



Max Schupbach



## EROPAH, AMERIKA SYARIKAT DAN CARIBBEAN – DEMOKRASI MENDALAM, KERJASAMA DAN STRATEGI DALAM SYARIKAT GLOBAL 500.

Max Schupbach Ph.D.

Disini ada beberapa sorotan teori dan metodologi yang diperlukan untuk pemahaman yang lebih baik tentang penerangan kes. Untuk maklumat lanjut tentang terma dan konsep, sila baca artikel penerangan [Kerjadunia \(Worldwork\) – Transformasi dalam Organisasi. Komuniti, Perniaaan dan Ruang Awam.](#)

*Berdasarkan paradigma Kerjadunia (Worldwork), sesebuah organisasi atau kumpulan berfungsi pada peringkat berlainan, yang beraksi sebagai dunia yang selari. Satu peringkat ialah realiti harian, terdiri daripada fakta organisasi, manusia, struktur, matlamat, strategi dan masalah yang memerlukan **prinsip organisasi**, sebuah **bidang**. Bidang tersebut mengagihkan pelbagai polariti, atau posisi, didalam sesebuah kumpulan. Pada peringkat yang diorganisasi sendiri, sesetengah isu dikira sebagai "masalah" adalah sebenarnya cubaan sesebuah sistem itu untuk mengimbang diri. Banyak kecenderungan imbalan diri ini adalah berkait dengan polarity, dimana hanya satu pihak yang boleh dilihat secara terang, dan satu peringkat lagi ialah pihak yang bukan tidak hadir dikalangan kumpulan tersebut. Sebagai contoh, dengarkan seseorang pemerintah berkata, "Kita kuat dan berani, dan akan terus berjuang walau apa jua sekalipun!", dan anda boleh rasakan polariti didalam kumpulan tersebut, orang yang ragu-ragu dan curiga, pada sesiapa yang memahami maksud ayat tersebut, lawan diimajinasi, yang merasakan kita tidak mempunyai harapan dan kita tidak mahu meneruskan cabaran. Sebagai fasilitator, kita boleh membuat **peranan** dari jawatan ini demi untuk membuat ianya lebih mudah dilihat dan untuk memberi peluang berinteraksi. Bayangkan ia sebagai kumpulan itu mengikut skrip direktok maya – sesuatu yang seperti kumpulan minda bukan setempat yang lebih besar – untuk melakonkan satu permainan pentas. Bila anda cuba untuk menerajui sesebuah kumpulan, anda mungkin merasakan yang ada tangan halimunan yang melawan kerja anda, yang pada dasarnya ianya ialah kecenderungan untuk mengorganisasikan sendiri yang menarik kepala yang berlainan. **Peranan** boleh seterusnya dibezakan kepada peranan ijmak realiti dan peranan hantu. **Peranan ijmak realiti** (juga dipanggil "peranan IR", atau saya kadang*

*kadang hanya menggunakan terma generic "peranan") adalah posisi yang dimiliki oleh pusat sistem kepercayaan sesebuah masyarakat atau kumpulan, dan dari itu adalah secara amnya diterima oleh kumpulan tersebut. Ianya boleh disuarakan tanpa membangkitkan kemarahan reaksi sebuah kumpulan. Secara terangnya, peranan hantu adalah perbuatan yang tidak dapat disuarakan, oleh kerana ianya tidak dapat "diterima" atau "rasional" diantara sesuatu organisasi kebudayaan, atau diluar daripada sesuatu yang dianggap "realiti". Walaupun peranan hantu itu tidak jelas, semua merasakan kehadirannya dan menderita akibatnya. Peranan hantu boleh dirasai dengan kepercayaan dimana sebuah patung yang nyata telah membuat sesuatu tinggalkan nyata. Dalam pementasan patung, perbuatan ini boleh menghalu kearah salahfaham yang menghiburkan. Ianya menghiburkan pemerhati, tetapi tidak kepada patung-patung tersebut, yang sebenarnya tertekan. Tahap ketegangan patung tersebut tidak mampu dilihat pada peringkat ijmak realiti; peringkat yang merangkumi patung bayangan pada peringkat organisasi tersendiri, atau apa yang kita panggil peringkat mimpi.*

*Walaubagaimanapun, contoh diatas tentang pemerhati yang terhibur tetapi bukan patung yang terhibur akan pementasan juga sebenarnya tertakluk kepada proses kumpulan. Banyak daripada interaksi, jika anda terjebak dalam peranan sebuah polarity, boleh jadi sungguh menyiksakan, tetapi bila anda memahami sesebuah struktur, bercakap tentang peranan hantu, diluar kekeliruan, ia mungkin membuat satu senyuman pada muka anda.*

*Kita semua sedar akan kedinamikan situasi ini. Bila kita bercakap tentang apa yang "sebenarnya" berlaku dalam sesebuah kumpulan, seperti berlawanan kepada apa yang dikatakan pada permukaan, kita sebenarnya di alam peranan dan peranan hantu. Peranan tersebut bercakap ayat sebenar, menggunakan cara komunikasi yang betul, dan mempunyai pandangan yang betul, apa sahaja ia mungkin diberi dalam kebudayaan organisasi, tetapi kita mendengar bisikan peranan hantu dalam penyelitan dan subteks, gossip, kekurangan reaksi terhadap beberapa perkara yang telah disebutkan.*

*Satu sebab yang kumpulan selalu mengelak dari membuat komunikasi jelas yang tidak disengajakan, atau memberi suara kepada peranan hantu, itulah ketakutan yang mengarah kepada konflik yang tidak mampu diselesaikan. Perkara ini masuk akal dari perspektif ijmak realiti, dimana kita biasanya tidak mempunyai konflik yang selesai dan dimana perhubungan mungkin rosak selamanya, oleh kerana seseorang bercakap "kebenaran". Dari perspektif Kerjadunia (Worldwork), perkara ini masuk akal pada segi pandangan berbeza. Peranan dan peranan hantu adalah sesuatu yang dimiliki oleh semua. Oleh itu, pemprosesan peranan hantu bermaksud untuk menyedari, yang anda juga seperti seseorang itu, peranan atau kumpulan, yang anda ingatkan anda yang bertanggungjawab atas semua kepayahan.*

*Ini juga disebabkan jika seseorang telah mengambil peranan yang tidak popular didalam sesebuah organisasi, seseorang lain akan selalunya akan mengambil peranan yang sama atau sebahagian dari aspeknya. Walaupun peranan hantu adalah mudah di tunjukkan pada sesebuah kumpulan, mereka juga hadir dalam sesebuah kumpulan, yang mana mereka adalah terhad. Dalam penerangan kes, anda boleh lihat bagaimana kedua dua sub kumpulan yang diterangkan sesebuah tabiat tertentu dari kumpulan sendiri atau kumpulan yang lain.*

*Kedinamikan ini menyebabkan pada kenapa ia sering diambil sebagai emosional dan interaksi kasar untuk memahami sepenuhnya bagaimana peranan ini hadir didalam sesebuah kumpulan. Proses penambahan kesedaran diri tentang keazalian seseorang tidak mudah berlaku pada tahap rasional dan peringkat linear sahaja, dan dengan tepatnya pada peringkat tersebut, yang selalunya mengandungi sistem kepercayaan yang menghadkan kesemua isu yang sesebuah kumpulan perlu sedar akan nya. Oleh kerana proses pencerminan ini, satu-satunya resolusi itu meningkatkan tahap kesedaran, bagaimana kita adalah pihak yang lain, bagaimana kita adalah sebahagian daripada dan menyumbang kepada apa yang selalu menjadi kejutan kepada kita sendiri. Tidak hairanlah kenapa kita segan dengan konfrontasi secara terus.*

*Proses mencapai kesedaran boleh jadi sangat emosional. Ianya selalu menekankan kita supaya melalui satu tempoh kitaran dan konfrontasi. Jika kita dapat melakukannya, dan pada masa yang sama mengikuti keseluruhan pengalaman dengan kesedaran, setapak demi setapak, kita akan akhirnya sampai untuk menghargai yang peranan ini hadir dalam keseluruhan sistem. Kesemua maklumat atau pengetahuan terkandung diantara peranan sekarang menjadi jelas dan boleh digunakan secara kreatif oleh keseluruhan kumpulan. Dari perspektif ini, gangguan atau masalah adalah potensi yang digunakan! Ianya adalah kerja seorang fasilitator untuk membina pengandung yang selamat untuk peserta, dan memastikan, yang diakhir proses kumpulan, konflik telah diselesaikan, dan semua akan faham dimensi baru tentang masalah yang telah dibentangkan. Peserta dan pelanggan tidak hanya berhak, tetapi juga tanggungjawab untuk menjadi curiga dan ambil tahu tentang hasilnya. Ianya adalah milik kepada kerja fasilitator itu untuk menyedari dan menghubungkan ketakutan dan memastikan yang semua orang telah dilindungi.*

*Fasilitasi berkesinambungan adalah berdasarkan penemuan dan bantuan, dari asas kecenderungan fasilitasi sendiri yang terkumpul. Peranan yang sebenarnya memfasilitasikan keseluruhan proses adalah mereka sendiri yang bertumpu didalam satu kumpulan, dan peranan ini tidak selalunya di kenali atau diterangkan oleh kumpulan itu sendiri. Satu contoh tentang peranan ini ialah sifat yang berkait dengan pangkat paling kanan. Sifat ini adalah berdasarkan penyeleraian yang memahami kehidupan dan manusia sebagai*

*sesuatu misteri yang membangun dan penjelasan misteri dan seterusnya penghormatan dan bantuan terhadap semua orang dan kecenderungan, bila masih boleh untuk membuat sempadan, didalam arah yang tidak menyakitkan hati. Ianya berakar umbi didalam pengebakan seseorang tentang maksud sesebuah kehidupan, dan peranan yang dimainkan oleh roh dan semulajadi. Pengebakan ini tidak semestinya perlu dengan jelas, tetapi selalunya dirasai didalam hati seseorang. Sifat paling kanan ini masih berpusat dalam kepercayaan seseorang itu tentang nilai teras yang membuat kehidupan bersama di planet ini menjadi kenyataan. Walaubagaimanapun, kepercayaan ini tidak dipaksa pada orang lain, tetapi digunakan sebagai contoh dimana ia menjadi inspirasi untuk ikutan yang lain. Sifat ini ada dengan sendiri tanpa mengira umur dan dijelaskan sebagai kebiasaan didalam manusia biasa sama seperti didalam ketua dan fasilitator.*

### **Latarbelakang dan komen-komen awal.**

Dalam penerangan kes ini, anda boleh baca laporan pengunduran pembangunan strategic, yang mana kita telah fasilitasi diantara kumpulan pemerintahan Global 500 Corporation. (Global 500 ialah senarai 500 syarikat terbesar didunia). Kumpulan ini mempunyai rangkaian antarabangsa, dan ibu pejabatnya di Amerika Syarikat. Aktivitinya berkisarkan beberapa sektor industri yang berbeza dan luas. Kita adalah dua perunding luar, yang mengurus dan memfasilitasi sebuah strategi tahunan dengan cabang eksekutif pengurusan merupakan salah satu daripada sektor industri tersebut. Kumpulan itu terdiri daripada 50 ke 60 orang. Lebih separuh adalah eksekutif berpangkat tinggi, dan yang lain adalah pakar dalam pelbagai peringkat organisasi dan dari pelbagai Negara di seluruh dunia, siapa untuk pelbagai sebab telah dijemput untuk mengambil bahagian dalam pengunduran ini.

Pengunduran ini telah menyungkil banyak isu, dan semuanya diarah untuk membuat satu visi yang sama dan peta perjalanan untuk tahun akan datang. Walaupun fokus utama ialah tentang pembangunan strategi am, banyak ahli kumpulan juga berminat dalam membina isu kumpulan bila ianya lahir, yang mana dikira telah mengganggu kecekapan organisasi keseluruhan. Masalah organisasi yang kecil menumpukan yang kebarangkalian sumber pembelajaran bagi pembangunan syarikat selalunya diambil kira dalam agenda. Kita bantu kumpulan dalam membuat sesebuah agenda, dan tunjukkan kumpulan tersebut melauinya. Bila "hotspots" menjelma, (bila sesebuah kumpulan menunjukkan potensi untuk membuat polariti pada sesebuah isu) kita cuba untuk membina sebuah ijmak dalam pilihan atau berlawanan dengan kumpulan yang akan mendalami kepada sesuatu masalah. Oleh itu, pada masa pengunduran ini, proses kumpulan linear dengan matlamat, pembahagian kerja, perancangan bajet dan aktiviti lain bercampur secara organic dengan proses emosi kumpulan, perhubungan

kerja, dan penglihatan. Ke arah penghujung sesebuah pengunduran, kita membantu sesebuah organisasi, selalunya didalam sesi yang penuh bertenaga, untuk mencari kembali mitosnya. Mitos organisasi mengandungi pati sesebuah organisasi, keunikannya, peranannya didalam dunia secara am, dan maksudnya terhadap pembangunan kemanusiaan. Setiap corak yang meliputi pelbagai manifestasi organisasi, dan boleh dijumpai tersembunyi dalam pada masa bila kesalahan besar atau ketidakfungsian sesebuah kumpulan.

Selalunya, penglihatan seseorang penemu adalah aspek kepada mitos organisasi, dan selalunya merupakan permulaan kepada satu kepayahan, dan sebagainya, yang masih disebut didalam ruang perbincangan peringkat eksekutif. Walaubagaimanapun, mitos organisasi merupakan lebih dari itu. Sila baca dengan lanjut dalam seksyen istimewa tentang mitos organisasi. Mitos ini perlukan penemuan semula dan diingati secara halus, seperti diberi nafas baru kedalam rutin, membawa keseronokan baru untuk kerja kita dan membuat aktiviti kita lebih bermakna. Kita gunakan sesi akhir untuk mendapatkan pati kepada proses pengunduran keseluruhan dan membuka lipatan mitos organisasi dari situ. Akhirnya, kita kemudiannya memfasilitasi tafsiran mitos ini kepada satu visi akhir dan gunakan ia untuk merangka keseluruhan pendekatan sistematik dalam terma pembangunan organisasi dan perubahan kerja pengurusan kelak. Proses ini menunjukkan bagaimana mitos organisasi ialah kualiti organik didalam semua kumpulan, dan bila dijumpai ianya memberi satu visi. Ianya satu pengalaman yang sangat kuat untuk menjumpai semangat yang membawa sesebuah organisasi begitu jauh untuk bangun kepada perubahan yang akan berlaku dan kemudiannya menjumpai satu bentuk untuk sama-sama membuatnya. Akhirnya, kita berikan teknik kesedaran untuk menjejak perubahan semasa tempoh implimentasi dalam masa sebulan akan datang.

Dalam kes organisasi yang disebut disini, kita memfasilitasi pengunduran untuk tahun ketiga berturut-turut. Selepas beberapa keraguan awal dari beberapa peserta tentang nilai bekerja pada peringkat yang berbeza (yang memberi kami peluang untuk menerangkan bagaimana cara kami bernilai) kumpulan itu sekarang seronok untuk mencuba kebarangkalian masalah. Jika majoriti kumpulan mengambilkira ruang masalah dengan terlalu payah untuk menuju ke arah perbincangan, tetapi kedua-dua pihak tidak bersetuju, kita sediakan satu sub-kumpulan atau tawarkan resolusi satu-dengan-satu diluan waktu perbincangan biasa.

### **Persediaan untuk pengunduran**

Kita biasanya menghabiskan hampir dua minggu untuk menyediakan sesi sebegini. Persediaan ini termasuk:

Latihan ahli dan persediaan:

Sebelum pergi kepada mana mana organisasi, terutamanya buat pertama kali, kami rasakan tidak gentar. Sebaliknya dari mencuba untuk mengatasi ketakutan, kami lalunya. Mereka boleh memberitahu kita sesuatu yang hebat tentang organisasi, yang mana telah diabaikan oleh rasional normal kita.

Dalam kes ini, kita bekerja dengan ketakutan kita pada seorang ahli yang merupakan sebahagian dari kumpulan ketua. Ianya hanyalah tahun pertama didalam organisasi dan ianya sangat kritikal tentang keseluruhan projek, yang mana ianya jelas mempercayai itu hanyalah satu pembaziran masa dan wang. Reaksi penghakiman pertama saya ialah untuk memikirkan yang dianya tidak berpelajaran dan tidak tahu dengan cukup tentang pendekatan sistem secara am atau Kerjadunia (Worldwork) secara terangnya. Dalam sesi ahli, rakan fasilitasi saya menyokong saya untuk membuat satu permainan peranan yang mana saya cuba meneka peranan seseorang tersebut. Bila mana peranan ini dimainkan, saya tiba-tiba menjumpai latarbelakang dan pengalaman sebagai juru bank dan pelabur, yang mana orang ini dibawa ke kumpulan ini, tidak diambil kira dengan cukup serius dalam kumpulan pemikir strategis dan pakar kewibawaan. Ini sangat membantu pada saya, kerana salah satu daripada topik dalam pengunduran, yang tidak dibincangkan dalam penerangan kes ini, akan mendebatkan penyambungan sesebuah aktiviti industri secara terang, yang memegang nilai emosi dalam terma sesebuah syarikat dan tradisi, kini tidak lagi masuk akal dari segi keuntungan. Syarikat yang melalui perbincangan ini selama tiga tahun berturut-turut, dan dihajatkan pada tahun hadapannya untuk menyambung, sebagai satu symbol akar umbi dan sejarah, dan sebagai tanda kata-kata misi. Pada mereka, ianya menjadi, yang aktiviti perniagaan ini dikira sebagai pendahulu kepada perhubungan syarikat kepada persekitaran dan kemajmukan, keduanya merupakan bahagian yang penting dari visi asal untuk kumpulan ini, yang mana mereka mahu dilihat dan dikenali oleh nya. Oleh kerana kerja dalam saya, saya merasakan lebih kompeten bila perbincangan ini hadir untuk menyokong pandangan kuat tentang ahli baru untuk tidak menyambung aktiviti dalam persoalan, dan mampu menolong dalam menawarkan satu alternative, untuk membuat tradisi ini lebih jelas dan dirangka sebagai pati, dan bagaimana ianya dipersembahkan dalam sesebuah aktiviti kumpulan yang terkini. Proses ini akhirnya berjalan dalam satu tahun didalam kenyataan syarikat yang baru tentang perhubungan nya kepada kemajmukan dan persekitaran, merangkakan ia dalam konteks kesemua aktiviti perniagaan dan penerajuan korporat. Saya sebutkan ini kerana dua sebab: pertama untuk menunjukkan bagaimana ketakutan fasilitator dan reaksi boleh menjadi satu sumber maklumat yang berguna tentang kumpulan tersebut secara menyeluruh, jika lipatannya dibuka, dan keduanya, untuk menunjukkan bagaimana nilai ini juga memainkan peranan dalam penerangan kes dibawah, dimana fokus-fokus perbincangan tentang topik lain.

Pada tempoh persediaan, kami fasilitator mesti melalui proses melatih rakan ahli dimana kami bekerjasama untuk kesedaran yang lebih besar tentang agenda kami tersendiri, persoalan, ketakutan, dan pendapat yang ada tentang acara yang akan datang. Kita juga boleh menyelesaikan isu kerja kumpulan, seperti persaingan dan cemburu. Serentak dengan itu, kami hubungi kumpulan ketua penaja untuk menilai situasi pada masa itu, menjelaskan matlamat dan agenda, dan menerima pembaharuan tentang perkembangan terbaru. Seminggu sebelum perjumpaan sebenar, kami menjemput semua peserta untuk mengikuti kami di extranet kami. Extranet ialah satu persekitaran online yang selamat yang boleh di lawat melalui internet, dan ianya membenarkan perkongsian dokumen, pengambilan undi, perbincangan kumpulan, penggunaan papan putih online, dan kebarangkalian untuk interaksi tunjuk ajar rahsia satu-sama-satu. Fasiliti online ini menyediakan satu ruang untuk membaiki agenda dan mengatur topik sebelum mesyuarat, dan memberi pandangan awal tentang kebarangkalian topik hangat. Kami juga gunakan extranet setelah pengunduran tersebut, untuk penerangan tentang kebarangkalian isu tertinggal yang pada permukaan di hari selepas pengunduran, dan untuk membantu dengan implementasi proses perubahan tersebut.

Sebahagian daripada persediaan, kami juga mengkaji pelbagai isikandungan soalan yang menyentuh tentang topik fasilitasi akan datang. Semasa fasa persediaan kes yang dibincangkan disini, kami sedar akan potensi topik, perkembangan kepada ruang Caribbean, yang menjurus kearah kajian aspek tersebut. Bukan sahaja kami telah membaca laporan tahunan syarikat tersebut, kami juga telah dapatkan salah seorang dari pada rakan kami membuat kajian tersendiri kedalam situasi pasaran dunia untuk sektor industri sebuah jabatan yang memerlukan pengembangan, kedudukan strategis dinamik sesebuah syarikat tersebut dalam pasaran global, dan kerasionalan eksekutif terhadap perkembangan sektor tersebut ke ruang Caribbean. Kami juga mempelajari situasi ekonomi sesebuah Negara terpilih, dan salah satu daripada rakan kami mengkaji dan membuat profil kebudayaan terhadap tiga kumpulan utama yang terlibat dalam projek tersebut. Kami sangat menyukai keadaan kesiapsediaan melampau, yang kami percaya ialah satu keadaan yang tidak patut dibuang untuk kejayaan fasilitasi dan perundingan. Ianya merupakan sebahagian daripada pendekatan tersendiri Total Quality Management (TQM) atau pun, Pengurusan Kualiti Menyeluruh. Kami telah menemui yang pengetahuan tambahan ini menjemput lebih banyak kredibiliti dan kepercayaan, yang membenarkan peserta untuk lebih bercakap dengan bebas dan terus, dan pada masa yang sama membantu kami dalam menambah kandungan perbincangan. Walaubagaimanapun, setelah kami memulakan fasilitasi, pengetahuan ini tetap tinggal di latar belakang, dan kami mengikuti reaksi spontan proses kumpulan, menggunakan maklumat dari persediaan kami jika perlu dalam sesebuah konteks.

## **Penerangan Kes**

Proses yang anda akan baca bermaksud untuk memberi anda satu gambaran ringkas tentang sebuah kumpulan boleh bekerja pada satu-satu isu dengan perubahan peringkat. Penerangan ini meninggalkan banyak butir-butir fasilitasi. Ianya tidak memfokus kepada satu gangguan tertentu dan kekompleksan perubahan peringkat. Ianya mencadangkan satu kemudahan dan kecepatan dalam interaksi yang bertenaga. Walaupun, jika seorang fasilitator mempunyai pemahaman yang mencukupi tentang pelbagai peranan yang ada, proses kumpulan sepatutnya mempunyai rasa mudah tanpa perlu banyak usaha untuk menjayakannya, dan membawa gambaran yang ianya semua satu aliran organik. Jika anda berminat dalam mempelajari lebih mendalam tentang mikro dinamik tentang fasilitasi Kerjadunia (Worldwork), silalah pergi ke seksyen tersebut di laman web, ianya mendalam kepada satu interaksi fasilitasi dan menerangkan satu demi satu bagaimana ianya berlaku, oleh itu anda boleh memahami dengan lebih tentang kekompleksan cara ini dan gangguannya.

Bila membaca melaluinya, anda mungkin terkejut pada kelajuan yang mana ianya berlaku. Sebahagian darinya ialah kerana saya selalu menggunakan ringkasa tentang apa yang telah berlaku. Walaubagaimanapun, keseluruhan proses ini mengambil masa lebih kurang sejam. Alasan untuk kelajuan ialah penggunaan peranan hantu dan konsep penghujung, yang mengurangkan kitaran, fenomena yang kedua-dua pihak perlu pergi dan kembali dengan perbalahan yang berulang.

## **Pembuka**

Ianya merupakan Hari Kedua mesyuarat. Tengahari ini, kesemua kumpulan akan berjumpa. Agenda hari ini merangkumi topik tentang perkembangan dan pembangunan satu cabang baru syarikat dari kumpulan pengeluar di Caribbean, yang pertama untuk pengeluaran sebegini di bahagian dunia disini. Khabar angin semasa rehat ialah cabang ini telah dikaitrapat dengan masalah, dan hajat perjumpaan mesyuarat tersebut adalah untuk menanam hasrat projek ini.

Brigitte, ketua projek tersebut, membuka dengan laporan yang diringkaskan seperti berikut:

"Kami telah melalui beberapa masalah setakat ini. Ada masalah diantara rangkaian pembekal pembuat. Beberapa barang telah hilang, atau salah jenis. Juga, terdapat juga masalah peribadi perseorangan. Perkerja samada tidak datang pada masa nya, atau pergi keluar semasa kerja. Kami terpaksa membayar pekerja tidak mahir untuk mencapai tarikh tamat pada masa, yang menjadikan masalah tambahan, yang menarik kami kebelakang.



Komunikasi diantara pengurusan projek korporat dan pasukan tempatan selalunya sangat sukar. Tetapi kami fikir kami mampu melakukannya dengan usaha baru.”

Brigitte, semasa mencuba untuk mendapatkan keyakinan dan kawalan, seperti putus asa, melihat kebawah kearah laporan nya untuk mengelak pandangan orang lain.

Alonzo, ketua kumpulan Caribbean, kini bersuara. Apa yang berikutnya ialah satu ringkasan tentang pandangan nya:

“Ya, memang terdapat kesukaran. Kami tidak mempunyai infrastruktur yang betul pada kami buat masa ini. Kadang kadang ianya sukar untuk menjumpai barang-barang yang diperlukan – dan kadang kadang ianya tidak terdapat langsung. Juga, kami telah dilambatkan oleh keadaan cuaca yang teruk.. tetapi kami telah membuat yang terbaik, dan akan menghabiskan projek sehampir dengan tarikh luput yang mampu. Saya pasti kita boleh selesaikan kekurangan yang ada.”

Alonzo kedengaran sangat hampa, seperti bercakap tentang orang lain. Dia juga, mengelak dari bertentang mata dengan sesiapa. Keadaan sekeliling adalah tegang.

Eksekutif lain mengutarakan beberapa soalan; daripada menjawab. Brigitte dan Alonzo sebenarnya berbicara tentang apa yang telah mereka katakan. Beberapa eksekutif tinggi kini mengangguk, tanda mereka faham, tetapi air muka mereka nampak ragu, ada yang nampak takut, ada yang berkerut dahi, ada yang menjauhi speaker, ada yang berpeluk tubuh. Seorang eksekutif mencadangkan satu perbuatan neutral untuk memberi projek tersebut tempoh sebulan lagi, sebelum keputusan dibuat diantara pemegang saham tentang bagaimana untuk menyambung nya. Sesetengah dari mereka bersetuju dan kumpulan tersebut nampak sudah bersedia untuk meneruskannya. Keadaan sekeliling kumpulan tersebut kelihatan termangu dan berat; Brigitte kelihatan kecewa. Kumpulan itu menurut satu cadangan untuk memberi lebih masa mengkaji isu disebalik projek tersebut.

**Analisis:** *Kedua dua pihak telah menyatakan kedudukan asal mereka dan nampak tahu apa yang akan diperkatakan oleh pihak berlawanan. Tidak ragu lagi, perbincangan sebegitu telah berlaku beberapa kali sebelum ini. Mereka telah menghantar kedua dua jenis komunikasi yang disengajakan dan tidak disengajakan, atau isyarat berganda seperti kita rujukkan.*

*Pada peringkat ijmak realiti yang boleh “diukur” ialah kandungan perbincangan ini, yang mana isyarat pemahaman tersendiri tentang masalah, dan perjanjian untuk terus menyelesaikan mereka. Ini ialah*

*perhubungan yang disengajakan. Kedua-dua pihak mempunyai pilihan untuk laporan linear rasional, seperti mereka membaca barangan dalam senarai belian barang, dan simpanan konflik terbuka itu mudah disentuh dalam persekitaran dan diluahkan melalui tona suara dan pergerakan badan. Aspek terakhir ini, tona suara dan pergerakan badan, adalah komunikasi yang tidak disengajakan. Kita membezakan satu peringkat lain, sebuah peringkat organisasi sendiri, yang kita panggil peringkat mimpi. Ianya terurus sendiri oleh kerana kita tidak mampu mengawalinya, dan kita tidak sedar akan apa yang berlaku pada "kita". Ianya pada peringkat pengurusan sendiri dimana "peranan hantu" ini boleh dijumpai dalam komunikasi yang tidak disengajakan dan selalunya percakapan verbal. Dalam kes ini, kemarahan dalam suara, eksekutif resah ini mendengar tentang laporan perkembangan, dan keadaan am tentang ketegangan dan kekecewaan pada akhirnya. Apa yang di tangguh tidak cukup untuk menjadi keputusan, tetapi kitaran konflik yang hadir didalam komunikasi bukan verbal. Kita fikir yang kumpulan tersebut boleh mendapat manfaat dari kitaran itu.*

*Banyak dunia selari yang hadir dalam masa ini. Sebagai contoh, dari satu sudut pandangan, selalunya ia diterangkan sebagai demokrasi-kemanusiaan, boleh diperbalahkan yang ibu pejabat, dengan cara pemikiran Eropah dan Amerika, perlu untuk membuka kemajmukan dan menerima perbezaan nilai kebudayaan Caribbean, dan mengajar untuk bekerja dengan mereka. Pada satu sudut polarity, pandangan bolehguna organisasi, atau strategi korporat. Disana anda mungkin bersuara akan masa telah tiba untuk membatalkan projek, sedang ianya sudah mencecah nilai yang sangat tinggi, dan membahayakan tahap kompetitif keseluruhan organisasi.*

*Pandangan ini hanyalah pada hujung sebuah aisberg. Dibelakang mereka ada terdapat isu pembangunan dan globalisasi, dan terikat dengan ini, sebuah asas tentang perkembangan, demokrasi dan apa nilai yang akan membantu kita untuk berkembang dan menyinar di planet ini. Diantara perdebatan ini ialah perbincangan tentang perbezaan kebudayaan dan evolusi sesebuah persatuan, yang hadir sebagai semangat masa, atau satu permainan dalam kebudayaan dan strategi korporat. Dimana peringkat ini mungkin setempat dan peranan yang dimainkan oleh pelakon tempatan, peranan yang dimainkan boleh dijumpai diseluruh dunia.*

*Dari pandangan demokrasi-kemanusiaan, sebagai contoh, kejayaan atau kegagalan globalisasi bergantung kepada keupayaan mereka yang mempunyai sumber ekonomi untuk menghubungkan stail kebudayaan didalam kawasan dunia yang lain, dan membenarkan menguatkan pengalaman. Kedudukan ini akan di balahkan jika manusia tidak mempelajari untuk menghargai stail kebudayaan lain, tidak akan ada penyelesaian berterusan, tetapi hanyalah perbalahan dan pergaduhan. Dari pandangan organisasi kehidupan, dayamaju korporat kini terancam dalam*

*dunia kompetitif. Ianya kini diperbalahkan dimana kini tiada lagi tinggal organisasi, nanti tiada lagi orang yang mempunyai pekerjaan untuk membincangkan nilai demokratik. Dari perspektif Kerjadunia (Worldwork), kedua-dua pandangan ini adalah realiti; ianya ialah dua dunia selari. Kedua-duanya mesti betul dan menyamai, oleh kerana mereka adalah sebahagian daripada bidang yang sama. Digabungkan dengan pandangan tambahan dan dunia selari, mereka mewakili keseluruhan realiti. Dengan pengenalan konsep **Demokrasi Mendalam** dan cara-cara keberkesanan dengan polariti, kami berharap untuk menyuarakan kepada perhubungan tidak sengaja untuk laluan kepada maklumat sebanyak mana mungkin kepada organisasi secara menyeluruh. Potensi krisis bukan lah satu masalah, tetapi percubaan sistem untuk mengimbang diri. Kerja fasilitator adalah untuk membuat syarat sempadan diantara mana ianya boleh berlaku dengan selamat.*

*Perantaraan: Matlamat kami ialah untuk membantu kedua-dua pihak untuk pergi melampaui tepian dan mewakili peranan hantu, dalam kes ini ialah kedudukan yang sebenarnya.*

### **Menyuarakan Peranan Hantu: Demokrasi Mendalam Diluar Kebenaran Erti Politik**

Seorang daripada fasilitator memulakan ibupejabat dan mendapatkan kebenaran untuk menyuarakan peranan hantu, selepas memastikan pihak sebelahnya yang mereka akan menyebelahnya buat masa itu. Kata fasilitator itu:

“Jika saya merupakan sebahagian daripada ibupejabat, saya akan memikirkan: Ini tidak akan membawa kita kemana mana. Ianya merupakan satu kesalahan dari awal – kita akan mengalami masalah yang sama dengan loji ini secara berterusan. Mari batalkan keseluruhan operasi. Mereka tidak cukup berkembang dan terpelajar, dan terlalu bermasalah, dan saya tidak nampak peluang untuk kita tawarkan mereka. Mari kita bina disatu tempat dimana kita akan mengalami kurang masalah. Saya tidak menyatakannya dengan terang, atau kita akan bertelagah disini, oleh kerana semua orang akan tersentuh.”

Sesetengah orang sebenarnya tersenyum, dan seorang dari mereka mengangguk dengan tanpa disedari bila mendengar ianya diperkatakan. Yang lain membantah --- tidak, tanggapan tersebut tidak akan terlintas dalam fikiran mereka. Apa yang menariknya, salah seorang daripada ahli kumpulan Caribbean juga tersenyum dan nampak lega. Seorang lagi nampak resah.

***Analisis:** Satu pihak telah melampaui batas, dan berkisar dengan membuat kata-kata yang tidak cukup betul. Kini datang pula fasilitasi tentang respons dari pihak yang sebelahnya.*

Ketua kumpulan Caribbean mula menjawab dengan rasional, mengulangi yang kumpulan nya telah membuat terbaik. Senyuman dan juga kemarahan yang kami sedari bila peranan itu dimainkan, ialah peranan hantu yang perlu untuk di jelaskan.

Fasilitator itu mula bertanya tentang senyumannya. Orang yang tersenyum menjawab dengan terus dimana ianya satu kelegaan untuk mendenga kata-kata tersebut disebutkan dengan jelas. Dia berkata dia selalu merasai seperti itu bila dia berinteraksi dengan kumpulan itu, tetapi tidak pernah diperkatakan. Fasilitator itu memahaminya dan menjawab sebagai tindakbalas positif untuk menyambung penjelasan kedudukan ini, dan menerima kebenaran untuk menyuarakan peranan hantu untk kumpulan Caribbean. Dia berkata:

“Jika saya adalah kamu, saya akan berfikir seperti berikut: mereka tidak pernah memahami kita. Mereka sangat angkuh dan tamak, dan selain dari sepatutnya membantu kita menangani hal ini, mereka sebaliknya mengkritik kita dan memandang rendah. Jelas sekali mereka tidak mengetahui siapa kah kita...”

“Ya!”

Seorang daripada pekerja Caribbean berkata-kata.

“Mereka selalu melayan kami seperti kami ini bodoh dan malas.”

Kemudiannya, berpaling kepada ketua projek Amerika, pekerja tersebut menjawab:

“Anda kelihatan seperti memikirkan yang kami tidak diperhatikan sepenuhnya, kami akan semua berambus dan pergi ke pantai untuk hari ini.”

Keadaan persekitaran sudah berubah. Kini ianya seperti elektrik dan semua kelihatan terbangun dan sedar.

***Analisis:** Ini ialah satu kitaran dengan pendekatan secara sendiri. Kedua dua pihak telah berkisar dan keluar daripada cara komunikasi biasa kumpulan dan keadaan minda. Ianya bergantung kepada fasilitator itu untuk merangka perkembangan baru dan untuk membuat satu persekitaran selamat dimana untuk mencapai hasil yang berterusan. Mula-mula, kumpulan tersebut memerlukan sokongan dalam pada situasi melampaui batas – untuk membenarkan pertukaran.*

Fasilitator itu merangka perubahan. Dia berkata:

"Tahniah, anda berdua sungguh membanggakan; ini adalah langkah pertama ke arah resolusi. Sedari bagaimana anda kini berkuasa. Ianya adalah kuasa ini yang akan menyelesaikan masalah, bukan sahaja kesopanan yang saya rasa pada mulanya. Ianya adalah kuasa yang kini boleh ditunjukkan yang akan menamatkan projek."

Kedua-dua pihak bernafas lebih lega.

*Kedua dua pihak yang dikritik adalah peranan hantu, kedudukan tidak popular yang tidak siapa boleh menyedarinya. Oleh kerana tiada siapa menyedari akan kedudukan ini, maklumat tersembunyi akan terus tersembunyi, dan kita boleh melihat padanya dengan penilaian. Untuk menyelesaikan dilemma ini, kita perlu melalui proses emosi tidak linear dimana kita kini berada, dan mendapat pati peranan tersebut. Cuba lihat bagaimana pihak ini berada diantara satu sama lain:*

***Pihak Ibupejabat:*** yang angkuh, dipenuhi dengan minda pemikiran barat yang berfikir mereka boleh melakukan semuanya dengan lebih baik, cepat, dan lebih bijak, dan itu adalah dingin, mekanistik, jauh, tamak dan tidak peduli.

***Pihak Kumpulan Caribbean:*** malas, pensabotaj, tidak peduli, orang yang tidak berkembang, orang yang hidup di alam fantasi, dan tidak faham yang masalah perlu diselesaikan segera dan pada peringkat material.

*Perantaraan bermaksud untuk membantu setiap pihak untuk mengenali beberapa aspek tuduhan, supaya proses sebenar yang bertopengkan stereotaip boleh didedahkan. Ini adalah satu perkara rumit, dimana fasilitator boleh menggunakan kekananan dan kewibawaan. Sila baca versi ringkasan bagaimana ianya bersambung:*

### **Peranan Hantu dan Pertukaran Peranan:**

Fasilitator menegaskan yang kebanyakan pertuduhan mempunyai sedikit kebenaran, dan samada kedua pihak boleh membantu untk membuat hasil berterusan dengan menerima pertuduhan itu terdahulu. Alonzo, ketua kumpulan Caribbean, memandang kepada fasilitator, menunjukkan yang dia mungkin akan mencuba dahulu. Fasilitator itu kemudiannya berkata: "Alonzo, mungkin anda mahu mencuba dahulu, dan saya akan bantu anda dari sini kemudiannya."

Alonzo terus bercakap dan kini melihat terus kepada kumpulan yang lain:

"Memang benar; kami mempunyai pengalaman berbeza dalam masa dan kehidupan. Bagi kami, masa bukan lah sesuatu yang boleh dibazirkan atau

digunakan. Masa memberi kita peluang untuk hidup, untuk mempunyai perhubungan dan bersama dengan rakan. Kehidupan kita kaya kerana pengalaman dan perhubungan, dan oleh kerana keseronokan, bukan kerana keuntungan yang kita buat. Kita fikir masa dan kebebasan untuk dinikmati dengan cara yang kita mahu dan apa yang kita mahu ialah hadiah yang paling berharga.”

Sedang dia bercakap, anda mula nampak pertukaran dalam perlakuan. Kesemuanya kagum dengan kebolehan dia untuk bersemuka dengan isu yang dibentangkan, dan untuk mempunyai satu bahagiannya sendiri dalam membuat masalah. Bila ianya menghabiskan ayat terakhir nya tentang masa dan kebebasan sebagai sebuah hadiah, salah seorang daripada eksekutif kanan, berbangsa Sweden, bersuara, “Itu sememangnya sungguh sedap didengar.”

Ahli kumpulan nya yang lain mula melihat rakan yang lain.

*Analisis: Ini adalah detik yang bermakna. Bila satu pihak menyedari ianya sebahagian dari pertuduhan, kita menyaksikan permulaan sebuah pertukaran peranan. Seorang ahli dari pihak AS/Eropah sebenarnya menegaskan yang peranan yang dimainkan di pihak Caribbean, yang akan beraksi sebagai mangkin kepada yang lain didalam kumpulan untuk menyedari akan peranan itu. Perkembangan ini adalah sebahagiannya boleh diramal. Untuk beberapa alasan tentang asas kecenderunganimbangan sendiri, jika sebuah pihak memilih pertuduhan tersebut, satu pihak lagi akan lari dari kedudukan asalnya. Keseluruhan kumpulan tidak perlu bertukar. Kesedaran tentang kehadiran peranan diantara mereka adalah lebih penting daripada kesatuan.*

Kemudiannya, seorang dari fasilitator merangka keupayaan Alonzo untuk mengetengahkan isu teras. Fasilitator itu kemudiannya membuat pertukaran peranan, menanyakan kepada orang berbangsa Sweden apa yang dia perlu lakukan dengan lebih masa. Dia menjawab:

“Saya akan mengambil masa, pergi ke laut, memikir kembali tentang projek saya dengan tenang, dan mencari pendekatan kreatif kepadanya... mungkin dengan muzik.”

Dia berkata dengan gelak kecil:

“Kebanyakan masa saya, berada dibawak tekanan dari luar, sentiasa dikejar oleh tarikh akhir, yang saya tidak pernah ada masa untuk benar benar berfikir tentang perkara kreatif baru yang ada didalam benak saya.”

Kebanyakan eksekutif kini bersependapat, walaupun sesetengah masih tidak setuju. Seorang berkata:

“Ya, ingat masa bila Horst [seorang lagi eksekutif] patah kaki, dan dia kembali setelah dua minggu di hospital?” [Semuanya tertawa.] Dia menjadi seorang yang lebih baik jua!” [Semuanya semakin tertawa].

Seorang pengarah sumber manusia, yang telah mendengar dengan diam perbualan tersebut berkata:

“Sebenarnya, jika kita mempunyai lebih masa, kita mungkin lebih cekap, tidak kurang. Itulah apa yang saya dengar kita perkatakan.”

Sub kumpulan AS/Eropah kini melangkah ke perbincangan yang hidup tentang bagaimana untuk menggunakan masa, bagaimana untuk berurusan dengan tekanan masa, dan bagaimana untuk mencari struktur yang membuat lebih ruang untuk kreativiti. Mereka seperti telah melupakan tentang orang Caribbean disebelah sana, yang melihat perbualan tersebut dengan muka berseluruh. Subkumpulan AS/Eropah membuat keputusan untuk menampah topic untuk seksyen hari berikutnya tentang tekanan masa, kreativiti, kecekapan, dan bagaimana untuk mendapatkan keseimbangan. Ketua subkumpulan AS/Eropah mencadangkan supaya beberapa ahli kumpulan Caribbean untuk menyertai mereka untuk mesyuarat tersebut, dimana mereka mungkin membantu dalam proses tersebut. Orang Caribbean tersenyum bangga.

*Analisis: Isu masa dan bagaimana untuk menggunakannya kini dilihat sebagai isu global yang hadir pada dua dua pihak. Pada masa ini, ahli subkumpulan AS/Eropah memberitahu yang interaksi tersebut telah memberi mereka pengajaran. Tekanan masa dan impulse untuk melarikan diri tidak lagi kelihatan sebagai isu yang hadir hanya untuk pihak Caribbean. Malah, ianya merupakan isu yang hadir dimana sahaja. Pihak kumpulan Caribbean memulakan kitaran dengan menerima beberapa aspek pendekatan tersebut. Penerimaan ini sahaja mempunyai kesan yang kuat, dan boleh dikura sebagai sesuatu yang bertanggungjawab terhadap perubahan diantara sub kumpulan AS/Eropah.*

*Proses-proses ini adalah terimbang sendiri. Pihak sebaliknya mesti mempunyai pendekatan tersendiri. Kini kita mesti membantu pihak berlawanan dalam melangkah melewati batasnya.*

Fasilitator itu kini bertanya pihak berlawanan untuk memahami pendekatan itu. Brigitte, dengan gesaan, membuat perakuan:

“Ya, ianya benar. Saya memandang rendah terhadap banyak orang, oleh kerana mereka kurang cekap dan bijak seperti saya, dan tidak melihat dimana kemungkinan nilai tambahan atau dimana keuntungan bertapak.”

Kelegaan yang besar kedengaran pada pihak Caribbean dan terdapat juga ketidaksetujuan didalam bilik tersebut.

*Analisis: Ianya betul terhadap pengalaman dalam kecemerlangan dan perasaan superior. Brigitte telah melangkah ke peranan hantu. Keangkuhan juga perlu di jelaskan, seperti juga kemalasan. Selepas proses penjelasan, malas kini dikira sebagai satu terma bagi pengalaman berbeza dalam masa yang hadir dan diperlukan dalam kedua dua kumpulan. Penyerlahan keangkuhan sepatutnya menjurus kearah pembentukan semula. Kelegaan pada pihak Caribbean tentang penerimaan keangkuhan bukanlah satu yang tidak disangka bagi pekerja dunia. Berbeza dengan kepercayaan boasa yang penerimaan akan menyebabkan kacau bilau, sebaliknya pula terjadi. Kesan peranan hantu sentiasa dirasai; kini ia mempunyai suara, dan kita tahu kita boleh memproseskannya.*

Fasilitator bertanya kepadanya tentang bagaimana ia mengetahuinya. Dia kelihatan seperti keliru pada mulanya dan kemudian dia berkata:

“Saya merasainya bila saya bercakap dengan orang.”

Saya menyuruhnya untuk mengambil masa untuk merasainya, dan untuk mengenali perasaan tersebut. Bila ianya berbuat demikian, senyuman tiba tiba terukir dimukanya, dan dia berkata, dengan terkejut:

“Ia nya sebenarnya rasa sungguh bagus. Ianya mempunyai perasaan seperti crème brulee, pencuci mulut kegemaran saya. Lembut dan manis, dan tangy.”

Bila ditanya untuk menerangkan selanjutnya, dia berkata.

“Saya mempunyai banyak pengalaman, membuat banyak projek pada banyak benua... Saya sangat berkebolehan dan terurus, dan sekarang saya faham kebanyakan masalah yang saya lalui. Saya bangga dan suka tentang pengetahuan saya.”

Dia kelihatan malu, dan bila ditanya tentang sifat malunya, dia menjawab, “Kamu tidak patut berasa suka tentang diri anda.” Terdapat satu pandangan pada wajah nya. Bilik menjadi senyap. Banyak orang tersentuh, dan tiba tiba ketua kumpulan Caribbean bersuara:

“Saya pernah mengalaminya, walaubagaimana hebat pengalaman anda, dan ianya sangat indah untuk melihat anda bercakap tentangnya dengan terbuka.”

Dia kelihatan terkejut bila lelaki Caribbean itu tidak mengkritiknya, malah mengaguminya. Dia bertanya jika ianya adalah ofensif untuk diperkatakan.



“Tidak”

Jawab Alonzo,

“Disebaliknya. Anda telah membenarkan saya untuk berasa bangga terhadap hasil kerja saya. Kita melalui banyak kepayahan, tetapi kita mampu mengatasinya [dan menyenaraikan beberapa] dan jika kita tidak memulakan dialog ini, kita tidak akan dapat mengecapi nikmatnya.”

Brigitte mengangguk tanda setuju, dan melihat kearahnya dengan kelegaan dan seronok. Dia berkata:

“Jika saya lebih tersentuh dengan pencapaian sebegini, saya mungkin akan lebih mengganggu dan lebih bercakap tentang bagaimana hendak melakukan sesuatu.”

Tiba-tiba seseorang mula bertepuk tangan. Terdapat ruang persekitaran yang sangat bagus didalam bilik tersebut. Semuanya berasa lega dengan pertukaran persekitaran tersebut. Kedua dua pihak bersetuju yang disana ada pertukaran mood, dan menghargai pembukaan perhubungan diantara mereka.

***Analisis:** Keangkuhan kini dilihat sebagai isu global. Keangkuhan ialah ekspresi yang cacat tentang jati diri dan penghargaan diri. Bila ianya hadir, ia membuka jalan kearah kebanggaan, kewibawaan dan kekananan. Kedua dua pihak bangun untuk penyambungan ini, dan untuk mengenali dirimereka melalui proses ini.*

## **Penyelesaian**

Seorang ahli eksekutif kini bertanya apa kesan praktikal ianya akan berlaku terhadap projek sebenar, dan apa kah langkah seterusnya.

***Analisis:** Kini maklumat yang tersembunyi didalam peranan hantu telah dijumpai, dan kumpulan telah mengalaminya didalam keadaan pemerintahan minda, pulangan ijmak realiti. Ketegangan asal yang ada kini dijelaskan dan diterangkan sebagai kunci untuk kolaborasi terkini, tenaga dari pelbagai kumpulan dan bakat, dan pembuatan sebuah hubungan yang saling mempercayai diantara dua kumpulan. Proses ini kini sepatutnya dibawa kehadapan untuk penyelesaian praktikal kepada masalah sebenar.*

Orang Caribbean bermula dengan berkata, mereka sebenarnya boleh berbuat lebih baik. Salah seorang daripada ahlinya mengaku bahawa sebahagian daripada kelambatan mungkin boleh dielak. Seorang pekerja pengetahuan berkata, dengan nada separa bergurau, yang mungkin mereka

sebenarnya “melawan”. Mereka kini berkata mereka mahu mencuba dengan lebih keras, kerana mereka mahu dan perlu akan kerja itu:

“Kami mahu mempelajari bagaimana untuk bekerja dengan lebih cekap dan kami faham yang loji ini akan memberi manfaat kepada semua. Kami mahu mempelajari bagaimana untuk melakukan ini dengan lebih baik, dan kami memandang ke hadapan untuk diberi latihan dalam bidang ini. Jika kita berkata-kata seperti ini diantara satu sama lain, kita akan bekerja 24 jam, ianya lebih menyeronokkan daripada pergi ke pantai!”

Dia kemudiannya menambah ayat terakhir dalam nada ajukan, merujuk kepada komen asalnya.

Kumpulan tersebut kemudiannya berkeputusan untuk menghabiskan masa hari berikutnya bekerja dalam sub kumpulan tentang apa yang boleh dilakukan untuk membaiki kecekapan, dan menjemput ahli kumpulan dari kumpulan lain untuk mengambil bahagian. Mereka membuat satu kumpulan bersama terdiri dari dua ahli dari setiap kumpulan untuk merekacipta strategi perancangan jangka panjang tentang isu rantai-pembekal, dan untuk menyelesaikan masalah peribadi. (Pada hari berikutnya, kumpulan ini menemui yang isu kemajmukan dan masalah rantai-pembekal adalah sebenarnya berkait rapat, dan mengembangkan jalan baru untuk berurusan dengan mereka.) Ketua projek itu kelihatan tercabar. Dia menegaskan kekananannya dengan menyatakan secara kuat:

“Ini merupakan satu sesi pembelajaran yang sangat bagus. Saya bersyukur oleh kerana kumpulan ini mampu menampilkan kepentingan kerja kumpulan dan perhubungan. Saya juga menyedari yang kamu, [melihat kearah Alonzo dan rakan-rakannya], merupakan yang pertama dalam memikul tanggungjawab atas apa yang tidak menjadi, yang pertama telah memberi sokongan pada kewibawaan saya, dan pertama untuk menyatukan kita semua.”

Alonzo pun mengangguk dan terukir senyuman manis dimukanya bila dia berkata dengan bangga, “Saya pun menyedari akan ini, juga.” Ketua kumpulan itu kemudiannya berkata, “Saya tahu ini akan menjadi satu cabang yang bagus, dan kini kita tahu kita mampu menyiapkannya dalam masa yang diberikan!”

Terdapat rasa lega yang amat, perasaan baru terhadap keakraban didalam kumpulan, dan suasana penuh harapan.

***Analisis:** Ianya kini kerja seorang fasilitator untuk merangka proses yang telah dilalui oleh kumpulan itu dengan mengingati semua tentang apa yang telah dicapai dan apa langkah seterusnya untuk diambil, dan dengan membawa kedepan soalan tentang bagaimana proses ini memberi nilai*

*terhadap keseluruhan projek. Dalam sesi pembangunan strategi tradisional, banyak konflik atas taburan kuasa, politik dalaman, isu kemajmukan, dsb., selalunya muncul sebagai perdebatan hangat tentang strategi terbaik dan penggunaan terbaik. Oleh kerana proses yang ada selalunya jarang menjelaskan atau menyelesaikannya, perbincangan ini selalunya akan berkisar kembali atau menghasilkan keputusan yang pasif. Sebaliknya, jika isu sebegini ditunjukkan dan berjaya diselesaikan, banyak kumpulan yang lega yang mereka telah memasuki ruang persekitaran yang sihat dan mengabaikan dari membawa penyelesaian ke peringkat yang praktikal. Disini, adalah tanggungjawab fasilitator untuk membawa kumpulan itu kembali ke tugas praktikal dengan mengira semua langkah dan membiakan jadual waktu untuk menjalankan perubahan yang telah dipersetujui oleh kumpulan tersebut. Ini perlu berlaku dalam konteks proses kumpulan, untuk menunjukkan pengurusan praktikal, kriteria nilai pemegang saham, dan strategi tambahan nilai tidak dipisahkan dari isu kerja kumpulan, dan mereka sebenarnya saling membantu. Dalam dunia ini, kumpulan korporat kadang-kadang disalahtuduh kerana terlalu materialistik. Walaubagaimanapun, banyak kebudayaan dan penggunaan keperluan untuk memahami penyelesaian konflik, proses kumpulan, pembinaan komuniti dan malah spiritual diantara konteks membuat penyelesaian praktikal yang lebih baik. Dan Hopi berkata, "Adakah perbualan kita ini membuahkan hasil?" Dapatkah kerja kita digunakan secara praktikal dan menambah nilai kepada realiti harian organisasi kita?*

## **Perangkaan dan Pembahagian Kerja**

Kita telah merangka proses untuk kumpulan ini sebegini:

Pihak syarikat percaya yang pihak Caribbean tidak mampu untuk mencapai tahap kelayakan kecekapan untuk penyiapan loji tersebut. Pihak Caribbean pula merasakan syarikat itu tidak mampu untuk memenuhi kelayakan kewibawaan yang diperlukan untuk kerjasama. Dalam proses ini, kita telah menyaksikan pengalaman dalam syarikat, yang lebih memihak kepada AS/Eropah, mempelajari yang memiliki kecekapan yang tinggi membenarkan dan mengajar ia dalam cara yang lebih berkait dan kerjasama. Pihak Caribbean mempelajari tentang keupayaan kewibawaan dalam kerja kumpulan dan peningkatan semangat kumpulan. Sorotan daripada visi perhubungan dan kerja kumpulan, ianya telah mengorak langkah pertama dalam setiap peringkat proses kumpulan. Pihak ini mempelajari yang ianya mampu menggunakan keupayaan dengan kesedaran untuk menjadi lebih cekap dalam menyelesaikan masalah kerja kumpulan. Proses ini menunjukkan yang pelbagai bakat tidak seharusnya sama, tapi boleh wujud serentak bersama sama.

Kami kemudiannya menyuruh semua untuk berpecah kepada kumpulan kecil dan berbincang bagaimana kesedaran ini boleh menyelesaikan masalah praktikal yang tinggal.

Kumpulan tersebut kemudiannya melaporkan selepas 45 minit dengan hasil dan perancangan berikut:

- Pembangunan bersama dalam kursus latihan dalam teknik pengurusan masa dan skill pengurusan untuk kumpulan, dengan fokus istimewa terhadap isu pelbagai dan usahasama.
- Strategi baru dalam langkah perancangan untuk menangani isu jangka panjang dan pendek rangkaian pembekal (tidak mampu untuk mendapatkan bahan atau perlu menunggu kedatangannya) dan pembuatan kumpulan gabungan istimewa terdiri dari ahli dari kedua kumpulan untuk masalah rangkaian pembekal, masalah peribadi, dan masalah hubungan industri, dengan fokus terperinci tentang isu kemajmukan dan usahasama dalam semua bidang.
- Penjadualan mesyuarat dengan pembekal utama, termasuklah kumpulan proses tentang masalah sedia ada dan bagaimana untuk menyelesaikannya.

### **Skrip akhir**

Peserta telah menyatakan yang mereka menyatakan bahawa mesyuarat ini adalah satu kejayaan, dan kemudiannya mereka memberitahu kami bahawa loji tersebut telah berjaya siap dalam tempohnya. Dua tahun kemudian, syarikat tersebut meraikan rekod pengeluaran pada bahagian Caribbean. Walaupun kita tidak sepatutnya menyatakan satu sebab ini sebagai sorotan daripada mesyuarat dan kejayaan luar, kami fikir ianya patut disebutkan sebagai sebahagian daripada cerita ini.

### **Kata kata Penutup**

Penerangan kes ini bermaksud untuk memberi anda idea tentang bagaimana paradigma ini boleh digunakan. Kecekapan mana mana kerja kumpulan yang digunakan, seperti yang diatas, bergantung kepada budaya bantuan berterusan. Penerangan ini meninggalkan banyak perincian dan tidak mengambilkira akan proses kesedaran para fasilitator. Ia juga tidak mengambilkira perincian tentang persediaan kerja dan penerangan berikutnya. Kedua dua kumpulan itu ditunjuk ajar secara online dari extranet kami selama dua bulan selepas pengunduran itu. Pada sesetengah masa, sesi online ini diikuti dengan perbualan telefon dengan satu atau dua mesyuarat peribadi, untuk mengukuhkan perubahan yang berlaku. Dalam respon kepada permintaan tiga orang perseorangan, kami telah memberi tunjuk ajar mereka pada tahun berikutnya, melepasi titik penyiapan loji

tersebut. Saya rujukkan anda ke mukasurat lain dalam laman ini atau ke perpustakaan untuk penerangan kes yang lebih terperinci.