

CIVIL SOCIETY EMPOWERMENT

Leadership
Leadership
Skills
Skills

PASSIA
Palestinian Academic Society for the Study of
International Affairs

CIVIL SOCIETY EMPOWERMENT

Leadership Skills

A Handbook

**Based on a Training Course
conducted by Barry Roberts
(Corporate Interventions Ltd., UK)**



PASSIA
Palestinian Academic Society for the Study of International Affairs

PASSIA, the Palestinian Academic Society for the Study of International Affairs, is an Arab, non-profit Palestinian institution, with a financially and legally independent status. It is not affiliated with any government, political party or organization. PASSIA seeks to present the Question of Palestine in its national, Arab and international contexts through academic research, dialogue and publication.

PASSIA endeavors that its seminars, symposia and workshops, whether international or intra-Palestinian, be open, self-critical and conducted in a spirit of harmony and cooperation.

PASSIA's *Civil Society Empowerment through Training and Skills Development* program has been designed to provide training seminars for Palestinian NGO professionals, practitioners and university graduates, with the aim to improve their operational abilities. It is hoped that this will enable them to deal more efficiently with the tasks ahead in their civil society.

This publication contains the proceedings of the Training Program on Leadership Skills, which was mainly conducted by Mr. Barry Roberts, Managing Director of the UK/France-based training and development firm *Corporate Interventions Ltd.*, which operates worldwide to develop business leaders and teams.

The PASSIA program on *Civil Society Empowerment through Training and Skills Development* is kindly supported by the United States Agency for International Development (USAID), West Bank and Gaza Mission, American Embassy, Tel Aviv.

Previously published as part of the *Civil Society Empowerment* series:

Policy Analysis (PASSIA, January 1998)
Strategic Planning (PASSIA, September 1998)
Media and Communication Skills (PASSIA, April 1999)

Copyright © PASSIA
May 2000

PASSIA Publication 2000
Tel: (02) 6264426 • Fax: (02) 6282819
E-Mail: passia@palnet.com
PO Box 19545, Jerusalem
Website: <http://www.passia.org>

C O N T E N T S

Introduction	1
1. Defining the Leadership Challenge Today	3
2. Personal Characteristics in Developing Power and Influence	6
3. Effective Communication	10
4. Handling Tasks	15
5. Problem Solving	18
6. Effective Meetings	25
7. Team Building	28
8. The Johari Window	34
Appendix: Internet Links	37

INTRODUCTION

The PASSIA project on *Civil Society Empowerment through Training and Skills Development* attempts to strengthen the professionalism of Palestinians and empower them with the knowledge and skills they will rely upon in meeting the challenge of building the various national institutions and developing a strong civil society.

Capitalizing on PASSIA's experience in providing high-quality training courses to a cross-section of Palestinian professionals and practitioners, the program is designed to provide hands-on training in fields where an urgent need for the enhancement of skills and capacities has been identified.

Each of PASSIA's training programs incorporates theoretical approaches and practical training and includes three major, interrelated activities:

1. *Preparation.* One month before the training program begins, participants are provided with preparatory reading material gathered by the PASSIA Project Team in coordination with the trainers and lecturers. The participants are also required to write a short paper on an issue related to the course subject.
2. *Intensive Training Seminar.* Trainees attend a five-day lecture program conducted by local and international experts. The lectures range from theoretical concepts to functional skills, exercises and case studies, whereby the participants are continuously encouraged to apply what they have learned to the institutions with which they are involved.
3. *Follow-up Program.* The intensive seminar is followed by two workshop days, concentrating on skill enhancement. The major goal is to link and apply the skills learned to actual issues of concern in the

participants' working environment. Participants prepare for the workshops by completing practice-oriented writing assignments.

The subject of leadership skills was chosen because every organization – on both the civil society and government/national levels – requires sound management and supervisory skills in order to be successful and translate its overall aims into a workable strategy. On the organizational level, the employees must be convinced that what they are doing is worthwhile and that the overall goal is valid in order for there to be motivation, devotion and sustainability.

The management of others requires many different skills on which personal success and that of the organization depend to a large extent. Only effective leaders can build positive, committed, goal-oriented employees, able to bring tasks into focus and handle stressful and changing environments. The main objective of the training course on Leadership Skills has been to impart strong functional skills in supervision and to address the behavioral side of management in order to build leadership capacity and contribute to a more effective organizational management. The main part of the course took place in January 2000 and was conducted by Mr. Barry Roberts, Managing Director from the UK/France-based training and development firm *Corporate Interventions Ltd.*, which operates worldwide to develop business leaders and teams.

The publication presented here contains Mr. Roberts' instructions as well as the training materials used by him and is hoped to become a useful handbook.

The PASSIA Project Team
Jerusalem, May 2000

1

DEFINING THE LEADERSHIP CHALLENGE TODAY¹

The leaders of today are faced with many challenges, which are often rooted in the rapidly changing environment. Leaders have to focus their energy on at least the following three key areas at the same time:

Action Centered Leadership



These three areas are interrelated, and an effective leader should maintain balance between them and share power and responsibility with subordinates. The effectiveness of a leader depends also on his ability to influence and be influenced by the group and its members in the implementation of common tasks. This means in relation to the above model:

- **Ensuring the required task is achieved:** This appears on the top of the three-circle model because this is the ultimate goal of an organization without which it does not have any function.
- **Building and reinforcing the team:** Effective communications are vital in both achieving tasks and motivating individuals. It relates to the way in which decisions are made as well as the flow of information around the group.

¹ After John Adair, author of *Leadership Skills* (Ashgate Publishing Co., 1983) and *Effective Communication* (Trans-Atlantic Publications, Inc., 1997), among others.

- **Meeting the individual needs:** of each member of the group and developing the task related skills of each individual.

The above model can be likened to an iceberg. Leaders often focus on the management of tasks and leave the team and individual development to itself. In this case the only aspect of the job visible above the surface is the task management. It is possible to shift the iceberg by dragging it along at the surface but it takes a great deal of energy. The leader who attends to all three areas will be pulling from the center of gravity beneath the surface. This is far more efficient and the iceberg appears to move by itself.

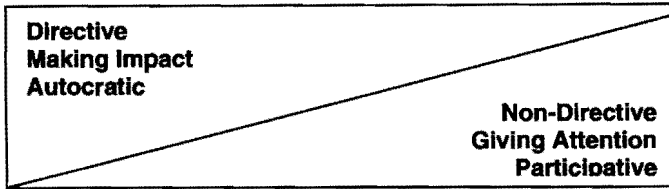
A key word in the model is balance. It is unusual for a leader to attend to all three areas at once. However, as long as each area is visited at the appropriate times balance is maintained. If one area grows out of proportion to the others the iceberg will either sink or capsize as the neglected needs begin to dominate, hindering performance.

The model shows the three circles overlapping. This is to indicate that each area is inter-related. To be effective a team needs a certain spirit and targets at which to aim in order to get the task achieved. At the same time each member has needs and ambitions they want to meet, skills to contribute to the task and a desire to be an active member of the team.

Whatever the level of management the **effective leader** will satisfy

- the **task**: by clear, brief and achievable targets; good planning and organization; constant monitoring and control as appropriate (MBWA – ‘Management by Wandering About,’ i.e., walking around and inquiring with staff/getting their feedback); and realistic and specific evaluation and feedback.
- the **team**: by understanding the group’s development needs; obtaining a common understanding of the task and the individual roles in its achievement; involving the group in the decision-making process; monitoring group cohesion; and maintaining effective communications.
- the **individuals**: by recognizing and using specific skills; training and supporting development needs; and motivating (by meeting personal needs for achievements, responsibility and recognition).

Styles of Leadership and Influence



AUTOCRATIC STYLES



1. TELL – Exerting pressure, using rewards or punishment to get action. Being directive.
2. SELL – Putting forward a reasoned case (selling), or making a personal appeal (do me a favor). Persuading.
3. COACH – Training, showing or telling someone “how to...”.
4. CONSULT – Asking for suggestions and information before deciding on action.
5. BARGAIN – Agreeing on ways you can help each other. Giving and taking.
6. JOINT PROBLEM-SOLVE – Working things out together as a team. Discussing problems and solutions.
7. FACILITATE – Listening to the ideas of others and/or help a person to solve the problem himself.
8. DELEGATE – Assigning a task including the quality, quantity, and time scale. Allowing scope in *how* to do the task.
9. AVOIDANCE – Refusing to get involved, leaving the person on his/her own.

PARTICIPATING STYLES

2 PERSONAL CHARACTERISTICS IN DEVELOPING POWER AND INFLUENCE

What makes a leader? The question raises speculation as to whether there is a single trait or personality characteristic that distinguishes a leader from a non-leader. The answer is that while there is no such single trait, there are some universal traits that leaders have to some greater degree than non-leaders. What is certainly true is that one cannot ignore the situation and the followers when trying to clarify what makes a leader or to explain leadership.

Power and influence can be developed by a series of strategies and tactics. The ability to choose the most appropriate influencing style and develop a repertoire of influencing skills is of great importance for leaders who want to increase their sphere of influence. However, research has also shown that a number of personal characteristics are associated with those who acquire power within organizations. The main personal characteristics in developing power and influence include the following:

Personal Energy

In his book *On Leadership* (The Free Press, 1989) John W. Gardner wrote: "If one asks people to list the attributes of leaders, they are not likely to mention a high energy level or physical durability. Yet these attributes are essential."

Energy and resilience are some of the important elements in building power. They allow one to outpace and outlast other players, and they also act as a motivational role model for those who may work for someone. Working hard and for long hours can signal to others that the job is important.

Of course, there are also risks in using high energy and long working hours as a way of leading. It can fail to take account of life outside of work and the various claims on our personal time and energy. At extremes, the result can be stress for the individual and a work environment that cultivates a culture of long work hours, rather than effectiveness.

Focus

People who exercise great influence tend to focus their energies. The analogy is the science experiment in which a magnifying glass is used to focus the sun's rays, causing dry grass to catch fire. By focusing the sun's rays we can make them much stronger.

In one study of successful general managers it was found that the majority tended to concentrate their careers in one industry and one company. It prevented their energy being diverted and attention was focused on a narrower set of concerns and problems. It also provided greater opportunity to develop a wide range of contacts and power bases upon which to leverage power.

In contrast many people still enter into important discussions, meetings and negotiations with no clear idea of what they want to achieve as an outcome. This makes it far more difficult for them to resist the influence of those people who know exactly what they want and where they are going. They are able to put all their energies into achieving these specific goals and therefore concentrate their influence and so increase the likelihood of success.

Sensitivity to Others

When trying to influence others it is useful to be able to understand the people concerned, i.e., know their interests and attitudes. Sensitivity refers to the ability to understand others, their position on the issues, how best to communicate with and influence them. It is necessary to be able to read others' behavior so that their reactions and levels of resistance or support can be understood.

It inherently involves a willingness to put oneself in the other person's shoes and to acknowledge that he/she may be different in their views, approach and style of doing things. One needs to take an interest in others and especially be able to listen to what others say or what they do not say. Ironically, the ability to understand what others want has a major impact on achieving one's own personal goals.

Flexibility

The benefits of sensitivity are severely limited unless they are accompanied by the ability to modify behavior in light of what is understood about others. Flexibility allows leaders to change course and adapt new approaches rather than sticking with tactics that are failing. Whilst maintaining focus on the final goal, flexible leaders are able to take on board new information, adapt their styles and look for new ways to achieve the desired outcome. It is also an approach, which is more

likely to build allies, as it shows a willingness to accommodate others' views.

The absence of flexibility can lead to a rigid pursuit of personal goals and to the exclusion of all others. This may win few supporters and lead to an almost obsessive need to win at all costs. It can develop into a win-lose strategy, which is a dangerous game to play.

Ability to Tolerate Conflict

The reality of the organizational world is that we operate in an environment in which we come across disagreement, confrontation and conflict. The source of conflict may vary, as may the style in which it is expressed, yet it appears that today's leaders need to exercise power in situations where there is conflict.

In fact, the pressure on our influencing skills are greatest in conflict situations. If there is no disagreement there will be little or no requirement to exercise power and influence. Where there is disagreement there needs to be willingness to engage in conflict.

Yet this can be far from simple to accomplish. For many people, conflict is a source of stress, something to be avoided at all costs. To avoid stress some people will go along with a view that they do not hold, or they will avoid bringing conflict out into the open, hoping that by ignoring it, it will disappear. If there is a strong need to be liked by others, engaging in conflict can be tough. Yet, to exercise power effectively, one often needs the independence to accept that we are unlikely to be able to "please all the people all of the time."

Being a Team Player

It is important to recognize the times when there is a need to fight, to be difficult and to push certain views. It is also vital to be able to make friends, build bridges and develop a network of contacts throughout the organization. Those who are able to develop power are able to change their behavior according to the needs and mood of the situation.

It is important to be able to get along with others, even when this means working with those with whom we may have little in common or whose views we have little time for. It means talking and listening to a wide range of people and gaining acceptance as one of the team.

Support may come from many places in an organization and it may come today, tomorrow or next year. The leader who wants to develop greater influence does not stand aloof, but works at gaining acceptance from others. Being accessible, helpful and learning the language of the

team is an important way to build support for today, tomorrow and the years to come. This may mean putting their own personal feelings and liking to one side in order to work with others, but it is also a vital part of building the broad support needed for the effective leader.

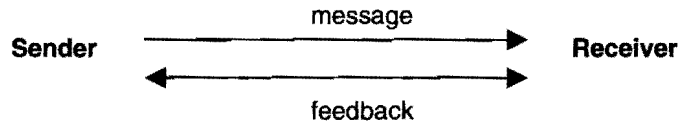
Reputation, Trust and Credibility

The personal characteristics identified with those who have influence in organizations need to be seen as an integrated profile. Any trait needs to be counter-balanced by others. In the shorter term it may be possible to get one's views accepted by pushing them through without too much consideration of others. However, in the longer term it is vital for the influential leader to develop credibility in the organization. Credibility may be based on many things, e.g., technical know-how, knowledge of the markets, personal integrity, and/or having a reputation for getting things done.

Influence is far simpler and more effective where there are good, strong working relationships, and where trust has been built between those involved. It is an investment that must be made to develop power.

3 EFFECTIVE COMMUNICATION

The communication process is about a message transferred from a sender to a receiver through a certain channel. The message should be understood by the receiver in the same manner as the sender intended it to be, especially since during the transfer of the message, various filters may cause the distortion of the original meaning. As result, the intended communication does not match the actual reception. This is why feedback on a continuous basis is essential.



Messages can be send by various means, such as through words, music or tone, or body language. Research has shown that words are actually the least important element in delivering a message, music comes second, while body language is the far most important element in the communication process.

Among the filters that can distort an intended communication process are the following:

- *Selective perception*: people tend to interpret what they see on the basis of their interest, attitudes and experience.
- *Horn and Halo effects*: the receiver perceives the sender as a devil (horn) or as an angel (halo).
- *Stereotyping*: individuals are judged on the basis of one's perception, e.g., in terms of what group he/she belongs to, causing a bias.
- *Projection*: judging others assuming that they are similar to oneself.

Learning to Listen

As a receiver one should:

- L** Look Interested
- I** Inquire with questions
- S** Stay on target
- T** Test your understanding
- E** Evaluate the message
- N** Neutralize feelings

Ten Commandments for Good Listening

1. **STOP TALKING!**
You cannot listen if you are talking.
Polonius (Hamlet): Give every man thine (both) ear, but few thy (single) voice.
2. **PUT THE TALKER AT EASE.**
Help the talker feel free to talk. (This is often called a permissive environment)
3. **SHOW THE TALKER THAT YOU WANT TO LISTEN**
Look and act interested. Do not read your mail while he or she talks.
Listen to understand rather than to oppose.
4. **REMOVE DISTRACTIONS.**
Don't doodle, tap, or shuffle papers. Will it be quieter if you shut the door?
5. **EMPATHIZE WITH THE TALKER.**
Try to put yourself in the talker's place so that you can see his or her point of view.
6. **BE PATIENT.**
Allow plenty of time. Do not interrupt the talker. Do not start for the door or walk away.

7. **HOLD YOUR TEMPER**
An angry person gets the wrong meaning from words.
8. **GO EASY ON ARGUMENT AND CRITICISM.**
This puts the talker on the defensive. He or she may 'clam up' or get angry. Do not argue: even if you win, you lose.
9. **ASK QUESTIONS.**
This encourages the talker and shows you are listening. It helps to develop points further.
10. **STOP TALKING!**
This is first and last, because all other commandments depend on it. You just cannot do a good listening job while you are talking.
Nature gives us two ears but only one tongue, which is a gentle hint that we should listen more than we talk.

Empowering Others

It is part of the human nature that people work well together when they agree with one another and share in the task of setting and achieving the objectives of the whole team. One of the best ways to ensure that people agree on objectives and are motivated to achieve them is to make sure that they take part in setting them. To empower people does not mean to loose face or power, the contrary is true.

If one wants to know the opinion of others, he should let them talk without trying to influence them or being defensive. Others should not rely on you for answers; instead, when someone approaches you for an answer or a decision, ask first what he or she thinks. Using this technique does not mean that you do not have an opinion or are abdicating your leadership role, it means that you are encouraging others to solve their own problems. You are empowering them to take on some of the leadership role.

Listening and Rapport Building

A very important element in any communication process is an attitude of respect for the other. Respect and interest can be demonstrated by verbal and non-verbal means. **Non-verbal signals** include the following:

- Eye Contact
- Facial expressions
- Postures
- Nodding

General encouragement can be shown by expression such as:

- UN-huh
- "That's interesting"
- "Tell me more"
- "Give me an example"

The occurrence of **matching** (i.e., appearing to be on the same wavelength) is usually indicated by:

- Postures
- Voice speed
- Voice tone (e.g., serious, happy, upset)

Asking Questions

Whether during communication, in a problem-solving situation or a decision-making process, an effective leader should always ask questions.

Types of Question

There are two main types of questions: open and closed ones. Open questions will help you to gain lots of information, while closed questions illicit a "yes/no" type of answer and are basically useful for controlling conversations and for establishing specific facts.

- Open questions begin with key words such as: what?, where?, why?, when?, who?, how?
(**NB:** one should be careful not to ask too many questions beginning with "why?" as this may end up sounding like an interrogation!).

- Closed questions begin with a part of the verb such as: "Did you...?", "Do you...?", "Have you...?", "Are you...?"

An effective leader knows how to use the two types according to the situation and according to the purpose of the question (i.e., for inquiring, obtaining information, clarifying matters, or confirming details, etc.). If open and closed questions are used knowingly, one can both gather information and control conversations effectively.

The following questions should also be used sparingly:

- **Leading questions**, e.g.: "You have improved in that area now, haven't you?"
→ may simply prompt the other person to give the answer they think you want to hear.
- **Implied value**, e.g.: "Surely you'd agree with me that effective selling skills are far more important than effective presentation skills?"
→ may simply prompt a "yes"-answer because the other person is too afraid to disagree!
- **Multiple questions**, e.g., asking too many questions too quickly.
→ does not give the counterpart a chance to reply
→ confuses the other person
- **Loaded questions**, e.g.: "What would happen to this organization if we all prioritized our work in the same haphazard way you do?"
→ does not really await an answer; is more of a veiled attack on the other person (e.g., his ability)
- **Trick questions**, e.g.: "I know your results last month were poor, how do you think you're going to perform this month?"
→ the first part is more of a statement that does not really provide the other person with the 'right to reply.'

4

HANDLING TASKS

Every leader aims to achieve a preset goal in order to achieve a certain task. In order to achieve goals a clear plan is needed as is a classification of the required tasks in order to be able to set priorities. This is because some tasks are urgent, some are important and some are both, while others are neither. In the following these points will be discussed in detail.

Objectives and Priorities

1. You cannot *do* an objective or goal. You achieve your objectives by doing tasks or activities.
2. Activities which help you achieve your goals are effective. Methods which reduce the cost or time of tasks are efficient.
3. Organizing work and time is mainly about being more effective; e.g., completing a course or meeting on time or ahead of time is not necessarily effective.
4. A "progress" task is one which you believe may move you towards a position which is fundamentally better than the one you are in now, i.e., closer to your objectives.
5. A "maintenance" task is one which you know will move you towards a position equivalent to one you have been in before, e.g., filling up with petrol.
6. Urgent tasks are those which require or seem to require immediate attention (because the benefit will be lost otherwise, because of deadlines, because the boss says so).
7. Important tasks have a high pay-off, but may not be urgent.
8. You need to be aware of how your time is currently being spent in relation to important, urgent, maintenance and progress tasks.
9. You may need to take action to make time for these tasks if they are being neglected.
10. This may mean reducing interruptions, arranging quiet time, saying "no," renegotiating priorities with your boss.

Priorities

Priority setting is not always an easy task. The following exercise will demonstrate this:

Exercise:
 Make some notes in the grid below in answer to the following questions.

A *Imagine that you could only spend two days per week on your present job for health reasons but you were able within that time to undertake anything you do now. Which tasks and objectives would you concentrate on and why?*

B *Imagine you only had six months left to live. How would you alter the way you spend your personal time and why?*

What would I...

	Stop	Do less of	Do more of	Start
A W O R K				
B P E R S O N A L				

Time Management

The Time Management Matrix ("Put first things first")

	URGENT	NOT URGENT
IMPORTANT	<p>I</p> <p>ACTIVITIES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crises • Pressing problems • Deadline - driven projects 	<p>II</p> <p>ACTIVITIES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prevention, PC activities • Relationship building • Recognizing new opportunities • Planning, recreation
NOT IMPORTANT	<p>III</p> <p>ACTIVITIES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interruptions, some calls • Some mail, some reports • Some meetings • Proximate, pressing matters • Popular activities 	<p>IV</p> <p>ACTIVITIES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trivia, busy work • Some mail • Some phone calls • Time wasters • Pleasant activities

5

PROBLEM SOLVING

Below follows the description of a situation and a problem, which the participants are required to read. In the first step, they are then asked to try to solve the problem individually, and in the second step, to solve it in a team. The outcome of this exercise will show how the very same problem is solved individually (one input) and as a team (several inputs), which methods are used in either case, and which is the better way to operate.

The problem situation described below is based on actual cases, in which men and women lived or died, depending upon the survival decisions they made. Your life or death will depend upon how well your group can share its present knowledge of a relative unfamiliar problem, so that the group can make decisions, which will lead to your survival.

Exercise: WILDERNESS SURVIVAL

The Situation

It is approximately 2.30 p.m., October 5th and you have just crash-landed in a float plane on the east shore of Laura lake in the sub-arctic region of the northern Quebec-Newfoundland border. The pilot was killed in the crash, but the rest of you are uninjured. Each of you is wet up to the waist and has perspired heavily. Shortly after the crash, the plane drifted into deep water and sank with the pilot's body pinned inside.

The pilot was unable to make contact before the crash. However, ground sightings indicated that you are 30 miles off your intended course and approx. 22 air miles east of Schefferville, your original destination, and the nearest known habitation (population 5,000). Schefferville, an iron ore mining town, is some 300 air miles north of the St. Lawrence, 450 miles east of the James Bay/Hudson Bay area, 800 miles south of the Arctic Circle and 300 miles west of the Atlantic Coast. It is reachable only by air or rail, all roads ending a few miles from the town. Your party was expected to return from northwestern Labrador to Schefferville no later than October 19th and filed a Flight Notification Form with the Department of Transportation via Schefferville radio to the effect.

The immediate area is covered with small evergreen trees (1.5-4 inches in diameter). Scattered in the area are a number of hills that have rocky and barren tops. Tundra (arctic swamps) make up the valleys between the hills and consist of only small shrubs. Approx. 25 percent of the area in this region is covered by long narrow lakes, which run northwest to southwest. Innumerable streams and rivers flow into and connect the lakes.

Temperatures during October vary between 25 degrees F. and 35 degrees F., although it will occasionally go as high as 50 degrees F. and as low as 0 degrees F. Heavy clouds cover the sky three quarters of the time, with only one day in ten being fairly clear. Some 5-7 inches of snow are on the ground; however, the actual depth varies enormously because the wind sweeps the exposed areas clear and builds drifts 3-5 inches deep in other areas. The wind speed averages 5-13 miles per hour and is mostly out of the west-northwest.

You are all dressed in insulated underwear, socks, heavy wool shirts, trousers, knit gloves, sheepskin jackets, knitted wool caps and heavy leather hunting boots. Collectively, your personal possessions include £153 in notes, a pocketknife (two blades and an awl which resembles an ice pick), a lead pencil and air map.

The Problem

Before the plane drifted away and sank, you were able to salvage the 15 items listed in the table. Your task is to rank these items according to their importance.

You may assume:

1. the number of survivors is the same as the number in your team
2. you are the actual people in the situation
3. the team has agreed to stick together
4. all items are dry and in good condition.

Step One: Individually, without discussing the situation or the items with anyone else rank each item according to how important it is to your survival.

Step Two: After everyone has finished the individual ranking, rank-order the 15 items as a team.

WILDERNESS SURVIVAL RANKING SHEET

ITEMS	<u>Step One</u> Individual Ranking	<u>Step Two</u> The Group's Ranking	<u>Step Three</u> Survival Experts' Ranking	<u>Step Four</u> Difference Between Steps 1 & 3	<u>Step Five</u> Difference Between Steps 2 & 3
MATCHES					
NYLON ROPE					
RUM					
INNER TUBE					
20 X 20 Tarp					
AXE					
MIRROR					
STAR NAVIGATION BOOK					
PURITABS					
ALARM CLOCK					
SYRUP					
SLEEPING BAGS					
FLASHLIGHT					
SNOWSHOES					
COMPASS					
TOTAL (the lower the score the better)					
				INDIVIDUAL SCORE	TEAM SCORE

After filling in the Wilderness Survival Ranking Sheet, the participants were given the following process analysis paper to evaluate the exercise and state in which manner they have benefited from it.

PROCESS ANALYSIS

Please mark your level of agreement or disagreement with the statements below:

No	Statements							
1	We clearly understood what we were trying to achieve.	D I S A G R E E	1	2	3	4	5	A G R E E
2	All the team ideas were discussed		1	2	3	4	5	
3	Team members helped and supported each other.		1	2	3	4	5	
4	I listened when others were speaking.		1	2	3	4	5	
5	The others listened when I was speaking		1	2	3	4	5	
6	My skills and experience were utilized by the team		1	2	3	4	5	
7	Other skills and experience were utilized by the team.		1	2	3	4	5	
8	There was a high degree of interest in the problem		1	2	3	4	5	
9	Some people dominated the team		1	2	3	4	5	
10	There was a genuine desire to work together		1	2	3	4	5	

Decision-Making

As part of the problem-solving process decisions must be made, the goal being to decide as rational as possible as decision affect lives, the course of an organization, policies, etc. This is not always an easy task, sometimes decision have to be made alone, sometimes together with others, and sometimes under pressure. The decision-making process itself can employ a wide range of methods, the efficiency of which often depends on the given context and circumstances. The main decision-making methods are described in the following:

1. **The Boss Decides:** The leader makes the decisions without consulting the group in any way.
2. **The Expert Decides:** The group selects an expert inside or outside its members, lets him consider the issues, and has him tell the group what to do. The group does not discuss the issue, but leaves it to the expert.
3. **Average of Individuals' Opinions:** The boss asks each member of the group for his opinion, and then chooses the most frequent response, or what he/she feels will on average satisfy the group's desires.
4. **Group Meeting, then Boss Decides:** A group meeting is called and the issue discussed until the leader feels sure in his/her own mind what the right decision should be, and then announces it to the group.
5. **Postpone it and Hope:** The issue is avoided and postponed indefinitely, in the hope that if it is avoided long enough, no decision will be needed.
6. **Leave it to Chance:** Choose a random event to make the decision for the group, e.g., rolling a dice, flipping a coin, or seeing which applicant phones first, etc.
7. **Majority Rule:** The group discusses the issue until at least 51% of the members agree on one option and then a vote is taken and the decision made.
8. **Minority Rules, Ok?:** Two or more members of the group, who constitute less than half of it, make the decision with or without the group's consent.
9. **Consensus:** A group decision is reached, either with perfect agreement, or more often when everyone feels they have had a fair chance to influence the decision, and feels some commitment to it.

Problems arise constantly; an effective leader must be able to take care of the problems and try to solve them in a process-oriented way. The following exercise is designed to measure the ability of people to work within a team and to solve problems from a team perspective.

Engaging Exercise: TEAM ASSIGNMENT

A reorganization of your group is being considered. For now, please get into an initial position. Each person should choose a position in the row of spaces marked on the floor as that:

- The central space is empty
- Each of the other spaces is occupied by one person
- Everyone is facing inwards towards the empty space.

Write your names or initials in the diagram below, so that you will have a record of your original assigned location.

				Empty Space				
--	--	--	--	-------------	--	--	--	--

Instructions: Your task is to "re-align" the people in your team.

The Task: You need to get the people in your team into new locations. Doing this will require getting people who are currently standing in one pattern moved to another pattern, according to certain rules. The current pattern has people standing in a row facing each other across an empty space, like this:

A>	B>	C>	D>	Empty	<E	<F	<G	<H
----	----	----	----	-------	----	----	----	----

The desired pattern has each set of people standing in the same order, but on opposite sides of the empty space, facing outward, like this:

<E	<F	<G	<H	Empty	A>	B>	C>	D>
----	----	----	----	-------	----	----	----	----

The Rules:

- You may relocate as many people as you want, in a single move, so long as they all move in the same direction.
- People may be relocated only into an empty space.
- No space may contain more than one person at any time.
- Each person must remain facing the same direction and may move only in that direction; no backward moves are allowed.
- No one may move more than two spaces at a time. That is, you can relocate someone into adjacent empty space, or "jump" around one person into an empty space.

Systematic Approach to Planning and Problem Solving

Problems cannot be solved randomly; whoever is faced with having to solve a problem should use a systematic and rational approach that consists of several steps, which should be considered as flexible (i.e., one can move from one step to the other and go back to the previous without any friction). The following steps should be part of the problem solving process:

- | | |
|---------------------|---|
| Define objective | <ul style="list-style-type: none">- clarify the task or problem- specify the aim of objective to be achieved- ensure understanding and commitment |
| Collect information | <ul style="list-style-type: none">- collect and organize data- check facts and opinions- consider available resources- clarify parameters (time, budget) |
| Develop options | <ul style="list-style-type: none">- encourage ideas and contribution- list possible courses of action |
| Evaluate / decide | <ul style="list-style-type: none">- list pros and cons- examine consequences- measure them against objectives- choose an option |
| Implement | <ul style="list-style-type: none">- act to carry out the decision- allocate tasks and delegate responsibility- set quality standards, targets and deadlines |
| Monitor / control | <ul style="list-style-type: none">- monitor performance/results against targets- take account of new circumstances- adjust plans if required |
| Review | <ul style="list-style-type: none">- examine results promptly and objectively- learn from the experience |
| Communicate | <ul style="list-style-type: none">- involve others and listen to their views at every stage- make decisions and targets always clear- always encourage feedback |

6

EFFECTIVE MEETINGS

At its most basic, a meeting is a 'getting together' for a particular purpose such as sharing information, solving problems or making decisions.

For the initiator of a meeting the main role is to ensure that the meeting achieves results. To ensure success the following skills for managing the five key steps of effective meetings are needed:

1. Preparation before the meeting
2. Opening the meeting
3. Running the meeting
4. Closing the meeting
5. Following up.

1. Preparation

Key areas to be considered when preparing for a meeting include:

- **Having a Clear Objective:** Make sure you and everyone else involved is fully aware of exactly why the meeting is being held. What do you want the outcome of the meeting to be? If you are unsure of this aspect, the meeting is unlikely to be fully effective - it may become extremely time consuming.
- **Being Fully Briefed:** Make sure you have done all your "home-work". Have you collated all the information you need? Are you fully aware of the facts? Are they relevant and up-to-date? Time spent at this stage can save embarrassment later!
- **Planning Key Points:** What key points do you want to cover during the meeting? Put together the 'bullet points' that you want to cover. You cannot 'script' a meeting, but you can make sure that you have a logical progression to the areas you want to address.
- **Anticipating Likely Responses:** You cannot 'script' a meeting, but you can anticipate the likely responses you are going to encounter, and therefore you can prepare some alternatives/options suited to those responses.

- Arranging a Mutually Convenient Date/Time/Location: This can be quite an ordeal, especially if you have to coordinate a number of diaries! When considering where to hold the meeting, think about whether it would be better to meet on 'neutral' territory. Meeting on 'your' territory might give you an 'advantage.' Going to 'their' territory might send messages of your desire to be 'cooperative.'

2. Opening

The three main steps to opening a meeting are as follows:

- Creating the Right Impression/Atmosphere: First impressions are formed very quickly (apparently within the first seven seconds of meeting someone!). There is no second chance to create a good first impression; if you 'get it wrong' it can take an awfully long time for someone to change their initial opinion of you. Consider the following:
 - Think carefully about what to wear (dress in a way that makes you part of the group, not alien to it).
 - Keep handshakes firm, not bone-crushing and eye contact direct not staring.
 - Keep any opening remarks concise and non contentious.
 - Remember; smile (if appropriate)!
- Setting the Agenda: This does not necessarily have to be a formal affair, i.e., a lengthy document that is circulated six weeks in advance, but some key points about what is going to be covered during the meeting would be useful for all concerned (not least, you - as a useful reminder of what you want to cover).
- Keeping an Open Mind: If you are the one instigating a meeting and the agenda is 'yours,' you may be tempted into assuming that everything is going to go your way. You will need to keep an open mind. Try not to attend the meeting with too many preconceived ideas. Welcome and invite the opinions of others. Contemplate points of view that are counter to yours carefully – do not dismiss them too quickly.

3. Running the Meeting

Meetings constitute a more formal mode of conversation, so you will need to practice the following skills in order to ensure that the meeting is successful:

- Asking appropriate questions
- Listening actively

- Keeping to the agenda
- Keeping in control
- Receiving information with an open mind
- Giving information honestly
- Ensuring common understanding
- Watching the time! (more than two hours and the meeting is likely to be ineffective).

4. Closing the Meeting

When the meeting comes to its close, the following should have been done:

- The objective was achieved
- The key points were summarized and clarified
- Action points were agreed upon (what is to be done, by whom and when)
- The time and place for the next meeting, if appropriate, were agreed upon.

5. Following Up

The ending of a meeting is often a beginning; once a meeting is over, the minutes of it should be recorded as soon as possible, while salient points are still fresh in your mind. Remember, the minutes DO NOT have to be a verbatim account of the meeting itself. They need to reflect the key points discussed and, where appropriate, highlight what was said by whom. Minutes should be circulated to those who attended the meeting and other interested parties. Do not forget to achieve all necessary action points in the time-scales agreed, and take a few minutes to analyze the success (or otherwise!) of your meeting, i.e., ask yourself what would you do differently (if anything) next time round, and why?

7

TEAM BUILDING

When building and/or working in teams one should be aware of the fact that people are different and therefore also motivated in different ways; what motivates one person does not necessarily motivate others. The following small exercise will illustrate this:

Exercise: MOTIVATION

Choose your top five motivators from the following list, and then compare with others (your colleagues, group members etc.)

Key Motivators:

1. Achievement
2. Freedom of control
3. Recognition (appreciation, credit)
4. Status (position, rank)
5. Salary
6. Responsibility for managing others
7. Advancement (career progression)
8. Intrinsically satisfying work
9. Being part of a team
10. Pleasant working conditions
11. Job security
12. Mobility

When building teams, the following steps should be followed:

TEAM DEVELOPMENT SPECTRUM

STAGE 1	STAGE 2	STAGE 3	STAGE 4
FORMING	STORMING	NORMING	PERFORMING
Impersonal	Confronting people	Working through blockages	Developing support systems
Wary	Conflict strategies	Establishing roles and procedures	Open
Non-committal	Blockages	Giving/receiving feedback	Versatile
Dependence on leader	Conflict rebellion against the leader	Confronting issues	Effective
Little exchange of information	Criticism	Group cohesion	Reviewing
"What shall we do?"	"It can't be done"	Norms	Roles flexible
		Mutual support	Express opinion
		"We can do it"	Trust
			"We are doing it"

How to Gain the Most from Working in a Group

A group of individuals who have a task will usually approach it on the basis of their own styles and preferred methods of working, without clarifying exactly **how** they are going to go about the business of working together effectively as a group. (A group being more than just a set of different and disparate individuals!).

Groups that work together most effectively usually have a clearly stated and understood method of working, which they have discussed and agreed upon before tackling the task in front of them. The approach outlined below is a guideline, and you may wish to amend it, drawing upon each other's experience of working in other groups.

You will probably find that as you spend time together on different tasks and get to know one another better your method will evolve. Once you have developed a clear approach to working effectively together it is

easy to adapt it to whatever task you address. The method of working can be discussed and agreed upon irrespective of the task.

Guidelines to a method of working in groups include the following:

1. Understanding the Task

Check that everyone in the group understands what is being asked of them, and that all have the **same** understanding of the task. Often a group will progress a task only to find that people are working on different agendas, and pulling in different directions. Sometimes this leads to a group still struggling to understand the task having run out of time. Gaining a clear and shared understanding of the task to begin with saves time.

2. Agreeing on the Objective

Once the task requirements have been understood the group can discuss and agree on the objective.

A reliable objective should be:

S	Specific
M	Measurable
A	Achievable
R	Realistic
T	Time orientated

If as a group you find that you cannot meet an objective then it is maybe due to it being too general or unrealistic within the time frame. It is important to **review** the objectives as you go along to ensure you are on track.

3. Gather Information and Share Resources

When as a group you are clear as to the objective it is important to find out what, if any, other information is needed and what resources are available within the group by way of particular strengths and skills. It may also be useful that this point to be clear about possible limitations of the group, and/or areas of development for individuals.

4. Develop a Plan

Time spent on developing and agreeing to a plan of action is never a waste of time - it will **save** time spent on completing the task.

Many groups tend to be action-orientated and leap into the task without thinking about it. Whilst the group may successfully complete the task it

is often through a last-minute scramble, less effective decision-making, and non-inclusion of some group members.

5. Review

Once you have developed and agreed to a plan it is important to **re-view** it to ensure that it will enable you to meet the stated objectives. If it does not, then now is the time to amend the plan.

Reviewing regularly as you go along is one of the key skills of successful group working. It gives you an opportunity to check that everyone is committed to the task, objective(s) and plan, as well as giving all members of the group an opportunity to give each other feedback. This can be of immense value, for instance, when someone has not expressed a viewpoint earlier on. It allows the person to share not only thoughts but also feelings (e.g., of doubt, disquiet, enthusiasm, etc.).

6. Implement the Plan

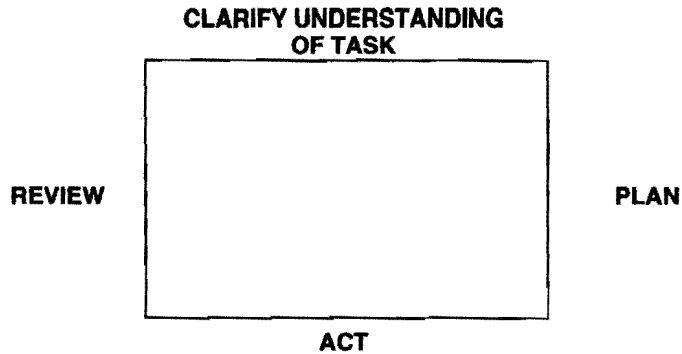
At this point you can get on with the plan and do the task. This should be (comparatively) straightforward if you have worked through the previous steps carefully.

7. Review

Once you have completed and achieved the task it is important to review both what worked well for you as a group and what worked not so well. In doing this, it is helpful to ask yourselves the following questions:

- Did we work as an effective team?
- How did individuals in the group feel about the task?
- How did individuals in the group feel about each other?
- Did we all feel committed to achieve the task?

Sometimes it is useful to do a "+ and -" list on the flip chart at this stage to which the group (members) can refer back later. Reviewing during and again at the end of the task gives an opportunity to learn from successes as well as to agree what needs to be done differently or improve next time.



What to Look for in Groups

When building a team or a group the following criteria or items could be of importance and should be considered:

1. The Content:

- Seeking information / opinions
- Giving information / opinions
- Making proposals
- Asking for proposals
- Stating expectations / targets/objectives
- Establishing the task at hand
- Testing for agreement

2. The Method:

- Establishing agenda / priorities / sequences
- Monitoring and managing time
- Setting up decision making mechanisms
- Deciding roles
- Establishing good systems for capturing information

3. The People:

- Listening
- Encouraging others / inviting others in
- Building upon ideas
- Supporting others
- Articulating differences
- Relieving tension
- Being open and direct
- Expressing feelings positively
- Mediating

When putting together a group one should bear in mind that behaviors that are designed to meet individual needs are often not helpful to the group. This is particularly true if such behaviors are negative in tone and content and if they have to do with the individual's own feelings and concerns which surface indirectly.

Individual behaviors include:

- Aggressiveness
- Repeatedly seeing the negatives first
- Defensiveness
- Inappropriate withdrawal
- Game playing
- Distracting humor
- Seeking sympathy
- Putting others down / putting self down
- Ignoring others

Exercise: APPLICATION PLANNING

Based on the above discussed issues on group formation and teamwork, think about a situation/relationship in which you want to change (or address or redirect) and answer the following questions:

- Who is involved?
- What's their point of view / position?
 - what's in it for them? / what's in it for you?
- What result(s) do you want?
- What are you going to start?
- What preparation can you do?
- What are you going to do about it?
 - what objections / hurdles/barriers can you anticipate?
 - who needs to be involved / informed/ consulted?
- How will you measure the results?
- What's your commitment to doing something about it?

In a second step, repeat the exercise as a team, i.e. pair up and discuss the various items again.

8

THE JOHARI WINDOW

The Johari Window illustrates relationships on terms of awareness, and helps us to visualize human relationships and their problems in understandable ways.

In order to make sensible choices in life - about where to live, what job to apply for, or how to behave in a given situation - we need to increase our awareness of the options and their possible consequences. If we are trying to decide what area to live in, we can research the alternatives in a systematic and rational way. But when we are trying to understand more about behavior and interpersonal relationships, we need to increase our awareness of our own behavior in relation to others; not as easy because the answers are not to be found in a book, and are not always logically obvious.

The Johari Window illustrates relationships in terms of awareness, and helps us to visualize human relationships and their problems in understandable ways by dividing interpersonal relations into quadrants as follows:

	KNOWN TO SELF	NOT KNOWN TO SELF
KNOWN TO OTHERS	OPEN ARENA	BLIND SPOT
NOT KNOWN TO OTHERS	HIDDEN/ AVOIDED AREA	UNKNOWN ACTIVITY

The **Open Arena** represents behavior, motivation and characteristics, which I know about myself and others also know about me. On first meeting, this may consist of little more than physical appearance, ac-

cent and speech patterns, etc., but the Open Arena quickly enlarges as I reveal more about my values, attitudes, etc.

The **Blind Spot** consists of things about me of which I am unaware, but which others know. These may range from the trivial (such as that I have an ink stain on my nose) to the more important (for example, that I talk too loudly for most people).

The **Hidden Area** represents things I am aware of about myself, but choose not to reveal. It often includes values, attitudes and beliefs of personal details about which I feel sensitive.

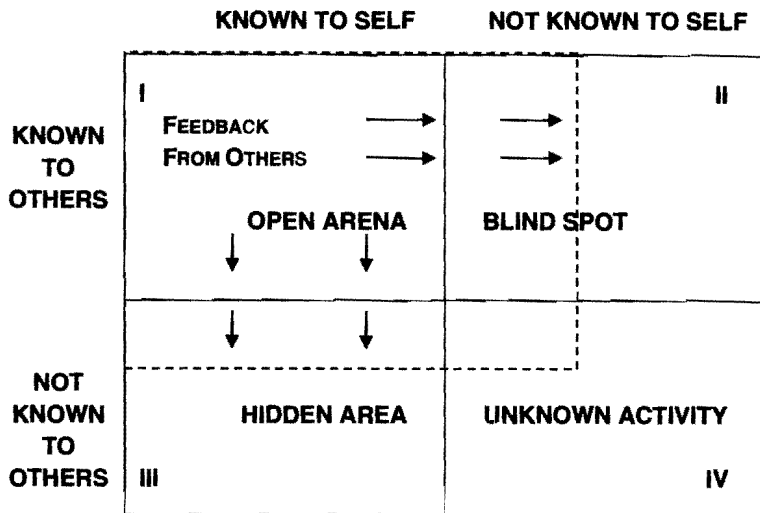
Finally, **Unknown Activity** represents behaviors or motives which none of us know about. We can assume that they do exist because eventually, some of these become known, either to self or others, and we realize that they were always there and exerting an unknown influence.

The point behind the Johari Window is that most productive communication and interpersonal behavior occurs in the Open Arena. So one of the most important ways of increasing interpersonal effectiveness is to increase the size of this quadrant.

Changing Group Interaction and the Johari Window

In the diagram above, all four quadrants are represented as the same size. In fact of course, they vary according to the interactions we are participating in. For example, at the start of a training program, the Open Arena is fairly small and the other three quadrants are correspondingly large.

As the group begins to form, quadrant I expands - we relax, behave more like ourselves and perceive others more as they really are. Quadrant III, the Hidden Area, shrinks as we feel more trust in the group and feel less need to hide or dent things about ourselves. Quadrant II, the Blind Spot, will also reduce in size, but more slowly because it is always rather threatening to accept things about ourselves, which we do not know (there are sound psychological reasons why we blind ourselves to some of the things we do or feel). Quadrant IV will also reduce in size a little over the course of a group interaction, although much more slowly, as we all increase our awareness of self and others.



How to Increase the Size of the Open Arena

To push back the boundaries of the other three quadrants, we can use feedback and self-disclosure

- Feedback from others decreases the size of our blind spot.
- Self-disclosure decreases the size of the hidden area.
- An atmosphere of threat or mistrust tends to decrease awareness and to make it harder to self-disclose.
- Forced awareness (e.g., insensitive or unwanted feedback) is ineffective and counterproductive.
- Sensitivity involves appreciating the covert aspects of quadrants II and III, and respecting the desire of others to keep them so.
- Understanding group processes helps to increase the size of quadrant I for the group as a whole, as well as for individuals within it.
- It can consume a lot of energy to hide, deny or be blind to aspects of interpersonal behavior. Reducing the size of quadrants II, III and IV means that more energy can be applied to the task in hand.
- Increasing the size of the open arena reduces ambiguity and the potential for communication breakdown. This helps us to interact more productively and effectively with others.

SELECTED INTERNET RESOURCES

GENERAL SOURCES ON (NGO) MANAGEMENT

<http://www.clearinghouse.net/>

(Links to guides on Fundraising, Grants, Non-Profit Organizations, Public Services; click sub-category Business & Employment)

<http://www.cybervpm.com/resource.htm>

(Volunteer Program Management Resources)

<http://www.fundsnet services.com/main.htm>

(Lots of resources on Funding, Grant Writing, Non-Profit, Research and Educational Resources)

<http://www.not-for-profit.org/>

(Nonprofit Resource Center with a comprehensive directory of links and information on issues such as Fundraising & Philanthropy; Volunteers & Human Resources; Advocacy & Public Relations; Board & Organizational Support; Management Consultants; Publications; Research & Policy Studies)

<http://comnet.org/net/>

(Gateway to sites for the nonprofit community, organized by resource topics such as Education, Government, Grants & Funding, Health Care Services, Human Services, and Political Activism)

<http://www.casenet.org/nuts/index.htm>

(Articles, survey results, program management tips and information on Volunteering; topics include Board, Program and Resource Development; Personnel and Financial Management; Evaluation)

<http://www.charityvillage.com/cvhome.html>

(Canada's supersite for the nonprofit sector with many pages and links to News, Jobs, Information and Resources for Executives, Staffers, Donors, and Volunteers)

<http://www.ncnb.org/>

(Dedicated to building stronger NGO boards and NGOs; focus on NGO Governance)

<http://www.escape.ca/~rbacal/articles.htm>

(Online articles on Nonprofit Management Problems, Solutions & Issues; Training, Development, Learning & Human Resources; Defusing Hostility & Cooperative Communication; Change Management: Teams & Team Development, etc.)

<http://www.mapnp.org/>

(The Nonprofit Managers' Library: information, materials and links on topics such as Administrative Skills; Boards; Chief Executive; Communication Skills; Ethics for Managers; Finances; Fundraising/ Grant Writing; Marketing/Public Relations; Management & Leadership; Training & Development; Personnel & Policies; Program Evaluation; Strategic Planning; Quality Management; Volunteer Management)

<http://www-personal.si.umich.edu/~nesbeitt/nonprofits/nonprofits.html>
(Information and resources about Nonprofit Organizations, including Funding, Management, Technology, Philanthropy, Volunteer Activity, Programs and Activities)

<http://www.fundraising.co.uk/>
(Everything on Fundraising: information, links, strategies, agencies)

<http://www.idealists.org/>
(Huge database on NGOs worldwide, including publications, materials, programs and links. See <http://www.idealists.org/tools/tools.htm> for a list of useful resources for starting and managing a nonprofit organization. Categories include Financial Management; Foundations; Fundraising; Government Relations; Lobbying; Management; Personnel Management; and Public Relations).

<http://www.tmcenter.org/library/links.html>
(Extensive list of links and resources for Nonprofit Organizations)

<http://fdncenter.org/>
(Includes an online library – see <http://fdncenter.org/onlib/onlib.html> - with links to nonprofit resources; Material on Grant Seeking; a Guide to Funding Research and Resources; a Proposal Writing Course; Literature on the Nonprofit Sector; and Common Grant Application Forms)

<http://www.jsi.com/idr/idrmast.htm>
(Links, information and reports from the Institute of Development Research, an independent nonprofit research and education center)

<http://www.oneworld.org/euforic/cap.htm>
(Resources on Capacity Building and Institutional Development)

<http://www.worldlearning.org/>
(Educational services NGO with a people-to-people approach that undertakes projects in International Development, Training and Capacity Building, NGO Management, and Democratic Participation in Development Countries, Newly Independent States and Societies in Transitions)

<http://www.innonet.org/>
(Free resources for Nonprofit and Public Agencies)

LEADERSHIP SKILLS

<http://mgmt.bus.okstate.edu/faculty/eastman/mgmt5113/leaderbw/index.htm>
(Material on leadership in theory and practice presented as a slide show)

<http://www.mapnp.org/library/mgmt/prsnlmt.htm>
http://www.mapnp.org/library/ldr_dev/ldr_dev.htm
(Basic Guide to Management and Supervision and material on Leadership Development Planning)

<http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadtrn.html>
(Leadership Training and Development Outline)

<http://ctb.lsi.ukans.edu/tools/part-e1.htm>
(Community Toolbox on Building Leadership Capacity and related issues)

<http://www.pfdf.org/>
(Peter Drucker Foundation for Non-Profit Management's homepage with a lot of reading on leadership online)

<http://www.ee.ed.ac.uk/~gerard/MENG/ME96/index.html>
(Site with material on the aspects and styles of leadership and on management skills)

<http://www.srg.co.uk/>
(Leading others and self-management)

<http://www.hpsys.com/leader.htm>
(Articles and other materials on leadership)

<http://w3.trib.com/~dont/scouting/leadersk.html>
(Leadership styles and skills)

HUMAN RESOURCES

<http://www.nwlink.com/~donclark/hrd.html>
(Website for Human Development Resources, including articles, online Training Guides, links to Training, Human Resource Development, and Learning Information)

<http://www.nbs.ntu.ac.uk/staff/lyerj/list/hrpub.htm>
(Internet publications on Human Resource Management)

<http://www.tcm.com/trdev/>
(Training & Development Resource Center for Human Resources)

<http://www.astd.org/>
(Website of the American Society for Training and Development with information, tools, articles and links to training, performance, evaluation etc.)

كيفية زيادة المساحة المفتوحة

- لدفع الحدود للأرباع الثلاث الأخرى يمكننا استخدام التغذية الخلفية والكشف عن الذات
- التغذية الخلفية (الآراء) من الآخرين تقلل مساحة المنطقة المظلمة
- الكشف عن الذات يقلل مساحة المنطقة المخفية
- إن جو الإحساس بالخطر وعدم الثقة يقلل الإدراك ويجعل الكشف عن الذات صعباً.
- الإدراك بالقوة (مثل الآراء التي لا تراعي الشعور) (الغير حساسة) والغير مرغوبة) غير فعالة وتؤدي إلى نتائج عكسية.
- إن الحساسية تتضمن تقدير العناصر الخفية للربع الثاني والثالث ورغبة الآخرين في إبقائها كذلك.
- إن فهم عمليات المجموعة يساعد في زيادة حجم الربع الأول للمجموعة ككل وكذلك للأفراد بداخلها.
- قد يستهلك إخفاء، إنكار وتغطية أمور عن السلوك الشخصي. إن تقليل حجم الربع الثاني، الثالث والرابع يعني زيادة الطاقة التي يمكن بذلها لإنجاز المهمة المطلوبة.
- إن زيادة حجم المنطقة المفتوحة يقلل الغموض وإمكانية التعتل والاتصال. وهذا يساعدنا للتفاعل بفاعلية أكبر مع الآخرين.

تفاعل المجموعة المتغير ونافذة الجوهاري

في المخطط أعلاه تم تمثيل كل ربع من الأرباع بمساحات متساوية ولكنها في الواقع تختلف باختلاف التعاملات التي نشارك بها مثلاً في بداية برنامج تدريبي تكون المساحة المفتوحة صغيرة نسبة للأرباع الثلاثة الأخرى.

عندما تبدأ المجموعة بالتشكل نرتاح ونبدأ بالتصرف بطبيعتنا وندرك الآخرين كما هم بالفعل. إن الربع الثالث أي المساحة المخفية تبدأ بالتقلص عندما نشعر بثقة أكبر داخل المجموعة حيث لا نشعر بحاجة لإخفاء أمور تخصنا. وكذلك الربع الثاني، المنطقة المظلمة تبدأ بالتقلص ولكن ببطيء لأن تقبل أمور عن ذاتنا يشكل تهديداً معيناً (لأن هناك أسباب نفسية تمنعنا من الكشف عن أشياء نقوم أو نشعر بها). وكذلك سيبدأ الربع الرابع بالتقلص مع زيادة التفاعل داخل المجموعة ولكن هنا أيضاً يتم الأمر ببطء شديد لأننا نقوم بزيادة إدراكنا لذاتنا وللآخرين معاً.

غير معروف للذات	معروف للذات	
٢. المنطقة المظلمة	١. المنطقة المفتوحة	معروف للآخرين
٤. نشاط غير معروف	٣. المنطقة المخفية التي يتم تفاديها	غير معروف للآخرين

- المنطقة المفتوحة: تمثل السلوك الدوافع والخصال التي أعرفها عن نفسي والتي يعرفها الآخرون عني. في اللقاء الأول قد يتعدى هذا المظهر الجسدي ، اللهجة وأنماط الحديث، ... الخ وتتوسع المنطقة المفتوحة كلما قمت بالكشف أكثر عن قيمتي واتجاهاتي، ... الخ.

- المنطقة المظلمة: تتكون من ما لا أدركه أنا عن ذاتي وإنما يدركه الآخرون وهذا يتراوح من الأشياء البسيطة (كوجود نقطة حبر على أنفي) إلى الأمور الأكثر أهمية (على سبيل المثال إنني أتحدث بصوت عالي نسبة لغالبية الناس).

- المنطقة الخفية: تمثل الأشياء التي أدركها عن ذاتي ولكن أفضل عدم كشفها وتشمل القيم، التوجهات والمعتقدات بالنسبة لتفاصيل شخصية أشعر بالحساسية نحوها .

- و أخيرا النشاط الغير معروف: ويمثل السلوكيات والدوافع التي لا يعرفها أحد منا ويمكننا افتراض وجودها لأنها ستظهر للذات أو للآخرين، وسندرك أنها كانت موجودة دائما وتعطي تأثيرا معيناً.

إن العبرة من وراء نافذة الجوهاري هو أن معظم الاتصال المثمر بين الأشخاص يحدث في المنطقة المفتوحة ولذلك فإن إحدى الطرق الهامة في زيادة الفعالية في التعامل هي زيادة مساحة هذا الربع.

٨ نافذة الجوهاري

تبين نافذة الجوهاري العلاقات باعتبار الوعي (الإدراك) وتساعدنا في تكوين رؤية واضحة ومفهومة للعلاقات الإنسانية ومشاكلها.

لاتخاذ قرارات منطقية في الحياة، كمكان السكن والوظيفة مثلاً أو كيفية التصرف في ظروف معينة، يجب أن نزيد إدراكنا للخيارات المتوفرة والنتائج المحتملة. إذا كنا نحاول اختيار المكان الذي سنسكن فيه مثلاً يمكننا بحث الخيارات بطريقة منطقية ومنظمة ولكن عندما نحاول فهم السلوك والعلاقات الشخصية يجب أن نزيد إدراكنا لسلوكنا الشخصي بالنسبة للآخرين وليس هذا بالأمر السهل لأن الإجابات لا يمكن أن نجد لها مدونة في كتاب وليست واضحة ومنطقية دائماً.

توضح نافذة الجوهاري العلاقات باعتبار الوعي والإدراك وتساعدنا في تصور العلاقات الإنسانية ومشاكلها بطرق مفهومة عن طريق تقسيم العلاقات الشخصية إلى أرباع كما يلي:

غير معروف للذات	معروف للذات	
المنطقة المظلمة	المنطقة المفتوحة	معروف للآخرين
نشاط غير معروف	المنطقة المخفية التي يتم تفاديها	غير معروف للآخرين

تمرين: التخطيط التطبيقي

بناء على ما تمت مناقشته أعلاه حول تكوين المجموعة والعمل الجماعي فكري في حالة أو علاقة قدم ترغب فيها أن تغير (توجهه أو تعيد توجهه) ونجيب على الأسئلة التالية:

- من هم الأشخاص المعنيون ؟
- ما هي وجهات نظرهم ومواقفهم
- ما الذي سيحدثه ؟
- ما الذي ستجنيه ؟
- ما هي النتيجة التي نريدها؟
- متى تبدأ ؟
- ما هي التحديات التي يمكنك القيام بها ؟
- ما الذي سيتطلبه جوال الأمر ؟
- ما المعارضات ، الحواجز والعوائق التي يمكنك توقعها؟
- من يجب أن يكون معنا ، عائلنا بالأمر ، وأن تتم استشارته
- كيف ستقوم بقياس النتائج ؟
- ما هي درجة التزامك للعمل من أجل إنجاز المهمة ؟

كخطوة ثانية، قم بإعادة التمرين كتمرين مما مضاه أن تشترك مع شخص آخر وأن تناقش المواضيع المتعددة مرة ثانية.

٣. الأشخاص

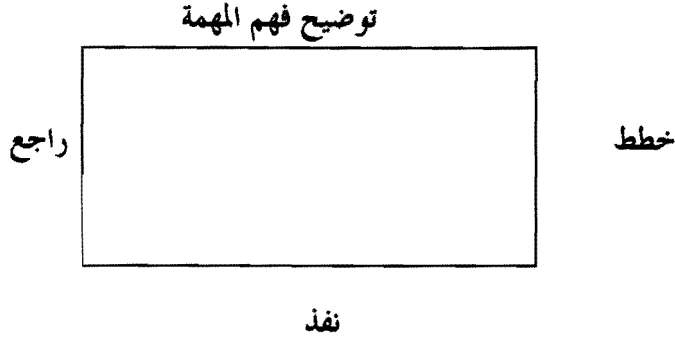
الاستماع، تشجيع الآخرين ودعوتهم للمشاركة، البناء على الأفكار المطروحة، دعم الآخرين، الإفصاح عن الخلافات، تخفيف التوتر، الانفتاح والصراحة، التعبير عن المشاعر بإيجابية، تسوية الخلافات (التوسط)

عند تكوين المجموعة يجب الأخذ بعين الاعتبار أن السلوكيات التي صممت لتلبي الحاجات الفردية لا تكون عاملا مساعدا في المجموعة وهذا صحيح خصوصا إذا كانت هذه السلوكيات سلبية النبرة والمحتوى وإذا كانت متعلقة بمشاعر واهتمامات الفرد والتي تطفو (تظهر) بطريقة غير مباشرة.

تشمل سلوكيات الفرد

- ◆ العدوانية العدوانية
- ◆ رؤية النواحي السلبية أولا وباستمرار
- ◆ الوقوف موقف الدفاع
- ◆ الانسحاب الغير لائق
- ◆ اللعب (المنافرة)
- ◆ الدعابة الملهية (المشوشة)
- ◆ البحث عن التعاطف
- ◆ تثبيط همّة الآخرين / تثبيط همّة الذاتية
- ◆ تجاهل الآخرين

الفرصة للتعلم والاستفادة من الإنجازات وكذلك الاتفاق على ما يحتاج إلى أن يتم بصورة مختلفة أو يجب تحسينه في المرة القادمة.



ما الذي يجب النظر إليه في المجموعة

إن اتباع المقاييس التالية قد يساعد في عملية بناء الفريق:

١. المحتوى

البحث عن المعلومات / الآراء، إعطاء المعلومات / الآراء، تقديم مقترحات، طلب مقترحات، التصريح عن التوقعات والأهداف، ترسيخ المهمة، اختبار الموافقة

٢. الطريقة

تثبيت جدول العمل / الأولويات / الترتيب التسلسلي للأعمال، مراقبة وإدارة الوقت، وضع آلية معينة لاتخاذ القرار، تحديد الأدوار، بناء أنظمة جيدة لالتقاط المعلومات

المراجعة المستمرة خلال مراحل التقدم هي أحد المهارات الرئيسية للعمل الجماعي الناجح. فإنها تمكنك من فحص ما إذا كان هناك التزام جماعي للقيام بالمهمة وتحقيق الأهداف والخطوة ولذلك لأنها تتيح الفرصة لجميع أعضاء المجموعة لتزويد بعضهم البعض بالتغذية الخلفية.

وهذا قد يكون ذا قيمة هائلة على سبيل المثال في حال عدم تعبير أحد الأشخاص عن وجهة نظر معينة في السابق وتتيح للشخص المشاركة بالأفكار والمشاعر أيضا (مثل: الشك، الانزعاج، الحماس،... الخ).

٦. تنفيذ الخطوة

في هذه المرحلة يمكنك البدء بالخطوة وتنفيذ المهمة. من المفترض أن تكون هذه المرحلة مباشرة ودقيقة إذا مررت بالمراحل السابقة بعناية.

٧. المراجعة

عند الانتهاء من المهمة من الضروري مراجعة الأمور التي سارت على ما يرام لكم كمجموعة والأمور التي لم تسر على ما يرام. خلال هذه العملية من المفيد أن تستعينوا بالأسئلة التالية:

- ♦ هل عملنا كفريق فعال؟
- ♦ ماذا كان شعور الأفراد تجاه المهمة؟
- ♦ ماذا كان شعور الأفراد في المجموعة تجاه بعضهم البعض؟
- ♦ هل شعرنا جميعنا بالالتزام لإنجاز المهمة؟

من المفيد أحيانا عمل قائمة (+ و-) على ورقة مدرجة يستطيع أفراد المجموعة الرجوع إليها لاحقاً. إن المراجعة خلال وعند نهاية المهمة تتيح

إذا لم تتمكنوا من تحقيق الهدف كمجموعة فإن هذا قد يعزى إلى كون الهدف عام (غير محدد) أو غير واقعي قياساً بالإطار الزمني. من الضروري مراجعة الأهداف أثناء التقدم في المهمة وذلك لضمان البقاء على المسار.

٣. جمع المعلومات ومشاركة الموارد

عندما تحدد المجموعة الهدف فإنه من الضروري معرفة إذا كان هناك حاجة لأي معلومات أخرى وأي الموارد متوفرة داخل المجموعة باعتبارها نقاط قوة ومهارات معينة. ومن الضروري في هذه المرحلة الوضوح فيما يتعلق بحدود المجموعة ، و/ أو مساحات تطوير الأفراد.

٤ تطوير خطة

إن الوقت الذي يتم قضاؤه في التطوير والاتفاق على خطة عمل لا يعتبر مضيعة للوقت - فإنه سوف يوفر الوقت الذي يتم قضاؤه لإنجاز المهمة.

تمت الكثير من المجموعات بالعمل وتقفز داخل المهمة دون التفكير بها. فيما قد تحقق المجموعة المهمة بنجاح فإن ذلك في الغالب سيكون نتيجة تدافع في اللحظة الأخيرة ، قرارات غير ناجحة ، وعدم اعتبار لبعض أعضاء المجموعة.

٥. المراجعة

عند الوصول والاتفاق على خطة عمل معينة فمن الضروري مراجعتها لضمان أنها تمكنكم من الوصول إلى الهدف المعلن، وإذا لم تكن قادرة على ذلك فإن هذا هو الوقت المناسب لإجراء تعديلات عليها. إن

سوف تجدون أنكم عندما تمضون أوقاتا معا في العمل على مهمات مختلفة وتعرفون على بعضكم البعض بشكل افضل فإن طريقتكم في العمل سوف تنشأ. عندما تتطورون توجهها واضحا للعمل معا سوف يكون من السهل عليكم التكيف بالنسبة لأي مهمة تواجهكم. أن وسيلة العمل معا يمكن مناقشتها والاتفاق عليها بغض النظر عن طبيعة المهمة.

١. فهم المهمة

تأكد من أن كل أعضاء المجموعة يدركون ما المطلوب منهم وأن الجميع لديهم نفس الفهم للمهمة. عادة ما تتقدم المجموعة في مهمة ما ليكتشفوا أنهم يعملون على جداول عمل مختلفة وباتجاهات مختلفة. وهذا يؤدي إلى وجود مجموعة تكافح من أجل فهم المهمة بالرغم من نفاذ الوقت المحدد لها. إن الحصول على فهم واضح ومشارك للمهمة سيوفر الكثير من الوقت.

٢. الاتفاق على الأهداف

عندما يتم فهم متطلبات الوظيفة يمكن للمجموعة مناقشة الأهداف والاتفاق عليها.

إن الهدف الموثوق (المعتمد) يجب أن يكون

- ◆ محدد
- ◆ قابل للقياس
- ◆ قابل للتحقيق
- ◆ واقعي
- ◆ محدد ومعرف زمنيا

طيف بناء الفريق

التكوين	الثورة	المعايرة	التنفيذ
غير شخصي حذر غير التزامي الاعتماد على القائد	مواجهة الأشخاص استراتيجيات النزاع المعترضات ثورة النزاع ضد القائد	حل المعترضات بناء الأدوار والمناهج إعطاء واستقبال التغذية الخلفية مواجهة الأمور تماسك المجموعة المعايير الدعم المتبادل "يمكننا فعله"	تطوير أنظمة الدعم الانفتاح تعدد الجوانب (التقلب) الفاعلية المراجعة أدوار مرنة التعبير عن الآراء الثقة "نقوم بفعله"

كيف تكسب الكثير من خلال العمل ضمن فريق

إن كل مجموعة من الأفراد لديهم مهمة معينة فإنهم عادة ما يواجهونها بناء على أساليبهم وطرقهم المفضلة في العمل دون وجود التوضيح المفصل عن الطريقة التي سيعملون بها معا كفريق. (باعتبار أن المجموعة أكثر من مجرد مجموعة أفراد مختلفين ومتباينين).

إن المجموعات التي تعمل بفاعلية عالية عادة ما تكون لديها طريقة واضحة ومفهومة للعمل تمت مناقشتها والاتفاق عليها قبل الإمساك بالمهمة التي أمامهم. إن التوجه الذي تم تحديده أدناه هو بوسيلة إرشاد وتوجيه وقد ترغبون في تعديله بناء على تجاربكم وخبراتكم في العمل ضمن مجموعات أخرى .

٧ بناء الفريق

إن الناس مختلفون ولذلك تختلف أيضاً أساليب حثهم؛ إن ما يشكل دافعاً لشخص ما لا يعني بالضرورة أن يكون دافعاً للآخرين. عند بناء الفرق يجب اتباع الخطوات التالية:

حث وقيادة الآخرين

لتوضيح ذلك ، قم باختيار خمسة حوافز تفضلها من القائمة التالية ومن ثم قارن مع الآخرين (زملائك ، أو أعضاء المجموعة الخ)

الدوافع الرئيسية

- ١- الإنجاز
- ٢- حرية التحكم
- ٣- الاعتبار (التقدير ، الاعتماد)
- ٤- المنصب (الموقع ، الرتبة)
- ٥- الراتب
- ٦- مسؤولية إدارة الآخرين
- ٧- التقدم (التقدم الوظيفي)
- ٨- إرضاء وتلبية العمل بصدق
- ٩- أن تكون جزءاً من فريق
- ١٠- ظروف العمل المرحة
- ١١- الأمان الوظيفي

٦. المتابعة

إن نهاية الاجتماع في الغالب تكون بداية؛ عندما ينتهي الاجتماع يجب تدوين تفاصيله بأسرع ما يمكن بينما تكون النقاط البارزة ما زالت في الذهن. تذكر، إن دقائق الاجتماع لا يجب أن تكون تلخيصاً حرفياً للاجتماع نفسه. ولكن يجب أن تعكس النقاط الرئيسية التي تمت مناقشتها وإظهار ما تم قوله وبواسطة من فقط عندما يستلزم الأمر. يجب توزيع تفاصيل الاجتماع على الأشخاص الذين حضروا الاجتماع والفرق الأخرى المعنية. لا تنسى تحقيق جميع نقاط العمل الأساسية في إطار الجدول الزمني المتفق عليه وخذ بضع دقائق لتحليل نجاح (أو فشل) اجتماعك بما معناه أن تسأل نفسك عن الأشياء التي تود تغييرها (إذا وجدت) في المرات القادمة ولماذا؟.

٣. إدارة الاجتماع

تشكل الاجتماعات نوعا رسميا من المحادثات ولذلك فإنك بحاجة إلى للتمرن على المهارات التالية من أجل ضمان نجاح الاجتماع

- إرسال أسئلة مناسبة
- استمع بنشاط
- حافظ على البرنامج
- حافظ على التحكم
- تقبل المعلومات بتفهم
- إعطاء المعلومات بصدق
- التأكد من وجود فهم موحد
- انتبه للوقت (إذا زاد وقت الاجتماع عن ساعتين فمن المحتمل ألا يكون ناجعا).

٤. إغلاق الاجتماع

عندما يصل الاجتماع إلى نهايته فإن النقاط التالية من المفترض أن تكون قد أنجزت:

- تحقق الهدف.
- تم تلخيص وتوضيح النقاط الرئيسية.
- قد تم الاتفاق على نقاط العمل (ما الذي يجب فعله ، بواسطة من ومتى).
- قد تم تحديد المكان والزمان للاجتماع القادم.

سيستلزم وقتا طويلا لكي يغير الآخرون رأيهم بك. خذ بعين الاعتبار ما يلي:

- فكر مليا بما سترتدي (ارتدي شيئا يجعلك جزءا من الفريق وليس غريبا عنه)
- اجعل مصافحات الأيدي ثابتة لا تسحق العظام والنظرات مباشرة بدلا من محذقة.
- اجعل الملاحظات الافتتاحية مختصرة وغير مثيرة للزاعات
- تذكر؛ ابتسم (إذا لزم الأمر)

• وضع جدول العمل: لا يتطلب أن يكون هذا الأمر رسميا بما معناه لا يجب أن يكون البرنامج وثيقة طويلة تم توزيعها قبل ستة أسابيع من الاجتماع بل يجب أن تكون نقاط رئيسية سيتم تغطيتها في الاجتماع وستكون مفيدة للجميع (بما في ذلك أنت ، كتذكير مفيد لما تريد تغطيته).

• التفهم وسعة الصدر: إذا كنت أنت الشخص الداعي للاجتماع والبرنامج من صنعك فإن هذا سيوهمك بأن الأمور ستسير جميعها حسب رغبتك. سوف تحتاج إلى أن تكون متفهما. حاول ألا تحضر الاجتماع حاملا أفكارا تم تصورها سابقا. رحب وادع الآخرين للمشاركة بأرائهم. تمنع في وجهات نظر الآخرين المخالفة لرأيك ولا تنبذها بسرعة.

وعى كامل بالوقائع؟ هل تاريخك متوافق ومحدد؟ إن إمضاء الوقت في التحضير لهذه المرحلة سيوفر كثيرا من الإحراج لاحقا.

- التخطيط للنقاط الرئيسية: ما هي النقاط الرئيسية التي تود تغطيتها في الاجتماع؟ اجمع كل النقاط التي تود تغطيتها. ليس باستطاعتك أن تكتب نصا للاجتماع ولكن باستطاعتك أن تتأكد من وجود تسلسل منطقي للمساحات التي ترغب بالحديث عنها.
- توقع الإجابات المحتملة: ليس بإمكانك كتابة نص حر في الاجتماع ولكن بإمكانك توقع بعض الإجابات المحتملة التي ستواجهك وبذلك سوف تتمكن من تحضير بدائل/ خيارات تناسب هذه الإجابات.
- ترتيب تاريخ/ زمن/ موقع مناسب للجميع: قد يشكل هذا عناء وخصوصا إذا كان عليك تنظيم جداول عمل متعددة. عند التفكير في عقد اجتماع، خذ بعين الاعتبار إذا كان عقده في مكان محاييد سيكون أفضل. إن الاجتماع في منطقتك سوف يعطيك "ميزة" بينما إذا ذهبت إلى منطقتهم فإن هذا سيبعث برسالة تبين رغبتك في أن تكون "متعاوناً".

٢. الافتتاح

فيما يلي الخطوات الرئيسية الثلاث لافتتاح الاجتماع

- خلق الانطباع/ الجو المناسب: يتم أخذ الانطباعات الأولى بسرعة (غالبا في السبع ثواني الأولى من الاجتماع بأحد) ولا توجد هناك فرصة أخرى لخلق انطباع أول جيد؛ إذا بدأت بالشكل الخاطئ فإنه

٦ الاجتماعات الفعالة

إن الاجتماع بمفهومه البسيط هو "اللقاء" من أجل هدف معين مثل مشاركة المعلومات ، حل المشاكل ، واتخاذ القرارات. إن هدف الداعي إلى الاجتماع هو التأكد من أن الاجتماع سيحقق نتائج. لضمان النجاح يجب توفر مهارة إدارة المراحل الأساسية الخمس للاجتماعات الفعالة:

١. التحضير قبل الاجتماع

٢. افتتاح الاجتماع

٣. إدارة الاجتماع

٤. إغلاق الاجتماع

٥. المتابعة

١. التحضير:

إن المساحات الضرورية التي يجب اعتبارها في مرحلة التحضير للاجتماع تشمل:

- توفر هدف واضح: تأكد من أنك وجميع الأشخاص المعنيين لديكم فكرة واضحة عن سبب انعقاد الاجتماع. ما الناتج الذي تريدونه من هذا الاجتماع؟ إذا لم تتأكدوا من هذه النقطة فمن غير المحتمل أن يكون الاجتماع فعالا بالكامل - قد يصبح بذلك مستهلكا للوقت.
- أن تكون جاهزا بالكامل: تأكد من انك قد أنجزت جميع "وظائفك المنزلية". هل قارنت جميع المعلومات التي تحتاج إليها؟ هل لديك

- قم بقياس النتائج مقابل الأهداف
- اختر خيارا
- نفذ**
- قم بالعمل لتنفيذ القرار
- حدد المهام وفوض المسؤوليات
- حدد مقاييس الجودة، الأهداف والمواعيد النهائية
- راقب / تحكم**
- راقب الأداء / النتائج مقابل الأهداف
- خذ بعين الاعتبار الظروف المستجدة
- عدل الخطط إذا لزم الأمر
- راجع**
- اختر النتائج بموضوعية
- تعلم من التجربة والخبرة
- قم بالاتصال**
- شارك الآخرين واستمع إلى وجهات نظرهم في جميع المراحل
- اجعل القرارات والأهداف واضحة باستمرار
- شجع التغذية الخلفية باستمرار

لا يجوز أن يحل أكثر من شخص نفس الموقع في الوقت ذاته .
يجب أن تحافظ الأشخاص على وجهاتهم الأصلية ولا يمكنهم
الحركة إلا بالنسب الاتجاه ، الحركات الخلفية ممنوعة .
لا يجوز لأحد أن يحرك أكثر من فراعين كل مسرة . أي أنه
يمكنك وضع شخص ما في المكان المطلوب لموقفه الأصلي أو
تفرض عن شخص واحد وتضعه في المكان الفارغ .

التوجه المنظم للتخطيط وحل المشاكل

لا يتم حل المشاكل بطريقة عشوائية، فكل من يواجه موقف يتطلب منه حل مشكلة ما، يجب أن يستخدم توجهاً منظماً ومنطقياً يتكون من مراحل متعددة يمكن اعتبارها مرنة (بما معناه يمكن للشخص أن ينتقل من خطوة إلى أخرى ومن ثم العودة إلى الخطوة السابقة دون احتكاك). يجب أن تحتوي عملية حل المشكلة على الخطوات التالية:

عرّف الهدف - وضع المهمة أو المشكلة

- حدد الفائدة من الهدف الذي تسعى لتحقيقه

- تأكد من وجود الفهم والالتزام

اجمع المعلومات - اجمع ونظم البيانات

- افحص الوقائع والآراء

- ضع في عين الاعتبار الموارد المتوفرة

- وضع الأبعاد (الزمن ، الميزانية)

قيم / قرر - حدد المتوافقات والمتضادات

- اختر النتائج

اكتبوا أسماءكم أو الحروف الأولى من في الرسم التخطيطي أسفله، وذلك لتسجيل الموقع الأصلي الذي تم وضعك فيه.

				مكان				
				فارغ				

التعليمات: مهمتك هي "إعادة ترتيب" الأشخاص في فريقك.

المهمة: يجب عليك نقل الأشخاص في فريقك إلى مواقع جديدة. إن عمل هذا سوف يتطلب نقل الأشخاص الذين يقفون في نمط معين إلى نمط جديد بناءً على أحكام معينة. إن النمط الحالي يحتوي على أشخاص يقفون في صف ويواجهون بعضهم عبر الفراغ هكذا:

				مكان				
<	<	<	>	فارغ	<	<	<	<

إن النمط المطلوب يحتوي على كل مجموعة من الأشخاص يقفون بنفس الترتيب ولكن باتجاهات متعاكسة بالنسبة للفراغ أي متجهين خارجاً هكذا:

				مكان				
<	و	ز	ح	فارغ	>	>	>	>
		<	<		ا		ج	د

القوانين: يمكنك تغيير موقع أي عدد من الأشخاص في المرة الواحدة طالما يتحرك كل منهم بنفس الاتجاه.

• يمكن إعادة وضع الأشخاص في الأماكن الفارغة فقط.

بعد الانتهاء من تعبئة جدول البقاء في البرية ، أعطي المشاركون ورقة تحليل للعملية لتقييم التمرين والتعبير عن مدى استفادتهم منه.

تحليل العملية

الرجاء الإشارة إلى درجة موافقتك أو معارضتك مع العبارات التالية:

الرقم	العبارة	غير موافق					موافق				
		١	٢	٣	٤	٥	١	٢	٣	٤	٥
١.	فهمنا بوضوح ما كنا نحاول إنجازاه					٥					
٢.	تمت مناقشة كل أفكار الفريق					٥					
٣.	ساعد أعضاء الفريق بعضهم البعض					٥					
٤.	كنت أستمع عندما يتحدث الآخرون					٥					
٥.	استمع الآخرون بينما كنت أتحدث					٥					
٦.	تم استخدام مهاراتي وخبرتي من قبل الفريق					٥					
٧.	تم استخدام مهارات وخبرات الآخرين من قبل الفريق					٥					
٨.	كان هناك اهتمام كبير بالمشكلة					٥					
٩.	سيطر بعض الأفراد على الفريق					٥					
١٠.	كان هناك رغبة صادقة في العمل معا					٥					

وزارة سمسار ابيضا ي ابريه

الخطوة الخامسة الفرق بين الخطوة الثانية والثالثة	الخطوة الرابعة الفرق بين الأولى والثالثة	الخطوة الثالثة ترتيب خبراء البقاء	الخطوة الثانية ترتيب المجموعة	الخطوة الأولى الترتيب الفردي	العنصر
					أعواد الخشاب
					حبل نايلون
					الكحول
					الأنيوب الداخلي
					قماش مشمع 20 x 20
					فأس
					مرآة
					كتاب إخبار النجوم
					الجيوب المطهرة
					ساعة المنبه
					الشراب
					أكياس النوم
					الضوء الرمضي
					أحذية الثلج
					البوصلة
المجموع (كلما كانت النتيجة أقل كانت أفضل)					

نتيجة الفرد

نتيجة الفريق

٣- اشتمت في مناطق العراق، بعدد سبعة الرياح ١٤٣٥ ميلادي
 الساحة وغالباً ما تكون عربية إلى شمالية عربية.
 جميعكم تلبسون ملابس عاجية معزولة، حراياك، قمصان مسن
 الصوف الثقيل، سراويل (بطلونات)، كعوف لحاكة، سترات
 من جلد الخراف، قعات من الصوف الخالك، وأختيصة جلدية
 ثقيلة متصل للصيد. تشمل مطبخكم في المرح ١٥٣ ساوولاً
 ورفاً وسكن حبيب (شعيرتين وعمرز بقده نامب الطيب)، اللحم
 رطبان، وشربطة معوية.

المشكلة:

قبل غرق الطائرة تمكنت من اقتناء ١٥ خيسر من وضعها في
 الجبول ووظفتمكم في ترتيب هذه الأفراس حسب أهميتها في
 وضعكم.

ممكنكم اختيار:

١. عدد الناجين هو نفس عدد فريقك
٢. أقيم الأشخاص الذين يعيشون الجملة
٣. اثنان أعضاء الفريق يملن أن يماتوا وهمذوا
٤. جميع الأفراس طالة ومالحة جملة

الخطوة الأولى: فردياً، بدون مناقشة الأفراس والمالية نضع
 الأفراس، وقت كل خيسر من حسب اقتناتك
 لامية ومزودة من أجل حياتك
 الخطوة الثانية: بعد أن يتهي الجميع من الترتيب الفردي، قوموا
 بترتيب الخمسة عشر عرضاً كمزوي

الأصلي وهو المكان المأهول الأقرب لكيبه. *St. Lawrence* مدينة
 يسكنها ٥٠٠ شخص وهي تبعد ثمانية أمتار وتمتد على مساحة
 ٣٠٠ ميلاً جواً إلى الشمال من *St. Lawrence* ١٥٠ ميلاً جواً إلى
James Bay *Hudson Bay* ٨٠ ميلاً جواً إلى الجنوب الشرقي
 ٣٠٠ ميلاً جواً عبر ساحل القطب. يتم الوصول إليها الجواً أو
 عن طريق الشبكة الحديدية. ومع الطرق تنحصر على مدارها
 من البلدة. كان من المتوقع أن تحصل مجموعة من شمال شرق
Labrador إلى *Shederville* في ١٩ أكتوبر وقد تم تسليم سلع
 بالرحلة الجوية لدى دائرة الاتصالات عن طريق راجين
St. Lawrence المساحة المأهولة فقط بأصغر مضمونة والمدينة
 المظفرة وبنية قمارها من ١٥٠٠٠٠ (١٥٠٠٠٠) دولار جواً إلى
 هذه المساحة فيها جبال وعمرها نهاراً والمضائق النظمية
 تشكل التربة من الغابات والكثير من حشرات القطب ٥٠%
 من هذه التضاريس كانت مريضة وأصبحت من الشمال الشرقي
 إلى الجنوب الغربي. وقد تمتد هذه التضاريس لا تقتصر على
 البلاد إلى الشمال
 تتراوح بين الشمال والجنوب والشرق والغرب والجنوب والشرق
 مع الحافة على الشمال إلى الجنوب والشرق والجنوب والشرق إلى
 صغر حجمها. تحظى التضاريس المأهولة فقط بالبحر والرياح
 ويوجد يومياً على الجانبين من الشمال والجنوب والشرق والجنوب
 من الشاطئ إلى الشرق والجنوب والشرق والجنوب والشرق
 الرياح التي تهب من الشمال والجنوب والشرق والجنوب والشرق

إدارة الوقت

غير مستعجل	مستعجل	
<p>٢. نشاطات</p> <ul style="list-style-type: none"> • منع، نشاطات على الحاسب • بناء علاقات • التعرف على فرص جديدة • التخطيط ، استجمام 	<p>١. نشاطات</p> <ul style="list-style-type: none"> • أزمات • مشاكل ضاغطة • حدود زمنية - • مشاريع مسيرة 	٣
<p>٤. نشاطات</p> <ul style="list-style-type: none"> • أمور تافهة، عمل شاغل • بعض البريد • بعض المكالمات الهاتفية • مضيعات الوقت • نشاطات لطيفة 	<p>٣. نشاطات</p> <ul style="list-style-type: none"> • مداخلات ، بعض المكالمات • بعض البريد، بعض التقارير • بعض الاجتماعات • أمور وشيكة وضاغطة • نشاطات عامة 	٤ ٣

مهارات القيادة				
أبدأ	أعمل أقل	أعمل	أتوقف	
				أ. العمل
				ب. الحياة الخاصة

٦. الأعمال المستعجلة هي الأعمال التي تتطلب عناية فورية (وإلا فإن الفائدة ستفقد بسبب انتهاء المواعيد المحددة ، أو لأن هذا ما يقوله الرئيس).
٧. الأعمال الضرورية: لها مردود عالي وقد لا تكون مستعجلة
٨. أنت بحاجة أن تعرف كيف تقضي وقتك حالياً نسبةً إلى الأعمال المستعجلة، الضرورية، الإصلاحية والتقدمية.
٩. قد تحتاج للتدخل لإعطاء وقت لهذه الأعمال إذا كانت مهمة.
١٠. هذا قد يعني التقليل من المؤثرات ، تدبير وقت الهدوء ، أن تعارض، وأن تعيد التفاوض مع الرئيس فيما يتعلق بالأولويات.

الأولويات:

الأولوية لا تكون دائماً مهمة سهلة. والتمرين التالي سيوضح هذا:

تمرين

ضع ملاحظات في المربع التالي إجابة على الأسئلة التالية:

أ- تخيل أن بإمكانك قضاء يومين فقط في الأسبوع عكسي عملك الحالي وذلك لأسباب صحية ، فبناءً على الأعمال ستكون محظرك ولماذا؟

ب- تخيل أن لديك سنة أشهر فقط لتعيش. كيف ستغير نمط قضاء وقتك الشخصي ولماذا؟

٤ التعامل مع المهمات

إن كل قائد يسعى إلى تحقيق هدف ما سبق تحديده من أجل إنجاز مهمة معينة ومن أجل الوصول إلى الهدف . هناك حاجة لخطة واضحة وكذلك لتصنيف للوظائف المطلوبة وللقدرة على تحديد الأولويات . وذلك لأن بعض المهمات تكون مستعجلة وبعضها ضروري وبعضها مستعجل وضروري معا بينما لا يكون بعضها ضروريا ولا مستعجلا . فيما يلي سنتطرق إلى هذه النقاط بتفصيل .

الأهداف والأولويات:

- ١ . أنت لا تعمل هدفك . إنك تحقق هدفك عن طريق أعمال ونشاطات
- ٢ . إن النشاطات التي تساعدك على تحقيق هدفك هي نشاطات فعالة مثل: الوسائل التي تقلل التكلفة والوقت .
- ٣ . تنظيم الوقت والعمل يعني الفعالية بشكل عام
مثلا: إنهاء دورة أو اجتماع في الموعد أو قبل حلوله ليس بالضرورة فعلا .
- ٤ . إحراز التقدم هو العمل الذي تؤمن بأنه سينقلك إلى موقع أفضل من الموقع الذي تتواجد فيه الآن . بما معناه أن يقربك من أهدافك .
- ٥ . أعمال التصليح هي الأعمال التي تعرف أنها ستنتقلك إلى مكان كنت قد مررت به في السابق . مثل: تعبئة الوقود

● الأسئلة المفخخة (المحسوة): على سبيل المثال: ما الذي سيحدث لهذه المنظمة إذا أعطى كل واحد منا الأسبقية لعمله بالطريقة التي تستعملها؟

← هذا السؤال لا ينتظر إجابة ولكنه بالواقع هجوم نفسي على الشخص الآخر (على قدراته مثلا).

الأسئلة الخادعة: مثل: أعرف أن نتائجك كانت ضعيفة في الشهر الماضي كيف تعتقد أنها ستكون هذا الشهر؟
← إن الجزء الأول من السؤال يشكل عبارة لا تعطي الشخص الآخر "الحق في الإجابة".

● الأسئلة المغلقة: وتبدأ باستعمال جزء من الفعل مثل: هل فعلت

... ؟ هل تفعل ...؟ هل أنت ... ؟

إن القائد الفعال يعرف كيفية استخدام هذان النوعان من الأسئلة حسب الحالة وحسب الهدف من السؤال (بما معناه للاستفسار والحصول على معلومات وتوضيح الأمور، أو لتأكيد تفاصيل معينة ... الخ). سواء كانت مفتوحة أو مغلقة فإن الأسئلة تستعمل بسابق معرفة. يمكن للشخص أن يجمع المعلومات وأن يتحكم بالنقاشات بفاعلية. ويمكن استخدام الأسئلة التالية باقتصاد:

● الأسئلة الموجهة: على سبيل المثال " لقد تحسنت في هذا المجال

أليس كذلك ؟

← هذا يحث الشخص الآخر على أن يجيب الإجابة التي يعتقد أنك تريد سماعها.

● الأسئلة التلميحية(الضمنية): على سبيل المثال " من المؤكد

أنت ستوافق معي على أن مهارات البيع الفعال أكثر أهمية من مهارات العرض الفعال، أليس كذلك؟

← هذا السؤال يحث الشخص الآخر على الإجابة ب "نعم" لأنه سيخشى المعارضة.

● الأسئلة المتعددة: مثلا: طرح العديد من الأسئلة وبسرعة.

← هذا لا يعطي الطرف الآخر فرصة كافية للإجابة

← يربك الشخص الآخر

يمكن إظهار التشجيع من خلال العبارات التالية:

- أها
- هذا مثير للاهتمام
- أخبرني بالمزيد
- أعطني مثالا

إن حدوث التوافق بما معناه أن تبدو على نفس الموجة يمكن الإشارة إليه بما يلي:

- الأوضاع (الوضعية)
- سرعة الصوت
- نبرة الصوت (على سبيل المثال: جدية ، فرحة ، غاضبة)

طرح الأسئلة

سواء أكان ذلك خلال اتصال أو حل لمشكلة ما أو خلال عملية أخذ قرار يجب على القائد أن يطرح الأسئلة.

أنواع الأسئلة

هناك نوعان رئيسيان من الأسئلة وهما الأسئلة المفتوحة والأسئلة المغلقة. تمكنك الأسئلة المفتوحة من كسب الكثير من المعلومات في حين تحصر الأسئلة المغلقة الإجابة بنعم أو لا، وهي مهمة في السيطرة على النقاشات وبناء وقائع محددة.

- الأسئلة المفتوحة تبدأ ب: ماذا؟ أين؟ لماذا؟ متى؟ كيف؟ (ملاحظة: يجب عدم طرح العديد من الأسئلة التي تبدأ ب"لماذا" لأن هذا قد يؤدي إلى أن يبدو الحديث كالتحقيق).

تفويض الآخرين

من طبيعة الإنسان أن الأشخاص الذين يتفوقون مع بعضهم البعض قادرون على العمل والمشاركة في وضع الأهداف كفريق. ومن أنجح الطرق لتأمين وتأكيد موافقة الأفراد على الأهداف ووجود الحافز لديهم لتحقيق الأهداف، هو التأكد من مشاركتهم في وضع هذه الأهداف. إن مشاركة السلطة مع الآخرين لا يعني فقدانها، بل العكس هو الصحيح.

إذا أراد أحد معرفة رأي الآخرين فيجب عليه أن يتيح لهم المجال للكلام دون محاولة التأثير عليهم أو الوقوف موقف الدفاع. يجب ألا يعتمد الآخرون عليك في الإجابة فإذا طالبك أحد بإجابة أو قرار فاسأل أولاً عن رأيه. إن استعمال هذا الأسلوب لا يعني أنك لا تملك رأياً أو أنك تتخلى عن دور القيادة بل يعني أنك تشجع الآخرين على حل مشاكلهم. إنك بذلك تمنحهم جزءاً من السلطة لتحمل قليلاً من عبء القيادة.

الاستماع وبناء الصلة

إن موقف احترام الآخرين من العناصر الضرورية في عملية الاتصال. يمكن التعبير عن الاحترام والاهتمام بوسائل كلامية (لفظية) أو غير كلامية. من الإشارات الغير كلامية ما يلي:

- الاتصال العيني (بالأعين)
- تعبيرات الوجه
- الأوضاع المعينة
- هز الرأس

- يجب أن تبدو وتتصرف وكأنك مهتما. لا تقرأ بريدك عندما يتكلم واستمع لتفهم لا لتعارض.
٤. أزل الملهيات :
- لا تخربش (ترسم بعث) تطرق أو تبعثر الأوراق. هل سيوفر إغلاق الباب هدوء أكبر؟
٥. تفاعل مع المتكلم: Sympathize
- حاول أن تضع نفسك في مكان المتحدث لكي ترى وجهة نظره.
٦. كن صبورا:
- أعطي وقتا كافيا ولا تقاطع المتحدث أو تذهب باتجاه الباب وتغادر.
٧. تحكم بأعصابك وبطباعك:
- إن الشخص الغاضب يفهم الكلمات بمعناها الخاطيء.
٨. تمهل في المناقشات والانتقادات:
- إن المجادلات تضع المتكلم في موضع الدفاع وقد يؤدي إلى مضايقة المتكلم وغضبه. لا تجادل ، فإنك ستخسر حتى لو ربحت.
٩. اسأل:
- فإن هذا يشجع المتحدث ويظهر له بأنك تستمع ويساعد على تطوير النقاط المطروحة.
١٠. توقف عن الكلام:
- هذه الوصية الأولى والأخيرة لأن كل الوصايا تعتمد عليها ولأنك لا تستطيع أن تستمع جيدا بينما تتحدث.
- "لقد منحتك الطبيعة أذنين اثنتين ولسانا واحدا" وهذا تلمييح لطيف بوجوب أن تسمع أكثر مما تتكلم.

- ◆ القولية Stereotyping: حيث يحكم على الأفراد بناءً على ملاحظة الفرد. على سبيل المثال إلى أي مجموعة ينتمي، مما يؤدي إلى التحيز.
- ◆ الإسقاط: أي الحكم على الآخرين باعتبار أنهم مماثلين.

تعلم مهارة الاستماع

كمستقبل يجب عليك أن:

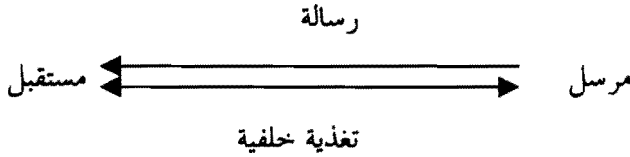
١. تبدو مهتما (معنيا)
٢. تستفسر عن طريق طرح الأسئلة
٣. تبقى على الهدف
٤. تختبر فهمك
٥. تقيم الرسالة
٦. تحايد مشاعرك

الوصايا العشر للاستماع الجيد:

١. توقف عن الكلام:
لا يمكنك الاستماع وأنت تتكلم. بولونيوس (هاملت): "أعطي المرء "كلا" أذنيك وقليلًا صوتك "الواحد"
٢. لا تضغط على المتكلم:
ساعد المتحدث على الشعور بالحرية في الكلام (و هذا ما يسمى بالبيئة المتيحة)
٣. أظهر للمتحدث رغبتك بالاستماع:

٣ الاتصال الفعال

إن عملية الاتصال هي عملية نقل رسالة من مرسل إلى مستقبل عبر قناة معينة. يجب أن تفهم الرسالة من قبل المستقبل بنفس النمط الذي أراده المرسل وخصوصاً أنه خلال عملية نقل الرسالة هناك مصفيات (منقيات) عديدة قد تؤدي إلى تشويه المعنى الأصلي. وبالنتيجة فإن الاتصال المنشود لا يطابق الاستقبال الفعلي. ولهذا فإن التغذية الخلفية ضرورية على أساس مستمر.



يمكن نقل الرسائل بعدة وسائل ومنها الكلمات والموسيقى أو اللحن أو لغة الجسد. أظهرت الأبحاث أن الكلمات هي أقل العناصر أهمية في توصيل الرسالة وتأتي الموسيقى ثانياً في حين أن لغة الجسد هي أهم العناصر في عملية الاتصال.

من بين المنقيات التي قد تشوه الاتصال المطلوب ما يلي:

- ◆ **الفهم الانتقائي:** حيث يلجأ بعض الناس لتفسير ما يرونه على أساس توافقه مع مصالحهم واتجاهاتهم وتجاربهم.
- ◆ **تأثير الشيطان أو الملاك horn & halo:** حيث يرى المستقبل المرسل كالشيطان أو كالملاك.

داخل التنظيم. إن المصدقية تعتمد على أمور عديدة منها: المعرفة التقنية، معرفة السوق، الاستقامة الشخصية والسمعة الجيدة في إنجاز الأمور. إن التأثير أبسط وأكثر فاعلية حيث توجد روابط عمل قوية وحيث توجد ثقة بين الأطراف المعنية. أن هذا استثمار واجب من أجل كسب السلطة.

المشاركة في الفريق:

من الضروري اعتبار الأوقات التي تستلزم القتال وأن تكون صعباً وأن تدفع بوجهات نظر معينة، ولكن من الضروري أيضاً أن تكون صداقات وتبني جسوراً وتطور شبكة من العلاقات داخل التنظيم. إن الأشخاص القادرين على اكتساب السلطة قادرين على تغيير سلوكهم حسب حاجات الحالة.

ومن الضروري أيضاً المقدرة على التعامل مع الآخرين حتى لو كان هذا يعني العمل مع أشخاص لا نشترك معهم بالكثير ولا وقت لدينا لوجهات نظرهم. إن هذا يعني الحديث والاستماع لعدد كبير من الناس وكسب القبول كعضو في الفريق. إن الدعم قد يأتي من أماكن عديدة داخل التنظيم وقد يأتي اليوم ، غداً أو في السنة القادمة. إن القائد الذي يسعى إلى اكتساب تأثير أكبر لا يقف بمعزل عن الآخرين بل يعمل على كسب قبولهم. كونه متقبل مساعد ومتعلم للغة الفريق مهم جداً لبناء الدعم لهذا اليوم للغد وللسنوات المقبلة، وهذا قد يعني وضع الأحاسيس الشخصية والرغبات جانباً من أجل العمل مع الآخرين ولكن هذا جزء مهم في بناء الدعم الواسع والمطلوب للقائد الفعال.

السمعة، الثقة والمصداقية:

إن الحصال الشخصية التي يعرف بها الأشخاص الذين يتمتعون بالتأثير داخل التنظيمات يجب النظر إليها بمنظور متكامل. كل صفة يجب أن توزن بالمقابل بصفات أخرى. على المدى القصير قد يكون من الممكن تقبل آراء الفرد عن طريق دفعها وفرضها دون اعتبار الآخرين. ولكن على المدى البعيد من المهم جداً للقائد المؤثر أن يكتسب مصداقية

إن غياب المرونة قد يؤدي إلى مطاردة قاسية للأهداف الشخصية دون اعتبار الآخرين. وهذا قد يحظى ببعض المؤيدين ويؤدي إلى حاجة استحواذية للكسب مهما كان الثمن. وقد تتحول إلى استراتيجية الربح-الخسارة وهي لعبة خطيرة.

القدرة على تحمل النزاع:

إن واقع العالم التنظيمي هو أننا نعمل في بيئة نواجه فيها خلافات، مواجهات ونزاعات. إن مصدر النزاع يختلف كما يختلف أسلوب التعبير عنه ولكن بالرغم من ذلك يبدو أن قادة اليوم بحاجة إلى ممارسة السلطة في حالات النزاع.

في الواقع، إن الضغط على مهارات التأثير يكون أكبر في حالات النزاع. في حال عدم وجود خلافات سيكون هناك حاجة قليلة أو عدم الحاجة إلى ممارسة السلطة والتأثير. في حال وجود خلافات فإن هناك حاجة إلى وجود الرغبة في خوض النزاع.

ولكن هذا ليس سهلاً التحقيق. قد يكون النزاع بالنسبة لكثير من الناس مصدراً للتوتر يجب تفاديه بأي ثمن. ولتفادي الصراع يلجأ بعض الناس للموافقة على فكرة ما دون الاقتناع بها، أو أنهم سيتفادون إظهار النزاع ظناً منهم أنه بتجاهلهم هذا سيختفي الخلاف. إذا كانت الحاجة هي كسب مودة الآخرين فإن الخوض في نزاع قد يكون صعباً. ومع ذلك لممارسة السلطة بفاعلية يجب على الفرد تقبل فكرة أننا قلما نستطيع إرضاء الناس دائماً.

طاقاتهم من أجل تحقيق هذه الأهداف المحددة وبهذا يركزون تأثيرهم مما يزيد احتمال نجاحهم.

الحساسية :

من المفيد فهم الأناس المعنيين عند محاولة التأثير عليهم، بما معناه معرفة اهتماماتهم ومواقفهم. تشير الحساسية إلى المقدرة على فهم الآخرين ومعرفة موقفهم من المواضيع وأحسن طريقة للتواصل معهم والتأثير عليهم. من الضروري قراءة سلوك الآخرين وذلك لفهم ردود فعلهم ودرجات مقاومتهم أو تأييدهم.

إن هذا في الأصل يتطلب رغبة في التواجد في مواقع الآخرين والاعتراف أن الشخص الآخر قد يكون مختلفاً في وجهات النظر والمناهج والأساليب في إنجاز الأمور. إن الشخص بحاجة إلى الاهتمام بالآخرين وبالذات المقدرة على الاستماع إلى ما يقولون أو ما لا يفصحون عنه. ومما يدعو للسخرية هو أن القدرة على فهم ما يريد الآخرون لها تأثير ووقع أساسي على تحقيق الأهداف الشخصية للفرد.

المرونة:

إن فوائد الحساسية محدودة إذا لم تترن بالمقدرة على تعديل السلوك على ضوء ما يتم فهمه عن الآخرين. إن المرونة تتيح تغيير المسار وتكييف وملائمة مناهج جديدة بدلاً من التمسك بالمناهج الفاشلة. مع المحافظة على التركيز على الهدف النهائي، فإن القادة المرنين قادرين على تقبل معلومات جديدة وملائمة أساليبهم والبحث عن وسائل جديدة لتحقيق النتائج المنشود. إن هذا المنهج قادر على بناء حلفاء لأنه يظهر رغبة في ملائمة وتقبل وجهات نظر الآخرين.

الأعلى للأشخاص الذين يعملون لحساب شخص آخر. إن العمل بجهد
ولساعات طويلة يوحى للآخرين بأهمية وضرورة العمل.

وبالطبع هناك مخاطر من استخدام الطاقة العالية وساعات العمل
الطويلة كطريقة للقيادة ، لأن هذا قد يؤدي إلى عدم اعتبار وإهمال الحياة
خارج العمل واعتبارات الوقت والطاقة الشخصية. في أقصى الحالات
ستكون النتيجة هي توتر الفرد وقيام بيئة عمل تنمي ساعات العمل
الطويلة بدلا من الفاعلية.

التركيز:

يتميز الأشخاص الذين باستطاعتهم التأثير على الآخرين بتركيز وتوجيه
طاقاتهم. التشبيه الأنسب هو التجربة العلمية التي يستخدم بها المكبر
لتركيز أشعة الشمس مما يؤدي إلى اشتعال العشب الجاف. بتركيز أشعة
الشمس نستطيع أن نجعلها أقوى.

في دراسة عن المدراء العامين الناجحين ، وجد أن غالبيتهم يميلون إلى
تركيز مهنتهم في صناعة واحدة وشركة واحدة. إن هذا التركيز يمنع
تشتت طاقتهم بينما يكون الاهتمام منصبا على مجموعة أضيق من
الشؤون والمشاكل. وهذا يتيح فرصة أكبر لتطوير مدى كبير من
العلاقات والسلطة التي يتم بناء النفوذ عليها.

وعلى عكس ذلك فإن كثيرا من الناس يخوضون مناقشات هامة،
اجتماعات ومفاوضات دون وجود فكرة واضحة عما يسعون إلى تحقيقه
في النهاية، وهذا يجعل من الصعب مقاومة هؤلاء للأشخاص الذين
يعرفون تماما ما يريدون وإلى أين يصبون. فإنهم قادرون على وضع كل

٢ الصفات الشخصية في تطوير السلطة والتأثير

ما الذي يصنع القائد...؟ يشير هذا السؤال شكوكا في وجود صفة واحدة أو صفة شخصية تميز القائد عن غير القائد. الجواب هو أنه بالرغم من عدم وجود هذه الصفة الوحيدة، فإن هناك صفات كونية يتمتع بها القائد بدرجة أكبر من غير القائد. ما لا يجوز إنكاره هو أننا لا نستطيع تجاهل الحالة والأتباع (المرووسين) عندما نحاول توضيح الصفات التي تصنع القائد أو تفسير معنى القيادة.

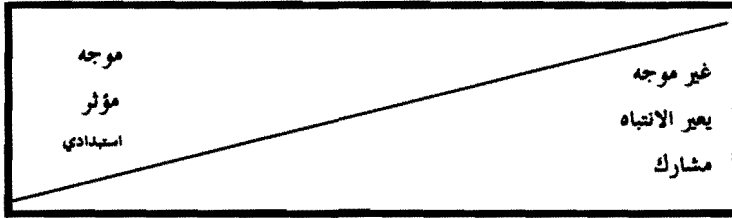
يمكن تطوير تأثير السلطة من خلال سلسلة استراتيجيات ومناهج. إن القدرة على اختيار الأسلوب الأنسب للتأثير وتطوير ذخيرة من مهارات التأثير في غاية الأهمية بالنسبة للقادة الذين يسعون لتوسيع دائرة تأثيرهم. مع ذلك فإن الأبحاث أثبتت أن عددا من الصفات الشخصية ترتبط هؤلاء الأشخاص الذين يكتسبون السلطة داخل التنظيمات. تشمل الصفات الأساسية في تطوير السلطة والتأثير:

الطاقة الشخصية

في كتابه "عن القيادة" (١٩٨٩) كتب جون جاردنر "إذا سألت أحدهم الناس أن يعددوا صفات القادة، فأهم قليلا ما سيذكرون درجة الطاقة العالية والصمود والتحمل الجسدي. ومع ذلك فإن هذه الصفات مهمة".

الطاقة والمرونة هي من أهم العناصر في بناء السلطة لأنها تتيح للفرد أن يتخطى ويصمد أكثر من اللاعبين الآخرين. كما أنها تلعب دور المثل

أساليب القيادة والتأثير



الأساليب الاستبدادية

١. أخير - مارس الضغط، استخدم أسلوب المكافأة أو العقاب للحصول على عمل. أن تكون موجهاً.
٢. بع - قدم حالة منطقية ومدرسة ، أو أطلب طلباً شخصياً (هلا قدمت لي معروفاً؟). أن تكون مقنعاً .
٣. درّب - أن تمرن شخصاً ، أن تربه كيفية عمل شيء ما
٤. استشر - أن تطلب اقتراحات ومعلومات قبل اتخاذ قرار معين
٥. ساوم (قايض) - أن توافق على أساليب تساعد الجميع. الأخذ والعطاء.
٦. حل المشاكل المشترك - حل المشاكل كفريق. بحث المشاكل والحلول.
٧. مهّد (هون) - أن تستمع إلى أفكار الآخرين وتساعد شخصاً على حل مشكلته بنفسه.
٨. فوّض - أن تعيين عملاً يشمل النوعية ، الكمية والمقياس الزمني. أن تتيح مجالاً في كيفية إنجاز العمل.
٩. التفادي - أن ترفض التدخل وتدع الشخص لوحده .

روح الفريق وأهداف مشتركة يصبو نحوها من أجل تحقيقها، وفي الوقت ذاته يوجد لكل عضو حاجات وطموحات يسعى لتحقيقها وطاقات ومهارات يساهم بها في العمل ورغبة في أن يكون عضوا نشيطا في الفريق.

مهما كانت درجة الإدارة فإن القائد الفعال سوف يلبي حاجات العمل والفريق والأفراد.

• العمل: من خلال أهداف واضحة، مختصرة وقابلة للتحقيق؛ التخطيط الجيد والتنظيم؛ المراقبة والمتابعة المستمرة والسيطرة كما هو مناسب "الإدارة عن طريق التواصل". بما معناه التجول بين الأفراد والاحتكاك معهم والحصول على تغذية معلوماتيه ومهنية خلفية
.Feedback

• الفريق: وذلك من خلال متابعة وتفهم تطور حاجات المجموعة والتأكيد على أن الأفراد لديهم مفهوم موحد عن طبيعة العمل وأدوار الأفراد في تحقيقه للمشاركة وإتاحة المجال للمجموعة المشاركة في عملية اتخاذ القرار؛ الحفاظ على روح الترابط بين أفراد المجموعة والحفاظة على وسائل تواصل فعالة.

• الفرد: من خلال التعرف على مهارات معينة واستخدامها؛ تدريب ودعم وتطوير الحاجات والحث (عن طريق تلبية الحاجة الشخصية) للإنجاز والمسؤولية والتقدير.

• بناء وتعزيز الفريق:

إن للاتصال الفعال أهمية في تحقيق الهدف وكذلك في حث الأفراد وتحفيزهم. فهو يرتبط بطريقة أخذ القرارات وكذلك في بحرى المعلومات داخل المجموعة.

• تحقيق حاجات الفرد

تحقيق حاجات الفرد لكل عضو في المجموعة وتطوير طاقات الفرد المتعلقة بالعمل.

يمكن تشبيه النموذج أعلاه بالجليل الجليدي. يركز القادة عادة على إدارة العمل بينما يتركون مسألة تطوير الأفراد للأفراد أنفسهم، وفي هذه الحالة يكون الجزء الظاهر من الوظيفة هو إدارة العمل. ومن الممكن تحريك الجبل الجليدي عن طريق جره على السطح ولكن هذا يتطلب جهدا كبيرا. بينما يكون القائد الذي يغطي المساحات الثلاث في مركز الجاذبية تحت السطح وهذا يحقق فاعلية أكبر بكثير ويمكن للجبل الجليدي أن يتحرك بنفسه.

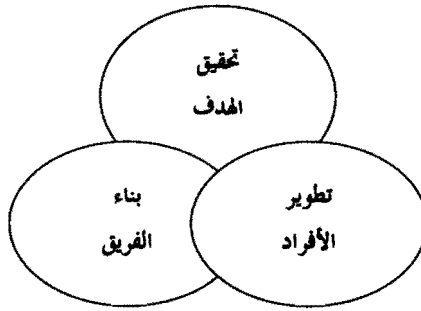
كلمة السر في النموذج أعلاه هي التوازن. من النادر أن يغطي القائد المساحات الثلاث كاملة في الوقت ذاته ولكن طالما أن زيارة كلا من هذه المناطق تحدث في الوقت المناسب فإن التوازن محفوظ. وإذا زادت نسبة أي من المساحات الثلاث على الأخرى فإن الجبل الجليدي مهدد بالغرق أو الانقلاب لأن الحاجات المهملة تبدأ بالسيطرة مما يؤدي إلى عرقلة الأداء.

يظهر النموذج أعلاه أن الدوائر الثلاث متداخلة. وهذا يوحي بأن كل المساحات متعلقة ببعضها البعض. لكي يكون الفريق فعالا فإنه بحاجة إلى

١ تحدي القيادة^١

يواجه قادة اليوم تحديات عديدة، تنبع في غالب الأحيان من البيئة السريعة التغير. فيجب على القياديين تركيز طاقاتهم على الأقل على المساحات الثلاثة الأساسية التالية:

القيادة المرتكزة على الفعل



هذه العناصر الثلاثة مرتبطة ببعضها البعض والقائد الفعال يجب أن يحافظ على التوازن بينها ومشاركة السلطة والمسؤولية مع الأتباع (المرؤوسين). إن فاعلية القائد تعتمد أيضا على قدرته على التأثير والتأثر بالجموعة وأعضائها في تحقيق الأهداف المشتركة. وهذا يعني بالنسبة للنموذج أعلاه:

- التأكيد من تحقيق الهدف المنشود: وهذا يظهر على رأس نموذج الدوائر الثلاثة لأن هذا هو الهدف الأساسي من وجود أي مؤسسة وبدونه لا يكون لها أي وظيفة.

^١ بالرجوع إلى البروفسور جون أدير، مؤلف كتاب مهارات القيادة (مطبعة أشجيت، ١٩٨٣) ومهارات الاتصال الفعال (مطبعة ترانس أتلانتك، ١٩٩٧) بالإضافة إلى العديد من المؤلفات.

المشاركون لما تعلموه في مؤسستهم. ويقوم المشاركون بعرض ورقة عمل ثانية تبين مدى تطور مهاراتهم بعد الدورة.

إن موضوع مهارات القيادة الذي تم اختياره لأنه متطلب مهم للمؤسسات على اختلاف نشاطاتها سواء أكانت المؤسسات من مؤسسات المجتمع المدني أو الحكومي. فكل هذه المؤسسات الوطنية تتطلب نوعاً من الإدارة ومهارات الإشراف لضمان نجاح المؤسسة. وعلى مستوى المؤسسة ككل، يجب أن يصل الموظفون إلى قناعة بأن ما يقومون به هو مهم وأساسي لتحقيق أهداف المؤسسة.

إن مهمة "إدارة الأفراد" تتطلب العديد من المهارات والتي تعتمد على المؤسسات في نجاحها بشكل أساسي. والقياديين الفعالين فقط يستطيعون خلق موظفين إيجابيين ملتزمين يطمحون ويعملون لتحقيق الأهداف المرسومة. وهؤلاء القادة يستطيعون التعامل مع جو العمل المشحون والبيئة الدائمة التغير.

ويتمركز الهدف الرئيسي من الحلقة الدراسية "مهارات القيادة" حول منح المشاركين الخبر العملية اللازمة ومحاطة الجانب السلوكي من القيادة لتفعيل دور المؤسسات والمساهمة الأكبر في نجاحهم.

والجزء الرئيسي من هذه الحلقة الدراسية والتي عقدت في كانون الثاني ٢٠٠٠، قام السيد باري روبرتس - المدير الإداري ل Corporate Interventions Ltd. - المملكة المتحدة/فرنسا- بتغطية الجزء الأكبر من هذه الدورة التدريبية. وهذا الدليل يعرض محاضرات وتدريبات السيد روبرتس بالإضافة إلى المادة التدريبية التي قام باستعمالها.

مقدمه

يهدف برنامج تفعيل المجتمع المدني الفلسطيني إلى تقوية وتدعيم مهارات الشباب الفلسطيني وتسليحهم بالمعرفة والمهارات اللازمة والتي يعتمد عليها في معركة التحدي والبناء لكافة المؤسسات الوطنية ولبناء المجتمع المدني الفلسطيني القوي. وقدمت الجمعية الفلسطينية الأكاديمية للشؤون الدولية-باسيا- العديد من البرامج التدريبية ذات المستوى العالي مما أهلها لعقد دورات بهدف التدريب في المجالات التي تتطلب مهارات عالية وخبرات ومؤهلات علمية .

إن الدورات التدريبية التي تعقدها مؤسسة باسيا تمزج ما بين الجانب النظري والجانب العملي، وتتضمن ثلاث نشاطات أساسية متداخلة:

١. التحضير للدورة التدريبية: يتم تزويد المشاركين في الدورات التدريبية بمادة تحضيرية للقراءة قبل شهر واحد من موعد الدورة. يقوم فريق الأبحاث في المؤسسة بتجميع هذه المواد بالتعاون والتنسيق مع المحاضرين في هذه الدورات. ويطلب من المشاركين تقديم ورقة عمل في موضوع مرتبط بالموضوع الأساسي للدورة.

٢. حلقة دراسية مكثفة: يحضر المشاركون في الحلقات الدراسية محاضرات على مدى خمسة أيام دراسية متتالية على أيدي محاضرين ومدربين محليين وأجانب. تشمل المحاضرات على مبادئ نظرية ومهارات عملية وتمرينات وقضايا للبحث والنقاش والتي تمكن المشاركين من خلالها لاكتساب المهارات والمعرفة اللازمة.

٣. برنامج المتابعة: يتبع الحلقة الدراسية ورشني عمل تركزان على صقل المهارات المكتسبة من أيام الدورة ومدى الاستفادة من الجانب النظري وتطبيقه عمليا. والهدف الرئيسي من ورشات العمل هو معرفة مدى تطبيق

المحتويات

- ٤ -مقدمه
- ٦ ١. تحدي القيادة.....
- ١٠ ٢. الصفات الشخصية في تطوير السلطة والتأثير.....
- ١٦ ٣.الاتصال الفعال.....
- ٢٣ ٤. التعامل مع المهمات.....
- ٢٧ ٥. حل المشاكل.....
- ٣٧ ٦. الاجتماعات الفعالة.....
- ٤٢ ٧. بناء الفريق.....
- ٥٠ ٨. نافذة جوهاري.....

الجمعية الفلسطينية الأكاديمية للشؤون الدولية في القدس- مؤسسة PASSIA مؤسسة أكاديمية أهلية مستقلة، لا تسعى للربح أو التجارة أو المنفعة المالية، وغير مرتبطة بأية جهة حكومية أو حزبية أو تنظيمية أو طائفية، وتهدف من خلال برامجها توثيق وشرح المسألة الفلسطينية في مضمونها الوطني الفلسطيني وإطارها القومي العربي وبعدها الإنساني والدولي، والإسهام في توظيف هذا الجهد الأكاديمي لتأكيد الحقوق الشرعية والوطنية والسياسية الفلسطينية .

إن ما ورد في هذا الكتيب من آراء وأفكار، يعبر عن اجتهاد ووجهة نظر الباحثين الذين أسهموا بهذا الجهد بصفة شخصية، ولا سيما الخبير البريطاني باري روبرتس من المملكة المتحدة، الذي أشرف على إعداد وتنفيذ هذه الدورة، ولا يعكس هذا الكتيب أو يمثل بالضرورة موقف أو رأي الجمعية الفلسطينية الأكاديمية للشؤون الدولية مؤسسة PASSIA أو العاملين فيها، وقد قدمت ونشرت أوراق هذا الكتيب ضمن برنامج تفعيل المجتمع المدني الفلسطيني من وكالة التنمية الأمريكية الدولية-USAID، بعثة الضفة الغربية وقطاع غزة.

جميع الحقوق محفوظة للجمعية

الطبعة الأولى - أيار ٢٠٠٠

مطبوعات PASSIA

هاتف: ٦٢٦٤٤٢٦-٢-٩٧٢ فاكس: ٦٢٨٢٨١٩-٢-٩٧٢

ص.ب: ١٩٥٤٥ - القدس بريد إلكتروني passia@palnet.com

صفحة إلكترونية www.passia.org

برنامج تفعيل المجتمع المدني الفلسطيني

دليل

فنون

القيادة

موجز دورة تدريبية

ياشرف السيد باري روبرتس

(المملكة المتحدة)



PASSIA

الجمعية الفلسطينية الأكاديمية للشؤون الدولية - القدس