

## يك دست صدا ندارد

موجودیت يك سازمان در گرو وجود افراڊي است كه براي تامين اهداف مشترك دور هم جمع مي‌شوند.



موجودیت يك سازمان در گرو وجود افراڊي است كه براي تامين اهداف مشترك دور هم جمع مي‌شوند. از آنجا كه افراد در سازمان‌ها مجبورند همواره به صورت گروهی كار كنند، بنابراین به مساله تشكيل گروه توجه زيادي شده است. امروزه براي موفقیت در محیط‌هاي كاري و در پاسخ به مسائل و مشكلاتي كه سازمان‌ها با آنها روبرو هستند، ضروري است تا دانش، مهارت، تجربه، تخصص و دیدگاه‌هاي تمامی كاركنان يك سازمان با هم تركيب شود. تنها با انجام اين كارهاست كه سازمان‌ها مي‌توانند اميدوار باشند كه مي‌توانند مشكلات خود را حل كنند، تصميمات مناسب بگيرند و در نهايت بيشتري خدمت را به مشتريان خود ارائه دهند.

در تعريف كار گروهی مي‌توان گفت همه افراد تقريبا داراي نقاط مشتركی هستند از جمله اين كه همه افراد داراي هدف مشترك هستند و مي‌دانند كه چه بايد بكنند، همه نيروهايشان را به كار مي‌گيرند، همديگر را حمايت مي‌كنند، همگي در موفقیت و شكست گروه با هم سهيم مي‌باشند و به طرف جلو حرکت مي‌كنند در ضمن اين كه هيچ يك از اعضاي تيم احساس بيگانگی نمي‌كند، در داخل تيم ايجاد ناسازگاري نمي‌كند، براي خواسته‌هاي خود حق تقدم قائل نمي‌شود و ديگران را به خاطر شكست سرزنش نمي‌كند. از جمله مهم‌ترين مزايای و سودمندی‌هاي كارگروه مي‌توان استفاده كامل از نيروي كار، ايجاد فرهنگ كار گروهی، توسعه مهارت‌هاي جديد، پرورش نيروي انساني بانگيزه، کاهش هزینه‌ها و مسوولیت‌پذيري بالا توسط اعضاي گروه را نام برد. در حال حاضر اگر فردي متخصص در امر مدیریت وارد شركتي شود به راحتی مي‌تواند آن بخش‌هايي از شركت يا سازمان كه كارگروهی مي‌كنند را نسبت به بقيه بخش‌ها يا گروهی از كارمندان را كه كار تيمي نمي‌كنند، از يكديگر تشخيص دهد. در سازمان‌هايي كه افراد آن به صورت گروهی كار مي‌كنند، معمولا تعامل و روابط مثبتی بين افراد وجود دارد كه نشان‌دهنده رضایت و خشنودي است ضمن اين كه لبخند بر چهره داشتن از نشانه‌هاي مثبت كار گروهی موفق است.

### ویژگی‌هاي گروه‌هاي كاري موفق

تمامي گروه‌هاي كاري موفق به طور مشترك داراي خصوصيات و ویژگی‌هايي هستند كه باعث تمايز آنها از گروه‌هاي ناموفق مي‌شود. اين خصوصيات و ویژگی‌ها عبارتند از:

- تمامی اعضا براي رسيدن به اهدافي كه همگي شناخت دقيقی از آنها دارند، با يكديگر كار مي‌كنند.
- اعضاي گروه با هم راحت هستند و روابط ميان اعضاي تيم نسبتا عاري از تنش مي‌باشد.
- روحیه جمعی بسیار بالاست و اعضاي گروه براي انجام وظايف و مسوولیت‌هاي خود اشتياق و علاقه زيادي نشان مي‌دهند.
- اعضا براي دستيابي به سطوح عملکرد بالاتر، يكديگر را مورد تشويق قرار مي‌دهند.
- ارتباط ميان اعضا صميمانه است و آنان براي بيان ایده‌ها، عقايد و نقطه‌نظرات خود احساس راحتی و آزادي مي‌كنند.
- تمامی اعضا جو حمايتي براي ترغيب خلاقیت ديگران به وجود مي‌آورند.
- تمامی اعضاي گروه از انتقادات سازنده نسبت به يكديگر حمايت مي‌شوند.
- اعضا به جاي رقابت با يكديگر، همكاري مي‌كنند و در اين راه اشتياق زيادي از خود نشان مي‌دهند.
- اعضا بازخوردهاي عملکرد خود را به سرعت قبول مي‌كنند.
- اعضا از مسير اصلي خود كه بينش اصلي تيم است، منحرف نمي‌شوند.

### آفات كار گروهی

برخی از مهم‌ترين آفات كار گروهی شامل بي‌اعتمادی اعضاي تيم، عدم تعهد، عدم مسوولیت‌پذيري و عدم توجه به اهداف گروه است. بي‌اعتمادی یکی از مهم‌ترين موانع كار گروهی است. اعتماد، نقطه ثقل تمام تيم‌هاي كارا و يكپارچه است و كار جمعی بدون اعتماد، شعاري بيش نيست. اعضاي گروه‌هاي بي‌اعتماد ضعف‌ها و لغزش‌هاي خود را از يكديگر پنهان مي‌كنند، از ياري دادن به يكديگر اكراه دارند و معمولا نسبت به موفقیت ديگران حسد مي‌ورزند و براي پرهيز از گردهمايي و جلسه‌هاي كاري بهانه مي‌تراشند. عدم تعهد: لازمه تعهد اعضاي گروه، دخالت دادن آنان در فرآيند تصميم‌گيري است. فضای تصميم‌گيري در گروه بايد به نحوي باشد كه همه اعضا به راحتی نظر مخالف خود را بيان كنند. در واقع اعضاي گروه با برداشتن گام‌هايي براي مشاركت بيشتري اعضا در تصميم‌گيري و بيان راي و نظرشان و پرهيز از برخوردهاي سياسي‌گونه، تعهد اعضا را تقويت مي‌كنند. عدم مسوولیت‌پذيري: در گروه‌هاي كاري، اعضايي كه تعهدي در خود نسبت به گروه و فعاليت‌هاي آن احساس نمي‌كنند، مسوولیت فعاليت‌ها را نيز برعهده نمي‌گيرند. در اين ميان نيز برخی از اعضا بويژه آن‌هايي كه باهم صميمي‌ترند گاه در مسوولیت‌خواستن از يكديگر طفره مي‌روند چراكه واهمه دارند اين امر بر روابط دوستانه آنها تاثير منفي بگذارد. بي‌توجهی به اهداف گروه: شايد بتوان گفت بدترين آفتي كه اعضاي يك گروه به آن دچار مي‌شوند، توجه هريك از اعضا به اهدافي

غیر از اهداف گروه است. در اینجا افراد حفظ مقام، جایگاه و منافع خود را بر منافع و اهداف تیم ترجیح می‌دهند.

راهکارهای عملی تقویت روحیه گروه‌پذیری

بستر فرهنگی لازم را برای کارگروه فراهم کنید: برای ایجاد بستر مناسب جهت ترویج مشارکت صحیح و منطقی بایستی پیشفرض‌های نادرست در مورد مشارکت از بین برود.

زمینه پیوستن فرد را به گروه تقویت کنید: یکی از راه‌های تقویت مشارکت این است که زمینه‌های پیوستن فرد در گروه فراهم شود، چرا که معمولا افراد با توجهات و دلایل مختلفی به گروه روی می‌آورند که مزایای اقتصادی و مالی، ارضای نیازهای اجتماعی و کسب تشخیص فردی از آن جمله می‌باشد.

گروه‌های کاری کارساز به وجود آورید: از طریق تشکیل گروه‌های کاری کارساز می‌توان بذر مشارکت را در سازمان کاشت و بارور نمود، یعنی با تشکیل این گروه‌ها پس از مدتی کل سازمان همبسته و هماهنگ می‌شوند.

مشورت را به عنوان یک ارزش تلقی کنید: مشورت‌کردن زمینه لازم برای کار گروهی را فراهم می‌کند. وقتی در کارها و تصمیم‌گیری‌های مختلف با افراد مختلف مشورت شود این امر به صورت یک عادت پسندیده درمی‌آید.

بسترهای لازم روحیه جمعی را فراهم کنید: انجام هر کاری نیازمند فراهم‌کردن مقدماتی است و به اصطلاح بایستی بستر آن فراهم شود. مشارکت نیز از این قاعده مستثنی نیست و بایستی برای درونی شدن با زمینه مناسبی شروع شود.

برای کار گروهی پاداش در نظر بگیرید: برای تقویت روحیه گروه‌پذیری بهتر است از پاداش‌ها (اعم از درونی و بیرونی) استفاده کنیم. پاداش‌های درونی شامل آزادی عمل بیشتر و کار دلخواه‌تر و پاداش‌های بیرونی شامل پاداش‌های نقدی و فیزیکی است.

معصومه اسدی / جام‌جم