

# الفصل الثالث

## من الجماعات إلى الفرق





### (3) الفصل الثالث

## من الجماعات إلى الفرق

### From Groups to Teams

#### • مراحل تنمية الجماعة .

تتطور الجماعات عبر الوقت كما يتطور الأشخاص تماماً . يمر الأشخاص بمرحلة الطفولة ، المراهقة ، مرحلة الشباب ، مرحلة الرشد ، ثم مرحلة الشيخوخة . مرحلة الطفولة ترتبط بالاعتمادية . تتضمن المراهقة عادة ، بعض فترات الصراع . يبذل الأفراد في مرحلة الشباب الكثير من الوقت في تنمية علاقات الثقة ، والاستعداد للحياة العملية . تشتمل مرحلة الرشد على قضاء معظم وقت الفرد في العمل . تعني مرحلة الشيخوخة نمطياً تخفيض مستوى تركيز الفرد على العمل . وجدت البحوث أن الجماعات أيضاً تمر بفترات الاعتمادية ، الصراع ، الثقة ، البناء ، العمل ، التحرر من الالتزام . يوجد الكثير من الملامح المشتركة بين نمو الجماعة ونمو الإنسان .

مفهوم تنمية الجماعة موثق بصورة جيدة في أدبيات العلوم الاجتماعية . هناك إجماع عام بأن الجماعات تنمو وتتغير بمضي الوقت . تم إجراء مراجعات مكثفة لأدبيات الموضوع من أجل تدعيم البحوث السابقة واقتراح نموذج موحد لتنمية الجماعة . أدت هذه المراجعات إلى نتائج متشابهة . تلى ذلك وصف موجز عن النموذج المتكامل لتنمية الجماعة ، والذي يستخدم في هذا الكتاب . يستند النموذج المتكامل لتنمية الجماعة أساساً إلى البحوث السابقة . ومن هذه النقطة ، أجريت دراسات متعددة لتحديد إذا ما كانت هذه المراحل حدثت بالفعل في جماعات العمل . قد دعمت هذه الدراسات ، حتى الآن ، الحقيقة بأن مراحل التنمية الواردة في النموذج تحدث في واقع حياة الجماعات .

## • المرحلة الأولى : الاعتمادية والاحتواء

تتمثل خاصية تنمية الجماعة في المرحلة الأولى في اعتمادية العضو على القائد المعين ، حالات القلق حول الأمان ، وحالات القلق حول المشاعر . تكشف هذه المرحلة الأولى من تنمية الجماعة عن نفسها على أساس التطابق مع الخطط التي يقترحها القائد أو أحد الأعضاء الأقوياء . يندمج أعضاء الجماعة فيما يطلق عليه العمل الزائف ، أو الهروب ، مثل تبادل القصص عن المستهلكين أو عائلاتهم والتي لا تتناسب مع المهمة المنوطة بالجماعة . قد ينتظر الأعضاء القائد أيضاً لاتخاذ القرارات . في الواقع ، غالباً ، يحث الأعضاء القائد على تحمل المسؤولية وإصدار التعليمات بما يجب أن يفعلوه . يبدو الأعضاء أنهم أكثر اهتماماً بتقبل الآخرين لهم بدلاً من المهمة المكلفين بها . إنهم من غير المحتمل أن يعبروا عن وجهات نظر مختلفة نتيجة لذلك . تتميز المرحلة الأولى بالخصائص التالية :

### – تعيين جماعة المرحلة الأولى :

- 1 – الأعضاء مهتمون بالسلامة الشخصية في الجماعة .
- 2 – الأعضاء مهتمون بالتقبل والاحتواء من الآخرين في المجموعة .
- 3 – يخشى الأعضاء من الرفض .
- 4 – يتصل الأعضاء كل منهم بالآخر بطرق تجريبية وفي غاية الأدب .
- 5 – يعبر الأعضاء عن حاجاتهم إلى قيادة موجهة وتتقبل اعتماديتهم عليها .
- 6 – ينظر إلى القائد على أنه مفيد وكفاء .
- 7 – من المتوقع أن يشجع القائد الأعضاء ويمدهم بالتوجيه والأمان الشخصي .
- 8 – نادراً ما يتم تحدي القائد .
- 9 – الأهداف غير واضحة للأفراد ولكن التوضيح في حد ذاته لا يكفي .
- 10 – نادراً ما يعبر الأعضاء عن عدم موافقتهم على أهداف الجماعة الرئيسية .
- 11 – يفترض الأعضاء أن هناك إجماعاً حول الأهداف .
- 12 – يميل إسناد الأدوار إلى الاعتماد على المكانة الخارجية ، الانطباعات الأولى ،

والتقديم الأولى للذات بدلاً من مسايرة قدرات العضو مع متطلبات هدف ومهمة الجماعة .

### اللوحة رقم 3-1

#### صمت الحملان

تعرف أنك في جماعة المرحلة الأولى عندما يوجه القائد سؤالاً ولا أحد من الأعضاء يجيب . تظهر كلمات القائد كما لو كانت قد تبخرت في الهواء .

- 13 - انقياد العضو يكون مرتفعاً .
- 14 - يتجه الاتصال إلى أن يمر عبر القائد .
- 15 - عادة تنحصر المشاركة في عدد محدود من الأعضاء المحوريين .
- 16 - مستوى التأكيد مرتفع .
- 17 - الصراع في أدنى مستوياته .
- 18 - تفتقر الجماعة إلى البناء والتنظيم .
- 19 - من النادر حدوث انحراف من الأعضاء بعيداً عن القواعد المحددة .
- 20 - التماسك والالتزام للجماعة يقوم على التوحد مع القائد .
- 21 - الجماعات الفرعية والتحالفات نادرة في هذه المرحلة .

#### • المرحلة الثانية : مقاومة الاعتمادية والصراع

تسعى الجماعة في المرحلة الثانية إلى تحرير نفسها من الاعتمادية على القائد ويتصارع الأعضاء بينهم وبين أنفسهم حول أهداف وإجراءات الجماعة . الصراع جزء لا يمكن تفاديه في هذه العملية ، تتركز مهمة الجماعة في هذه المرحلة على وضع مجموعة موحدة من الأهداف ، القيم ، والإجراءات التشغيلية ، وهذه المهمة تؤد عادة الصراع . الصراع أيضاً ضروري من أجل بناء الثقة ، والمناخ الذي يشعر فيه الأعضاء بالحرية في أن يختلف بعضهم مع البعض الآخر .

تقع بعض الجماعات في مستنقع الصراع ، وتظل مكبلة بهذه المرحلة التنموية . تستولي ضغوط هذه المرحلة على جماعات أخرى وترتد إلى الاعتماد على القائد مرة أخرى لعلها تتفادى المزيد من الصراع .

لا يوجد تأثير إيجابي نتيجة مخرجات الجماعة على الجماعة أو على جودة العمل الناتج عن الجماعة . يتحقق التعاون الحقيقي فقط ، من خلال حل الصراع وتطوير رؤية موحدة تعبر عن غرض وعمليات الجماعة .

### اللوحة رقم 2-3

#### ذئاب في ثياب أغنام

يمكن أن تعرف أنك في جماعة المرحلة الثانية عندما تفضل أن تنزع من فمك كل أسنانك بدلاً من حضور الاجتماع القادم .

#### • تعيين جماعة المرحلة الثانية .

- 1 - تنبثق الصراعات حول القيم .
- 2 - تنبثق الاختلافات حول الأهداف والمهام .
- 3 - تسمح زيادة مشاعر السلامة بحدوث الاستياء .
- 4 - قد يطفو على السطح عدم الرضا عن الأدوار .
- 5 - يبدأ توضيح الأهداف .
- 6 - يبدأ أيضاً توضيح الأدوار .
- 7 - يتحدى الأعضاء القائد وكل منهم للآخر .
- 8 - تتشكل الجماعات الفرعية والتحالفات .
- 9 - وضوح الحساسية المفرطة تجاه الجماعات الفرعية ، الشلل ، والتحالفات .
- 10 - تتضح زيادة مشاركة العضو .
- 11 - يبدأ تناقص التطابق .
- 12 - يبدأ حدوث الانحراف عن قيم الجماعة .

13 - تبدأ محاولات إدارة الصراع .

14 - إذا نجحت جهود حل الصراع ، فإن الإجماع المتزايد حول أهداف وثقافة الجماعة يبدأ في الوضوح بالقرب من نهاية المرحلة .

15 - إذا كان حل الصراع ناجحاً فإنه يزيد من الثقة والتماسك .

#### • المرحلة الثالثة : الثقة والبناء .

عندما تنجح الجماعة في أن تعمل خلال الصراعات التي لا يمكن تفاديها في المرحلة الثانية ، فإن ثقة والتزام الأعضاء ، واستعدادهم للتعاون تزداد . تصبح الاتصالات أكثر انفتاحاً وتحركها مهمة الجماعة . تتناقص الحدود المهنية عندما يكون تركيز الأعضاء أكثر على المهمة ، وأقل على المكانة ، القوة أو التأثير . تتميز

اللوحة رقم 3-3

كيف قد تغيّر !!!

تعرف أنك في جماعة المرحلة الثالثة . عندما يكون العضو الذي كاد أن يصيبك بالجنون لمدة أسابيع جعلك الآن تبتسم .

المرحلة الثالثة لتنمية الجماعة بأنها أكثر نضجاً في التفاوض حول الأدوار ، التنظيم والإجراءات . إنها أيضاً الوقت الذي يعمل فيه الأعضاء على تدعيم علاقات العمل الإيجابية كل منهم مع الآخرين .

#### • تعيين جماعة المرحلة الثالثة .

1 - يصبح واضحاً زيادة الإجماع حول الهدف المحدد .

2 - يتم تعديل الأدوار والمهام لزيادة احتمال تحقيق الهدف .

3 - يصبح دور القائد أقل في مجال التوجيه وأكبر في مجال الاستشارات .

4 - يصبح بناء الاتصال أكثر مرونة .

5 - يصبح محتوى الاتصال أكثر توجهاً إلى مهمة الجماعة .

6 - تزداد مرة أخرى الضغوط من أجل التطابق .

- 7 - يتم تحمل التباين عن القواعد التي تستهدف المساعدة .
- 8 - يستمر تشكيل الجماعات الفرعية والتحالفات .
- 9 - يزداد تقبل الجماعات الفرعية ، الشللية ، والتحالفات .
- 10 - يزداد التماسك والثقة .
- 11 - يزداد أيضاً رضا العضو .
- 12 - التعاون يصبح أكثر وضوحاً .
- 13 - مستوى التزام الفرد بمهام وأهداف المجموعة يكون مرتفعاً .
- 14 - يحدث تقسيم للعمل أكثر تعمقاً .
- 15 - يستمر حدوث الصراع ولكنه يدار بفعالية .
- 16 - تعمل الجماعة على توضيح وبناء هيكل للجماعة والذي سوف يسهل تحقيق الهدف .

#### • المرحلة الرابعة : العمل .

كما يشير الاسم ، فإن المرحلة الرابعة لتنمية الجماعة تمثل وقت إنتاجية وفعالية الفريق بصورة جادة وحاسمة . في هذه المرحلة تصبح الجماعة فريق عمل عالي الأداء . بعد أن يكون أكثر تركيزاً على تحقيق الأهداف وإنجاز المهام . على الرغم من أن هناك بعض العمل يحدث في كل مراحل التنمية ، فإن جودة وكمية العمل تزداد في المرحلة الرابعة بصورة ملفتة .

#### • تعيين جماعة المرحلة الرابعة .

- 1 - الأعضاء واضحون بالنسبة لأهداف الفريق .
- 2 - يوافق الأعضاء مع أهداف الفريق .
- 3 - الأهداف مناسبة للفريق في مقابل الحلول الفردية .
- 4 - الأعضاء واضحون بالنسبة لأدوارهم .
- 5 - يقبل الأعضاء أدوارهم ومكانتهم في الفريق .
- 6 - إسناد الأدوار يساير قدرات الأعضاء .
- 7 - أثناء مرحلة العمل ، التفاوض أو عدم وجود قيادة هي نمط القيادة السائد .
- 8 - يساير هيكل اتصالات الفريق متطلبات المهمة .

- 9 - لدى الفريق هيكل اتصالات مفتوح يسمح لكل الأعضاء بالاتصال وأن يكونوا مسموعين .
- 10 - لدى الفريق نسبة ملائمة من المهام واتصالات مدعمة .
- 11 - يتلقى الفريق ويعطى ويوظف التغذية المرتدة المتعلقة بفعاليتيه وإنتاجيته . .
- 12 - يبذل الفريق الوقت لتحديد المشكلات التي يجب عليه حلها أو إجراء المناقشات بشأنها .
- 13 - يبذل الفريق الوقت لتخطيط كيف سوف يحل المشكلات وإجراء المناقشات .
- 14 - يبذل الفريق وقتاً كافياً لمناقشة المشكلات والقرارات التي يجب أن تحل .
- 15 - يحدد الفريق طرق اتخاذ القرارات باستخدام منهج المشاركة .

#### اللوحة رقم 3-4

#### في المنطقة

إنك تعرف أنك في جماعة المرحلة الرابعة عندما تشعر بأنك أكثر ارتياحاً مما كان عليه الوضع في المراحل السابقة .

- 16 - يطبق الفريق وقيّم حلوله وقراراته .
- 17 - التطابق التطوعي يكون مرتفعاً .
- 18 - يتم تحمل الانحراف المرتبط بالمهمة .
- 19 - تشجع قواعد الفريق على أداء وجودة عالية .
- 20 - يتوقع الفريق أن يحقق النجاح .
- 21 - يشجع الفريق على الابتكار والتجديد .
- 22 - يعطى أعضاء الفريق اهتماماً بتفاصيل عملهم .
- 23 - يقبل الفريق تشكيل الجماعات الفرعية والتحالفات .
- 24 - تتكامل الجماعات الفرعية مع الفريق ككل .
- 25 - تتولى الجماعات المهام الأكثر أهمية .
- 26 - تحتوي المهام على التنوع والتحدي .

- 27 - تعمل الجماعات الفرعية على أساس المنتج الكامل أو المشروع .
- 28 - يتضمن الفريق أقل عدد ممكن من الأعضاء يحتاج إليه لإنجاز أهدافه .
- 29 - يعترف الفريق بالجماعات الفرعية ويكافئها .
- 30 - الفريق متماسك بدرجة كبيرة جداً .
- 31 - الجاذبية الشخصية بين الأعضاء عالية .
- 32 - الأعضاء متعاونون .
- 33 - فترات الصراع متكررة ، ولكنها قصيرة .
- 34 - لدى الفريق استراتيجيات فعالة لإدارة الصراع .

لا تسير تنمية الجماعة دائماً في الاتجاه الصحيح . تستطيع الجماعات أن تلتصق بمرحلة معينة لا تغادرها لفترة زمنية ممتدة ، ينجم عنها القصور وانخفاض الإنتاجية . أيضاً قد يتذبذب أداء الفريق على نطاق واسع طبقاً للظروف والقوى المؤثرة عليها في فترة زمنية معينة . من بين هذه الظروف ، التغييرات في العضوية ، الطلبات الخارجية ، التغييرات في القيادة . غالباً يترتب على معدلات دوران العمل ، إعادة توزيع مهام العمل ، ومشاركة أعضاء جدد من الإدارة العليا انحداراً في الأداء يتطلب إعادة بناء هيكل وثقافة الجماعة .

### اللوحة رقم 5-3

#### مراحل تنمية الجماعة

- I - الاعتمادية والاحتواء .
- II - مقاومة الاعتمادية والصراع .
- III - الثقة والهيكل التنظيمي .
- IV - العمل والإنتاجية .

ليس كل الجماعات من أي نوع تحقق مستويات هائلة من الفعالية والإنتاجية . في الواقع ، تقدر بعض الدراسات أنه ما بين 80 - 90% من كل الجماعات تواجه صعوبات في الأداء . بينما تحقيق مستويات عالية من الأداء الفعال يمثل صعوبة أمام أية جماعة فإنه يعتبر مشكلة للجماعات ذات العضوية المتنوعة . على سبيل المثال ، نجد أن

الجماعات التي تتشكل من أعضاء ذوي مهن مختلفة تعاني إنتاجيتها الكثير من المشكلات . تتضمن هذه المشكلات : نقص الإطار التنظيمي ، موضوعات تتعلق بالحدود المهنية ، وسوء الاتصالات . الطريق إلى الإنتاجية محفوف بالصعوبات .

### إحياء تنمية الجماعة

استناداً إلى ما قد نوقش حتى الآن ، يوجد الكثير من الأشياء التي يستطيع الأفراد أداءها ، والقليل من الاتجاهات التي يستطيع الأفراد اتخاذها لجعل عملية تنمية الجماعة أكثر سهولة . كما هو الحال مع التنمية البشرية ، تواجه الجماعات أوقاتاً صعبة على الطريق إلى مرحلة النضوج . فيما يلي القليل من المقترحات حول عملية إحياء تنمية الجماعة ، وحتى الاستمتاع بها .

#### • التعلم حول تنمية الجماعة .

إنه يساعد على معرفة ما ينتظر عندما تتحرك خلال المراحل المختلفة للتنمية الإنسانية . على سبيل المثال ، عندما حدد علماء الاجتماع بأن كبار سنًا يمرون بالمراحل التنموية ، بعضها قد لا يكون ساراً ، تنفسنا جميعاً الصعداء . عندما بدأ الحديث يتناول أزمات منتصف العمر ، عدم استقرار المراهقين ، سن اليأس ، وما شابه ذلك توقف الكثيرون عن الشعور بأنهم وحيدون وخارج دائرة الشفاء . بدأ الأفراد يشعرون بأنهم طبيعيون بدلاً من الشعور بالذعر والإحباط . كان هناك أفراد آخرون تنتابهم نفس الأحاسيس ، والتي تحسنت فيما بعد . أخيراً يؤدي التعلم حول خبرة الجماعة إلى نتائج أفضل وأكثر إشراقاً .

ينطبق نفس الشيء على تنمية الجماعة . إذا علمت أن كل الجماعات تمر خلال مراحل التنمية المتوقعة ، حينئذ يمكنك الاسترخاء والاستمتاع بالرحلة . إذا لم تعرف شيئاً عن تنمية الجماعة ، فقد تفكر بأن زملاءك أعضاء الجماعة تأتي تصرفاتهم غريبة ، أو أن جماعتك الخاصة مختلة وظيفياً أو غير عادية . إن الشيء الجيد الآخر المتعلق بمعرفة سلوك الجماعة ، أنها سوف تجعلك عضواً أو قائداً فعالاً . إن الاحتمال ضعيف في أنك تسيء تفسير ما تراه ، والأكثر احتمالاً أن تكون قادراً على المشاركة البناءة فيما تقول أو تفعل .

## • كن صبوراً Be Patient

إن من بين الأخبار السارة أنه بينما تشترك التنمية البشرية مع تنمية الجماعة في كثير من الأوجه ، فإن تنمية الجماعة لا تأخذ وقتاً طويلاً كما تتطلبه التنمية البشرية . لا أحد يعرف بالضبط كم تأخذ تنمية الجماعة النمطية لكي تصل إلى المرحلة الرابعة ، ولكننا نستطيع التخمين الذي يكون قريباً من الصحة . لقد كنا نراقب عن قرب أنا وزملائي تقدم مئات الجماعات على مدى سنوات عديدة ، ولم نجد فريقاً يصل إلى مستوى الأداء المرتفع قبل مضي 6 أشهر على الأقل . في الفترة 2 - 3 شهور تكون الجماعات في حالة معالجة للموضوعات التي تمثل خصائص المرحلة الأولى والثانية . تنبثق المرحلة الثالثة في الشهر الرابع أو الخامس ، والمرحلة الرابعة أو الأداء المرتفع تبدأ نمطياً أثناء الشهر السادس أو السابع ، بافتراض أن الجماعة لم تنزلق إلى عقبات خفية .

أما الأخبار السيئة حول تنمية الجماعة ، أن الأفراد يريدون أن يكون أداء الجماعات في المستويات المرتفعة منذ البداية . هذا لا يمكن أن يحدث . إنها في حاجة إلى وقت لوضع أهداف حقيقية يتفق عليها أعضاء الجماعة . إنها في حاجة إلى وقت لصياغة خطة لتحقيق تلك الأهداف ، ومن يجب أن يفعل ماذا . إنها في حاجة إلى وقت لحل المشكلات والخلافات التي تصادفها : كن صبوراً .

الوجه الثاني من الأخبار السيئة أن بعض الجماعات مثل بعض الأفراد لا يبلغون أبداً مرحلة النضوج . إنهم يلتصقون ويقيدون أنفسهم بالاعتمادية أو الصراع طوال فترة وجود الجماعة ذاتها . نجحت جماعات أخرى في أن تصبح فرقاً عالية الأداء فقط ثم تنحدر مرة أخرى إلى المراحل المبكرة . يعزى ذلك عادة إلى بعض الأزمات الداخلية أو إلى التغيير في مستوى تدعيم المنظمة .

لحسن الحظ ، يوجد وجه واحد آخر للأخبار الحسنة . ليس هناك جماعة عليها أن تلتصق بمرحلة ما وإلا تنحدر . إذا كان الأعضاء على استعداد لإصلاح المسار ، فإنه يمكن إحداث الإصلاح وعودة الجماعة إلى مسارها الطبيعي .

• توقع أن تكون الأشياء غامضة في بداية الجماعة .

الأشياء لا تكون أبداً واضحة في بداية الجماعة . غالباً ، بعد الاجتماع المبكر ، سوف تسمع الأفراد يسأل بعضهم البعض الآخر أسئلة حول ماذا جرى في الاجتماع . بالطبع ، لم يسأل أحد تلك الأسئلة أثناء الاجتماع . هذا طبيعي ، وكلما يمر الوقت سوف يشعر الأفراد بالحريّة في توجيه الأسئلة طلباً للتوضيح أثناء اجتماعات الجماعة . إذا توقعت اجتماعاً في قمة التنظيم الجيد ، ومخرجاته في قمة الوضوح في جماعة جديدة ، فسوف تصاب بالإحباط وقد ينتابك الغضب ، ولن يفيد ذلك أحداً .

• توقع الصراع وعامله على أنه علامة إيجابية على تقدم الجماعة .

يتفادى الكثيرون منا الصراع على قدر ما يستطيعون . المشكلة في الجماعات كما هي في الحياة ، أنه لا يمكن تجنب الصراع . على كل جماعة أن تحدد أهدافها ، توضح كيف سوف تؤدي مهمتها ، وتحدد الأدوار المختلفة التي سوف يؤديها الأعضاء . يضاف إلى ذلك ، سوف يكون هناك عدم اتفاق حول محتوى أهداف المجموعة ، وكيف تحل مشكلات معينة ترتبط بذلك الهدف . الصراع جزء ضروري في هذه العملية ، لأنه من وجهات النظر المتباعدة ، يجب أن يكون هناك اتجاه متفق عليه موحد نسبياً ، إذا كان على الجماعة أن تعمل معاً بطريقة تتسم بالفعالية والإنتاجية .

إذا أخذنا في الاعتبار مستوى نفسياً أعلى ، فإن الصراع يصبح ضرورياً لتوفير بيئة تنظيمية آمنة . بينما قد يبدو من الوهلة الأولى تناقض هذه العبارة ، فإن الصراع يساعد على تنمية الثقة . نحن نعرف من تجربتنا الخاصة ، أنه من السهل بناء الثقة في شخص آخر أو في جماعة إذا اعتقدنا أننا يمكن أن نختلف ، وأنه سوف لا يتم التخلص منا أو أن نتعرض للأذى بسبب اختلاف رؤيتنا . من الصعب أن نشق في أولئك الذين ينكرون علينا ألا نكون ذواتنا . ومن ثم ، يصبح هذا التزاوج أكثر صلابة وواقعياً بعد المعركة (الصراع) الأولى . يمكن أن يصدق هذا على كل العلاقات الإنسانية . لكي تدخل في صراع مع آخرين وتعد له العدة ، تعتبر تجربة منعشة . إنها توفر الحيوية ، المشاركة في تجربة عامة ، إحساس بالأمن والثقة ، والسماح بمستويات أعلى من التعاون والتضامن .

من منظور العمل ، إذا لم يكن لدى الأفراد حرية التعبير عن آرائهم ، فإن من المحتمل أن يكون منتج الجماعة من النوع الرديء . إذا اتفق الجميع مع أول فكرة تعرض على الجماعة ، فإنه من غير المحتمل أن تكون المخرجات عالية الجودة . إن الصراع جزء عادي وطبيعي وضروري في حياة الجماعة . إذا وضعت ذلك في ذهنك باستمرار سوف تصبح الأمور أكثر سهولة .

• ساعد الجماعة على أن يكون صراعها قاصراً على تلك الحالات المتعلقة بالمهام ، الأدوار ، الهياكل التنظيمية ومما شابه ذلك . لا تتورط في عداة شخصي أو صراعات حول الشخصية .

على الرغم من أن الصراع قد يكون عادياً أو طبيعياً ، هناك بعض أنواع الصراع التي يمكن أن تكون محطمة لتنمية الجماعة . إن العداة الشخصي والصراعات حول الشخصية التي تثور في الجماعات يمكن أن تؤدي إلى توقف الجماعة وأحياناً إنهائها تماماً . إن المشكلة مع الصراعات الشخصية ، أنه عادة ، لا يمكن حلها . لو أن شخصاً ما لا يحب شخصية عضو آخر ، ماذا يمكن أن يفعله باقي أعضاء الجماعة في مثل هذه الحالة ؟ عادة تكون الصراعات الشخصية نتيجة لعوامل أخرى في الجماعة التي يمكن تناولها مثل الاضطرابات حول الهدف ، إسناد الدور ، وما شابه ذلك . يمكن أن تعالج الجماعة هذه الأشياء بشكل أكثر نجاحاً بصفة عامة ، نجد أن الاختلاف حول الأهداف ، المهام ، الأدوار وغيرها أشياء مقبولة . ليس مقبولاً إرجاع مثل هذه الأشياء إلى تفسيرات شخصية ، ورؤية عضو آخر على أنه سيئ ، أو غير كفء لأن له رأياً مختلفاً أو طريقة مختلفة في عمل الأشياء .

• اقبل الحلول الوسط عندما تستطيع وساعد الآخرين على حل الخلافات . في سياق ما قمت به من بحوث ، قد حضرت الكثير من اجتماعات الجماعات أو استمعت إلى تسجيلات لتلك الاجتماعات ، أحياناً يكون الأعضاء غير متفقين ، ولا يوجد من هو على استعداد من بين الأعضاء لقبول الحلول الوسط . بينما لا أدعو إلى الحل الوسط في المسائل ذات الأهمية الحقيقية لنجاح الجماعة ، أو التي لها عواقب أخلاقية ، فإن الحلول الوسط حيوية لإنتاجية الجماعة .

يوجد مثال يطفو دائماً إلى ذاكرتي يتعلق بعدم الاستعداد لقبول الحلول الوسط . كانت الجماعة تعمل في إطار منتج جديد في غاية الأهمية بالنسبة للشركة . كان لدى الشركة خطة حديثة للاستغناء عن عدد من أفرادها ، وهناك توقع أن يكون العدد كبيراً . كانت الجماعة قد تجاوزت أرقام الميزانية التقديرية ، ولم تستطع الوفاء بالكثير من المواعيد المرتبطة بها مع العملاء . في أثناء ملاحظاتي ، برز صراع لا يرتبط بأهداف الجماعة . قد اتخذ الأعضاء جوانب من هذه المسألة ، ولم يكن هناك استعداد للتنازل من أي فئة . كان لهذه القصة نهاية سعيدة . لقد عملت مع الجماعة وساعدتها لكي ترى أن هذا الصراع حول من هو المخطئ ومن المصيب سوف يؤدي في النهاية إلى فشل الجماعة . الكثير من مثل هذه القصص ليس له نهاية سعيدة .

• لا تجلس على كرسي المتفرجين ، تحمل مسؤولية ما يحدث حتى إذا لم يكن يعنيك مباشرة .

كل عضو جماعة ما عليه مسؤولية تتعلق بمخرجات الجماعة . لا تنتظر أن يحل أعضاء آخرون أو القائد المشكلة أو ينقذوا اليوم ، قدم اقتراحات . شارك الجماعة في أفكارك ، اهتماماتك ، وترددك . بالطبع ، من الأجدي إذا استطعت عمل ذلك بطريقة "دبلوماسية" .

• كن مدعماً للأعضاء الآخرين وللقائد .

لقد تطلبت بعض البحوث التي أجريناها أنا وزملائي على مدى سنوات ، أن نضع كل عبارة صادرة عن أعضاء الجماعة في فئة واحدة بين عدد من الفئات . من بين هذه الفئات فئة العبارات التديمية Supportive Statements . فيما يلي أمثلة تعبر عن هذا النوع :

"عمر ، أشكرك على هذا الاقتراح" .

"أنور ، أقدر لك ذلك القول" .

"خليل ، أتفق معك تماماً" .

في الجماعات جيدة الأداء ، من بين كل 100 عبارة تصدر عن أعضاء الجماعة يوجد من 15 إلى 20 عبارة تدعيمية . قد يبدو هذا كثيراً ، ولكننا نرى أنه يجب أن يكون أكثر وأكثر . وليس هناك ما هو أفضل من القليل من التدعيم لتشجيع الأفراد على بذل ما لديهم من طاقة وإمكانيات .

• أكمل أداء المهام التي قبلتها ، أو التي أعطيت لك في التوقيت المناسب .  
إن الجماعات هي فقط جماعات أثناء فترات وحجرات الاجتماع . يعمل الأعضاء معاً أو فرادى خارج الجماعة لإنجاز العمل المرتبط بأهداف الجماعة . لا شيء يؤخر من تقدم الجماعة أكثر من عدم إنجاز المهام في التوقيتات المحددة . تبنى الثقة بين الأعضاء ليس عن طريق الكلمات ولكن عن طريق الأفعال . إذا استطعنا أن يثق كل منا في الآخر في أن نفعل ما نقول لسارت الأمور على ما يرام .

• لا يضايقك ظهور الجماعات الفرعية أو التحالفات .  
لكي يتم إنجاز العمل ، هناك حاجة للجماعات الفرعية ، لكي نحقق ميزة إضافية ، نشكل أحياناً تحالفاً مع آخرين لتأكيد تلك الميزة . هذه أشياء طبيعية وجيدة ، يتضايق بعض الأفراد من وجود الجماعات الفرعية أو التحالفات . قد يشعرون بأنها تتجاوزهم ، أو يعتقدون بأن ظهور وحدات صغيرة داخل الجماعة سوف يعرقل نجاح الجماعة . يطلق البعض على هذه الجماعات الفرعية "شمل Cliques" والتي تحمل في معناها مضامين سلبية .

استرخ قليلاً . وجود الجماعات الفرعية علامة على أن الجماعة أصبحت أكثر تنظيماً ، وسوف تكون قادرة على إنجاز مهمتها في إطار المواعيد المحددة . يمكن للتحالفات أن تعمل على أو توضح للجماعة وجهة نظر أخرى ، والتي غالباً ما تتحول إلى رؤية صائبة .

بالطبع ، يمكن أن يكون للجماعات الفرعية والتحالفات تأثيرات سلبية أحياناً . عندما تكون التحالفات غير مستعدة لقبول حلول وسط ، على سبيل المثال ، فإن الأمور يمكن أن تنحرف . عندما تتخذ الجماعات الفرعية إجراءات بدون مراجعة أو

إعلام الجماعة ككل ، يمكن أن تكون النتائج سلبية . ومع ذلك ، بصفة عامة كما سبق القول فإن ظهور الجماعات الفرعية والتحالفات علامة صحية لتقدم الجماعة .

• شجع أعضاء الجماعة لتقييم كيف تؤدي الجماعة مهامها على أساس منظم .

الأفراد في أعمالهم مشغولون جداً هذه الأيام . نحن نريد أن ينتهي الاجتماع سريعاً لكل نباشر أكوام العمل التي على مكاتبنا . إن آخر ما نريد أن نعمله أن نأخذ خمس دقائق من وقت الاجتماع لمناقشة كيف نعمل معاً في تناسق وتفاعل . الشيء الأخير جداً والذي نريد أن نفعله أن نخصص اجتماعاً كاملاً كل شهرين أو في حدود ذلك لمناقشة كيف تؤدي الجماعة مهامها الوظيفية . يبدو ذلك إسرافاً ضخماً في الوقت . إنني أشجعك على القيام بذلك التقييم بأي طريقة . في الأجل الطويل ، إنها سوف توفر الوقت والإثارة . يوجد الكثير حول كيفية تقييم تقدم الجماعة بصورة منتظمة في الفصل العاشر .

• اكشف التغيير المستمر في العضوية .

كنت أعمل مرة مع جماعة حيث تتغير عضويتها تقريباً أسبوعياً . كان يوجد 20 فرداً في هذه الجماعة التخطيطية . في كل أسبوع يأتي حوالي 10 أفراد ، وفي كل مرة يكونون مختلفين . ليس هناك شيء يعوق تقدم الجماعة مثل عدم استقرار العضوية ، وربما يؤدي إلى توقفها كلية . في كل اجتماع يتم تكرار ما سبق مناقشته في الاجتماع السابق لكي يقف الأعضاء الجدد على ما حدث في الاجتماع الأخير .

في الفصول التالية ، سوف أقدم بعض الاقتراحات للأعضاء وللقيادة حول ما يمكنهم عمله لمساعدة جماعاتهم على تحقيق النجاح .