

هم چون ژاپن، پذیرش گروه و باور عمیق به اصول کار جمعی و مقدم دانستن خردجمعی بر فردی بوده است؛ مدیران آگاه از گروه‌های کاری به عنوان ابزاری مؤثر برای افزایش بهره‌وری، خلاقیت، رضایت شغلی، مشارکت و توسعه کارکنان خود استفاده می‌کنند. در عین حال گروه‌ها، مؤثرترین ابزار مدیریتی برای تغییر فرهنگ کاری - سازمانی و نهادینه‌سازی اصول خاص یک محیط کاری به شمار می‌روند.

بر اساس آمار و تحقیقات انجام شده، از حدود ۱۰۰ سازمان پیش رو و موفق امروری جهان معلوم شده است که نزدیک به ۸۰ درصد فعالیت‌های مؤثر در این سازمان‌ها توسعه تیم‌های کاری انجام می‌شود. در این سازمان‌ها مدیریت مشارکتی و باور به اصول کار گروهی برای خلق سازمانی یادگیرنده در راستای توسعه کارکنان و پیشرفت سازمان از جمله مهم‌ترین اهداف ذکر شده از سوی رهبران عنوان شده است.

در عصر دیجیتال، تیم‌هایی که در سازمان‌های پیشرو و فراملیتی به وجود می‌آیند پا را از حوزه سازمانی و منطقه‌ای خود فراتر نهاده و با بهره‌گیری از ابزارهای ارتباطی که در اختیار دارند، جوامع بزرگتری را تشکیل داده‌اند.

گروه‌های مجازی، بدون داشتن محدودیت‌های گروه‌های سنتی، در فواصل و کشورهای دور از یکدیگر و زبان‌ها و فرهنگ‌های گوناگون برای انجام یک هدف مشترک گرد هم آمده‌اند. در این جوامع بزرگ مجازی شاید اعضا به ندرت امکان ملاقات رو در رو با یکدیگر را بیابند، بنابراین مدیریت و رهبری چنین گروه‌هایی نیز نیازمند مهارت‌ها و آگاهی خاصی می‌باشد که ویژه این گونه گروه‌ها است.

امروز تغییرات در جامعه در ابعاد خودش با سرعت و پیچیدگی خاصی در حال حرکت و گذار است. یکی از علت‌های عمده ایجاد این شکاف به خاطر آن است که درک و تحلیل درستی از ابعاد مختلف زندگی نداریم و با این شناخت ارتباط درستی برقرار ننموده‌ایم و این امر خود باعث ایجاد شکافی عظیم در سطوح مختلف مدیریتی گردیده است. ما در حوزه ادراکی نیازمند خردجمعی و گروهی هستیم و در حوزه ارتباطات نیازمند توجه ویژه به گرایش‌ها و خواسته‌های

خردجمعی و مدیریت کارآمد

اعتقاد به بنیان‌های کار جمعی همراه با ترویج فرهنگ کار جمعی، بستر مناسبی برای پرورش استعدادها، بروز خلاقیت‌ها و افزایش بهره‌وری در واحدهای کسب و کار، سازمان‌ها، مؤسسات و شرکت‌ها است.

ما انسان‌ها طوری طراحی شده‌ایم که بفهمیم در پیرامون ما چه می‌گذرد و به کارگیری خردجمعی یکی از مکانیزم‌های شناخت جهان است. آن چه که شگفتی‌برانگیز است این است که اطلاعات کم‌ارزش و کوچک موجود در ذهن فرد نظردهندگان با بر روی هم نهاده شدن آن‌ها ناگهان به شکل واقعیتی سخت و با ارزش خود را بروز می‌دهد. به عبارت دیگر جمع تصویر درستی از آن چه که در جهان می‌گذرد دارد.

بسیاری از صاحب‌نظران مسائل اجتماعی، یکی از عوامل کندی روند توسعه در سازمان‌ها و کشورهای در حال توسعه یا رو به توسعه را نبود فرهنگ و اصول کار تیمی و مقدم دانستن فردگرایی بر خردجمعی در تصمیم‌گیری‌ها می‌دانند. به عقیده ایشان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت کشورهای توسعه‌یافته‌ای

مخاطبان مربوطه می‌باشیم. باید در این راستا انسان‌ها و افکار آن‌ها را به درستی شناخته و به خوبی بتوانیم انگیزه‌های آنان را شناسایی نماییم، چرا که اگر از پس این کار به طور مطلوبی بر نیاییم هرگز نخواهیم توانست آن‌ها را کاملاً بشناسیم و در نتیجه خیلی محدود و به طور مقطعی برخورد خواهیم نمود.

«استیون جانسون (Steven Johnson)» در کتاب درخشان خود به نام «ظهور (Emergence)» می‌گوید: «کلنی مورچگان معمولاً بسیار خوب کار می‌کند. هیچ کس گروه را ترک نمی‌کند، هیچ کس فرمان نمی‌دهد و هیچ کس اطاعت نمی‌کند. هیچ مورچه‌ای به تنهایی نمی‌داند چه می‌کند و هیچ نوع اطلاعاتی در اختیار ندارد اما جمع آن‌ها غذا را پیدا می‌کند، ذخیره می‌کند، کارهای مربوط به جمع را به بهترین شکل انجام می‌دهد و تولید مثل نیز می‌کند.»

اما همان اصلی که سازماندهی خیره‌کننده‌ای را در بین آنان برای کار جمعی فراهم می‌آورد، یعنی تبعیت کورکورانه، باعث مرگ آنان در دایره آسیاب می‌شود. یک مورچه هیچ استقلال رأیی ندارد و به همین دلیل هم زمانی که در دایره مرگ گرفتار می‌آید راه خلاصی به بیرون را نمی‌یابد.

انسان‌ها اما برخلاف مورچگان می‌توانند مستقل فکر کرده و مستقل عمل کنند. استقلال معنایش ایزوله بودن از جمع نیست بلکه مفهوم آن این است که به طور نسبی و به میزانی، فرد قادر است مستقل از جمع عمل نماید. ما در دایره آسیاب تا زمان فرا رسیدن مرگمان گام نمی‌زنیم آن هم تنها به این دلیل است که فرد جلوتر از ما چنین نمی‌کند. این تفاوت مهم و چشمگیری است که جمع ما را از مورچگان متمایز می‌کند.

استقلال به دو دلیل از اهمیت بسیاری در ارتقاء هوش جمعی برخوردار است. اول این که از تکرار یک نوع خطا دوباره و سه باره و چند باره جلوگیری می‌کند. خطای یک فرد بر قضاوت یک جمع یک تأثیر خردکننده ندارد. اما اگر همان خطا به طور سیستماتیک در تعداد زیادی از افراد جمع گسترش یابد آن وقت است که رأی جمع را به طور منفی تحت تأثیر قرار می‌دهد. دوم آن که افکار مستقل اطلاعات تازه و متنوع را وارد جمع می‌کند در حالی که اگر افکار مستقل نباشند همان نوع

اطلاعات در جمع تکرار می‌شود و چیز تازه‌ای به خرد جمع اضافه نمی‌شود.

بنابراین هوشمندترین گروه‌ها آن‌هایی هستند که افراد آن از تنوع بالا و استقلال رأی هر چه بیشتر برخوردار باشند. مفهوم مخالف آن این است که جمعی که افرادش به لحاظ فکری به هم نزدیک و نزدیک‌تر شوند از درجه هوش چندان بالایی برخوردار نیست. توجه داشته باشید که معنی استقلال فکر افراد یک جمع الزاماً این نیست که آنان دیدگاه‌های متین و منطقی داشته باشند! آن‌چه که ما می‌خواهیم به عنوان یک اصل مهم از آن یاد کنیم این است که هر چقدر افراد یک جمع به یکدیگر نزدیک‌تر باشند و بتوانند با یکدیگر روابط فردی برقرار کنند تصمیم جمع از عقلانیت بیشتر به دور خواهد بود. هر چقدر ما به یکدیگر نزدیک‌تر باشیم باورهایمان به یکدیگر نزدیک شده و امکان تصحیح خطاهایمان کاهش می‌یابد. ممکن است به لحاظ فردی در اثر این هم‌نشینی خود به هوش و دانش بالاتری دست یابیم اما قطعاً جمع را به بیخردی و بلاهت نزدیک می‌کنیم.

در سال ۱۹۶۸ سه تن روانشناس به اسامی «ستلی میل گرام (Stanly Milgram)» و «لئونارد بیک من (Leonard Bickman)» و «لاورنس برکowitz (Lawrence Berkowitz)» دست به آزمایش جالبی زدند. نخست فردی را بر سر یک چهارراه گماشتند تا ۶۰ ثانیه به آسمان نگاه کند. تعداد قلیلی از افراد پیاده مکثی کردند و نگاهی به آسمان انداختند اما اکثراً بی‌توجه به راه خود ادامه دادند. در دور بعد پنج نفر را به همان کار گماردند. این بار تعداد افرادی که با آنان همراهی کرده و نگاهی به آسمان می‌انداختند ۴ برابر شد. زمانی که ۱۵ نفر مشغول تماشای آسمان شدند، ۴۵ درصد عابران ایستادند و به آسمان نگر بستند در حالی که ۸۰ درصد بالاخره نگاهی به بالا می‌کردند.

این بررسی «ظاهراً» نشان می‌داد که افراد علاقه دارند تا از جمع بدون تفکر و تعقل پیروی کنند اما در واقع چنین نیست. عابری که به جمع می‌پیوستند از اصل «اثبات جمعی» تبعیت می‌کردند به این معنا که اگر جمعی دست به کاری می‌زند لابد دلیل منطقی وجود دارد که آنان را ترغیب به انجام آن عمل کرده است. این امر با پیروی کورکورانه از جمع تفاوت اساسی دارد. مردمی

که به آسمان می‌نگریستند تنها از ترس این که مبادا از جمع رانده شوند دست به این عمل نمی‌زدند بلکه معتقد بودند جائی که گروه کثیری به آسمان نگاه می‌کنند باید دلیل منطقی وجود داشته باشد که آنان را به این عمل واداشته است. به همین دلیل هر یک نفری که به آن جمع اضافه می‌گردید از دریچه چشم عابریان دلیل محکم‌تری بود که عمل آن جمع (نگاه کردن به آسمان) پایه‌ای منطقی دارد.

انسان به طور غریزی اگر با پارامترهای مجهول روبرو شود بهترین گزینه‌ها را در تبعیت از جمع می‌بیند و این انتخابی است منطقی. اگر بر اساس بحث‌های ما جمع بهترین تصمیم را می‌گیرد پس تبعیت از جمع نیز امری است عقلانی. اما نکته ظریف این جاست که اگر تعداد زیادی از افراد با همین شیوه استدلال به جمع بپیوندند آن وقت است که جمع از هوش و نکاویت مورد نیاز تهی خواهد شد.

یک بار دیگر نگاهی به آن چه گفته شد بیندازیم. تضاد جالبی است به این عبارت که تبعیت از خردجمعی امریست منطقی چون قرار بر این است که جمع بهترین راه‌حل را بیابد اما در عین حال اگر قرار باشد تعداد کثیری با همین استدلال از جمع تبعیت کنند آن وقت است که جمع هوش ممتاز خود را از دست می‌دهد.

به خوبی تجربه دارید که کار اجتماعی و گروهی بدون برنامه‌ریزی مشخص ممکن نیست که به سرمنزل مقصود برسد. زیرا ما تنها در پرتو برنامه‌ریزی عینی و واقعی می‌توانیم و قادر هستیم به اهداف مورد نظر نزدیک شویم. در اصل برنامه‌ریزی و طراحی راه‌کارهای عملی، زمانی ممکن است که پیشاپیش چند مسئله را به طور طبیعی آماده کنیم؛ از جمله، وجدانی کردن خردجمعی و در عمل، پای‌بند بودن به الزامات و تبعات آن و هم‌چنین برآورد منطقی و درست از توان افراد گروه.

ظاهراً ممکن است که ما همه از نقطه نظر دیدگاهی و به لحاظ بینشی به مسئله حیاتی خردجمعی در کار گروهی و فعالیت اجتماعی باور داشته باشیم و انسان‌هائی باشیم که هر یک در باب اهمیت خردجمعی و کار گروهی تأکید کنیم و به خوبی بتوانیم در این حوزه اظهار نظر نمائیم. حتی از آفات عدم خردجمعی

سخن بگوئیم و...، اما دوستان همراه و همفکر؛ به منصفه ظهور رساندن خردجمعی در فعالیت اجتماعی و گروهی امری به غایت سخت و دشوار هست. کاری آسان نیست که هر مدعی قادر باشد بدان جامه عمل پوشاند. و هر جمعی توانا نیست بدان پای‌بند باشد. زیرا به طور طبیعی هر یک از ما پیشاپیش نظر و ایده و برنامه مدنظرمان را محق می‌دانیم. برای برنامه اجتماعی مورد دلخواه خویش توانائی ارائه استدلال و ادله را دارا می‌باشیم. سختی و مشقت کار از آن جا آغاز می‌شود که یک جمع و گروه بخواهد، برنامه‌ای را سرلوحه اقدامات خویش قرار دهد که ظاهراً با نظرات فردی چندان هم‌خوانی نداشته باشد. هر چند که شما خود به خوبی واقفید که در کار گروهی و جمعی پیوند من و ما امری است که در پروسه به وجود می‌آید و حق و حقوق جمع و فرد در پرتو قرارهای جمعی که در عمل محک می‌خورد شکل می‌گیرد و سیلان می‌یابد.

ما اگر قادر شویم به مرور بیاموزیم که برنامه جمعی جهت کار گروهی از مسیر تعامل با دیگران به دست می‌آید. آن هنگام می‌فهمیم که برنامه مشخص عملی و کاربردی بر اساس تضارب آراء و تعمیق یافتن بحث اقناعی در جمع و هم‌چنین داشتن حق رأی تمامی افراد جمع به طور مساوی، و در نهایت مسئله رأی‌گیری و تصویب قرارها در میان افراد ممکن و میسر است، تا تصمیم جمعی به منصفه ظهور رسیده و در نهایت سیلان خردجمعی ممکن گردد. لذا با فاصله گرفتن هر چه بیشتر از تصمیمات فردی و بالطبع اعمال نظر فردی در کار گروهی و هم‌چنین رشد و تطور روابط دمکراتیک امکان بروز و تقویت تصمیمات جمعی بیشتر و بیشتر می‌شود و در همین بستر دموکراسی را می‌آموزیم، و به نظر دیگران احترام قائل می‌شویم و در نهایت قرارهای جمعی را شالوده فعالیت گروهی قرار می‌دهیم، آن وقت هست که مصوبات و قرارهای جمعی در فعالیت‌های اجتماعی و گروهی به یک سنت تبدیل می‌شود و بهره‌وری آن را به خوبی می‌توان مشاهده کرد.

برنامه‌ریزی عینی و مشخص به منظور کار اجتماعی و گروهی نه تنها نیازمند سیلان خردجمعی است بلکه در پرتو دوره‌بندی و بر حسب توانائی افراد گروه ممکن

هست. در نظر داشتن توان‌هایی بالفعل و استعدادها و قابلیت‌های افراد گروه از یک سو و لحاظ کردن امکانات مادی جمع از طرف دیگر و داشتن روابط اجتماعی منطقی و استفاده درست و انسانی از آن روابط همه و همه امکان عملی شدن برنامه را مهیا می‌کند و در عمل معلوم می‌شود که کدام بخش از برنامه واقعی و یا بلندپروازانه‌ست. اگر روابط اجتماعی فعال نداشته و در پی جذب عناصر جدید و تازه نفس نباشیم و قابلیت‌های افراد را نادیده بگیریم و ایجاد امکانات مادی را به تعویق بیاندازیم به واقعی‌ترین مقولات کار اجتماعی و گروهی لطمه می‌زنیم.

البته پیگیری برنامه و زمان‌بندی آن و صد البته نقد و ارزیابی و آسیب‌شناسی برنامه و توجه کافی به موانع عمده و اصلی آن شاید کار اجتماعی و گروهی ما را قدری آسان کند. و از طرف دیگر بی‌توجهی به موارد فوق در همان آغاز کار فعالیت اجتماعی ما را با معضل و با مشکل روبرو خواهد کرد.

مدیریت مشارکتی خیز بزرگی به طرف نهادینه کردن خرد جمعی است.

مشارکت یک حرکت آگاهانه، فعال، آزاد و با مسؤولیتی است که برای تثبیت امور جامعه ضروری است. همراه با این تعریف ما نمی‌توانیم جدا از شرایط سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی در مورد مشارکت مردم فکر و برنامه‌ریزی و از فواید آن صحبت کنیم. با توجه به این که امروز در مباحث توسعه اصولاً «انسان» محور است، طبیعتاً مشارکت این انسان در امور هم پیش از گذشته مطرح می‌شود.

شایسته‌سالاری در مدیریت، ارتقای مشارکت زنان و به طور کلی افزایش مشارکت کارکنان دولت و ارتقای امنیت شغلی آنان، نظام ارزشیابی و بهره‌وری کارکنان و آموزش‌های حرفه‌ای و تخصصی و اشتغال و استفاده بهینه از نیروی انسانی موجود در سازمان‌ها از عمده‌ترین اهداف مدیریت مشارکتی است.

امروزه در نظریات جدید، مدیریت مشارکتی بیش از همه مورد توجه قرار گرفته است زیرا در واقع مدیریت مشارکتی سبب نزدیکی اندیشه و دیدگاه‌های مدیران و کارکنان یک سازمان می‌شود و عملکرد جمعی را بهبود می‌بخشد.

با توجه به استمرار مدیریت کلاسیک اقتباس شده در طول سال‌های متمادی در سازمان‌ها و مؤسسات گوناگون که سلسله مراتب از بالا به پایین به صورت خیلی خشک و دستوری اجرا می‌شود برای ایجاد تغییر و تحول در ساختار مدیریت و تبدیل آن به مدیریت مشارکتی بستر سازی فرهنگی بسیار تعیین کننده است. در این بستر سازی رسانه‌ها و به ویژه صدا و سیما می‌توانند نقش مهمی ایفا کنند. هم‌چنین برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب برای مدیران و کارکنان می‌تواند زوایا و آثار مثبت مدیران مشارکتی را در ابعاد مختلف روشن و مشخص سازد. بدین ترتیب با شناسایی نکات مثبت این نوع مدیریت در واقع عزم ملی در میان مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی به وجود می‌آید که امکان تحقق این طرح را هر چه بیشتر فراهم سازد.

هدف این است که در انتخاب و انتصاب مدیران به طور دقیق باید بر لیاقت‌ها، دوره‌های آموزشی، دانش تخصصی و میزان مهارتی که فرد دارد یعنی بر شایسته‌سالاری تکیه کنیم. نکته بعدی این است که مدیران و کارکنان قانع شوند که باید به حرف یکدیگر گوش کنند و کارمند بتواند در یک بستر مناسب حرفش را به گوش مدیر برساند و مدیر نیز به این باور برسد که باید از فعالیت‌های خودش نظر سنجی کند و به سخنان و نظرات کارکنان احترام بگذارد.

انسان موجودی برگزیننده، انتخاب‌گر و یگانه موجودی است که به زیور عقل و منطق آراسته و از حق و مسؤولیت و قدرت قضاوت برخوردار است. او باید با تکیه بر عقل، منطقه و قضاوت خود مسائل و مشکلات زندگی‌اش را حل کند. مسؤولیت او ناشی از داشتن این توانایی‌ها و حق انتخاب و استفاده مؤثر از خرد جمعی است و نه از اجبار و مدیریت آمرانه.

