراح بدائل حتى لا يفقد الفريق السيطرة أثناء الغضب. هذه الحالة العاطفية تضعف الأداء، وتشتت الانتباه، وتولد مظاهر مختلة.

1.2 مهارات القائد العالي الأداء

خلال هذه الوحدة، سنحاول تطوير المهارات أو القدرات التي يجب أن يكتسبها قائد عالي الأداء.

سنقوم بجولة حول المهارات المختلفة: الدور الشخصي للقائد، والمهارات الشخصية، والمراقبة المباشرة، والتسجيل، والرؤية، والمسافة التشغيلية.

1.2.1 مهارات التعامل مع الآخرين

المهارات التي يجب أن يمتلكها القائد العالي الأداء آخذة في الازدياد. من بين مهارات التعامل مع الآخرين سوف نسلط الضوء على ثلاث مهارات معقدة وحاسمة، ثم نتعمق فيها:

- التواصل.
- الحياد.
- إدارة الاستمتاع.

تمت كتابة وتطوير الكثير من الأفكار حول التواصل من حيث العلاقات الشخصية. تعتبر اللغة أعظم اختراع للبشرية بدون منازع فيما يتعلق بالتواصل.

يشيد بذلك البديهية رقم 1 من نظرية بول واتزلويك للتواصل البشري (1981، ص 50) حيث يذكر "استحالة عدم التواصل". التواصل بين الأشخاص هو جزء أساسي من النشاط البشري (كبالو، 2010، ص 1). نتواصل طوال الوقت، حتى بدون إرسال أي اتصال على ما يبدو. بهذا المعنى، يتمتع المسيرون بفرصة كبيرة لإضفاء الطابع الاحترافي على ملف الاستجابة الخاص بهم.

التواصل هو وسيلة الاتصال بالفريق، حيث يجب عليهم تدريب هذه المهارة بشكل مستمر وتعزيزها اعتماداً على الطلب المتغير للبيئة.

التواصل هو الوسيلة التي يجب على القائد أن يوجه بها أداء الفريق، ويسطر الأهداف، ويطبق التعزيزات، ويكافئ أو يعاقب، ويخلق سلوكيات معينة، ويحقق أعلى مستوى من إنتاجية المجموعة ويحقق أفضل مناخ جماعي.

التواصل هو المهارة الرئيسية وأفضل وسيلة للقائد. نظرًا لأنها تعتبر مهارة، فإنها تتطلب قراءة تفصيلية لمتطلبات البيئة، وبناءً على ذلك، تحليل مهارات الاتصال التي تم دمجها بالفعل لتقييم ما إذا كان ينبغي دمج شيء جديد. على أي حال، من المهم تدريب هذه المهارة بشكل دائم.

يتضمن الأداء العالي مطالب عالية تزداد بمرور الوقت ويتم تلبيتها من خلال الاتصال. نقوم بتفصيل بعض مهارات الاتصال المحددة التي تعتبر ضرورية للأداء العالي:

1. القدرة على إيصال رسائل واضحة ومباشرة.
2. القدرة على تحديد الأهداف.
3. القدرة على الإقناع الفردي والجماعي.
4. القدرة على قراءة البيانات.
5. القدرة على إعطاء الكلمة لبقية أعضاء الفريق.
6. القدرة على سماع رسالة الفريق.
7. القدرة على اكتشاف رسالة الفريق.
8. القدرة على فك شفرة الرسائل الموجهة للأجيال المختلفة.
9. القدرة على المكافأة والمعاقبة (مبادئ التعزيز).
10. القدرة على تقديم النقد.
11. القدرة على تلقي النقد.
12. القدرة على إبداء الرأي.
13. القدرة على طلب الملاحظات.
14. القدرة على توليد مقابلات شخصية فعالة.

15. القدرة على إنشاء اجتماعات جماعية فعّالة.

16. القدرة على المواجهة دون الوصول إلى المواجهة.

17. القدرة على حل النزاعات.

تنمية الاتصال وسيلة وغاية في حد ذاتها. عندما يكتشف القائد أنه من خلال مهارات الاتصال يمكنه تحسين أدائه وأداء الفريق، بالإضافة إلى النمو التواصلي وامتلاكه المزيد من الأدوات لفهم البيئة المعقدة التي يعمل فيه، فإنه يكرس نفسه بشكل حصري تقريبًا لتعزيز مهارات التواصل لديه ولدى المجموعة.

ذكرنا سابقًا من بين الإجراءات الرئيسية توقع الموقف والاتجاه. بدون تدريب اتصال كافٍ لتلقي إشارات من البيئة والفريق، وبدون أدوات واضحة لإنشاء الدورة التدريبية، يتم اقتطاع كلا الإجراءين الأساسيين للقائد. التدريب ليس اختياريًا، ولكنه شرط لا غنى عنه ومستمر ومتغير وصعب مثل بيئته.

ننتقل إلى المهارة الشخصية الثانية التي نعتقد أن القائد العالي الأداء يجب أن يديرها ويطورها باستمرار ألا وهي الحياد. من الصعب جدًا تحقيق هذه القدرة في اكتمالها، وفي جمعها طوال الوقت بين الشعور بالإنصاف الممنوح والمقبول. إن محاولة تقديم معاملة عادلة لجميع أعضاء الفريق، والحياد في التقييمات والتعليقات، والانفتاح على فرص التطوير هي خصائص تميّز القادة المحايدين.

يزداد تصور الفريق لحياد القائد وفقًا لـ (واينبرغ وجولد، 1996):

1. درجة التوافق بين تقييمات الرياضي/ المتعاون وتقييمات المدرب فيما يتعلق بمهارات ومساهمات الرياضي/ المتعاون في المواقف الملموسة.

2. الطريقة التي يعبر بها القائد عن وجهة نظره للمتعاون.

3. تصور الرياضي عما إذا كان القائد يساعده على أن يكون أكثر سعادة و / أو تحسين أدائه (ص 195).

تزيد هذه الإجراءات المحددة من إدراك الحياد والإنصاف لدى المشاركين في المجموعة. الحياد يفضل التزام وتقييد جميع أعضاء الفريق بعملية التدريب.

عندما يطور القائد إجراءات غير عادلة أو جزئية لصالح أعضاء معينين فقط فإنه يخاطر بتقليل الالتزام، الذي -في كثير من الحالات- يتضح فقط في عدم تحقيق الأهداف.

ننهي بمهارة يطالب بها ويطلبها الأداء العالي من قادتها في الآونة الأخيرة: إدارة الاستمتاع. لا يكفي أن يكون لديك أقصى أداء ولا يكفي لتحقيق أهداف نشاط ما لكي تكون دائمة. توجد دائمًا حاجة إلى مستويات عالية من التمتع اليومي.

هناك العديد من القادة الذين اعتادوا الاستمتاع بالنتائج الإيجابية فقط وينسون أن ينتجوا أفعالاً تزيد من الرضا عن كونهم جزءاً من الفريق ومتعة المهمة اليومية والتحديات التي يواجهونها. في أفضل الحالات، لا تحقق هذه الأنواع من القادة نتائج جيدة إلا على المدى القصير، ثم يرتفع معدل الدوران والإصابات داخل الفريق.

تنطبق الحاجة إلى تخطيط الأعمال التي تولد المتعة على أي مجموعة، ولكن بشكل خاص على الجيل واي Y والجيل زي Z. وُلدوا بين حقبة 1981 و2000، ويصنفون بالجيل واي Y؛ تتميز بأنها افتراضية، وصعبة، ومستقلة، ومشتتة. المسمون بمتعددي المهام؛ أسلوب ريادة الأعمال والموجه نحو النتائج. أولئك الذين ولدوا بين حقبة 2001 و2010 ينتمون إلى الجيل زي Z؛ هم المواطنون الرقميون، المفرطو التحفيز مع القليل من التفكير الرجعي. قادة المستهلك، يطلق عليهم اسم مستقلين، ومتعاونين، ونافدي الصبر، ومبدعين (بانكو غاليسيا، 2014).

تم تطوير كلاهما عن طريق النقر فوق الزر "أعجبني" ويستخدمان لمبادلة ما لا يعجبهما بشيء أكثر جاذبية.

يجب أن تولد عملية القيادة متعة في كل من القائد والفريق. لهذا نوصي بما يلي:

1. تخطيط تسيير تحمّل التوتر.
2. تخطيط تخفيف التوتر.
3. خلق إجراءات التماسك الاجتماعي في الفريق.
4. مكافأة الأداء والجهد وليس الإنجاز فقط.
5. توقع المواقف المعقدة للغاية للفريق.
6. تحفيز التمتع خارج العمل.
7. وجود قنوات اتصال مفتوحة وواضحة.
8. توليد اتصالات إيجابية واستباقية.



9. عرض قدوة إيجابية للتطور.

10. للتفاعل مع الناس ليس فقط مع المتعاونين/ الرياضيين.

المتعة في كل جلسة يومية هي مؤشر يجب على القائد العالي الأداء وضعه في الاعتبار، ووجب عليه إدارته. الاستمتاع يعني النمو، والشعور بمزيد من التمكين، وعدم المعاناة من عبء الإجهاد اليومي، ووجود قنوات اتصال مفتوحة لحل النزاعات. إنه أيضًا الوقود الفردي والجماعي الرئيسي الذي يسهل استيعاب التقنيات الجديدة، ويفضل الالتزام بإستراتيجياتنا ويلتزم بمستويات عالية من الطاقة لخدمة تحقيق الأهداف.

1.2.2 المهارات الشخصية

ترتبط المهارات الشخصية ارتباطًا مباشرًا بإدارة الفريق، في حين ترتبط المهارات الشخصية بالإدارة الذاتية للقائد. بعد ذلك، سوف نركز على ثلاث مهارات شخصية نعتبرها أكثر صلة:

1. الحديث الذاتي الإيجابي.

2. تنظيم التفعيل.

3. مرونة الانتباه.

سنبدأ بالحديث الذاتي الإيجابي. سنعرّفها على أنها الحوار الذي يجريه كل شخص مع نفسه. عندما تكون مثالية فإنها تحترم التعاقب، وتتجنب الشروط المطلقة، ولا تركز بشكل مفرط على ما يفكر فيه الآخرون. إذا كنت تتجنب التفكير في الكوارث أو حالات التنفيذ الفاشل فإن الحالة العاطفية للقائد ستكون بالتأكيد أكثر استقرارًا وتسلية ومستعدة لإدارة الضغط الذي تفرضه عليه المنافسة أو التحديات بشكل صحيح؛ لذلك فإن مطلب الأداء العالي هو أن يقوم القادة بتدريب وتثقيف حديثهم الذاتي.

عندما يفسر الفرد الحافز الخارجي على أنه تهديد يحدث الهجوم أو الهروب. كلا الإجراءين يستجيب للأنماط التلقائية والأولية لمعالجة المعلومات، وهما مكلفان للغاية للأداء العالي. في الأداء العالي، يمكن أن تظهر العديد من المحفزات على أنها مهددة ومن الضروري اللجوء إلى الطريقة التفصيلية لمعالجة المعلومات، والتي تولد قراءة أكثر انعكاسًا للمحفز والتحدي وعواقبه المحتملة. يمكن للقائد استخدام طريقة تفسير الواقع هذه لمعالجة نزاعاته الداخلية، وبالتالي يمكن تجنب لوم الذات أو اللوم من نتيجة سلبية أو عمليات تنفيذ فاشلة.



يمكن أن يكون الارتجال أو الهجوم أو الهروب بديلاً عرضياً في الأداء العالي، ولكنه لا يمثل أبداً طريقة لمعالجة المعلومات وقراءة الواقع. لكي يظل القادة في مستوى أداء عالٍ يجب عليهم ممارسة حديثهم الذاتي حتى يصلوا إلى حالة من الاستقرار والتفائل تتيح لهم الاستمتاع بالأنشطة اليومية للقائد.

تتطلب المهارة الشخصية الثانية أيضاً الكثير من التدريب وهي ذات أهمية أساسية للتطور الإيجابي في أوقات التوتر (في المنافسة أو التعامل مع النتائج السلبية غير المتوقعة). هذه القدرة هي تنظيم التنشيط: "بطريقة ما، شيء يحتاجه الشخص، أو رغباته أو أسبابه - يضعه في حالة تنشيط، أي أنه يحركه، سواء كانت هذه الحركة داخلية أو خارجية" (فالديس كاسال، 1998، ص 128). في هذا السياق، نشير إلى القدرة التي يجب أن يمتلكها القائد لتوجيه مستويات التنشيط المعرفي طوعاً بحيث تكون حكيمة ولا تضعف الأداء.

في كثير من الأحيان، نلتقي بالعديد من القادة المفرطي النشاط وغير القادرين في المواقف العصبية على خفض مستوى التنشيط المعرفي لديهم وتكوين ملف استجابة متفجرة.

يجب توضيح أن تنظيم التنشيط لا يعمل فقط على تقليل التنشيط المعرفي ولكن أيضاً على زيادته. على الرغم من أنه من الأكثر شيوعاً العثور على تنشيط مفرط إلا أن قلة التنشيط المعرفي شائعة في حالات التعب الجسدي وقلة الشفاء القريب من لحظات التعب، وفي كبار السن.

اليوم، تتوفر مجموعة متنوعة من تمارين تنظيم التنشيط، إما العضلات بالعقل وإما بالعقل إلى العضلات؛ حتى أن هناك تطورات تكنولوجية (مثل أدوات التقييم الحيوي). من الضروري أن يقتنع القائد الذي ينوي الأداء بأداء عالٍ بالحاجة إلى تنمية مهاراته بنفس الصرامة التي يقوم بها للفريق. وإلا فإن أي مبادرة ستكون عقيمة.

أخيراً، مرونة الانتباه هي المهارة الثالثة. يشير إلى قدرة القائد على التحكم في اتجاه انتباهه. في مناسبات متكررة جداً، نجد قادة لا يستطيعون تبرئة أنفسهم: ينصب اهتمامهم في بؤر داخلية؛ مما يمنع تمامًا أو جزئياً الاتصال والتطور الطبيعي مع البيئة المباشرة.

تحدث هذه المواقف عادة في لحظات بعد النتائج السلبية أو الأخبار غير المتوقعة أو التغييرات المفاجئة سواء في البيئة أو الفريق.

يتم تحديد الأداء العالي -من بين خصائص أخرى- من خلال القدرة الانعكاسية في الأوضاع السلبية. ليس لدى القائد الكثير من الوقت لمراجعة الوضع الماضي. لا تساعد العودة إلى شيء ما عدة مرات على عكس الموقف أو استعادة مستويات الأداء



المتوقعة. تسمح المرونة المتعمدة للقائد بالتخلي عن مخاوفه وعيش حياة خارج العمل وفقًا لما هو متوقع في بيئته. عكس ذلك، فإن التدهور لا يحدث فقط في مكان العمل ولكن أيضًا خارج العمل.

المرونة المتعمدة هي مهارة تتطور وتجلب العديد من الفوائد؛ فهي تتيح لك الاحتفاظ بتركيز مختلف وتحقيق أقصى استفادة من كل منها.

نرى أن الأداء العالي يتطلب كلاً من الفريق والقائد، وأن التحدي الذي يواجهه المسير هو التدريب ليكون مدربًا أفضل.

1.2.3 المراقبة والتسجيل

إدارة الأفراد - القيادة نفسها - هي أمر غير ملموس لا تكون طرقه وأساليبه - في كثير من الحالات - واضحة؛ لذلك، من الصعب تحديد المستوى الفعلي لتأثير القائد: لا نعرف ما هي الإجراءات الملموسة التي تم اتخاذها في إطار القيادة، وما هو تأثيرها.

يتطلب الأداء العالي قيادة أكثر واقعية، سواء فيما يتعلق بالفريق أو فيما يتعلق بمهام القائد: هناك حاجة إلى البيانات والسجلات التي تسمح بتصوير الخطط الملموسة وإجراءات المجموعة والنتائج وأداء كل عضو. يتيح ذلك للمسير والمتعاونين تقييم تأثير كل إجراء يتم تنفيذه، وبهذه الطريقة، يمكن معرفة الاختلافات أو أوجه التشابه المرتبطة بقيمة التدابير المنفذة.

السعي إلى أن تكون جميع المعلومات المتعلقة بإدارة الفريق في ذاكرة القائد يتعارض مع أساسيات الأداء العالي. بدون ملاحظة وبدون تسجيل تُهدر وتبلى تمامًا إدارة الشخص المسؤول. يجب أن يقوم القائد التالي المسؤول عن الفريق بجمع الحكايات المسجلة لمحاولة فهم الطريقة التي نجحت أو لم تنجح. من الضروري تخطيط إدارة الأفراد، وتسجيل الإجراءات التي تم تنفيذها، وتقييمها، وتحديد الإجراءات التي يتم الحفاظ عليها والتي يتم تغييرها في المستقبل القريب.

نكرر مرة أخرى: الأداء العالي يتطلب الكثير والكثير.

يوجد حاليًا العديد من الأساليب والأجهزة التكنولوجية التي تسهل المراقبة المباشرة وتسجيل تصرفات الفريق والقائد. تساعد تطبيقات الهاتف المحمول، والبرامج، والسجلات الفنية، والأدوات التكنولوجية المختلفة على تحويل القيادة إلى سلسلة من الإجراءات المخططة، والمنهجية، والملموسة في خدمة أقصى أداء للمجموعة.



1.2.4 الرؤية ومسافة التشغيل عند القائد العالي الأداء

في نهاية جولة مهارات القائد نجد أكثر المهارات الهندسية لإدارة الأفراد. تشكل المسافة التشغيلية والرؤية للقائد نقطة مركزية في تنفيذ القيادة.

تعد مسافة الاتصال بين المسير وأعضاء الفريق عاملاً مهمًا يجب مراعاته. يختار بعض القادة أن يكونوا على رأس الفريق، ومن هذا المنصب، يتحكمون في كل إدارة وتطوير كل عضو في الفريق. تضمن هذه المسافة الوصول الفوري إلى إنتاج الفريق، ولكنها في كثير من الحالات تمنع نمو المشاركين. في بعض الأحيان، يكشف وضع المرء نفسه فوق الآخرين عن مخاوف القائد، ويمنع التطور الصحيح للفريق. الأداء العالي لا يتحمل حدوث هذه المسافة لفترة طويلة.

هناك قادة آخرون يختارون توفير مساحة من الاحتمال في العلاقة مع الفريق بالابتعاد عنها. المسافة المفرطة خطيرة مثل عدم وجودها، وتظهر المسافة الكبيرة عدم الاهتمام، وتولد القلق وعدم اليقين في أعضاء المجموعة. الحضور هو ما يتطلبه الأداء العالي.

لذلك، وبناءً على ما سبق، نوصي بأن يكون القائد قريبًا من الفريق. ومن هذا المكان، نقدر اللحظة ليقترّب أكثر أو يأخذ مسافة أكبر.

يُقترح، في بداية القيادة، أن يكون القائد مرئيًا للغاية من أجل تنفيذ ثقافة الأداء العالي، وتحديد الأدوار وتعيينها، وبناء قواعد الفريق للتعايش الداخلي. بعد ذلك، مع مرور الوقت، يجب على المدير إعطاء مساحة أكبر لمساعديه أو فريقه الفني حتى يأخذوا مكانة بارزة وبالتالي يتحوّل إلى شخص غير مرئي.

في الفرق العالمية التقنية وكبار السن -بعد فترة أولية- تصبح القيادة عمليًا دورًا غير مرئي ويختار القادة تطوير قيادة تشاركية أكثر وتبني دور الميسر.



المراجع

- بنك غاليسيا (2014). مجموعة أدوات "إدارة التنوع". برنامج التدريب على إدارة العمليات.
- كبالو، ف. (2010). دليل تقويم وتدريب المهارات الاجتماعية. إسبانيا: إسبانيا: القرن الحادي والعشرون من إسبانيا Editores S.A.
- دي دييغو، س؛ ساجريدو، سي (1992). العب مع مزية. مدريد: تحالف التحرير.
- دوسيل، ج. (2004). علم نفس النشاط البدني والرياضة. مدريد: ماكجرو هل / إنتراميركانا دي إسبانيا ، S.A.U.
- مارتن، ج. (2008). علم النفس الرياضي. دليل عملي للتحليل السلوكي. مدريد: بيرسون إديوكيشن س. أ. Pearson Education S. A.
- م، فالديس كاسال (1998). الشخصية والرياضة. برشلونة: منشورات INDE.
- واتزلويك بي، بيفين جي وجاكسون إس (1981). نظرية التواصل البشري. التفاعلات والأمراض والمفارقات. برشلونة: هيردر. الطبعة الثانية.
- واينبرغ، آر، وجولد، د. (1996). أساسيات علم النفس الرياضي والتمارين الرياضية. برشلونة: اربيل.