

از خود - قربانی تا خود - تواناسازی^۱

نوشته‌گاری گابل^۲

ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی

عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبایی

چکیده: نظریه‌هایی که در مورد فرد به کار می‌رود، از قبیل پیشگویی خود-کامبخش، کانون کنترل و نظریه انتظارات، در مورد گروه نیز به کار می‌روند. گروه می‌تواند شخصیت هر فرد یا دسته‌ای در درون خود را به خود بگیرد. می‌تواند مسئولانه عمل کند یا به عنوان یک قربانی. اعضای گروه با این آگاهی می‌توانند با آنانی که رفتارشان گروه را به ذهنیت قربانی می‌کشاند مبارزه کنند.

کلید واژه‌ها: ۱. ذهنیت قربانی ۲. دیدگاه خوش‌بینانه ۳. دیدگاه عیب‌جویانه ۴. تفکر خلاق ۵. نیمه‌خالی لیوان.

مقدمه

منشی استخدام شدند اما آموزش ندیدند و انتظار منگنه کردن ۵۵۰ کارت در روز هم در آنها ایجاد نشد. در مدت زمانی بسیار کوتاه، این منشیهای جدید توانستند به راحتی بیش از ۲۰۰۰ کارت در روز منگنه کنند و هیچ عارضه‌ عصبی هم پدید نیامد. هنگامی که جی استرلینگ لیوینگ استون کاربردهای متعدد مختلفی را برای پیش‌بینی

بین انتظارات و میزان موفقیت ما، هم به عنوان فرد و هم در مقام عضو گروه، همبستگی وجود دارد. یکی از نخستین مطالعاتی که در دنیای کسب و کار اجرا شده است به نصب ماشین جدول‌بندی هُلریت در اداره سرشماری ایالات متحد استناد کرده است. هُلریت^۳ انتظار داشت که یک کارگر آموزش‌دیده بتواند ۵۵۰ کارت را در هر روز منگنه کند. نخستین دسته از کارگران با این انتظارات آموزش دیدند. بعد از آموزش و هفته‌ها کار، آنها به سختی و مشقت توانستند از این تعداد ۵۵۰ کارت فراتر روند. سپس گروه جدیدی مرکب از ۲۰۰

1. "From Victim to Self-Empowerment", *Journal of High-Performance Teams*, Vol. 3, No. 4, pp. 20-25 (1998).

۲. رئیس گریت لیکز استرانزیز LLC

3. Hollerith

<p>نگاهی عیب جویانه و ستیزه جویانه نسبت به جهان دارد</p> <p>فقط به بقا و حفظ خود می اندیشد خود را علیه دنیا حس می کند با ترس زندگی می کند در انگیزه های دیگران با شک و تردید می نگرد بدگمان است</p>
<p>دنیایی از کمیابی می بیند</p> <p>معتقد به برد و باخت است با همکاران خود رقابت می کند خصمانه برخورد می کند</p>
<p>عامل کنترل خارجی است</p> <p>اعتقاد به سرنوشت دارد «چرا تلاش کنم؟ به هر حال نظر من مورد تصویب قرار نخواهد گرفت.»</p>
<p>افکار منفی انتخاب می کند</p> <p>نیمه خالی لیوان را می بیند همیشه شکایت می کند</p>
<p>از مسئولیت کناره می گیرد</p> <p>سرنوشت را متوجه دیگران می سازد عیب در خارج از آنها قرار دارد عملکرد متوسط کفایت می کند</p>
<p>به تصدی مشاغل مخاطره آمیز بی میل است</p> <p>عزت نفس کمی دارد فعالیت مدار است</p>
<p>کار را به عنوان یک بلا می اجتناب ناپذیر می بیند</p>
<p>از دیگران انتقاد می کند</p> <p>به راحتی از دیگران عیبجویی می کند</p>

شکل ۱. قربانی.

مشخصه ها تأثیر آنها بر عملکرد گروه آشکار می شود. قربانیان قبل از هر چیز، نسبت به دنیا دیدگاهی عیب جویانه دارند. آنها به آنچه دنیا در

خود - کامبخش^۱ برشمرد، مفهوم انتظارات و تأثیر آن بر عملکرد اهمیتی گسترده پیدا کرد. به عنوان یک نمونه از قدرت انتظارات مثبت می توان از عملکرد یک گروه فروشنده در بیمه عمر متروپولیتن نام برد. لیوینگ استون نشان داد که چگونه یک گروه با عملکرد متوسط در نتیجه انتظارات مثبت رهبر، توانست عملکرد خود را به طور اساسی بهبود بخشد. در مثالی دیگر یک بررسی ابتکاری تحت عنوان «پیگمالیون در کلاس درس»^۲ نشان داد که چگونه انتظارات معلم، بسته به نگرش وی، بر عملکرد دانش آموزانش هم به طور مثبت و هم به طور منفی اثر می گذارد.

یکی از مشهورترین کاربردهای نظریه انتظار مثبت در سازمانها توسط «وروم» پیشنهاد شده است. او دو گونه انتظار را تشخیص داده است: یک انتظار آن است که تلاش فرد به عملکرد شغلی مطلوب منتهی شود و دیگری این که فرد برای عملکرد شغلی مطلوب پاداش دریافت دارد.

ذهنیت قربانی

این نظریه ها را می توان هم در مورد گروه به کار برد و هم در مورد فرد. من فرض می کنم که ذهنیتی وجود دارد که برای کارایی گروه مخرب است. این ذهنیت را ذهنیت قربانی^۳ می نامند. قربانی کیست؟ قربانی کسی است که کنترل را عاملی خارج از دسترس خویش می بیند، کسی است که برای قبول مسئولیت یا ناتوان است یا بی میل و به دنیای بیرون تا حدودی بدبینانه می نگرد.

شکل ۱ بعضی مشخصه های مهم ذهنیت قربانی را نشان می دهد. با بررسی هر یک از این

1. self-fulfilling prophecy
2. Pygmalion in the classroom
3. victim mindset

خصوصیت آمیز بازی می‌کنیم و شیوه‌ای خصمانه در پیش می‌گیریم.

این رویکرد خصوصیت آمیز در موارد زیادی خودنمایی می‌کند. وقتی گروه‌های متشکل از افراد دارای تخصص‌های مختلف که از لحاظ سازمانی هم سطح هستند گردهم می‌آیند، عضوی که دنیایی از کمیابی می‌بیند به وضوح و به شدت مدافع واحد خود و وظایف خود خواهد بود. اگر عضوی پیشنهاد کند که منابع یا اطلاعات باید در تمام سطوح سازمانی مشترک باشد وی ضمن رد این پیشنهاد خواهد گفت: «مدیر من هرگز با چنین کاری موافقت نخواهد کرد.»

این وضعیت یک پیشگویی خود-کام‌بخش می‌شود زیرا وقتی دیگر اعضای گروه رقابت و رفتار خصمانه او را با خویش تجربه می‌کنند احتمال دارد که آنها نیز به همین طریق پاسخ دهند. وقتی کارکنان می‌بینند که یک همکار پیوسته در حال رقابت است و همیشه تلاش می‌کند که به زیان آنها پیش برود، تمایل طبیعی این است که آنها نیز همین کار را انجام دهند. در این صورت اعضای دیگر تیم تصور ستیزه‌جویانه این عضو را (که دنیا، دنیای برد و باخت است و آنها باید برای زنده ماندن با همکاران خود رقابت کنند) تأیید کرده‌اند. این روند به زنجیر پایان‌ناپذیری تبدیل می‌شود که در نهایت عقاید ستیزه‌جویانه‌ای را که قربانی به آنها باور دارد تقویت می‌کند.

کنترل برای قربانی موضوعی بسیار مهم است. قربانی‌ها کانون کنترل برونی دارند. مطالعات متعددی درباره‌ی کانون کنترل در محیط کار این نظریه را که دیدگاه فرد درباره‌ی جهان بر عملکرد او

اختیار انسان قرار می‌دهد اعتمادی ندارند. تنها به بقا و زنده ماندن خود می‌اندیشند. انتظار دارند که دنیا در هر لحظه علیه آنها اقدام کند و در واقع آنها خود را علیه دنیا حس می‌کنند. دنیا نمی‌خواهد با آنها منصفانه رفتار کند و آنها پیوسته در مضیقه خواهند بود.

وقتی ما خود را علیه دنیا می‌بینیم، همواره با ترس زندگی می‌کنیم، ترس از آنچه قرار است بعداً اتفاق بیفتد، ترس از کسی که در گوشه‌ای در کمین ما نشسته است، کسی که می‌خواهد از ما سوءاستفاده کند. این ترس ما را وامی‌دارد که در انگیزه‌های دیگران با شک و تردید بنگریم. در کار گروهی وقتی روی پروژه‌ای کار می‌کنیم بدگمانی‌های ما خودنمایی می‌کند. وقتی با عضو جدیدی از گروه برخورد می‌کنیم یا عضوی حوزه دیگری از سازمان را معرفی می‌کند احتمالاً نمی‌گوییم: «چه فرصت خوبی، فردی جدید با افکاری تازه!» برعکس احتمالاً در مورد اعمال عضو جدید تردید می‌کنیم و انگیزه‌های او را مورد سؤال قرار می‌دهیم.

جنبه دیگر ذهنیت قربانی این است که دنیا را به عنوان دنیایی از کمیابی می‌بیند، اگر سهم شما بیشتر باشد حتماً سهم من کمتر خواهد شد. وقتی ما دنیا را این‌گونه می‌بینیم هر وقت فرصتی پیش آید که امتیازی کسب کنیم این امتیاز به زیان فردی دیگر به دست آید. اگر کسی دیگر چیزی کسب کند آن را به زیان ما به دست خواهد آورد. وقتی دنیا را از این منظر می‌نگریم با همکاران خود رفتاری رقابت‌آمیز خواهیم داشت. با دیگران به خاطر منابع، کارمند و زمان رقابت می‌کنیم. نقشی

شکایتگر حرفه‌ای نیز تبدیل شویم، کسی که از اوضاع و احوال عمومی ناراضی است. تأثیر شکایتگر حرفه‌ای بر گروه ویرانگر است. شکایتگر حرفه‌ای شیره انرژی هم‌گروه‌های خود را بیرون خواهد کشید.

مسئولیت برای موفقیت حیاتی است. قربانی از مسئولیت می‌گریزد. وقتی اشتباهی رخ می‌دهد قربانی نمی‌خواهد کسی او را سرزنش کند. در مقام قربانی، ما در قالب سرزنش فکر می‌کنیم. وقتی اشکالی پیش می‌آید رویکرد قربانی انداختن مسئولیت به گردن دیگران است. تفکر این است «شما می‌خواهید مرا سرزنش کنید پس من اول شما را سرزنش می‌کنم.» قربانی همچنین از قبول مسئولیت روی‌گردان است. قبول مسئولیت یعنی ایستادگی کردن، جلو افتادن، یا رهبر بودن. در مقام قربانی ما ریسک‌گریز می‌شویم. نمی‌خواهیم نقش رهبر داشته باشیم، می‌خواهیم پیرو باشیم. حتی ممکن است کار را یک بلای اجتناب‌ناپذیر بدانیم. به میزانی که کار را یک بلای اجتناب‌ناپذیر می‌بینیم تصمیم داریم کاملاً تسلیم‌پذیر باشیم و تعهد نپذیریم. وقتی یک عضو گروه به این طریق با کار برخورد می‌کند دیگران مجبورند یا حجم سهم خود را افزایش دهند و یا احتمالاً اجازه دهند که عملکرد خودشان به سطح پایتتری نزول کند.

شخص متعهد می‌کوشد هر چه را که لازم باشد انجام دهد تا کار انجام شود. آنها دوست دارند سنگ تمام بگذارند و سنگ تمام گذاشتن یعنی کنار

اثر می‌گذارد تأیید می‌کند. هنگامی که ما کانون کنترل برونی داریم کنترل را به عنوان چیزی خارج از خویش می‌بینیم. نمی‌توانیم سرنوشت خود را کنترل کنیم و خود را دستخوش امواج تغییر می‌بینیم. قربانیها اغلب سرنوشت را علت وقوع اتفاقات می‌بینند. اگر اتفاق بدی می‌افتد فقط به حکم سرنوشت است.

این نابسامانی چیزی نیست که آنها در آن نقشی داشته باشند. افراد غالباً در این شرایط گرفتار وضعیتی می‌شوند که من آن را «زیرلبی حرف زدن»^۱ می‌نامم. زیرلبی حرف زدن وقتی است که یک عضو تیم در بحث جمعی ساکت می‌نشیند و به نظر می‌رسد که با تصمیم گروه موافق است اما بعداً به جای اینکه موضوع را برای بحث به مدیر گروه یا کل گروه بکشاند به دیگران شکایت می‌برد و هنگامی که از او سؤال می‌شود که چرا این بحث را با ما مطرح نکردی و یا برای تغییر آن نکوشیدی، پاسخ نوعی این است «چرا تلاش کنم؟ به هر حال این نظر مورد موافقت قرار نمی‌گرفت.»

در مقام قربانی ما تسلیم این اندیشه می‌شویم که نمی‌توانیم بر تصمیمات تأثیر بگذاریم. آن اعضای از گروه که دارای کنترل خارجی نیرومندی هستند این اعتقاد در آنها قوت گرفته است که قرار است نظرشان رد شود و ظاهراً این اعتقاد چندان نیرومند است که هر تلاشی را برای تغییر در سازمان مانع می‌شود. قربانی افکار منفی را دوست می‌دارد. به عنوان قربانی ما نیمه خالی لیوان را می‌بینیم. احتمالاً بیشتر به جنبه منفی هر واقعه یا رویداد فکر می‌کنیم. هنگامی که لیوان را نیمه خالی می‌بینیم احتمال دارد که به یک

1. undertalk

تحلیل می‌برد. اما اگر وقتی را صرف تشخیص آنها نکنیم و فرایند برنامه‌ریزی را برای متفاوت فکر کردن آغاز کنیم این افکار منفی را می‌توانیم تغییر دهیم.

خود - تواناسازی و مسئولیت‌پذیری

عضو گروه خود - تواناشده دنیا را کاملاً متفاوت از یک قربانی می‌بیند. شخص خود - تواناشده را می‌توان چنین توصیف کرد: خودش را دارای کنترل بر محیط می‌بیند، به آسانی قبول مسئولیت می‌کند و دیدگاه مثبتی دربارهٔ حوادث اطراف خود دارد. شکل ۲ مشخصه‌های متفاوتی را در مقایسه با مشخصه‌های قربانی نشان می‌دهد. این شخص به زندگی رویکردی خوش‌بینانه دارد. مردم را اساساً خوب می‌بیند. با روشی مطمئن و آمیخته با اعتماد وارد تشکلهای جدید می‌شود. هنگامی که بر اثر رفتار فردی دیگر غمگین و ناامید می‌شود اغلب آن حادثه را به عنوان چیزی غیرعادی به حساب می‌آورد تا بتواند با دیگران همچنان رفتاری باز داشته باشد.

به جای دنیایی از کمیابی، رویکرد فرد توانا شده این است که دنیا محل فراوانی است. این رویکرد در درون گروههایی که فعالیتهای متداخل دارند نقشی کاملاً مثبت دارد. زیرا اعتقاد به جهانی از فراوانی به شخص اجازه می‌دهد که به رفتار برد - برد روی آورد. اعضای گروهی که نمایندگی واحدهای دیگر در سازمان را به عهده دارند به عنوان شرکا دیده می‌شوند نه رقیبان، بنابراین همیاری در تمامی تشکیلات سازمانی آسانتر به وجود می‌آید.

زدن همهٔ موانع برای کامل انجام دادن کار و اغلب سنگینی بار مسئولیت را به دوش کشیدن. قربانی فقط کمی بیشتر از آنچه برای حفظ عضویتش در گروه لازم است کار انجام می‌دهد. قربانیها به جای توجه به نتایج بر فعالیت تکیه می‌کنند. آنها افراد کاغذ بازی هستند که با کار هويت پیدا نمی‌کنند. احتمال نمی‌رود که خود را به عنوان افرادی خیره و متخصص که باید کار خاصی را به اتمام برساند ببینند و خود را در نتایج به دست آمده سهیم نمی‌دانند. با عملکرد متوسط، نتایج نسبتاً بی‌اهمیت می‌شوند. دائم به بازنشستگی فکر می‌کنند. قربانی در هنگام کار کردن به عنوان مخالف با آنچه که اتفاق می‌افتد کار روزانه‌اش را ترک می‌کند و به آنچه ممکن است اتفاق بیفتد می‌اندیشد.

سرانجام، قربانی منتقد دیگران است و این با فکر تقصیر را به گردن دیگران انداختن کاملاً متناسب است. قربانیها بندرت خود را مسئول مشکلات می‌بینند. مشکلات نتیجهٔ مقاصد بد دیگران و یا اوضاع و احوالی فراتر از کنترل آنهاست. خود انتقادی ضروری نیست زیرا آنها هرگز مسئول نیستند.

تاحدی که افراد اکثر این اعتقادات قربانی را دارند بر خودشان و بر گروه تأثیر منفی می‌گذارند. قربانی انرژی گروه را به هدر می‌دهد همان‌طور که انتظارات منفی مزمّن و برداشت منفی از حقیقت انرژی خود آنها را نیز کم‌کم تحلیل می‌برد.

بدبختانه این افکار منفی جزئی از زندگی روزمرهٔ ماست که قسمت عمدهٔ توان بالقوهٔ ما را

عضو خود - تواناشده	قربانی
نسبت به جهان دیدگاهی خوش بینانه دارد مردم را اساساً خوب می بیند رازدار است به دیگران اطمینان دارد	نسبت به جهان دیدگاهی عیب جویانه دارد به تلاش برای بقا می اندیشد خود را در مقابل دنیا می بیند با ترس زندگی می کند در انگیزه افراد تردید می کند بدگمان است
دنیایی از فراوانی می بیند معتقد به برنده - برنده است همیاری می کند - مشارکت می کند دیگران را به عنوان شریک می بیند تا رقیب و حریف	دنیایی از کمیابی می بیند فرد یا برنده است یا بازنده با همکاران رقابت می کند رقیبانه و خصومت آمیز برخورد می کند
کانون کنترل درونی دارد معتقد به کنترل بر سرنوشت خویش است تفکر خلاق دارد	کانون کنترل بیرونی دارد به سرنوشت معتقد است چرا بکوشم؟ به هر حال این پیشنهاد مورد موافقت قرار نمی گیرد
افکار مثبت انتخاب می کند لیوان را نیمه پر می بیند به ندرت شکایت می کند	افکار منفی انتخاب می کند لیوان را نیمه خالی می بیند همیشه شکایت می کند
مسئول خود است به جای مقصر دانستن دیگران به دنبال راه حل می گردد فوق العاده مبتکر است	از مسئولیت اجتناب می کند تقصیر را به گردن دیگران می اندازد تقصیر در خارج از وجود آنهاست عملکرد متوسط خوب کافی است
مخاطره جو است عزت نفس زیادی دارد نتیجه مدار است	به قبول خطر پست و مقام بی میل است عزت نفس کمی دارد فعالیت مدار است
کار برای حیات ضروری است / کار تفریح و سرگرمی است خود منتقد است	کار را به عنوان بلایی اجتناب ناپذیر می بیند منتقد دیگران است به سادگی از مردم عیبجویی می کند

شکل ۲. مقایسه عضو از تیم خود - تواناشده با قربانی.

مشکل را بپذیرد و برای حل آن چاره جویی کند. فرد خود - تواناشده یک کانون کنترل داخلی دارد، این احساس که او کنترل سرنوشت خویش را به دست دارد هنگامی که مشکلی پیش می آید به جای سرزنش کردن دیگران راه حل پیدا می کند. به ندرت شکایت می کند اما احتمال دارد که با افکار

در حالی که قربانی به این می اندیشد که چرا دنیا علیه اوست، شخص مسئولیت پذیر می گوید: «خب، مشکلی پیش آمده است، من باید چکار کنم» مسئولیت پذیری اساس و پایه خود - تواناسازی است. این رفتار مسئولیت پذیرانه همان چیزی است که به فرد اجازه می دهد پیش آمدن

فعالیتها بسازد برای گروه نتیجه خوبی دربردارد. کار برای شخصیت فرد - خودتواناشده حیاتی است. کار، به جای تنها یک شغل، یک وسیله تفریح می شود. وقتی کار وسیله تفریح من بشود، زندگی من بشود، احتمال بیشتری دارد که به آن متعهد بشوم. تعهد برای موفقیت کاملاً ضروری است. متعهد بودن، به معنای واقعی در کار زندگی کردن ما را وامی دارد که به طور فوق العاده ای انرژی بیشتری وارد کار و وارد گروه بکنیم.

متفکران توانا شده از انتقاد از خود بیم ندارند. احساس خود مسئولیتی کردن یعنی قبول مسئولیت در مقابل حوادثی که اتفاق می افتد. متفکران توانا شده به جای اینکه وقت خود را به سرزنش کردن دیگران تلف کنند پیوسته عملکرد خود را ارزشیابی می کنند. تأکید بر این است که چگونه من می توانم اصلاح کنم به جای اینکه چگونه می توانم از دیگران عیبجویی کنم.

از لحاظ اثرگذاری بر دیگران بین مجری خود توانا شده مسئول و قربانی تفاوت وجود دارد. روحیه قربانی این است که تمایل دارد دیگران را عقب نگهدارد. متفکر خود توانا شده خوشبین است و می خواهد که دیگران کامیاب شوند. آنها بر این باور هستند که همه ما می توانیم کامیاب شویم و می خواهند دیگران را با خود به تعالی برسانند.

رویکردهای قربانی و خود - توانا شده برای حل مشکلات

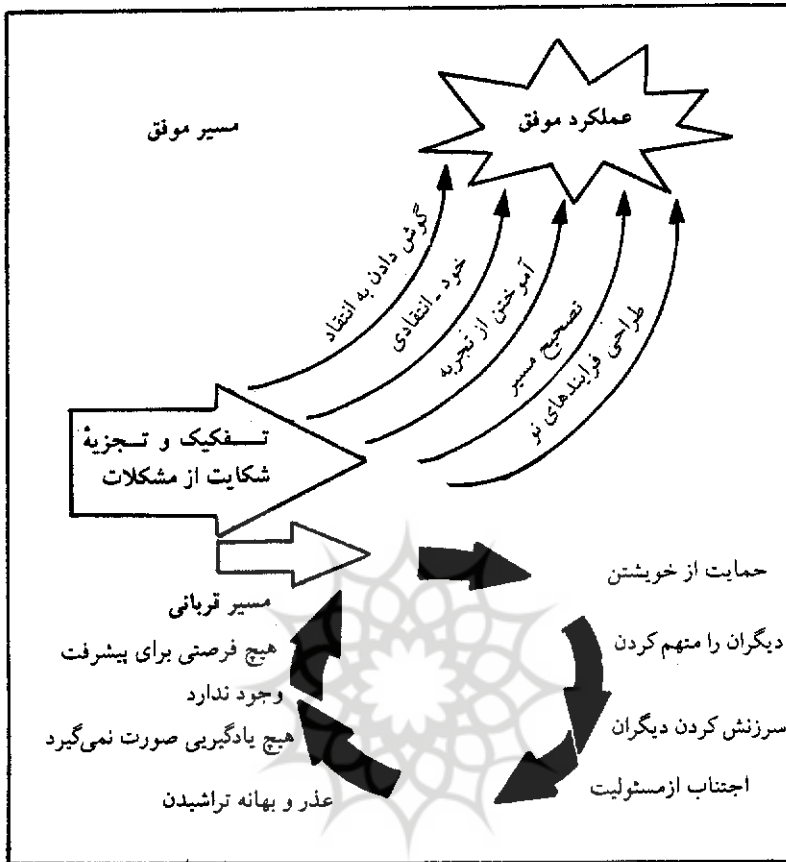
تا زمانی که تأکید فرد از قربانی به خودساختگی و مسئولیت پذیری تغییر نکند گروه از لحاظ عملکرد

خویش با سازمان به چالش بپردازد. او ممکن است اکنون از وضعیت جاری خویش در درون گروه ناخشنود باشد اما معتقد است که با انتخاب خویش عضو این گروه است. او انتخابهایی دارد بنابراین اگر بخواهد می تواند از این انتخابها استفاده کند.

خود - تواناسازی به این دلیل پدید می آید که فرد برای خود حق انتخاب قائل است، در حالی که دیگران قائل نیستند. در نتیجه احتمال بیشتری وجود دارد که او افکار مثبت را انتخاب کند، در هر موقعیت ویژه نیمه پر لیوان را ببیند. هنگامی که وقایع نامطلوب اتفاق می افتد کمتر احتمال می رود که شکوه کند در عوض او زمانهای ناموافق را به عنوان بخشی طبیعی از زندگی می بیند و نه به عنوان چیزی که فرد را پیوسته ناتوان می سازد.

مسئولیت پذیری و خود - تواناسازی پیوندی نزدیک دارند، اعضای توانا شده گروه احساس خود - مسئولیتی دارند. آنها به جای مقصر دانستن دیگران در جستجوی راه حل هستند. برای حل مشکلات خلاقیت نشان می دهند. این کار آنها را قادر می سازد که به جلو حرکت کنند. تمایل دارند خطرپذیر باشند و دوست دارند که در جلو صف قرار بگیرند و نتیجه مداری را می پسندند.

یکی از بزرگترین تفاوت های میان افراد واقعاً موفق و افراد ناموفق این است که افراد موفق به جای فعالیتها بر نتایج تأکید دارند. آنها فعالیتهایی که بهترین نتیجه را برای آنها به دست می دهد تشخیص می دهند و بر آنها تمرکز می کنند. این خصوصیت که یک عضو به گروه فشار می آورد تا درباره نتایج بیندیشد به جای اینکه خود را گرفتار



شکل ۳. قربانی و چرخه‌های مسئولیت‌پذیری.

شکل ۳ نمودار چرخه‌های قربانی و مسئولیت‌پذیری است. وقتی افراد دیدگاه قربانیها را انتخاب می‌کنند در همان تله دور باطل گرفتار می‌شوند. بر اثر راه و روش آنها تغییراتی ایجاد نمی‌شود و تحول در سازمان دشوار می‌شود. مشکلات پشت مشکلات ادامه می‌یابد زیرا قربانیها روی چرخه معیوب عیب‌جویی، سرزنش و اجتناب از مسئولیت قرار دارند. چه اتفاقی می‌افتد که مشکل پیش می‌آید؟ در

روزگار سختی می‌گذرانند. با مسئولیت‌پذیری، مخالفت و کارشکنی متوقف می‌شود و افراد راههایی را جستجو می‌کنند که گروه را پیش ببرد. لازمه خود - تواناسازی این اعتقاد است که هیچ چیز، از جمله من، کامل نیست و هنگامی که مشکلی پیش می‌آید خود من باید آغاز حل مسئله باشم. این یک نگرش حل مسئله است و رویکردی که به افراد اجازه می‌دهد راههایی پیدا کنند که گروه را از وضعیتهای دشوار بیرون بیاورند.

فرصتی پیدا می‌کنیم تا در یک مسیر جدید کامل - یک مسیر عملکرد موفقیت‌آمیز - قرار بگیریم.

به این ترتیب ما یک چنین دستاورد بزرگی را در فرایند اصلاح مشاهده می‌کنیم. افراد در گروههایی که دست‌اندرکار فرایند اصلاح هستند می‌کوشند از تجربیات و اشتباهات خود بیاموزند. هر زمان اشتباهی رخ دهد به جستجوی عیب در فرایند می‌پردازند و می‌کوشند بدیل بهتری تشخیص دهند. این شیوه بهبودی پیوسته‌ای را در چگونگی رویکرد ما به مشکلات کار فراهم می‌آورد.

کمک به قربانی در جهت خود - تواناسازی

تکنیکهای مختلفی برای کمک به قربانیها که خود تواناتر بشوند وجود دارد. یک روش ساده این است که به قربانی کمک کنیم تا از تفکر منفی‌ای که او را از کار مفید باز می‌دارد تعبیر دیگری به دست آورد. قربانیها اغلب ناتوانیهای خود را چنان تعمیم می‌دهند که گویی هیچ راه‌حلی برای آنها وجود ندارد. برای مثال یک عضو تیم ممکن است چنین بگوید که «هیچکسی در اینجا به آنچه من می‌گویم توجهی نمی‌کند.»

تا زمانی که فرد یک چنین دیدگاهی دارد مشکل را فراتر از کنترل خود خواهد دید. زیرا به نظر او دیگر اعضای گروه پیوسته به او بی‌توجه هستند. این بیان می‌تواند شکلی دیگر به خود بگیرد که نشان دهد او تا حدی حق انتخاب دارد، مثلاً «من هنوز نتوانسته‌ام تعدادی از شماها را در مورد نظر خودم متقاعد کنم.» این بیان متفاوت

شکل ۳ می‌توانیم ببینیم که رویکرد قربانی با راه‌حل متفکر خود - توانا شده بسیار متفاوت است. وقتی ما در چرخه قربانی هستیم به دفاع از خود تأکید داریم، شروع می‌کنیم به نشانه گرفتن دیگران، وقت خود را صرف عیب‌جویی می‌کنیم. هدف ما اجتناب از مسئولیت است. نمی‌خواهیم به عنوان کسی که مسئول این مسئله است مورد مواخذه قرار بگیریم. اگر به ما نسبتی بدهند فوراً در مقابل آن عذر و بهانه می‌تراشیم.

تا زمانی که به دنبال عذر و بهانه برای عملکرد خود هستیم، تا زمانی که می‌کوشیم دیگران را مقصر بدانیم هیچ چیزی فرا نمی‌گیریم. وقتی چیزی یاد نگیریم هیچ فرصتی برای پیشرفت دست نمی‌دهد، برای انتخاب روشهایی متفاوت وجود ندارند. وقتی بار دیگر همین مشکل پیش آید چه اتفاقی می‌افتد؟ ما درست به همین طریق پاسخ خواهیم داد. در یک دور باطل گرفتار می‌شویم که هیچ راه‌رهایی برای ما و گروه در آن وجود ندارد.

مسیر دیگری وجود دارد که به اعتقاد من انتخاب بهتری است. این مسیر خود - مسئولیتی است. اگر مسئولانه رفتار کنیم تمایل خواهیم داشت به خود - انتقادی پردازیم. وقتی مشکلی پیش می‌آید به انتقادهای دیگران گوش می‌دهیم و درباره آنچه می‌توانستیم جور دیگری انجام دهیم می‌اندیشیم. عملکرد خویش را ارزیابی می‌کنیم از تجربه می‌آموزیم و مسیر خود را دوباره تصحیح می‌کنیم. وقتی مسیر خود را اصلاح کردیم می‌توانیم فرایندهای تازه‌ای برای رفع مشکل طراحی کنیم. در جریان ایجاد چنین تغییراتی ما

قدرت را دوباره به فرد برمی‌گرداند. او اگر می‌خواهد دیگران را قانع کند مجبور است رویکرد دیگری برگزیند اما معتقد است که آنها می‌خواهند به استدلال‌های درست گوش فرادهند.

تکنیک دوم مربوط به گروهی است که به قربانی کمک کند تا برای اندیشه منفی خود گزینه‌ای مثبت فراهم کند و موضع منفی او را به چالش بطلبد. برای مثال فرض کنید قرار است قربانیا چنین تعبیری داشته باشند: «مدیریت به گزارش ما عمل نمی‌کند، بنابراین ما اینجا وقت تلف می‌کنیم.» دیگر اعضای تیم می‌توانند از این فرصت استفاده کنند و مثالهایی ارائه بدهند که در آنها مدیریت بر مبنای پیشنهادها عمل کرده است. همچنین گروه می‌تواند یک بدیل مثبت ارائه دهد و مثلاً بگوید: «مدیریت به پیشنهادهایی که به سودمندی آنها متقاعد شده است عمل کرده است، بنابراین ما باید مطمئن بشویم که گزارش ما واقعاً مؤثر است.»

قربانیا به احتمال زیاد به شک و تردید می‌افتند، بنابراین به عنوان گام بعدی مهم است که به آنها کمک کنیم تا نتایج وسیع و کلی شکاکیت خود را دریا بندند. یک گروه می‌تواند بکوشد به قربانی کمک کند تا دریابد چگونه اندیشه منفی او هم بر خود او و هم بر گروه اثر مخرب دارد. آنها ممکن است بعداً به او کمک کنند تا یک شق سازنده انتخاب کند و بدترین نتیجه ممکن این روش را برایش مجسم کنند. اگر مدیریت نهایتاً تصمیم بگیرد که بخشهایی از گزارش گروه را عملاً به کار ببرد برای اعضای گروه مهم است که از این فرصت به عنوان شاهد استفاده کنند تا با دیدگاه

منفی قربانی به چالش بپردازند.

روشهای دیگری هم وجود دارد که به افراد و گروهها کمک می‌کنند تا ذهنیت منفی خود را به ذهنیت مثبت تبدیل کنند، اما دو تکنیکی که در اینجا مطرح شد برای شروع کار مناسب هستند.

نتیجه

اگر افراد یک گروه در مقام قربانی عمل کنند گروه نمی‌تواند ترقی کند، زیرا در چنین گروهی خطرپذیری و نوآوری کم اتفاق می‌افتد. افراد برای عمل کردن منتظر دیگران می‌مانند. هر چه ذهنیت منفی و تعداد افراد قربانی در گروه بیشتر باشد، ترس گروه از مجازات و تنبیه بیشتر است. اگر کارمندان معتقد باشند که به خاطر اتخاذ تصمیمهای غلط تنبیه خواهند شد تمایلی برای دفاع از ایده‌های خود نخواهند داشت. اگر گروه متحول نشود زنده ماندن در دنیایی که به سرعت در حال دگرگونی است عملاً غیرممکن است. گروه نمی‌تواند درجا بزند و انتظار توفیق داشته باشد.

اندیشه منفی و شکایت دائم در میان گروهها و سازمانها رایج است. هر کجا که یک چنین رفتاری رواج داشته باشد، انرژی افراد را بیهوده هدر می‌دهد. هر گروه بزرگ چیزی بیشتر از مجموعه افراد تشکیل‌دهنده‌اش نیست. مجموعه‌ای که گردهم آمده‌اند تا برای تولید محصولی یا ارائه خدمتی که برای دیگران مفید است تلاش کنند. وقتی گروه به افراد خود اجازه بدهد که آن را در جهت ذهنیت منفی پیش ببرد گروه قربانی می‌شود. وقتی گروهی احساس می‌کند که در مورد یک اشتباه خاص مقصر نیست یا وقت خود را به

دارند. گروه می تواند شخصیت هر فرد یا دسته ای در درون خود را به خود بگیرد، یعنی می تواند مسئولانه عمل کند یا مثل یک قربانی. با این آگاهی اعضای گروه می توانند با آنانی که رفتارشان گروه را به اندیشه قربانی می کشاند به چالش بپردازد.

دفاع از خود تلف می کند، یا به جای تغییر و تحول از بار مسئولیت شانه خالی می کند، آنگاه گروه رنگ و بوی قربانی به خود می گیرد. در عمل، نظریه هایی که در مورد افراد به کار می روند، از قبیل پیشگویی خود - کامبخش، کانون کنترل و نظریه انتظار، در مورد گروه نیز کاربرد

مرجعها

1. Jastrow, J., *Fact and Fable in Psychology*, Houghton Mifflin, Boston, MA, USA, 1900.
2. Livingston, J. Sterling, "Pygmalion in Management", *Harvard Business Review*, Vol. 66, No. 5, September/October 1988, pp. 121-130.
3. Rosenthal, Robert and Jacobson, Lenore, *Pygmalion in the Classroom*, Holt, Rinehart and Winston, Inc., New York, 1968.
4. Vroom, V. H., *Work and Motivation*, Wiley, New York, 1964.
5. Spector, Paul E., "Behaviour in Organizations as a Function of Employee's Locus of Control", *Psychological Bulletin*, Vol. 91, No. 3, May 1982, pp. 482-497.



پروفیسر شگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی