

# گروه آرمانی (ایده آل)

نوشته: اورن هاراری<sup>(۱)</sup>

برگردان: امیر رشیدی نیک

## مقدمه:

امروز دیگر کلمه «گروه»، ورد زبان همه است. گروههای چند وظیفه‌ای، گروههای مشتری و فروشنده، گروههای بالقوه، گروههای پروژه، گروههای (بهبود) کیفیت، گروههای شکست دهنده (خط شکن)، گروههای مدیریت عالی و انواع دیگر گروهها از این قبیل هستند. گفته می‌شود که گروهها به عنوان «موج آینده» محسوب می‌شوند و در حقیقت برای «رهایی سازمان از مشکلات» بوجود می‌آیند. آری، شاید کمی طعنه آمیز بحث را شروع کرده باشیم. حقیقتاً گروههای واقعی (واژه کلیدی در اینجا «واقعی» است) می‌توانند باعث انجام کارهای شگفت آوری شوند.

بسیاری به اصطلاح گروهها به هیچوجه گروه نیستند. در این مقاله ملاک برای تشخیص اینکه آیا در سازمان واقعاً گروهی وجود دارد یا خیر ارائه می‌شود.

## تعریف گروه

موقعیتی برای منافع خویش است. اعضای این دسته‌ها شاید حتی مجموعه خود را «گروه» بخوانند، اما متأسفانه نه به گروه شباهت دارند و نه همانند آن عمل می‌کنند. اجازه دهید بیش از این برای خودمان دردسر درست نکنیم و به سراغ اصل مطلب برویم. در اینجا هشت نشانه بیان می‌گردد تا شما را در شناسایی گروههای واقعی در سازمانتان یاری دهد.

مشکل این است که بسیاری از به اصطلاح گروهها<sup>(۲)</sup>، واقعاً به هیچ وجه گروه نیستند. اگرچه ممکن است به چنین عنوانی خوانده شوند، اما اگر بخواهیم خیلی خوشبین باشیم، در واقع صرفاً جمعی از افراد هستند و اگر مانند برخی، عینک بدبینی بزنیم، مجموعه‌ای از انسانهای خودخواه هستند، که کسی کاری به کار دیگری ندارد و هر کس تنها به دنبال

۲ - برای مطالعه بیشتر در زمینه کارگروهی به مقاله «بررسی جوانب مختلف عملکرد تیمی» ترجمه افشین خوشبخت که در شماره هشتم ونهم همین فصلنامه به چاپ رسیده مراجعه فرمایید.



کلیهٔ دست‌سازها و حرفه‌ای‌ها را در یک گروه قرار می‌دهد. در جلسه‌ای که برگزار می‌شود، شرکت‌کنندگان باید به این سوالات پاسخ دهند:

۱- **وحدت نظر:** آیا ارزشها و اهداف گروه شما با اهداف شرکت شما همخوانی دارد؟

آیا افراد گروه شما اطلاعات، ابزار و دیگر

آیا اعضای «گروه» شما در اهداف کلی و احساس تمهد

یکسان نسبت به گروه، بایکدیگر توافق دارند؟ برای

پاسخ به این پرسش، سنوالات زیر را مدنظر قرار

دهید: **سوال ۱:** آیا اهداف شما در

★ آیا همیشه در مورد دید و هدف گروه توافق

دارید: (یعنی) چرا گروه وجود دارد، به کجا می‌رود،

در تلاش برای رسیدن به چه چیزی است و اولویتهای

اساسی آن کدامند؟ یا اینکه آیا این مسایل باعث

سردرگمی و ابهام و احتمالاً حتی تضاد و برخورد

میان اعضای گروه می‌گردد؟

★ آیا همه شما به ارزشهای یکسانی پایبند

هستید؟ مثلاً: **سوال ۲:** آیا همه شما

در بر سر چه چیز ایستاده‌ایم، موفقیت را چگونه

تعریف می‌کنیم، رفتار اخلاقی و منصفانه چیست و

چگونه باید با یکدیگر رفتار کنیم؟ یا اینکه آیا

ارزشهای به ظاهر درستی در میان هستند که صرفاً

در یک سازمان کار با همکاران

۲- **اعتماد:** آیا شما به عنوان عضو گروه کاری سازمان یا

در گذشته با همکاران خود، به نظر می‌رسد که

آیا اعضای واقعاً و حقیقتاً به یکدیگر اعتماد دارند؟

برای روشن شدن مطلب، سنوالات زیر را از خود

پرسید: **سوال ۱:** آیا شما به

★ آیا افراد هنگام گفتگو، سخنان یکدیگر را باور

دارند؟ یا اینکه همواره نگران این هستند که صرفاً

پاره‌ای از حقایق به گوش آنها می‌رسد، ولی در

حقیقت، نوعی دستور کار پنهانی وجود دارد؟

★ آیا این اعتماد را دارند که می‌توانند

به یکدیگر متکی باشند؟ یا اینکه آیا احساس می‌کنند

که

که تکیه بر تخصص و حسن نیت دیگران، هم

ساده لوحانه و هم خطرناک است؟ **سوال ۲:** آیا

★ هنگام تعامل و ارتباط افراد با یکدیگر، آیا

«صداقت» و اژه‌ای کاربردی و مهم است یا اینکه

بکارگیری واژه حيله و ترفند، مناسبتر می‌باشد؟

★ آیا اعضای گروه در ارتباط با یکدیگر

احساس امنیت می‌کنند، یا در موارد انگیزه‌های

یکدیگر محتاط هستند؟ **سوال ۳:** آیا

★ آیا افراد به تلاشها و ظرفیتهای حرفه‌ای



یکدیگر اطمینان دارند؟ یا احساس ناخشنودی (و

شاید بدگمانی) می‌کنند، بطوریکه وادار می‌شوند تا مورد رسیدگی قرار دهند؟

### ۳- صراحت

اعضاء گروه شما چقدر در برخورد با یکدیگر «باز و

صریح» عمل می‌کنند؟ سنوالات زیر را نیز در این مورد از خود بپرسید:

★ آیا افراد می‌توانند در مورد علایق، نگرانیها،

امیدها، ترسها، خوشیها و عصبانیتها با یکدیگر بطور

صریح و باز برخورد کنند؟ یا اینکه مسایل را

در درون خود نگاه می‌دارند و زیر لب غرغر می‌کنند

و تیرهای لفظی را پشت سر افراد پرتاب می‌کنند

(وبه عبارتی به بدگویی می‌پردازند)؟

★ آیا افراد در مورد مشکلات رویاروی گروه،

رک و بی‌پرده هستند؟ آیا می‌توانند به صورت باز از

یکدیگر (از گروه به عنوان یک مجموعه، و از وضع

کنونی بطور کلی) انتقاد کنند و در عین حال بطور

اقدامات دیگران را برای کسب نتایج «درست» دقیقاً

مورد رسیدگی قرار دهند؟

همزمان بدیلهای مختلف را ارائه دهند و نظرات

مربوط به آینده را بررسی کنند؟ یا اینکه مایلند

یکدیگر را آماج حملات مختلف قرار دهند (و قبل از

برقراری ارتباط، با عصبانیت برخورد می‌نمایند)؟

★ آیا اعضاء در «بود» و «باخت» (نیل به هدف -

تنزل، یادگیری فردی و عکس‌العملهای شخصی نسبت

به حوادث) با یکدیگر اتفاق نظر دارند؟ یا اینکه

به دلایل سیاسی بر این تجربیات سرپوش می‌گذارند و

نتایج و عواقب منفی را به بهانه‌ها و اتهامات مختلف،

منطقی و عقلانی جلوه می‌دهند؟

★ آیا ارتباطات و تبادل اطلاعات میان افراد با

واژه‌هایی نظیر صریح، رک و بی‌پرده مشخص

می‌گردد؟ یا درست بالعکس عمل می‌شود؟

### ۴- احترام

اعضای گروه شما تا چه حد احترام همدیگر را نگه

می‌دارند و آنرا در رفتار خود نشان می‌دهند؟ باز هم

سنوالات زیر را مدنظر قرار دهید:

★ آیا افراد از مجموعه مهارتها، تجارب و

تخصصهای یکدیگر (که حتی ممکن است در شرایط

احراز رسمی آنها درج نشده باشد) آگاهند؟ یا اینکه

نوعی بی‌توجهی و یا سطحی‌نگری در مورد

استعدادهای افراد وجود دارد؟

★ آیا افراد صادقانه (و حتی بدون ریا و تزویر)

به نظرات و علایق یکدیگر گوش فرا می‌دهند؟ یا

اینکه فقط از پیش قضاوتهای خود (و صرفاً با نوعی

تظاهر به توجه به آنچه که دیگران به آن عقیده دارند)

دفاع می‌کنند؟

★ آیا افراد آشکارا به تلاشها و همکاریهای

دیگران احترام می‌گذارند و از آن قدردانی بعمل

می‌آورند؟ یا انجام کار و موفقیتها به عنوان امری

بدیهی و عادی فرض می‌شود؟

★ آیا افراد گروه، توافقات و قولهای میان خود را

محترم و مقدس می‌شمرند؟ مثلاً اگر کسی بگوید که

در جلسه بعدی، آشکارا از دیگری حمایت خواهد



کرد، آیا به حرف خود عمل می‌کند یا اگر کسی بگوید در جلسه‌ای شرکت خواهد کرد، آیا به موقع و با آمادگی کامل در جلسه حضور خواهد یافت؟ یا اینکه توافقات و قولها صرفاً با کلماتی نظیر شاید و احتمالاً و یا اگر اوضاع و احوال مناسب باشد همراه هستند؟

☆ آیا افراد برای وقت یکدیگر ارزش قایل

می‌شوند؟ یا اینکه طوری عمل می‌کنند که گویی وقت دیگران اهمیت چندانی ندارد؟

☆ آیا افراد گروه شما، اطلاعات، ابزار و دیگر منابع را با سایر اعضا مبادله می‌کنند؟ یا اینکه مایل به احتکار آنها برای خود هستند و به قول معروف "بخل" می‌ورزند؟

آیا افراد حقیقتاً و مخلصانه در مورد رفاه شخصی یکدیگر «به عنوان انسان» نگران هستند؟ (آری این مفهومی ظریف و پیچیده است، لیکن این ساده اندیشی است که بگوییم این مسئله به کار گروهی مربوط نمی‌شود.) در اینجا نیز، سنوالات دیگری مطرح می‌گردد:

☆ آیا افراد به هنگام بروز مسایل او مشکلات شخصی و حرفه‌ای، با یکدیگر همفکری می‌کنند، یا در شادیهای یکدیگر شریک هستند؟ به عبارت دیگر آیا در مورد طرح سنوالات مربوط، نوشتن یادداشتهای کوچک و ارسال کارت (تبریک یا تسلیت)، دادن هدیه در روز تولد و سالگردهای مختلف، و یا تشکیل جلسه برای حل مسایل مالی شخصی یکدیگر، برخوردی صمیمی دارند؟

☆ آیا افراد به رشد و موفقیت یکدیگر کمک می‌کنند و در هیجان موفقیت‌های دیگران شریک می‌گردند؟ یا اینکه چنین نگرانیها و علایقی را

آیا افراد همبستگی متقابل را از همه چیز برتر می‌دانند یعنی آیا یکدیگر را برای نیل به استانداردهای بالای عملکرد یاری و ترغیب می‌کنند و برای یکدیگر ترکیبی چهارگانه از بازخورد مستقیم، انتظارات بجا، مربیگری (آموزش) و شفقت فراهم می‌سازند؟ یا اینکه به فکر دیگران بودن را با میدان دادن بیش از حد به همدیگر اشتباه می‌گیرند و در نتیجه، تحت لوای «اهمیت دادن»، برای دستیابی به استانداردهای بالا یا بهبود عملکرد ضعیف و یا رفتار مناسب یکدیگر قصور می‌ورزند؟

☆ آیا از اعضای گروه شما به خاطر توان و تمایل به فراگیری و تمرین دانش و مهارت‌های جدید و مهم قدرهانی می‌گردد و به آنان پاداش داده می‌شود؟ یا اینکه آموزش به عنوان فرصتی برای دستیابی به پرداخت اضافی و به عبارت دیگر "اکراه‌آمیز" است؟

ع- همکاری

آیا اعضای گروه بر کار با یکدیگر تأکید دارند و بدین ترتیب آیا طوری رفتار می‌کنند که گویا اهداف گروه و

اهداف فردی در یک جهت هستند؟

☆ آیا افراد طوری رفتار می‌کنند که گویی



صرفاً روش «باری به هر جهت» را در پیش می‌گیرد؟  
 + و قتیکه مشکلات و بحرانهای مختلف بروز می‌کند آیا تجزیه و تحلیل مشکل به شکل همیارانه صورت می‌گیرد؟ یا اینکه روش تجزیه و تحلیل «سرپوش گذاشتن بر قصور در کار خود»، حاکم است؟  
 + آیا افراد گروه سعی در مطمئن ساختن یکدیگر از این مطلب دارند که تک تک افراد به حساب آورده شوند؟ یعنی آیا افراد در اطلاعات شریکند و به قول معروف «به بازی گرفته شده‌اند؟» یا اینکه ذهنیت بی‌قید و بند فقط خودم مهم هستیم رایج است

موفقیتشان با موفقیت گروه افزایش می‌یابد؟ یا اینکه طوری رفتار می‌کنند که گویی نیازهایشان و نیازهای گروه، مفاهیمی متناقض هستند؟  
 + آیا «فردیت» به عنوان ایفای نقشی بی‌نظیر در گروه ظهور می‌کند؟ یا اینکه به عنوان نوعی بزرگ‌نمایی خود محورانه است؟  
 + آیا افراد گروه، اطلاعات، ابزارها و دیگر منابع را با دیگران مبادله می‌کنند؟ یا اینکه مایل به حفظ و احتکار آنها برای خود هستند؟  
 + هنگامیکه اعضاء گروه با هم همکاری و کار می‌کنند، آیا به دنبال «موفقیت کامل» هستند؟ یا اینکه

## ۷- پاداش و قدردانی پرمحتوا

می‌گردد؟  
 ● آیا از اعضای گروه به خاطر کمک و پشتیبانی از یکدیگر قدردانی می‌گردد و به آنان پاداش تعلق می‌گیرد؟ یا اینکه چنین رفتارهایی به هنگام ارایه پاداشها، بی‌ربط و بی‌ارزش تلقی می‌شوند؟  
 ● آیا از اعضای گروه به خاطر توان و تمایل به فراگیری و تمرین دانش و مهارتهای جدید و مهم قدردانی می‌گردد و به آنان پاداش داده می‌شود؟ یا اینکه آموزش و بهسازی فرصتی برای دستیابی به پرداخت اضافی (یا اجبار) تلقی می‌شود و دقیقاً بر اساس اولویتهای گروه تنظیم نمی‌گردد؟

آیا قدردانی و پاداش (رسمی و غیررسمی) موجب تقویت اقدامات و فعالیتهای پرمحتوا در گروه می‌شود؟  
 ● آیا از اعضای گروه به خاطر شرکت و همکاری در تحقق هدفها و منشور گروه قدردانی می‌شود و به آنان پاداش تعلق می‌گیرد؟ یا اینکه اعضای گروه احساس می‌کنند که در عین مشارکت، باید به دنبال اهداف شخصی خود باشند؟  
 ● آیا قدردانی و پاداش مستقیماً و به صورت بارز و آشکار به عملکرد گروه (یعنی تحقق اهداف آن) مرتبط می‌شود؟ یا اینکه مزایا و دیگر پاداشهای مطلوب صریحاً بر اساس عملکرد فردی تعیین

## ۸- نفوذ، اختیار و همبستگی کاری گروه

سؤال مطرح است که گروه تا چه میزان به عنوان گروه، بخش و عنصری قدرتمند و بانفوذ در کل کار،

نمی‌توان اثربخشی گروه را از کل محیط سازمانی که در درون آن فعالیت می‌کند، جدا کرد؛ از اینرو این



اندامی ساختگی است که در رأس بدنه تشکیلاتی موجود قرار گرفته تا صرفاً بگویند که مدیریت کار می‌کند؟

♦ آیا سازمان از نظر مالی و زمانی و مدیریتی برای گروه شما سرمایه‌گذاری کرده است؟ یا اینکه بدون اندک پشتیبانی، گروه را به حال خود رها کرده تا بطریقی به بقای خود ادامه دهد؟

♦ آیا مدیریت عالی سازمان به تصمیمات گرفته شده توسط گروهها اعتماد دارد و بجه آن احترام می‌گذارد؟ یا اینکه مدیریت عالی متناوباً به پیش‌بینی امور می‌پردازد و در آن مداخله می‌کند و به پیشنهادات و توصیه‌های ارایه شده از سوی گروه بی‌توجه است؟

♦ آیا اهداف و مقاصد گروه بر مبنای همکاری نزدیک با عناصر کلیدی بیرون و یا درون آن (نظیر مشتریان، عرضه‌کنندگان، شرکاء، مدیران ارشد و کارکنان قسمتهای دیگر) تعیین می‌شوند؟ یا اینکه فعالیتها و اهداف گروه در یک خلاء استراتژیک و اجتماعی صورت می‌گیرد؟ آیا گروه اختیار لازم را برای آنچه که انجامش از آن انتظار می‌رود، در دست دارد؟ یا اینکه وقت زیادی از گروه صرف پرداختن به بازیهای سیاسی و تلاش برای غلبه بر دیوانسالاری عظیم حاکم، می‌گردد؟

♦ آیا گروه به عنوان بخشی اساسی در سازمان (یا شرکت) محسوب می‌شود؟ یا اینکه به عنوان

### نتیجه‌گیری

آنها بودجه را تنظیم، پیگیری و اصلاح می‌کنند، پیشنهادات مربوط به سرمایه‌گذاریهای اساسی را ارایه و تحقیقات و تجزیه و تحلیل‌های اساسی را انجام می‌دهند و نیز مسئولیت کامل نظارت بر کیفیت را برعهده دارند. این گروهها نمونه‌های اصلی و اولیه محصول را تهیه و بسته‌بندی می‌کنند، معیارهای بهبود بهره‌وری را تدوین و کنترل می‌نمایند و در صورت لزوم با فروشندگان، عرضه‌کنندگان و مشتریان ارتباط برقرار می‌کنند، همچنین چندین گروه تخصصی اکنون در برنامه‌ریزی استراتژیک و تعیین موقعیت کل شرکت، مشارکت دارند. تمامی موارد فوق در سازمانی وجود دارد که از اقدامات گروهی، کاملاً پشتیبانی می‌کند و کلیه مواردی که گروه به آن احتیاج دارد (نظیر خودمختاری، دسترسی به منابع و فرصتهای مستمر آموزشی) را در اختیار

باید بگیریم که خود من اولین کسی هستم که این هشت بعد را به عنوان مواردی برای تشکیل گروه آرمانی و مطلوب می‌دانم و اعتراف می‌کنم که سئوالات مطروحه نیز کاملاً کلیشه‌ای هستند. می‌دانم در هیچ سازمانی گروهها نمی‌توانند حداکثر امتیاز را در این ابعاد بیاورند. حتی در شرکت سریع‌الرشد صنایع غذایی جانزویل (Johnsville) که در کار گروهی بسی‌رقیب است، گروهها نمی‌توانند به تمامی اهداف مطرح شده در بالا، دست پیدا کنند.

شرکت جانزویل با گروههای چند وظیفه‌ای (که اعضای بسیاری از آنها حتی مدرک بالاتر از دیپلم هم ندارند) تمام فعالیت‌های مربوط به کارمندیابی، استخدام، ارزشیابی عملکرد و اخراج را انجام



آنان می‌گذارد. گروه آرمانی می‌باید با اینده  
 خوب، ممکن است بگویید که پس چرا شرکت  
 آجانزویل تمامی «۱۰» امتیاز حاصل از پاسخ  
 به سئوالات فوق را نمی‌آورد؟ اما طرح این پرسش  
 نادرست می‌باشد. جانزویل به همان اندازه که باید  
 در تجارت موفق باشد، موفق بوده و به همان اندازه که  
 یک سازمان سازماندهی شده بر مبنای گروه نباید  
 کارآمد باشد، این شرکت کارآمد بوده است، زیرا  
 (این شرکت) کاملاً جسورانه در جهت هشت بُعد  
 فوق‌الذکر گام برداشته است و نسبت به «بهبود  
 مستمر کار» متعهد می‌باشد. در عوض، گمان می‌رود  
 که اکثر سازمانها و گروههای آنها، در جهت دیگری  
 حرکت می‌کنند.

من این قضیه را به صورت تجربی در سازمانهایی  
 غیر از جانزویل مورد آزمایش قرار داده‌ام، بدین  
 ترتیب که از اعضای به اصطلاح گروهها خواستم تا  
 فعالیت گروه خود را در مورد هر یک از ابعاد  
 هشت‌گانه فوق با مقیاس عددی از ۱ تا ۷  
 امتیازبندی کنند. (عدد ۱ یعنی بسیار پایین و عدد ۷  
 یعنی حد مطلوب و عالی). مشاهده شده که نتایج  
 (حداکثر) بین ۳ تا ۴ امتیاز بود. در آزمایشهای  
 تجربی که انجام گرفت، مکرراً دیده می‌شد که  
 امتیازها آنچنان نگران‌کننده و بطور وحشتناکی پایین  
 بودند که به دلیل حساسیتی که نسبت به گروه‌سازی  
 دارم، مجبور شدم تا انجام تحقیقات غیررسمی خود را  
 بکلی متوقف سازم.

### توصیه نهایی

در اینجا از اعضای هر گروه می‌خواهم که خود را در هر یک از ابعاد بالا، صادقانه  
 ارزشیابی کنند و این اطلاعات را با یکدیگر مبادله نمایند و سپس این کار را دوباره  
 و چندباره انجام دهند. این است آنچه که از شما و همکارانتان انتظار می‌رود تا گروه  
 خوبی داشته باشید. به خاطر بسپارید که نام گروه نباید صرفاً روی کاغذ باشد و  
 تشکیل گروه به این معنا هم نیست که اعضای آن بطور دوره‌ای تشکیل جلسه دهند.  
 بلکه، گروهها توسط اعضای خود تربست شده و رشد می‌کنند. اگر شما در مورد کار  
 گروهی جدی باشید، از استفاده از هشت بُعد فوق به عنوان ابزار کنترل و پیشرفت  
 خود خودداری نمی‌نمایید. شاید این امر به عنوان وظیفه‌ای همیشگی (و شاید خسته  
 کننده) تلقی شود، اما ارزشش را دارد!