

# استفاده اثر بخش از گروه (تیم)

نوشته: ام هیگز و دبلیو رولند (۱)

برگردان: سیده حجازی

این مقاله با مورد تردید قرار دادن این اعتقاد که «کارگروهی لزوماً برای هرگونه شغلی مناسب است»، هشدار می‌دهد که داشتن تصور از «گروه» به مفهوم اخص، ساده‌اندیشی است و بعلاوه متذکر می‌گردد که تصور اینکه نقطه نظرات و رفتارهای کارگروهی در تمامی بخشهای یک سازمان می‌تواند به سهولت بکار گرفته شود، خطرناک خواهد بود.

بحث روز: اخیراً بندرت می‌توان در زمینه مدیریت کتابهایی را پیدا کرد که در آنها به اهمیت روزافزون کارگروهی «در سازماندهی جدید» در دهه ۱۹۹۰، اشاره نشده باشد. برای اینکه سازمانها دارای انعطاف‌پذیری و توان پاسخگویی بیشتری در قبال بازار شوند، موظف هستند که از سلسله مراتبشان بکاهند و مسئولیت تصمیمگیری صحیح را به گروههایی واگذار نمایند که دارای وظایف مختلف - و ترجیحاً دارای نظام خود مدیریتی - می‌باشند.

با این حال می‌پذیریم که فرضیات بی‌اساسی در خصوص گروه و کارگروهی وجود دارد. بعضی از سازمانها که سلسله مراتب را کمتر کرده و تجدید ساختار نموده‌اند، اکنون در امر بکارگیری و قوت بخشیدن به نقطه نظرات و رفتارهای بنیادین گروهی، با مشکلاتی دست به گریبانند.

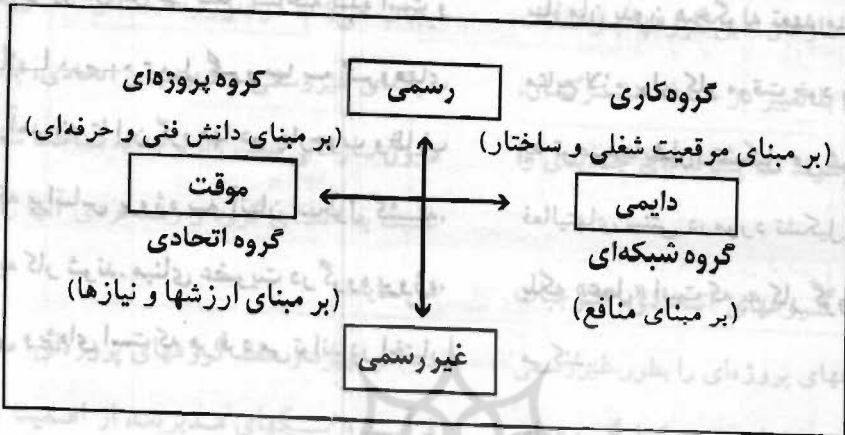
با توجه به تجربیاتمان، معتقدیم که کارگروهی فقط مناسب با اوضاع و شرایطی است که وابستگی زیاد میان اعضای گروه را ایجاد می‌کند. اهداف مشترک تنها سبب پیوند جمعی از افراد خواهد شد، (در حالیکه) وابستگی متقابل زیاد (میان اعضا)، آن مجموعه را به یک گروه مبدل خواهد ساخت.

مفهوم اخص: (اکنون) دریافته‌ایم، هرگاه گروهی به ویژگیها، فرآیندها و رفتارهای یکسانی نیاز داشته باشد، اما صرفاً براساس مفهوم خاصی شکل گیرد، احتمالاً بهبود و توسعه آن (گروه) به شکست می‌انجامد. بنابراین، با استفاده از تجربیاتمان می‌توانیم انواع گروههای مختلف را، از نظر رسمی بودن یا نبودن و دایمی بودن یا نبودن آنها، مورد شناسایی قرار دهیم. غالباً روشهای مدیریتی و نحوه عملکرد مدیریت منابع انسانی نمی‌توانند رفتارهای گروهی را بطور مداوم تقویت کنند. به عنوان مثال، آیا چندبار اتفاق می‌افتد که گروهها در شرایطی به کار ادامه دهند که پادشاههای مالی تأکید بر تلاشها و موفقیتهای فردی داشته باشند؟

سوانحام اینکه در بسیاری از روشهای بکار گرفته شده برای بهبود گروه، به قدرت و سیاستهای ناشی از رفتار سازمانی توجهی نمی‌شود. زیرا هرگز نمی‌توان در خصوص عوامل شناختی ذاتی که اشخاص را بسوی مشاغل مهم و حفظ بوروکراسیهای سلسله مراتب شغلی حاکم سوق می‌دهند، شرح کاملی را ارائه داد.

### گروه‌های چهارگانه

گروه‌های مختلفی را که ممکن است در سازمان وجود داشته باشند، می‌توانیم به کمک شکل شماره (۱) شناسایی کنیم:



شکل شماره (۱) گروه‌های چهارگانه

### گروه کاری

گروه کاری به عنوان زمینه‌ای مستقل محسوب می‌گردد که حاوی فرضیه‌های بسیاری در مورد مناسب بودن کار گروهی است. غالباً نیازی نیست که کسانی که در واحد مشابهی، اشتغال دارند، وظایفشان را از طریق تعامل‌های بهم وابسته متقابل و بسیار پیچیده، به انجام رسانند. احتمالاً تک تک افراد ملزمند در انجام کارهای مشترکی که میان آنها تقسیم گردیده، تشریک مساعی را

به عمل آورند. گروه‌ها باید به عنوان گروه کاری که نوع و ماهیت کار در آن پیوسته بسیار پیچیده و نامشخص است، مشغول کار شوند. تحقیقات نشان داده است، از آنجاییکه احتمالاً گروه‌ها نظریات خلاقانه جدیدی را ارائه می‌نمایند و فرضیات شخصی افراد را مورد بحث و بررسی قرار می‌دهند، در امور مربوط به حل مسایل پیچیده، بسیار اثر بخش می‌باشند.



## گروه‌های پروژه‌ای

از اواسط دهه ۱۹۸۰ به بعد، وجود گروه رسمی موقتی در سازمان به عنوان ویژگی اصلی در سازمانها و نیز در طراحی شغل شناخته شده است و سازمانها در صدد تبدیل گروهها به گروههای موقت برآمده‌اند تا این گروهها در چارچوب وظایف خاصی که براساس پروژه به آنان محول گشته، مشغول به کار شوند. مبنای عضویت در گروه پروژه، دانش فنی ویژه‌ای است که هر فرد می‌تواند در اختیار می‌کند.

گروه قرار دهد. غالباً گروه‌های پروژه‌ای و گروههای تخصصی سازمان بدون هیچگونه تعهد مدیریتی در قبال تهیه منابع لازم برای کار موقت خود و یا عمل و عدم عمل به توصیه‌هایشان، تشکیل می‌شوند. در اینجا دیگر فعالیتهای سنتی در مورد تشکیل گروه نقشی ندارد. بلکه «عمل» است که به کار گروهی کمک مؤثرتری می‌کند.

## گروههای شبکه‌ای

گروه شبکه‌ای نیز همانند گروه پروژه‌ای توجه سازمانها را بطور قابل ملاحظه‌ای بخود معطوف ساخته است. حیطه قدرت شبکه‌های غیررسمی می‌تواند واحد تجاری (کاری) را برای دستیابی به افکار جدید و موفقیت‌های بیشتر، یاری کند. نظیر گروههای کاری، منظور از تشکیل گروههای شبکه‌ای نیز، دنبال کردن هدف مشترکی است که (همواره) در طول زمان ثابت است، بنابراین عضویت گروه نیز باید ثابت باشد. تفاوت اصلی در این است که

(گروههای شبکه‌ای) در نتیجه تشخیص نیاز خود افراد به همکاری، به روش گروهی بکار گرفته می‌شوند تا کار بهتری را ارائه دهند.

مشکل گروههای شبکه‌ای، حفظ انگیزه است، زیرا مسئله نیاز به میزان بالایی از تعهدات درون سازمانی و علایق مشترک مطرح می‌گردد. (اکنون) دریافتیم که تفویض اختیار و تقویت رفتار به کمک استراتژیهای پاداش، هر دو از عوامل مؤثر در حفظ انگیزه بشمار می‌آیند.

## گروههای اتحادی

اهمیت گسترش روابط برون سازمانی با مشتریان، عرضه کنندگان و شرکاء تجاری، نقش

برجسته‌ای در تفکر سازمانی، دارد.

متغیرهای مختلف و ارزش این متغیرها را توأمآ مشاهده نمایم.

وابستگی متقابل، عاملی جهت تأمین منافع رقابتی کنسرسیومهای سازمانها (ائتلاف تجاری سازمانها) خواهد بود. بکارگیری گروههای اتحادی، نظیر گروههای شبکه‌ای، تلویحاً توسط تک‌تک افراد صورت می‌گیرد نه سازمان. این گروهها برخلاف گروههای شبکه‌ای با تغییر در هدف مشترکشان، دائماً گروهبندی می‌شوند تا پیوندهای جدیدی را بوجود آورند.

به عنوان نمونه، در زمینه پاداش، ماهیت مشخص کار رسمی و گروههای پروژه‌ای، احتمالاً پاداشهای حقوقی برون سازمانی بیشتر و پاداشهای گروهی را ایجاد می‌کند، در صورتیکه ماهیت تلویحی کار شبکه‌ای غیررسمی و گروههای اتحادی، پاداشهای درون سازمانی بیشتر، با توجه به شناخت شغلی کامل نسبت به اعضای گروه و رشد فردی آنها را ایجاد می‌نماید.

از نظر تغییر، گروههای اتحادی، موجبات انعطاف‌پذیری گروههای پروژه‌ای را بطور غیررسمی فراهم می‌سازند. با وجود این، مشکل گروههای اتحادی در خصوص چگونگی کسب دانش و نوآوری از طریق پیوندها است، تا اینکه ارزش افزوده به‌دیگر بخشهای سازمان گسترش یابد.

در امر بهبود و حفظ گروههای پروژه‌ای، متغیرهای فرآیند و سبکهای مدیریت، از اهمیت بسیاری برخوردارند. ماهیت موقت گروههای پروژه‌ای ایجاد می‌کند که فرآیندهای پیچیده، متناسب و بجا باشند. تا اطمینان حاصل شود که دانش و بازده گروهها، بطور اثربخشی با وسعت یافتن سازمان، تلفیق می‌گردند.

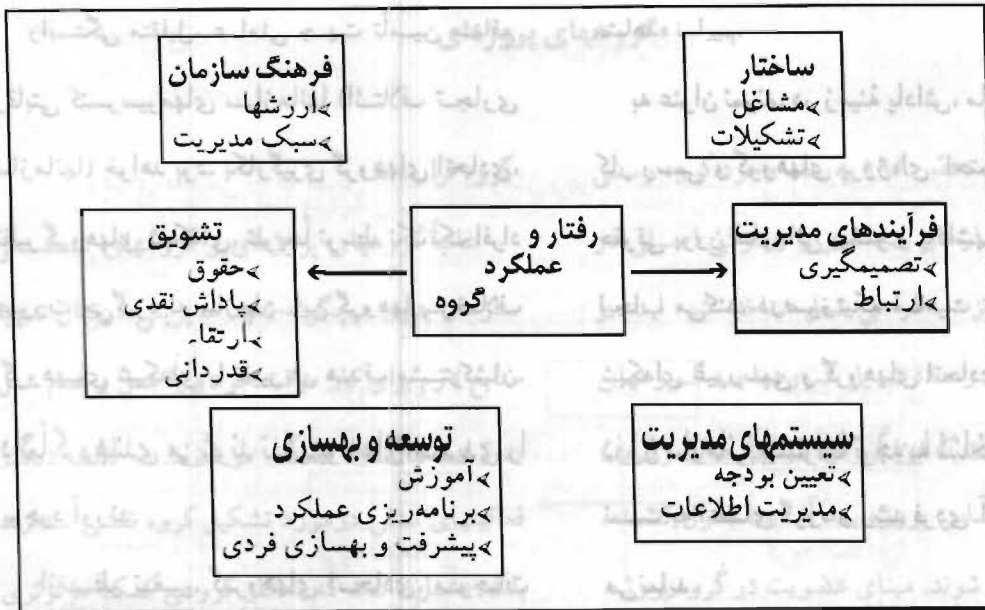
گروههای بسیاری، قدرت خود را از دست می‌دهند و شکست می‌خورند، (آنها) نه به علت متناسب نبودن گروه با هدف موردنظر بلکه به دلیل اینکه مکانیسمهای تقویتی و متغیرهای محیطی نامتناسب هستند. در شکل شماره ۲، متغیرهای محیطی مؤثر در رفتار و عملکرد گروه به ترتیب نشان داده شده‌اند.

#### چند مثال :

گروههای شبکه‌ای، متکی بر نظامهای ارتباطی بازو غیررسمی کارآمد هستند. بنابراین تلاش جهت حفظ این گروهها باید بر به حداقل رساندن بوروکراسی که غالباً با ساختارها و نظامهای رسمی ارتباط می‌یابد، متمرکز گردد. ایجاد تغییر در سبک مدیریت نیز حایز اهمیت است. در صورت عدم وجود کنترل یا نظام گزارشدهی رسمی، سبک مدیریتی تبدیل به سبکی می‌شود که باعث ایجاد محیطی مملو از همکاری در کارها می‌گردد.

باتوجه به شکل شماره ۲، اگر گروههای مختلف را در دایره مرکز قرار می‌دادیم، می‌توانستیم بتدریج چگونگی تغییرات احتمالی، اهمیت نسبی





شکل شماره ۲- حفظ عملکرد گروه

این دو عامل (ابهام و تغییر) در درجه اول اهمیت قرار دارد. بکارگیری مجموعه‌های غیررسمی آموزشی خود مدیریتی، می‌تواند ابزار مؤثری را در برقراری ثبات و پایداری بوجود آورد.

نهایتاً، ماهیت غیررسمی و موقت گروه‌های اتحادی، حتی مستلزم تغییرپذیری قابل ملاحظه‌ای در تشکیلات و کار است. ابهام و تغییر از عوامل مهم بشمار می‌آیند. بنابراین توانایی فرد در فایق آمدن بر

### نتیجه‌گیری

گروه‌های کاری فقط بشرطی می‌توانند واقعاً برای سازمان خود مفیدباشند که تحلیل سیستماتیکی از نقش و تأثیر آنها انجام شده باشد. در چارچوب آرایه شده، آنها می‌توانند به سازمانها و مشاوران کمک کنند تا مناسبترین نوع گروه و کارآترین و مؤثرترین روش حفظ رفتار گروهی را برای زمانهای طولانی بشناسند. این مقاله اطلاعات زیادی را بطور خلاصه و فشرده آرایه می‌دهد. اینکه در حال حاضر (مسئله) تشکیل گروه به عنوان اصلی در تداوم بخشیدن به سازمان، از حمایت بسیاری برخوردار است، حقیقت دارد، البته این هم درست است که کار گروهی خوب، بطور خود بخود یا به آسانی میسر نمی‌گردد. شاید شکل شماره ۲، مهمترین بخش این مقاله باشد زیرا یادآور می‌شود که، آنچه در داخل گروه به وقوع می‌پیوندد غالباً پیامد وقایع خارج از گروه است. بدین ترتیب هرگاه گروه با مشکلاتی مواجه گردد، ممکن است راه رفع آن، نه از طریق اعضای گروه بلکه از طریق محیطی که گروه با آن سازش نموده، میسر شود، لذا محیط باید برای عملکرد مطلوب گروه، سازش بیشتری داشته باشد.

منبع :