

أبعاد القيادة العالية الأداء

المقدمة

سنركز في هذه الدورة بشكل خاص على أبعاد القيادة العالية الأداء. تشير الأبعاد إلى حجم مهمة القائد ونطاقها وطولها؛ تعطيها معنى و تُوَظِر مهامه.

القائد الذي يحترم نفسه في الوظيفة يجب أن يدير نفسه وفقًا للترتيب الذي تحدده هذه الأبعاد. الأبعاد توجه وتؤطر تأثير القائد. من السهل -وفي الوقت نفسه خطر جدًا- أن تحاول تطوير سلسلة من الإجراءات تبدو في خدمة الفريق ظاهريًا ، ولكنها تفتقر إلى الوضوح والتأثير والانتماء فيما يتعلق باحتياجات الفريق ووضعها الخاص.

تدعو الأبعاد القائد، وتجبره إلى حد ما على اتخاذ مسار معين لقيادة فريقه نحو الأداء العالي. ومن ناحية أخرى، يتم ترتيبها بناءً على أولويتها للمنظمة، والتي تحدد أولويات القائد.

الأبعاد الثلاثة للقيادة العالية الأداء هي:

1. الإنتاجية.
2. مناخ المجموعة.
3. تنمية الفرد.

هذه الأبعاد الثلاثة تأمر القائد وتسمح له بتحديد أفعاله وتسهيل تشخيص النزاعات التي يجب عليه حلها بشكل دائم. هل الصراعات لها علاقة بالإنتاجية، أو مناخ الفريق، أو بالتنمية الفردية لبعض المتعاونين/ الرياضيين؟

أولئك منا الذين يكرسون أنفسهم ليكونوا مستشارين رياضيين وتنظيميين من تخصصنا، وهو علم النفس المطبق على الرياضة، عادة ما يتم استدعاؤهم لحل المشكلات المرتبطة بهذه الأبعاد. مهمتنا هي توفير الأدوات للقادة لتحقيق ذلك:

- يقوم الفريق بتحسين أدائه ويمكنه تحقيق نتائج أفضل.



- يتم حل الخلافات الشخصية بين أعضاء الفريق أو بين أعضاء الفريق والقائد.
- استعادة بشكل تحفيزي بعض المتعاونين/ الرياضيين الذين فقدوا الحافز ومستويات طاقتهم منخفضة ومتقلبة.

الأبعاد الثلاثة للقيادة المذكورة أعلاه تميز أعمالنا المهنية.

يعرف العديد من القادة أنفسهم بناءً على إتقانها لبعده معين. يعتبر البعض جيدًا جدًا في تحقيق عوائد عالية وتحقيق نتائج جيدة، كما يُنظر إلى الآخرين على أنهم قادرون جدًا على تجميع فرق رائعة في ظروف مناسبة. تحظى مجموعة ثالثة من القادة بتقدير كبير للطريقة التي يحافظون بها على مستوى عالٍ من التحفيز لدى جميع أعضاء فريقهم. يتطلب الأداء العالي من القادة ألا يتفوقوا في إتقان بُعد واحد، بل أن يكون لديهم فهم شامل لتطور الأبعاد الثلاثة.

سيسمح العلاج المناسب والمنسق للأبعاد بتمكين الفريق وكل الرياضيين من تحقيق أداء عالٍ. بعد ذلك سنعمل على تعميق كل بُعد من الأبعاد لمعرفة مكوناته والإجراءات التي تعززه، وسنقدم بعض الاقتراحات لإضفاء معالجة مناسبة.

2.1 الإنتاجية

تشير إنتاجية الفريق إلى المستوى النهائي للأداء الذي يمتلكه الفريق بناءً على الموارد التي يمتلكها. بشكل عام، لا ترتبط الإنتاجية بالأداء النهائي فحسب، بل ترتبط أيضًا بالنتائج المحددة التي يحققها الفريق. في هذا المثال، ومن خلال نهجنا، تشمل الإنتاجية كلاً من الأداء والنتائج التي حصل عليها الفريق.

الإنتاجية هي البعد الرئيسي للقيادة، إلا أنها ليست بالضرورة الأبسط. إن مستوى التعقيد في إدارة هذا البعد مرتفع. قد يكون للقائد شخصيات جيدة جدًا، مع متعاونين ذوي قيمة كبيرة، لكن لا يستنتج من هذا أن إنتاجية المجموعة أمر رائع. أين المفتاح إذاً لجعل الفريق عالي الإنتاجية ككل؟

أنشأ إيفان شتاينر (1972)، كما ورد في واينبرغ وجولد، 1996 ص. 197-198) نموذجًا لإظهار العلاقة بين القدرات الفردية أو موارد الفريق والطريقة التي يتفاعل بها أعضاؤه. يتم تمثيل هذا النموذج بالمعادلة التالية:

الإنتاجية الفعلية = الإنتاجية المحتملة - الخسائر الناتجة عن عمليات المجموعة الخاطئة



يقترح نموذج شتاينر أن الإنتاجية الفعلية للفريق لن تتوافق عادةً مع إنتاجيته المحتملة. فقط عندما يستخدم الفريق موارده المتاحة بشكل فعال لتلبية متطلبات المهمة ستقترب إنتاجيته الفعلية أو أداؤه من الإنتاجية المحتملة. على وجه التحديد، يكون الأداء الفعلي للمجموعة دائمًا تقريبًا أقل بكثير من إنتاجيتها المحتملة بسبب عمليات المجموعة المعيبة. في حالة الفريق، تشير عملية المجموعة إلى التفاعلات المعقدة التي تساعد الفريق على تحويل موارده الفردية إلى تنفيذ جماعي.

هناك نوعان من الخسائر بسبب عمليات المجموعة المعيبة: فقدان الحافز وفقدان التنسيق. يحدث الأول عندما لا يبذل الفريق جهدًا بنسبة 100% ليشعر أن أعضاء الفريق الآخرين يمكنهم تحمل الوزن الكامل. يحدث فقدان التنسيق عندما لا يكون هناك اقتران بين الشركاء أو عندما يتم استخدام إستراتيجيات غير فعالة (واينبرغ وجولد، 1996، ص 197).

"تسمى الظاهرة التي يبذل فيها الأشخاص في مجموعة أو فريق أقل من 100% من الجهد بسبب فقدان الحافز" الإهمال الاجتماعي" (واينبرغ وجولد، 1996، ص 201).

ما الذي يسبب عدم الاهتمام الاجتماعي؟

- الاعتقاد بأن الزملاء أقل حماسًا وبالتالي سيبدلون جهدًا أقل.
- الشعور بأن العمل الجاد لن يجلب لهم الكثير من التقدير؛ لأنهم فقدوا داخل الفريق ولم يتم تقييم جهودهم.
- الشعور بأنه ليس من الضروري بذل جهد؛ لأن أقرانهم سيعوضون النقص.
- الاعتقاد بأنهم يستطيعون "الاختباء" داخل الفريق وتجنب النتائج السلبية لعدم بذل قصارى جهدهم (واينبرغ وجولد، 1996، ص 202).

نرى بعد ذلك أن البعد الأولي للقيادة له تعقيد لا يتعلق فقط بالحصول على الحد الأقصى من الأداء من كل عضو في الفريق، ولكن أيضًا بتحقيق قدر أكبر من التنسيق بين الجميع. تنطوي هذه المهمة على مستوى عالٍ من الصعوبة التي تتطلب توجيهًا محددًا ومهنيًا حتى لا ينتهي الأمر بتكوين فرق منتجة على ما يبدو بمستويات عالية من عدم الاهتمام الاجتماعي.

من أجل البدء في توجيه القائد الذي يريد أن يقود فريقه نحو الأداء العالي على وجه التحديد، نبدأ بتقديم ثلاثة مفاهيم مركزية لإدارة الإنتاجية:



1. الأدوار.
2. الأهداف.
3. التعزيزات.

يجب أن يعرف القائد كيفية إدارة هذه المفاهيم الأساسية الثلاثة بأفضل طريقة حتى يتمكن فريقه من تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية. الإنتاجية هي الهدف الرئيسي الذي من أجله توظف المنظمة قائداً، وتطلب منه الإنتاجية، كما تطلب منه توجيه كل موظف/ رياضي نحو الأداء العالي وأفضل النتائج الممكنة.

توفر المنظمات موارد قيّمة للقائد في كثير من الأحيان، ولكن الإدارة غير الفعالة تولد مستويات إنتاجية متقلبة للغاية، بعيداً عن المستويات المتوقعة، مع عدم إدراك الكثير من القلق الاجتماعي داخل الفريق.

2.1.1 فلسفة الأداء العالي

الأداء العالي له خصائصه وفلسفته الفريدة، وغالبًا ما يخطئ الناس في الأداء العالي لتحقيق نتائج رائعة. يتخطى الأداء العالي النتائج، ومن المهم أن يكون القائد على دراية بالأسس التي يركز عليها، يبني ثم يقف من أعلاها.

إن خصمنا الرئيسي في الأداء العالي هو نفسه: يتنافس الفرد مع نفسه طوال الوقت ويسعى إلى تجاوز حدود طاقته الخاصة؛ لأنها لا تكفي للتغلب على خصم اللحظة تلك. النتيجة مهمة، ومع ذلك لا تشكل المؤشر الوحيد للأهمية. للسعي نحو الأداء العالي من المهم للغاية أن يكون لديك أداء ونتائج مختلفة محددة بوضوح لإدارة كل موظف/ رياضي.

يشير التحسين الدائم، المرتبط بالأداء العالي، إلى أنه يجب على القائد أيضًا دمج هذه الفلسفة، والسعي إلى زيادة أدائه وتحسين ملف استجابته.

مزية أخرى بارزة للأداء العالي هي بذل جهد بنسبة 100% في خدمة تحقيق الهدف. لا شيء يتم اختباره أو بنصف القوى. يتطلب الأداء العالي تعلّم استخدام 100% من الطاقة المتاحة للإنجاز والنمو. بالإضافة إلى ذلك، فإن الأمر الأكثر تعقيدًا هو الطلب على استعادة الطاقة بشكل فوري تقريبًا: فالأداء العالي لا يعني وضع كل شيء، ولكن معرفة كيفية توليد الطاقة واستعادتها بسرعة. لتحتمل هذا التصنيف يعني مراعاة إجراءات التعافي جسديًا وعاطفيًا.



هناك عامل عقلي بحث يميز أولئك الذين يتمتعون بأداء عالٍ: التسامح العالي للإحباط. الفرد ذو الأداء العالي لا يسقط، وإذا سقط ينهض بسرعة. المثابرة والثبات يحدّدان الأداء العالي بشكل كامل. خلف قصص الشخصيات العظيمة سنجد بالتأكيد العديد من الإجراءات الفاشلة والعديد من المزالق التي تم التغلب عليها. الطريق إلى الأداء العالي ليس بالأمر السهل، فهو يمثل العديد من الصعوبات؛ بدون تحمّل عالٍ للإحباط والمثابرة من المستحيل تخطّيها؛ لذلك، من الضروري تغذية الأنا بالإنجازات، وكذلك أيضًا بالمحاولات. التطور النفسي -في كثير من الحالات- أكثر أهمية من نقطة الوصول.

السمة الأساسية الأخرى للأداء العالي هي التعمّد على المواقف العصيبة. وبهذه الطريقة يمكن للرياضي الحصول على جميع موارده في المواقف المعقدة والحاسمة وتأثيرات الجمهور، ولا يتدهور أدائه على الأقل. يتطلب الأداء العالي قدرًا كبيرًا من الاتساق في الانتباه بحيث لا تؤدي جميع عوامل التشتيت الداخلية والخارجية إلى تحويل التركيز أو ضعف الأداء.

أخيرًا، هناك جانب لا يبرز دائمًا، لكنه ليس لهذا السبب. يمتلك اللاعب/ المتعاون ذو الأداء العالي أسلوب إسناد داخلي، ماذا يعني ذلك؟

هذا يعني أنك تنسب إنجازاتك وأدائك إلى مجهودك، ونظامك التدريبي، وتطوير مهاراتك الجديدة، وإلى جميع قدراتك الشاملة؛ لذلك، إذا كان الرياضي الذي يحصل على نتيجة إيجابية ينسب النجاح إلى عوامل داخلية فإن ذلك لا يزيد من دافعه فحسب، بل يزيد أيضًا من النجاح في العروض المستقبلية (دوسيل. 2004، ص 136)

لا يعزوها الرياضي لأسباب خارجية؛ أي قلة أداء المنافس، وظروف الطقس، وحكّام الرياضة. وبنفس الطريقة، فإنهم يعرفون أن العوامل الخارجية مؤثرة، ولكن ما يحدد النتيجة هو تطوّرهم ونموهم الداخلي.

باختصار، يتم تطوير الأداء العالي على أساس التغلب، والتحسين الدائم، والمنافسة مع الذات، و100٪ من الجهد في خدمة تحقيق الأهداف والتسامح العالي للإحباط، والتعود على الإجهاد، والاتساق المتعمد، والإسناد الداخلي للأداء.

2.1.2 تعريف الأدوار وتعيينها وتوليها

بعد تقديم وتحديد الإنتاجية، وإظهار الصعوبات والتعقيد التي تتطلبها إدارتها، ومعرفة فلسفة الأداء العالي سنبدأ في توليد إنتاجية الفريق. سنقدم مبادئ توجيهية لتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة الفردية والجماعية، بدءًا من إدارة الأدوار.



الدور -حسب التعريف- هو الدور الذي يتم تعيينه للفرد للعبة داخل الفريق. لتبني دور داخل الفريق من الضروري أن يشرح القائد بوضوح للرياضي / المتعاون ما هو متوقع منه وكيفية تحقيقه؛ أي التوقعات التي يمتلكها القائد فيما يتعلق بالدور الذي سيقوم به الفرد ويتبناه على وجه التحديد (دي ديبغو وساغريدو، 1992، ص. 226).

"يتكون الدور من مجموعة السلوكيات المطلوبة أو المتوقعة من الأشخاص الذين يشغلون منصبًا معينًا داخل الفريق" (واينبرغ وجولد، 1996، ص. 190).

مهمة القائد أساسية في هذه الحالة. يجب أن يكون تعريف الدور واضحًا ودقيقًا وسلوكيًا، ولا يمكن أن يكون غامضًا. يجب أن يولي القائد اهتمامًا خاصًا عند تحديد نطاق الدور المتوقع من عضو الفريق. يجب أن يكون التفسير دقيقًا وحصريًا في نفس الوقت. لا يمكن تفسيره كما لو كان يتوافق مع دور مجموعة أخرى؛ لأن التعريف في هذه الحال، سيكون سيئ الأداء. تذكر طلب الاتصال للأداء العالي المذكور في الوحدة السابقة).

إن دور ومسؤولية القائد هو تحديد الأدوار والوظائف التي يتعين القيام بها داخل فريقه. يجب أن يمنح القائد امتياز تحليل الدور وتعريفه على تفضيلات الشخص الذي يؤديه. يجب أن يتدرب المتعاون لتطوير المهارات وتغطية جميع متطلبات الدور.

تتكون الخطوة التالية من توصيل هذا الدور لكل عضو في الفريق بعد تحديد الأدوار. هذا المثال مهم؛ لأنه يتطلب كفاءة تواصلية من القائد، وقبل كل شيء، الصدق والصراحة لتكون قادرًا على مواءمة التوقعات مع كل عضو في الفريق.

بعد أن يقدم القائد الوظائف التي سيؤديها كل عضو في الفريق يكون ملزمًا بالتحقق من التفسير الصحيح وقبول الحدود من قبل المتعاون/ الرياضي.

عندما يكون عضو الفريق واضحًا بشأن دوره داخل الفريق، ولا توجد شكوك حول دوره، سيكون القائد هو الذي يوفر الدعم اللازم حتى يضطلع المتعاونون / الرياضيون بدورهم بشكل كامل ومستمر، حيث يكون فقدان الإنتاجية أكثر وضوحًا في الافتراض المتقطع والاضطلال الجزئي للدور. يكون الافتراض متقطعًا إذا تم افتراضه في بعض اللحظات وليس في حالات أخرى. من ناحية أخرى، يكون الافتراض جزئيًا عندما يتم تنفيذ جزء من الدور، وهو أكثر المهام متعة، ولا يتم تنفيذ المهمة الأقل جاذبية. يجب أن يضمن القائد تحقيق كل وظيفة داخل الفريق.

التفاصيل غير الثانوية والتي يمكن أن تجعل من الصعب تولي الدور هي الأهمية أو الحالة التي يعزوها القائد لكل وظيفة معينة. في الفرق العالية الأداء تكون جميع الأدوار مهمة، سواء تلك التي تتمتع بالدعم العام وتلك التي يتم إجراؤها من عدم الكشف عن هويته. إذا كان القائد يفهم في وقت إنشاء الأدوار أن هناك أدوارًا ثانوية، فلا يكاد أعضاء فريقه يرغبون في قبول القيام بأشياء أقل أهمية أو غير مهمة.

تتمثل الخطوة الأخيرة في إدارة الأدوار في ضمان أداء الدور على مستوى مهارة مناسب. يمكن للعضو فهم الدور بوضوح، ويمكنه توليه بالكامل، ولكنه قد لا يعرف كيفية القيام به، أو يعرف كيفية القيام به جزئيًا فقط، أو يواجه صعوبة في القيام به في المواقف العصيبة. مقابل ذلك، إذا لم يتم دمج المهارة، يجب على القائد العمل على تحسين الأداء بأهداف أداء لعضو الفريق هذا.

يدير القائد الإنتاجية من خلال وظائف الفريق من خلال المهام التالية: تحديد الأدوار بشكل شامل، وتوصيلها بوضوح، والتحقق من أن كل عضو في المجموعة يفهمها، وتحديد الأهمية لكل من أدوار الفريق، ودعم الافتراض الكامل والمستمر للدور، ويرافقه مع أهداف الأداء التي تضمن المستوى المتوقع من المهارة.

نؤكد أن القائد يدير إنتاجية الفريق من خلال الأدوار الفردية، مع الاهتمام بثلاثة جوانب مركزية لأدوار الفريق: معرفة ما يجب القيام به بوضوح، والرغبة في القيام بذلك، ومعرفة كيفية القيام بذلك. المعرفة والسلوك والمهارة على التوالي.

2.1.3 مبادئ تحديد الأهداف

يوجه تحديد الهدف بشكل أساسي جهد وانتباه أعضاء الفريق. في الوحدة السابقة، قمنا بتطوير مبادئ تحديد الأهداف والأخطاء الشائعة التي يجب أن يضعها القائد في الاعتبار؛ لأن هذا هو المكان الذي تظهر فيه خسائر الإنتاجية (بسبب الأهداف السيئة التحديد). بعد ذلك، سنقوم بتعميق الجوانب المركزية التي تؤدي إلى العجز الإنتاجي فيما يتعلق بالأهداف.

الخطأ الأكثر شيوعًا هو عدم وجود أهداف أداء لكل عضو في الفريق. غالبًا ما تكون الأهداف المحددة جماعية ومرتبطة بنتائج الفريق، ولكنها تهمل تطوير وتنفيذ الأهداف الفردية والأداء.

لهذا السبب، يجب أن تراعي البنية التحفيزية التي يطورها قائد عالي الأداء أربعة أنواع من الأهداف:

1. مجموعة أهداف النتائج.

2. أهداف أداء المجموعة.

3. أهداف النتائج الفردية.

4. أهداف الأداء الفردي.

يمكننا تمييز فئة الأهداف عن الضمائر ماذا وكيف: أهداف النتائج تجيب عن السؤال: ما الذي تريد تحقيقه في مجموعة وبشكل فردي؟ بدلاً من ذلك، تجيب أهداف الأداء عن السؤال: كيف تحقق ذلك، ونوع المهارة المطلوب تطويرها، والطريقة التي يجب القيام بها لتحقيق النتائج المرجوة؟

يكن الخطأ الشائع في تحديد أهداف النتائج فقط دون مصاحبة أهداف الأداء. التركيز فقط على تحقيق النتائج يزيد من القلق لدى الرياضي ويفضل حالة انسداد أو انفجار في المواقف. في حين أن النتيجة هي الهدف المنشود لكل من الموظفين والفريق ككل، فهي لا تعتمد عليهم فقط؛ إذ تؤثر العديد من العوامل الخارجية التي لا يمكن التحكم فيها بشكل كبير على تحقيق النتيجة. إذا كان كل انتباه الفريق ينصب على هدف خارج عن السيطرة ولا يعتمد على مستوى تنفيذه فإن العواقب العاطفية هي عدم اليقين، والأرق، والكثير من القلق.

يوجه هدف الأداء انتباه وجهود أعضاء الفريق إلى تطوير مهارة أو تقنية تعتمد عليهم حصراً. دعونا لا ننس تفاصيل الاسم، وهي ليست بسيطة، ويمكن أن تمر دون أن يلاحظها أحد: نتحدث دائماً عن الرياضيين ذوي الأداء العالي لا الرياضيين ذوي النتائج العالية. يجب أن يكون تركيز القائد على الأداء الفردي والجماعي لتحقيق نتائج رائعة.

تلخيص، إذاً الخطأ الرئيسي الذي يرتكبه القادة في إدارة الإنتاجية من خلال الأهداف يكمن في الغياب الكلي أو الجزئي لأهداف الأداء الفردية والجماعية.

يجب أن تكون أهداف الأداء محددة، وملموسة، وسلوكية، وقابلة للقياس، ومنقولة من الإنجاز. الشخصيات البارزة في جميع المجالات تعمل باستمرار على تطوير وتعزيز أدائها مع تحديات جديدة على مستوى المهارات والقدرات.

الأخطاء الشائعة الأخرى هي عدم وجود تقييم للأهداف وعدم تكييف الأهداف. لنبدأ بنقص التكييف.

يحدد القائد أهداف الأداء، لكن قدرة الاستيعاب لكل عضو في الفريق والعوامل المختلفة الخارجية للمتعاون / الرياضي يمكن أن تؤثر على الأهداف؛ مما يجعلها مستحيلة أو بسيطة للغاية. القائد هو المسؤول عن إجراء التعديلات اللازمة لجعل الهدف ممكناً وصعباً في نفس الوقت. الهدف ذو الجهد المنخفض هو عكس التدريب؛ بالإضافة إلى أنه يولد الملل ولا يشجع استثمار 100% من الجهد. بدلاً من ذلك، فإن الهدف المستحيل يحبط ويولد إحساساً كبيراً بالعجز.



يرتبط الافتقار إلى تقييم الأهداف بشكل أساسي بالاعتقاد بأن الطريقة الوحيدة لتقييمها هي من خلال تحقيق النتائج. هذا القياس وثيق الصلة بأهداف النتائج، ولكن ليس بأهداف الأداء. هذه تتطلب أهدافاً سلوكية جزئية، موصوفة بشكل شامل، تسمح بتصوير تقدم كل متعاون/ رياضي.

التقييم هو ما يجعل من الممكن تقييم ما إذا كانت عملية تنمية الموارد تفي بمهمتها. الخطأ المرتبط بتقييم الأهداف هو تكرار التقييم.

يتطلب الأداء العالي التقييم قبل وأثناء وبعد. هذا هو سر القيادة عن قرب، وهو أسلوب القيادة الأكثر ارتباطاً بالأداء العالي. بهذا المعنى، يجب علينا إعادة تفسير دور التقييم.

التقييم في حد ذاته ليس حدثاً نهائياً أو حاسماً، إنه قياس يخبرنا ما إذا كنا نسير في المسار المتوقع؛ لذلك يجب أن تكون نتائج هذا التقييم إيجابية في جميع الحالات. إذا لم يحدث ذلك يجب تكييف الهدف، وتصحيح عملية التدريب أو اختيار مهارة جديدة ليتم تطويرها. لا ينبغي أن ترتبط تقييمات الأداء بعواقب وخيمة؛ لأن ذلك سيخلق خوفاً مفرطاً؛ على العكس من ذلك، يجب تشكيل ملف تعريف صعب في مواجهة المواقف العصيبة.

2.1.4 الأداء والنتيجة والتعزيزات

حاولنا إظهار إرشادات إدارة الإنتاجية من أدوار الفريق وتحديد الأهداف. هذه المرة، سوف نركز على إدارة التعزيزات.

التعزيزات هي الإجراءات التي ينفذها القائد من أجل الحفاظ على أو تعديل سلوكيات معينة للفريق أو بعض الأعضاء. تتضمن مبادئ التعزيز بشكل أساسي إجراءين محددين يجب تطبيقهما جيداً: المكافآت والعقوبات.

المكافآت هي جميع الإجراءات التي يتخذها القائد أو يدرجها لزيادة احتمالية حدوث السلوك المطلوب. من ناحية أخرى، فإن العقوبات هي جميع الإجراءات التي ينفذها القائد أو يدرجها والتي تزيد من احتمال اختفاء السلوك غير المرغوب فيه.

يحدد التنفيذ المعقد للتعزيزات ملامح القادة المختلفين. هناك قادة أكثر ولعاً بالجوائز؛ البعض الآخر لديه روابط أكثر بالعقاب؛ وهناك قادة ذوو أداء عالٍ يستخدمون التعزيز الفردي والجماعي الذي يتطلبه الموقف.



لفهم هذا الموضوع من الضروري أن يتخصص القائد في مجال المعززات. تحدد الأدوار الوظيفة وتوجه الفريق؛ الأهداف تطور الأداء وتسهل تحقيق نتائج عظيمة. وأخيرًا، تعمل المعززات على تعزيز الأداء والقضاء على الانخفاضات في الإنتاجية.

بداية، من الأولويات تحديد جانبيين أساسيين: ما يجب تعزيزه وكيفية تعزيزه. وهنا يكمن التعقيد الكبير لإتقان مبادئ التعزيز من قبل مختلف القادة. من أجل معرفة السلوكيات التي يكافأ عليها وأيها يعاقب عليها بشكل فردي وجماعي. يجب على القائد دمج فكرة إدارة الأداء وليس النتائج فقط. إذا تم ذلك فسيعرفون كيفية تحديد السلوكيات التي يجب تحقيقها، وتوجيه الفريق نحو تلك السلوكيات، وتقييم التقدم أو الانحدار في عملية اكتساب وتوطيد السلوكيات، وفي الوقت المناسب يجب أن يتعرفوا على الجوانب التي يجب تعزيزها.

لذا، فإن النقطة الأولى في إدارة التعزيز تتمثل في التحديد الشامل، والسلوكي، والتدريجي للسلوكيات المتوقعة وغير المتوقعة. بعد ذلك، يجب أن يتم تسجيلها، وهو أمر ضروري للحصول على بيانات محددة تشرح مظهر هذه السلوكيات. استنادًا إلى هذا، يجب على القائد تطبيق التعزيز لتحسين الأداء الفردي والجماعي أو الحفاظ عليه.

بمجرد أن نعرف ما يجب تعزيزه، نحتاج إلى تزويد القائد بالأدوات لمعالجة كيفية تنفيذ التعزيز. في هذه المرحلة، من المهم جدًا أن تكون واضحًا بشأن المفهوم الذي يعطي صلاحية للتعزيز: يتم التعزيز بواسطة المتلقي. ماذا يعني هذا المفهوم؟ نحن نعلم أننا يجب أن نكافئ أو نعاقب بالمنبهات الإيجابية أو السلبية للمتلقي وليس للمرسل. في كثير من الأحيان يكون الخطأ هو المكافأة ببعض المحفزات الإيجابية للقائد، ولكن ليس للفريق، وبالتالي، فإن الهدف الذي يستلزمه تطبيق الجائزة لم يتحقق، أي أنه لا يمكن زيادة احتمالية ظهور هذا السلوك.

باختصار، للحصول على أقصى استفادة من فكرة التعزيز يجب أن يكون القائد العالي الأداء مدركًا تمامًا لما هو المكافأة والعقاب لكل عضو في الفريق، بحيث يكون تطبيق التعزيز فعالًا. يبدو أن إدارة الفروق الفردية واحترامها والتعرف عليها، وكذلك اختيار موارد القيادة بناءً على تلك الاختلافات هو سر مكلف ومعقد للقائد العالي الأداء.

بشأن أهمية ما يجب تعزيزه: الأداء والنتيجة. بأي طريقة: فردية أو جماعية. وكيفية القيام بذلك: اعتمادًا على ما يفضله المتعاون/ الرياضي و/ أو الفريق. الآن يجب أن نكشف عن وثيرة التعزيز. نضع في اعتبارنا أن جميع مبادئ التعزيز تقع ضمن ما يعرف بالدافع الخارجي. إذا تم تطبيق هذه التعزيزات بطريقة غير مجدولة فقد تؤدي إلى تدهور الدافع الداخلي لكل عضو في الفريق، وهو أهم رأس مال يجب على القائد الاهتمام به والحفاظ عليه بكل الوسائل.

قد يكون تطبيق التعزيزات دائماً عند دمج مهارة جديدة، ولكن مع تعزيز هذا السلوك تصبح المكافأة غير مستمرة. في البداية، يجب إعطاء التعزيز كلما ظهر سبب محدد؛ أي قبل ظهور السلوك يظهر التعزيز (المكافأة أو العقوبة)، ثم يتم تطبيقه على أسباب متغيرة. تشير النسبة المتغيرة إلى أن التعزيز يحدث بشكل عشوائي. خلافاً لذلك، إذا تم الحفاظ على السبب الثابت مع إثبات السلوك فهناك خطر كبير من انقراض السلوك. أصبح الموضوع معتاداً على تلقي التعزيزات؛ لذلك يصبح التعزيز الخارجي هو المحرك الرئيسي لسلوكه: عندما يختفي التعزيز يختفي السلوك كذلك.

تطبيق التعزيزات ليس تديراً يجب على القائد اتخاذه مسترشداً بحالاته العاطفية، إنها مهارة أخرى يجب تدريبها وتطويرها بحيث تستمر الإنتاجية الفردية والجماعية. سنصر على هذه الفكرة: الأداء العالي يتطلب الإعداد المستمر من جانب القادة.

2.2 مناخ المجموعة والتنمية الفردية

نحن نعمل بالفعل على تطوير البعد الرئيسي للقيادة العالية الأداء: الإنتاجية. في هذا القسم سنتناول البعدين المتبقين: مناخ المجموعة والتنمية الفردية.

سنبداً بعد أصبح أكثر أهمية داخل المنظمات المختلفة وهو أكثر أهمية إذا وضعنا في الاعتبار تفضيلات الأجيال الجديدة: مناخ المجموعة.

"مناخ المجموعة هو البيئة الاجتماعية والمادية التي تنتج عن تأثير العوامل الداخلية والخارجية في حياة المجموعة" (كونتيراس، 2012، ص 1).

لماذا يجب على القائد العالي الأداء الاهتمام بمناخ المجموعة بعد أن كرس نفسه لتطوير الإنتاجية؟ نورد بالتفصيل بعض الأسباب التي تحاول الإجابة عن هذا السؤال:

- يضيف الاستدامة إلى الإنتاجية المحققة سابقاً.
- يعزز استعادة إنتاجية الفريق.
- يمنح الاستقرار للفريق.
- يزيد من الشعور بالمتعة والتدفق في كل عضو في الفريق.

- يسهّل نمو وتطوير أعضاء الفريق.
- يسمح بتطوير الفريق اليومي دون متعارضات كبيرة.
- تشجيع مشاركة أعضاء الفريق ونموهم.
- يولد الخلاف ويزيد الانتماء والتماهي مع الفريق.

لم تعد إدارة المناخ الجماعي قرارًا يعتمد على تفضيلات القائد: اليوم، تقيس العديد من المنظمات من مختلف المجالات مستوى رضا أعضائها وتتم مقارنتها من خلال مقاييس معتمدة دوليًا.

سنشرح في الفقرات التالية المحاور الثلاثة المركزية لمناخ المجموعة:

- القواعد الداخلية للتعايش.
- التماسك الاجتماعي والمهام.
- التواصل داخل المجموعة.

2.2.1 القواعد الداخلية للتعايش

المعيار هو مستوى الأداء، أو نمط السلوك، أو الاعتقاد. يمكن للمجموعة أن تضع معايير رسمية أو غير رسمية، يحمل كل منها توقعات وسلوكيات محددة من المفترض أن تحدد عمل أعضاء المجموعة. عادة، يتم الضغط على الناس للالتزام بمعايير المجموعة. في بعض الأحيان، تستخدم المجموعة عقوبات إيجابية أو سلبية لتعزيز الامتثال لهذه المعايير (وينبرغ وجولد، 1996، ص. 192).

تشكل المعايير -إلى جانب الأدوار- الهيكل المركزي لأي فريق. الأدوار تجلب الإنتاجية، والمعايير، والاستقرار.

على الرغم من أن هذه المفاهيم مركزية وأساسية إلا أنه في تجربتنا كمستشارين في المجال الرياضي وفي المجال التنظيمي نلاحظ غالبًا عدم وجود قواعد تضمن عمل الفريق. ترك الاستقرار لعوامل فردية -منها، على سبيل المثال الفطرة السليمة لكل عضو في الفريق- بعيد كل البعد عن الاقتراحات والمتطلبات المحددة للأداء العالي. يجب على القائد إدارة القواعد الداخلية للفريق لضمان استقراره. يصبح الفرق أكثر استقرارًا عندما:

- تفتقر إلى القواعد الداخلية.
- أنها تنتهك المعايير الحالية.
- لا توجد تعزيزات فيما يتعلق بالامتثال أو عدم الامتثال للقواعد.
- لا يوجد ربح من قبل أعضاء الفريق باتباع القواعد.
- لا يلتزم القادة بالامتثال للقواعد.

كلما كان ذلك ممكنًا نوصي باتخاذ القرارات المتعلقة بالمعايير بطريقة توافقية بحضور الجميع وبطريقة تشاركية. هذه فرصة مهمة لتحقيق أعلى مستوى من الالتزام بالامتثال.

المهم هو أن كل عضو في الفريق يمكنه المشاركة في الانتخابات وفي وضع القواعد التي تحكم سلوك الفريق. يمكن إبلاغ كل عضو بالمزايا التي يحققها الامتثال، بحيث يمكن للفريق بأكمله اختيار المعززات الإيجابية والسلبية للامتثال وعدم الامتثال. لهذا الجانب الأخير له أهمية كبيرة.

عندما يكون الفريق هو الشخص الذي يختار المعززات يتم الحفاظ على حياد القائد. يشير السائق فقط إلى القواعد ويتحكم في امتثالها، وهي مهمة ليست بسيطة، ولكنها تكون أبسط بكثير عندما يختار الفريق بأكمله القواعد ويضعها، ويعرف الفوائد ويختار التعزيزات.

يوصى بأن ينتبه القائد إلى عدد المعايير المختارة. العشرات من القواعد التي تحكم سلوك الفريق ليست ضرورية. مع أقل من 10 معايير، فإن التشغيل المثالي لهذا مضمون بالفعل. إن انتشارها يربك الفريق ويتعبه. يجب اختيار المعايير المركزية التي توجه وتوفر المساواة، والتنسيق، والشعور بالانتماء.

طور زاندر (1982 كما ورد في وينبرغ وجولد، 1996، ص. 193) بعض الأساليب الإضافية للقادة الرياضيين لتأسيس وتطبيق معايير المجموعة:

- أظهر لأعضاء الفريق كيف يمكن لمعايير المجموعة (القواعد) أن تساهم في تنفيذ أكثر فاعلية ووحدة أكبر للفريق.
- تقييم قبول معايير الفريق ومكافأة الملتزمين، ومعاينة غير الملتزمين.

• وضح لكل عضو في الفريق كيف أن مساهمته في تطوير المعايير والحفاظ عليها تساهم في نجاحات الفريق.

يعكس توتكو (1984 كما ورد في دي ديبغو وساغريدو، 1993، ص. 228-229) رمزًا تأديبيًا مثيرًا للاهتمام لأداء المدرب في مجال النظم أو القواعد:

- يجب أن تكون القاعدة مناسبة وقابلة للتنفيذ. يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالهدف الرياضي وليس كثيرًا بالحياة الشخصية للرياضيين.
- يجب أن تكون القاعدة عادلة، ويمكن أن تكون مرنة إذا رأى المدرب أنها مناسبة لرياضي أو موقف معين.
- يجب إرساء القاعدة للجميع دون محاباة؛ أي ألا يستفيد بعض الرياضيين على حساب الآخرين.
- يجب أن يكون الفريق على دراية كاملة بما يمكن أن يحدث في حالة انتهاك القواعد؛ لذلك لا يمكن للعقوبات أن تولد مشاعر سلبية تجاه المدرب أو تستخدم ضده.
- يجب أن يشعر أعضاء الفريق بأنهم جزء من المنظمة التي تسنّ القواعد؛ سيكون الالتزام أكبر لأن كل رياضي سيكون لديه جزء من المسؤولية في ذلك المعيار.
- لكي يكون الحل فعالاً، يجب أن يُفرض على الفور ووفقًا للخطأ، حتى يختبر الرياضي كفاية خطئه مع العقوبة ولا يعتبرها نزوة للمدرب.

يتطلب الأداء العالي النظام، والمعايير تنظم الفريق وأعضاءه وتمنحه الاستقرار. يجب أن يتمتع المسير بالوضوح ومهارات الاتصال الرائعة، لتحديد وتنفيذ وإنفاذ القواعد وتطبيق التعزيزات اللازمة. يجب أن يتدرب القائد العالي الأداء باستمرار للارتقاء إلى مستوى المناسبة.

من جانبه، وضع مارسيلو بيلسا (روخاس روخاس، 2015، ص 13-14) عشر قواعد يجب على جميع اللاعبين في فريق كرة القدم التشيلي الالتزام بها:

1. جميع أعضاء الاختيار مؤهلون.
2. سيتم معاملة جميع اللاعبين بنفس الطريقة من قبل الجهاز الفني.
3. يتقاسم جميع اللاعبين مسؤوليات متطابقة.
4. لا يمتلك أي من اللاعبين صلاحيات خاصة.

5. المصلحة الخاصة لن تسبق أبدًا مصلحة الفريق.
6. بالنسبة للاعب أهم شيء هو المنتخب الوطني وعليه أن يبذل جهدًا للبقاء فيه.
7. احترام الجداول يجب أن يكون مطلقًا.
8. لا يسمح بأي حال من الأحوال باستهلاك الكحول.
9. داخل الملعب وخارجه، إرادة اللاعب للقيام دائمًا بما هو مطلوب منه غير قابلة للتفاوض.
10. بالنسبة للاعب الذي يطمح للانضمام إلى المنتخب الوطني، فإن الرغبة في ارتداء القميص وتمثيل بلاده بكرامة شرط مهم للغاية.

2.2.2 تماسك المهام والتماسك الاجتماعي

التماسك هو مفهوم يعرفه الجميع في إدارة الفريق، لكن القليل منهم يعرفون على وجه التحديد ما يشير إليه، وما هو تأثيره الحقيقي على مناخ الفريق وكيف يمكن تعزيزه. سنقوم فيما يلي بتطوير الأفكار التي تقدم إجابات لهذه الأسئلة.

اقترح فيستينجر في عام 1950 ، شجتر وباك، التماسك على أنه "المجال الكلي للقوى التي تعمل على أعضاء المجموعة لجعلهم يظلون فيها" (كما ورد في واينبرغ وجولد، 1996، ص. 206).

التماسك هو المصطلح الأفضل لتعريف قوة الفريق تجاه هدفه. يعتبر الفريق ذا تماسك عالٍ عندما يتميز بما يلي:

- الاحترام المتبادل؛ مما يسمح لكل رياضي بتلبية احتياجاته الفردية، وفهم نفس العملية في بقية زملائه.
- الشعور بالانتماء -كجانب معزز لكل رياضي- والذي يتم تعويضه بشكل إيجابي من خلال بذل الجهد الخاطئ.
- أهمية المجتمع، مثل الأهداف المراد تحقيقها، وفلسفة الفريق، والاعتقاد بوجود قاموس لفظي وغير لفظي للفريق نفسه... إلخ. (دي ديغو وساغريدو، 1993، ص 229 - 230).

تتيح لنا خبرتنا في الفرق المختلفة-التنظيمية والرياضية- توضيح بعض المفاهيم والإجراءات التي نعتبرها صالحة لاقتراحها:

- أنواع التماسك المختلفة غير معروفة.

- تماسك المهام والتماسك الاجتماعي مرتبطان.
- يظهر في غيابه أكثر من حضوره.
- من غير المعروف كيفية تحفيزها.
- التأثير غير معروف.

هناك نوعان من التماسك: تماسك المهام والتماسك الاجتماعي. التماسك الاجتماعي هو الأكثر وضوحًا والأكثر طلبًا من قبل العديد من القادة. يشير إلى جودة الروابط في الفريق ومستوى الصداقة الحميمة والتعاطف. بعبارة أخرى، إنها رؤية ترابطية علائقية بحثة للتماسك.

يشير تماسك المهام بدوره إلى التكافل والترابط بين أعضاء الفريق في السعي لتحقيق أهداف الفريق. ترتبط رؤية التماسك هذه في الغالب بالإنتاجية.

يخلط العديد من القادة بين الأولوية عند تنفيذ الإجراءات فيما يتعلق بالنوعين الموصوفين من التماسك. من الشائع أن يتم تنفيذ الإجراءات الاجتماعية من أجل تقوية الروابط (التماسك الاجتماعي)، ولكن يجب تحفيز تماسك المهام بكثافة متساوية أو أكبر. يزيد تماسك المهام من التماسك الاجتماعي، وليس العكس.

نتائج أداء التماسك:

- بشكل عام، يتم ملاحظة العلاقات الإيجابية بين التماسك والأداء للمهام التفاعلية.
- بشكل عام، يتم ملاحظة العلاقات الإيجابية بين تماسك المهام والأداء أكثر بكثير من العلاقات بين التماسك الاجتماعي والأداء.
- يبدو أن تأثير الأداء على التماسك أقوى من تأثير التماسك على الأداء.
- من الواضح أن العلاقة بين التماسك والأداء علاقة دائرية، بحيث يؤدي التنفيذ الناجح إلى زيادة التماسك؛ مما يؤدي بدوره إلى زيادة الأداء (واينبرغ وجولد، 1996، ص. 217).

عوائق التماسك الجماعي:



- عدم توافق الشخصيات داخل الفريق.
- تضارب بين الأدوار الاجتماعية والمهمة بين أعضاء الفريق.
- انقطاع الاتصال بين أعضاء المجموعة أو بينهم وبين القائد.
- صراع عضو أو أكثر من المجموعة للوصول إلى السلطة.
- التناوب والتنقل المتكرر لأعضاء المجموعة.
- الخلاف بشأن أهداف وغايات المجموعة (واينبرغ وجولد، 1996. ص. 221).

من أجل إنتاج مستويات أعلى من تماسك المهام والتماسك الاجتماعي داخل الفريق يوصى القائد بما يلي:

- تعيين الأدوار بأمانة داخل الفريق.
- التوفيق بين التوقعات مع كل عضو في الفريق.
- وضع قواعد واضحة للفريق بأكمله.
- مكافأة ظهور السلوكيات التعاونية داخل الفريق.
- تعزيز الترابط بين أعضاء الفريق.
- مكافأة احترام قيم الفريق.
- التوقع والتصرف بسرعة عند مواجهة النزاعات الشخصية.
- فتح قنوات اتصال مع كل رياضي ومع الفريق.
- القيام بأنشطة ترفيهية خارج العمل.

يتطلب الأداء العالي أيضًا أن يحضر القائد الإجراءات الملموسة ويعززها. إنه خطأ لا يمكن إصلاحه تقريبًا؛ أن تحرص على التماسك فقط عندما يحدث تعارض داخل الفريق أو بعد نقص في التعاون.

2.2.3 التدريب الاتصالي للفريق



نطلب من القائد تطوير معايير التعايش، وتعزيز تماسك المهام والتماسك الاجتماعي من خلال إجراءات ملموسة مع التركيز على تحسين مناخ المجموعة. نحقق نقلة نوعية هنا: سيتم تحقيق أفضل مناخ جماعي من خلال إدارة اتصالات مناسبة.

يسمح الاتصال لجميع أعضاء الفريق بالاتصال، والقائد يمكن إطار التواصل الخاص به، أو يفضله، أو يعوقه. تتطلب الفرق العالية الأداء ذكرنا ذلك في الفقرات السابقة- خبرة في الاتصال من جانب القائد. يحرص ألبرتي وإيمونز (1978، كما ورد في كابلو، 2010، ص 75) على الصدق الأساسي في التواصل بين الأشخاص والعفوية في التعبير.

لا نشير فقط إلى الاتصال بين القائد والمجموعة، ولكن أيضًا إلى ما يحدث بين الأقران، أعضاء الفريق.

تتطلب إدارة النزاعات بين الأشخاص استجابات تواصل فعّالة وملموسة وعملية، تم تطويرها من قبل المجموعة بأكملها.

القائد العالي الأداء مسؤول أيضًا عن جودة اتصالات الفريق. تتحاور الفرق العظيمة حول الأهداف والمهمة أكثر من حوارها حول العلاقات الشخصية للفريق. يجب أن يتمتع القائد بالقدرة الكافية على توقع النزاعات المحتملة، ويجب أن يمكن قنوات جديدة للحوار، ويخلق إجراءات توافقية مع الفريق لحل الخلافات الداخلية.

النزاعات الشخصية التي لم يتم حلها -سواء نشأت في المهمة أو في العلاقات- تؤثر بشكل مباشر على مناخ المجموعة. يجب على القائد حلها وإطلاع الفريق على الآليات اللازمة لحل الخلافات.

سنقترح أداتين لحل النزاعات الشخصية داخل الفريق، في خدمة القائد العالي الأداء: النقد والمواجهة.

تشير بعض الأبحاث إلى أن طريقة الساندويتش (الشطيرة) هي الطريقة الأكثر فاعلية لنقد سميث وسمول وهانت (1977) كما ورد في واينبرغ وجولد، 1996، ص. 268).

طريقة الشطيرة هي تقنية تتيح لك تقديم ملاحظات بناءة بطريقة حسّاسة وفعّالة. وتتكون من ثلاثة عناصر متتالية:

(1) تأكيد إيجابي.

(2) تعليمات موجهة نحو المستقبل.

(3 مجاملة (واينبرغ وجولد، 1996، ص. 268).

في كثير من الأحيان، عندما يرتكب أحد أعضاء الفريق خطأً أو يكون لديه اختلاف مع عضو فإنه يتخذ موقفًا دفاعيًا. لهذا السبب، من الضروري أن يبدأ أي شخص يريد التعبير عن النقد بتقييم تفاصيل إيجابية عن الشخص الآخر أو علاقته أو أداء ذلك الشخص. بهذه الطريقة، سيتم تقليل التوتر وسيتلقى الشخص الآخر التعليق بأفضل طريقة ممكنة. إذا بدأ أي من الطرفين في توجيه النقد دون هذا النهج اللطيف المسبق فإنه يخاطر بعدم سماع صوته وتصعيد الصراع. من الضروري أيضًا تحديد المكان الذي ستحدث منه وبأي نية ستفعل ذلك.

يوصى بذكر النقد بوضوح وبتوجه مستقبلي بعد البيان الإيجابي، ولكي تكون مفيدة من الضروري أن يختبرها كل من يستقبلها كمساهمة وليس عتابًا غير منتج. إذا كانت تعليمة في زمن المستقبل فإنها تضيف قيمة إلى الأداء الحالي للمتلقى أو إلى جودة العلاقات الشخصية.

يوصى بإنهاء الحديث بمجاملة تساهم وتولد شعورًا بالثقة وعلاقة ودية مفتوحة ومنفتحة على الحوارات المستقبلية. هذه التقنية فعالة للغاية؛ لأنها تسمح للناس بدمج النقد كفرصة للتحسين وليس أن يصبح هجومًا على احترامهم لذاتهم.

أداة التواصل الأخرى التي نوصي باستخدامها هي المواجهة. المواجهة ليست مواجهة، بل مجادلة، ولكن بطريقة بناءة وإضافة قيمة. تسعى المواجهة إلى حل الصراع بغض النظر عما إذا كان الحل يقدمه أحدهما أو الآخر، في حين تعني المواجهة قتال أحدهما ضد الآخر، حيث يكون الشيء الوحيد هو الفوز في المناقشة.

ما يجب فعله في المواجهة هو:

- نقل أن العلاقة مع الشخص الآخر ذات قيمة.
- تحرك ببطء وفكر فيما تريد توصيله.
- حاول أن تفهم موقف الشخص الآخر.
- استمع جيدًا لما يحاول الشخص الآخر نقله (واينبرغ وجولد، 1996، ص. 268).

ما لا يجب فعله في المواجهة هو:



• الإدلاء بالحل: بدلاً من ذلك، ما عليك فعله هو التركيز على المشكلة. غالبًا ما نكون حريصين جدًا على إخبار الآخرين بما يجب عليهم فعله، بدلاً من السماح لهم بحلّ الموقف واكتشافه.

• مقاطعة الاتصال: حتى إذا لم تسير المواجهة وفقًا للخطة فاستمر في التواصل حول المشكلة بطريقة بناءة.

• استخدم "التخفيضات" لإسكات الناس. السخرية والهجمات غالبًا ما تجعل الآخرين عدائيين وغير وديين. المواجهة ليست منافسة، فالسؤال ليس في الفوز بها، بل في حل المشكلة معًا.

• الاعتماد على الإشارات غير اللفظية لنقل الآراء: في التواصل يجب أن تكون صريحًا ومباشرًا. هذا ليس الوقت المناسب للإشارات غير اللفظية أو التفاصيل الدقيقة.

• ناقش المشكلة مع الآخرين قبل مواجهة الشخص المصاب: مع هذا، يمكن أن يؤدي هذا إلى أن يصبح الأخير دفاعيًا ومتوترًا. (واينبرغ وجولد، 1996، ص 268).

تقوم الفرق العالية الأداء بتدريب وزيادة أدائها طوال الوقت، والقائد هو من يقود عملية اكتساب أدوات جديدة. إن تعلم إستراتيجيات حل النزاعات والتعبير عن النقد والمواجهة يضمن مناخًا أفضل للمجموعة ومرتعة أكبر داخل الفريق.

وضعنا مبادئ توجيهية محددة فيما يتعلق بالبعد الثاني للقيادة العالية الأداء؛ أي إدارة المناخ الجماعي. من خلال معايير التعايش، والإجراءات الملموسة لتماسك المهام والتماسك الاجتماعي، والتنمية التواصلية (النقد والمواجهة) يتمتع القائد بأفق ملموس لتوليد أفضل جودة للتجربة بين المجموعات؛ مما يدعم التمتع الفردي والجماعي.

2.2.4 الخطة المهنية والرؤية الشخصية لكل عضو في الفريق

أخيرًا، سنتناول البعد الثالث والأخير للقيادة العالية الأداء: التطوير الفردي. حتى هذه اللحظة، وصل القائد إلى أعلى مستوى من إنتاجية فريقه من خلال الأدوار، والأهداف، والتعزيزات. تحسّن مناخ الفريق أيضًا من خلال القواعد وإجراءات التماسك والتدريب التواصلية للفريق. حتى هذه النقطة، فإن الفريق موجه بشكل مثالي: يمكننا مراجعة وإدارة المكونات الفردية التي يتكون منها الكل.



يشير التطوير الفردي إلى تعزيز الحالة التحفيزية لكل عضو في الفريق. عندما يدير القائد هذا البعد بشكل صحي، يظهر الرياضيون بشكل دائم مستويات عالية من الطاقة الإيجابية ويظهرون مستويات عالية جدًا من الالتزام بالعمل اليومي. يجب أن يعرف القائد كيفية اكتشاف كلا المتغيرين في البداية.

يجب أن يكون القائد واضحًا بشأن الفرق بين الحضور والالتزام. يشير الحضور فقط إلى المشاركة الكمية في الروتين اليومي للفريق، في حين أن المشاركة في الالتزام هي أيضًا نوعية.

لا يعرف القائد كيفية اكتشاف هذا الاختلاف وينتهي به الأمر إلى ملاحظته بمفاجأة كبيرة في لحظات التوتر الأكبر، مثل المنافسة أو المواقف الحاسمة. الحضور مشكلة مهمة للغاية تهدد الأداء الأقصى للفريق ولكل عضو، ويجب على القائد أن يعرف ما هي شروطه وكيف يمكن تجنبه.

عندما يتم تحفيز المتعاون/ الرياضي يتكون لديه مستويات عالية من الطاقة الإيجابية، وبالتالي فإن احتمال أن يكون مستوى التزامهم بالتدريب أو زيادة يوم العمل اليومي أعلى. في هذه المرحلة يعتبر الدور الذي يلعبه القائد أساسيًا؛ فهو أول شخص مسؤول عن توليد مستويات عالية من التحفيز في كل فرد من المشاركين في المجموعة.

لكي يتمكن القائد من حل تحدي التحفيز من الضروري أن نفهم أن الدافع يشير إلى اتجاه وشدة الجهد، وأن أفضل طريقة لتحفيز المتعاون/ الرياضي هي من خلال تقديم خطة مهنية ورؤية مستقبلية والنمو الشخصي. لتوجيه رحلة كل عضو في فريقك عليك أن تذكر بوضوح ما ستكون عليه الوجهة، وإلى أي مدى ستذهب، وكل ما يعنيه هذا النمو.

الرؤية الشخصية هي عمل يجب أن يبنيه القائد مع الرياضي. إنه ليس نشاطًا يمكن فرضه أو يجب فرضه، ولكنه عمل تحفيزي يجب بناؤه بشكل تدريجي وتعريفه بدقة، بحيث يشعر كل متعاون برغبة عميقة في تحقيقه. تتضمن هذه الرؤية الأداء والنتيجة؛ على سبيل المثال: التخطيط للمشاركة الأولمبية؛ إنه لا يعني فقط خطة تفكير في إستراتيجيات وأهداف الإنجاز، ولكن أيضًا عملية تتعلق بالتطور السلوكي والعاطفي للرياضي.

الرؤية هي التزام يجب تحقيقه في المستقبل من قبل الرياضي. إنها أيضًا رغبة كبيرة تتضمن الكثير من استثمار الطاقة وتتطلب إتقانًا للقياس، وعملاً منهجيًا وتقدميًا من جانب القائد، وبشكل أساسي، اعترافًا بالوجهة التي يوجه إليها المتعاون/ الرياضي.

الفريق بين مفهومين غالبًا ما يخلط بينهما القادة العديمو الخبرة: الخطاب والرؤية.



الحزام هو مورد يمكن للقائد استخدامه في نهاية المطاف لزيادة مستوى طاقة الرياضي، مع العلم أن التأثير يتوافق مع هدف قصير المدى، واستخدامه المستمر يضع في الاعتبار تأثير المورد. عادة، يتم استخدام الخطاب في السعي لتحقيق هدف نتيجة فورية.

ترتبط الرؤية بالإدارة الداخلية لمعتقدات الرياضيين لتوليد مستوى عالٍ ومستدام من الطاقة الداخلية، وهو مستوى يرتبط بهدف متوسط أو طويل المدى. على حد تعبير مانو جينوبيلي في أول ظهور له مع فريق توتنهام "كنت واثقًا من أن كل شيء كان مسألة وقت وتدريب ومباريات وليس خسارة الهدف" (فريسكو، 2005، ص 251).

الجدول رقم 1: الأدوات التحفيزية: الرؤية والحديث

مدة التأثير	التوجه الدافع	المصطلح المستهدف	أداة تحفيزية
فترة طويلة	داخلي	على المدى المتوسط والطويل	رؤية
نبذة	خارجي	المدى القصير	خطبة حماسية

المصدر: اجتهاد شخصي.

يجب أن يعرف القائد العالي الأداء كيفية الجمع بين كلا التعبيرين: الخطاب مفيد جدًا في مواقف ما قبل المنافسة أو في الظروف المعقدة التي يكون فيها المتعاون مرتبًا عاطفيًا ويحتاج إلى مساعدة خارجية لإطلاق العنان له وزيادة مستويات طاقته. يحتاج القائد إلى مهارات الاتصال لمعرفة كيفية رفع مستويات الطاقة العاطفية لأعضاء فريقه. يستخدم القادة الجدد والأصغر والأكثر عاطفةً هذا المورد في كثير من الأحيان.

لكن من المهم ألا ينسى المسير أن الخطبة الحماسية هي أحد الموارد الممكنة. عندما لا يطور القائد رؤية كل رياضي ويكرر نفسه في الاستخدام المنهجي للخطبة الحماسية فإن الشيء الوحيد الذي يحققه هو تدهور تأثير المورد. ومع ذلك، فإن هذه الأداة التحفيزية لها تأثير أكبر على الرياضيين الشباب.

الرؤية هي أداة تحفيزية أعمق تولد زيادة في الطاقة فقط عندما يبدأ الرياضي في الشعور بأن لديه المزيد من الموارد، وأنهم أكثر قدرة. لذلك، على الرغم من أن تأثير الرؤية قد يتأخر، إلا أنه يتم الحفاظ عليه وتقويته بمرور الوقت، حيث يقترب أكثر

فأكثر من تحقيق الهدف الذي تم تطويره في البداية. هذه الأداة هي الأكثر استخدامًا من قبل القادة الأكثر عقلانية، مع خبرة أكبر في الدور.

لذلك، نجعل الأدوات التحفيزية متاحة للقائد العالي الأداء. إنها ليست رؤية حصرية (أحدهما أو الآخر) بل رؤية شاملة (أحدهما والآخر). يتطلب الأداء العالي طاقة متزايدة في حلقات محددة، وكذلك أيضًا مستويات مستدامة من الطاقة التحفيزية.

لختام معالجة هذا البعد الثالث يجب أن نتذكر فكرة مركزية قمنا بتطويرها في بداية الوحدة رقم 2. هذا المفهوم هو المتعة. يجب على القائد أن يدير الأداء، وكذلك أيضًا المتعة في كل عضو في فريقه، وبهذه الطريقة سيزيد من احتمال تحقيق النتائج المرجوة.

الجدول رقم 2: أبعاد القيادة

نتاجية	الأدوار الأهداف تعزيز
مناخ مجموعة	قواعد تماسك المهام التماسك الاجتماعي مراجعة ساندويتش مواجهة
التنمية الفردية	رؤية خطبة حماسية الالتزام

المصدر: اجتهاد شخصي.

المراجع

كابالو، ف. (2010). دليل تقويم وتدريب المهارات الاجتماعية. إسبانيا: القرن الحادي والعشرون من إسبانيا Editores S.A.

كونتيراس، جي (28 مارس 2012). طقس المجموعة [نشر في مدونة]. تم الاسترجاع من: <http://goo.gl/e2EM9e>

دي دييغو، س. وساجريدو، سي (1992). اللعب مع مزية. مدريد: التحالف.

دوسيل، ج. (2004). علم نفس النشاط البدني والرياضة. مدريد: ماكجرو هيل / أمريكا اللاتينية في إسبانيا، S.A.U.

فريسكو، د. (2005). مانو. السماء بيديك. بوينس آيرس: أغيلار.

روجاس روجاس، إي. (2013). مارسيلو بيلسا. 11 طريقة للوصول إلى الهدف. بوينس آيرس: أمريكا الجنوبية.

واينبرغ، ر، وجولد، د. (1996). أساسيات علم النفس الرياضي والتمارين الرياضية. برشلونة: اربيل.