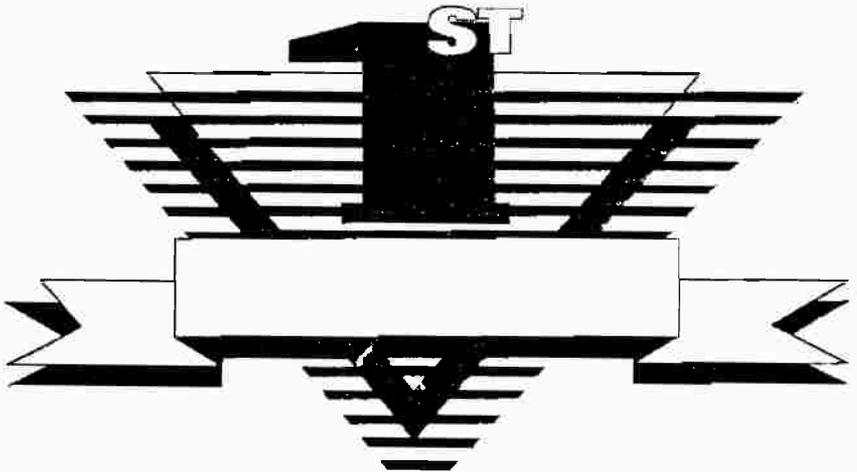


# الفصل السابع

الإبحار في المرحلة الأولى





## (7) الفصل السابع

### الإبحار في المرحلة الأولى

#### Navigating Stage (1)

##### • أهداف المرحلة الأولى

توجد سلوكيات معينة تعبر عن خصائص كل الجماعات المبتدئة أو في المرحلة الأولى لتطورها . يمكن تصنيف هذه السلوكيات في ثلاث فئات : القلق حول الأمان والاحتواء (العضوية) ، اعتماد العضو على القائد المعين ، الرغبة من أجل النظام والبناء . لأن هذه الفئات من السلوك تحدث في كل الجماعات أثناء مرحلة الاعتمادية والاحتواء ، فلا بد أن يكون هناك سبب ، أو غرض لحدوثها . إذا كان الهدف الشامل لتنمية الجماعة خلق وحدة منظمة قادرة على العمل بفعالية وإنتاجية لتحقيق غايات محددة ، حينئذ تساهم كل مرحلة من مراحل تنمية الجماعة في هذا الهدف الشامل بطريقة أو بأخرى . لتحقيق هذا الهدف الشامل فإن الخطوة الأولى تتمثل في الإحساس بالانتماء وبدايات أنماط التفاعل القابلة للتوقع ، ذلك هو الغرض من المرحلة الأولى .

في نهاية المرحلة الأولى ، يجب أن يشعر الأعضاء بإحساس الولاء إلى المجموعة . إنهم يجب أن يرغبوا في الانتماء إلى المجموعة ، ويجب أن يشعروا بالأمان الكافي عند الإذلاء بأفكارهم واقتراحاتهم التي سوف ، في رأيهم ، تساعد الجماعة على تحقيق هدفها الشامل . إذا لم يحدث هذا ، فإن الجماعة إما أن تتفكك أو تصاب بالركود . تتفكك الجماعات عندما يتوقف أعضاؤها عن حضور الاجتماعات أو المشاركة في الأنشطة المرتبطة بالجماعة بين الاجتماعات . تصاب الجماعات بالركود عندما يفشل النظام الجديد للجماعة في أن ينمو وينضج .

يصف هذا الفصل باختصار بعد الأحداث النمطية التي تحدث أثناء المرحلة الأولى ، وما يمكن أن يفعله الأعضاء والقادة لزيادة احتمال أن أعضاء الجماعة سوف يخرجون من "المرحلة الأولى" ولديهم إحساس بالانتماء وشعور بالأمان . أيضاً من خلال جهود الأعضاء والقادة سوف يكون لدى الجماعة هياكل تنظيمية أولية توفر للجماعة إحساساً بالنظام والقابلية للتوقع .

### القلق حول الأمان والاحتواء

إن السلوكيات ، والأحاسيس والاتجاهات التي يعبر عنها الأعضاء في الجماعات الجديدة يمكن تلخيصها فيما يلي :

- الأعضاء مهتمون بالأمان الشخصي في الجماعة .
- يريد الأعضاء أن يكونوا مقبولين لدى الأعضاء الآخرين والقائد .
- يخشى الأعضاء من رفضهم في عضوية الجماعة .
- يتصل الأعضاء بطرق تجريبية وفي غاية الأدب والاحترام .

مثال حول كيفية حدوث القلق حول الأمان والاحتواء في الجماعة الجديدة نقدمه فيما يلي :

لقد تم اختيارك عضواً للعمل مع جماعة جديدة . يعقد الاجتماع الأول في الساعة 10 صباحاً . يبدأ وصول الأفراد قبل الساعة 10 بدقائق قليلة . لقد قررت أن تكتشف الأشياء أثناء هذا الاجتماع . ومع ذلك ، إنك تعرف اثنين فقط داخل حجرة الاجتماع . لقد ابتسمت لعدد قليل من الأفراد ولقد ردوا بالابتسامة بالمثل ، ولكن لم يكن هناك حديث واسع يجري بين الأعضاء . أنت تشعر بالارتباك قليلاً ، ومن الواضح أن آخرين يمرون بنفس حالتك . يسأل شخص شجاع العضو الذي يجلس بجانبه : ما الغرض الذي يسعى هذا الفريق إلى تحقيقه ؟ كانت الاستجابة مجرد هز كتفه . يتسم عضوان في الجماعة ويكبتان ضحكة . يقول شخص ما "أخبرني آدم ، شيئاً ما حول هذا الفريق ولكن لم يكن الأمر واضحاً بالنسبة لي . إنه قال فقط إنه كان في سبيله لتشكيل جماعة تعمل في مشروع ويريد أن أكون عضواً في الفريق" . يقول

شخص آخر: "هذا ما حدث معي بالضبط . " أوما الآخرون بالاتفاق ، وبعم السكون الحجرة مرة أخرى .

### • ماذا يمكنك أن تفعل ؟

الآن قد عرفت أن أحد أهداف المرحلة الأولى في تنمية الجماعة يركز على خلق إحساس بالأمان والاحتواء ، توجد أشياء تستطيع أن تفعلها في موقف مثل هذا بحيث يمكن مساعدة الجماعة على تحقيق ذلك الهدف . على سبيل المثال ، يمكنك أن تقدم نفسك إلى الشخص الذي يجلس بجوارك ، وتتحدث عما تفعله في المنظمة . إذا قمت بهذا وكان صوتك عالياً بعض الشيء ، قد يقدم آخرون أنفسهم أيضاً . إذا لم يكن كذلك ، اسأل أفراداً آخرين من هم .

عندما يخيم السكون على الحجرة ، تستطيع أن تعلق بأن الاجتماعات الأولى دائماً تتسم ببعض الارتباك والقلق ، ولكن سرعان ما تستعيد حيويتها . مثل هذه العبارات تجعل الآخرين يشعرون بالارتياح وتستحثهم على الدخول في مزيد من المناقشات . يتمثل الأساس هنا في المحافظة على الهدف في ذهنك (الأمان والاحتواء) ، واستخدام كل الطرق الممكنة والمناسبة لزيادة احتمال تحقيق ذلك الهدف . لا تنتظر من الآخرين القيام بهذه المهمة . لا تنتظر من القائد القيام بهذه المهمة . تذكر بأن كل عضو مسئول عن إنجاز أهداف الجماعة . من ثم قم بتأدية هذه المهمة .

### الاعتماد على القائد المعين

- يعبر الأعضاء عن حاجتهم إلى القيادة الموجهة والتي يمكن الاعتماد عليها .
  - ينظر إلى القائد على أنه طيب وكفء .
  - يتم التطلع إلى القائد وتشجيعه على تزويد الأعضاء بالتوجيه والأمان الشخصي .
  - من النادر تحدي سلطات واختصاصات القائد .
  - التماسك والالتزام نحو الجماعة أساسه التوحد مع القائد .
- فيما يلي مثال عن كيف يمكن حدوث هذه الموضوعات في الجماعة الجديدة :

يصل آدم بعد دقائق قليلة . يقف لتحية عدد قليل من الأفراد عند دخوله حجرة الاجتماع . يبدو على الجميع علامات الارتياح لوصوله . إنك تعتقد في نفسك بأن آدم هو القائد المعين لهذه الجماعة الجديدة ، وأنه سوف يجعل العجلة تتحرك إلى الأمام . يبدو أن مجرد وصوله أحدث تغييراً إيجابياً : يبدو الأعضاء أكثر استرخاءً . الجميع ينظرون إليه ، يتسمون ، وينتظرون حديثه .

لم يبدد آدم أي وقت . إنه حتى لم يطلب من الأعضاء تقديم أنفسهم لأنه يعرف كل فرد منهم ، فإنه يفترض أن الآخرين يعرف كل منهم الآخر أيضاً . بدلاً من ذلك ، يبدأ آدم في تحديد الخطوط العريضة لمهام الجماعة والتوقيينات المحددة التي يجب أن تنجز المهام في إطارها . يبدأ ظهور الارتباك على بعض الأعضاء ، والتوتر على آخرين . ولكن لم ينطق أحد بكلمة واحدة .

### • ماذا يمكنك أن تفعل ؟

عند هذه النقطة من الوقت يكون الاعتماد على القائد من الأمور الطبيعية . يتوقع الأعضاء أن يحمل آدم المسؤولية . إنك لا تريد أن تقلل من شأن سلطة أو مصداقية آدم عند هذه النقطة ، ولكنك تريد أن تساعد على أداء دوره كما يجب . لقد نسي آدم أن يفعل بعض الأشياء القليلة . في أحسن الاحتمالات الممكنة ، كان على آدم أن يقدم نفسه ويطلب من الآخرين عمل نفس الشيء . كان عليه أن يذكر الأعضاء بجدول أعمال الاجتماع ويوزع نسخاً من جدول الأعمال على الحاضرين . كان عليه أن يعرض هدف الجماعة ، ويفتح باب المناقشة حول ذلك الهدف .

إذا كنت قائداً لمجموعة جديدة لا ترتكب مثل أخطاء آدم . احضر الاجتماع وأنت مستعد . تأكد من أن الأفراد قد قدموا أنفسهم بعمق كاف لكي يتعلم كل منهم ليس فقط اسم كل عضو آخر ولكن ما الذي يفعله وما الذي يتقن فعله . وزع على الأعضاء جدول أعمال يحتوي على عبارة مكتوبة عن هدف الجماعة ، واجعل الاجتماع الأول لمناقشة الهدف .

وحيث أن آدم قد نسي القيام بهذه الأشياء ، يمكنك مساعدته ومساعدة الجماعة وذلك بأن تطلب من آدم التقديمات . قد يكون من الأصوب أن تقول شيئاً كهذا :

"آدم قد أكون الشخص الوحيد الذي لا يعرف كل الحاضرين ، هل يمكننا أن نقدم أنفسنا قبل أن تبدأ جدول الأعمال؟" .

بنفس الطريقة يمكنك أن تسأل عن جدول أعمال الاجتماع ، وعن توضيح هدف الجماعة . عادة ، سوف لا ترغب في طرح كل هذه الأسئلة . سوف يضرب آخرون على نفس الوتر بمجرد إزالة الجليد بين الأشخاص الحاضرين . الأساس أن تحافظ على حيوية هذا الهدف في ذهنك أيضاً . عند هذه النقطة تحتاج الجماعة إلى قائد موجه ، كفء ، ويمكن الاعتماد عليه . ساعد آدم على تلبية تلك الحاجة لدى الجماعة .

إذا كنت أنت القائد ، وطرح الأعضاء أسئلة ، قدموا اقتراحات ، أو أشاروا إلى أشياء ربما قد نسيت فعلها ، اشكرهم على تقديم يد المساعدة . لا تأخذ موقف الدفاع أو يظهر عليك الارتباك ، حتى عندما يقول أحد الأعضاء شيئاً ما بطريقة فيها جفاء وتحد . افترض بأن أعضاء الجماعة يحاولون المساعدة وشجعهم على المشاركة . بمضي الوقت سوف تكون سعيداً أنك فعلت هذا .

بعض الجماعات ليس لها قائد معين . يمكن أن تكون هذه مشكلة قد تؤدي إلى بطء تقدم الجماعة ، إذا كان هذا هو الوضع مع جماعتك ، اقترح اختيار منسق من بين أعضاء الجماعة . تفترض بعض الدراسات بأن الجماعات التي ليس لها قائد تعاني من صعوبات أكبر في تنظيمها ، وصعوبات أكبر في تقدمها خلال مراحل تنمية الجماعة .

### الرغبة في النظام والهيكل التنظيمي

- الأهداف غير واضحة لدى الأعضاء ، ولكن لم يسع أحد إلى التوضيح .
- نادراً ما يعبر الأعضاء عن عدم موافقتهم مع أهداف الجماعة المبدئية .
- تفترض الجماعة أن الإجماع حول الأهداف قائم .
- يميل إسناد الأدوار إلى أن يؤسس على المكانة الخارجية ، الانطباعات الأولى ، والتقديم الأولى للذات بدلاً من المقابلة بين قدرات العضو ومتطلبات الهدف والمهمة .
- إذعان العضو مرتفع .

- يميل الاتصال إلى أن يكون عبر القائد .
  - المشاركة عادة محدودة في عدد قليل من الأفراد المحوريين .
  - الصراع في حدوده الدنيا .
  - التطابق في أعلى مستوياته .
  - تفتقر الجماعة إلى هيكل تنظيمي وإلى تحديد المهام .
  - انحراف العضو عن القواعد المتفق عليه نادر .
  - الجماعات الفرعية والتحالفات نادرة في تلك المرحلة .
- وفيما يلي مثال حول كيف يمكن حدوث هذه الموضوعات في الجماعة الجديدة :

استجاب آدم إلى طلبك وعرض هدف الجماعة ، يسأل آدم إذا ما كان الهدف واضحاً لدى الأعضاء ، والجميع يهزون رؤوسهم بالموافقة . لا يزال الهدف غامضاً لديك بعض الشيء ، ولكن لأن الجميع يظهرون فهمهم لما هو متوقع ، فإنك لم تقل شيئاً . بعد ذلك ، يعود آدم إلى وضع الخطوط العريضة لمهام الجماعة والتوقيتات التي يجب أن تتم خلالها . ثم يسأل عن متطوعين لتولي مسؤولية المهام المختلفة .

#### اللوحة رقم 7-1

#### الاعتذار الأفضل

كانت هذه الجماعة تدير الشركة ، الأعضاء هم نواب رئيس الشركة والعضو المنتدب . كنت أستعرض نتائج تقييم جماعة قد عملت معهم . كانت الجماعة ملتصقة بالمرحلة الأولى . بينما كانوا يعرفون أنهم غير موافقين حول كثير من الأشياء ، غير أنه لم يكن أي منهم على استعداد لإثارة أية موضوعات جدلية . وفي الواقع لم يشارك كثيرون في المحادثات التي جرت أثناء الاجتماعات . لقد قلت أن الأوضاع سوف لا تتغير ، ما لم يبدأوا هم أنفسهم بمناقشة هذه الأشياء . قال العضو المنتدب : "أوه ، لقد نسينا أن نقول أننا قد أجرينا اختباراً مع

أنفسنا حول الانطواء ، ولقد حصل كل منا على درجات عالية” .  
أجبت : “إنني لا أهتم بهذا الاختبار أو بنتيجته . إن لديكم بعض  
المشكلات تتعلق بالتكليف . يجب أن تتحدثوا معاً ، وتناقشوا  
مشكلاتكم في وضوح تام .

### • ماذا يمكنك أن تفعل ؟

من قراءتك لهذا الكتاب فإنك تعرف أنه عندما تكون الأهداف ليست واضحة تماماً ومقبولة من كل فرد . فإن فرص نجاح الجماعة تكون ضئيلة . إنك تعرف أيضاً بأن تخطيط كيفية إنجاز المهام ، ومناقشة من الذي يجب أن يتحمل كل مهمة مسائل جوهرية للنجاح . أخيراً ، أنت تعرف بأن التأكد من أن السعي الحثيث من أجل مساهمة كل أعضاء الجماعة يزيد من فرص نجاح الجماعة . ومن ثم تسأل آدم وأعضاء الجماعة لمناقشة فهمهم للهدف بتعمق أكثر قليلاً . فيما بعد حرك مسألة إسناد الدور . يفضل أن تثير هذه المسألة عن طريق الاستفسار عن دورك الخاص ، وخاصة إذا كان يبدو غير ملائم لك في ضوء مهاراتك وقدراتك . بالطبع يحتمل بأنك سوف تخفف من إثارتك الشخصية لكل هذه الموضوعات . من الآن ، سوف يحرك الأعضاء الآخرون مسائل أخرى أيضاً .

يهمنا هنا توجيه نصيحة إلى القادة . إنك تعرف أيضاً بأن مناقشة الأهداف ، بذل الوقت لتخطيط كيف يمكن إنجاز المهام ، وإسناد المهام استناداً إلى مهارات العضو مسائل مهمة لنجاح الجماعة . تأكد من أن هذه الأشياء تحدث ، ولكن لا تأخذ من الأعضاء أكثر مما يجب . إن الوضع الأكثر ملاءمة أن يثير الأعضاء هذه الموضوعات أكثر مما تثيرها أنت . لا تكن متزمتاً في طلباتك ولا مهيمنا على الجماعة وسلوكياتها . وفر الأمان للأعضاء . زود الأعضاء بالتوجيهات الأولية ودعم محاولات الأعضاء للمساهمة .

لقد قدم هذا الفصل بعض الأمثلة للأحداث التي تحدث عادة في المرحلة الأولى للجماعات . لا يعني هذا تغطية كل "السيناريوهات" الممكنة . الغرض الحقيقي لهذا الفصل والفصول التالية هو مساعدة الأعضاء والقادة على وضع إطار عمل لترشيد

تصرفاتهم في الجماعات . هذا الإطار في منتهى البساطة . اعرف أهداف كل مرحلة تنمية ، وتصرف بالطرق التي سوف تساعد جماعتك على تحقيق تلك الأهداف . إذا سار الأعضاء والقادة الموصوفون في هذا الفصل على نهج تلك النصيحة ، فإن الجماعة سوف تتحرك دائماً إلى الأمام . سوف يتطور لدى الأفراد إحساس بالانتماء والأمان ، سوف يبدأ الأعضاء في مهارات قيادة آدم ، وسوف تختفي الرغبة في بدايات النظام . سوف تكون الجماعة على استعداد للانطلاق .