

فراهم سازد.

مفهوم گروه مشارکتی

گروه مشارکتی در سازمان عبارت است از مجموعه ای از کارکنان سازمان که برای رسیدن به هدف مشترک فعالانه با یکدیگر کار می کنند و علاوه بر اینکه مسئول رفتار خود هستند در برابر رفتار سایر اعضای گروه نیز احساس مسئولیت می کنند. به عبارت دیگر، گروه مشارکتی مستلزم مشارکت فعال و مستقیم کارکنان است. همانند کوهنوردان، کارکنان زمانی به قله می رسند که جزئی از تیم مشارکتی باشند. گروه مشارکتی متکی بر سه دسته از گروههای یادگیری است: «گروههای رسمی» که با یکدیگر کار می کنند تا موضوعهای کاری تعیین شده از سوی مدیر را با موفقیت انجام دهند. موضوعها در قالب مسئله مشخص می گردند. «گروههای غیررسمی» زمانی که مدیر از طریق سخنرانی، نمایش فیلم و غیره مستقیماً به آموزش می پردازد، شکل می گیرند. این گروهها ۵-۳ دقیقه قبل، بعد، یا ضمن سخنرانی و نمایش فیلم... به صورت سازمان یافته با یکدیگر تعامل پیدا می کنند. دسته سوم «گروههای مشارکتی پایه» هستند که درازمدت هستند و همکاری و تعامل آنها با یکدیگر ریشه در گذشته دارد. این گروهها با دوام ترین گروههای مشارکتی هستند و قصدشان حمایت، کمک و رفع مشکلات یکدیگر است (جانسون و جانسون، ۱۹۹۴).

به اعتقاد گلارز «گروه مشارکتی چیزی بیش از قراردادن کارکنان در گروههاست. آن در واقع نوعی مدیریت سازمان محسوب می شود» (گلارز، ۲۰۰۱).

الیزابت کوهن در زمینه بهره وری گروه مشارکتی به چهار مفهوم اساسی اشاره می کند. اولین مفهوم پیشرفت کار کارکنان است که از طریق ارزشیابی عملکرد مورد سنجش قرار می گیرد. به نظر او، ارزشیابیهای عملکرد باید روی نکات اساسی و کاربرد تاکید کنند. دومین مفهوم به رشد مهارتهای سطح بالای تفکر مربوط می شود.

مفهوم سوم به برابری فرصتهای اعضای گروه مشارکتی در زمینه تعامل با یکدیگر مربوط می شود و چهارمین مفهوم رفتارهای اجتماعی مطلوب کارکنان را در گروههای

ارزشیابی مستمر عملکرد فردی و گروهی، رضایت اعضا از کار با یکدیگر وجود اعتماد و احترام متقابل بین اعضای گروه، مشارکت فعال اعضا در تصمیم گیریها، فرصتهای برابر برای موفقیت، ناهمگون بودن بودن اعضای گروه، مشخصه های اساسی یک گروه مشارکتی به شمار می روند.

مقدمه

مهمترین وجه تمایز انسان با سایر حیوانات قدرت فکری اوست و با بهره گیری از چنین قدرتی است که از همکاری و مشارکت هموعان خود استفاده می کند. امروزه صاحب نظران علم مدیریت به این نتیجه رسیده اند که استفاده از کار گروهی کلید حل بسیاری از معضلات سازمان بوده و بهره وری واحدهای کاری را به نحو قابل ملاحظه ای افزایش می دهد.

این ایده توجه بسیاری از مدیران اجرایی سازمانها را نیز به خود جلب کرده است. آنان علاقه مندند در زمینه گروههای مشارکتی موفق در سازمانها اطلاعات بیشتری کسب کنند. بر همین اساس این مقاله درصدد است تا محورهای اساسی حرکت به سوی شکل گیری کار گروهی موفق در سازمانها را تبیین کرده و بستر مناسب را جهت اجرای موفقیت آمیز آن

گروههای مشارکتی موفق در سازمانها

دکتر محمدرضا کرامتی - دکتر محمود قربانی

چکیده

گروه مشارکتی عبارتست از تعدادی از افراد که برای رسیدن به هدف مشترک به طور فعالانه و مسئولانه با یکدیگر کار می کنند و هر فردی علاوه بر اینکه مسئول رفتار خود است در برابر رفتار دیگران نیز احساس مسئولیت می کند. مراحل رشد یک گروه مشارکتی عبارتست از شناخت خود، کسب قدرت و نفوذ، توسعه وحدت و انجام وظیفه، انواع گروههای کاری عبارتند از: گروههای علاقه مند به کار انفرادی، گروههای سنتی، گروههای مشارکتی و گروههای مشارکتی با عملکرد بسیار بالا. احترام متقابل و عشق اعضا نسبت به یکدیگر و داوطلب شدن برای انجام کار، مهمترین مشخصه های یک گروه مشارکتی با عملکرد بسیار بالا محسوب می شوند. بنابراین، گروه مشارکتی با گروههای نوعی و متداول که در برخی از سازمانها شکل می گیرند، متفاوت است. البته گروههای نوعی و متداول را می توان به گروههای مشارکتی و تیم های مشارکتی تبدیل کرد و این امر در صورتی امکان پذیر است که با آگاهی از مشخصه های اساسی گروه مشارکتی بتوانیم یک گروه مشارکتی را از غیر مشارکتی تشخیص دهیم. وابستگی درونی مثبت، احساس مسئولیت فردی و گروهی، ارتباط متقابل و نزدیکی اعضا با یکدیگر، یادگیری مهارتهای اجتماعی از یکدیگر،

هم می پذیرند اما موضوعهای کاری به گونه ای سازمان دهی شده که ارتباط بین آنها تضعیف می شود و عملاً به سوی کار انفرادی کشیده می شوند. کارکنان تصور می کنند که به عنوان افراد تشویق می شوند نه به عنوان عضوی از گروه. بنابراین، هیچ علاقه ای برای کمک به اعضای گروه خود ندارند. در چنین وضعیتی نیز کل کمتر از مجموعه اعضاست.

۳- گروههای مشارکتی: به کارکنان گفته می شود که به صورت گروهی کار کنند و آنها از این جهت خوشنود هستند. آنها می دانند که موفقیت آنها به تلاش همه اعضای گروه وابسته است. این گروهها پنج مشخصه اساسی دارند: هدف مشترک گروهی آنها را وادار می کند تا از تواناییهای فردی خود حداکثر استفاده را به عمل آورند. اعضا بر این باورند که یا همه با هم غرق می شوند و یا همه با هم شنا می کنند و شکست یک فرد را شکست کل گروه می دانند. دوم اینکه احساس مسئولیت فردی و گروهی وجود دارد. سوم اینکه ارتباط رودررو بازده کار گروه را افزایش می دهد. زیرا از طریق کمک کردن، تشویق کردن و توضیح دادن در موفقیت یکدیگر سهیم می شوند. چهارم اینکه مهارتهای اجتماعی مورد نیاز گروه آموزش داده می شوند و در نهایت اعضای گروه کیفیت کار خود را مورد ارزیابی قرار می دهند. در چنین شرایطی کل بیشتر از مجموعه اجزا است و نتیجه ای که هر عضوی در اثر کار گروهی می گیرد به مراتب بیشتر از کار کردن به صورت انفرادی است.

۴- گروههای مشارکتی با عملکرد بسیار بالا: در این گروه کلیه معیارهای گروه مشارکتی رعایت می شود و عملکرد بیش از حد انتظار منطقی است. آنچه که این گروه را از نوع قبلی متمایز می کند سطح تعهد اعضا در زمینه موفقیت گروهی است. اعتماد، احترام و عشق بسیار زیاد اعضا نسبت به یکدیگر، تسریع در حل تکالیف، داوطلب شدن برای کمک به یکدیگر، نمونه هایی از عملکرد بسیار بالا محسوب می شوند. متأسفانه گروههایی که به این درجه از رشد رسیده باشند به ندرت یافت می شوند (جانسون و همکاران، ۲۰۰۰).

هیرست و اسلاویک معتقدند که یک گروه مشارکتی بین ۲-۵ نفر عضو دارد که برای رسیدن به یک هدف مشترک با یکدیگر کار می کنند. به اعتقاد آنها گروههای مشارکتی با

هدف مشترکی دارند که برای رسیدن به آن همه باید به طور موثر با یکدیگر کار کنند. بنابراین گروه به این نتیجه می رسد که باید نقش هر یک از اعضا را تعیین سازد.

در مرحله چهارم روحیه گروهی، صداقت، احساس مسئولیت و وفاداری گروه به میزان قابل توجهی افزایش یافته و کارها براساس مهارت و توانایی بین اعضا تقسیم می شود. هر عضو حتی اگر با دیدگاه سایرین موافق نباشد فردیت آنها را به رسمیت می شناسد و به آنها احترام می گذارد. همچنان که گروه به اهداف خود می رسد کامل تر و رشد یافته تر گردیده و مشخصه های دیگرش نظیر کاهش اختلافات، تصمیم گیری مشارکتی و مشخص شدن نقشها آشکار می شود. در این مرحله، گروه تحولات ایجاد شده را نیز مورد ارزیابی قرار می دهد.

به نظر بین و ویتاکر تمامی گروهها مراحل تحولی را پشت سر می گذارند و تعجیل در حرکت از یک مرحله به مرحله دیگر وضع را بدتر کرده و مانع شکل گیری طبیعی گروه می گردد. گاهی اوقات تعجیل ها باین تصور انجام می شود که تا گروه شوک روانی را تجربه نکند به مرحله بعدی راه نمی یابد. عموماً گذر از مرحله یک به مرحله دو کمی زمان بر است و برای انتقال از مرحله دو به سه قدرت گوش دادن و اشتیاق نشان دادن اعضای گروه به اختلافات موجود در گروه اهمیت خاصی دارد (بین و ویتاکر، ۲۰۰۰).

جانسون و همکاران در پاسخ به این سوال که کدام گروه، مشارکتی و کدام گروه، غیرمشارکتی است به انواع گروهها اشاره می کنند و نوع گروه مشارکتی را در این تقسیم بندی مشخص می سازند. به اعتقاد آنها انواع گروهها عبارتند از:

۱- گروههای علاقه مند به کار انفرادی: به کارکنان گفته می شود با یکدیگر کار کنند اما آنها عملاً علاقه ای به کار گروهی نشان نمی دهند و تصور می کنند که عملکردشان به صورت انفرادی ارزشیابی می شود. بنابراین، آثار رقابت بین فردی تا حدود زیادی دیده می شود. در چنین شرایطی کل کمتر از مجموعه اعضاست.

۲- گروههای ستی: به کارکنان گفته می شود که به صورت گروهی با یکدیگر کار کنند و آنها

مشارکتی مورد تاکید قرار می دهد که می توان آن را ارتباطات درون گروهی مثبت نامید (الیزابت کوهن، ۱۹۹۴). به نظر بین و ویتاکر، گروهها (بویژه گروههای کاری در سازمانها) در حین رشد و توسعه مراحل زیر را پشت سر می گذارند: شناخت خود، کسب قدرت و نفوذ، توسعه وحدت و انجام وظیفه.

در مرحله اول اعضا، سعی می کنند تا رفتارهای پسندیده و ناپسند را در گروه کشف کنند. در این مرحله افراد منتظرند سایرین شروع کننده باشند تا اینکه در نهایت فردی جرئت پیدا کرده با معرفی خود، گروه را برای توجه دادن به وظایفش آگاه می کند. سوالهایی که اعضا به طور انفرادی در مورد آن فکر می کنند عبارتند از: هدف ما چیست؟ چگونه این فعالیتها را انجام خواهیم داد؟ قوانین چه هستند؟ نقش من چیست؟ تصور اعضای گروه نسبت به من چیست؟ برای تحت تاثیر قراردادن گروه چه می توانم بکنم؟ ممکن است برخی پاسخها مشابه و برخی متفاوت باشد. در هر حال، اعضا باید مراقب باشند که از موضوع اصلی بحث خارج نشوند و سعی کنند از بحث کردن پیرامون موضوعهای پیچیده یا خصوصی زندگی خود اجتناب کنند. در مرحله دوم، افراد سعی می کنند برای خود در گروه جایگاهی پیدا کنند. در این مرحله، وقت و انرژی گروه صرف تحقق اهداف نمی شود بلکه بحثها به سوی انتقاد کردن از رهبر گروه، زیر سوال بردن ساختار، اهداف و قوانین گروه می شود، نوعی رقابت میان اعضا به چشم می خورد و کار گروهی کمتر دیده می شود. برخی از اعضا به خاطر خصومتها موجود در گروه احساس ناراحتی می کنند، تنش به حداکثر می رسد و ممکن است برخی از اعضا به امید دستیابی به جو و روابط گروهی بهتر به فکر تغییر گروه بیفتند. بنابراین، ایفای نقش حفاظتی در این مرحله اهمیت ویژه ای دارد.

از آنجایی که در سازمانها تمام گروهها در حال طی کردن این مرحله هستند، گروه موفق گروهی است که اجازه ندهد این دوره بسیار طولانی شود. زیرا در این صورت بازده گروه پایین می آید.

در مرحله سوم به تدریج احساس تعلق به گروه در میان اعضا تقویت می شود و هویت گروهی شکل می گیرد. اعضا احساس می کنند

گروه‌های نوعی متداول تفاوت دارند:

● در گروه‌های نوعی متداول، مدیر رهبر گروه را انتخاب می‌کند اما در گروه‌های مشارکتی همه کارکنان به نوعی رهبر و مسئول هستند.

● گروه‌های نوعی متداول از نظر ماهیت همگون هستند. اما در گروه‌های مشارکتی اعضا به طور تصادفی انتخاب می‌شوند و یا اینکه بر اساس جنسیت، توانایی، سلیقه، رفتار و غیره به وسیله مدیر انتخاب می‌شوند. لذا گروه‌های مشارکتی، گروه‌های ناهمگونی هستند.

● در گروه‌های نوعی متداول، اعضا بر اساس عملکرد فردی پاداش می‌گیرند. در گروه‌های مشارکتی اگر پاداشی هم در کار باشد به گروه تعلق می‌گیرد.

● در گروه‌های نوعی متداول، مهارت‌های اجتماعی جهت کار کردن کارکنان با یکدیگر آموزش داده می‌شود. اما در گروه‌های مشارکتی مهارت‌های اجتماعی تعریف گردیده و پس از بحث و مشاهده به مرحله اجرا گذاشته می‌شوند.

● در گروه‌های نوعی متداول، مدیر برای حل مشکلات، هشدار به کارکنان و یادآوری به آنها، کار گروهی را متوقف می‌کند. اما در گروه‌های مشارکتی مدیر گروه را به حل مشکل ترغیب می‌کند و دخالت خود را به حداقل می‌رساند.

● در گروه‌های نوعی متداول، اولویت اصلی انجام و اتمام کار است. اما در گروه‌های مشارکتی علاوه بر انجام کار، مشارکت همه اعضا و رشد مهارت‌های آنان مورد توجه است (هیرست و اسلاویک، ۲۰۰۱، صص ۱۴۲-۱۳۳).

بنابراین، گروه‌های مشارکتی با گروه‌های کوچکی که امروزه در بسیاری از سازمانها مرسوم است فرق دارد و هرگونه تشکل گروهی در سازمان را نمی‌توان گروه مشارکتی نامید. در گروه‌های مشارکتی همبستگی مثبت وجود دارد و گفتگوی اعضا به صورت متقابل و رو در روست در حالی که در گروه‌های کوچک هیچ‌گونه همبستگی به چشم نمی‌خورد و کارکنان عموماً برای خود کار می‌کنند. در گروه‌های مشارکتی پاسخگویی فردی وجود دارد. در حالی که در گروه‌های کوچک ممکن است کارکنان بار خود را روی دوش دیگری بگذارند. در گروه‌های مشارکتی مدیر

۵- در گروه، درگیری باعث مداخله سرگروه می‌شود. در تیم، خود تیم مشکل را حل می‌کند.

۶- در گروه، ارتباطات نیاز به مراقبت دارند. در تیم، ارتباطات باز و صادقانه به وقوع می‌پیوندد.

۷- در گروه، هم شکلی از به دست آوردن نتیجه مثبت مهم تر است. در تیم، نتایج مثبت از هم شکلی مهم تر است.

۸- در گروه، تصمیم‌گیری را رهبر گروه به عهده دارد. در تیم، همه اعضا مسئول هستند.

۹- در گروه، رهبر با عملکردهای نامناسب مواجه است. در تیم، کل اعضا با عملکرد نامناسب مقابله می‌کنند که رهبر تیم هم جزو آن است.

۱۰- در گروه، دستور کار را رهبر معین می‌کند. اما در تیم، کل تیم دستور کار را تعیین می‌سازد.

۱۱- در گروه، دستور کار بر موضوعهای بی‌غرضانه متمرکز است. در تیم، دستور کار بر کل موضوع متمرکز است.

۱۲- در گروه، تعامل برای دادن اطلاعات و نصیحت است. در تیم، تعامل برای حل مشکل برنامه ریزی است» (بین و ویتاگر، ۲۰۰۰، صص ۷۵-۷۴).

باتوجه به تفاوت‌های ذکر شده بین گروه و تیم، گروه مشارکتی همخوانی نزدیکی با ویژگی‌های تیم دارد و در قالب رعایت ویژگی‌های تیم است که می‌تواند به طور موثری به مورد اجرا درآید.

انواع کار گروهی مشارکتی

در خصوص نوع کار مطلوب برای گروه مشارکتی مطالب کمتری نوشته شده است. اما این موضوع که کار گروهی باید از حالت ساده به حالت‌های حل مسئله و تعاملی تبدیل شود مورد تأکید قرار گرفته است. مدیران می‌توانند متناسب با وضعیت سازمان خود، نوع کار گروهی مشارکتی را انتخاب کنند.

دادن و بنت سه نوع کار گروهی مشارکتی را مورد بحث قرار می‌دهند: «۱- کارکردن به صورت فردی روی تکالیف مشابه جهت حصول نتایج فردی ۲- کارکردن به صورت فردی روی عناصر معما برای رسیدن به نتیجه مشترک ۳- کارکردن مشترک بر روی یک

گروه مشارکتی

مجموعه‌ای از

کارکنان را گویند

که برای رسیدن

به هدف مشترک با یکدیگر

کار می‌کنند

و در برابر رفتار دیگران

خود را مسئول می‌دانند

مهارت‌های اجتماعی لازم برای کار گروهی را آموزش می‌دهد، رفتار کارکنان را زیر نظر دارد و در واقع لازم به آنها بازخورد می‌دهد اما در گروه‌های کوچک کارکنان مهارت‌های اجتماعی را به طور نظام مند نمی‌آموزند، رفتار کارکنان مستقیماً مورد مشاهده قرار نمی‌گیرد و هیچ نوع گفتگویی در مورد اینکه کارکنان چگونه با یکدیگر کار کنند انجام نمی‌شود.

بین و ویتاگر بین گروه و تیم نیز تفاوت‌هایی را به شرح زیر قائل شده‌اند:

«۱- در گروه اعضا مستقیماً از یکدیگر کار می‌کنند. اما در تیم اعضا به شکل هدفمندی وابسته به هم فعالیت دارند.

۲- در گروه، اعضا بیشتر به اهداف خود تکیه می‌کنند اما در تیم، عملکردها برای رسیدن به اهداف مشترک است.

۳- در گروه، تعلیمات توسط سرگروه به گروه داده می‌شود. اما در تیم، شرکت در وظایف تیمی طبق استعداد افراد صورت می‌گیرد.

۴- در گروه، درگیریها باعث جدایی و عدم اطمینان بین اعضای گروه شده و گروه را به سوی وضعیت برد و باخت می‌کشاند. اما در تیم، درگیریها سالم است.

شرایط آموزشی معین، تصمیم مناسب را اتخاذ کند.

مشخصه های گروه مشارکتی

تمایز بین گروه مشارکتی با سایر فعالیتهایی که جنبه کار گروهی دارند تنها از طریق تعریف مشخصه های گروه مشارکتی امکان پذیر است. در این زمینه نظریه پردازان مختلف، هر یک مشخصه هایی را برای گروه مشارکتی ذکر کرده اند. دیوید جانسون و راجر جانسون، میلیس، فرند و کوک، کوهن، الیس و والن، ریان و کوپر، اسلاوین و سیف از آن جمله اند.

دیوید جانسون و راجر جانسون مشخصه های اساسی گروه مشارکتی را در قالب پنج عنصر کلیدی بیان می کنند:

الف - وابستگی درونی مثبت: پس از مشخص کردن تکالیف گروهی بسایند کارکنان توجه شوند که موفقیت گروهشان مستلزم آن است که افراد با هم به طور موثر کار کنند. آنها باید بدانند یا همه با هم شنا می کنند و یا همه با هم غرق می شوند. لذا باید با همدیگر همکاری کنند زیرا زمان آن قدر محدود و نوع کارها آن قدر پیچیده است که نمی توانند به تنهایی به موفقیت کامل برسند. وابستگی درونی مثبت به چندین شکل می تواند ایجاد شود. اولین شکل آن هدفمند بودن وابستگی است. در این صورت کارکنان در می یابند فقط در صورتی می توانند به هدفهایشان برسند که تمام اعضای گروه به هدفها برسند. دوم، وابستگی مبتنی بر پاداش است. در این صورت هر عضو گروه زمانی پاداش دریافت می کند که تمام اعضا به هدفها رسیده باشند. گاهی اوقات برای تقویت وابستگی درونی هدفمند مثبت از پاداش استفاده می شود مثلاً اگر همه اعضای گروه امتیاز بالای ۹۰ درصد کسب کنند به هر عضو ۵ امتیاز داده می شود. سوم، وابستگی مبتنی بر منابع است. در این صورت هر عضو گروه بخشی از منابع، اطلاعات یا مواد لازم را برای انجام کار دریافت می کند. منابع اعضا در صورتی که در کنار هم قرار گیرند تحقق هدف میسر می گردد. چهارم، وابستگی مبتنی بر نقش است. در این صورت به هر عضو نقش خاصی داده می شود و تحقق اهداف گروه در صورتی امکان پذیر است که این نقشها در کنار هم به خوبی انجام شوند.

نمی شود. لذا کم کاری یک کارمند مانع رسیدن به هدف مشترک گروهی (ححل مسئله یا معما) می شود. این نوع کار گروهی را می توان به صورت شکل ۲ نشان داد:

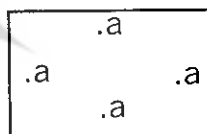
۳- کارکردن مشترک روی یک تکلیف برای رسیدن به نتیجه مشترک: در این نوع کار، کارکنان باید به صورت مشارکتی کار کنند تا به نتیجه مورد نظر برسند. بنابراین، هماهنگی و سازماندهی ضرورت اساسی است. کار هر فرد بر نتیجه عملکرد گروه تاثیر می گذارد. این نوع کار گروهی را می توان در شکل ۳ نشان داد:

به نظر می رسد که انتخاب نوع تکلیف جهت کارکردن، یکی از مهمترین جنبه های کار گروهی مشارکتی است. شاید نتوان نوع خاصی از ساختار تکلیف را به تمام مدیران توصیه کرد. زیرا انتخاب نوع تکلیف به نوع درس، زمان در دسترس، سطح آگاهی و رشد کارکنان و غیره بستگی دارد. آگاهی از انواع تکلیف و انواع کار گروهی مشارکتی به مدیر امکان می دهد تا در

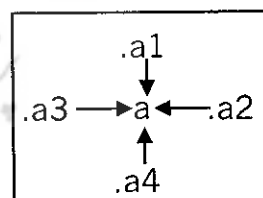
تکلیف برای رسیدن به نتیجه مشترک» (دان و بنت، ۱۹۹۵، صص ۱۵-۱۳).

۱- کارکردن به صورت فردی روی تکالیف مشابه جهت حصول نتایج فردی: این نوع کار گروهی ظاهراً شباهتی به ساختار گروه مشارکتی ندارد زیرا از افراد خواسته می شود به نتایج فردی برسند. هنگامی که کارکنان در یک گروه مشغول کارکردن روی یک کار مشابه هستند برای آنها این امکان فراهم می شود که در تجربیات، علایق، انگیزه و فهم و درک یکدیگر سهیم شوند و روی کیفیت عملکرد یکدیگر تاثیر گذارند. اما با وجود این، کار به خودی خود نیازمند همیاری نیست. این نوع کار گروهی را می توان به صورت شکل یک نشان داد:

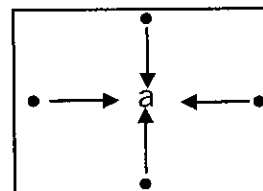
۲- کارکردن به صورت فردی روی عناصر معما برای رسیدن به نتیجه مشترک: در این نوع کار، هر کارمندی روی جنبه خاصی از معما کار می کند و شکل کارطوری است که تا تمام جنبه ها کنار هم قرار نگیرند معما حلال



شکل ۱: کار روی تکلیف مشابه برای رسیدن به نتایج فردی



شکل ۲- کار فردی روی عناصر معما برای رسیدن به نتیجه مشترک



شکل ۳- کار مشترک روی یک تکلیف جهت رسیدن به نتیجه مشترک

ویژگیهای گروه مشارکتی مورد توجه قرار گرفته است یا خیر؟

به نظر جانسون و همکاران موارد زیر به مدیر کمک می کند تا هنگام تشکیل گروههای مشارکتی در سازمان آگاهانه تر و دقیق تر عمل کند:

● ترکیب گروهی را برای کار کردن کارکنان با یکدیگر مشخص کنید. اما توجه داشته باشید که آنها باید به طور نسبی علاقه مند باشند که با هم کار کنند. آنها فکر می کنند که عملکردشان به طور انفرادی مورد ارزیابی قرار می گیرد. لذا حتی در داخل گروه ممکن است تمایل به رقابت داشته باشند. برای آنها توضیح دهید، عملکرد فردی بخشی از ارزیابی را تشکیل می دهد و آنچه برای مدیر مهم است نحوه همکاری اعضا با یکدیگر است.

● کارکنان حتی در داخل گروهها انتظار دارند در برابر عملکرد خوب به صورت انفرادی پاداش دریافت کنند. برای آنها توضیح دهید که همکاری موثر آنها با یکدیگر در افزایش علاقه آنها به کار موثر است و این پایدارترین پاداشی است که آنها می توانند برای خود فراهم کنند.

● کارکنان باید از کار کردن با یکدیگر خوشنود باشند. آنها باید بدانند که موفقیت آنها بستگی به تلاش تمام اعضای گروه دارد. در این صورت: الف - از تواناییهای خود برای تحقق کامل اهداف گروهی بهره می گیرند. زیرا موفقیت گروه را موفقیت خود و شکست گروه را شکست خود می دانند. ب - به صورت رودرو و نزدیک با یکدیگر کار می کنند. ج - مهارتهای اجتماعی مورد نیاز برای کار کردن موثر با یکدیگر را می آموزند. د - نحوه تحقق یافتن اهدافشان را تجزیه و تحلیل می کنند.

● بهترین گروه مشارکتی گروهی است که در آن افراد ضمن اینکه به طور موثر با یکدیگر همکاری می کنند و به یکدیگر اعتماد دارند به یکدیگر احترام نیز می گذارند (جانسون و همکاران، ۱۹۹۴).

ارلیچ نیز در تعریف گروه مشارکتی روی احترام متقابل بین اعضای گروه تاکید می کند. پیتز دراکر هم در مقدمه کتاب رهبری به سوی رهبری به پنج اصل اساسی در رهبری سازمانها اشاره می کند:

۱ - براساس نقاط قوت و ضعف افراد در آنها انگیزه ایجاد کنید؛

استفاده از کار گروهی در سازمانها کلید حل بسیاری از معضلات است و بهره وری واحدهای کاری را به نحو قابل ملاحظه ای افزایش می دهد

هستند. این نقشها عبارتند از: خلاصه کننده که نتیجه کار گروه را خلاصه می کند
تصحیح کننده که صحت و کامل بودن خلاصه ها را بررسی می کند جستجوگر که سعی می کند اطلاعات بیشتری را از اعضا بگیرد.

کمک کننده به حافظه که در مواقع لازم به کمک اعضا می شتابد و بررسی کننده که پیشنهادات اعضا را همراه با استدلالهای آنها مورد بررسی قرار می دهد.

ه - پردازش گروهی: کارکنان باید به طور مستمر کیفیت کار گروهی خود را مورد ارزیابی قرار دهند تا در صورت نامناسب بودن روند کار، آن را اصلاح کنند. خوشبختانه گروههایی که در دوره های زیادی با هم کار کرده اند، مایل به حل مسائل و مشکلات خود هستند (هرید، ۲۰۰۰).

هر نوع گروه کاری لزوماً اثربخش نیست. برای استفاده موثر از گروه کاری باید بین گروههای مشارکتی و غیرمشارکتی تمایز قائل شویم. گروههای مشارکتی فقط یکی از انواع مختلف گروههای هستند که عملاً در سازمان شکل می گیرند. هنگام شکل دادن به گروههای کاری در سازمان، باید از خود سوال کنیم که آیا

ب - پاسخگویی فردی: نه تنها گروه باید در برابر تحقق اهدافش پاسخگو باشد بلکه هر فردی نیز باید در برابر عملکردش احساس مسئولیت کند. هدفها باید آن قدر روشن و قابل سنجش باشند که گروه بتواند میزان پیشرفتش را ارزیابی و میزان تلاش هریک از اعضا را مورد سنجش قرار دهد.

ج - تعامل (پیشرونده) رودرو: کارکنان باید یکدیگر را تشویق کنند، به یکدیگر کمک کنند، از یکدیگر حمایت کنند. این حمایتها باید صادقانه باشد و سازمان بهترین موقعیت برای این فعالیتهاست.

د - مهارتهای بین فردی: اشخاص باید یاد بگیرند که چگونه در گروه کار کنند. گروه مشارکتی ذاتاً از گروه رقابتی و انفرادی پیچیده تر است. زیرا مستلزم این است که کارکنان برای تسلط بر موضوع از مهارتهای گروهی و ارتباطی موثری برخوردار باشند. اعضای گروه باید بدانند که چگونه به طور موثر تلاشهای گروهی را رهبری کنند، چگونه اطمینان ایجاد کنند، چگونه ارتباط برقرار کنند، چگونه اختلافات را اداره و چگونه انگیزه ایجاد کنند. لذا مدیر باید مهارتهای کار گروهی را به طور هدفمند، دقیق و علمی آموزش دهد. مهارتهای کار کردن به شیوه مشارکتی عبارتند از:

مهارتهای شکل دهی، مهارتهای کارکردی (FUNCTIONING SKILLS) مهارتهای تنظیم (FORMULATING SKILLS)، مهارتهای شکل دهی (FORMING SKILLS) که مهارتهای مقدماتی و پیش نیاز کار گروهی موثر هستند عبارتند از: حرکت در داخل گروههای مشارکتی بدون ایجاد مزاحمت برای دیگران، ایستادگی همراه با گروه، صحبت کردن با صدای آرام، ترغیب افراد برای شرکت در فعالیتهای گروهی. مهارتهای کارکردی (FUNCTIONING SKILLS) که برای مشارکت دادن کارکنان در کار گروهی مورد استفاده قرار می گیرند عبارتند از: ارائه رهنمودها، حمایت و پذیرش عقاید دیگران تقاضای کمک و پیشنهاد کمک در مواقع لازم تفسیر پاسخهای دیگران انرژی دادن به گروه بیان عقاید شخصی زمانی که نیاز است مسئله ای حل شود. مهارتهای تنظیم مهارتهایی هستند که برای اجرای نقشهای مختلف اعضای گروه مورد نیاز

فردی و فرصتهای برابر برای موفقیت. به اعتقاد او پاداش دهی به سه صورت می تواند انجام شود: پاداشهای گروهی در برابر موفقیت فردی، پاداشهای گروهی در قبال موفقیت گروهی و پاداشهای انفرادی در قبال موفقیت انفرادی» (اسلاوین، ۱۹۹۱، صص ۷۳-۷۱).

کوهن برخلاف اسلاوین اعتقادی به پاداش ندارد و بر گروه مشارکتی بدون پاداش تاکید کرده و می گوید «خطر پاداش در سازمانها همانند خطر یک بمب اتمی در یک شهر تازه ساز است» (الفی کوهن، ۱۹۹۱، صص ۹۴-۹۳).

به اعتقاد او اگر وظایف تعیین شده در گروههای کاری کارکنان جالب و جذاب باشد کار گروهی خود نوعی پاداش محسوب می شود و ما به عنوان مدیر باید روی روش کار خود کار کنیم و آن را بهبود بخشیم. شاید در این صورت نیازی به پاداش بیرونی نباشد (الفی کوهن، ۱۹۹۱).

او می گوید: «در سازمانی که نفس موفقیت ارزشمند است نیازی به تشویق یا تنبیه نیست. کاربرد پاداش موجب می شود که موفقیت ارزش واقعی خود را از دست بدهد. از سوی دیگر، پاداشها دشمن اختراع و اکتشاف هستند، جستجو برای موفقیت، پیدا کردن جواب سوالها، تحریک حس کنجکاوی، عشق ذاتی کارکنان به موفقیت خود نوعی پاداش درونی (INTRINSIC REWARD) محسوب می شود. وظیفه مدیر این است که این خصوصیات ذاتی و طبیعی را در کارکنان تقویت کند. اگر تعصب را کنار بگذاریم باید اذعان کنیم پاداشهای درونی پایدارترین عامل موفقیت هستند» (الفی کوهن، ۱۹۹۵، صص ۱۳).

هانت نیز در مقاله ای تحت عنوان «دردسرهای پاداش» می نویسد:

«گرچه والدین از جوایز به عنوان وسیله ای جهت کمک به کودکان خود بهره می گیرند اما چه بخواهیم و چه نخواهیم استفاده کنیم ناکامیهای را در پی خواهد داشت. ناکامی در بدست آوردن جایزه و ناکامی در جلب رضایت والدین و در نتیجه خودبه خود امکان ترس از ناکامی فراهم می شود حتی می توان گفت ترس از عدم دریافت جایزه یک تنبیه است» (هانت، ۲۰۰۰، صص ۳-۲) و به قول جان هالت «وقتی بچه را می ترسانیم یادگیری را

۱- مشارکت داوطلبانه و فعال افراد در فعالیتهای مشارکتی؛

۲- مشارکت فعال همه اعضای گروه در تصمیم گیریها؛

۳- وجود حداقل یک هدف مشترک؛

۴- پذیرش مسئولیت تصمیمات اتخاذ شده توسط همه اعضای گروه؛

۵- صرف منابع برای تحقق اهداف مشترک گروهی که مهمترین منبع در این زمینه وقت است؛

۶- متناسب و سازگار کردن تصمیم اتخاذ شده با هدفهای مشترک گروهی در صورت لزوم» (فولی، ۲۰۰۱، صص ۲).

الیزابت کوهن در زمینه گروه مشارکتی به دو مشخصه اساسی اشاره می کند:

«۱- مدیران به کارکنان کار گروهی داده و به آنها اجازه اشتباه کردن می دهند. این تفویض اختیار به معنای غیرقابل کنترل بودن فرآیند کار نیست؛

۲- کارکنان هر گروه برای انجام کارها به کمک یکدیگر نیاز دارند. این نیاز زمینه برقراری ارتباط را فراهم می سازد» (الیزابت کوهن، ۱۹۹۴، صص ۳-۲).

به اعتقاد ریان و کوپر موفقیت گروههای مختلف مشارکتی به سه عامل مهم بستگی دارد: «هدفهای گروهی، پاسخگویی فردی و فرصت برابر برای موفقیت. هدفهای گروهی براساس موضوع کاری مشخص می شوند و به منظور توفیق گروه برای رسیدن به آنها هریک از اعضا، باید وظیفه خود را به عنوان عضوی از گروه انجام دهد. پاسخگویی فردی شامل ارزیابی از تک تک اعضا در خصوص تسلط بر محتوای درسی است که این کار توسط گروه و خود فرد صورت می گیرد یعنی هر عضوی از گروه هم در برابر خود و هم در برابر اعضای گروهش باید پاسخگو باشد. موفقیت تیم توسط هریک از اعضا مورد ارزیابی قرار می گیرد. فرصت برابر برای موفقیت به این معناست که هر فردی براساس پیشرفت خود و نسبت به عملکرد گذشته اش مورد ارزیابی قرار می گیرد» (ریان و کوپر، ۱۹۹۸، صص ۲۷۵).

دیدگاه اسلاوین در زمینه مشخصه های گروه مشارکتی شباهت زیادی به دیدگاه ریان و کوپر دارد. او معتقد است که گروه مشارکتی سه ویژگی مهم دارد: «پاداشهای گروهی، مسئولیت

۲- استانداردها را در سطح بالا تعیین کنید اما به افراد در زمینه کارشان آزادی و مسئولیت بدهید؛

۳- در بررسی عملکرد افراد دقت و عدالت را سرلوحه کارتان قرار دهید؛

۴- برای افراد سازمان فرصتهای دگرآموزی را فراهم سازید؛

۵- مجبور نیستید حتماً دیگران را دوست داشته باشید. اما لازم است به آنها احترام بگذارید (هسلین و کوهن، ترجمه قربانی و کرامتی، ۱۳۸۱).

اصول مطرح شده توسط دراکر در زمینه رهبری در سازمانها نیز هریک به نحوی با مشخصه های گروه مشارکتی موفق همخوانی پیدا می کنند. طبق اصل اول شناخت نقاط قوت و ضعف از طریق گروه مشارکتی بهتر میسر می شود. زیرا سازمان به زندگی واقعی (طبیعی) نزدیکتر می شود و مدیر در موقعیت طبیعی بهتر می تواند به شناخت برسد. اصل دوم روی احساس مسئولیت تکیه دارد که در گروه مشارکتی این موضوع به صورت فردی و گروهی مطرح می شود. دقت و عدالت در ارزشیابی از آموخته های کارکنان اهمیت خاصی دارد و موجب افزایش اعتماد به مدیر می شود. از طریق گروه مشارکتی است که افراد می توانند آموخته های خود را به نحو موثری به یکدیگر منتقل کنند. و در نهایت بهترین گروه مشارکتی گروهی است که بین اعضای آن احترام متقابل وجود داشته باشد.

میلیس معتقد است که گروه مشارکتی پنج مشخصه اساسی دارد:

• کارکنان از طریق کار گروهی برای انجام دادن تکالیف مشترک با یکدیگر کار می کنند؛

• کارکنان در گروههای کوچک ۵-۲ نفره با یکدیگر به فعالیت مشغولند؛

• کارکنان تکالیف مشترک خود را از طریق رفتار مشارکتی انجام می دهند؛

• وابستگی مثبتی در بین کارکنان مشاهده می شود و فعالیتها به گونه ای سازماندهی شده اند که کارکنان برای انجام آنها به یکدیگر نیاز دارند؛

• هر کارمندی مسئولیت رفتار خود را به عهده دارد (میلیس، ۱۹۹۶، صص ۱).

فولی به نقل از فرند و کوک به شش مشخصه مهم در خصوص گروه مشارکتی اشاره می کند:

چنانچه مدیران از این ویژگیها آگاهی داشته باشند، می توانند گروههای کاری غیرمشارکتی را به گروههای مشارکتی موفق تبدیل کنند. □

منابع

۱ - کرامتی محمدرضا، (۱۳۸۰)، رقابت یا رفاقت در کلاس درس، مجله روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، سال سی و یکم، شماره ۲، پاییز و زمستان.

۲ - هسلین و کوهن، رهبری به سوی رهبری، ترجمه محمود قربانی و محمدرضا کرامتی، انتشارات پژوهش توس، ۱۳۸۱.

- 3 - EHL, S., AND S. LARSON. (1980). PEER TUTORING FOR INDIVIDUALIZED INSTRUCTION, BOSTON: ALYN AND BACON.
- 4 - FOLEY, R.M. (2001). HIGH SCHOOL PRINCIPAL, HIGH SCHOOL JOURNAL. VOL. 85, ISSUE 1.
- 5 - GLOSSER, G.(2001). COOPERATIVE LEARNING TECHNIQUES, GLOSSER'S MATH COODIES.
- 6 - HERRIED, C. F. (2000). WHY ISN'T COOPERATIVE LEARNING USED TO TEACH SCIENCE? AMERICAN INSTITUTE OF SCIENCES. HTM://WWW.FINDARTICLES.COM.
- 7 - HIRST, L. A., AND CHRISTY SLAVIK, (2000). EFFECTIVE LANGUAGE EDUCATION PRACTICES AND NATIVE LANGUAGE SURVIVAL, CENTER FOR EXCELLENCE IN EDUCATION NORTHERN ARIZONA UNIVERSITY.
- 8 - HUNT, JAN. (2000). THE TROUBLE WITH REWARDS, NATURAL LIFE MAGAZINE, THE NATURAL CHILD PROJECT. HTM.
- 9 - JOHNSON, D. ROGER JOHNSON. AND MARY BETH STANNE. (2000). COOPERATIVE LEARNING METHODS; A META-ANALYSIS, UNIVERSITY OF MINNESOTA.
- 10 - JOHNSON, D, AND OTHERS. (1994). COOPERATIVE LEARNING IN THE CLASSROOM, EDUCATIONAL LEADERSHIP, ASSOCIATION FOR SUPERVISION AND CURRICULUM DEVELOPMENT, U.S.A.
- 11 - KOHN, A. (1991). CO-OPERATIVE LEARNING, EDUCATIONAL LEADERSHIP, 48.
- 12 - KOHN, A. (1995). PUNISHED BY REWARDS? EDUCATIONAL LEADERSHIP, VOL. 53, Number 1.
- 13 - MILLIS, B. J. (1996). COOPERATIVE LEARNING, INSTRUCTIONAL EXCELLENCE. RETREAT, UNITED STATE AIR FORCE ACADEMY, HTTP://WWW.UTC.EDU/TEACHING - RESOURCE - CENTER/COOPLEAR. HTML.
- 14 - PAYNE AND LESLEY WHITTAKER. (2000). DEVELOPING ESSENTIAL STUDY SKILLS, PRENTICE - HALL, ENGLAND.
- 15 - RYAN, K., COOPER, J. (1998). THOSE WHO CAN TEACH. BOSTON, NEW YORK.
- 16 - SLAVIN, R.(1991). GROUP REWARDS MAKE GROUP WORK, EDUCATIONAL LEADERSHIP, 48.
- 17 - SLAVIN, R. (1991). SYNTHESIS OF RESEARCH ON COOPERATIVE LEARNING, EDUCATIONAL LEADERSHIP, 48.

- دکتر محمدرضا کرامتی: عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت معلم سبزوار
- دکتر محمود قربانی: عضو هیئت علمی دانشگاه

مشارکت گروهی و احساس نیاز اعضا به یکدیگر است؛

- احساس مسئولیت فردی و گروهی؛
- ارتباط متقابل و نزدیک اعضا با یکدیگر؛
- یادگیری مهارتهای اجتماعی از یکدیگر؛
- ارزشیابی مستمر عملکرد فردی و گروهی که می تواند در قالب دگرازیابی یا خودارزیابی صورت گیرد؛
- احساس رضایت و خشنودی اعضای گروه از کار کردن با یکدیگر؛
- وجود اعتماد و احترام متقابل بین اعضای گروه؛

• مشارکت فعال و آزاد اعضا در فعالیتها و تصمیم گیریهای گروه؛

• صرف زمان کافی توسط همه اعضای گروه برای رسیدن به هدف مشترک گروهی؛

• فرصتهای برابر برای موفقیت (هر عضوی متناسب با قابلیت و عملکرد قبلی اش مورد ارزشیابی قرار می گیرد و هیچ گاه مقایسه ای بین افراد صورت نمی گیرد)؛

• ناهمگون بودن اعضای گروه از نظر قابلیتها و مهارتهای اجتماعی؛

• نقش مدیر به عنوان راهنما.

نتیجه گیری

گروه مشارکتی در سازمانها عبارت است از مجموعه ای از کارکنان سازمان که برای رسیدن به هدف مشترک با یکدیگر کار می کنند و علاوه بر این که مسئول رفتار خود هستند در برابر رفتار دیگران نیز احساس مسئولیت می کنند.

یک گروه مشارکتی موفق از طریق شناخت خود و کسب قدرت و نفوذ، وحدت و انسجام را توسعه می دهد و در نتیجه بهتر می تواند وظایف تعیین شده را انجام دهد. هر گروه کاری را نمی توان گروه مشارکتی نامید، ممکن است در یک سازمان معین گروه کاری تشکیل شود اما لزوماً مشارکتی نباشد. وابستگی درونی مثبت، احساس مسئولیت فردی و گروهی، ارتباط متقابل اعضا با یکدیگر، ارزشیابی مستمر عملکرد فردی و گروهی، احساس رضایت اعضا از کار کردن با یکدیگر، وجود اعتماد و احترام متقابل بین اعضا، فرصتهای برابر برای موفقیت برخی از مشخصه های اساسی یک گروه مشارکتی موفق محسوب می شوند و

عملاً متوقف می کنیم. پاداشها موجب می شوند که بچه ها فرصتهای طلایی حل مسائل را از دست بدهند. به علاوه پاداشها رفتارهای درونی را کم رنگ می کنند. مثلاً بچه ای که کتابی را به منظور دریافت یک آلت موسیقی از والدین می خواند هیچ گاه نمی تواند لذت مطالعه را احساس کند و کمتر به درک عمیق مطالب کتاب نائل می شود.

بنابراین، چنانچه در یادگیری به پاداشهای درونی توجه شود امکان رشد ذهنی کارکنان بهتر فراهم گردیده و کودکان احساس آرامش و آزادی بیشتری می کنند. اگر یک خانه پاکیزه می خواهیم ظاهراً ممکن است پاداش و تنبیه ما را به این هدف برساند. اما اگر چیزی بیش از خانه پاکیزه می خواهیم (مثلاً می خواهیم این خانه توسط خود کودک ساخته شود)، در آن صورت لازم است کودکان طعم پاداشهای درونی را بچشند، به توانائیهای خود ایمان داشته باشند و این کار امروز و فردا نیست بلکه سالها طول می کشد اما ارزش هزینه کردن و انتظار کشیدن را دارد. والدینی که حوصله چنین انتظاری را دارند زمانی که می بینند کودکانشان مستقل، خودباور، واقف نگر و خود کنترل شده اند در عمل پاداش درونی خود را دریافت کرده اند (هانت، به نقل از هالت، ۲۰۰۰، صص ۲-۳).

در زمینه استفاده از پاداش در سازمانها اسلاوین نظریه کاملاً متفاوتی دارد. به نظر او اگر پاداشی در کار نباشد انگیزه کارکنان کاهش می یابد و موفقیت نیز اهمیت خود را از دست می دهد (اسلاوین، ۱۹۹۱).

به نظر می رسد چنانچه در فرایند تشکیل گروههای مشارکتی از رقابتهای میان فردی و میان گروهی همچنین پاداش (بویژه پاداش مادی) استفاده شود میزان اختلاف، تضاد و دشمنی در بین کارکنان و در بین گروهها به حداکثر می رسد، گروهها نسبت به یکدیگر نگرش منفی پیدا می کنند، نوعی اضطراب و نگرانی بر گروهها حاکم می شود و در نتیجه فرصت تفکر آزادانه از تک تک اعضای گروه گرفته می شود.

باتوجه به دیدگاههای مطرح شده مهمترین مشخصه های گروه مشارکتی را می توان به صورت زیر فهرست کرد:

• وابستگی درونی مثبت که ناشی از هدف