

ما سبب امتناع أعضاء الفريق عن التعبير عن

آرائهم؟

وكيف السبيل إلى الحل؟

ماتيزن كرو

في الوقت الذي يتزايد عدد الشركات التي تعتمد على عمل الفريق بوصفه أداة رئيسة لإحداث التغيير، لا بد أن يشعر المديرين بحاجتهم إلى فهمٍ أعمق لديناميكيات الفريق.

وتظهر الدراسات العملية أن أمامهم الكثير ليتعلموه. ففي دراسة أجرتها شركة ميركر للاستشارات الإدارية، وشملت 179 شركة، أكد 69% من الشركات، التي استخدمت الفرق على نطاق واسع، أنهم خططوا لزيادة اعتمادهم على العمل التعاوني في السنوات الثلاث اللاحقة. ومع ذلك، تبين للقائمين بالدراسة أن 23 فقط من الـ 179 شركة هي شركات ذات فرقٍ ممتازة الوظائف. فما سبب عجز البقية عن إحراز نتائجٍ مماثلة؟ تشير إحدى الدراسات التي أجراها

الأساتذة: بول مولفي من جامعة ولاية كارولينا الشمالية، وجون فيغا من جامعة كونيتيكت، وبريسلا إلساس من جامعة كلارك، إلى احتمال وجود سببٍ واحدٍ على الأقل، وهو عجز أعضاء الفريق عن التعبير عن اختلافهم في الرأي بفاعلية.

بعض أسباب الانسحاب

أجرى مولفي وفيغا وإلساس مقابلات مع 569 مديراً لاكتشاف أسباب انسحابهم من نقاشات الفريق وعملية صنع القرار، فكانت الأسباب الستة الآتية هي الأكثر شيوعاً، وقد رُتبت بدءاً بأكثرها تواتراً:

1- وجود شخصٍ خبيرٍ:

في الحقيقة، لا حاجة إلى حضور أعضاء الفريق ومع أحدهم مقدار كبير من المعلومات حول موضوعٍ معينٍ أو مشكلةٍ محددةٍ، يرجح أن يسلموه زمام الموضوع بوصفه ردٌّ فعلٍ طبيعيٍّ من قبلهم.

من المؤسف أن قرارهم هذا يغفل حقيقةً تظهر وجود نزاعات فردية لدى أفضل الخبراء، من شأنها التسبب في حلولٍ ناقصةٍ.

2- عرض نقاشٍ ممتعٍ: لكنه ثانوي:

أشار ستيفن كوفيه وآخرون إلى أن «الجيد» هو عدو «الأفضل». أي، في حين تندر الصعوبات التي تواجه الأشخاص عند الاختيار بين قرارين: أحدهما سيئٌ والآخر جيد، تزداد الصعوبات كثيراً عند

الاضطرار إلى التفريق بين الجيد والأفضل. وهكذا، عندما يواجه الفريق نقاشاتٍ تفضي إلى أي نتيجة، فقد يتبنى حلاً معقولاً ظاهرياً لمشكلةٍ معينة، عوضاً من البحث الدقيق عن حلول أخرى يحتمل أن تكون أكثر جودةً.

3- نقص الثقة بقدرتهم على الإسهام:

قد يتضاءل احتمال مشاركة الأعضاء الجدد في حل المشكلات التي تواجه الفريق، بسبب جدتها في نظرهم. لكن لا تفترض أن الزمن يضمن تلاشي هذه الظاهرة؛ إذ يعجز الأعضاء المتمرسون عن بناء الثقة اللازمة للتعبير عن وجهات نظرهم، ما لم تُستخدم أساليب صحيحة لتشجيعهم على ذلك.

4- رؤية القرار على أنه قليل الأهمية أو خاوٍ من المعنى:

إذا شعر أعضاء الفريق بضعف تأثير موضوع معين في وحدة العمل الخاصة بهم، قلَّ احتمال تقديمهم للمعطيات المطلوبة لتغيير توجه الفريق.

وقد تتدهور الحالة إلى حد تعبیر الأعضاء عن اهتماماتٍ بعيدة جداً عن جداول عملهم. ومن ثم تغدو الاجتماعات أكثر كفاءة وأقل فاعلية.

5- الضغوط من الآخرين لئلا يلتزم بقرار الفريق:

إن التوصل إلى إجماع لا يعني دوماً تحقيق التوافق التام. وبالرغم من ذلك، يمكن أن يبدأ الضغط، للإجماع على تأييد فكرةٍ معينة،

في مرحلة مبكرة من العملية، وتزداد شدته تدريجياً مع نمو الحاجة إلى إثبات التقدم. وقد يصل الأمر إلى حد قيام الفريق تلقائياً بتعيين حارس أو «مدافع عن الإجماع»، وظيفته حماية المجموعة من الأفكار أو الآراء التي تعكر هذا الجو.

6- وجود خلل في مناخ القرار:

من الجائز أن يستدل أعضاء الفريق على شعور الآخرين باللامبالاة أو الإحباط أو التشويش، في المراحل التكوينية لعمل الفريق، وهذا أمرٌ طبيعيٌّ مادامت المسؤوليات والمهام في طور الصقل والتشذيب. لكن بعض الأعضاء قد يعدون هذه الحالة من الفوضى إشارةً للحد من مشاركتهم.

وما العمل؟

كيف تستطيع إذاً، بصفتك قائد الفريق، تلقين الآخرين فن المشاركة، أو الشقاق - وهو الأهم؟ ما السبيل إلى تحريضهم على التعبير عن وجهات نظرٍ متباينة، بطريقةٍ تثير الحوار وتتمخض بقرارٍ هو الأفضل؟

عموماً، أنت بحاجة إلى تخطي مفهوم التعارض بصفته «ارتكاسياً» - نظرة الناس إلى استجابة الآخرين لأفكارهم، وتفسيرها على أنها مواجهة شخصية. فالتحدي الذي يبرز أمامك يتمثل في جعل النقاش «تحريضياً» قدر المستطاع. حاول غرس شعورٍ يخلو من تهديد عمليات

النقاش التي تدور في الفريق منذ البداية. ولعل الخطوة الأبرز هنا تتجلى في حث الأعضاء على إجهار آرائهم، ومن ثم الإطراء على إسهاماتهم بالمديح أو بغيره من وسائل التشجيع. ومن المفيد أيضاً إجراء نقاشٍ مفتوحٍ حول الأمور التي تزيد فاعلية الفريق، وتلك التي تعيقه. لكننا لا نستطيع تجاهل وجود خطواتٍ أخرى أقل وضوحاً يمكن اتخاذها أيضاً.

أوضح الأهداف التي تسعى إلى التعاون مع الآخرين على تحقيقها

«أبدأ بالطلب من الأعضاء تحديد أولويتهم في الحالة الراهنة»؛ كما يوصي أندريه هوشنسكي، أحد كبار المحاضرين في كلية إدارة الأعمال في جامعة غلاسغو. ويتابع ناصحاً: «ثم أعدّ قائمة بالأعمال التي قمتم بها في سبيل تحقيق ذلك الهدف. بعد ذلك، بين الفجوة أو الفارق بين الاثنين، بناءً على المعلومات التي حصلت عليها». يُعدّ الجدل حول التكتيكات مضيعةً للوقت، ما لم يتشارك الجميع في الأغراض عينها؛ لذا دوّن هذه الأغراض إن اقتضت الضرورة، لكن توثق من المشاركة فيها والإقرار بها قبل الاستعداد للبدء بالعمل. فعند إعداد مخططٍ واضحٍ للأهداف المرجوة، تضع لنفسك قاعدة إجماعٍ آمنةٍ تستطيع الاستناد إليها حين تشتد حدة المجابهة. إضافة إلى ذلك، يفيد تدوين الأهداف في إتاحة الفرصة للأعضاء الخجولين في الفريق، لعرض الأفكار دون الحاجة إلى التعبير عنها جهاراً.

كيف تكشف الخطر الذي يتعرض له فريقك؟

يدخلك شكٌّ في وجود قضايا امتنع أفراد المجموعة عن التعبير عنها، لكن لست متيقِّناً بعدُ. ووفقاً لما ورد في كتاب The Abilene Paradox: Management of Agreement، مؤلفه ج. ب. هارفي، إن وجود أي من الحالات المذكورة لاحقاً ينبئُ بصحة شكوكك:

- وجود نزاعٍ داخل المؤسسة، وظهور علامات الإحباط والوهن والتعاسة على أفراد المجموعة عند محاولة إيجاد علاجٍ له. فقد يتجنبون الاجتماعات الهادفة إلى مناقشة هذا النزاع، وصولاً إلى حد الابتعاد عن المكتب أطول وقتٍ ممكنٍ. أو يمكن أن يفتشوا عن عملٍ آخر.
- توجيه اللوم في وقوع المأزق إلى القائد أو المجموعات الأخرى من قبل أفراد الفريق.
- عقد لقاءات تتضمن مجموعاتٍ فرعيةٍ صغيرةٍ من الأصدقاء أو الزملاء، في أثناء تناول الغداء أو احتساء القهوة؛ لمناقشة المشكلات المتعلقة بالمؤسسة. وهذا ينبئُ بوجود تضارب في الآراء حول سبب المتاعب وسبل حلها. وتبدأ معظم الأقاويل بتوكيدٍ من قبيل: «يجب علينا أن...».
- تراجع حماسة الفريق في أثناء الاجتماعات التي تتضمن أشخاصاً من مجموعاتٍ أخرى بغرض مناقشة المشكلة، أو التعبير عن آرائهم بمصطلحاتٍ مبهمَةٍ، أو تغيير مواقفهم لتناسب تلك التي تبناها الآخرون.

● تطرق مسامعك أنباء عن خبر تدمير الأعضاء، بعد خروجهم من اجتماعات كهذه، أمام زملائهم المؤتمنين من أنهم لم يعبروا عن رغباتهم بصراحة، لكنهم كانوا واثقين - ولأسباب عديدة - أن أحداً لن يتقبل مقترحاتهم أو تعليقاتهم.

إن بدا هذا شبيهاً بالأمر التي تجري في مؤسسات كثيرة في معظم الأحيان، كنت على حق مجدداً. هذا وإن معظم العاملين في أكثر المؤسسات يمتنعون عن التعبير الصريح عن آرائهم.

اعرض وجهات نظر غرضها جمع المعلومات

يقترح إيرا تشاليف، مؤلف كتاب The Courageous Follower، طرح «أسئلة شبه متوقعة» على المجموعة. وإليك بعض الأمثلة:

«ماذا سيكون رد فعلك على موضوع _____؟».

«أيحتمل أن تتعارض مع قيمنا فيما يخص _____؟».

«كيف يمكن لـ _____ مقاطعة تحقيق ذلك؟».

«كيف سنرد على اتهامنا بـ _____؟».

«ما البدائل التي قد يرغب مالكو أسهم الشركة في أخذها في الحسبان؟».

«بماذا سنجيب إن سألنا عن الخيارات الأخرى التي ناقشناها، وسبب

استبعادنا إياها؟».

إن الغاية من طرح هذه الأسئلة هي إتاحة الفرصة للمجموعة؛ لإحداث تغيير طفيف في منظورها، وحثها على التقويم النقدي للموضوع، ومساعدتها على تقادي التخاذل الارتكاسي.

نصّب نفسك في منصب المعارضة

يُعد أداء هذا الدور نموذجاً فائق الفاعلية لتقديم وجهة نظر معاكسة؛ لكونه يرتقي بالتعارض فوق المستوى الشخصي. يتقن من فهم الأفراد أداءك هذا الدور، والدافع وراءه. فأنت موجود لتتيح مجالاً للحوار، ولتتحدى الافتراضات والاستنتاجات، أملاً في تقديم وجهات نظر بديلة؛ ليراجعها الآخرون. وينبغي تذكر أن ذلك هو منبع القوة التي تغذي الفريق.

وبمرور الوقت، قد يرتاح أعضاء الفريق لأداء الدور بأنفسهم. فدعهم يفعلون.

شجع الجميع على أداء واجباتهم المنزلية

قبل إثارة ملكة التفكير لدى الفريق، ينبغي أن تبذل أنت وكل شخصٍ آخر في المجموعة جهداً مناسباً - جمع بيانات داعمة، والتحدث إلى أشخاص مهمين، وغير ذلك.

فتسليح ذاتك بذخيرة من المعلومات الداعمة، يبني مصداقيتك، ويقود إلى خوض نقاشٍ غني بالمعلومات.

كن لبقاً في تقبل النتائج النهائية

توثق من عدم معالجتك الجدل الدائر وكأنه حالة فوز أو خسارة. فهذه ليست آخر مرة تتضارب فيها وجهات نظر الزملاء في الفريق الواحد على الأغلب، ولا يجب أن تتمنى حدوث ذلك. فإذا استطعت تعزيز سمعتك بوصفك شخصاً يحسن التعامل مع النتائج أياً كانت، سار الآخرون خلف لوائك.

قراءات إضافية

“How Teams Contribute to Profitable Growth” by James Down (June 1996, *Management Review Executive Forum*)

“When teammates raise a white flag” by Paul W. Mulvey, John F. Veiga, & Priscilla M. Elsass (1996, *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 1, 10 pp.)

Influencing Within Organizations: Getting In, Rising Up, Moving On by Andrzej Huczynski (1996, Prentice Hall, 300 pp.)

The Courageous Follower by Ira Chaleff (1995, Berrett-Koehler, 194 pp.)

The Abilene Paradox: Management of Agreement by Jerry B. Harvey (1974, *Organizational Dynamics*, Vol. 3, 318 pp.)

