

تفکر تیمی: ورای نشانه‌های تفکر گروهی در تیم‌های کاری خود مدیریتی

نوشته: چارلز سی مانز و کریستوفر پی نک^(۱)

برگردان: مریم رفتاری

خلاصه:

تیم‌های خود مدیریتی به دلیل مزایای فراوانی که دارند معتبر گشته‌اند، این مزایا عبارتند از افزایش در کیفیت و بهره‌وری، بالا بودن کیفیت شغلی کارمند در دوران کاری و کاهش غیبت و ترک خدمت آنها، مزیت‌های واقعی بکارگیری این گروه‌ها توجه قابل ملاحظه‌ایی را بخود معطوف کرده اما آنچه که کمبود آن بچشم می‌خورد، شناسایی موانعی است که بر سر راه تیم خود مدیریتی قرار دارد و آن را از دستیابی به موفقیت باز می‌دارد. در این بحث به بررسی (تنها) مشکل عمده این مجموعه‌ها در جهت کسب موفقیت، یعنی تحدیداتی که به هنگام تصمیمگیری با آن روبرو هستند، خواهیم پرداخت. شواهد قابل توجه موجود حاکی است که مجموعه‌های منسجم (نظیر تیم‌های خود مدیریتی)، به ایجاد فشارهای داخلی که در جهت تطبیق با تفکر جمعی است، متمایل می‌شود و این امر خود مانع تجزیه و تحلیل‌های انتقادآمیز سازنده می‌گردد و نهایتاً به تصمیمات بیهوده می‌انجامد. ذیلاً به تعدادی از مواردی که واژه تفکر جمعی، فرایند تصمیمگیری اثربخش جمعی را تحدید می‌کند، اشاره خواهیم کرد. خصوصاً نظری خواهیم داشت بر وضعیت اثربخش جمع در حال حاضر، - یعنی تفکر گروهی - که همان فرایند تصمیمگیری جمعی است که مجموعه‌ها را قادر می‌سازد تا تصمیمات اثربخشی بگیرند و در عین حال در صدد رفع موانعی که در تفکر جمعی ایجاد می‌شود، برآیند.

گروهی از پسران پیشاهنگ برای گردش در جنگل، - که هر سال ترتیب داده می‌شد - گرد هم آمدند و با بالا آمدن خورشید، مسافت ۱۵ مایلی اشان را در یکی از زیباترین مناطق کشور آغاز نمودند. تقریباً در اواسط روز، پیشاهنگها با خط راه‌آهنی مواجه شدند که بخشی از آن به صورت متروک و فراموش شده بر جای مانده بود. هر کدام به نوبه خود سعی داشتند که بر روی ریل‌های باریک راه بروند اما پس از برداشتن تنها چند قدم ناموزون، تعادلشان را از دست می‌دادند و از روی ریل‌ها می‌افتادند.

دو نفر از آنها، پس از مشاهده صحنه افتادن دوستانشان - یکی پس از دیگری - از روی ریل راه آهن، با بقیه افراد گروه شرطی بستند. شرطشان این بود که هر دو می‌توانند تمام طول خط راه آهن را بدون اینکه حتی یکبار بیفتند، راه بروند. پسرهای دیگر در حالیکه می‌خندیدند گفتند: 'اصلاً نمی‌افتید!' دو پسر در حالیکه سعی داشتند به سخن اغراق آمیزشان جامه عمل ببوشانند، روی ریل‌هایی که به موازات هم کشیده شده بودند پریدند و به راحتی دستهایشان را که دراز کرده بودند، بهم دادند تا تعادلشان حفظ شود و بدین ترتیب تمام مسیر آن بخش از خط راه آهن را با گام‌های

مجموعه‌های کاری که افراد در آنها گرد هم جمع می‌شوند و با تلفیق مهارت‌ها و تجارب گوناگونشان در صدد حل مسایل و انجام کارها برمی‌آیند، از اجزاء بنیادین تشکیل دهنده سازمانها بشمار می‌آیند. اخیراً یک نوع مجموعه کاری - یعنی گروههای خود مدیریتی - به عنوان ابزار جدید و نیرومندی در جهت مدیریت منابع انسانی، به شهرت خاصی دست یافته است. کارمندان گروههای خود مدیریتی از جانب گروه مختارند که بر تصمیمات و رفتارهای خویش، بیش از پیش نظارت به عمل آورند. این گروهها غالباً از افرادی تشکیل می‌گردند که مهارت‌های کاری گوناگونی دارند و وظایفشان را بطور نسبتاً کامل انجام می‌دهند و در قبال بسیاری از تعهدات مدیریت سنتی چون انتصاب مستخدمین، حل مسایل مربوط به کیفیت کاری گروه، برگزاری جلسات و غیره مسئول هستند.

گروههای خود مدیریتی بطور گسترده‌ای در پاسخ به مشکلاتی چون کاهش بهره‌وری و افت کیفیت، افزایش نارضایتی و غیبت‌گرایی مستخدمین، ترک خدمت کارکنان و اعمال رفتار مخالف تولید آنان، پدید آمده‌اند. مضاف بر این در سیستم کاری، طرحهایی مورد نیازند که در فضاهای سازمانی بسیار پیچیده، وابسته به هم و غیر قابل اطمینان، موفقیت‌آمیز باشند. برآوردهای انجام شده نشان می‌دهند که صدها سیستم گروهی، در محیطهای کاری متعددی، مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند. حتی چند نمونه از این گروهها از بخشهایی تشکیل یافته‌اند که ساخت یک کارخانه تولید کننده کاغذ، تجهیزات استخراج کننده زغال سنگ از معادن آن و تأسیس یک شرکت بیمه مستقل کوچک را بر عهده دارند.

اعتبار گروههای خود مدیریتی بواسطه پرداخت کامل حقوق و مزایا است. افزایش در کیفیت و بهره‌وری، بالا بودن کیفیت کاری مستخدمین و کاهش غیبت‌گرایی و ترک خدمت آنان که مزایای واقعی بکارگیری این گروهها هستند، توجه قابل ملاحظه‌ایی را بخود معطوف کرده است.

آنچه که خصوصاً کمبودش بچشم می‌خورد، شناسایی موانعی است که بر سر راه گروه خود مدیریتی قرار دارد و آن را از دستیابی به موفقیت باز می‌دارد، برای مثال، بخصوص مسئله مدیریت بر کارمندان این گروهها، دشوار گردیده است. این سؤال که: «چگونه فرد می‌تواند بر کارمندی که بی‌صبرانه در انتظار روش خود مدیریتی هستند اعمال مدیریت نماید؟» مشکل اصلی می‌باشد که اخیراً توجه قابل ملاحظه‌ایی به طرف آن معطوف گشته است.

مشکل مهم دیگری که گروههای خود مدیریتی را از رسیدن به موفقیت باز می‌دارد، تحدیداتی است که این مجموعه‌ها به هنگام تصمیمگیری با آن روبرو هستند. شواهد قابل توجه موجود حاکی از آن است که مجموعه‌های منسجم (نظیر گروههای خود مدیریتی)، به ایجاد فشارهای داخلی در جهت تطبیق با تفکر جمعی که مانع تجزیه و تحلیل‌های انتقادآمیز سازنده می‌گردند، متمایل می‌شوند و نهایتاً همین امر به تصمیمات بی‌هوده می‌انجامد. واژه تفکر جمعی برای این فرایند که تصمیمگیری اثربخشی جمعی را تحدید می‌کند، ساخته شده است. باید اشاره کنیم که محققان رشته مدیریت، در طی سالها، تکنیکهای بسیاری را ارایه داده‌اند، بطور کلی هدف از این کار، بالا بردن میزان عملکرد جمعی بوده است (به عنوان مثال تکنیک اسمی که برای حل مسایل جمع بکار می‌رود بدین ترتیب است که افراد نظراتشان را قبلاً ارایه می‌دهند تا در فرصتهای بعدی در مورد آنها به بحث بپردازند، (از این تکنیک در روش دلفی^(۲) استفاده می‌شود). با وجود این، تفکر گروهی با این روشها تفاوت دارد زیرا که این روشها بیشتر بر فرایند تصمیمگیری جمعی متمرکز می‌گردند، بر اساس این روشها، فرایند تصمیمگیری جمعی، مجموعه‌ها را قادر می‌سازد تا تصمیمات اثربخش بگیرند و این در حالی است که در صدد برطرف نمودن مشکلاتشان در خصوص (مسئله) تفکر جمعی برمی‌آیند.

۲- برای اطلاع بیشتر در زمینه روش دلفی به مقاله‌ای که توسط رسول آقداود در این زمینه ترجمه شده و در

تفکر جمعی: مانعی بر سر راه تیمهای خود مدیریتی اثربخش

ناتوان می مانند. با زیاد شدن احتمال اینکه ممکن است این امر پیامدهای ناموفقی به دنبال داشته باشد، در نتیجه، (قرآیند) تصمیمگیری دارای کاستیها و نقصانهایی خواهد بود. تنها روشی که از آن طریق می توان گرایشهای تفکر جمعی را بررسی نمود، توجه به آثار و نشانه های بارز اینگونه تفکر است. برخی از این نشانه ها عبارتند از:

تفکر جمعی بر جنبه های منفی تصمیمگیری گروهی متمرکز می گردد. این امر اشاره دارد به اینکه افراد جمع مایلند که تلاش کنند تا بر سر مسئله مداخله همه آنها در فرآیندهای تصمیمگیری سازنده و منطقی با یکدیگر به توافق برسند. مجموعه هایی که به این گونه تفکر آلوده می شوند از تجزیه و تحلیلهای انتقاد آمیز و بحث کافی در مورد عملکردهای دیگر

فشار مستقیم جامعه بر روی فردی که مخالفتش را در مورد عقاید مشترک جمع اظهار می کند. خود سانسوری افراد از آن دسته از اندیشه ها و علایقی که با نظر جمع مغایرت دارد. انجام فعالیتهای جامع که منجر به اخذ تصمیمات عقلانی می گردد. وجود نظرات از پیش تعیین شده که بیانگر رقابت ضعیف مدیران است. وجود عقاید مسلم و غیر قابل انکار در زمینه فناپذیری ذاتی گروه.

تفکر تیمی - در راستای تصمیمگیری مؤثر در تیمهای خود مدیریتی

«رهبری درونی»، کارمندان می توانند عملکرد خود را افزایش دهند و بدین ترتیب باعث بالا بردن عملکرد سازمانی شوند. تحقیقات گوناگونی وجود دارد که این نظریه را اثبات می نماید. بسیاری از مطالعات نشان داده است که آنچه ما به خود می گوئیم (صحبت با خود) و تجربه نمادین (سمبلیک) از نتایج متصور از رفتار (تصورات روحی و ذهنی) می تواند عملکرد فرد را در زمینه وظایف و فعالیتهای مختلف، بالا ببرد.

برای مثال، یکی از همین مطالعات ثابت کرد که افراد سیگاری می توانند میزان مصرف روزانه سیگار خود را از طریق صحبت با خود کاهش دهند.

تحقیق دیگری نشان داد که تصورات روحی و ذهنی می تواند منجر به انجام مهارتهای پیچیده نظیر

الگوی جدیدی، با عنوان «رهبری داخلی» بر ایجاد و حفظ تفکر سازنده و مطلوب تأکید دارد که بر اساس آن افراد عاداتی را در نحوه اندیشیدن خود توسعه می دهند که بطور خودکار بر نوع درک، نحوه پردازش اطلاعات و انتخابهای آنان تأثیر می گذارد. استراتژیهای شخصی افراد برای تأثیرات عمدی بر این نوع تفکر و اندیشه شامل تجزیه و تحلیل و مدیریت بر موارد ذیل می گردد:

عقاید و تصورات

صحبتهای درونی (صحبت با خود)

تصورات روحی و ذهنی

بر طبق این نگرش و از طریق استفاده از فنون

می‌تواند از طریق ترکیب عوامل فوق یعنی خود مدیریتی گروه، بر صحبت درونی (صحبت‌های درونی گروه)، تصورات ذهنی (تصورات متداول گروهی و آینده‌نگری) و نیز تصورات و عقاید گروه ایجاد گردد. این استراتژی‌های خود مدیریتی را می‌توان با هم ترکیب نمود تا الگوهای فکری سازنده گروهی ساده‌تر (در اینگونه گروه‌های خود مدیریتی) بوجود آید. مزایای ناشی از این فرآیند می‌تواند اثربخشی گروهی را افزایش دهد.

تصمیم‌گیری و تنظیم استراتژی گردد. همچنین پژوهشگرانی نظیر دیوید برنز^(۳) و آلبرت الیس^(۴) تأکید کرده‌اند که مدیریت بر تصورات و عقاید فردی، می‌تواند برای حل مشکلات شخصی نظیر عادات مخرب، افسردگی و تعصب، مفید واقع شود. رویهم رفته، باید بگوییم که پژوهش‌های مختلفی ثابت می‌کنند که استراتژی‌های درونی می‌تواند به بهبود عملکرد فردی کمک کند.

همچنین ما عقیده داریم که «تفکر گروهی» مثبت

تصورات و عقاید گروهی

عقیده «همه یا هیچ» را بوجود آورد. گروه‌های تصمیم‌گیری هماهنگ معمولاً تمایل دارند که چنین مخاطراتی را بپذیرند یعنی اگر تصمیم آنها بنظر کاملاً خطرناک نباشد، اعضای گروه مایلند که اهمیت آنرا به حداقل برسانند و حتی حاضرند بدون آمادگی قبلی به کار خود پایان دهند. لذا مثلاً این مشکل وجود دارد که گروه به نتایج اخلاقی تصمیم خود بی‌توجه باشد. اما در تفکر گروهی، عقاید حاکم بر گروه، شناسایی و با آنها مقابله می‌شود و تصورات و عقاید گروهی بطور آشکار مورد آزمایش قرار می‌گیرند تا اطمینان حاصل شود که گروه در دام تعصبات و تحریفات جمعی گرفتار نگردد.

یکی از نقطه نظرات اخیر بر این عقیده استوار است که بسیاری از مشکلات روانشناسی، ناشی از تفکر ناقص است. به ویژه تحریفات شناختی باعث شکل‌گیری تفکر غیر اثربخش می‌شود که نتیجتاً از اثربخشی فردی جلوگیری می‌نماید و حتی ممکن است منجر به انواع افسردگی گردد. اینگونه تفکرات تحریف شده بستگی به برخی تصورات و عقاید ناقص دارد که توسط شرایط مشکل آفرین بالقوه ایجاد می‌شوند، تفکر «همه یا هیچ» به عنوان نمونه‌ای از تصورات و عقاید ناقص است. براساس نظریه برنز^(۵) این مسئله اشاره به تمایل افراد در ارزشیابی افراطی یا تفریطی آنها دارد به قول معروف «یا رومی روم یا زنگی زنگ!». در همین راستا، گروه همچنین می‌تواند

صحبت درونی گروه

مؤثری برای بهبود اثربخشی فردی کارکنان و مدیران درآید. در همین راستا، نظریه تفکر گروهی نیز این

نظریه رهبری درونی می‌گوید که صحبت با خود (آنچه افراد با خود می‌گویند) می‌تواند به عنوان ابزار

3- David Burns

4- Albert Ellis

5- Barns

نگردد. اما این فشار ممکن است تجزیه و تحلیل‌های سازنده افراد را نادیده بگیرد و منجر به تصمیمگیری ناقص از سوی گروه شود. ایجاد تفکر گروهی، مستلزم صحبت‌های سازنده گروهی است، بطوریکه از دانش و تخصص تک تک افراد گروه بهره‌برداری شود و اجازه مقابله با وضعیت ثابت کنونی را بدهد.

بحث را دارد که صحبت درونی گروه می‌تواند بر عملکرد گروه مؤثر واقع شود. به ویژه در گروه خود مدیریتی هماهنگ، برای اعضاء این تمایل وجود دارد که بر سایر اعضاء گروه، فشارهای اجتماعی وارد آورند. این فشار بدین منظور اعمال می‌شود تا فرد ناهماهنگ با گروه، باعث اختلال در وحدت نظر گروه

تصورات ذهنی گروه

انجام داده و خود را آماده آرایه رفتاری اثربخش کند و نیز اعتماد به نفس مورد نیاز خود را افزایش دهد. به همین طریق، ما معتقدیم که گروه کاری هم می‌تواند بطور بالقوه از طریق استفاده از تصورات ذهنی گروهی، عملکرد خود را بالا ببرد. در واقع گفته شده است که موفقترین گروه‌ها، مرکب از اعضایی هستند که «تصور مشترکی» داشته باشند. در نتیجه وقتیکه با تصمیم مهمی روبرو می‌شوند، می‌توانند به کمک یکدیگر «تصور و نقطه نظر مشترکی» را بوجود آورند.

«ما می‌توانیم نتایج رفتار خود را قبل از انجام آن پیش بینی و حتی در واقع تجربه کنیم» از این دید، تصورات ذهنی اشاره بر ایجاد تصور از عملکرد، قبل از انجام آن دارد. مثلاً برخی از کارمندان ناگزیرند که با مشتریان (مراجعان) عصبی روبرو شوند. این کارمندان می‌توانند از طریق تصور از برخورد و تعاملی موفقیت آمیز، نسبت به افزایش اثربخشی خود در خدمت رسانی به مراجعان عصبی اقدام نمایند. اینگونه تصورات ذهنی به کارمند کمک می‌نماید تا قبل از برخورد با مراجعه کننده، تمرینات لازم را

الگوهای فکری - گروهی

دارد که اینگونه تفکر منجر به آمادگی لازم و استفاده از مهارت‌ها برای غلبه بر مشکلات موجود می‌شود. افراد دارای این تفکر معمولاً به اوضاع دشوار به عنوان فرصت موقتی برای غلبه بر مشکلات می‌نگرند. در مقابل، تفکر مشکل تراشانه بر جنبه‌های منفی در اوضاع دشوار تأکید دارد. افراد دارای تفکر مشکل تراشانه معمولاً به مشکلات به عنوان مسایل دائمی و همیشگی می‌نگرند و می‌گویند بسندرت می‌توان بر این مشکلات فائق آمد. تحقیقات ثابت کرده‌اند که ماهیت الگوی فکری هر فرد ممکن است مستقیماً با عملکرد شخصی ارتباط داشته باشد.

ترکیب عقاید، تصورات ذهنی و صحبت‌های درونی باعث ایجاد الگوهای فکری فراگیر می‌شود. الگوهای فکری را می‌توان به عنوان الگوهای تلفیقی فکری توصیف نمود که بنا بر اوضاع و شرایط تکرار می‌شوند. برخی اوقات، افراد درگیر زنجیره‌های فکری منفی یا مثبت می‌شوند که باعث عکس‌العمل‌های رفتاری یا احساسی می‌گردد. تفکر استفاده از فرصت‌ها و تفکر مشکل تراشانه به عنوان نمونه‌ای از انواع مختلف الگوهای فکری هستند. تفکر استفاده از فرصت‌ها، تأکید بر فرصت‌ها، چالش‌های باارزش و راه‌های سازنده در برخورد با موقعیت‌ها

افزایش پیدا می‌کند. در عمل، سازمانها برای ترویج الگوهای فکری سازنده دست به اقداماتی می‌زنند که برای تفکر گروهی مفید و مؤثر است. مثلاً در امر عملیات انبارداری، برخی شرکتها، برای مباحثات خود به دنبال راههایی برای تشکیل گروههایی هستند که اعضای آنها نظرات خود را به‌وضوح ارایه دهند و هرگز در انتظار آن نباشند که سرپرستان، آنها را راهنمایی نمایند. البته مثالهای زیادی در این زمینه‌ها وجود دارد. اما همانطور که بحث شد، باید به دنبال توسعه نظام عقاید گروهی، صحبتهای درونی و تصورات جمعی گروه از آینده بود تا الگوهای فکری متناسب و هماهنگ با تفکر گروهی ایجاد شود.

به عبارت دیگر، اگر الگوهای فکری، سازنده باشند، عملکرد باید افزایش یابد. از سوی دیگر، اگر الگوهای فکری مانند تفکر اشکال تراشانه باشند، عملکرد موفقیت آمیزی را شاهد نخواهیم بود. الگوهای فکری همچنین بایستی بر عملکرد گروهها تأثیر گذارند. اگر گروهی با مشکل عمده‌ای در تصمیمگیری روبرو باشد، می‌تواند این مسئله را به‌عنوان «فرصتی» برای اختصاص انرژی گروه تلقی نماید و از مهارتهای تصمیمگیری گروه استفاده نماید. اگر گروه بجای اینکه این مسئله را «مانع» تصور نماید، بتواند به‌عنوان «فرصتی» برای چالش در نظر بگیرد، آنگاه انرژی و استعداد های گروه به صورت مثبت تری مورد استفاده قرار می‌گیرد و عملکرد

ایجاد تفکر گروهی برای آمادگی و اثربخشی گروههای خود مدیریتی

- تشویق و ترغیب نظرات متضاد
 - بیان صریح نظرات و نگرانیها
 - آگاهی از محدودیتهای و تحدیدها
 - شناخت ارزش منحصر به فرد هر شخص
 - شناخت نظرات خارج از گروه
 - بحث در مورد تردیدهای جمعی
 - اتخاذ نظرات غیر متعارف
 - شناخت عواقب اخلاقی ناشی از تصمیمات
- بر اساس تفکر گروهی باید گفت که تفکر جمعی گروههای خود مدیریتی می‌تواند نه تنها به نتایج منفی بلکه به نتایج مثبت گروهی نیز منجر شود. قبلاً ما در مورد نشانه‌های سنتی که گروه در زمان تفکر گروهی از خود نشان می‌دهد، بحث کردیم. گروههایی که تفکر جمعی را تجربه می‌کنند، نشانه‌های مختلف و سازنده تری از خود نشان می‌دهند. این نشانه‌ها عبارتند از:

نتیجه گیری

مدیریت تفکرات گروهی در سازمانها شاید آخرین مرزی باشد که در جستجوی تیم خود مدیریتی و اثربخشی سازمانی، مورد توجه و پیگیری قرار گرفته است. در این مقاله موقعیت گروهی مؤثر تازدهای با عنوان تفکر تیمی مطرح گردید که تیمها را قادر می‌سازد تا تصمیمات اثربخش بگیرند و در عین حال از تجانس با تفکر گروهی اجتناب ورزند و همچنین در جهت افزایش میزان ادراک از شناخت تیمها، فرآیند تفکر تیمی، به عنوان رادحل نهایی تیم خود مدیریتی و اثربخشی سازمانی معرفی شده است.