



القيادة في ظل الأزمات الممتدة والظروف غير المستقرة



KONTERRA
RESILIENCE

عن هذا الدليل

في البيئات التي تشهد نزاعات مستمرة أو أوضاعاً أمنية غير مستقرة أو ظروفًا يصعب التنبؤ بها، يواجه المديرون ضغوطاً وتحديات استثنائية. ولا تقتصر القيادة الفاعلة في مثل هذه الظروف على حسن إدارة العمل، بل تتطلب أيضًا قدرًا كبيرًا من التوازن النفسي والقدرة على التواصل بوضوح والتعامل مع الفريق بتفهم ومرونة والاستجابة للتغيرات المتسارعة.

كثيرًا ما نسمع مديرين يعبرون عن تجربتهم بعبارات مثل:

"في الأسبوع الماضي، اضطررت إلى إلغاء اجتماعات المتابعة مع فريقتي بسبب استمرار صفارات الإنذار. وبعد ذلك وجدت نفسي أعتذر لهم مرة أخرى لأنني لا أملك إجابات واضحة. أحاول أن أبقى متماسكًا، لكن الأمر ليس سهلاً".

تعكس مثل هذه الكلمات حجم الضغط النفسي والعاطفي الذي قد يتحمله المديرون خلال الأزمات الممتدة. فهم مطالبون باستمرار بالموازنة بين أولويات العمل واحتياجات الفريق وبين دعم الآخرين والحفاظ في الوقت نفسه على طاقتهم وحدودهم الشخصية. وقد يشعر بعضهم أيضًا بالعزلة نتيجة الإحساس الدائم بضرورة البقاء متماسكين وقادرين على دعم الفريق مهما كانت الضغوط التي يوجهونها هم أنفسهم. يهدف هذا الدليل إلى مساعدتك على فهم أثر الأزمات الممتدة والظروف غير المستقرة بصورة أعمق وتقديم مجموعة من الأساليب العملية التي يمكن الاستفادة منها في دعم فريقك والتعبير عن احتياجاته والدفاع عنها داخل المؤسسة.

3. ما الذي يجعل القيادة في هذه الظروف صعبة؟
4. فهم أبرز آثار الأزمات الممتدة
5. دور المدير في تشكيل المناخ النفسي للفريق
6. إرشادات عملية لدعم فرق العمل
6. الاعتراف بتأثير الأزمة وتفهم ردود الفعل تجاهها
7. وضع توقعات واقعية
8. الحد من الشعور بالعجز وفقدان الأمل
9. تعزيز الترابط داخل الفريق
10. التواصل مع الإدارة العليا
11. عبارات تساعد على التواصل في الأوقات الصعبة
12. أسئلة للتأمل الذاتي للمديرين
13. نبذة عن KonTerra

ما الذي يجعل القيادة في هذه الظروف صعبة؟

تختلف القيادة في ظل الأزمات الممتدة عن إدارة المواقف الطارئة والمؤقتة. ففي الأزمات الحادة، غالبًا ما يكون هناك شعور بالاستنفار، وتسلسل واضح للأحداث ونهاية يمكن توقعها إلى حد ما. أما عندما تطول الأزمة وتبقى الظروف غير مستقرة، فإن الضغط يصبح مستمرًا ويبدأ مع الوقت في استنزاف الطاقة الذهنية والنفسية.

وفي مثل هذه الظروف، يجد المدير نفسه أمام مسؤوليات تتجاوز إدارة العمل اليومي. فهو مطالب بالحفاظ على تماسك الفريق وتقديم الدعم واتخاذ القرارات والاستمرار في توجيه الآخرين، في الوقت الذي قد يكون فيه هو نفسه متأثرًا بما يجري ويواجه الضغوط ذاتها.

وهذا ما يجعل القيادة خلال الأزمات الممتدة مرهقة على نحو خاص. إذ يُتوقع من المدير أن يكون مصدرًا للثبات والطمأنينة لفريقه، وأحيانًا لمن حوله أيضًا، حتى عندما لا تكون لديه كل الإجابات وحتى عندما يكون هو نفسه بحاجة إلى الدعم.

"يُتوقع منك أن تكون مرسة... حتى عندما تكون أنت نفسك تمر بالعاصفة"

مسؤولياتك كمدير لا تقتصر على متابعة سير العمل وإنجاز المهام، بل تشمل أيضًا جانبًا إنسانيًا ونفسيًا مهمًا. فقد تجد نفسك مطالبًا بتحفيز الفريق وفي الوقت نفسه إتاحة المجال لأفراده للتعبير عن حزنهم أو ضيقهم، ونقل احتياجاتهم إلى الإدارة العليا وحمايتهم قدر الإمكان من الضغوط الإضافية، والمحافظة على قدر من الأمل رغم عدم وضوح ما تحمله المرحلة المقبلة أو المدة التي ستستمر فيها هذه الضغوط.

ومن أبرز التحديات التي قد تواجهك:

غالبًا ما تكون مطالبًا بأن
تحافظ على تماسك فريقك
وتدعمه، حتى عندما تكون
أنت أيضًا تحت ضغط
الظروف نفسها.

- دعم الفريق نفسيًا مع الحفاظ على سير العمل: الإصغاء إلى ما يمر به أفراد الفريق وتفهم احتياجاتهم النفسية، مع الاستمرار في توجيه العمل نحو الأولويات الأساسية.
 - الحفاظ على الأمل من دون تقديم تلميحات غير واقعية: مساعدة الفريق على التمسك بالمعنى والدافع للاستمرار، حتى عندما تكون الظروف صعبة والنتائج غير واضحة.
 - حماية الفريق من الضغوط الزائدة من دون استنزاف نفسك: الحد قدر الإمكان من الأعباء غير الضرورية الواقعة على الموظفين، مع التعامل في الوقت نفسه مع المتطلبات القادمة من خارج الفريق.
 - الموازنة بين التفهم وتحمل المسؤولية: مراعاة الظروف التي يمر بها أفراد الفريق وتقديم الدعم اللازم لهم، مع الحرص على استمرار إنجاز الأعمال الأساسية.
- وفي كثير من الأحيان، يشعر المدير بأنه مسؤول عن سلامة فريقه وراحته النفسية، من دون أن تتاح له المساحة الكافية للتعامل مع ضغوطه هو. ومع تراكم مسؤوليات العمل واحتياجات الفريق والتوقعات المتعارضة والإرهاق الشخصي، قد يصبح الحفاظ على هذا التوازن مرهقًا للغاية.

والخطوة الأولى في التعامل مع هذه التحديات هي إدراكها وفهم طبيعتها. لذلك، تستعرض الأقسام التالية مجموعة من الأساليب العملية التي يمكن أن تساعدك على دعم فريقك وإدارة هذه المرحلة بطريقة أكثر توازنًا.

فهم أبرز آثار الأزمات الممتدة

قد يترك العمل لفترات طويلة في بيئات تتسم بالخطر أو عدم الاستقرار أثرًا ملحوظًا على الصحة الجسدية والنفسية وعلى القدرة على التفكير والتواصل مع الآخرين. كما قد يؤثر في طريقة التفكير والتواصل مع الآخرين. ويختلف الضغط المستمر عن الضغط الناتج عن موقف طارئ ومحدود، إذ إن التعرض المتواصل للضغوط يستنزف طاقة الإنسان تدريجيًا ويؤثر في قدرته على التركيز والتعامل مع متطلبات الحياة اليومية.

ومع استمرار الأزمة، قد يصبح التفكير أكثر صعوبة وتزداد مشاعر الإرهاق، وقد تبدو حتى القرارات البسيطة أكثر تعقيدًا من المعتاد. وكلما طال أمد هذه الظروف، ازدادت احتمالية ظهور مجموعة من التأثيرات على الأفراد وفرق العمل، من أبرزها:

استمرار الشعور بالضغط والتعب: عندما يبقى الجسم في حالة تأهب لفترة طويلة، قد يتراكم التعب تدريجيًا ويؤدي إلى شعور واضح بالإرهاق، حتى في الفترات التي لا تشهد أحداثًا طارئة أو ضغوطًا حادة.

صعوبة التركيز واتخاذ القرارات: البقاء في حالة يقظة مستمرة قد يؤثر في القدرة على التفكير بوضوح وتنظيم المعلومات واتخاذ القرارات، ما قد يزيد من احتمالية الوقوع في الأخطاء.

ازدياد التوتر والانفعال أو الميل إلى الانسحاب: قد يصبح الشخص أكثر عصبية أو سريع الغضب، وقد يفضل الابتعاد عن الآخرين أو يقل تفاعله معهم. وغالبًا ما تكون هذه مؤشرات على تراكم الضغوط والإرهاق.

مع استمرار الضغوط لفترات طويلة، يبدأ الإرهاق بالتراكم تدريجيًا ويؤثر في قدرة الشخص على التركيز ورؤية الأمور بوضوح، حتى إن اتخاذ قرارات بسيطة قد يصبح أكثر صعوبة من المعتاد.

• تراجع الأمل والشعور بجدوى العمل: مع استمرار الأزمة، قد يبدأ بعض الأشخاص في التساؤل عن قيمة ما يقومون به أو عن إمكانية تحسين الظروف في المستقبل.

• انخفاض الدافعية والإنتاجية: قد تتغير مستويات الطاقة والتركيز من يوم إلى آخر، ويصبح الحفاظ على الروتين المعتاد في العمل أكثر صعوبة.

• ازدياد التوتر داخل الفريق: قد تزيد الضغوط المستمرة من حدة التوتر داخل الفريق، وتؤثر في طريقة التواصل بين أفرادها وتزيد من احتمال حدوث الخلافات.

ولا تظهر هذه التأثيرات بالضرورة بصورة واضحة أو مفاجئة، بل غالبًا ما تتطور تدريجيًا. فقد نلاحظ تراجعًا في المشاركة، أو صممًا أكثر خلال الاجتماعات، أو تأخرًا في الرد على الرسائل، أو ترددًا في التعبير عن الرأي والمشاركة في النقاش.

وقد تصبح هذه الضغوط أكثر حدة عندما يكون الموظفون منشغلين أيضًا بسلامة أفراد أسرهم وأصدقائهم، أو عندما تتعطل الخدمات الأساسية، أو تصبح حرية التنقل محدودة، أو يضطرون إلى العمل في ظروف تتطوي على مخاطر جسدية أو عزلة. وفي كثير من الأحيان، لا يكون هذا العبء النفسي ظاهرًا للآخرين، لكنه ينعكس بشكل واضح على قدرة الأشخاص على التركيز والتواصل وأداء مهامهم اليومية.

دور المدير في تشكيل المناخ النفسي للفريق

لطريقة تعاملك مع مشاعرك وضغوطك أثر كبير في فريقك. فالموظفون يلتفتون بسهولة ما إذا كنت متوترًا أو قلقًا أو هادئًا وواثقًا، وقد ينعكس ذلك على طريقة تفاعلهم مع المواقف ومع بعضهم البعض. لذلك، من المهم خلال الأزمات أن تحافظ قدر الإمكان على توازنك النفسي وأن تعتمد بعض الممارسات البسيطة التي تساعدك على التعامل مع الضغوط بهدوء ووضوح، مثل:

- **خذ لحظة قصيرة قبل الاجتماعات أو التواصل مع الفريق:** امنح نفسك نحو 90 ثانية لتستعيد هدوءك وتنتبه إلى نفسك وطريقة حديثك. وبممكنك أن تردد لنفسك بعض العبارات البسيطة التي تساعدك على استعادة التوازن، مثل:

"أنا متماسك وحاضر".

"الهدوء ينتقل إلى الآخرين".

"حتى عندما تكون الأمور غير واضحة، أستطيع أن أتعامل معها بهدوء واهتمام".

"لست مضطرًا إلى حل كل شيء حتى أكون قائدًا جيدًا".

يتأثر أفراد الفريق بحالة المدير النفسية وطريقة تعامله مع الضغوط. لذلك، يساعد الحفاظ على الهدوء والتوازن في خلق جو أكثر استقرارًا داخل الفريق،

- **عبر عن مشاعرك عندما يكون ذلك مناسبًا:** يمكنك مثلًا أن تقول: "أنا أيضًا أشعر بالقلق مما يحدث، لكنني موجود معكم وسنتعامل مع هذه المرحلة معًا".

- **احرص على ما يساعدك على تخفيف الضغط والتوتر:** خصص وقتًا بانتظام للنشاط البدني والنوم الكافي أو الحديث مع زميل تثق به أو ممارسة تمارين تساعدك على الاسترخاء والتركيز. وقد يكون من المفيد أيضًا الابتعاد من وقت إلى آخر عن المتابعة المستمرة للأخبار والمعلومات. فالاهتمام بصحتك النفسية جزء أساسي من قدرتك على قيادة فريقك ودعمه.

ليس مطلوبًا منك أن تحافظ على هدوئك طوال الوقت. لكن عندما تمنح نفسك بعض الوقت لاستعادة توازنك قبل التواصل مع فريقك، تصبح أكثر قدرة على التعامل مع المواقف بهدوء وثبات، كما تساعد فريقك على الشعور بمزيد من الأمان والدعم.

إرشادات عملية لدعم فرق العمل

ليس من الضروري أن تكون قادرًا على إنهاء الأزمة أو إيجاد حل لها حتى تقود فريقك بفعالية. فدورك كمدير يظهر إلى حد كبير في طريقة تواصلك مع الفريق وفي السلوك الذي تعكسه من خلال تصرفاتك وفي بيئة العمل التي تساعد على بنائها. وتتناول الأقسام التالية خمسة جوانب أساسية يمكن أن يكون لتدخلك فيها أثر واضح في دعم فريقك خلال هذه المرحلة.

1 الاعتراف بتأثير الأزمة وتفهم ردود الفعل تجاهها

يتعامل الأشخاص مع الضغوط بشكل أفضل عندما يشعرون بأن ما يمرون به مفهوم ومقدّر. أما التصرف وكأن الأمور تسير بصورة طبيعية فقد يزيد من شعورهم بالعزلة، خصوصًا عندما لا يجدون مساحة للحديث عما يواجهون.

وهنا يكون للمدير دور مهم في تشجيع التواصل الواضح والصريح داخل الفريق. فعندما نتحدث بواقعية عن الضغوط وتعترف بصعوبة الظروف ونُظهر وعيًا بما تتركه هذه المرحلة من أثر عليك وعلى الآخرين، فإنك تساعد أفراد الفريق على إدراك أن مشاعرهم وردود فعلهم مفهومة في ظل ما يمرون به. وهذا يعزز الثقة والشعور بالأمان داخل الفريق ويخفف من الحرج أو اللوم الذي قد يشعر به البعض تجاه ما يمرون به

جرب ما يلي:

- **تحدّث بوضوح عن مصادر الضغط:** اذكر ما يحدث بشكل مباشر وبسيط. يمكنك أن تقول مثلاً: "كان هذا الأسبوع صعبًا بشكل خاص بسبب [الحدث]، وأعرف أن كثيرين منا تأثروا به".
- **تفهم مشاعر أفراد الفريق وردود فعلهم:** ساعدهم على إدراك أن ما يشعرون به أمر متوقع في ظل الظروف الحالية. ويمكنك أن تقول مثلاً: "من الطبيعي أن تجد صعوبة في التركيز هذه الأيام".

عندما نتحدث بصراحة عن الضغوط وتعترف بصعوبة الظروف ونُظهر وعيًا بما تمر به أنت وفريقك، فإنك تساعد الآخرين على فهم أن مشاعرهم وردود فعلهم طبيعية ومفهومة في مثل هذه الظروف

"نمر جميعًا بظروف ضاغطة، ومن المهم أن نراعي ذلك في طريقة عملنا".

"من المفهوم أن تشعر بالتعب أو أن تكون أقل حماسًا من المعتاد".

"المسألة لا تتعلق بحجم العمل فقط، بل بالاستمرار في العمل تحت ضغط متواصل، وهذا أمر مرهق".

- **تحدّث عن تجربتك بقدر مناسب:** يمكنك أن تشارك ما تمر به من دون الدخول في تفاصيل شخصية كثيرة. مثلاً: "أنا أيضًا أجد صعوبة أكبر في التركيز هذه الفترة، لذلك سأحاول إجراء بعض التعديلات هذا الأسبوع حتى أتعامل مع الضغط بشكل أفضل".
- **عدّل التوقعات بوضوح:** إذا كانت الظروف تستدعي تخفيف بعض المهام أو إعادة ترتيب الأولويات، فلا تترك ذلك ضمنيًا. يمكنك أن تقول: "دعونا نخفف حجم العمل المطلوب هذا الأسبوع ونركز على الأولويات الأساسية، مع إتاحة بعض الوقت للراحة واستعادة الطاقة قدر الإمكان".
- **شجّع أفراد الفريق على أن يكونوا أكثر تفهمًا لأنفسهم:** ذكّرهم بأن عدم القدرة على العمل بالمستوى المعتاد في ظل هذه الظروف لا يعني التقصير أو الفشل. فالضغط المستمر يؤثر في الطاقة والتركيز والقدرة على الإنجاز، وهذا أمر طبيعي.

ولا يعني ذلك التهاون في العمل أو خفض مستوى الأداء، بل يساعد على خلق بيئة يسودها قدر أكبر من الثقة والتفهم. فعندما يدرك الموظفون أن تأثيرهم بالظروف الصعبة أمر طبيعي، يصبح من الأسهل عليهم التعامل مع الضغط من دون شعور زائد بالذنب أو التقصير، مع الحفاظ على إحساسهم بقيمتهم ودورهم داخل الفريق

2. وضع توقعات واقعية

قد لا يكون من الواقعي الاستمرار بالعمل وفق المعايير نفسها التي كانت معتمدة قبل الأزمة. ففي الظروف الصعبة، تتغير قدرة الأشخاص على التركيز والعمل من فترة إلى أخرى، وقد يؤدي تجاهل ذلك إلى زيادة الضغط والشعور بالتقصير والإرهاق لدى المدير وأفراد الفريق.

لذلك، من المهم أن تُقاس النتائج بما يتناسب مع الظروف الحالية، وأن يُعاد النظر في معنى التقدم والإنجاز خلال فترات الضغط المستمر.

وفيما يلي بعض الخطوات التي تساعد على وضع توقعات أكثر واقعية والتعامل معها بوضوح داخل الفريق:

تتغير قدرة الأشخاص على العمل والتركيز خلال الأزمات بحسب شدة الظروف والضغوط التي يمرون بها. لذلك، لا يكون من الواقعي تقييم الأداء بالمعايير المعتادة، بل من الأفضل تحديد ما يمكن إنجازه بشكل عملي ومناسب للمرحلة الحالية.

- **حدّد الأولويات بوضوح:** ميّز بين ما يجب إنجازه هذا الأسبوع وما يمكن تأجيله. ساعد الفريق على توجيه طاقته نحو المهام الأساسية بدل محاولة القيام بكل شيء دفعة واحدة.
- **راجع المهل الزمنية عند الحاجة:** قد تفرض الظروف المتغيرة تعديل بعض المواعيد النهائية. من الأفضل مناقشة هذه التغييرات مع الفريق وإشراك أفرادها فيها حتى تكون التوقعات واضحة وواقعية.
- **ناقش مع الفريق ما يمكن إنجازه بشكل واقعي:** اسأل أفراد الفريق عن حجم الضغط الذي يواجهونه وعن مدى قدرتهم على الاستمرار بالوتيرة نفسها. يمكنك أن تقول مثلاً: "كيف هو ضغط العمل لديك هذا الأسبوع؟" أو "هل نحتاج إلى إعادة توزيع بعض المهام؟" من الطبيعي في فترات الأزمات أن تنخفض القدرة على العمل عن المستوى المعتاد، وهذا لا يعني أن الجهد المبذول أقل قيمة.
- **انتبه إلى مؤشرات الإرهاق لدى أفراد الفريق:** بعض الموظفين قد لا يعيرون مباشرة عن شعورهم بالضغط. لذلك، انتبه إلى مؤشرات مثل التأخر في إنجاز المهام أو قلة المشاركة أو اختصار الردود بشكل ملحوظ.
- **شجّع على وضع حدود واضحة:** أعط فريقك مساحة لرفض بعض المهام غير الضرورية أو تأجيلها عند الحاجة. ومن المهم أن تطبق ذلك على نفسك أيضاً، سواء من خلال أخذ فترات راحة أو إعادة ترتيب الأولويات أو توضيح ما يمكنك إنجازه بشكل واقعي.
- **أعد ترتيب الأولويات مع الفريق عند الحاجة:** عندما تتراكم الضغوط، قد يكون من المفيد تخصيص فترة قصيرة لتخفيف الوتيرة ومراجعة الأولويات وإنجاز المهام المتركمة. يمكن لفترات الراحة القصيرة هذه أن تساعد الفريق على استعادة التركيز ومواصلة العمل بشكل أفضل.

3. الحد من الشعور بالعجز وفقدان الأمل

مع استمرار الضغوط لفترات طويلة، قد يبدأ بعض الأشخاص بالشعور بأن جهودهم لم تعد تُحدث فرقاً وأن ما يقومون به لا يغيّر شيئاً. ومع الوقت، قد ينعكس هذا الشعور على الحافز والمعنويات داخل الفريق.

وهنا يكون للمدير دور مهم في مساعدة الفريق على استعادة الإحساس بالهدف والتركيز على ما يمكن فعله، مع الحفاظ على قدر واقعي من الأمل حتى في ظل الظروف الصعبة.

وفيما يلي بعض الطرق التي يمكن أن تساعد أفراد الفريق على الشعور بمزيد من الثبات والقدرة على التعامل مع المرحلة

من أهم ما يمكنك القيام به كمدير أن تساعد أفراد فريقك على استعادة إحساسهم بالهدف والتركيز على الخيارات المتاحة أمامهم، مع الحفاظ على قدر من الأمل حتى لو كانت الخطوات الممكنة

- **خفّف من الغموض قدر الإمكان:** شارك الفريق بما تعرفه حتى عندما لا تكون الصورة مكتملة. يمكنك أن تقول مثلاً: "لا توجد مستجدات حتى الآن، لكن هذا ما سنركّز عليه اليوم." وجود معلومات واضحة، حتى لو كانت محدودة، يساعد الناس على الشعور بقدر أكبر من الاستقرار.
- **ركّز على ما يمكن التأثير فيه:** تساعد أفراد الفريق على توجيه انتباههم إلى الأمور التي لا تزال ضمن قدرتهم، مثل تنظيم يوم العمل، وترتيب الأولويات، وطريقة التواصل ودعم الزملاء. تذكيرهم بما يستطيعون فعله يساعد على تقليل الشعور بالعجز.
- **قدّر الإنجازات الصغيرة:** في الأوقات الصعبة، قد يكون إنجاز مهمة، أو مساعدة زميل، أو إحراز تقدّم في مشروع أمراً يستحق التقدير. الالتفات إلى هذه الجهود يعزّز الثقة ويشجّع الفريق على الاستمرار.
- **سلّط الضوء أيضاً على الجوانب الإيجابية:** خلال الأزمات، يميل الانتباه إلى التركيز على المخاطر والمشكلات. لذلك، من المهم أن تلفت نظر الفريق أيضاً إلى ما ينجح رغم الصعوبات، مثل التعاون بين الزملاء، والقدرة على التكيف وإيجاد حلول جديدة.
- **شجّع الفريق على النظر إلى المستقبل:** يمكنك أن تسأل مثلاً: "ما الإنجاز الذي حققناه مؤخراً ونشعر بالفخر به؟" أو "ما الهدف الذي يمكننا أن نعمل معاً لتحقيقه خلال الفترة المقبلة؟" تساعد هذه الأسئلة على تعزيز الأمل والحفاظ على الحافز.
- **ساعد الفريق على رؤية الأمور بصورة أشمل:** اعترف بصعوبة الظروف من دون التقليل منها، وساعد أفراد الفريق على تذكّر أن هذه الفترة، مهما كانت صعبة، ليست دائمة. يمكنك أن تقول مثلاً: "هذا الشهر كان صعباً، لكننا مررنا بظروف صعبة من قبل واستطعنا تجاوزها." أو "هذه المرحلة لن تستمر إلى الأبد، وما نمر به الآن ليس سوى جزء من الطريق".
- **حافظ على قدر واقعي من التفاؤل:** لا تحتاج إلى إظهار تفاؤل مبالغ فيه. يكفي أن تعترف بصعوبة الظروف وفي الوقت نفسه تذكّر الفريق بأن الجهد ما زال مهماً وأن التعاون والشعور بالهدف يمكن أن يساعدوا على الاستمرار.

هذه الخطوات البسيطة، مثل توضيح ما هو معروف، والاعتراف بالجهود، والتركيز على ما يمكن فعله وتعزيز التواصل داخل الفريق، يمكن أن تخفف من الشعور بالعجز وتساعد الأفراد على الاستمرار رغم طول الأزمة

4. تعزيز الترابط داخل الفريق

قد لا يغيّر التواصل الظروف الصعبة، لكنه يساعد الناس على التعامل معها بشكل أفضل. ومع استمرار الأزمة، قد يشعر بعض أفراد الفريق بالعزلة أو بأن ما يقومون به فقد معناه أو أهميته.

يساعد الاهتمام بتقوية العلاقة بين أفراد الفريق، حتى من خلال خطوات بسيطة وغير رسمية، على تعزيز الشعور بالانتماء والحفاظ على الهدف المشترك وروح الفريق.

لذلك، من المهم الحفاظ على التواصل بين أفراد الفريق وتعزيز الشعور بأنهم يعملون معًا نحو هدف مشترك. ولا يتطلب ذلك أنشطة كبيرة أو رسمية، فحتى المبادرات البسيطة واللقاءات القصيرة يمكن أن تساعد على تقوية العلاقات داخل الفريق والحفاظ على الشعور بالانتماء.

وبصفتك مديرًا، يمكنك:

- ابدأ الاجتماعات بسؤال بسيط عن أحوال الفريق: خصّص بضع دقائق للسؤال عن حالهم وما يمرون به، وليس فقط عن المهام التي يعملون عليها.
- عبّر عن التقدير والتشجيع: احرص على أن يكون تقديرك واضحًا ومحددًا، خاصة عندما يبذل أحد أفراد الفريق جهدًا إضافيًا أو يساند زميلًا.
- التفت إلى الإنجازات الصغيرة والمواقف الإيجابية: قد يكون إنهاء تقرير، أو نجاح مكالمة، أو مساعدة أحد الزملاء أمرًا يستحق التقدير، خصوصًا في الفترات الصعبة.
- اهتم بالمناسبات الشخصية: تذكّر المناسبات التي تعني شيئًا لأفراد الفريق، مثل أعياد الميلاد أو ذكرى انضمامهم إلى العمل أو تخرّج أحد أبنائهم. كلمة بسيطة أو تهنئة صادقة قد يكون لها أثر إيجابي كبير.
- اترك مساحة لبعض اللحظات الخفيفة: يمكن لموقف طريف أو صورة أو تعليق خفيف يناسب طبيعة الفريق أن يساعد على تخفيف التوتر وكسر أجواء الضغط المستمر.

5. التواصل مع الإدارة العليا

لا يقتصر دورك كمدير خلال الأزمات الممتدة على دعم فريقك وتنظيم العمل، بل يشمل أيضًا توضيح واقع الفريق واحتياجاته للإدارة العليا. ففي كثير من الأحيان، لا يكون المسؤولون في المستويات الإدارية الأعلى على اطلاع كامل بالتحديات اليومية التي يواجهها الموظفون على أرض الواقع. وقد يؤدي ذلك إلى التقليل من حجم الضغوط التي يمر بها الفريق أو إلى توقع استمرار الأداء بالمستوى المعتاد رغم صعوبة الظروف.

القيادة الفاعلة خلال الأزمات
الممتدة لا تقتصر على إدارة الفريق ودعمه، بل تشمل أيضًا التعامل مع توقعات الإدارة العليا ومتطلباتها بما يتناسب مع واقع العمل والظروف القائمة.

لذلك، من المهم أن تنتقل صورة واضحة وواقعية عن الوضع، وأن توضّح ما يستطيع الفريق إنجازه وما يحتاج إليه من دعم.

ولتحسين التواصل مع الإدارة العليا، يمكنك:

- **انقل صورة واضحة عما يحدث على أرض الواقع:** اشرح بشكل محدد كيف تؤثر الظروف الحالية في الفريق وفي سير العمل. ومن المفيد استخدام أمثلة واقعية تساعد الإدارة العليا على فهم حجم التحديات التي يواجهها الموظفون يوميًا.
 - **وضّح أثر أي طلب جديد على الأولويات الحالية:** عندما تُضاف مهام جديدة، بيّن ما الذي سيتأثر مقابل ذلك. يمكنك أن تقول مثلًا: "إذا أعطينا الأولوية للمهمة (أ)، سنحتاج إلى تأجيل المهمة (ب). وهذا ما أقترحه في المرحلة الحالية." بهذه الطريقة، يكون موقفك عمليًا ومتعاونًا بدل أن يبدو وكأنه رفض للطلب.
 - **كن واضحًا بشأن حدود قدرة الفريق:** لا تفترض أن الإدارة تدرك حجم الضغط الذي يواجهه الموظفون. وضّح ذلك بشكل مباشر ومهني، مثل: "قدرتنا على الإنجاز محدودة حاليًا بسبب الظروف المستمرة، وهذا ما يمكننا إنجازه بشكل واقعي هذا الأسبوع".
 - **حدّد ما تحتاجه بوضوح:** سواء كنت تحتاج إلى تمديد الموعد النهائي، أو دعم إضافي من حيث عدد الموظفين، أو بعض الوقت لإعادة ترتيب العمل، كن واضحًا ومباشرًا. يمكنك أن تقول مثلًا: "لإنجاز هذا العمل، سنحتاج إلى [الدعم المطلوب] أو إلى تمديد الموعد النهائي حتى [التاريخ]".
 - **وضّح أن الهدف هو الحفاظ على قدرة الفريق على الاستمرار:** عندما تطلب تقليل بعض المهام أو تأجيلها، اشرح أن ذلك يهدف إلى الحفاظ على فعالية الفريق وتجنّب استنزافه على المدى الطويل. يمكنك أن تقول: "هدفنا هو أن يحافظ الفريق على تركيزه وقدرته على العمل، لذلك نحتاج هذا الشهر إلى تقليل المهام غير الأساسية لتجنّب الإرهاق".
 - **استعن بمديرك عند الحاجة:** اطلب منه مساعدتك في التعامل مع المهل غير الواقعية أو الطلبات المفاجئة التي تزيد الضغط على الفريق، وشاركه بالمعلومات التي يحتاج إليها حتى يتمكن من نقل احتياجات فريقك بوضوح إلى الإدارة العليا.
- إن حماية فريقك من الضغوط الزائدة لا تعني تعطيل العمل، بل تساعد على الحفاظ على قدرته على إنجاز المهام الأكثر أهمية. وكلما كان تواصلك مع الإدارة واضحًا ومبكرًا، أصبح من الأسهل وضع توقعات واقعية والحد من الضغوط غير الضرورية على الفريق.

عبارات تساعد على التواصل في الأوقات الصعبة

لا تحتاج إلى اختيار كلمات مثالية، بل إلى التعبير بوضوح وصدق وبأسلوب إنساني. ويمكن لبعض العبارات البسيطة أن تساعد على تفهم مشاعر أفراد الفريق، وتوضيح التوقعات والمحافظة على الشعور بالهدف.

للتعبير عن التفهم ومراعاة المشاعر:

"أعرف أن هذه الفترة صعبة، ومن الطبيعي أن نتأثر بها. أنا أيضًا أشعر بذلك".

"من الطبيعي أن تشعر بالتعب أو أن تجد صعوبة في التركيز هذه الأيام، فالظروف التي نمر بها ليست عادية".

"نواجه جميعًا الكثير من الضغوط، ومن المهم أن نأخذ ذلك في الاعتبار ونحن نواصل العمل".

للمساعدة على التركيز على ما يمكن القيام به:

"دعونا نركز اليوم على الأمور التي نستطيع التأثير فيها".

"لا يمكننا إنجاز كل شيء في الوقت نفسه، لذلك دعونا نحدد ما هو الأكثر أهمية هذا الأسبوع".

"من الطبيعي أن تختلف قدرتنا على الإنجاز في ظل هذه الظروف، والمهم أن نبذل ما نستطيع ضمن الإمكانيات المتاحة".

لإظهار التقدير وتشجيع الفريق:

"شكرًا لكم على وجودكم ومواصلة العمل رغم صعوبة الظروف".

"العمل الذي تقومون به مهم، وأنا أقدر الجهد الذي تبذلونه في هذه الظروف".

"قد يبدو هذا الإنجاز بسيطًا، لكنه مهم ويستحق التقدير".

للتشجيع على وضع حدود والحفاظ على القدرة على الاستمرار:

"قد نحتاج إلى تأجيل بعض الأمور حتى نحافظ على طاقتنا للمهام الأساسية".

"عدّلت أولوياتنا لهذا الأسبوع حتى نخفف بعض الضغط ونمنح أنفسنا مساحة أكبر لاستعادة الطاقة".

"سأخفف من وتيرة العمل قليلًا اليوم، وأشجعكم على القيام بالأمر نفسه عندما تشعرون أنكم بحاجة إلى ذلك".

عند التواصل مع الإدارة العليا بشأن احتياجات الفريق:

"أبلغت الإدارة بالضغوط التي يواجهها الفريق حاليًا وبمدى قدرتنا على الإنجاز. أخبروني إذا كان هناك أمر آخر ترون أنه من المهم أن أنقله".

"حتى تتمكن من إنجاز هذا الطلب، سنحتاج إلى دعم إضافي أو إلى مزيد من الوقت. أي الخيارين يمكن توفيره؟"

"في ظل الظروف الحالية، هذا هو حجم العمل الذي يمكننا إنجازه بشكل واقعي بحلول [التاريخ]".

أسئلة للتأمل الذاتي للمديرين

تترك الأزمات الممتدة أثراً عميقاً في الأشخاص وفرق العمل. وإذا كنت تقرأ هذا الدليل، فمن المرجح أنك تبذل جهداً كبيراً بالفعل في محاولة دعم فريقك والاستمرار في أداء مسؤولياتك.

القيادة الجيدة في الظروف الصعبة لا تعني أن تكون لديك إجابة عن كل شيء. الأهم أن تبقى حاضراً ومتواصلاً مع فريقك، وأن تكون مستعداً للتكيف مع تغير الظروف واتخاذ ما يلزم من خطوات بعناية.

عندما تمنح نفسك وقتاً قصيراً لاستعادة توازنك قبل التواصل مع الفريق، فإنك تساعد على خلق جو أكثر هدوءاً واستقراراً. وعندما ترفض طلباً غير واقعي أو تعدل التوقعات بما يتناسب مع الظروف، فأنت تحافظ على طاقة الفريق وقدرته على الاستمرار. كما أن التواصل مع الزملاء وطلب الدعم عند الحاجة يذكرك بأنك لست مضطراً إلى التعامل مع كل هذه المسؤوليات بمفردك.

خصص من وقت إلى آخر مساحة للتفكير في وضعك ووضع فريقك. تحدث مع زملائك، واطلب المشورة أو الملاحظات أو الدعم عندما تحتاج إليها. واصل القيام بدورك، لكن لا تحمل كل هذا العبء وحدك.

- ما الذي يساعدني على الحفاظ على هدوئي وتوازني قبل التحدث مع فريقتي؟ وما الذي يمكنني القيام به أيضاً؟
- كيف أظهر لفريقي أن الاهتمام بالصحة النفسية ووضع حدود واضحة أمران مهمان؟
- ما العلامات التي ألاحظها لدى أفراد الفريق وتدل على التوتر أو الإرهاق أو قدرتهم على التكيف؟
- هل تُقدّر الجهود التي يبذلها أفراد الفريق إلى جانب النتائج التي يحققونها؟
- ما التوقعات أو الأفكار التي أحتاج إلى إعادة النظر فيها في ظل الظروف الحالية؟
- ما نوع الدعم الذي أحتاج إليه في هذه المرحلة؟
- هل تواصلت بوضوح مع مديري أو مشرفي هذا الأسبوع حول ما أحتاج إليه وما يواجهه فريقتي؟
- هل تحدثت مع أحد زملائي أو طلبت الدعم لنفسني هذا الأسبوع؟

KonTerra نبذة عن

في **KonTerra**، نعمل مع الجهات التي تنشط في بيئات معقدة وعالية الضغط، حيث تواجه المؤسسات وموظفوها تحديات كبيرة بشكل يومي.

وعندما يعمل الأشخاص في وظائف شديدة الضغط، أو في بيئات يكثر فيها التعرض للتهديد، أو المعاناة، أو المشاهد الصعبة، أو النزاع، فقد يصبحون أكثر عرضة للإرهاك والاستنزاف وما قد يظهر لديهم من علامات التوتر، مثل الاحتراق الوظيفي. لذلك تعمل مجموعة **KonTerra** مباشرة مع الأفراد والفرق، وتزوّدهم بأدوات تساعد على فهم هذه التحديات والتعامل معها بصورة أفضل.

فجودة الدعم ترتبط أولاً بالأشخاص الذين يقدمونه. ولهذا نعتمد على فريق من المستشارين والمدربين يجمع بين الخبرة، والفهم الإنساني، والقدرة على التعامل بوعي وحساسية مع مختلف الحالات. وهذا ما يتيح لنا أن نقدّم لعملائنا دعماً يتسم بالجودة والخصوصية. ويستند عمل اختصاصيينا إلى عنصرين أساسيين: فهم جميعاً مختصون متمرسون في مجال الصحة النفسية على مستوى الماجستير أو الدكتوراه، ولديهم خبرة في دعم العاملين في البيئات والأدوار شديدة الضغط وعالية المسؤولية.

تشمل الخدمات التي يقدمها فريقنا المختص ما يلي:

- جلسات الإرشاد الفردي والتوجيه
- البرامج التدريبية والفعاليات التثقيفية، حضورياً وعبر الإنترنت
- تقييم رفاه الموظفين
- دعم المديرين وتقديم الاستشارات للمؤسسات والقيادات
- الدعم في أوقات الأزمات

إذا كنت ترغب في معرفة المزيد عن أي من الخدمات المذكورة أعلاه، يُرجى التواصل مع مدير حساب **KonTerra** الخاص بك، أو مراسلتنا عبر البريد الإلكتروني:

info@konterragroup.net

