

# الفصل الثامن

إحياء المرحلة الثانية





## (8) الفصل الثامن

### إحياء المرحلة الثانية

#### Surviving Stage (2)

##### • أهداف المرحلة الثانية .

بعد أن تكون قد أبحرت بأمان المرحلة الأولى في رحلة تنمية الجماعة ، يكون الأعضاء والقائد قد طوروا إحساساً مبدئياً بالولاء للجماعة . قد بدأ انبثاق درجة معينة من التنظيم ويشعر الأعضاء بأنهم أكثر أماناً في التعبير عن أنفسهم داخل الجماعة . الآن ، لا بد من القيام ببعض الأعمال الشاقة . إذا كان على الجماعة أن تصبح وحدة تنظيمية قادرة على الأداء بمستويات عالية ، حينئذ يحتاج كل من الأعضاء والقائد إلى خلق ثقافة موحدة للجماعة ، وثقافة تنظيمية للجماعة الفعالة تعمل في إطارها .

تشير ثقافة الجماعة إلى مجموعة من الإدراكات والافتراضات المشتركة حول القيم والقواعد والأهداف . عندما تقام هذه الافتراضات فإنها تملي على الأفراد كيف سوف يتصرفون ، ونوع الثقافة التنظيمية التي سوف تطلبها الجماعة لكي تعبر عن افتراضاتها الثقافية وتحقق أهدافها .

في المرحلة الأولى لتنمية الجماعة ، كان الأعضاء مهتمين أساساً بالأمن الشخصي ومشاعر الاحتواء . من المحتمل أن المناقشات التمهيديّة قد حدثت حول كيف يجب أن يتفاعل الأفراد في الجماعة ، وكيف ينظم الأعضاء أنفسهم لتحقيق المهام . ومع ذلك سوف تكون هناك حاجة إلى مزيد من المناقشات وصولاً إلى اتفاق حول هذه الأشياء . لكي يحدث هذا فإن مشاركة كل عضو سوف تكون مطلوبة أيضاً .

توصف المرحلة الثانية من تنمية الجماعة بأنها الفترة المضادة للاعتمادية والصراع . إنها كذلك ، لأن الصراع مع القائد وبين الأعضاء لا يمكن تفاديه إذا كان لابد من تحقيق أهداف المرحلة الثانية . هدف الجماعة في هذه المرحلة تطوير مجموعة أهداف ، قيم ، وإجراءات تشغيلية موحدة ، وهذا الهدف يولد عادة الصراع . هناك احتمال كبير لحدوث اختلافات في الرأي . الصراع ضروري أيضاً لبناء الثقة ومناخ تنظيمي يشعر فيه الأعضاء بحرية الاختلاف بعضهم مع البعض الآخر ، تستمرى بعض الجماعات الصراع وتبقى ملتصقة به في تلك المرحلة التنموية . جماعات أخرى تهيمن عليها ضغوط هذه الفترة وترتد إلى الاعتمادية على القائد في محاولة لتفادي المزيد من الصراع .

ليس لأي من هذه الأساليب آثار إيجابية بالنسبة للجماعة أو من أجل جودة العمل التي سوف تتولد عن الجماعة ، يمكن تحقيق التعاون فقط من خلال حل الصراع ، وتطوير رأي موحد حول غرض وعمليات الجماعة .

يصف هذا الفصل في إيجاز بعض الأحداث النمطية التي تحدث أثناء المرحلة الثانية وما يمكن أن يفعله الأعضاء والقادة لزيادة احتمال أن الأعضاء سوف يخرجون من هذه المرحلة بثقافة مشتركة وهيكل تنظيمي ، وهي من الأمور التي سوف تمكنهم من أن يكونوا منتجين وناجحين . إنه يصف أيضاً كيف أن العمل لتحقيق أهداف المرحلة الثانية يزيد من مستوى الثقة بين أعضاء الجماعة ، كما أنه يجعل العمل الجماعي أكثر متعة ، وأيضاً أكثر فعالية .

#### • خلق ثقافة موحدة للجماعة .

إن الشيء الأول الذي تحتاج الجماعة أن تفعله أثناء المرحلة الثانية يركز على خلق ثقافة موحدة للجماعة . فيما يلي بعض الأشياء التي سوف تحدث عندما تحاول الجماعة أن تفعل هذا :

- تبرز الصراعات حول القيم .
- تبرز الاختلافات حول الأهداف والمهام .
- زيادة مشاعر الأمان تؤدي إلى حدوث نوع من التذمر .

- يتحدى الأعضاء القائد وبعضهم للبعض الآخر .
- يبدأ توضيح الأهداف .
- يبدأ تناقص حالات التطابق .
- يبدأ حدوث الانحراف عن قيم الجماعة .

بعض الأمثلة حول كيف يكن حدوث هذه الموضوعات في المرحلة الثانية للجماعة فيما يلي :

قد كانت الجماعة في اجتماع مستمر لمدة 8 أسابيع "سليم" قائد الجماعة يفحص قائمة بالأشياء التي تحتاج الجماعة إلى الاضطلاع بمسئولية تنفيذها في الأسابيع القادمة إذا كان عليهم الالتزام بالجدول الزمني . فجأة يقول "جاك" : أنا لست متأكدًا من هذه ، كيف يتوقعون منا أن ننتهي من مثل هذه السياسة المعقدة في مثل هذه الفترة القصيرة ! إنني حتى غير متأكد من أن تلك السياسة سوف تحل هذه المشكلة . إنني غير مقتنع بأنه هذا هو الطريق الصحيح لكي نسلكه . عدد قليل من الأعضاء أوما برأسه اتفاقاً مع ما قاله جاك . أصيب "سليم" بالدهشة أنه فكر في أن الأعضاء قد وافقوا على هدف الجماعة منذ أسابيع مضت . إنه يتساءل مع نفسه إذا كان هذا مجرد استعراض القوة لمصلحة "جاك" ، إم أنه يعني ذلك حقيقة .

### • ماذا يمكنك أن تفعل ؟

يحدث هذا النوع من المواقف بصفة متكررة في المرحلة الثانية للجماعات . عندما يقول الأفراد بأن الجماعة تدور في حلقة مفرغة ، أو أنها تعيد عرض الموضوعات في قالب جديد بعد أنه قد سبق مناقشتها وحلها ، فإن ذلك يعزى إلى مواقف تشبه هذا . الأعضاء في عجلة من أمرهم لمسايرة الأشياء . إنهم يغضبون بسهولة من الأعضاء الذين يعودون إلى الموضوعات التي يعتقدون بأنه قد سبق إقرارها من قبل .

بدلاً من أن تصاب بالإحباط أو تغضب من فرد أو اثنين ، حاول أن تتذكر شيئين .

أولاً ، تذكر بأنه عندما كانت الأشياء تناقش بصورة مبدئية ، كانت الجماعة في المرحلة الأولى ، ولم يكن بعض الأفراد يشعرون بالأمان بدرجة كافية للتعبير عن عدم موافقتهم على تلك النقطة . كان الموقف يبدو كأن الجميع موافقون ، ولكن لم يعبر كل فرد عن رأيه . فيما بعد ، عندما قد زادت مشاعر الأمان ، طفا عدم الاتفاق إلى السطح . هذا شيء جيد .

ثانياً ، عندما تواجه الجماعة بمجموعة معقدة من الأهداف والمهام ، فإن الأمر يحتاج إلى بعض الوقت لكي يفحص الأعضاء تلك الأهداف والمهام بدقة . إن تشكيل الآراء حول الأشياء لا يحدث بسرعة ، وخاصة إذا كانت هذه الآراء مهمة لنجاح الفرد والجماعة . إنه شيء طيب أن تعود الجماعة مرة أخرى إلى الموضوعات بعد أن يكون قد توفّر وقت لكي يفكر الأعضاء بعمق في المسائل المعروضة . إنه شيء جيد جداً في الواقع . إن الكثير من القرارات والمواقفات التي اتخذت على عجل ثبت خطأها بعد ذلك .

سوف يفيد الجماعة لو قلت شيئاً مثل : إنني سعيد لأن "جاك" عرض هذه الآراء . إنه من الحكمة والعقلانية أن نناقش غرضنا وأهدافنا مرة أخرى للتأكد من أن كل فرد يسير في نفس الاتجاه . سواء كنت عضواً أو قائداً لهذه الجماعة ، فإن هذا سوف يكون مفيداً جداً عندما تقوله . قد يكون الموقف أكثر صعوبة على "سليم" أو أي قائد ليقول هذا ، عندما قد يفكر في أن تعليقات "جاك" كانت بقصد الهجوم على قيادته . على أية حال سوف يكون من الحكمة أن يقوله . إذا لم يقله يجب أن يحاول عضو ما في الجماعة أن يتدارك الجدل السلبي المتوقع بينهما (جاك والقائد) . ليست المسألة في أن "جاك" يحاول أن يقلل من سلطة "سليم" . قد يكون ينوي ذلك أو لا يكون . إن هذا لا يهم . ما يهم حقيقة الجماعة في هذه المرحلة من تنميتها أن تتحقق من أن كل عضو يتفق مع أهداف الجماعة ويفهمها جيداً .

اعتادت الجماعة أن تعقد اجتماعات غداء . كان "فايز" لا يحب هذا لأنه عادة كان يذهب إلى النادي لممارسة بعض أنواع الرياضة في تلك الفترة . لقد تخلف

عن أحد الاجتماعات وذهب إلى النادي الرياضي ، كان الأعضاء الآخرين مستاءين ، وفي الاجتماع التالي واجهوه بنقص التزامه تجاه الجماعة . قال فايز بأنه لا يحب وقت الاجتماع لأنه يأتي على حساب وقته الشخصي . بل إنه قال أنه يراهن على أن بعض الأعضاء كانوا غير سعداء أيضاً بالنسبة لذلك الوقت المخصص للاجتماع . قال عضوان أنهما يتفقان مع فايز . بعض الأفراد هز رأسه فقط .

### • ماذا يمكنك أن تفعل ؟

أثناء المرحلة الأولى تم إنشاء الكثير من القواعد بدون الكثير من المناقشة . في هذه الحالة من المحتمل أن الاجتماع أثناء فترة الغداء يكون في صالح قائد الجماعة . في المرحلة الأولى يميل الأفراد إلى الموافقة على كل ما يقترحه القائد . ولذلك ، أصبحت اجتماعات فترة الغداء هي القاعدة . عندما نمت الجماعة ، وبدأ الأفراد يشعرون بالارتياح كل منهم مع الآخر ، فإن أولئك الذين يكرهون الاجتماع في فترة الاستراحة المخصصة للغداء أصبحوا أجراً في التعبير عن عدم موافقتهم . هذا أيضاً شيء جيد .

لو أن قواعد الجماعة تقلل من شأن دوافع الأفراد للحضور أو المساهمة في الجماعة ، فإن التغييرات تصبح مطلوبة . في أماكن العمل المشغولة والمزدحمة فإن العثور على وقت للاجتماع يقبله الجميع يمثل تحدياً أمام الجماعة وقائدها . مع ذلك فهو مهم . إذا تجاهل الأعضاء الاجتماعات ، فإن تأثير ذلك على الجماعة سوف يكون سلبياً . سوف يخصص جزء كبير من الاجتماع لترديد ما حدث في الاجتماع السابق . سوف يبطن هذا تقدم الجماعة بل قد يوقفه تماماً . إذا حضر الأعضاء ، وهم في حالة تدمر من وقت الاجتماع فسوف لا تكون مشاركتهم حماسية وكاملة ، وقد يتصرفون بطرق غير منتجة .

إذا حدث موقف كهذا في جماعتك ، سوف يكون من المفيد أن تقول شيئاً كهذا: "أعتقد بأننا يجب أن نحاول إيجاد وقت للاجتماع يناسب الجدول الزمني لكل عضو من الأعضاء . كيف ترون يوم الثلاثاء الساعة الثالثة مساءً" .

الكثير من قواعد الجماعة التي ظهرت في المرحلة الأولى لتنمية الجماعة سوف تخضع للتحدي في المرحلة الثانية ؛ كما يوضح هذا المثال :

اعتادت "لورا" المواظبة على حضور الاجتماعات . مهما كان الموضوع المطروح للمناقشة فإن لها رأياً والذي تعبر عنه بتفصيل دقيق . أنت تريد أن تعبر عن رأيك أيضاً ، وتعرف أن أعضاء آخرين سوف يحبون أن يدلوا بوجهات نظرهم . ومع ذلك ، لم يقاطع أحد "لورا" . إنهم مجرد جالسين يتململون في أماكنهم أو يحملون مباشرة في أي شيء . لم يشعر أي فرد بأنه يستطيع إعطاء تغذية مرتدة للآخرين حول سلوك جماعتهم . على الرغم من أن أحداً لم يقل هذا صراحة للجماعة ، فإن كل فرد يعرف أن إعطاء التغذية المرتدة ينتهك بعض القواعد المتعارف عليها وغير المعلنة . يشعر الأعضاء بأنهم يجب أن يكونوا ظرفاء . وأنهم يجب أن يكونوا قادرين على الاحتمال .

### • ماذا يمكنك أن تفعل ؟

إن القول بصفة عامة بأن يكون الفرد ظريفاً ومحملاً للآخرين فهذه قاعدة جيدة ، ومع ذلك إذا كان هذا يعني بأن الجماعة سوف تفشل في تحقيق هدفها ، حينئذ تكون القاعدة مسرفة في التزمّت ويجب تغييرها . عندما يبدأ الأعضاء يشعرون بأنهم أكثر أماناً ، فإن التعبير عن عدم الموافقة على القواعد ، واقتراح التخلص أو تغيير بعض القواعد سوف يحدث ، في الواقع يجب أن يحدث هذا ، إذا كانت الجماعة تسعى إلى وضع الثقافة التي سوف تدعم تحقيق هدف الجماعة .

في هذه الحالة يمكنك أن تقول شيئاً ما كالآتي : "لورا .. لقد فهمت موقفك المتعلق بهذا الموضوع وأريد أن أسمع من الآخرين أيضاً قبل أن أبت في الأمر ، ماذا يعتقد الآخرون منكم في هذه المسألة ؟" . من المحتمل أنك سوف تشعر بعدم الراحة قليلاً عندما تقول هذا لأنك تتجاهل قاعدة للجماعة . ومع ذلك ، ضع في ذهنك ، أنه إذا سمح للورا أن تحتكر المناقشة وبالتالي الاجتماع لوقت أطول ، فسوف تتصاعد إحباطات الآخرين . في النهاية ، نجد أن شخصاً ما (ربما حتى تكون أنت) سوف ينفجر ويواجه لورا بطريقة جافة وسلبية جداً . قد تصبح المواجهة شخصية جداً ،

وترسب الكراهية في الجماعة : سوف يندفع البعض دفاعاً عن لورا ، وقد يلحق البعض بفريق الهجوم على لورا ، سوف يكون هذا ، ليس فقد تبديداً ضخماً لوقت الجماعة ولكنه سوف يلحق الأذى بمعنويات لورا والجماعة ككل . من الأفضل التدخل مبكراً في مثل هذا الموقف . افعل هذا متسلحاً بكل ما لديك من لباقة ودبلوماسية . كن لطيفاً . لا توجه لوماً إلى لورا بسبب تصرفها . ركز على ما تحتاج إليه الجماعة لكي تنجز هدفها .

تركز هذه الأمثلة على شيئين مهمين حول القواعد . أولاً ، لا تضع قواعد لأشياء غير مهمة . إن تبني قواعد مبالغ في كثرتها يشبه وجود قوانين في المجتمع مبالغ في كثرتها . لو أن كل وجه من أوجه حياة الجماعة تم تقنينه ، فإن الأفراد يشعرون بأنهم مكبلون . سوف لا يشعرون بحرية التعبير عن أنفسهم . وهذا يحد بصورة خطيرة من الإسهامات والابتكار . وفي النهاية ، سوف يخفض هذا من فرص نجاح الجماعة .

ثانياً : أمعن النظر في القواعد استناداً إلى إسهامها في فعالية وإنتاجية الجماعة . إذا لم تكن على هذا المستوى المطلوب ، ألغها أو عدلها . القواعد ضرورية من أجل إنشاء أنماط من السلوك قابلة للتوقع ومن أجل التشابه في قيم واتجاهات الأعضاء ، ومع ذلك يجب أن ترتبط بالغرض والأهداف . إذا تعارضت القواعد مع الإنجاز والأداء المرتفع غير .

"Gordon" - قائد الجماعة - قد وضع خطته لزيادة المبيعات في منطقة محددة . كان رد فعل Walter - مدير المبيعات في تلك المنطقة - أن قال : "هذا في خيالك فقط Gordon ، إن ما تقترحه غير قابل للتطبيق ولو بعد مليون سنة !! . لو كان لديك أدنى إحساس بتاريخ هذه المشكلة أو الناس في منطقتي لكنت قد عرفت ذلك . متى كان آخر مرة تقابلنا معاً ؟ هل كان ذلك مند سنتين أو ثلاث سنوات مضت ؟

### • ماذا يمكنك أن تفعل ؟

هذه واحدة من اللحظات المروعة في حياة الجماعة . قد هاجم عضو القائد

بطريقة شخصية وتصادمية جداً . هذا النوع من المواجهة لا يحدث دائماً . في الجماعات التي تعتبر في النهاية ناجحة ، يحدث عدم الاتفاق مع القائد في مواقف متعددة إلى حد ما . ومع ذلك ، بصفة عامة يتسم عدم الاتفاق بأنه معتدل ، أكثر لباقة في عباراته ، وليس فيه تحد لكفاءة وذكاء القائد .

تحدي القائد يعتبر جزءاً جوهرياً في حياة الجماعة . إذا قبل الأعضاء آراء القائد بصفة دائمة ، فليس هناك ما يدعو لوجود جماعة أصلاً . إن السبب الرئيسي للعمل في جماعات يعزى إلى الافتراض أن القرارات التي تتخذها الجماعات سوف تكون الأفضل من تلك التي تصدر عن العضو الأعلى مقدرة وذكاء بمفرده . يعني هذا أن الذكاء المتجمع يفترض أن يكون أكبر وأعظم من ذكاء كل فرد على حدة . بينما أنا لست متأكداً بأن هذا هو الوضع دائماً ، ولكنه الوضع في حالة الفريق عالي الأداء . ومع ذلك ، لكي يصبح الفريق عالي الأداء ، ولكي يستثمر الذكاء الجمعي ، ولذلك فإن هيمنة القائد يجب أن تكون في أدنى مستوياتها لكي يساهم الآخرون في ذلك الذكاء الجمعي . إن الاختلافات مع القادة ضرورية في أوقات معينة للوصول إلى أفضل القرارات ، وللإنجاز بأعلى المستويات .

من الأمور الرئيسية الواضحة كيف يختلف المرء مع القائد أو مع عضو آخر . في المثال الحالي ، لم يختلف Walter فقط مع خطة Gordon ، وإنما تحداه أيضاً شخصياً . إنه يوبخ Grodon على نقص معرفته بالمنطقة ، وقصور اهتماماته بمشكلات المنطقة . هذا النوع من الصراع يمكن أن يكون محطماً جداً للجماعة . سوف يصاب بعض الأعضاء بالذعر من هذا الموقف . الشعور بالأمان ، الذي يعتبر محورياً لوحدة الجماعة ، سوف يتضاءل شأنه كثيراً ، وقد يلزم بعض الأعضاء الصمت . قد ينبري بعض الأعضاء دفاعاً عن Gordon . بينما قد يأخذ البعض جانب Walter ضد Grodon . قد يحدث هذا تصدعاً في الجماعة غير قابل للالتئام . يمكن أن يؤدي إلى إنهاء الجماعة ذاتها إذا لم يلتئم هذا الشرخ .

يجب أن تتصرف بسرعة لمنع مثل هذه الأشياء من الحدوث . ضع في ذهنك القليل من الأشياء عندما تفعل هذا . أولاً ، بكل المقاييس Grodon قد أوزي ، وفي

حالة غضب بسبب ما قد قاله Walter . إنه ربما قد أصيب بالارتباك أيضاً بهذا التحدي العلني التي نال من قيادته ، وسوف يريد إنقاذ ماء وجهه . من المحتمل أن يكون Walter شاعراً بالغضب ، بعض الارتباك بخصوص تهوره ، وقلق حول ما سوف يفعله Gordon كرد فعل . يجب أن تتحرك بحذر في هذا الموقف العاطفي . ومع ذلك يجب أن تفعل شيئاً ، لأنه يمكن أن يكون لهذا الموقف تأثيرات سلبية كبيرة على الجماعة .

قل شيئاً ما مثل الآتي : "إنني أعرف كيف تكون المشاعر المخلصة للأفراد القريبين منك وكأنهم جزء من البيت Walter ، من الصعب على أي منا أن يعرف ماذا يجري هناك . كل منا ، بما في ذلك Gordon ، يريدون أن تضع خططك بنفسك لزيادة المبيعات . قد يكون لدى البعض أفكار للمساهمة ، أيضاً . أليس هذا صحيحاً مع كل منا؟" .

إن نيتك في قول هذا أو عبارة مماثلة ، أن تعيد تركيز الجماعة على وضع خطة لزيادة المبيعات ، وأن تلطف من التوتر بين Gordon و Walter . من المحتمل أنك سوف تحصل على الكثير من المساعدة من أعضاء الجماعة الآخرين بمجرد أن تقول هذا . سوف يكون هناك أعضاء آخرون شغوفون إلى تخفيض التوتر المتصاعد .

في الصفحات الأولى من هذا الكتاب ، تحدثت عن مدى أهمية أن تتفادى التورط في الصراعات بين الأشخاص والمعارك الشخصية . يوضح هذا المثال ، لماذا هذا مهم . ليس هناك من تهديد لنجاح الجماعة أكبر من الجدل الشخصي المحطم .

إذا وجدت نفسك في موقف يمثل ذلك الخاص بحالة Walter ، لا تفعل ما فعله . لو أن Walter قد قال الآتي لأمكن تفادي الموقف بكامله : "إنني أرى الأساس الذي قامت عليه خطتك Gordon ، ولكنني أريد أن أضع أمامك بعض البيانات الحديثة عن الموضوعات الجارية في المنطقة . لقد حدثت بعض الأشياء التي قد لا تكون على علم بها" .

إذا وجدت نفسك في موقف Gordon في أحد الأيام ، وقد تحداك شخص ما مثل Walter بطريقة سلبية ، تذكر بأن وظيفة القائد أن يعمل من أجل صالح

الجماعة . سوف يكون من الأفضل للجماعة بالنسبة لك أن تقول : "أنت على حق Walter ، قد لا أكون على دراية ببعض التطورات الحديثة . أخبرني بماذا يجري في المنطقة حديثاً" . ليس من السهل أن تفعل هذا عندما تشعر بأنك تعرضت لهجوم غير مبرر . ليس من السهل أن تخنق حافزك للانتقام . ومع ذلك لم يقل أحد بأن القيادة كانت سهلة . أفعل ما هو أفضل بالنسبة للجماعة .

• أنشئ ثقافة للجماعة موحدة وفعالة .

عندما تبدأ جماعات المرحلة الثانية في إنشاء هيكل تنظيمي فعال للجماعة ، من المحتمل أن تحدث الأشياء التالية :

• قد يطفو على السطح عدم الرضا بالأدوار .

• تبدأ أيضاً توضيح الأدوار .

• تبدأ الاختلافات حول استراتيجيات إنجاز مهام الجماعة في الظهور .

• قد تنشأ اختلافات تتعلق بكيفية اتخاذ القرار .

• تتشكل الجماعات الفرعية والتحالفات .

• تصبح حساسية الجماعة تجاه الجماعات الفرعية ، الشللية والتحالفات واضحة .

• يكون من الواضح زيادة مشاركة العضو .

• تبدأ محاولات إدارة الصراع .

• عند قرب نهاية هذه المرحلة ، يكون واضحاً زيادة الإجماع حول أهداف وثقافة الجماعة .

• حل الصراع إذا كان ناجحاً ، يزيد من الثقة والتماسك .

فيما يلي أمثلة تتناول كيف يمكن أن تحدث هذه الموضوعات في مرحلة الجماعة الثانية :

في أحد الاجتماعات المبكرة طلب منك Penny ، قائد الجماعة ، أن تفحص مضامين الميزانية الخاصة بزيادة القوة البيعية في منطقة معينة . في ذلك الوقت ، وافقت على القيام بالمهمة . بعد فترة بدأت تشعر بعدم الارتياح من هذا التكليف ،

لأنك لست على دراية كافية بالخط الإنتاجي في تلك المنطقة . إنك تعتقد بأن Jean سوف يؤدي تلك المهمة بصورة أفضل ، ولكنك لا تعرض كيف تعرض موقفك .

### • ماذا يمكنك أن تفعل ؟

ربما أفضل طريقة لتناول هذا الموقف تتطلب أن تقترب من Penny خارج الاجتماع ، وأن تقول شيئاً كهذا : "إنني أشعر بقليل من الاضطراب والوسوسة حول المهمة المكلف بها . إن Jean على دراية ومعرفة أكبر بخط الإنتاج في تلك المنطقة . إنه قد يؤدي المهمة بصورة أفضل . إنني أعتقد أنه يعمل في إعداد أرقام الحملة الإعلانية . إنني أجد هذا العمل . هل يمكننا أن نتبادل المهام الوظيفية ؟ إذا اعتقدت بأن الفكرة جيدة يمكننا أن نقترح التبديل في الاجتماع القادم" .

إذا كان الدور الذي أسند إليك لا يتفق مع قدراتك ومواهبك ، حاول التفاوض من أجل الحصول على الدور الأنسب . بمضي الوقت سوف تستفيد الجماعة من وجود الأعضاء المناسبين في الأدوار المناسبة . ومع ذلك لا تتفادى التحديات . قد تكون الطريقة الأخرى لمعالجة هذا الموقف تتمثل في التحالف مع Jean للعمل معاً في هذه المهمة . بهذه الطريقة يمكنك أن تتعلم الكثير . سواء تبادلت مع Jean أو تحالفت معه ، فإن ذلك قد يرجع إلى حاجات الجماعة . إذا كان الوقت عنصر حاكماً فإن التبديل يبدو أنه الأفضل ، إذا كان تزويد أعضاء الجماعة بمهارات متعددة مسألة مهمة لنجاح الجماعة ، فإن العمل مع Jean في نفس المهمة قد يكون هو الأنسب .

تناقش الجماعة ما تفعله إزاء قرار صعب يجب أن تتخذه بصفة خاصة . تتدخل Mary في المناقشة لتقول : "أعتقد أننا قررنا هذا الأسبوع الماضي ، ألا يتذكر شخص ما آخر ذلك ؟ يحدث هذا معظم الوقت . نحن مستمرين في العودة إلى قراراتنا . يبدو أنها لا تتوقف أبداً . هل لا غرابة في ذلك !! فنحن في سباق مع جدولنا الزمني" .

## • ماذا يمكنك أن تفعل ؟

هذا موقف يتكرر كثيراً في الجماعات . نمطياً ، السبب وراء هذا أن الجماعة قد وضعت لنفسها عملية لاتخاذ القرار غير رسمية . أحياناً ، تكون هناك مبالغة في الوضع غير الرسمي إلى حد أن بعض الأعضاء قد لا يعرفون مجرد متى يتخذ القرار . كان هناك وقت تسجل فيه محاضر اجتماع كل جلسة . كان هناك وقت أيضاً يجري فيه التصويت ، وكان الأعضاء يرفعون أيديهم تعبيراً عن موقفهم . مع مرور السنوات ، قد تم التخلص من مثل هذه الممارسات لتفسح الطريق أمام الإجراءات غير الرسمية للاجتماعات . نتائج هذا المنهج لم تكن دائماً إيجابية . تحتاج الجماعات إلى عمليات واضحة لاتخاذ القرار والتي يقبلها الأعضاء . كيف تتخذ الجماعات القرارات قد تختلف من جماعة إلى أخرى . ليس هناك طريقة مثلى لاتخاذ القرار التي يمكن استخدامها في كل الحالات . وبصرف النظر عن طبيعة عملية اتخاذ القرار التي يتم اختيارها ، فلا بد أن يوافق الأعضاء والقائد على تلك العملية مقدماً .

في الحالة التي نحن بصدها ، تم تطبيق عملية غير رسمية ، وإنني أراهن أن القرار قد اتخذ بدون مناقشة . وكما هو الحال مع أوجه كثيرة أخرى في الهيكل التنظيمي للجماعة قد حدثت بدون الكثير من التفكير أو المناقشة . ما يمكن أن تفعله للمساعدة في هذا الموقف يتمثل في أن تقول شيئاً ما مثل : "إنني أتذكر Mary ، ولكن هناك بعض الأفراد الآخرين لا يتذكرون . إن ذلك يقلقني . قد يكون من الضروري أن ننشئ قائمة بالقرارات الحديثة التي قد اتخذناها لتساعدنا جميعاً على التذكر . قد تكون فكرة جيدة أيضاً أن نتحدث عن كيف نريد أن نتخذ القرارات ، وإذا ما كان يجب أن ندوّن القرارات التي نتخذ" .

في مجهود لجعل المهام تؤدي بصورة أسرع ، قد قرر أعضاء الجماعة تفويض بعض المهام إلى جماعات فرعية من 3 أعضاء . يلتزم هؤلاء الأعضاء الثلاثة بتقديم تقارير أداء إلى الجماعة ، عند الانتهاء من أداء المهام . فيما بعد قد أصبح بعض الأعضاء الآخرين وقد انتابهم قليل من التذمر والشك من أعضاء الجماعات الفرعية . إنهم يتساءلون في استغراب حول أهمية ما يفعلونه ، كما يبدو أنهم يشعرون بأنهم

- أعضاء الجماعات الفرعية - هم السبب في استبعادهم . يبدو أن الأعضاء الآخرين مستاءون من الحقيقة التي تقول بأن جماعة الثلاثة أعضاء تميل إلى أن يتحدث كل منهم مع الآخرين أكثر مما يفعلون مع باقي أعضاء الفريق ككل .

### • ماذا يمكنك أن تفعل ؟

إن إنشاء جماعات فرعية طريقة منطقية لزيادة مخرجات الجماعة وأداء المهمة . إن تقسيم العمل إجراء ضروري عندما تحتاج المهام المعقدة إلى أن يتم إنجازها طبقاً لجدول زمنية محددة . ولكنه عادة ، يدركه الآخرون على أنه تهديد لوحدة وتماسك الجماعة مهما كان منطقياً . هذه ردود فعل إنسانية عادية . تذكر كيف كانت أحاسيسك في مرحلة الدراسة الثانوية عندما لم تدع إلى الانضمام إلى "شلة" الزملاء المرححة ؟ حتى إذا لم تكن ترغب بالفعل أن تكون جزءاً من تلك الجماعة (الشلة) ، فإنها لم تكن أحاسيس جيدة لمجرد استبعادك . قد نكبر جميعاً ، ولكن بعض تلك المشاعر تظل معنا . يرغب معظم الأفراد في أن يكونوا جزءاً من الصورة أو الحدث . نحن نريد أن نعرف ماذا يفعل الآخرون . نحن نريد الإحساس بالانتماء .

في المرحلة الثانية لتنمية الجماعة ، يبدأ بناء الثقة بمجرد بداية . لم يتكون لدى الأعضاء بعد إيمان كاف في مدى استحقاق زملائهم للثقة ، حتى يكونوا متأكدين بأن فئة فرعية منهم سوف تعمل لصالح الجماعة ككل . ربما يكون تركيزهم فقط على أنفسهم أو يدور حديثهم حول الأعضاء الآخرين في اجتماعاتهم الخاصة . بينما قد يعبر هذا عن نوع من جنون الارتياب ، فإن البشر لديهم بالتأكيد مسحة ولو قليلة من جنون الارتياب .

يوجد اختاران لمثل هذا الموقف . تستطيع الجماعة أن تختار عدم اللجوء إلى استخدام الجماعات الفرعية لإنجاز المهام ، أو أن الأعضاء قد يستثمرون انبثاق الجماعات الفرعية كفرصة لزيادة ثقة وتماسك الجماعة . من الواضح أنني أدمع الاختيار الأخير . إن انبثاق الجماعات الفرعية في منتهى الأهمية بالنسبة لفعالية الجماعة . إنه مؤشر على أن الجماعة في سبيلها إلى التنظيم ، والاحتمال الأكبر أن

الجماعة المنظمة تكون ناجحة . ومن ثم نجد أن التعلم من أجل القدرة على تحمل الآخرين والثقة في الجماعات الفرعية مسألة حيوية لنجاح الجماعة .

إذا لم تكون عضواً في الجماعة الفرعية ، وأنت قد لاحظت أن غير الأعضاء الآخرين (ربما أنت منهم) غير راضين عن أعضاء الجماعة الفرعية ، قد تقول شيئاً ما مثل الآتي : "لم نعد بعد راضين عن إسناد المهام إلى الجماعات الفرعية . ربما قد يكون من المفيد لو أن الجماعات الفرعية التي أوجدناها قدمت إلينا تقارير على فترات دورية أكبر عما يقومون به من مهام . قد يساعدهم هذا على البقاء في الطريق الصحيح ، ويساعد الباقين منا على الإحساس بالرضا والراحة بصورة أكبر . إنه أيضاً سوف يوفر لأعضاء الجماعة الفرعية الفرصة للحصول على مساهمتنا لهم ، ويوفر لنا بعض الأفكار أيضاً" .

إذا كنت أنت عضواً في الجماعة الفرعية ، وقد لاحظت أن الآخرين يبدوا عليهم بعض علامات عدم الرضا معكم ، تستطيع أن تحرك نفس الموضوع بأن تقول : "لقد كنا نفكر نحن الثلاثة على إطلاعكم أولاً بأول على ما نقوم به من عمل . هل يمكننا أن نحصل على 5 دقائق في جدول الأعمال تحضرون اجتماعاتنا ونطلب منكم النصيحة إذا احتجنا إليها ؟" .

أيضاً إذا كنت عضواً في جماعة فرعية ، حافظ على التزاماتك . إذا كان عليك أن تقدم تقارير إلى الجماعة ككل في مواعيد محددة ، افعل هذا . إن القيام بهذا دائماً مهم . ولكن تزداد أهميته بالنسبة للقليل من الجماعات الفرعية الأولى . لو أن تلك الجماعات الفرعية المبكرة أحاطت الأعضاء الآخرين والقادة علماً بتقدمها ، وحافظت على التزاماتها ، بأن ثقة وتماسك الجماعة سوف تزداد بصورة جذرية .

يناقش الآن Marie & Tim أفضل الطرق لزيادة الأموال اللازمة لجناح المتحف الجديد . سوف توفر التبرعات ومساهمة الحكومة 60% مما هو مطلوب . يجب أن يجمع العاملون في المتحف الباقي . يعتقد كل منهم بأن طريقته هي الأمثل في جمع معظم الأموال في فترة قصيرة . يأخذ باقي العاملين جانباً مضاداً من هذا السلوك ، وتشهد الاختلافات ويتوتر الموقف .

## اللوحة رقم 8-1

### الحرب المقدسة

جماعة خدمة اجتماعية مشكلة من ذكور وإناث . يوجه الذكور اللوم إلى الإناث بسبب المشكلات التي تواجهها الجماعة . إنهم يتهموهن بأنهن يملن إلى "السفسطة" ، وإضاعة الوقت في مناقشاتهم . كان الرجال يشعرون بأن كل هذا الكلام لا يتجه نحو غرض محدد وينتهي إلى لا شيء . بعد العمل مع هذه الجماعة أصبح واضحاً أن المشكلة الحقيقية كانت تتمثل في أن الجماعة ليس لديها إجراء واضح لاتخاذ القرار . وبمجرد وجود سياسة ملائمة لاتخاذ القرار ، عاد السلام والهدوء .

### • ماذا يمكنك أن تفعل ؟

إن حل الصراع مكون جوهري لنجاح الجماعة . إذا أصبح هذا الاختلاف بين أعضاء المتحف طويلاً ومستمرًا ، لن يستفيد أحد . تستطيع أن تساعد في هذا الموقف بأن تقول شيئاً ما مثل : "دعونا نتوقف للحظة ، ونعرض كلتا الخطتين بالتفصيل . ومن ثم نستطيع أن نرى ما الذي نتحدث عنه حقيقة في ضوء استثمار الأموال ووقت العاملين . من يعرف ؟ قد تكون هناك طريقة لدمج أوجه كلتا الخطتين معاً . إننا لا نستطيع أن نعرف ذلك ، ما لم نستعرض كل خطة بالتفصيل . ماذا يفكر الآخرون منكم ؟ "

يمكن أن تكون مرحلة تنمية الجماعة الثانية مرحلة صعبة . إن أهداف المرحلة ليست سهلة . من بين العديد من الأفراد ، الذين لديهم العديد من وجهات النظر ، يجب تشكيل جماعة ما تتمتع بثقافة وهيكل تنظيمي متماسكين ، والتي سوف تسهل إنجاز الهدف . هذه ليست مهمة سهلة ، ولكنها يمكن أن تصبح أقل صعوبة ، عندما يعرف الأعضاء كيف يساعد كل منهم الآخر في إنجازها .