

که برای دیگران مطرح نخواهد بود، برطرف می‌گردد. در هر حال باید هدف این باشد که با بکار بردن برخی تمهیدات هر فرد سازمان بتواند از مشارکت در گروهها برخوردار گردد. انتظارات باید این باشد که همه افراد، فعالیت‌های گروهی را تایید کرده و در به موفقیت رساندن پروژه‌های گروهی نقش داشته باشند.

در زیر ۱۰ مورد از دلالتی که افراد از پیوستن به گروهها خودداری می‌کنند و چگونگی حل این مسائل توسط رهبران بررسی شده است.

۱ - تمهیدات بیرونی

امکان دارد کارکنان، بیرون از محل کار تعهدات شخصی داشته باشند که نمی‌تواند تجدید برنامه‌ریزی شده و یا به دیگری واگذار گردد. این تعهدات شامل وظایف مراقبت از فرزند، یک عضو مریض خانواده که به توجه نیاز دارد، همسری که فعالیت‌های فوق برنامه همسرش را نتواند بپذیرد، شغل دوم، فعالیت‌های داوطلبانه، بیماری مزمن شخصی، شرکت در کلاس و... می‌شود و برای چنین اشخاصی، با اجبارهایی خارج از محل کار، ممکن است رهبر کار زیادی نتواند انجام دهد.

از جهت دیگر رهبران باید متوجه باشند که این اشخاص ممکن است دلسرد شده و احساس کنند، به این دلیل که امکان مشارکت برای آنها فراهم نیست، کنار گذاشته شده‌اند. شاید امکان‌پذیر باشد جلسات گروه طوری برنامه‌ریزی شود که بتواند با اوقات آن شخص مطابقت پیدا کند، به شرطی که این کار باعث جدایی دیگر اعضا از گروه نشود. چنین شخصی حتی می‌تواند یک «عضو موقت» گروه باشد. به این معنی که وی در جلسات با فاصله بیشتر شرکت نماید، مثلاً یک جلسه در میان یا فقط جلساتی که روزهای بخصوصی برگزار می‌شود. البته این بهترین راه‌حل ممکن نیست ولی فایده‌اش از عدم شرکت در فعالیت‌های گروهی بیشتر است. همچنین می‌توان با دقت با گروه و شخص کار شود تا به برنامه‌ای که برای هر دو طرف قابل تحمل باشد، دست یافت.

۲ - ترس یا واهمه

افراد ممکن است از کار به شکل گروهی به دلالت مختلف واهمه یا ترس داشته باشند. اشخاص ممکن است عملاً کم‌سواد باشند و نخواهند ایرادات و اصلاحات لازم برای سواد

در هر سازمانی افرادی هستند که از فرصت مشارکت در گروه استقبال می‌کنند، باید این افراد را به دلالت مختلف، از جمله دلالت زیر، برای شرکت در گروه برگزید:

● آنها می‌خواهند در تصمیم‌گیریهایی که در کارشان موثر است شرکت داشته باشند. زیرا مایلند روی سرنوشت شغلی خود کنترل داشته باشند.

● آنها معتقدند دخالت در فعالیت‌های گروهی، توانایی آنها را در ارتقا و یا احراز فرصت‌های شغلی دلخواهشان زیاد می‌کند.

● آنها اعتقاد دارند که گروهها به عنوان یک جمع دارای اطلاعاتی هستند که بطور معمول افراد هم‌سطحشان در اختیار ندارند.

● آنها از احساس به اتمام رساندن یک کار شاد می‌شوند و فکر می‌کنند گروه امکان‌ات بیشتری برای به پایان رساندن کارها دارد.

● آنها خواستار استفاده از جلسات گروه برای حل موضوعات متفرقه‌ای که به تصورشان آزردهنده است، مانند تنظیم برنامه روزانه شخصی هستند.

● آنها باطناً نسبت به آینده سازمان نگران بوده و نسبت به بهتر کردن آن احساس وظیفه می‌کنند.

● آنها از تقدیرات و پاداشهایی که پیش‌بینی می‌کنند گروهها از آن برخوردار خواهند بود، لذت می‌برند.

● به نظر ایشان محیط گروه جای مناسبی جهت ارائه فعالیت‌های موثر جمعی است.

همانطور که مدیران در همه سطوح با افرادی که علاقمند به مشارکت در فعالیت‌های گروهی هستند مواجه خواهند شد. با افرادی نیز روبرو می‌شوند که تحت هیچ شرایطی حاضر به مشارکت نیستند. این افراد بی‌اعتقاد می‌توانند تا حدود زیادی سبب نگرانی و دلواپسی مدیران گردند، به ویژه مدیرانی که نقششان به عنوان «رهبر» بر اساس فرهنگ گروهی شناخته شده است. لازم است این رهبران بفهمند چه مسأله‌ای مانع از شرکت این افراد در گروه می‌شود.

گاهی رهبران تصورات لحظه‌ای و منفی خود را در مورد عدم شرکت افراد در گروه، بزرگ کرده و عمومیت می‌دهند، بطوری که باعث می‌شود از توانایی خویش جهت جلب آنها به فعالیت در گروه استفاده نمایند. بسیار مهم است که رهبران بعضی از دلالت امتناع افراد برای شرکت در گروه را بررسی کنند، زیرا مواردی از آنها به وسیله دادن ارفاق یا توافق روی شرایطی

چگونه افراد

بی‌اعتقاد را

به مشارکت

در کار گروهی

جلب کنیم؟

مجله QUALITY PROGRESS MARCH 1996

ترجمه به اسحاق‌الدین مرادان‌کاشانی

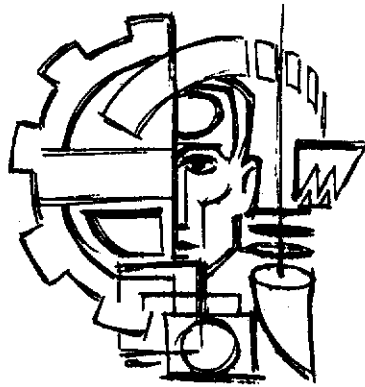
- فعالیت‌های گروهی نباید به رهبران کار اضافه دیده شود، بلکه باید یک بخش از کار هر کسی تلقی گردد.
- سرورکار داشتن با کارکنانی که به انگیزه‌های مدیریت بی‌اعتقادان مشکل است.
- سرورکاران گروه، حتی برای بدین‌های که کار نیز برتری می‌باشند.

خواندن و نوشتنشان آشکار شود. چنین کارکنانی که سوادشان ناکافی است نباید در موقعیت‌هایی قرار گیرند که دست‌پاچه شوند. رهبران باید تاکید کنند که سطح سواد این افراد نباید مورد نظر باشد. خلاقیت و ابتکار احتیاجی به خواندن و نوشتن ماهرانه ندارد (هرچند اینها ارزشهای واضحی هستند). به همین اندازه مهم است که کم‌سوادها بفهمند که چیزهایی بیشتر از صورت جلسه برداشتن و یا خواندن فهرست فعالیت‌ها برای گروه، جهت ارائه دارند. لازم است رهبران تاکید کنند که مهارت، استعداد و تجربه و ارزشهای آنها مهم است.

● کارکنان ممکن است بنظرشان صحبت کردن در جلو عده‌ای اگر نه غیر ممکن ولی مشکل بیاید و بترسند از اینکه از آنها خواسته شود عیناً این کار را بکنند. افرادی که خجالتی یا درون‌گرا هستند، برای احتراز از جلب توجه دیگران تمایل دارند تصور شود که آنها چیزی نیستند. گاهی هنگامی که آنها را صدا می‌زنند که وسط صحنه صحبت کنند خشکشان می‌زند. باید رهبران متوجه باشند که قراردادن این اشخاص زیر نور سفید وسط صحنه ممکن است بنظر تعارف و تمجید بیاید ولی عکس‌العمل آنها ممکن است شدیداً منفی باشد. درعوض به افراد خجالتی باید اجازه داده شود به سبک و سیاق و سرعت دلخواه خودشان توجه را به سمت خود جلب کنند به نحوی که آنها کم‌کم در صحبت و ارائه مطلب احساس راحتی بکنند. نکته مهمی که تاکید می‌شود این است که گروهها تقریباً همیشه اعضا خود را بیش از حد محافظت می‌کنند زیرا یک ساختار قوی و حمایت‌کننده در فعالیت‌های گروهی وجود دارد.

● افرادی ممکن است اعتماد به نفس خویش را از دست داده باشند و احساس کنند که ایده و نظراتشان مهم نیست و باعث خنده و مسخره دیگران خواهد بود. به افرادی که دچار کمبود اعتماد به نفس هستند باید فهمانده شود که شرکت آنها در فعالیت‌های گروهی به‌اندازه شرکت هرکس دیگر اهمیت دارد. لذا لازم است رهبران سعی نمایند این افراد حس کنند نه تنها مهم هستند بلکه مورد احتیاجند.

از آنجا که غالباً رهبران از عوامل بسیار زیادی که احساس خودکم‌بینی اعضا را ایجاد کرده است بی‌اطلاعند، لازم است به آنها کمک نمایند تا محیط آرام جدیدی را با همکاریانشان بیابند. برای این اشخاص لازم است که خودشان را در نقش



- **آموختن آنچه نباید انجام شود در واقع شکست نیست، بلکه یک آموزش است.**
- **مشارکت در کار گروه، هم یک امتیاز است و هم نوعی تعهد.**

متفاوتی بنگرند و با آرامش عکس‌العمل نشان دهند تا مورد تقدیر قرار گیرند. مسلماً برای اعضای که دچار کمبود اعتماد به نفس هستند وقت لازم است تا بتوانند احساسی مثل شرکت‌کنندگان ارزشمند پیدا کنند.

● ممکن است افرادی مسامحه‌کار بوده و درصدد باشند تا رفتاری براساس «ببینم چه می‌شود» را به‌عنوان بهانه علیه مشارکت در گروه بیابند. رهبران باید به این افراد کمک کنند تا خسارت حاصل از امروز و فردا کردنشان را که گریبانگیر گروه می‌شود، بفهمند. هرچه زودتر آنها درگیر فعالیت شده و گروه نیز ازحاصل کار ارائه شده ایشان بهره بگیرد، آنها زودتر با این نقش جدید خو خواهند گرفت.

۳ - بار کاری سخت و زیاد

افرادی ممکن است معتقد باشند که مقدار بار کاریشان بیش از حد زیاد است و دیگر وقت یا توانی برای کار دیگر ندارند. وقتی این افراد می‌بینند دیگران همین کار را انجام می‌دهند و در گروهها نیز مشغولند، یقیناً موضع خود را چنین توجیه می‌کنند و این تصور را جا می‌اندازند که دیگران اگر وقت اضافی برای بودن در گروهها دارند، حتماً کارشان را به حد کفایت انجام نمی‌دهند. حتی ممکن است معتقد باشند که دیگران در گروهها مشغول می‌شوند که بهانه‌ای برای از زیرکار در رفتن داشته باشند. آنها خودشان را متقاعد می‌کنند که همین حالا هم کار بیشتری از بقیه هم‌فشارانشان برای انجام دادن دارند که

درواقع نظر منفی‌شان را نسبت به فعالیت گروهی مجدداً تایید می‌کند.

وقتی اشخاصی معتقدند که بار کاریشان همین حالا هم تمام اوقاتشان را پر می‌کند، مشکل می‌شود به آنها قبولاند فعالیت آنها با موقعیت مشابه، همان کمیت و کیفیت فعالیت دیگران را دارد. تا وقتی آنها معتقدند کوشا و ساعی بوده و کارشان را دقیقاً همانگونه که باید انجام دهند پیش می‌برند، پیشنهاد اینکه بعضی از فعالیتها می‌تواند مینابر زده شود، به‌نحوی که بجای کار بیشتر آن فعالیت هوشمندانه‌تر انجام یابد، مشکل به‌نظر می‌رسد.

درعوض رهبران باید این افراد را متوجه سازند که تلاشهای گروهی می‌تواند کار آنها را مولدتر و درعین حال سبک‌تر سازد. شاید بسیار مفید باشد که ایده‌هایی برای بهبود کارشان ارائه دهند که در آن صورت می‌توان پیشنهادهایشان را درموقع مقتضی عملی کرد. بدین طریق اعضا در فعالیت‌های گروهی شرکت می‌کنند بدون اینکه در ابتدا وقت زیادی برای شرکت در جلسات صرف کنند. وقتی اعضا درمی‌یابند که چگونه گروه می‌تواند برای کارشان مفید باشد، بسیار مشتاق‌تر خواهند بود که کاملاً در آن مشارکت نمایند.

نکته بسیار مهمی که باید تاکید کرد این است که فعالیت‌های گروه نباید به‌عنوان کار اضافه دیده شود، بلکه باید یک بخش از کار هرکس تلقی گردد. شنیدن جنبه‌های متفاوت از اهمیت مشارکت در گروه می‌تواند گاهی افراد را متوجه این امر سازد که فعالیت‌های گروه واقعاً بیشتر از آنکه موقعیت‌شان را به‌خطر بیاندازد به آنها کمک می‌نماید.

۴ - افرادی که بازیکن تیم نیستند

بعضی از کارکنان ممکن است واقعاً بازیکن تیم نباشند. آنها ممکن است از کار فردی لذت ببرند و روند انجام کارگروهی را کند و پر دردرس ببینند. آنها زمانی که موقعیتی دست می‌دهد می‌خواهند فوراً کاری انجام دهند و نمی‌توانند این کار را به یک روند فکری تحلیلی وابسته کنند. این اعضا از اینکه کارها هیچ‌وقت تحرک لازم موردنظر آنها را ندارد ناراحت هستند. آنها در محیط کارگاهی شدیداً دل‌سرد و مضطرب می‌شوند، زیرا صبر و بردباری لازم برای گوش دادن، توجه جهت درک کردن، همفکری و اصلاح نظراتشان را ندارند. به همین دلیل آنها

عمداً نظریات و تجربیات دیگر اعضا گروه را نادیده می‌گیرند. این امر ممکن است به‌عنوان خودبینی و تکبر برداشت شود ولی در واقع این یک رفتار مبتنی بر اصرار بر خطا و پیش رفتن بر اساس آن می‌باشد.

کارکنانی که اساساً بازیکن تیم نیستند، نیز می‌تواند به گروه خدمت کنند:

● آنها می‌توانند به‌عنوان متخصص و یا کارشناس اجرایی برای گروه خدمت کنند، گروه می‌تواند از دستاوردهای آنها تا وقتی نقش مشاوره‌ای برایشان خوشایند باشد، استفاده ببرد.

● آنها ممکن است مشغول گروه‌های اختصاصی بشوند. این گروه‌ها، گردهمانی‌های کوتاه‌مدت‌تر و نوعاً جلساتی با فواصل بیشتر و زمان کمتری دارند.

● آنها می‌توانند در گروه پروژه‌ها شرکت کنند. این «تک‌روها» برای گروه‌های پروژه‌ای مناسب‌ترند تا کارهای تحلیلی. زیرا آنها برای اجرای کار خاصی و دیدن نتیجه آن بهتر می‌توانند رابطه برقرار کنند. این نوع افراد از لذت آنی که پیامد دیدن نتیجه فوری است مشغوف می‌شوند. به همین جهت آنها در کارهای تحلیلی که ممکن است هفته‌ها و حتی ماهها طول بکشد، ضعیف هستند.

۵ - بی‌اعتمادی به مدیریت

کارکنان ممکن است به انگیزه‌های مدیریت بی‌اعتماد باشند. آنها شاید معتقدند که گروه‌ها واقماً هیچ قدرت تصمیم‌گیری ندارند، و مدیریت قبلاً تصمیمها را گرفته و گروه صرفاً وسیله‌ای سیاسی جهت کسب پشتیبانی برای این تصمیم‌هاست و اینکه مدیریت عکس‌العمل عمومی را روی پیشنهادات گروه امتحان می‌کند. بی‌اعتمادی کارکنان حتی ممکن است سبب این اعتقاد گردد که مدیریت گروه‌ها را جهت کسب اطلاعاتی درباره آنچه در محیط کار می‌گذرد بکار می‌گیرد، یعنی یک کار پوششی جهت نظارت داشتن روی توده کارکنان.

سروکار داشتن با کارکنانی که به انگیزه‌های مدیریت بی‌اعتمادند، مشکل است زیرا به آنها باورانده شده که شغل و منصب مدیران به همین دلیل پایدریزی شده است. به دلیل تصور این افراد از مدیریت، حتی نسبت به اینکه چرا با آنها تماس گرفته می‌شود شک می‌کنند و از شرکت در محیط «مخاطره‌آمیز» گروه خودداری می‌نمایند. رهبران باید به کارکنان بی‌اعتماد کمک

نمایند تا بفهمند که بین گروه، مدیریت و کمیته عمومی سازمان روابط باز و صادقانه‌ای وجود دارد، زیرا ارتباطات در موفقیت‌های اجرایی هر دو (گروه و سازمان) نقش اساسی دارد. تا زمانی که گروه در شرایط لازم محرم اسرار باشد آنها نیز نسبت به در میان گذاشتن اطلاعات به‌عنوان یک بخش حیاتی استراتژیک گروه توجه می‌کنند.

شرکت دادن کارکنان بی‌اعتماد در جلسه گروه جهت دیدن چگونگی کارکرد اولیه گروه می‌تواند در صورتی که مخالف مقررات گروه نباشد، سودمند واقع گردد. اعضای گروه نیز می‌توانند با این افراد صحبت کنند و نظرات و عقایدشان را درباره اجرا و استقلال داخلی بیان کنند (این اعضا باید با دقت انتخاب شوند، بطوری که شک و تردید بیشتری بوجود نیاید). وقتی کارکنان بی‌اعتماد می‌بینند که اعضای گروه به کار گروه اعتماد دارند، بطوری که تصمیماتشان بر مبنای ارزشها و اهداف مشترک فی‌مابین است، و اینکه افراد گروه اختیار فرآیند فعالیتها را در دست دارند، بسیار کم‌احتمال دارد که شک کنند. شوروشوق گروه حتی برای بدبین‌های کهنه‌کار نیز مسری می‌باشد.

۶ - ترس از قصور

بعضی از افراد یک ترس ذاتی از درماندن دارند و از اینکه انتظارات فراتر از توان آنها باشد، می‌ترسند و معتقدند وقتی که زمان اجرای کارهای مقرر فرا می‌رسد آنها تنها خواهندماند. می‌ترسند از اینکه نتوانند کارها را تکمیل نموده یا بحد کافی تکمیل کنند. ترس آنها از این است که اگر پروژه‌های گروه ناموفق باشد آنها شخصاً مورد مواخذه قرار گرفته و مقصر شناخته می‌شوند.

اگر فردی چنین ترسی را ابراز کرد رهبران باید عواملی که افکار و متعاقب آن رفتار کارکنان را به این جهت سوق داده است، شناسایی کنند. این اشخاص احتمالاً یک شکست حرفه‌ای یا شخصی خاص را تجربه کرده‌اند و احساسات مربوط به مجرمیت، باعث تحقیر خود آنها و یا دیگران شده است. برای این اشخاص ترس از درماندن گروه بطور وحشتناکی برای تصورشان نسبت به خود و عملکردشان واقعی و مخرب است. رهبران باید با تقویت این مساله که فعالیت‌های گروه فرصت‌هایی آموزنده و اصلاح‌کننده است، تقصیر و شکستها را کمتر و کوچکتر جلوه دهند. در هر کار تجربی،

شرکت‌کنندگان برای دفعه بعد آنچه را باید و آنچه را نباید انجام دهند، می‌آموزند. آموختن آنچه نباید انجام شود در واقع شکست نیست، بلکه یک آموزش است. هیچ کاری نکردن، تنها شکست واقعی است. حتی وقتی یک پروژه گروهی کاملاً موفقیت‌آمیز نیست، کوششها باید تقدیر شوند.

رهبران همچنین می‌بایست تاکید نمایند که کارکنان در تلاشهایشان تنها نخواهند بود، بلکه منابع و دستیار نیز در صورت لزوم در اختیار گروه گذاشته خواهدشد. رهبری باکفایت و حمایت از گروه می‌تواند تصور درماندن و شکست را به فعالیت جهت تحول تبدیل کند.

۷ - ترس از دست دادن شغل

بعضی از کارکنان، تلاشهای گروه جهت پائین آوردن هزینه‌ها، تحلیل فرآیندهای اصلی و تجدیدنظر در شرح وظایف را به‌منظور حذف کارکنان می‌دانند. تا وقتی تصور شود مهمترین هدف کار گروه حذف کارکنان است، مسلماً ترس از دست دادن شغلشان را دارند. این تصور در سازمانهای خصوصی که مشغول کوچکتر کردن خودشان به‌عنوان یک راه جهت کنترل هزینه هستند، حادثتر است. بنابراین چنین افرادی در گروه‌ها شرکت نمی‌کنند. زیرا آنها گروه‌ها را تهدیدی برای موجودیت شغلی خود می‌بینند.

رهبران غالباً با چنین کارکنانی روبرو می‌شوند. آنها باید چنین ترسهایی را از بین ببرند، در غیر این صورت این بدگمانی به دیگران نیز سرایت خواهد کرد و در محل کار اضطراب بوجود خواهدآورد. رهبران باید به چنین کارکنانی بگویند هرچند کارها باید در هم ادغام گردد و یا حذف و تغییر صورت گیرد، اما این عمل سبب تمدید استخدام کارکنان می‌گردد و نه حذف آنها.

رهبران همچنین باید این موضوع را تاکید نمایند که فعالیت گروهی تأثیرات مثبتی دارد. اگر موقعیت‌های شغلی فعلی حذف و در عملکردهای دیگر ادغام گردند، این فرصت به کارکنان داده می‌شود تا با افزایش مهارت خود بتوانند پاسخگوی کارهای جدید و تغییر یافته باشند. به کارکنانی که از این موضوع هراس دارند باید فهمانده شود که سازمان یک گرایش مسلم و بسی‌قیدو شرط جهت پشتیبانی از سهم ارزش افزوده آنها دارد. لازم است رهبران آنها را مطمئن سازند که آنها چه حالا و چه در آینده در سازمان جا دارند.

۸ - نگرش «برایم مهم نیست»

هرچند درصد کمی ولی همیشه معدود افرادی هستند که واقعاً نسبت به بهبود سازمان خود بی‌اعتنا هستند. آنها خواسته مسلمی نسبت به رشد، تعالی و ارتقای سازمان ندارند. انگیزه آنها برای استخدام صرفاً خودخواهی است زیرا آنها تنها چک پرداخت را می‌خواهند و یک فلسفه قویاً رشدیافته مبنی بر «چه چیزی گیر من می‌آید» دارند. آنها از انجام برنامه اختصاصی خود و از اینکه به آنها دقیقاً گفته شود چکار کنند و چگونه آنرا انجام دهند خوشنود هستند ولی فاقد هرگونه پیشنهاد شخصی بوده و تحت تاثیر کارهای انجام شده توسط دیگران در بخشهای مشابه نیز قرار نمی‌گیرند. نکته جالب اینجاست که ممکن است این اشخاص بی‌اعتنا بهترین مجری در کارشان باشند.

وقتی رهبران به این نتیجه می‌رسند که شخصی واقعاً به شرکت در گروه و یا هر نوع فعالیت سازمانی اعتنایی ندارد، گرایش به فاصله‌گرفتن از او را پیدا می‌کنند. بیشتر اوقات شخص بی‌اعتنا، اگر نتواند خود را با فرهنگ پایه‌ای کارگروهی وفق دهد، نهایتاً سازمان را بنا به میل خود ترک می‌کند. رهبران هرچند نسبت به کارکنان بی‌اعتنا همان وظیفه را دارند که به دیگر کارکنان شرکت، لیکن لازم است افراد بی‌اعتنا، به جریان فعالیت‌های گروهی کشیده شوند. زیرا این اشخاص ممکن است از جمله افراد منتقد باشند. این افراد منتقد معدود، گروه کوچکی از کارکنان هستند که به دلیل سبک کنترل مورد قبول و نیز خوش‌سخن بودنشان نسبت به مسائل مهم محیط کار، بسیار متنفذ می‌باشند. حیطة تاثیر آنها روی دیگران می‌تواند در طیفی از خیلی مثبت تا منفی خسارت‌آمیز متغیر باشد. آنها رهبران غیررسمی در محیط کار هستند و به دلیل اینکه شدیداً نمایان هستند باعث جلب پنهانی بعضی طرفداران می‌شوند. این امر اعتقاد مبنی بر شجاع و تزلزل‌ناپذیر بودنشان را تقویت می‌کند، ولی درواقع خلاف این امر حقیقت دارد.

کارکنان بی‌اعتنا وقتی عضو گروه می‌شوند به احتمال زیاد دیگران را نیز به این راه می‌کشاند. درمسارود زیادی لازم است رهبران مرتباً بحث‌هایی را به صورت انفرادی با این اشخاص پیش ببرند. احتمالاً آنها جلب توجه بیشتر رهبران را، تا جایی که این جلب توجه به موقعیت اجتماعیشان لطمه نزند، دوست دارند.

موردتوجه قرارگرفتن یکی از دلایلی است که باعث می‌شود اشخاص بی‌اعتنا گاهی در چهره افراد منتقد ظاهر شوند. به این ترتیب آنها وسیله‌ای جهت جلب توجه کشف کرده و یک پایه قدرت محدود ولی قدرتمند می‌یابند. رهبران باید سعی کنند این پایه قدرت را به سمت تلاشهای سودمند گروهی متمرکز سازند. هرچند کار ساده‌ای نیست ولی ارزش دنبال کردن را دارد. نکته جالبی که غالباً مشاهده می‌شود، این است که این رهبران غیررسمی فردی را می‌خواهند که به او اعتماد کنند. زیرا برای مواقعی که از حالت طبیعی خارج می‌شوند احتیاج به فردی که ایجاد اعتماد نماید، دارند.

کارکنان بی‌اعتنا چه از جمله افراد معدود منتقد باشند یا نباشند، لازم است رهبران با صبر و مهربانی آنها را به فرهنگ کارگروهی جلب نمایند. با این حال باید بدانند که این اشخاص خصلتاً و نوعاً بحث‌آفرین هستند. آنها برای هر موضوعی تقاضای بحث دارند و دلایل معتبر متعددی نیز ارائه خواهند داد که چرا نباید وقتشان را در جلسات گروهی تلف کنند و در یک چشم بهم زدن، رهبران به بحث و مقابله کشیده می‌شوند.

در مقابل رهبران باید با در دست داشتن مثال‌های مثبت از فعالیت‌های گروه، جهت بازگرداندن بحث به سمت مثبت به‌ویژه با تمرکز روی نتایج، آمادگی داشته باشند. ارائه بحث‌هایی که در آن افراد بی‌اعتنا موجب ایجاد تغییرات مثبت یا توسعه‌های چشمگیر بوده‌اند نیز می‌تواند موثر باشد. کارکنان بی‌اعتنا یک سود دائمی و ملموس از مشارکت در گروه، قبل از اینکه جزئی از فرایند بشوند، انتظار دارند. لذا رهبران باید بدانند که ورود آنها به گروه (اگر رخ دهد) همیشه انگیزه‌های خودخواهانه با خود خواهد داشت.

۹ - اختلافات، تعارضات، تضادها

برخوردها ممکن است از شرکت کارکنان در گروه‌ها جلوگیری نماید. برخوردهای سابق یا فعلی بین کارکنان با رهبران یا هم‌قطارانشان می‌تواند تاثیر زیادی بر رفتار آنها بگذارد. وقتی افراد خودخواهی‌شان سرکوب شده، معرفیتشان بی‌رونی گشته، نظراتشان زیر سوال رفته و یا احساس رنجش نموده‌اند، همکاری را جهت اطمینان یافتن از عدم تکرار مجدد آن می‌کنند.

تصادمات ممکن است زمانی که کارکنان در گروه‌ها خدمت می‌کنند نیز رخ دهد. یک عضو ممکن است بطور غیرمنتظره‌ای از تیم کناره‌گیری کند، تا از این کار به‌عنوان نوعی «تنبیه» مدیریت و یا گروه که برخورد او را بطور رضایت‌بخش حل نموده‌اند استفاده کند. ولی افرادی که از گروه جدا می‌شوند فقط خودشان را تنبیه می‌کنند زیرا با این کار آنها از تصمیم‌گیریهایی که نهایتاً روی کار خودشان اثر دارد، خود را کنار کشیده‌اند.

رهبران بایست برخوردها را در صورت امکان هرچه زودتر حل نمایند. قبل از هر چیز باید مشخص نمایند چرا یک عضو کناره‌گرفته و یا شرکت در گروه را رد کرده است. نتیجه ممکن است شامل احساسات منفی ناشی از:

- یک عمل مقرراتی که عضو آنرا غیرعادلانه پنداشته است.
- یک تغییر موقعیت کاری که عضو را از آرامش محیط شغلی‌اش دور نگاهداشته است.
- تغییر برنامه‌ای که سبب شده عضو علیرغم میل خود سبک زندگی خود را تغییر دهد.
- یک ارزیابی اجرایی نامساعد که عضو معتقد است با واقعیت انطباق ندارد.

● برخوردهای شخصی یا اختلاف عقاید بین اعضا.

● اعتقاد به اینکه سازمان فقط نسبت به کنار بیشتری که از عضو بکشد اعتنا دارد و به مسائل شخصی او کمتر اهمیت می‌دهد. (درعین حال که این اعتقاد مبین وفاداری و تعلق خاطر می‌باشد انتقاد و برخورد نیز هست).

وقتی که مساله روشن شد، رهبران باید به عضو بفهمانند که آنچه رخ داده دیگر نمی‌تواند مجدداً انجام شود و یا پس گرفته شود. این کار ساده‌ای نیست زیرا در هر ماجرای دو طرف وجود دارد و بی‌شک حسن نیت‌هایی مربوط به آنچه عضو انجام می‌دهد وجود دارد، هرچند فرد فوق نسبت به آنها چنین احساس شدیدی نداشته باشد. رهبران لازم است بدانند که:

- ادامه برخوردها هیچ حاصلی جز از هم‌گیختگی در محیط کار نخواهد داشت.
- افراد می‌بایست احترام متقابل، ملاحظه کاری و گذشت نسبت به یکدیگر نشان دهند و برای صلاح جمع با هم کار کنند.
- مشارکت در کار گروه هم یک امتیاز است و هم نوعی تعهد.

اگر تصادم در این مرحله حل نگردد، هر دو

طرف، درگیر، باید روبرو شوند تا بتوانند برخورد خود را حل نمایند. احتیاج به گفتن نیست که داوری ماهرانه و خوب لازم است. دشمنی و عداوت می‌بایست خنثی و احساس رفاقت جانشین گردد.

۱۰ - تجربیات بد

بعضی از کارکنان ممکن است در گذشته در گروه کار می‌کرده‌اند و از آن زمان تجربیات قطعی منفی دارند. برای مثال ممکن است آنها از طرف هم‌قطاری که خود عضو گروه نبوده مورد انتقاد قرار گرفته باشند. ممکن است به دلیل تصمیمات نامطلوبی که گروه گرفته و یا تغییر شرایطی که رخ داده زیر آتش قرار گرفته باشند. ممکن است چنین معتقد شده باشند که مدیریت یا گروه آنها را زمانی که شرایط نامساعد می‌شود، پشتیبانی و تأیید نمی‌کنند.

لازم است رهبران این اعضای باتجربه منفی را با گروه معاشر سازند، زیرا افراد به دنبال فرصت‌هایی هستند که تصوراتشان را قوت بخشند. هرچند این افراد در جستجوی دیدن علائمی دال بر عدم کارآیی و یا قصور گروه هستند، ولی رهبران باید اجازه دهند این افراد بفهمند که جریان فعالیت گروه کار گروه تکمیل شده و بهبود یافته است. به عبارت دیگر بالغ گشته و اشتباهات گذشته فعالیت گروه حالا تجارب آموزنده‌ای شده است.

رهبران همچنین باید به این کارکنان با تجربیات منفی، تعداد زیادی نکات مثبت تقویت‌کننده ارائه دهند. زیرا این اشخاص به‌عنوان تضمین و پشت‌گرمی برای آنان محسوب می‌شوند. تقویت فرد به‌ویژه اگر او مورد انتقاد یک هم‌قطار غیرعضو گروه قرار گرفته باشد، اهمیت دارد. آنها بطور طبیعی نسبت به شروع مجدد هر فعالیتی که امکان مورد انتقاد قرار گرفتن آن توسط کسانی که در کنارشان کار می‌کنند را بوجود آورد، مردد هستند. در چنین شرایطی رهبران باید عضو را مطمئن سازند که او از پشتیبانی سطح بالایی گروه برخوردار است. علاوه بر آن ممکن است لازم باشد با افرادی که سعی دارند فعالیت‌های گروه را پایمال کنند صحبت شود. بکارگرفتن اعضای گروه نیز به‌عنوان تقویت‌کننده این افراد بطور فوق‌العاده‌ای موثر است.

یک فعالیت سخت ولی همراه با اجر
دلایل مختلفی وجود دارد که کارکنان،



- هر موقعیتی منحصر بفرد بوده و نیازهای مخصوص به خود را داراست.
- رهبران باید به کارکنان بی‌اعتماد کمک نمایند تا بفهمند که بین گروه، مدیریت و کمیته عمومی سازمان روابط باز و صادقانه‌ای وجود دارد.

شرکت در فعالیت‌های گروه را انتخاب نمی‌کنند. این دلایل به تعداد خود کارکنان متنوع و مشخص است. منطقی نیست که ما، حتی بعد از مدت زمان زیادی، انتظار داشته باشیم صد درصد افراد در گروهها شرکت کنند. این امر می‌تواند یک هدف بسیار باارزش باشد لیکن واقعیت چنین می‌گوید که تا وقتی فرهنگ سازمان بجایی برسد که کارگروهی بخشی از موضوع کار شود، کماکان افرادی خواهند بود که نمی‌توانند جذب شوند.

ولی این نکته که نمی‌توان مشارکت صد درصد افراد را بدست آورد نباید این تصور را بوجود بیاورد که سعی جهت بالا بردن تعداد افراد در گروهها نداشته باشیم. رهبران تعهد و وظیفه‌ای، نسبت به همه کارکنان از یک طرف و سازمان از طرف دیگر، دارند که اتفاقاً باید درست برعکس عمل کنند. به این معنی که تلاشها باید گسترش یابند تا هریک از کارکنان را به مشارکت در جریان عملی گروه مشغول نماید. رهبران برای کمک به کارکنانشان در توسعه و رشد حرفه‌شان مسئولیت دارند. با انجام این کار سازمانشان قوی‌تر گشته و از توانایی بالاتری در رقابت با دیگر سازمانها برخوردار خواهد گشت. رهبران با تلاش‌هایی در جهت علاقمند کردن بی‌اعتقادها به عضویت در گروه روبرو هستند. در آغاز و قبل از هر چیز آنها هرگز نباید این تلاش را ترک یا واگذار نمایند. آنها می‌توانند راههای

منطقی را که به پذیرفته شدن کارگروهی توسط غیرمعتقدین کمک می‌کند، فرموله کنند. جلب یک غیرمعتقد پابرجا به گروه می‌تواند تجربه‌ای با بهترین پاداش برای رهبران باشد.

لازم است رهبران مهارت‌های صادقانه و واقعی رهبری را بکار ببرند: آموزش‌دهی، تدبیر، همفکری، شنیدن، اصرار داشتن برای فهمیدن و درک کردن، راهگشا بودن و ازبین بردن تصادفات، کیفیت‌هایی است که در جذب افراد به گروهها بسیار بکار می‌آید. هر موقعیتی منحصر بفرد بوده و نیازهای مخصوص به خود را داراست. ولی عاقلانه است بخاطر داشته باشیم زمانی که رهبران با افراد سروکار دارند در واقع با احساسات، تصورات، نظرات جفا افتاده، ارزشها و همه حالات انسانی دیگر که در عین قدرت بخشیدن، آنها را صدمه‌پذیر و در عین موثر بودن آنها را غیرقابل پیش‌بینی می‌سازد، سروکار دارند. بنابراین رهبران باید نه متفرعن و نه مداراجو، بلکه مواظب و مشوق باشند.

قوانین خشک و سختی برای واداشتن غیرمعتقدان به تغییر نظر و رفتارشان در قبال کارگروهی موجود نیست. هر فرد نقاط ضعف و قوت خود را دارد. رهبران می‌بایست بر نقاط قوت فرد، در ضمن نظر داشتن به نقاط ضعف به‌عنوان فرصت‌هایی جهت رشد و شکوفایی نه به‌عنوان کمبود، تاکید نمایند. افراد طبیعتاً به شرکت در فعالیت‌هایی که برایشان ارزشمند است علاقمند هستند. اگر از شرکت ممانعت می‌کنند در واقع به این صورت پیامی می‌فرستند مبنی بر اینکه به دلیلی این ارزش از دسترس آنها دور شده یا هرگز واقعیت نیافته است. رهبران باید ارزش کارگروهی را برای آنها برقرار و یا احتمالاً مجدداً فراهم سازند. آنها باید دلائل عدم شرکت یا کناره‌گیریها را بررسی کنند. وقتی رهبران انگیزه‌های امتناع از پیوستن به فرهنگ گروهی را درک می‌کنند، آنها در واقع خود را آماده می‌نمایند که بطور سازنده‌ای با مساله روبرو شوند. علاوه بر اینها رهبران باید علاقمند به گذراندن وقت با کارکنانشان باشند. بسیاری از کارکنان مقدار زمانی که رهبران علاقمندند با آنها بگذرانند را معیار سنجش اهمیت و توجهی که سازمان برای آنها قائل هستند، می‌دانند.

توانایی بهبود مستمر از افراد سرچشمه می‌گیرد. ترکیب مهارتها، استعدادها و تجربیات هرکدام از کارکنان می‌تواند به هدف داشتن یک سازمان موفق، واقعیت بخشد. □