الفيل في الغرفة

الفيل في الغرفة مشكلة كبيرة وواضحة، يراها الجميع في المكان نفسه، ولا يسميها أحد بصوت مسموع. ويربط كثيرون هذا التعبير بحكاية للكاتب الروسي إيفان كريلوف، يدخل فيها زائر متحفاً، فيلاحظ كل تفصيل صغير، ولا يرى الفيل. أما في العمل فالفيل لا يغيب عن العيون، بل يراه الجميع ويتركونه كما هو، لأن الحديث عنه يبدو محفوفاً بالمخاطر، وقد يكلف المتكلم أكثر مما يتوقع. ويتناول هذا الفيديو بالتفصيل أسباب تجنب الفرق له، وكلفة ذلك عليها وعلى عملها، ثم ست خطوات عملية: الملاحظة، والتسمية، والإعداد، والطرح، والاتفاق، والمتابعة. وهو مادة تعليمية، لذا ينبغي أن يكيف كل فريق هذه الأفكار مع ثقافته، وأن يتحقق من وقائع حالته بنفسه.

1. لماذا تتجنبه الفرق

تتجنب الفرق الفيل لأسباب تبدو معقولة جداً في لحظتها. السبب الأول هو الخوف، لأن طرح المشكلة قد يبدو انتقاداً لزميل أو لمدير، ولا أحد يريد أن يتحمل اللوم وحده، على الأخبار السيئة. والسبب الثاني هو التسلسل الوظيفي، إذ يفترض الناس أن صاحب المنصب الأعلى يعرف أصلاً، أو أنه لن يرحب بمن يخبره بما لا يسره. والسبب الثالث هو المجاملة، لأن فرقاً كثيرة تقدر الانسجام بين أعضائها، وتعد الكلمة المباشرة فظاظة. ثم يظن كل واحد أن الآخرين مطمئنون، فيصير صمت الأول دليلاً للثاني، وصمت الثاني دليلاً للثالث. ويسمي الباحثون هذا الإمساك الواسع عن المعلومات داخل المؤسسات الصمت التنظيمي.

مثال: يلاحظ أحد المحللين، أثناء عمله، أن التوقعات الشهرية تحسب الطلبية الكبيرة نفسها مرتين. وقد عرض المدير التوقعات بثقة، فيفترض المحلل أن مسؤولاً أعلى منه راجعها من قبل، ويصل الخطأ إلى مجلس الإدارة كما هو.

في العمل: سلمى مديرة العمليات في مصنع أثاث، وهي راعية مشروع كبير لاستبدال نظام الطلبات والمخزون القديم. يعرض التقرير الأسبوعي كل البنود باللون الأخضر، لكنها تسمع في الممر، من أحد الموظفين، أن سجلات العملاء القديمة تدخل النظام بأخطاء. وقد رأى كل عضو في الفريق هذه الأخطاء، ويظن كل منهم أن مدير المشروع كريم يعرفها أصلاً، ولن يرحب بالخبر، فلا يذكرها أحد في الاجتماع. ويبقى موعد الإطلاق ثابتاً مع بداية موسم المبيعات الأكثر ازدحاماً.

2. كلفة الصمت

للصمت كلفة حقيقية تكبر مع مرور الوقت. فالمشكلة التي يكفيها أسبوع واحد للإصلاح، تصير كبيرة إذا تركت دون علاج، لأن أعمالاً أخرى تقوم فوقها يوماً بعد يوم. وعندها يقرر الناس بمعلومات ناقصة، ويتوقف من يعرف الحقيقة عن قولها، لأنه يرى أن أحداً لا يريد سماعها. وقد قدمت الأستاذة إيمي إدموندسون، من كلية هارفارد للأعمال، مصطلح الأمان النفسي، في بحث ميداني عن فرق العمل، ظهر عام ألف وتسعمئة وتسعة وتسعين. وعرفته بأنه اعتقاد مشترك بين أعضاء الفريق، بأن المجازفة أمام الزملاء آمنة وغير مؤذية، كطرح سؤال، أو إبداء قلق، أو الاعتراف بخطأ. وربط البحث هذا الاعتقاد بسلوك التعلّم داخل الفرق، وربط سلوك التعلّم بدوره بالأداء. والأمان النفسي لا يعني أن الجميع يتفقون أو أن المعايير منخفضة، بل أن الحقائق الصادقة تقال دون خوف من عقاب.

مثال: يعرف فريق مبيعات أن عميلاً مهماً من عملائه غير راض، ومع ذلك لا يذكر ذلك أحد أمام الجميع في المراجعة الفصلية. وبعد بضعة أشهر ينهي العميل العقد.

في العمل: تسأل سلمى نفسها عما يمكن أن يكلفه هذا الصمت، فإذا بقيت الأخطاء، فقد تذهب طلبات الموسم المزدحم إلى عناوين خاطئة. وإصلاح البيانات الآن يعني تأخيراً لبضعة أسابيع. أما إصلاحها بعد الإطلاق فيعني إيقاف المستودع، بينما ينتظر العملاء.

3. الملاحظة والتسمية

يبدأ الأسلوب العملي بخطوتين: الملاحظة والتسمية. والملاحظة أن نسأل أنفسنا بصدق: هل هناك موضوع يراه الجميع ولا يذكره أحد؟ ومن علامات وجوده تغيير الحديث كلما ظهر الموضوع، وتقرير حالة لا يتغير أبداً، وحديث جانبي يدور في الممر ولا يصل إلى طاولة الاجتماع. والتسمية أن نضع المشكلة في جملة واحدة محايدة، عن الموقف لا عن شخص بعينه. والجملة الجيدة تذكر ما يمكن ملاحظته فعلاً، وما يتأثر به من عمل الفريق، وتتجنب اللوم وتخمين النوايا. وتساعد كتابتها على الورق أولاً، قبل الكلام، على فصل الحقيقة عن الشعور.

مثال: يلاحظ فريق مالي أن كل اجتماع يتجاوز موافقة ميزانية غائبة. فيقول رئيس الفريق بهدوء إن الموافقة لم تناقش بعد، وإنها تؤثر في موعد التوظيف.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

في العمل: تكتب سلمى جملة واحدة على ورقة قبل أن تتكلم. التقرير أخضر، لكن بيانات العملاء تدخل بأخطاء، وموعد الإطلاق لم يتغير. وليس فيها اسم، ولا اتهام، ولا رأي في عمل أحد. وتحذف منها صفة واحدة بدت لها حادة أكثر من اللازم.

4. الإعداد والطرح

ثم يأتي الإعداد المسبق، واختيار المكان المناسب للحديث. فالإعداد جمع وقائع محددة يمكن التحقق منها: ماذا حدث، ومتى، وكم مرة، وما كلفته المحتملة. ويدل حمل خيارين أو ثلاثة للحل إلى الاجتماع، على أن الهدف حل المشكلة، لا الشكوى منها. والحديث الخاص يناسب مشكلة تمس عمل شخص واحد أو كرامته، لأنه يتيح له أن يرد دون جمهور. واجتماع الفريق يناسب مشكلة تخص الجميع، لكن يستحسن إخبار صاحب الشأن أولاً، كي لا يفاجأ أحد. ونبرة الحديث فضولية وهادئة، لا اتهامية، مع أسئلة مثل: ماذا نرى، وماذا قد يغيب عنا؟

مثال: يجد أحد المهندسين العيب نفسه في عدة دفعات متتالية من الإنتاج. وبدل أن يعلنه بصوت عال أمام المجموعة، يعرض سجلات الفحص على المشرف على انفراد.

في العمل: تعد سلمى صفحة واحدة فيها قائمة السجلات المتأثرة، وتاريخ اكتشاف كل خطأ، وثلاثة خيارات. والخيارات هي تأجيل الإطلاق بضعة أسابيع، أو الإطلاق في منطقة واحدة أولاً، أو إضافة فريق مؤقت لتنظيف البيانات. وتلتقي كريم في مكتبه على انفراد، وتقول له إنها تود أن تفهم الأخطاء، وأن ينظرا فيها معاً. يصمت كريم لحظة طويلة، ثم يعترف بأنه خاف من الإبلاغ عن تأخير، ويوافق على عرض الوقائع في اجتماع الفريق القادم بدعمها.

5. الاتفاق والمتابعة

تسمية المشكلة وحدها لا تعني حلها بعد. ينبغي أن ينتهي الحديث باتفاق على إجراءات، لكل منها مسؤول وموعد، كي تخرج المجموعة بخطة لا بارتياح فقط. ومن الحكمة أن نشكر من تكلم، لأن الكلمة الصادقة التالية تتوقف على طريقة استقبال هذه الكلمة. ثم يتحقق اجتماع متابعة قصير مما نفذ من الإجراءات، ومما تغير في المشكلة. وإذا مضى الوقت ولم يتحرك شيء، فإن الأمر يصعد درجة أعلى، ومعه الوقائع والخيارات من جديد. ومع الوقت تصير التسمية الآمنة المتكررة عرفاً مألوفاً في الفريق، ويساعد القادة في ذلك بسؤالهم عما لا يقوله أحد، وبالرد على الأخبار السيئة بأسئلة لا بلوم.

مثال: يسمي فريق خدمة شكوى متكررة من العملاء. فتتفق المجموعة في الاجتماع على ثلاثة إجراءات واضحة: الاتصال بالعميل هذا الأسبوع، وإصلاح خطأ العملية قبل نهاية الشهر، ومراجعة النتيجة في الاجتماع القادم.

في العمل: ينتهي الاجتماع بأربعة إجراءات، لكل منها مسؤول وموعد. فينظف فريق كريم أقدم السجلات، وتراجع الإدارة المالية ميزانية فريق مؤقت، ويبدأ الإطلاق في منطقة واحدة أولاً، وتحدد مراجعة بعد أسبوعين من ذلك اليوم. وتشكر سلمى كريم أمام الفريق كله لأنه فتح البيانات. وفي المراجعة تتراجع الأخطاء فعلاً، ويعرض التقرير حالة صادقة للمرة الأولى. ويحدث الإطلاق في وقته المناسب قبل موسم الازدحام، ويبدأ أعضاء الفريق بطرح مشكلات أخرى، في وقت أبكر مما كانوا يفعلون.

الخاتمة

الفيل في الغرفة مشكلة يراها الجميع ولا يسميها أحد. وتصمت الفرق عادة بسبب الخوف والتسلسل الوظيفي والمجاملة، والصمت يجعل المشكلة أغلى كلفة وأصعب حلاً. وللأسلوب العملي ست خطوات: أن نلاحظها، ونسميها بحياد، ونعد الوقائع، ونطرحها في المكان المناسب، ونتفق على الإجراءات، ونتابع. والأمان النفسي، كما تصفه إيمي إدموندسون، ينمو كلما استقبلت الكلمة الصادقة استقبالاً حسناً. وهذا الفيديو مادة تعليمية، لذا ينبغي أن يكيف كل فريق الأفكار مع ثقافته، وأن يتحقق من وقائع حالته بنفسه.

المصادر

• ويكيبيديا: Elephant in the room (فتحت الصفحة؛ معنى التعبير وصلته بحكاية إيفان كريلوف "The Inquisitive Man" عام ألف وثمانمئة وأربعة عشر) – https://en.wikipedia.org/wiki/Elephant_in_the_room
• إيمي إدموندسون (ألف وتسعمئة وتسعة وتسعون)، Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams، مجلة Administrative Science Quarterly – https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf (فتح الملف ولم يمكن قراءة نصه هنا؛ أخذ التعريف والربط بسلوك التعلّم والأداء من ملخص المقال كما ظهر في نتائج البحث UNCHECKED:)
• ويكيبيديا: Psychological safety (فتحت الصفحة؛ التعريف على مستوى الفريق، إدموندسون) – https://en.wikipedia.org/wiki/Psychological_safety
• Harvard Business Review، إيمي غالو، What Is Psychological Safety? (فتحت الصفحة، المقطع الافتتاحي فقط) – https://hbr.org/2023/02/what-is-psychological-safety
• موريسون وميليكن، Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World، مجلة Academy of Management Review – (المقال بمقابل؛ لم تزر إلا البيانات الببليوغرافية وملخص المقال UNCHECKED: https://doi.org/10.2307/259200)
• قصة سلمى وكريم ومصنع الأثاث مثال متخيل وليست حالة حقيقية.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)