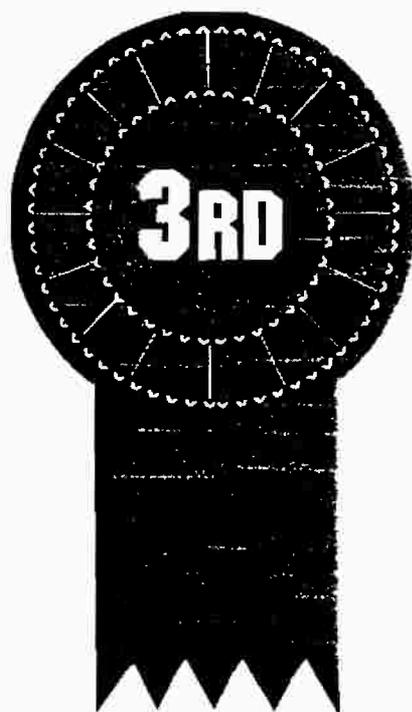


الفصل التاسع

إعادة التنظيم في المرحلة الثالثة



(9) الفصل التاسع

إعادة التنظيم في المرحلة الثالثة

Reorganizing at Stage Three

• أهداف المرحلة الثالثة .

إذا نجحت الجماعة في أن تعمل خلال الصراعات التي لا يمكن تفاديها في المرحلة الثانية ، فإن الثقة بين الأعضاء ، الالتزام إلى الجماعة والاستعداد للتعاون يزداد . يصبح الاتصال أكثر انفتاحاً وتوجهاً لأداء المهام . يركز الأعضاء أكثر على المهمة ، وأقل على المكانة ، السلطة أو النفوذ . يشار إلى هذه المرحلة الثالثة من تنمية الجماعة ، بأنها فترة بناء الثقة والهيكل التنظيمي ، وتتسم بالمزيد من المفاوضات الناضجة حول الأدوار ، التنظيم والإجراءات ، إنها أيضاً الوقت الذي يعمل خلاله الأعضاء على تدعيم العلاقات الإيجابية كل منها مع الآخر .

بعض الأشياء التي تحدث في المرحلة الثالثة ، قد تم وصفها فيما يلي :

• ضبط إيقاع الأدوار ، التنظيم والإجراءات :

في عملية ضبط إيقاع الأدوار ، مستوى التنظيم وإجراءات الجماعة ، من المحتمل أن تقع الأشياء الآتية :

- زيادة وضوح الهدف والإجماع عليه .
- يتم تعديل الأدوار والمهام لزيادة احتمال تحقيق الهدف .
- يصبح دور القائد أقل توجيهياً وأكثر استشارة .
- يصبح هيكل الاتصال أكثر مرونة .
- يصبح محتوى الاتصال أكثر توجهاً إلى المهام .

- القدرة على تحمل الجماعات الفرعية ، الشللية ، التحالفات تكون واضحة .
- يحدث المزيد من تقسيم العمل .
- يستمر حدوث الصراع ، ولكنه يدار بفعالية أكبر .

فيما يلي بعض الأمثلة التي تتعلق بكيف يمكن حدوث هذه الموضوعات في المرحلة الثالثة :

يشارك Phyllis ، قائد الجماعة بحماس في مناقشاتها . يدير الجلسة عضو يطلق عليه John . يعرض Phyllis على اللجنة بعض الأفكار ، ولكن بعد بعض المناقشة ، تقرر الجماعة الانتقال إلى خطة أخرى . ثم تصطدم الجماعة ببعض العقبات . الأعضاء غير متأكدين من كيفية تطبيق الخطة . اتجه كل عضو إلى القائد طلباً لمساعدته .

• ماذا يمكنك أن تفعل ؟

في المرحلة الثالثة من تنمية الجماعة ، لم يعد القادة بارزين كما كان الوضع في المراحل الأولى . منذ هذا الوقت ، يبدأ الأعضاء في الاضطلاع ببعض مهام القيادة . في هذا المثال ، يوجد عضو يدير الجلسة ، بما يسمح للقائد بالمشاركة بفعالية أكبر في المناقشة . الأعضاء الآن يشعرون بأنهم أكثر راحة مع القائد ، وأقل اعتماداً عليه في التوجيه . هذه الطريقة تعتبر جديدة على الجماعة في ممارسة عملياتها ، ومع ذلك سوف تكون هناك بعض اللحظات التي قد تترد فيها الجماعة إلى الأساليب السابقة . في هذه الحالة ، عندما لا تستطيع الجماعة أن تصل إلى قرار ، فإن الجماعة تلجأ إلى القائد للتوجيه .

هذا الموقف عادي جداً ، وطبيعي تماماً . إن التنمية لا تسير في اتجاه واحد . أننا عادة نأخذ خطوتين إلى الأمام وخطوة واحدة إلى الخلف . يجب أن يكون الأعضاء والقائد على يقظة تامة بهذا الميل ، ولكن لا يستغرقهم بالكامل . على الجانب الآخر ، يجب أن يناضل الأعضاء والقادة من أجل تدعيم الحركة إلى الأمام . إذا اتخذ Phyllis هذا القرار للجماعة ، سوف لا تكون نهاية العالم ، ولكنها قد تبطن قليلاً من تقدم الجماعة .

إذا كنت أحد أعضاء الجماعة ، فإنه يمكنك المساعدة بأن تقول شيئاً ما مثل :
"أيها الزملاء لنحاول معاً حل هذه المسألة كمجموعة . ليس هناك حاجة أن نلقى
بهذه المسؤولية على Phyllis . لقد تعاملنا مع موضوعات أكثر صعوبة من هذا
الموضوع من قبل" . من الواضح أنك يجب أن تصدر هذه العبارة في جو من
الفكاهة وابتسامة .

لو أنك كنت في مكان Phyllis قد تشعر بالإلحاح "لإنقاذ الجماعة" . وذلك عن
طريق اتخاذ القرار . حاول مقاومة هذا الإلحاح ، قد يكون من الأفضل أن تقول
شيئاً مثل : "إنني غير متأكد ماذا يجب أن نفعله . دعونا نناقش هذا لفترة أطول
ونرى ما يمكن أن نصل إليه" .

عاد Todd لتوه من رحلة صيد . إنه يحكي الآن قصصاً عن الأسماك التي تعطي
بهجة كبيرة . يستمتع كل فرد بالاستماع إليه ، لقد كان يتحدث لمدة 5 دقائق
والاجتماع مخطط له ساعة واحدة فقط ، يوجد عدد من الموضوعات التي يجب
تناولها خلال هذه الساعة .

• ماذا يمكنك أن تفعل ؟

أن يكون هناك القليل من الفكاهة والمرح في الاجتماع يعتبر شيئاً إيجابياً ،
وعلاوة على أن الأعضاء على علاقة طيبة كل منهم مع الآخرين . إنها تقلل من الضغوط
وتزيد من التماسك . ولكن عندما يذهب جو الفكاهة والمرح إلى حد بعيد جداً ،
فإن ذلك يكون على حساب الإنتاجية . في المرحلة الثالثة للجماعة يكون الأعضاء
مهتمين جداً بالعمل . تكون المحادثات أكثر توجهاً للمهام ، وكل فرد لديه اهتمام
بالكفاءة والإنتاجية . لم تصل الجماعة بعد إلى مستوى الفريق عالي الأداء ، ولكن
الأعضاء يريدون أن تصل الجماعة إلى مستويات عالية في الإنتاجية .

ليس هناك ما هو خطأ في حكايات Todd حول الأسماك . ومع ذلك ، إذا بدأ
القلق يساورك من أجل إنجاز العمل ، أو تشعر بأن هناك آخرين يقلقهم ذلك ، قد
تقول : " Todd هذه الحكايات مدهشة ، ولكن قد حان الوقت لنعود إلى مهمتنا" .

Nicola قد عاد لتوه من اجتماع مع Robert ، نائب الرئيس وبعض قادة المشروع الآخرين . إنه يقدم تقريراً تفصيلياً حول الاجتماع إلى أعضاء الجماعة . لقد كان مضطرباً بعض الشيء ، لأنه قد تم تشكيل جماعتين للإشراف على اوجه العقد الشاملة . يشعر Nicola بأن مهام دوره أصبحت متشعبة وأكبر من احتماله ولذلك يقول : "لا أعرف كيف أستطيع حضور كل هذه الاجتماعات ، وأن أؤدي مهام وظيفتي الأساسية ، وأكون مسئولاً عن الجماعة".

• ماذا يمكنك أن تفعل ؟

أحد المعالم البارزة للمرحلة الثالثة في تنمية المجموعة أن الأعضاء قد بدأوا يضطلعون بأوجه دور القيادة . من بين أوجه ذلك الدور المهمة أن يتم الاتصال والتفاوض مع الأجزاء الأخرى في المنظمة . يمكن أن تفقد الجماعة طريقها إذا لم يحقق الأعضاء اتصالات مفتوحة مع الجماعات الأخرى التي تعتبر مناسبة لنجاحها .

كل فرد في أماكن العمل الحالية مشغول . يشعر معظم الأفراد الذين قابلتهم بأنهم مثقلون بأعباء الوظيفة . ومع ذلك ، فإن التفاعل مع الجماعات الأخرى المناسبة مهم بالنسبة لنجاح الجماعة . يمكن أن تساعد بأن تقول شيئاً ما مثل : " Nicola ، ربما يستطيع عدد قليل منا أن يمثل جماعتنا في تلك الاجتماعات ، يلزم أن يذهب شخص ما ولكني لا أعتقد أنه يتحتم أن يكون أنا" .

⇐ تدعيم العلاقات الإيجابية .

في عملية بناء العلاقات الإيجابية بين أعضاء الجماعة ، فإن الأشياء التالية من المحتمل أن تحدث :

- يزيد التماسك والثقة .
- يزيد أيضاً رضا العضو .
- التعاون يكون أكثر وضوحاً .
- مستوى التزام الفرد تجاه أهداف ومهام الجماعة يكون مرتفعاً .

• يزداد التطابق التطوعي مع قواعد الجماعة .

• التباين المفيد قابل للتحمل .

بعض الأمثلة حول كيفية حدوث هذه الأشياء في المرحلة الثالثة للجماعات يتم عرضها فيما يلي :

AI شخص غريب الأطوار . إنه لا يقول شيئاً كثيراً أثناء الاجتماعات ويبدو أنه يقضي وقته يبحث في دفتر ملاحظاته . في الأشهر القليلة الأولى كان أعضاء الجماعة غير مستريحين مع AI ، ونادراً ما طلبوا رأيه . وعلى أية حال لم يبدي هو اهتماماً كافياً للمشاركة . ومع ذلك ، يتدخل AI على فترات متقطعة ويقول شيئاً ما كان صحيحاً وقاطعاً في الموضوع . عندما يتطرق الحديث إلى تصميم الآلة ، فإنه يعرف جيداً قدراته في هذا المجال .

• ماذا يمكنك أن تفعل ؟

قد طورت هذه الجماعة قاعدة قوية للمشاركة ، وذلك شيء جيد جداً . من الصعب بناء فريق عمل عالي الأداء بدون مشاركة غالبية الأعضاء . لسبب أو آخر ، فإن AI ليس كثير الكلام : جعل هذا الآخرين يشعرون بعدم الراحة معه ، بل يتشككون في التزامه إلى الجماعة . إنه لا يرونه على أنه عضو فعال ، على الجانب الآخر ، عندما يقول AI شيئاً ما فإن الأمر يستحق أن تستمع إليه . إن ما يقوله عادة واقعي ومفيد جداً .

إن تجاهل AI أو الإصرار على أنه أصبح مشاركاً حيويًا سوف لا يغير من الموقف شيئاً . AI هو AI في كل الحالات . إنك تستطيع أن تساعد بالتركيز على الإسهامات التي يقدمها AI . عندما تكون تلك الموضوعات معروضة للمناقشة ، اطلب من AI أن يدلّي بآرائه وأفكاره . تستطيع أن تقول : "AI يعرف عن هذا أكثر من أي فرد فينا . AI ، هل يمكنك أن تساعدنا في توضيح هذا الموضوع ؟" .

الناس مختلفون ، البعض متحدثون والبعض غير ذلك . البعض منا يسير طبقاً للقواعد والقيم ، والبعض غير ذلك . ما دام الأفراد يقدمون مساهمة إيجابية للجماعة ،

مهما كانت صغيرة ؛ دعمهم وخصالهم . تقدم أماكن العمل الامتثال ، وبعض درجات الامتثال ضرورية ، إذا أرادت الجماعات أن تكون ناجحة ، ولكن المبالغة في الامتثال يمكن أن تكون سلبية . لو أننا نفكر ونتصرف جميعاً بنفس الطريقة ، فإن توليد الأفكار الجديدة قد يكون صعباً . أحياناً تكون الأفكار غير المألوفة هي أفضل الأفكار .

أبدى بعض الأفراد في الجماعة القلق حول إذا ما كان كل من Colleen ، Chris ، Barbara ، سوف ينهون تقريرهم في موعدهم المحدد . إنهم لم يحضروا الاجتماع اليوم ، ولا أحد يعرف لماذا .

• ماذا يمكنك أن تفعل ؟

بنهاية المرحلة الثالثة من تنمية الجماعة تكون الثقة مرتفعة جداً . ومع ذلك سوف تكون هناك لحظات سوف تطفوا فيها أحاسيس عدم الثقة مرتفعة جداً . هذا طبيعي وخاصة إذا كان الوقت يمثل عنصراً جوهرياً . أنت تعرف بأن الأفراد يحبون Colleen ، Barbara ، Chris إنهم قلقون فقط لكي يحافظوا على المواعيد .

يمكنك أن تساعد بأن تقول شيئاً ما مثل : "سوف ينهي هؤلاء الأعضاء الثلاثة المهمة التي بأيديهم . إنهم قلقون بخصوص الالتزام بالمواعيد المحددة بنفس درجة قلقنا . إنهم قد يحتاجون إلى بعض المساعدة . سوف أكون على استعداد لإجراء مراجعة معهم هذا الأسبوع وأقدم لهم يد المساعدة إذا احتاجوا إليها" .

اللوحة رقم 9-1

أغرب الأهداف

لقد سألت أحد الفرق ماذا كان هدفهم ؟ وجاء ردهم في انسجام تام : "أن نكون فريقتاً متماسكاً" ، سألتهم إذا كانت الشركة تدفع لهم بسخاء مقابل جهودهم .

طلبت الجماعة من Brigid أن يستوفي تفاصيل منتج تأميني جديد يسعى الأعضاء إلى دراسته . لقد كان يعمل في هذه المهمة منذ أسبوعين .

"لقد أنجزت معظم التفاصيل ، ولكن هناك صعوبة تعترضني مع بعض أشياء قليلة ، يمكنني الاستعانة ببعض المساعدة".

• ماذا يمكنك أن تفعل ؟

في دنيا التنافس في عالم الأعمال ، يكون طلب المساعدة ليس سهلاً ، إن الحقيقة بأن Brigid قد طلب المساعدة علامة على ثقته في أعضاء الجماعة الآخرين ، وأنه ملتزم بالقيام بواجبه على أكمل وجه . هذا رائع ويجب تشجيعه .

يمكنك أن تساعد بأن تقول شيئاً ما مثل : "هل يمكن أن نخبرنا ما الذي أعاق تقدمك ، إنني واثق من أن أحدنا يستطيع المساعدة ، إذا لم يكن كذلك ، فإن شخصاً ما بالتأكد يعرف إلى من نذهب إليه طلباً للإجابة".

إن المرحلة الثالثة في تنمية الجماعة توفر الوقت حيث عمليات وإجراءات الجماعة يتم تعديلها ، ومن ثم يمكن للجماعة أن تعمل على مستويات أداء مرتفعة . بعض الموضوعات قد عولجت بالفعل في المرحلة الثانية ، ولكن قواعد ، استراتيجيات ، وأدوار أخرى تحتاج إلى فحص دقيق لضمان أنها تساهم في تحقيق أهداف الجماعة .

الآن ، وبعد أن حلت الجماعة الكثير من المشكلات المبكرة ، فإن الثقة قد زادت . يشعر الأعضاء براحة كافية لكي يتساءلون حول كيف تؤدي الجماعة وظائفها ، وأن يقترحوا التغييرات اللازمة لزيادة فرص النجاح . إنه الوقت لأن تصبح الجماعة منظمة ، ولتخطيط أنسب الطرق للعمل معاً . إنه الوقت أيضاً لتدعيم تضامن علاقات العمل بين الأعضاء .

لا يفوتنا ذكر كلمة تحذير هنا . تدخل بعض الجماعات المرحلة الثالثة ، مع تركيز الكثير من جهودها بصورة مبالغة على بناء العلاقات ، ولكنها غير كافية على تنظيم ذاتها . تبدأ هذه الجماعة بعد فترة أن تصبح جماعات عاطفية . إنها تشغل بدرجة كبيرة في أن يدعم كل فرد الآخرين إلى حد أنهم ينسون التأكد من كيفية عملهم معاً بأفضل الطرق . تذكر بأن البحوث السابقة تقترح ما بين 15% إلى 20%

من وقت الجماعة يجب أن يركز على تدعيم الأعضاء كل منهم للآخرين . لابد من تركيز الوقت الباقي على العمل بقدر الإمكان .

تركز بعض الجماعات بشكل مبالغ فيه على تنظيم ذاتها ، وتنسى أن يدعم ويشجع كل منهم الآخر في تلك المهمة . تلك هي الصيغة التقليدية في احتراق العاملين . إذا لم يشعر الأعضاء بالتدعيم من الجماعة والآخرين من خارج الجماعة ، سوف يصبحون مستاءين ومصابين بالإحباط . عندما يحدث هذا سوف تجد الجماعة نفسها وقد ارتدت إلى المرحلة الثانية .