



سازماندهی گروههای مشارکتی

در سازمانهای یادگیرنده

چکیده

یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می افتد که موجب تغییر عقاید و دیدگاههای موجود شده و دیدگاه جدیدی را خلق کند و از طریق ارتباط و تعامل به تمام سطوح سازمانی منتقل شود. این انتقال از طریق مشارکت بهتر صورت می گیرد. یادگیری مشارکتی در سازمانهای یادگیرنده که دارای ساختارهای اصلی و زیربنایی است، تاثیرات عمده خود را برجای خواهد گذاشت. روشهای یادگیری در سازمان یادگیرنده عبارت است از رشد فردی، مدل‌های ذهنی، دیدگاه مشترک، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی که هریک از این پنج شیوه به نوعی با مشخصه‌های اصلی یادگیری مشارکتی همخوانی پیدا می کنند.

گروههای مشارکتی را می توان کارکردن مسئولانه در قالب گروههای کوچک ناهمگون برای رسیدن به هدف مشترک تعریف کرد. برای افزایش کارایی گروههای مشارکتی سازماندهی درست آن یک ضرورت است. برخی صاحب نظران در این زمینه تعیین هدفها و فعالیتهای یادگیری، تعیین ترکیب گروهی و وظایف اعضای گروه و نظارت بر رفتار اعضا، تبیین انتظارات و رفتارهای مطلوب، آموزش مهارتهای همکاری به کارکنان، راهنمایی به موقع آنان و ارزشیابی از کارگروهی مشارکتی پس از اجرا را مورد تاکید قرار داده‌اند.

در سازماندهی گروههای مشارکتی بهتر است کار با گروههای دوفنری و موضوعات آشنا شروع شود، برنامه زمان بندی شده مورد توجه قرار گیرد و فلسفه گروه مشارکتی همراه با مهارتهای کارکردن به شیوه مشارکتی برای کارکنان توضیح داده شود. تحقیقات نشان می دهد که بهترین ترکیب گروهی چهار تا شش نفر است. پژوهشها بر ناهمگون بودن این ترکیب تاکید کرده اند.

دکتر محمدرضا کرامتی

Mkeramati,47@yahoo.com

مقدمه

از نقطه نظر فردی، یادگیری، دسترسی به اطلاعات، درک آن و کسب مهارتهاست. از نقطه نظر سازمانی، یادگیری بر بدست آوردن سنتها، دیدگاهها، استراتژی‌ها و انتقال دادن دانش متمرکز است. در هر دو دیدگاه یادگیری با کشف، ابداع، تشخیص، خلاقیت، کشف و تولید دانش جدید همراه است.

یادگیری از دیدگاه سازمانی زمانی اتفاق می افتد که اطلاعات جمع آوری و به منظور تولید و گسترش حقایق جدید تجزیه و تحلیل شود، موجب تغییر عقاید و دیدگاههای موجود شود، دیدگاه جدیدی را خلق کرده و آن را از طریق ارتباط، تدریس و گفتگو و تعامل به تمام سطوح سازمانی منتقل کند. این تعامل از طریق تشکیل حلقه‌های کیفیت در سازمانها، بهتر

صورت می گیرد.

به اعتقاد کارشناسان کارکنانی که از طریق گروههای کاری کار می کنند از کارکردن لذت بیشتری می برند. زیرا آنها به جای اینکه شنونده صرف باشند فعالانه در جریان یادگیری مشارکت می کنند و خود را مسئول یادگیری خویش می دانند. (گاردنر و جولر، ۲۰۰۰) از جمله روشهای فعالی که امروزه توجه صاحب نظران را به خود جلب کرده است، تشکیل گروههای مشارکتی در سازمانها است.

این رویکرد در صورتی که به درستی سازماندهی و اجرا شود می تواند اثرات مثبتی داشته باشد. حال سوال اساسی این است که چگونه می توان از طریق این رویکرد از زمان در دسترس استفاده بهینه کرد؟ چگونه و چه زمانی کارکنان از راهنمایی و کمک مدیر بهره مند شوند؟ چگونه کارکنان به

طور اثر بخش با یکدیگر کار کنند؟ کدام ترکیب گروهی ایده آل است؟ چگونه می توان یک تیم موثر تشکیل داد؟ این تیم چه مشخصه هایی را باید دارا باشد و چه وظایفی را باید انجام دهد؟ این مقاله درصدد است تا با اشاره به نظرگاههای جدید، زمینه پاسخگویی به سوالات فوق را فراهم ساخته و بستر مناسب را برای سازماندهی کار گروهی مشارکتی در سازمانها فراهم سازد.

سازمان یادگیرنده

یادگیری عامل کلیدی مورد نیاز سازمانی است که می خواهد در دنیای جدید اقتصادی پا برجا بماند. سازمانهای بزرگ همواره در این اندیشه هستند

که چگونه به گسترش دانش در سازمان بپردازند. زیرا دریافته‌اند که یادگیری مانند کاتالیزور عمل می‌کند. در سازمانهایی که سیستم مدیریت دانش به خوبی اعمال شده است، یادگیری افراد در خود سازمان صورت می‌گیرد و تغییر دیدگاه افراد در قالب تغییرات رسمی و غیررسمی عملکرد سازمان منعکس می‌شود. دانش وقتی که بین همگان تقسیم شود نمردهی بیشتری دارد. یک سازمان یادگیرنده، سازمانی است که مدام توانایی خود را صرف ساخت آینده می‌کند. روشهای جدید را می‌آموزد و راههای قدیمی انجام کار را فراموش می‌کند.

سازمان یادگیرنده سازمانی است که یادگیری را برای تمام اعضا تسهیل می‌کند و مداوم آن را انتقال می‌دهد. همچنین به وجود آورنده دیدگاه‌های جدید است. این سازمان مکانی است که در آن افراد مرتباً توانایی خود را در جهت خلق هر آنچه که میل به خلق آن دارند افزایش می‌دهند، مدل‌های جدید یادگیری را فراگرفته و یاد می‌گیرند که چگونه بیاموزند. محل آزمایش مداوم تجربه‌ها، انتقال آنها و ربط دادن آن به هدف اصلی است.

یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که شیوه‌های انجام کار را هدایت می‌کند، به آموزش کارکنان اهمیت می‌دهد، به کارکنان یادآور می‌شود که همواره علاقه‌مند فراگیری باشند، گروه‌های کاری را تشکیل می‌دهد، بر ریسک تأکید و از سرزنش کردن دوری می‌کند. با کارکنان ارتباط همه جانبه‌ای برقرار می‌کند و اطلاعات لازم را به موقع در اختیارشان قرار می‌دهد، به آنها می‌آموزد که قدرت تصمیم‌گیری واقع‌بینانه را در خود توسعه دهند، از ایده‌های جدید استقبال می‌کند، با سرعت زیاد آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها را معرفی می‌کند، ارباب رجوع خود را می‌شناسد و مستقیماً با آنها وارد گفتگو می‌شود، بازخوردهای مثبت را به همه کارکنان به طور مستمر ارائه می‌دهد و تنبیه‌ها را به حداقل می‌رساند، آگاهی و شناخت را سرلوحه رشد حرفه‌ای کارکنان قرار می‌دهد، به پرونده‌ها در حداقل زمان ممکن رسیدگی می‌کند، رضایت و غرور

کارکنان را تقویت می‌کند، برای پرهیز از خودمحوری قدرت را به طور تقریباً منطقی در سراسر سازمان توزیع می‌کند، بر اطلاعات مستند تکیه دارد نه بر فرضها و ذهن‌بینی‌ها، از تجارب خود و گذشتگان به خوبی درس می‌گیرد و ارزش شکستها را می‌داند. (رم، ۲۰۰۳)

یادگیری مشارکتی

کار گروهی مشارکتی محیطی امن برای تبادل اطلاعات بین کارکنان در سازمان فراهم می‌سازد. کارکنان از دیدگاههای گوناگون بهره‌مند می‌شوند و به تبادل نظر می‌پردازند، انتقاد می‌کنند و عکس‌العمل نشان می‌دهند. چنین بازخوردهایی می‌تواند به آنان کمک کند تا آگاهی خود را نسبت به یادگیری افزایش دهند و نیز از روشهایی که به چنین اهدافی منتهی می‌شود مطلع شوند. کار مشارکتی به عنوان داربستی برای حمایت متقابل عمل می‌کند و کارکنان را قادر می‌سازد از یکدیگر یاد بگیرند. زیرا بیشترین ارتباط بین کارکنان است تا مدیر و کارمند. (باربارامیلیس، ۲۰۰۲)

ویژگیهای اصلی و زیربنایی یادگیری مشارکتی در سازمانهای یادگیرنده را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:

- گروههای یادگیری ناهمگون-
- ارتباطات متقابل - تأکید بر مشارکت عملی کارکنان در یادگیری - تولید دانش و افزایش خلاقیت و ابتکار - رشد تفکر انتقادی، قدرت بیان و رهبری - پرورش تحمل نظرات مخالف، تحلیل، استنباط و استدلال در گفت‌وگو - توجه به کار عملی، تحقیق و پروژه - ایجاد تغییرات ساختاری درون‌سازمانی و در نظر گرفتن روشهای جدید به منظور انعطاف و سازگاری بهتر با سیستم - تلفیق یادگیری و کار در عمل - وابستگی درونی مثبت در داخل سازمان و تأکید بر جوّ دوستانه و رفاقتی - توجه به هدف، محتوا و روش انجام کار - توجه به انضباط درونی و احساس مسئولیت فردی کارکنان - توجه به ارتباط چهره به چهره - توجه به پردازش گروهی، خودارزیابی و دگرارزیابی در سیستم کاری - نقش مدیر به عنوان راهنما و مشاور - توجه به گروههای

غیررسمی حین یادگیری و ایجاد یادگیری پنهان.

تأثیرات یادگیری مشارکتی بر سازمان یادگیرنده را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:

- خلق مدیریت دانش و استفاده بهینه از آن - رهبری فردی هر کارمند بر خودش - هدایت، کنترل و استفاده از روشهای اجرایی مشخص برای انجام کارها و ایجاد محیط باز برای تعامل پویا - مشارکت و استفاده مؤثر از تمام افراد در تمام سطوح سازمان - حذف فردگرایی در سیستم کاری - استقبال از اختلاف و تعارض در عقاید و دیدگاهها - ایجاد دیدگاه، بینش و استراتژی در ذهن افراد - توجه به علائق، نیازها و انتظارات مخاطبان با توجه به شرایط جسمی، فکری و روحی آنها - دید سیستمی و کل‌گرایانه به سازمان و همه را با هم دیدن - (توجه نداشتن به انفکاک اعضا و فعالیتهای قسمتها از هم) توجه به بهره‌وری (کارایی + اثربخشی) در کل فعالیتهای سازمان. (منابع مادی و غیرمادی) - ایجاد و خلق الگوهای جدید یادگیری. (حل مسئله، ایفای نقش، بازبهای گروهی و...) - توجه به تجربه‌های گذشته و سعی در تجربه کردن موضوعهای جدید و انتقال آنها در سازمان و تولید دانش جدید - قائل نشدن زمان و مکان خاص (مرز مشخص) برای فراگیری و توجه به دانشهای از راه دور و مجازی. (اینترنتی و...) - فراهم کردن جوّ تفکر در بین کارکنان و درگیر نکردن آنها در کارهای اجرایی صرف - توجه به کیفیت و کمیت و فرایندهای تعریف شده یادگیری تا حصول نتیجه مشخص و عینی - توجه به محیط، شرایط فیزیکی و امکانات و تکنولوژی آموزشی مناسب برای کار در سیستم بدون نگرانی - استقبال از بازخوردهای همکاران جهت انتقال پیشنهادها و انتقادها - توجه به توسعه شبکه‌های ارتباطی بیرونی و درونی و ارتباط میان آنها - ترسیم چشم‌اندازهای سازمان و سمت و سو دادن سازمان در آن راستا - توجه به سیستم‌های چند پاداشی - توجه به فعالیتهای فوق‌برنامه به منظور ایجاد نشاط و شادمانی و رشد کارکنان.

بستر اقدام می‌کنند. روش یادگیری گروهی در سازمان یادگیرنده باعث انتقال مهارت‌های تفکر مشارکتی می‌شود. بر این اساس سازمان یادگیرنده و یادگیری مشارکتی با هم ارتباط داشته، و هر کدام بدون دیگری معنایی ندارد.

سازماندهی گروه‌های مشارکتی

در زمینه سازماندهی گروه‌های مشارکتی نظرها‌های گوناگون مطرح شده است که در این قسمت به برخی از آنها اشاره می‌شود. به اعتقاد جانسون و همکاران (۲۰۰۴) گروه مشارکتی ساختار مبتنی بر همکاری گروهی را جایگزین ساختار رقابتی می‌کند و مدیر در این فرایند به عنوان مهندس، باید کار گروهی را به گونه‌ای سازماندهی کند که کارکنان براحتی بتوانند به کسب دانش و تجربه نائل شوند. برای رسیدن به این منظور باید در گروه مشارکتی حد اقل ۸۰-۶۰ درصد از وقت به کار مشارکتی اختصاص یابد.

بین و ویتاکر مراحل زیر را در سازماندهی کار گروهی مشارکتی ضروری می‌دانند:

- * شناساندن اهداف گروه به اعضا.
- * تعیین مراحل انجام کار برای تحقق اهداف گروهی.
- * تعیین وظایف اعضای گروه.
- * مشخص کردن نحوه همکاری، حل اختلاف، اتخاذ تصمیم.
- * رسیدن به توافق در زمینه ارزشیابی و کنترل عملکرد گروه.
- * بررسی پنج گام فوق و رفع کاستیها.
- * تبدیل گروه به تیم. (بین و ویتاکر، ۲۰۰۰، ص ۷۹)

گوکال در رابطه با سازماندهی کار گروهی مشارکتی موارد زیر را مطرح می‌کند:

- * تعیین دقیق وظایف گروه‌ها و اعضای هر گروه.
- * توضیح و تبیین ساختار کار گروهی مشارکتی.
- * توزیع برکه راهنما در بین کارکنان برای آموزش نحوه کار کردن آنها در سازمان به شیوه مشارکتی.
- * تعیین رفتارهای قابل قبول و مشخص کردن ضوابط و قوانین در فرایند اجرای روش کار گروهی مشارکتی مثلاً گوش دادن هنگام صحبت کردن اعضای گروه، نپذیرفتن نظرات بدون تأمل، رعایت نوبت

اکثر کارشناسان در مورد اندازه گروه‌های مشارکتی آموزشی، بر تعداد ۴ تا ۶ نفر برای هر گروه توافق نظر دارند.

در جهان پیرامون که با دو ویژگی یادگیری مشارکتی یعنی ارتباط رو در رو جهت بحث و تبادل نظر و رشد مهارت‌های اجتماعی (افزایش قدرت فکری، قدرت بیان و ارتباطات کلامی و غیرکلامی و کسب روابط دوستانه مبتنی بر احترام متقابل و رشد اعتماد به نفس در افراد) ارتباط دارد. رسیدن به تفکرات جدید و خلق دانش و یادگیری راه‌های خلاقیت و ابتکار در سازمان، مستلزم ارتباط متقابل و بحث و گفتگوهای اثربخش است و رسیدن به دستاوردهای مهم ذهنی خودبه‌خود باعث افزایش مهارت‌های اجتماعی در افراد نیز می‌شود.

۳- ایجاد دیدگاه مشترک یعنی بنا شدن حس تعهد در گروه و ایجاد تصویر مطلوب از آینده با ویژگی پاسخ‌گویی فردی - که منجر به احساس تعهد و مسئولیت در تمامی اعضای گروه می‌شود - هم‌خوانی دارد. به این معنا که تک‌تک اعضا نسبت به یادگیری خود و دیگران مسئول و متعهدند.

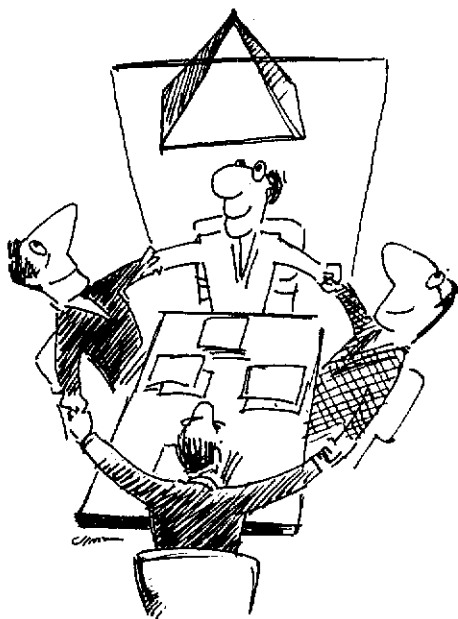
۴- ایجاد تفکر سیستمی مستلزم شناخت صحیح از کل سیستم، شناسایی نقاط قابل بهبود، درک نقاط قوت و تدوین راهکارهایی برای حل مشکلات است. به این معنا که گروه، اطلاعات را به بحث و تبادل نظر و مشورت می‌گذارد و هر یک با دید سیستمی به تفکر جمعی، بازخورد گروهی و در نهایت خلق راهکارهای جدید و تولید دانش در یک موضوع و

(علمی و عملی) - توجه به فرهنگ، باورها، ارزشها و نگرشها در سازمان.

مقدمات یادگیری در سازمان یادگیرنده عبارتند از: رشد فردی، مدل‌های ذهنی، دیدگاه مشترک، یادگیری گروهی، تفکر سیستمی (رم، ۲۰۰۳) که این مقدمات با ویژگی‌های اساسی یادگیری مشارکتی یعنی وابستگی درونی مثبت، ایجاد احساس تعهد و مسئولیت (پاسخگویی فردی)، ارتباط چهره به چهره، رشد مهارت‌های اجتماعی، پردازش گروهی (جانسون و جانسون، ۲۰۰۴) در ارتباط است.

۱- رشد فردی در سازمان یادگیرنده منجر به افزایش توانایی فردی برای خلق نتایج دلخواه و خلق محیط سازمانی می‌شود که همه اعضای سازمان را تشویق می‌کند به اهداف انتخابی خود برسند. این روش با ویژگی وابستگی درونی مثبت در بین افراد که در آن رسیدن به نتیجه برای گروه مستلزم همکاری و کمک به یکدیگر در داخل گروه است، ارتباط دارد. احساس مسئولیت فردی نیز در تقویت رشد فردی تأثیر دارد. رشد فردی مستلزم رشد متوازن و مثبت و همفکری بین افراد است که باعث می‌شود افراد پس از خروج از گروه به عنوان یک فرد آموزش دیده و آگاه و متخصص در صحنه زندگی اجتماعی ظاهر شوند.

۲- ایجاد مدل‌های ذهنی یعنی ایجاد تصور درونی مثبت از خود و متغیرهای محیطی



مدیر این است که: هدفها را مشخص کند، وسایل آموزشی لازم را تدارک ببیند، موضوعات کاری را برای کارکنان توضیح دهد، اهمیت روابط درون گروهی مثبت را برای کارکنان بیان و بر عملکرد کارکنان نظارت کند، راهنماییهای لازم را ارائه کند، میزان یادگیری واقعی ایجاد شده را مورد ارزیابی قرار دهد و اطمینان پیدا کند همه اعضای گروه رسمی در جریان انجام کارها نقش فعال داشته اند. گروه دوم غیر رسمی است که ممکن است در داخل یا خارج سازمان شکل بگیرد. اعضای این گروهها سابقه طولانی دوستی با یکدیگر دارند و اگر رویکرد مشارکتی هم به مورد اجرا گذاشته نشود، آنان عملاً به روش مشارکتی با یکدیگر کار می کنند.

یکی از وظایف مهم مدیر در فرایند کار گروهی مشارکتی، آماده کردن کارکنان برای مشارکت است. بدین منظور طراحی یک دوره آموزشی کوتاه مدت برای توجیه کارکنان در زمینه نحوه کار کردن در گروه یک ضرورت است. در این دوره آموزشی باید سعی شود علاوه بر آگاه کردن کارکنان از قوانین کار کردن در گروه به آنها کمک شود تا هنجارها و قوانین مورد نظر را درونی کنند. در این دوره ها باید هنجارهای مربوط به سازمانهای سنتی تا حدود زیادی شکسته شود. مثلاً هنجارهایی نظیر اینکه: فقط کار خودت را انجام بده، کاری به دیگران نداشته باش، هرگز از کارکنان دیگر

با چه کسی صحبت می کند؟ * چه کسی بیشتر حرف اعضای گروهش را قطع می کند؟ * چه کسی بسیار زیاد و یا بسیار کم حرف می زند؟

مدیر پس از پاسخگویی به سؤالات فوق می تواند اقدامات لازم را برای رفع نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت انجام دهد و در مراحل بعدی کار گروهی مشارکتی را به شکل کارآمدتری اجرا کند.

بنابراین در زمینه ساماندهی گروه مشارکتی می توان به مراحل زیر اشاره کرد:

* تعیین هدفهای آموزشی * تعیین تعداد افراد هر گروه * مرتب کردن اتاق * تدارک دیدن مواد و وسایل آموزشی * تشریح وظایف کارکنان * فراهم کردن زمینه های ایجاد وابستگی درونی، احساس مسئولیت فردی و همکاری درونی * تبیین معیارهای موفقیت * تبیین انتظارات و رفتارهای مطلوب * نظارت بر رفتار کارکنان * راهنمایی کارکنان * آموزش مهارتهای همکاری * برآورد نحوه بهبود بخشیدن عملکرد گروهی

نقش مدیر در فرایند اجرای کار گروهی مشارکتی

گروه مشارکتی مبتنی بر دو نوع گروه یادگیری است: گروه اول رسمی است و اعضای آن به منظور انجام امور با یکدیگر همکاری می کنند. وظیفه

و... (گوکال، ۱۹۹۵، ص ۲).

تیلستون در زمینه سازماندهی رویکرد یادگیری مشارکتی دستورالعملهای زیر را مورد تاکید قرار می دهد:

* برای مدتی کوتاه کار را با گروههای دو نفره آغاز کنید. بین ۲۰-۱۵ دقیقه اطلاعات مورد نیاز را به کارکنان ارائه کنید و سپس از آنها بخواهید تا در مورد مطالب گفته شده بحث و سوال کنند. این کار علاوه بر رشد مهارتهای اجتماعی، یادگیری جدیدی را نیز برای آنها به همراه خواهد داشت.

* در آغاز کار گروهی موضوعات نسبتاً آشنا را مطرح کنید تا نگرش مثبتی نسبت به کار گروهی پیدا کنند.

* برنامه زمان بندی داشته باشید و وقت را تلف نکنید. برای انجام تکالیف معین بصورت مشارکتی زمان تعیین کنید و دقیقاً در موعد مقرر از آنها کار بخواهید. اگر ۸ دقیقه وقت برای تکلیف معینی در نظر بگیرید و ۱۵ دقیقه به آنها وقت بدهید زمانهای بعدی را که تعیین می کنید جدی نمی گیرند.

* قبل از شروع کار، چرایی کار کردن به شیوه مشارکتی، اهمیت کسب مهارتهای مربوط به زندگی در دنیای واقعی و اهمیت همکاری و هم افزایی را برای کارکنان تبیین کنید.

* تکنیک های کار کردن به شیوه مشارکتی و نحوه همکاری مؤثر با یکدیگر را به کارکنان آموزش دهید. (تیلستون، ۲۰۰۰، صفحه های ۵۰-۴۵)

به منظور ارزشیابی از کیفیت اجرای کار گروهی مشارکتی سؤالات زیر را نیز می توان مطرح کرد:

* آیا گروه از انجام برخی از وظایف اساسی اجتناب می کند؟ * آیا همه اعضای گروه مشارکت فعال دارند؟ * آیا گروه انتظار دارد که فرد خاصی تمام تصمیمات را اتخاذ نماید؟ * آیا گروه سعی دارد به توافق نزدیک شود و از درگیری اجتناب ورزد؟ * آیا اعضای گروه احساسات و نظرات واقعی خود را ابراز می دارند؟ * آیا برخی از اعضای گروه همواره صندلی خود را به جلو و عقب می کشانند و اظهار کم حوصلگی می کنند؟ * چه کسی بیشتر

مشکل از افراد قوی خیلی خوب کار می‌کنند، اما گروه‌های ضعیف عموماً بسیار بد عمل می‌کنند، چون سطح آگاهی و درک آنها برای کمک به یکدیگر و حمایت از یکدیگر ناکافی است. مطالعات آنها در خصوص اندازه گروه هم نشان می‌دهد که بهترین ترکیب گروهی چهار نفر است. به عنوان مثال نظر سنجی به عمل آمده در انگلستان نشان داد که اکثر مدیران گروه‌های ۶ - ۴ نفره را ترجیح می‌دهند. (دان و بنت، ۱۹۹۵)

تحقیقات کاگان حاکی از این بود که ایده آل ترین اندازه گروهی ۴ نفر است (کاگان، ۱۹۹۸) کول و چان نیز در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که بهترین ترکیب آن است که در هر گروهی یک نفر بالای متوسط، دو نفر متوسط و یک نفر زیر متوسط انتخاب شود. بنابر این آنها نیز روی ترکیب ۴ نفره تأکید می‌کنند. به اعتقاد آنها در مراحل اولیه ایجاد گروه‌های مشارکتی بهتر است کار با ۳ - ۲ نفر شروع شود و پس از اینکه افراد در گروه کوچکی اصول همکاری گروهی را آموختند کار با ۴ نفر ادامه یابد. (کول و چان، ۱۹۹۰)

تحقیقات انجام شده در دانشگاه هاروارد نشان می‌دهد گروه‌های یادگیری زمانی مؤثرند که هر کدام از اعضا وظایف خود را انجام داده باشند و این امر به میزان مسئولیت‌پذیری اعضای گروه وابسته است. طبق یافته‌های تحقیقات مذکور، بهتر است گروه‌های یادگیری کمتر از شش نفر باشند زیرا اگر اندازه گروه بیشتر از این باشد ارتباط چهره به چهره کمتر و فرصت از زیر کار شانه خالی کردن برای افراد بیشتر فراهم می‌شود. همچنین اگر تعداد افراد هر گروه زوج باشد (مثلاً ۴ یا ۶ نفر) کار کردن به صورت جفتی در گروه امکان پذیر می‌شود. (گاردنرو جولر، ۲۰۰۰)

به نظر گوکال گروه‌هایی که کمتر از سه نفر عضو دارند از تنوع، تحرک و پویایی کمتری برخوردارند و ممکن است بازده لازم را نداشته باشند. در مقابل گروه‌هایی که بیش از چهار نفر عضو دارند اطمینان از اینکه تمام اعضای گروه در بحث مشارکت

**یکی از وظایف مهم مدیر
در فرایند کار گروهی مشارکتی،
آماده کردن کارکنان برای مشارکت است
که این کار با طراحی
یک دوره آموزشی کوتاه مدت
برای توجیه کارکنان قابل انجام است.**

به افراد قانون شکن و بی‌انضباط در گروه، بازخورد لازم داده نمی‌شود. به دلیل اینکه موانع و مقاومت‌های کمتری در برابر هر تصمیم احساسی وجود دارد احتمال خطا بسیار زیاد است. توافق بیش از حد اعضا با یکدیگر زمینه‌های چالش، تفکر و انتقاد را از میان می‌برد و هرگاه گروه احساس کند که دچار پسرفت شده است به جای اینکه رفتار تک تک اعضا را مورد ارزیابی قرار دهد عوامل خارجی را مقصر می‌داند. بنابراین گرچه وجود دوستی و رفاقت از ویژگی‌های مطلوب هر گروه محسوب می‌شود لازم است همچنان که عدم توافقیها به توافق تبدیل می‌شوند از زیانهای حاصل از توافق بیش از حد نیز جلوگیری شود. (پین و ویتاکر، ۲۰۰۰)

بر همین اساس است که «اکثر سبک‌های یادگیری مشارکتی روی گروه‌های کوچک ۵ - ۴ نفره و ناهمگونی اعضای گروه و پاسخگویی اعضا در برابر عملکرد گروه تأکید می‌کنند» (داماس، ۲۰۰۲، ص ۲). به اعتقاد هیرست و اسلاویک کارکنان نباید بر اساس توانایی‌هایشان به گونه‌ای تقسیم شوند که افراد قوی در یک گروه و افراد ضعیف در گروه‌های جداگانه قرار گیرند. به نظر او چنانچه زمینه فرهنگی و تحصیلی اعضای یک گروه متفاوت باشد، تجربه‌های سودمندتری را کسب می‌کنند. (هیرست و اسلاویک، ۲۰۰۰)

دان و بنت هم عقیده دارند گروه‌های

درخواست کمک و مشورت نکن و صرفاً به آنچه مدیر می‌گوید توجه داشته باش.

ترکیب اعضای گروه مشارکتی
در زمینه ترکیب اعضای گروه از نظر ویژگی‌هایی مانند نژاد، زبان، فرهنگ، روابط عاطفی، میزان توافق با یکدیگر و پیشرفت عملکرد دیدگاه‌های مختلفی مطرح شده است که اکثریت دیدگاهها بر ناهمگونی اعضای گروه مشارکتی تأکید کرده‌اند.

پین و ویتاکر فواید و زیانهای توافق بدون قید و شرط گروه‌های یادگیری را مورد بررسی قرار داده‌اند. به اعتقاد آنها بالا بودن روحیه اعضا در این گروه‌ها یک مزیت محسوب می‌شود. آنها در این زمینه به رفاقت بین اعضاء یک تیم ورزشی به عنوان عامل اصلی پیروزی تیم اشاره می‌کنند.

همچنین صداقت، اعتماد، عزت نفس، پذیرش اعضای گروه توسط یکدیگر و تعهد و وفاداری اعضا نسبت به اهداف مشترک گروهی موجب می‌شود که راحت تر با یکدیگر کار کنند. در گروه‌های بسیار موافق رفتار فردی تحت تاثیر رفتار سایرین قرار می‌گیرد و برای فرد بسیار سخت است که در برابر خواسته‌های آنها مقاومت کند. در مقابل، این خطر وجود دارد که به دلیل سابقه دوستی، اعضا نتوانند نقاط ضعف افراد همدیگر را یادآور شوند. پس

داشته اند دشوار است. (گوکال، ۱۹۹۵)
پین و ویتاکر بین تیم و گروه تفاوت قائل می شوند به اعتقاد آنها تیم برگروه برتری دارد و در یادگیری مشارکتی باید بیشتر روی شکل گیری تیم کار کرد. ویژگیهای یک تیم مؤثر از نظر آنها عبارت است از:

* اهمیت دادن اعضا به یکدیگر. * طرح آزادانه احساسات اعضا ضمن رعایت احتیاط و مهربانی. * اعتماد اعضا به یکدیگر.

* آشکار بودن دستور العملها و قوانین برای اعضا. * وجود صداقت و یکرویی در بین اعضا به دلیل آشکار بودن نقاط قوت و ضعف برای همه. * احساس مسئولیت و تعهد اعضا در برابر تحقق هدفهای مشترک. * فقدان حس منفی در بین اعضا با وجود اینکه ممکن است تمام اعضا با تصمیم اتخاذ شده موافق نباشند. * شناخت اختلافات و سعی همه اعضای گروه در رفع آن. (پین و ویتاکر، ۲۰۰۰، ص ۷۵)

مردیت بلبین در مورد عملکرد تیم موفق مطالعاتی را انجام داده و یک الگوی تیمی را پیشنهاد کرده که در آن ۹ نقش اساسی مطرح شده است:

* هماهنگ کننده: در این نقش هماهنگی، سازماندهی و کنترل تیم مطرح است. هماهنگ کننده در مواقع لازم در تیم انگیزه ایجاد می کند.

هماهنگ کننده معمولاً قدرت نفوذ زیادی دارد، مورد علاقه اعضای تیم است، فردی خود رهبر و با وقار است و قادر است با تجزیه و تحلیل وضع موجود تعادل لازم را در تیم ایجاد کند.

* طراح: طرح با شور و شوقی که دارد تیم را به سوی عمل می کشاند و سعی می کند بین نظرات پراکنده وحدت ایجاد کند.

* مجری: مجری کسی است که نظرها و برنامه ها را اجرا می کند. معمولاً مجریان تیم افرادی سخت کوش و پر تلاشند و دوست دارند تیم اهداف و مسیر مشخصی داشته باشد. مجری عموماً فردی انعطاف پذیر و محافظه کار است.

* ناظر: کار ناظر بررسی مشکلات تیم و

ارزیابی پیشنهادها است. ناظران با تجزیه و تحلیل و تفکر پیرامون پیشنهادهای تیم، از رفتار عموماً جلوه گیری می کنند.

* مخبر: مخبر در اصل مولد عقاید و ایده ها است. عموماً فردی خیال پرداز، مبدع و خلاق است، تمایل زیادی به جنبه های غیر عملی قضا یا دارد و ممکن است بعضاً به دلیل واقع بینی نبودن، دچار اشتباهاتی هم بشود. بنابراین نیاز به کنترل بیشتری از سوی اعضای تیم دارد.

* بازرس: بازرس فرصتهای طلایی را برای بهبود عملکرد تیم کشف می کند و برای این منظور ممکن است در خارج از گروه مذاکراتی با دیگران داشته باشد. بازرسان تیم عموماً افرادی پر شور، خلاق، خونگرم و اجتماعی هستند و ممکن است گاهی به وعده های خود نیز عمل نکنند. به خاطر اخلاق خوب و مهارتهای ارتباطی که دارند راحت تر می توانند از زیر بار مسئولیت شانه خالی کنند.

* نیروی کاری تیم: انرژی نیروی کاری تیم صرف بهبود ارتباطات میان اعضا می شود. وی اصولاً فردی ژرف نگر و قابل اعتماد است و می تواند برنامه های کاری پوشیده مانده را آشکار کند. نیروی کاری تیم گرچه رابط بسیار خوبی است اما در انجام وظایف تیمی مشارکت زیادی ندارد و اگر نتواند نقش استحکام بخشیدن را در تیم ایفا کند به راحتی به دست فراموشی سپرده می شود.

* تکمیل کننده: تکمیل کننده روی حالت های اضطراب و ضرب الاجل برای رسیدن به اهداف تاکید می کند. این افراد معمولاً عصبانی، حساس و نگران در مورد تکمیل وظایف هستند، ضمن اینکه بسیار منظم و هوشیارند. «تکمیل کننده» تحمل اعضای سطحی نگر و بی دقت را ندارد و به آنها در مورد گذشت زمان تذکر می دهد.

این تذکرها گاهی اوقات ممکن است روحیه بعضی از اعضای تیم را تضعیف کند.

* متخصص: این نقش به الگوی اولیه بلبین اضافه شده است. متخصص مهارتهای تکنیکی یا دانش اختصاصی خود را برای بهبود عملکرد تیم بکار می گیرد و معمولاً پیشاپیش تیم حرکت می کند.

گاهی اوقات این افراد در عملکرد خود تکروری دارند. (پین و ویتاکر، ۲۰۰۰)

به نظر بلبین اگر یکی از نقشهای فوق در تیم پر رنگ تر از بقیه باشد اثربخشی تیم کاهش می یابد. گرچه ممکن است به خاطر جلوه زیاد آن نقش به نظر آید که اثر بخشی تیم بالاست. (پین و ویتاکر، ۲۰۰۰)

با توجه به اینکه در تشکیل گروههای مشارکتی معمولاً روی ترکیب ۴ نفره تاکید می شود می توان از تقسیم بندی بلبین در خصوص نقشهای نه گانه تیم مشارکتی بهره گرفت و برخی از این نقشها را انتخاب کرد.

نتیجه گیری

سازمان های امروز بیش از هر زمان دیگری به خودآگاهی، خودارزیابی، خودآموزی، دگرآموزی، مشتری محوری (تکریم ارباب رجوع)، ریسک پذیری، تحول و نوآوری نیازمندند. از سوی دیگر تقویت روابط عاطفی و مسئولیت پذیری، افزایش تعامل رو درو، بهبود مهارتهای بین فردی و توسعه خودکنترلی در بین کارکنان، ضرورت تدوین برنامه های آموزشی با نگاهی استراتژیک را مورد تاکید قرار می دهد.

نقش مدیر در فرایند ساماندهی گروههای مشارکتی، آماده کردن کارکنان برای مشارکت است. توافق در بین اعضای گروه و همچنین ناهمگونی اعضای گروه اثر بخشی رویکرد مشارکتی را افزایش می دهد. □

منابع

- 1- Cole, P., Chan, L. (1990). Methods and strategies for special education Prentice-Hall.
2-Dunny, E., Bennett, N.(1995). Talking and learning in groups, Routledge.
3-Gokal.(1995). Collaborative learning enhances critical thinking, file://A:\collaborative learning Enhances critical thinking.htm

بقیه منابع در دفتر ماهنامه موجود است.
● دکتر محمدرضا کرامتی: استادیار دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران