

## پیشرفت گروهی

سید امیر هدایت طباطبائی

سرآغاز یک کار گروهی (شراکت، همکاری و تشریک مساعی)، برخورداری از یک حالت ذهنی است.

در کار گروهی، وجود حالت‌های زیر در افراد ضروری است:

- همکاری
- سهم شدن
- اعتماد
- گوش دادن
- یاری دادن و حمایت از دیگران

ما همدیگر را تشویق می‌کنیم. ما همیشه سعی می‌کنیم به یکدیگر کمک کنیم. ما پیوسته برای بهبود خودمان و افزایش مهارت‌های جدید تلاش می‌کنیم. هنگامی که روی اختلاف نظریه‌ها کار می‌کنیم، در یافتن راه حل‌ها خلاقیت به خرج می‌دهیم

- پذیرش کمک و پشتیبانی دیگران
- مشارکت دادن و پذیرش افراد جدید
- تبادل اطلاعات

هنگامی که افراد به صورت یک گروه با هم کار میکنند، نتایج چشمگیری به دست می‌آید؛ به ویژه در بین افرادی که از بخشها، تخصصها و زمینه‌های کاری مختلف با سوابق گوناگون گرد هم می‌آیند.

کار گروهی باید در طول جامعه، محل کار، مؤسسه‌های آموزشی، سازمانهای دولتی، سازمانهای خیریه، انجمنها و خانواده‌های ما ترویج شود.

کارهایی که باید انجام دهید

۱- همیشه یک تصویر کلی در ذهن داشته باشید.

سعی کنید سازمان را به عنوان یک مجموعه، در دستیابی به هدفش (مأموریتش) یاری دهید تا رضایت مشتریان، ارباب رجوع و کارکنان آن به طور کامل جلب شود.

۲- نوآوری را از طریق ارتباطات، همکاری و یادگیری متقابل بین بخشها و وظیفه‌ها برانگیزید.

هنگامی که تخصصها

به یکدیگر مرتبط

نباشند، نوآوری

سرکوفت می‌شود.

با کارکردن با افراد از

بخشها، مشاغل و

تخصصها و

سازمانهای مختلف، در پی یافتن روشها،

خدمات و محصولات

جدید باشید.

۳- سعی کنید اطلاعات را قسمت کنید.

چگونگی استفاده از اطلاعاتی را که دارید،

به دیگران بیاموزند. سعی کنید نظریات و

اطلاعات حتماً به هر سمتی (از بالا به پایین،

از پایین به بالا و از پهلو) در جریان باشد.

۴- به موفقیت دیگران کمک کنید. نسبت

به نیازهای آنان حساس باشید. از روش

خودمحوری بپرهیزید. با اعمالتان، حمایت

خود را از دیگران نشان دهید.

۵- دارای فکری باز و دیدگاهی وسیع

باشید. میل و آمادگی خود را برای تغییر

عقیده و رفتار از دست ندهید. اگر می

خواهیم با تلاش مبتنی بر تشریک مساعی به

نوآوریها دست یابیم، لازمه اش این است که

مشارکت کنندگان این میل و آمادگی را داشته

باشند که به شیوه‌های جدیدی بیندیشند

و عمل کنند این به آن معنا است که افراد

برای ایجاد تغییرات و دگرگونی باید

عملاً دست به اقدام بزنند و نه اینکه فقط

درباره آنها حرف بزنند.

قانون لیبلینگ را به خاطر بسپارید:

«بدون تغییر، تغییری به وجود نمی‌آید.»

افراد باید نسبت به نظریات، روشها و افراد

جدید، بینشی وسیع و برخوردی باز داشته

باشند. این طرز فکر و این دیدگاه که «این

همان روشی است که همیشه کار انجام می

شده است»، دیدگاهی تنگ و محدود است.

۶- اعضای گروه خود را تفهیم کنید.

پیامهای خود را به گونه‌ای منتقل کنید که

منظور شما را درک کنند.

۷- چالش و مبارزه برای بهبود مستمر

سازمانتان را پذیرا باشید. نکاپوی خود را با

این اعتراف آغاز کنید که سازمان شما:

الف - مسائلی دارد؛

ب - می‌تواند اثربخش‌تر و کارآمدتر

باشد؛

ج - دارای استعدادها و قابلیت‌های پیدان شده

ای است. سپس «همه افراد» را برای پذیرش

چالش همکاری با یکدیگر، در جهت کاهش مسائل و بهبود مستمر تشویق کنید.

رمز در این است که مطمئن شوید «همه افراد» این موضوع را درک کرده اند که مناسب این است که مسائل را روی میز بریزند و درباره آنها به بحث و تبادل نظر بپردازند. این امر، به حل مسأله و یافتن راه حل‌های خلاق منجر می‌شود.

#### موضوعهای مورد بحث:

- بهره‌گیری از روشهای جدید برای اجرای مأموریت سازمان.
- بهبود و افزایش کار گروهی.
- چگونگی بهبود بخشیدن به فرآیند کار.
- تأثیر تحول سازمانی.
- گشودن راههای ارتباطی بین بخشها و سطوح مختلف و بازنگاه داشتن این راهها.
- تغییر سیاستها و رویه‌های کهنه.
- کاهش تنش و عدم کارایی بین دفاتر، اداره‌های مرکزی، مناطق و مبادین کار.
- بهبود خدمات داخلی یا محصولاتی که رضایت استفاده‌کننده را جلب نمی‌کند.
- چگونگی بهبود بخشیدن به رضایت مشتری.
- در فرهنگ «و بستر» کار گروهی اینگونه تعریف شده است:
- «کاری که به وسیله چند همکار انجام شود و هر یک، بخشی از آن را انجام دهند؛ اما همگی شهرت و اعتبار خود را به اثربخشی کل مجموعه منوط بدانند».
- توسعه سازمانی
- اگر سازمانتان در حال ایجاد تغییر عمده‌ای در خود است، در حقیقت به خود می‌گویید:

ما اکنون به گونه‌ای عمل می‌کنیم که دیگر در جهت هدف ما نیست و در نهایت منجر به شکست ما خواهد شد. ما باید به گونه دیگری عمل کنیم.

برای اینکه سازمانی بتواند با موفقیت از نقطه‌ای که هم اکنون در آن است، به نقطه‌ای که باید باشد، منتقل شود، لازم است کارکنان آن در کلیه سطوح به راههای جدیدی بیندیشند و به آنها عمل کنند.

اگر سازمانتان درصدد اعمال تغییری است، فهرست زیر می‌تواند به شناخت نیازمندیها کمک کند. سازمان ممکن است به موارد زیر نیاز داشته باشد:

- افزایش تعداد افرادی که به صورت شبکه‌ای در خطوط و سطوح سستی بخشها کار می‌کنند.
- احترام قائل شدن برای یکدیگر و ملاحظه همدیگر و قدر یکدیگر را دانستن.
- دعوت از افراد جدید به شرکت در جلسات، و ایجاد محیطی که این افراد احساس خوبی نسبت به مشارکت داشته باشند.
- کاهش میزان شکایتها، و تحقیر و سرزنش کمتر به هنگامی که دارای اطلاعات دست اول بسیار کمی هستید.
- قرار دادن اسامی جدید در فهرستهای توزیع افراد برای رسیدگی به گزارشها و یادداشتها.
- برآوردن بیشتر نیازهای یکدیگر.
- برخورداری بیشتر از عبارتهای زیر:
  - نظر خوبی است.
  - بگذارید امتحان کنیم.
  - ما می‌توانیم.

- بیایید اطلاعات بیشتری دریافت کنیم و شانس خودمان را بیازماییم.

#### پرسشهایی درباره گروه

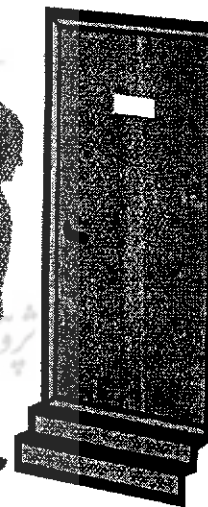
- ۱- با همه خوبیهایی که داریم، چه کار می‌توانیم بکنیم که بهتر از این باشیم؟
  - ۲- از من چه انتظاری دارید که به شما کمک کند بهره‌وری بیشتری داشته باشید؟
  - ۳- از من انتظاری دارید که به شما کمک کند، به هدفهایتان دست یابید؟
  - ۴- آیا دیدگاههای فکری گروه ما از هدفهای گروه حمایت می‌کند؟
- اعتماد به گروه و گروه باوری
- گروه باوری (غرور گروهی) عبارت از احساسی است که گروه درباره خود دارد. گروههایی که از خود باوری بسالایی برخوردارند، به یکدیگر اعتماد می‌کنند و احساس می‌کنند توانایی انجام تقریباً هر کاری را دارند. آنها با خود گویهای مثبت، خودشان را تأیید و تصدیق می‌کنند.
- اظهارات مثبت در گروه باوری
- ما همدیگر را تشویق می‌کنیم. ما همیشه سعی می‌کنیم به یکدیگر کمک کنیم. ما پیوسته برای بهبود خودمان و افزایش مهارتهای جدید تلاش می‌کنیم. هنگامی که روی اختلاف نظریه‌ها کار می‌کنیم، در یافتن راه حلها خلاقیت به خرج می‌دهیم. ما از دانش و معلومات یکدیگر بهره می‌گیریم تا هر یک بتوانیم موفق‌تر باشیم. ما می‌دانیم که موفقیت آینده ما، نتیجه کاری است که امروز انجام می‌دهیم؛ نه آنچه که در گذشته انجام داده‌ایم. هنگامی که برنامه‌هایمان را اجرا می‌کنیم، از هیچ چیز چشم‌پوشی نمی‌کنیم و به درست

بودن هر چیزی توجه نشان می دهیم. ما همیشه خود را برای چالشهای جدید آماده نگاه می داریم و به دنبال چالشهای تازه هستیم. ما از اعضای گروه و مشتریان خود درباره عملکردها نظر خواهی می کنیم. ما به بهبود مستمر اعتقاد داریم و اعمال ما، نمایانگر ما است. ما به طور جدی مسئول رفتار خود هستیم و در راستای هدف و مأموریت خود گام بر می داریم. از اشتباهها و خطاهای خود پند می گیریم. ما پس از هر افتی، خیز بلندی بر می داریم. ما وقت خود را صرف سرزنش یکدیگر نمی کنیم. ما سیاستها، رویه ها و روشهای کهنه و منسوخ را دور می ریزیم.

#### ارتباطات گروهی

دستور عمل: با توجه به جملات زیر، چنانچه گروه شما نیاز به بهبود دارد، مورد را با علامت ✓ مشخص کنید:

- شنونده خوبی بودن و به نظریات و حرفهای اعضای گروه گوش دادن.



- استقبال از دیدگاهها و نظریات افراد دیگر.

- درک نظریات جدید.

- توافق درباره کار کردن بر روی اختلاف نظریه هایی که به وجود می آید و توجه به آنها.

- درخواست بازخورد و واکنش.

- تمرکز و توجه به آنچه گفته می شود

- ملاحظه نسبت به کسانی که پیام مورد نظر را سریع نمی گیرند.

#### بهبود جلسات گروهی

دستور عمل: چنانچه هر یک از موارد زیر درباره جلسات شما مصداق دارد، با علامت ✓ مشخص کنید:

- پیگیری کار جلسات ضعیف است.

- تعداد جلسات بسیار زیاد است.

- تعداد جلسات بسیار کم است.

- در جلسات، از برنامه ها و دستور کارهای قبلاً تهیه شده استفاده می شود.

- همه شرکت می کنند.

- هدف جلسه روشن است.

- افراد ذی ربط و مناسب در جلسه حضور می یابند.

- از وسایل دیداری و تصاویر استفاده می گردد.

- مطالب خواندنی پیش از جلسه توزیع می شود.

- اجازه داده می شود مطالب غیر فوری و غیر ضروری با مطالب فوری و ضروری تداخل کند.

- بحثهای نامربوط روی می دهد.

- فوراً از مطالب یادداشتهای کتبی برداشته می شود.

#### تعیین اهداف در کار گروهی

افرادی که با هم کار می کنند، باید در تعیین اهدافی که روی سرنوشت آنها تاثیر می گذارد، دخالت داده شوند.

#### مثالهایی از هدفهای گروهی

- کیفیت

- رضایت مشتری

- کمیت

- روابط متقابل بین افراد

- مالی

- توسعه محصولات یا خدمات جدید

- توسعه و به کارگیری فن آوری



- جلسات سر وقت شروع می شود.

- جلسات از قبل زمان بندی و برنامه ریزی نمی شود.

- بیشتر جلسات بدون برنامه ریزی قبلی تشکیل می شود.

- تأخیر فراوان در حاضر شدن در جلسات.

- جلسه دارای مسئول یا هماهنگ کننده است.

- وجود شرکت کنندگانی بدون آمادگی قبلی

- توسعه منابع انسانی

- تحقیقات

- کارآیی سازمانی

#### بهره وری گروهی

افرادی که با هم کار می کنند، باید درباره فعالیتهایی که در سازمان انجام می پذیرد ولی آنها احساس می کنند که این فعالیتهای اتلاف وقت یا بی معنا و بیهوده است، با یکدیگر گفت و گو و تبادل نظر کنند. این

امر، فرهنگ بهبود مستمر را در سازمان شکل می دهد.

**گفت و گو با یکدیگر**

• ببینید؛ این مسأله دارد تکرار می شود؛ بارها و بارها شاهد بروز آن بوده ایم. پس بهتر است روی آن وقت بگذاریم و جلوی تکرار آن را بگیریم. مطمئن باشید پیروز می شویم.

• آیا از بین کارهایی که انجام می دهیم، کاری هست که وقت شما را تلف کند یا از بازدهی کار شما بکاهد؟  
• اجازه دهید این مسأله را آشکار کنیم تا بتوانیم با همکاری یکدیگر به راه حلهای عملی دست یابیم.

**طوفان فکری گروهی**

هدف از طوفان فکری، مشارکت دادن افراد در خلق نظریاتی است که به یک مسأله یا هدف خاصی مربوط می شود. این نظریات را روی یک تابوی سه پایه ای بنویسید تا همه بتوانند آنها را ببینند. هر قدر تعداد نظریات بیشتر باشد، بهتر است.

هر بار یک نفر صحبت می کند. بهره گیری از نظریات یکدیگر و اظهار نظر با توجه به نظریات دیگران بسیار سودمند و کار آمد است.

همه نظریات معتبر است. از هیچ یک از نظریات ارائه شده انتقادی صورت نمی پذیرد، یا با جملاتی مانند «این کار بی فایده است» مورد قضاوت واقع نمی شود. برخلافیت و «نواندیشی» تأکید می شود. نواندیش و نوگرا باشید.

به عنوان مثال، هنگامی که به یک فرآیند کار نگاه می کنید، به اوراق کردن قطعات و

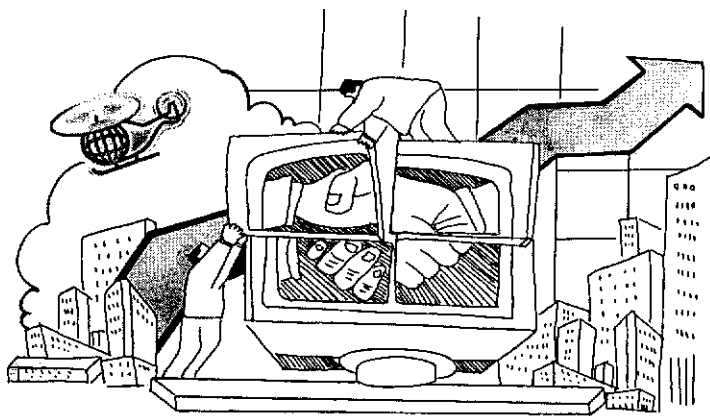
سپس سوار کردن آنها به شیوه ای نو و مبتکرانه بیندیشید. تصمیم گیری را تا زمانی که کلیه نظریات ارائه نشده اند، به تأخیر بیندازید. آنگاه درباره نظریات ارائه شده بحث و گفت و گو کنید و آنها را مقوله بندی و به ترتیب اولویت، دسته بندی کنید.

**حل مسأله گروهی**

حل مسأله، مهارت و فرآیند مهمی است. برای اینکه همه بتوانند در این فرآیند مشارکت کنند، گروه خود را به دسته های کوچکتر تقسیم کنید. سپس این دسته ها در نظریات یکدیگر سهیم شوند.

**فرصت گروهی**

۱	بهبود کار گروهی در محل کار	احساس می کنید کدام یک از پیشنهادها «کارهایی که باید انجام دهید» در محل کارتان مورد نیاز است؟
۲	برای بهبود محل کارتان چه کار می توانید بکنید؟	از کدام یک از پیشنهادهای «کارهایی که باید انجام دهید» می توانید حمایت کنید؟ فکر می کنید چه کارهایی را می توانید به اجرا در آورید که باعث بهبود محل کارتان شود.
۳	بهبود کار گروهی در منزل	احساس می کنید کدام یک از پیشنهادهای «کارهایی که باید انجام دهید» را می توانید در زندگی خانوادگی تان به کار بندید.
۴	اظهارات مثبت گروهی	احساس می کنید گروه شما به استفاده از کدام یک از اظهارات مثبت مربوط به گروه باوری (احترام به گروه) نیاز دارد؟
۵	بیشرفت گروهی	آیا فکر می کنید گروه شما خودش را به طرز فکر و تصورات خود محدود می سازد؟ اگر پاسخ مثبت است، فکر می کنید چه چیزی باید تغییر کند؟
۶	گروه باوری و احترام به گروه	باهمکاری افراد گروهتان، فهرستی از چیزهای مورد پسند و مایه مباهات گروهتان تهیه کنید.
۷	ایجاد اعتماد گروهی	با همکاری افراد گروه خود، موفقیتهای را که در طی ماه، سه ماه یا سال گذشته به دست آمده است، در یک فهرست بیاورید.
۸	بازخورد کار خود را دریافت کنید تا ببینید رفتار شما پشتیبان کار گروهی هست یا نیست؟	وقت خود را به گونه ای تنظیم کنید که بتوانید به نظریات و برداشت اعضای گروه خود (از بالا به پایین، از طرفین، از پایین به بالا) درباره رفتار تان گوش دهید.
۹	تعیین هدف گروهی	به عنوان یک گروه، یک هدف کاری را که می خواهید روی آن کار کنید، انتخاب کنید



از خودتان پرسید:

راه حل یا راه‌های پیشنهادی، چه رابطه‌ای با مأموریت سازمان، افراد ذی‌ربط، رضایت مشتری، کیفیت، برگشت سرمایه، بموقع بودن و فن‌آوری دارد؟ آیا فرصت نهفته‌ای در اینجا وجود دارد؟

۷- راه خود را برگزینید. بهترین گزینه و راه حل را از بین گزینه‌های مختلفی که مورد بررسی قرار داده‌اید، انتخاب کنید...

۸- برنامه خود را به اجرا در آورید. این مرحله از برنامه عملیات، یک مرحله عینی و واقعی است که طی آن، شما برنامه خود را به اجرا در می‌آورید و آن را پیگیری می‌کنید. مرحله اجرا، مستلزم عزمی راسخ برای موفقیت، پشتکار، پایداری و کسار گروهی است.

۹- نتایج را مشاهده کنید. هنگامی که راه حل خود را به اجرا در می‌آورید، ببینید آیا طبق انتظارات شما پیش می‌رود؟ آیا به اصلاحات نیاز دارد؟ آیا نتایج ناخواسته‌ای را، بد یا خوب، مشاهده می‌کنید؟

♦ این مقاله به عنوان فصل دوم کتاب راهنمایی فردی بهره‌وری منتشر شده است، علاقه‌مندان جهت خرید این کتاب می‌توانند با دفتر ماهنامه مکاتبه نمایند.

۳- احساس تعهد کنید. تا زمانی که به اجرای یکی از راه‌ها مصمم نشده‌اید، جلوتر نروید  
۴- اطلاعات جمع‌آوری کنید.

مقدار اطلاعاتی که نیاز دارید، بستگی به میزان پیچیدگی مسئله دارد. واقع بین باشید. فقط به آمار و اعداد تکیه نکنید. به حرف‌های افراد دخیل و ذی‌ربط توجه نشان دهید. ببینید چرا آنان درباره این وضعیت، به این شیوه فکر می‌کنند. برای کسب اطلاعات جست و جو کنید. منابع اطلاعاتی خود را چند بار کنترل کنید.

۵- راه‌های ممکن برای حل مسئله را شناسایی کنید. این مرحله از عملیات، مرحله خلق نظریات و پیشنهادهای خاص است. یادتان نرود که عملی بودن فقط مزایای موقتی خلق می‌کند؛ نه راه حل بلندمدت.

۶- راه‌های احتمالی را ارزیابی کنید. گزینه‌های مختلف خود را متقارنانه و واقع‌بینانه تجزیه و تحلیل کنید. اگر وقت اجازه می‌دهد، چندین گزینه را برای تجزیه و تحلیل واقعی و عینی آزمایش کنید. جنبه‌های مثبت و منفی هر یک از راه‌ها را بررسی کنید. ملاحظات بلندمدت و کوتاه مدت هر یک را برشمردید. دقیقاً مشخص کنید که چه راه حلی را در پیش می‌گیرید و به چه نتیجه‌ای می‌رسید.

### سرفصل

- ۱- اعتراف کنید که مسئله‌ای وجود دارد.
  - ۲- مسئله را تعریف کنید و علت آن را برسید.
  - ۳- تعهد به وجود بیاورید
  - ۴- اطلاعات جمع‌آوری کنید.
  - ۵- راه‌های احتمالی را برای حل مسئله شناسایی کنید.
  - ۶- این راه‌ها را ارزیابی کنید.
  - ۷- کاری را که باید بکنید، انتخاب کنید
  - ۸- برنامه خود را به اجرا در آورید.
  - ۹- نتایج را مشاهده کنید.
- کارهایی که باید انجام دهید
- ۱- اذعان کنید که مسئله‌ای وجود دارد.
  - اولین قدم، اعتراف و اقرار به وجود یک مسئله است.
  - ۲- مسئله را تعریف کنید. برسید چرا؟ علت یا علت‌های ریشه‌ای مسئله را بیابید.

ما می‌دانیم که موفقیت آینده‌ما، نتیجه کاری است که امروز انجام می‌دهیم؛ نه آنچه که در گذشته انجام داده‌ایم. هنگامی که برنامه‌هایمان را اجرا می‌کنیم، از هیچ چیز چشم‌پوشی نمی‌کنیم و به درست بودن هر چیزی توجه نشان می‌دهیم. ما همیشه خود را برای چالش‌های جدید آماده نگاه می‌داریم و به دنبال چالش‌های تازه هستیم

مطمئن شوید که فرق بین «نشانه» و «علت» را می‌دانید. قبل از تجزیه و تحلیل دقیق مسئله، شتابزده درباره حل آن تصمیم‌گیری نکنید. وقت کافی به این مرحله اختصاص دهید. سؤالات مختلفی را مطرح کنید و پاسخ‌های سطحی را نپذیرید. بارها و بارها برسید «چرا». نظریات و دیدگاه‌های مختلفی را درباره علت یا علت‌های مسئله به دست آورید.