

اثرگذاری رفتار و تصمیمات گروهی در سازمان بر حل مشکلات فردی

بهروز پرویز^۱، سیدسعید جویبارپور^۲، سیدبرزو جمالیان زاده^۳

^۱ دانشجوی کارشناسی، رشته علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان یاسوج

^۲ دانشجوی کارشناسی، رشته علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان یاسوج

^۳ دکتری زبان و ادبیات فارسی دانشگاه شیراز، مدرس دانشگاه فرهنگیان

نویسنده مسئول :

بهروز پرویز

چکیده

اینکه فرد تصمیم بگیرد یا گروه از مسائل مهمی است که تحلیل و بررسی ابعاد آن به اثربخش بودن و کارایی تصمیمات ما می افزاید. این تحقیق از نوع توصیفی است و در آن برای جمع آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع از روش کتابخانه ای نظیر کتب و مجلات استفاده گردیده است. نتایج مقاله نشان دهنده آن است که نقطه قوت تصمیمات فردی در کارایی یا راندمان عملکرد است که از تصمیمات گروه با راندمان تر و کارا تر است. از نظر اثربخشی گروه برتری دارد و هر قدر راه حل های ارائه شده بیشتر باشد گروه می تواند خلاقیت بیشتری داشته باشد و تصمیماتش دقیق تر و درست تر باشد و در مقایسه با تصمیمات فردی از کیفیت بالاتری برخوردار باشد. گروه و تیم می تواند در خصوص خود و درباره جهان خارج منابعی از اطلاع باشند و سایر افراد می توانند به عنوان مبنائی برای مقایسه عمل کنند همچنین تجربه سایر افراد با تجربه هر فرد متفاوت است و بنابراین اطلاعات تازه ای در اختیار تک تک افراد گروه قرار می گیرد.. هنگامی که ترکیب گروه به گونه ای است که در آن شخصیت ها، عقاید، توانایی ها، مهارت ها و دیدگاه های مختلف و ناهمجنس وجود دارد احتمال بیشتری است که این گروه برای انجام کارها به صورتی موثر دارای توانایی ها و ویژگی های لازم باشد. امکان دارد چنین ترکیبی موجب تضاد و تعارض بیشتری می شود ولی مدارک و شواهد موجود گویای این است که گروهی که افراد و اعضای آن نامتجانس یا ناهمگن باشند اثربخش تر می باشند.

واژگان کلیدی: گروه، تیم، حل مسئله، مسائل فردی

مقدمه

عملکرد افراد در گروه بیش از مجموع کارهایی است که تک تک افراد به تنهایی انجام می دهند. عملکرد هر فرد در گروه با عملکرد او به تنهایی متفاوت است. در این مقاله در مورد مفاهیم مربوط به گروه و تیم و اثرگذاری رفتار گروهی بر حل مشکلات فردی می پردازیم.

امروزه سازمان های مختلف اعم از صنعتی، بازرگانی، غیر انتفاعی و دولتی برای بقا و دوام حیات، نیازمند تجدید نظر در تحول سازماندهی کارها و تقسیم وظایف میان اعضاء و کارکنان خود هستند. برای برخورد مؤثر با اوضاع و احوال متغیر محیطی، لزوم بسیج توان، دانش، مهارت و تخصص تمامی کارکنان بیش از پیش احساس می شود. از این رو ساختارهای گروهی و سازمان هایی که محور اصلی فعالیت خود را بر مبنای کارهای گروهی قرار داده اند ظهور کرده اند. سازماندهی کارها به شکل گروهی، مستلزم شناخت و آگاهی از اصول و مبانی کار گروهی است. فرایند گروه و مراحل اولیه تحول در هر گروه بطور عمده شامل افرادی می شود که در پی یافتن جایگاه خود در گروه و وضوح بخشیدن به آن هستند. افراد به زودی در می یابند که اعضاء گروه و میزان قدرتمندی و تاثیرگذاری آنان چگونه است، به سرعت می آموزند که چه کسی را دوست دارند. این پیوند ها که بر کشش و جاذبه شخصی استوار است تعامل بعدی گروه را شدیداً تحت تاثیر قرار می دهد و انگاره های ارتباطی را واضح و روشن می کنند. تفاوت های فردی در کشش و جاذبه، موضوع اساسی کی با کی صحبت می کند را تحت تاثیر قرار می دهد. به بیان دیگر حیات اولیه گروه با تغییر و دگرگونی شدید مشخص می شود.

بیان مساله

بسیاری از ما نقش های متعددی را ایفا می کنیم و با توجه به نقشی که ایفا می کنیم، رفتارهای گوناگونی داریم. افراد با توجه به عوامل محیطی مثل کتاب، دوست، فیلم و تلویزیون نقش های متفاوتی را می آموزند و هر کس می تواند با رویارویی با شرایط یا تقاضای خاصی به سرعت تغییر موضع دهد و نقش جدیدی را بر عهده بگیرد.

تاثیر این نقش ها در زندگی روزانه و چگونگی تاثیر این نقش ها در حل مسائلی برای افراد چه در سازمان و چه در بیرون از سازمان به وجود می آید، موضوعی است که در پی یافتن پاسخ به آن هستیم. سرعت تصمیم گیری در فرد و در گروه چه تفاوت هایی با هم دارند و مزیت کدام یک بیشتر است؟ اگر تصمیم گیری بر مبنای گروه^۴ بهتر باشد، چه نوع گروهی می تواند تصمیمات بهتری از گروه های دیگر بگیرد؟

اگر فردی در یک گروه موفق باشد شاید نتواند در گروه دیگر دارای همان اثربخشی باشد هنگامی که این گروه ها مجبور می شوند با یکدیگر همکاری کنند و امکان برخورد و تعارض بین مقام ها پیش آید چون افراد باید در سازمان جدید، سلسله مراتب اختیاراتی جدیدی را رعایت می کنند بنابراین بین اعضاء گروه هایی که از افراد ناهمگن یا نامتجانس تشکیل می گردد تعارض و برخورد به وجود می آید. در این صورت مسئول گروه با چه برنامه ای می تواند بین آنها یکدلی ایجاد کند که به اخذ تصمیمات درست منجر شود؟

فرآیند منطقی حل مساله

هیچ روشی در تصمیم گیری^۵ نمی تواند تضمین کند که مدیر همیشه با تکیه بر آن می تواند تصمیم درستی بگیرد. به هر حال مدیرانی که روش منظم، مدبرانه و منطقی تری نسبت به سایرین به کار می برند احتمال دارد که به جواب بهتری برسند.

^۴.Group

^۵.Decision making

فرآیند اساسی تصمیم گیری منطقی برای حل مساله شبیه فرآیند رسمی برنامه ریزی استراتژیک و شامل شناسایی وضعیت، ایجاد بدیل، ارزیابی و انتخاب و اجرا و پیگیری است است (رضائیان، ۱۳۹۵ : ۷۰).

مرحله اول : شناسایی وضعیت

فرآیند حل مساله زمانی شروع می شود که مساله برای حل شناسایی شده باشد. اولین کار مدیران این است که به دنبال عواملی باشند که ممکن است مساله را ایجاد کرده باشند یا عواملی که برای راه حل نهایی ممکن است مناسب باشند (رضائیان، ۱۳۹۵ : ۷۱).

مرحله دوم : ایجاد بدیل ها

وسوسه قبول اولین بدیل عملی اغلب مدیر را از انتخاب بهترین راه حل باز می دارد. ایجاد چند بدیل امکان مقاومت در برابر وسوسه حل سریع و بدون تامل مساله را قوت بخشیده و امکان اتخاذ تصمیمی موثرتر را بیشتر می کند. هیچ تصمیم عمده ای قبل از ایجاد تعداد کافی بدیل نباید اخذ شود (رضائیان، ۱۳۹۵ : ۷۳). حل مساله در این مرحله غالباً به بدیل های خلاق و بدیع نیازمند است و باید توجه داشت که وسوسه ارزیابی بدیل ها در هنگام ایجادشان (که معمولاً در آن مرحله نارس است) مدیر را از تولید بدیل های پایدار باز می دارد.

مرحله سوم : ارزیابی بدیل ها و انتخاب بهترین آنها

هنگامی که مدیر مجموعه ای از بدیل ها را ایجاد می کند باید چگونگی تاثیر آنها را نیز ارزیابی کند. موثر بودن بدیل ها را با دو معیار می توان سنجید :

۱- هر بدیل با توجه به اهداف و منابع سازمان تا چه حد منطبق بر واقع است؟

۲- هر بدیل چقدر به حل مساله کمک می کند؟

هر بدیل با توجه به اهداف و منابع سازمانی مورد قضاوت قرار می گیرد. بدیلی ممکن است منطقی به نظر برسد ولی اگر قابل اجرا نباشد ارزشی ندارد. هر بدیل با توجه به عوارض و تاثیرات جنبی اش در سازمان باید مورد قضاوت قرار گیرد و بدین جهت مدیر باید مسائلی همچون میزان علاقه یا اکراه زیردستان را به اجرای تصمیم های موردنظر یا تبعات عدم اجرای آن را بررسی کند. هر بدیل بر حسب اینکه تا چه حد، بایست ها و شایست های مساله را خوب مورد توجه قرار داده است نیز باید ارزیابی شود (رضائیان، ۱۳۹۵ : ۷۴). مدیر در بعضی از موارد برای تعیین موثرترین بدیل ممکن است به آزمایش یک یا چند بدیل در بخش های مختلف سازمان بپردازد. ولی معمولاً مدیران برای تعیین موثرترین بدیل به استفاده از دانش، تجربه و قضاوت خود قناعت می کنند.

مرحله چهارم : اجرای تصمیم و پیگیری آن

هنگامی که بهترین بدیل موجود انتخاب شد، مدیر باید برنامه چگونگی برخورد با نیازها و مسائلی که ممکن است در به اجرا درآمدن بدیل پیش آید طرح ریزی کند. به اجرا درآوردن تصمیم، پیش از صدور دستورات مناسب دشوار است. مدیر ابتدا باید منابع لازم را بر حسب نیازها فراهم کرده به آنها تخصیص دهد سپس برنامه زمان بندی عملیات را تعیین کرده و مسوولیت اجرای کارهای خاص را به افراد واگذار کند، آنگاه رویه ای برای گزارش گیری دوره ای برقرار کرده و سرانجام آمادگی انجام اقدامات اصلاحی مناسب (در صورت بروز مسائل جدید) در افراد ایجاد نماید (رضائیان، ۱۳۹۵ : ۷۶). این امر همچنین امکان سنجش پروژه را به طور دقیق فراهم می سازد.

پس از آنکه مدیر همه اقدام های ممکن را برای برخورد با، بروز احتمالی مشکلات بعدی به عمل آورد اجرای واقعی آغاز می گردد زیرا یک تصمیم یا راه حل، زمانی موثر واقع می گردد که به عمل درآید. گاهی مدیران به خطا تصور می کنند که تصمیمی که اخذ شد دیگر عمل خود به خود به دنبالش می آید حال اینکه اگر تصمیم خوبی اتخاذ شود ولی کارکنان مایل به اجرای آن نباشند تصمیم موثر نخواهد بود. مراحل مختلف اجرای یک تصمیم باید هدایت و کنترل گردند و این امر با یافتن پاسخ درست برای سوالاتی نظیر پرسش های زیر عملی می گردد:

۱- آیا کارها مطابق برنامه پیش می رود؟

۲- در نتیجه اجرای تصمیم چه چیزی در حال رخ دادن است؟

۳- آیا کارکنان مطابق انتظار عمل می کنند؟

۴- پاسخ رفتار چیست؟

مبانی رفتار گروهی

گروه را بدین گونه تعریف کرده اند که دو یا چند نفر که رابطه متقابل با یکدیگر دارند، گرد هم می آیند تا به هدف های خاصی دست یابند. گروه به صورت رسمی یا غیررسمی است.

گروه رسمی^۶: مقصود از گروه رسمی همان ساختار سازمانی است که در آن گروه های کاری و نوع کارهایی که باید انجام گردد (شرح وظایف) مشخص شده است. در گروه های رسمی رفتار فرد و گروه مشخص شده و مسیری را که باید برای دستیابی به هدف های سازمان پیمود، تعیین گردیده است.

گروه های غیررسمی^۷: به صورت مجموعه های بدون ساختار و سازمان دهی نشده است. این گروه ها در محیط کاری تشکیل می شوند و واکنش طبیعی در برابر نیازهایی است که در سایه تماس های اجتماعی به وجود می آید.

در تقسیم بندی دیگر گروه ها به چهار دسته: گروه حاکم، گروه تخصصی، گروه ذی نفع و گروه دوستی تفکیک می شوند (رابینز، ترجمه ۱۳۹۳: ۱۴۴).

نمودار سازمانی گروه حاکم را مشخص می کند. این گروه بر زیردستان تحمیل می شوند و آنان باید به صورت مستقیم گزارش کار خود را به یک مدیر بدهند. رئیس دبستان و معلمان در مجموع یک گروه حاکم را تشکیل می دهند. رئیس یک واحد قضایی و پنج بازرس آن نیز چنین گروهی را تشکیل می دهند.

گروه های تخصصی که در سازمان به وجود می آید از افرادی تشکیل می شوند که درصدد انجام کاری برمی آیند. ولی مرز یا محدوده گروه های تخصصی به سلسله مراتب اختیارات سازمان محدود نمی گردد. افرادی را از بخش ها و دوایر مختلف در بر می گیرد. برای مثال اگر دانشجویی متهم به نوعی جنایت در محیط دانشگاه شود، شاید لازم باشد امور را با مسولان آموزشی دانشگاه هماهنگ کند که در این میان رئیس دانشکده، سرپرست دانشجویان، رئیس آموزش، رئیس دایره حراست و سرپرست دانشجویان نیز دخالت خواهند کرد (در برخی از موارد

^۶.Official

^۷.Unofficial

آنها را گروه کاری می نامند). لازم به یادآوری است که گروه حاکم گونه ای از گروه تخصصی است ولی از آنجا که که گروه تخصصی می تواند از افراد دوایر و سطوح مختلف سازمانی تشکیل شود، عکس داستان درست نیست.

کسانی که با گروه حاکم یا گروه تخصصی دمساز باشند (یا دمساز نباشند) به منظور دستیابی به هدف خاصی گرد هم می آیند این گروه را ذی نفع می نامند. کارکنانی که بخواهند از یکی از همکاران اخراج شده حمایت کنند یا در پی کسب مزایای حاشیه ای بیشتری باشند، مجموعه ای را تشکیل می دهند تا از منافع خود دفاع کنند.

غالباً از آن جهت گروه ها به وجود می آیند که دارای وجوه یا ویژگی های مشترک هستند و این تشکیلات را گروه های دوستی می نامند.

گروه های غیررسمی وظیفه ای مهم برعهده می گیرند تا نیازهای اجتماعی اعضا تامین گردد. به سبب تعامل (روابط متقابل) که در سایه همکاری نزدیک اعضا به وجود می آید، مشاهده می کنیم که این گروه ها تیم های کوچک ورزشی تشکیل می دهند، با هم به تفریح می روند، به صورت گروهی ناهار صرف می کنند و ساعت های بیکاری را با هم می گذرانند. باید توجه داشت که این نوع تعامل یا همکاری متقابل بر نوع رفتار و عملکرد افراد اثراتی شدید می گذارد. با هیچ دلیل منحصر به فردی، نمی توان تشکیل گروه را توجیه کرد. بیشتر افراد به چند گروه تعلق دارند بنابراین بدیهی است که گروه های مختلف مزایای مختلفی برای اعضا دارند.

در تقسیم بندی گروه های اجتماعی ملاک های دیگری نیز به کار می رود که از آن جمله : از لحاظ ابعاد یعنی کوچکی یا بزرگی گروه، از لحاظ وظیفه یا هدف، از لحاظ سازمان و تشکیلات و از لحاظ چگونگی شرکت افراد است (وئوفی و نیک خلق، ۱۳۸۵ : ۱۶۴).

دلایلی که افراد به گروه ها می پیوندند

امنیت : فرد با پیوستن به گروه از تنهایی نجات پیدا کرده و احساس امنیت می نماید. کسی که عضو گروه می شود احساس قدرت بیشتری می کند، شک و تردیدی که از خود دارد کاهش می یابد و در برابر تهدیدات بهتر مقاومت می کند.

پایگاه یا مقام^۸ : پیوستن به گروه از این نظر اهمیت دارد که عضو گروه به شهرت می رسد و گروه به اعضای خود حیثیت و احترام می دهد. برای درک رفتار فرد، مقام وی به عنوان یک عامل مهم به شمار می آید. زیرا مقام به عنوان یک عامل انگیزشی مهم عمل می کند و بر نتایج رفتاری اثر شدید می گذارد و به عنوان مقام، حیثیت، رتبه یا درجه در گروه به فرد داده می شود. امکان دارد این کار به صورت رسمی انجام شود یعنی از طریق دادن عنوان مثل قهرمان سنگین وزن جهان. گرچه معمولاً مدیران و مسئولان سازمان سعی می کنند خود و دیگران را متقاعد سازند که مبنای اعطای پاداش به کارکنان، شایستگی و عملکرد موثر آنان است ولی حقیقت جز این است و در واقع عضویت افراد در سازمان در تخصیص و اعطای پاداش عامل مهمی از عملکرد آنها بوده است (سعادت، ۱۳۹۶ : ۲۵۷).

این موضوع اهمیت دارد که اعضای گروه بر این امر اعتقاد داشته باشند که پست ها و مقام های سازمانی بر اساس مساوات و برابری به افراد اعطا شده است. هر نوع تصویری که درباره نابرابری و رعایت نکردن عدل در دادن مقام به وجود آید موجب نا متعادل شدن سازمان می گردد که در آن صورت باید اقدامات اصلاحی به عمل آید. افراد انتظار دارند با توجه به تلاش یا نیرویی که به مصرف می رسانند پاداش دریافت کنند. اگر دو کارمند بیمارستان، هر دو واجد شرایط برای رسیدن به مقام سرپرستاری در بیمارستان باشند و یکی از آنها سابقه خدمت بیشتری داشته باشد و برای ارتقاء مقام و پذیرفتن مسئولیت از آمادگی بیشتری برخوردار باشد در آن صورت نفر دوم این کار را ظالمانه نمی داند، ولی اگر به اصطلاح پارتی باز شود تردیدی نیست که نگرانی هایی بروز خواهد کرد. برای اینکه در سازمان افراد احساس کنند که برابری و انصاف رعایت می شود، مزایایی که به دارندگان مقام یا پست رسمی داده می شود باید متناسب با همان پست ها باشد. اگر فرد چنین استنباط کند یا بر این

^۸.Position

باور باشد که بین مقام و مزایای که در رابطه با مقام می‌دهند تناسب وجود ندارد هم او و هم سایر اعضای سازمان احساس می‌کنند که جلوی ظالمانه بر سازمان حاکم است (رابینز، ترجمه ۱۳۹۳: ۱۵۸).

احساس ارزش شخصی (مناعت): گروه باعث می‌شود که شخص احساس داشتن ارزش و احترام برای خود کند. گروه نه تنها این پیام را به افراد خارج از گروه مخابره می‌کند که افراد دارای ارزش و احترام هستند بلکه موجب می‌شود تا افراد در درون گروه (بین اعضا) دارای حیثیت و اعتبار شوند.

وابستگی: افراد می‌توانند با پیوستن به گروه نیازهای اجتماعی خود را تامین کنند و همچنین روابط متقابل با سایر اعضا به فرد آرامش خاطر می‌دهد. از نظر بسیاری از افراد این روابط به صورت منابع اصلی تامین کننده نیازهای اجتماعی در می‌آید.

قدرت: آنچه به تنهایی میسر نگردد از طریق گروه امکان پذیر می‌گردد و اینکه گفته اند: دست خدا با جماعت است.

تامین هدف: در بسیاری از اوقات مدت زمان زیادی طول می‌کشد تا یک نفر بتواند کار خاصی را انجام دهد. در سایه هم فکری و همکاری می‌توان کارهای مشکل را آسان ساخت در چنین مواردی هم مدیریت به گروه های رسمی روی می‌آورد.

اثرگذاری گروه بر فرد

نقش

بسیاری از ما نقش های متعددی را ایفا می‌کنیم و با توجه به نقشی که ایفا می‌کنیم، رفتارهای گوناگونی داریم. افراد با توجه به عوامل محیطی مثل کتاب، دوست، فیلم و تلویزیون نقش های متفاوتی را می‌آموزند و هر کس می‌تواند با رویارویی با شرایط یا تقاضای خاصی به سرعت تغییر موضع دهد و نقش جدیدی را بر عهده بگیرد (رابینز، ترجمه ۱۳۹۳: ۱۴۷). افراد معمولاً هنگام رویارویی با شرایط مختلف نقش های متناقض بر عهده می‌گیرند و بسیاری از مردم با توجه به گروه های مختلفی که در آن قرار می‌گیرند باید نقش های متفاوت و ضد و نقیض را بر عهده بگیرند.

هنجارها

هنجار یعنی استانداردهای رفتاری قابل قبول در یک گروه که اعضای گروه در آن سهیمند و آن را رعایت می‌کنند. اگر ما بدانیم چه نقشی در یک گروه بر عهده ما گذارده می‌شود بنابراین رفتار فردی خود را در شرایط های مختلف بهتر درک می‌کنیم. گروه بر اعضای خود فشار وارد می‌آورد تا رفتار خود را با استانداردهای گروه سازگار نماید.

هنجار باعث می‌شود که رفتار گروه تحت کنترل درآید زیرا گروه، استانداردهایی را برای کارهای خوب یا بد تعیین می‌کند. آگاهی از هنجار گروه باعث می‌شود که بتوان نوع نگرش و رفتار اعضا را توجیه کرد.

آیا مدیر می‌تواند هنجارهای گروه را کنترل کند؟

در پاسخ باید گفت که این کار به صورت کامل امکان پذیر نیست ولی شخص مدیر می‌تواند در هنجارهای گروه اثر بگذارد و به صورت روشن و آشکار، نوع رفتار مطلوب را ابراز نماید. به صورت منظم رفتارهای مورد نظر و برتر را تقویت نماید و برای رفتارهای مطلوب و قابل قبول پاداش های در نظر بگیرد.

انسجام^۹

انسجام و همبستگی گروهی تحت تاثیر عواملی است از جمله: عوامل فرهنگی - نقاط مشترک و پیوند فرهنگی، ابعاد گروه - تعداد افراد و شبکه روابط اجتماعی، عوامل اقتصادی - نیازمندی های انسان عامل مهم در برقراری ارتباط، تجانس گروهی - که تاثیر قابل توجهی در پیوستگی افراد دارد (محسنی، ۱۳۷۲: ۱۶۲).

یگانگی و انسجام یک گروه به میزان زیادی وابسته به فراوانی، تنوع و کیفیت عاطفی روابط متقابل میان اعضا آن است. تا حدودی طبیعی است که یک خانواده، یک گروه جوانان، یک انجمن دانشجویی و یا یک گروه مذهبی وحدت زیادی داشته باشد چرا که علایق مشترک فراوانی آنها را به یکدیگر پیوند می دهد (محسنی، ۱۳۷۲: ۱۶۳).

آیا مدیر باید خواستار انسجام گروه گردد؟ در پاسخ باید گفت به صورت مشروط آری و شرط آن نوعی هماهنگی است که باید بین هدف های گروه و سازمان وجود داشته باشد. مدیر باید گروهی را تشکیل دهد که هدف هایش با هدف های سازمان سازگار باشد اگر چنین گروهی تشکیل شود در آن صورت، انسجام در سطح بالا می تواند عملکرد سازمان را بهبود بخشد.

اندازه یا بزرگی گروه

یکی از دستاوردهای گروه این است که اجزای گروه احساس می کنند یا دارای چنین روحیه ای می شوند که تلاش فردی باید بیشتر شود و به همین روی موجب می گردد که تولید یا بازدهی کلی گروه افزایش یابد. فعالیت های گروه مستلزم داشتن مهارت های مختلف و دانش زیاد است که اگر اساس فرض خود را بر این بگذاریم که در آن صورت معقول است که بگویم گروه های نامتجانس بیش از گروه های متجانس بازدهی دارد.

ترکیب گروه

می دانیم که به طور کلی هر گروه اجتماعی دارای رفتار خاصی است و مهم ترین شکل فعالیت و رفتارهای گروهی عبارتند از: همکاری و مقصود از آن یکی بودن مساعی افراد برای هدف یا هدف های مشترک است، همانند شدن که مفهوم آن اخذ اخلاق و رفتار و آداب و رسوم خاصی است، رقابت که منظور رسیدن به هدفی است که مورد نظر دیگران هم هست و کشمکش که در آن نوعی مقابله و برخورد شدید با دیگران مشهود است (محسنی، ۱۳۷۲: ۱۶۶).

پدیده ای به نام ترکیب گروه وجود دارد که مدیر به هنگام تشکیل گروه های رسمی و استفاده از گروه برای تصمیم گیری، از این پدیده استفاده می کند. برای بهبود عملکرد گروه، مدیر باید افراد را با روی باز بپذیرد که دارای دیدگاه های متفاوت باشند ولی اگر این اختلاف ها بر عملکرد گروه اثرات منفی گذاشت نباید شگفت زده شد (P.C. Eearly, 1989). مدیر باید شکیب و بردبار باشد، اعضای گروه به تدریج متوجه اختلاف نظرها یکدیگر می شوند پس از گذشت اندک زمانی عملکرد بهبود می یابد.

هنگامی که ترکیب گروه به گونه ای است که در آن شخصیت ها، عقاید، توانایی ها، مهارت ها و دیدگاه های مختلف و ناهمجنس وجود دارد، احتمال بیشتری است که این گروه برای انجام کارها به صورتی موثر دارای توانایی ها و ویژگی های لازم باشد و موجب تضاد و تعارض بیشتری شود. ولی مدارک و شواهد موجود گویای این است که گروهی که افراد و اعضای آن نامتجانس یا ناهمگن باشند اثربخش تر می باشند.

تصمیم گیری فردی

یکی از مزایای عمده تصمیم گیری های فردی سرعت آن است و فرد نباید تشکیل جلسه دهد و وقت زیادی را صرف بحث درباره راه های گوناگون کند. بنابراین زمانی که باید تصمیم گرفته شود وی از این مزیت برخوردار است که بتواند به زود تصمیم بگیرد و همچنین که

^۹.Coherence

تصمیماتی که به وسیله فرد گرفته می‌شود از نظر مسئولیت و کسی که باید حساب پس بدهد مسئله بسیار روشن است. به خوبی مشخص است که چه کسی تصمیم گرفته، بنابراین نتیجه کار بر عهده وی بوده و هم مسئولیت را می‌پذیرد.

تصمیم‌گیری گروهی

اگر مسئولیت تصمیم بر عهده گروه گذارده شود مسئله تا اندازه ای مبهم می‌گردد. در گروه اطلاعات و دانش بیشتر و کامل‌تری وجود دارد. اطلاعاتی که از منابع چندین نفر گرفته می‌شود به گروه این امکان را می‌دهد که بار اطلاعاتی تصمیمات را سنگین‌تر کند. علاوه بر افزایش بار اطلاعاتی، گروه می‌تواند در سطح ناهمگن و غیر متجانس تصمیم بگیرد. بدین وسیله دیدگاه‌های مختلف ارائه می‌گردد بنابراین راه حل‌ها و رهیافته‌های بیشتری مورد توجه قرار می‌گیرد. مدارک و شواهد بیانگر این است که همیشه عملکرد گروه از بهترین فرد هم بهتر است بنابراین کیفیت تصمیماتی که گروه می‌گیرد در سطح بالاتری است. سرانجام گروه باعث می‌شود که راه حل بیشتر مورد قبول واقع شود. بسیاری از تصمیمات پس از اتخاذ مورد قبول واقع نمی‌شوند زیرا افراد آنها را نمی‌پذیرند. اعضای گروه که در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند علاقه زیادی دارند تا راه حل‌های ارائه شده را مورد تایید قرار دهند و دیگران را تشویق به پذیرش آنها نمایند. آزادی عمل کارکنان در تیم‌های کاری در نهایت امکان رشد و کسب سود از طریق مدیریت بر خویشتن را فراهم می‌آورد. در سطح سازمان نیز وجود تیم‌های کاری موجب افزایش عملکرد و بهبود فعالیت متقابل اعضا، افزایش نوآوری، خلاقیت و انعطاف‌پذیری شده که این عوامل با توجه به محیط پیچیده حاضر، منجر به اثربخشی سازمانی می‌شود (حقیقی فرد و دیگران، ۱۳۸۹: ۳).

همرنگ جماعت شدن

آیا هرگز برای شما این وضعیت پیش آمده است که می‌تواند در یک گردهمایی کلاس درس یا در گروه غیررسمی صحبت بکنید ولی تصمیم گرفتید که هیچ کاری نکنید. یک دلیل آن خجالت و شرم ساری شما اجازه نمی‌دهد ابراز وجود بکنید، این پدیده هم‌رنگ جماعت شدن می‌گویند (رابینز، ترجمه ۱۳۹۳: ۱۶۱). این پدیده در موارد زیر رخ می‌دهد: (۱) هنگامی که اعضای گروه به شدت شیفته تصمیم می‌شوند و این اتفاق نظر و شیفتگی در حدی است که به آنها اجازه نمی‌دهد واقعیت یا راه‌های عملی دیگر را مورد توجه و ارزیابی قرار دهند. (۲) همچنین می‌پندارند که راه‌های دیگر به خطا می‌رود و خود را در اقلیت می‌بینند یا دیدگاه‌های دیگر را بی‌ارزش می‌پندارند وجود چنین وضعی باعث می‌شود که فرد به قهقرا برود، کارایی وی کاهش یافته، خود در آزمون واقعی ببیند و در سایه فشار گروه به گونه‌ای بر پایه اصول اخلاقی داوری بنشینند (L. Janis, Groupthink, 192).

چگونه می‌توان متوجه این موضوع شد آیا گروه علائم و نشانه‌ها از پدیده هم‌رنگ جماعت شدن را دارد یا خیر؟ چهار ویژگی زیر از جمله نشانه‌های وجود این پدیده در گروه است: ۱- اعضای گروه چنین استدلال می‌کنند که در برابر اصول ارائه شده با مقاومت روبرو می‌شوند ۲- فشار گروه باعث می‌شود تا هر جا که تردیدی به خود راه دهد دیدگاه اکثریت و آنچه مورد نظر آنان است را تایید کند ۳- کسی که تردید کند، خود را در برابر توافق نظر گروه می‌بیند و مهر سکوت بر لب می‌زند و به تردید یا شک خود اهمیت زیادی نمی‌دهد ۴- گروه، سکوت اعضا را به عنوان تایید اکثریت تلقی می‌کند.

علائمی که گفته شد از جمله کاستی‌های تصمیم‌گیری است. هنگامی که این پدیده وجود داشته باشد انسان خود را در این وضعیت‌ها مشاهده می‌کند: ارزیابی ناقص از مسئله، اطلاعات ضعیف درباره مسئله، یکسو نگری در پردازش اطلاعات، محدود بودن راه حل‌ها، ارزیابی ناقص از راه حل‌ها، ناتوانی در ارزیابی خطر راه‌حل‌های برتر و ناتوانی در ارزیابی مجدد راه‌هایی که مورد قبول واقع نشده است.

مدیری که به هنگام رهبری گروه بخواهد اثر این پدیده هم‌رنگ جماعت شدن^{۱۰} را به حداقل برساند باید این متغیرها را مدنظر قرار دهد. نخست انسجام گروه را به عنوان یک قدم دارایی به حساب آورد زیرا گروهی که انسجام بالایی برخوردار است می‌تواند بحث بیشتری بکند و در

¹⁰. Becoming the same color as the congregation

مقایسه با گروه های بی انسجام اطلاعات بیشتری ارائه نماید. ولی انتظار می تواند موجب شد که نظرهای مخالف ابراز نگردد، بنابراین هنگامی که مدیران با یک گروه منسجم کار می کنند باید بسیار هوشیارانه عمل کنند. دوم مدیر باید از تلاشی دریغ ننماید تا شیوه رهبری آزاد اندیشی را به نمایش بگذارد. وجود این شیوه از رهبری مستلزم این است که افراد را به مشارکت تشویق نماید. هیچگاه در آغاز کار نظر خود را ابراز ننماید و سعی نکند بر دیگران تحمیل کند. به دیدگاه های موافق و مخالف که از سوی اعضای گروه ارائه می شود توجه و بر اهمیت تصمیم گیری معقول تاکید نماید. سوم مدیر نباید اجازه دهد که گروه خود را از منابع خارجی محروم دارد، گروهی از منابع خارجی جدا می شود نمی تواند دیدگاه گسترده داشته باشد و دچار ذهنیت گرایی می گردد. چهارم مدیر باید به گونه ای عمل کند که زمان به عنوان یک عامل محدود کننده سد راه تصمیمات معقول نگردد (رابینز، ترجمه ۱۳۹۳: ۱۶۲). هنگامی که اعضای گروه احساس کنند تحت فشار زمان قرار گرفتن و باید در یک محدوده زمانی تصمیم بگیرند آنها به گونه ای جمع بندی کنند و به صورت ظاهر، تظاهر به توافق نظر نمایند در حالی که واقعیت غیر از این است. سرانجام مدیر باید استفاده از روش های گوناگون در تصمیم گیری را مورد تاکید قرار دهد، استفاده از فرآیند بخردانه یا معقول تصمیم گیری موجب وارد آمدن انتقادهای سازنده و راه حل های مختلف می شود.

بریدن از گروه^{۱۱}

مقایسه تصمیمات گروه با تصمیمات فردی اعضا در گروه بیانگر این است که این دو دیدگاه با هم یکی هستند و از این نظر هیچ اختلافی وجود ندارد. در برخی از موارد تصمیمات گروه (در مقایسه با تصمیمات فردی) احتیاط آمیز تر است و در بیشتر موارد فرد از گروه می برد و در راه پذیرفتن خطرهای سنگین تر گام برمی دارد (رابینز، ترجمه ۱۳۹۳: ۱۶۳).

چنین به نظر می رسد که بحث منجر به تغییر موضع اعضای گروه می شود و آنها موضوع سرسخت تر را انتخاب می کنند و در جهتی گام بر می دارند که پیش از بحث، در آن موضوع قرار گرفته بودند. بنابراین محافظه کاری جنبه احتیاط آمیز به خود می گیرد و دیدگاه های متهورانه و جسورانه تر، خریدار خطر های سنگین تر می شود. در بحث گروهی موضوع نخستین گروه جنبه گزافه گویی به خود می گیرد. تغییر موضع اعضای گروه به عنوان گونه ای ویژه از پدیده هم رنگ جماعت شدن تلقی می گردد. تصمیم گروه بازتابی از هنجار حاکم بر فرآیند تصمیم گیری است در بستر و مباحثات گروه پدید می آید اینکه آیا تغییر موضع اعضای گروه به معنی روی آوردن به جنبه های احتیاط آمیز تر یا پذیرفتن خطرهای سنگین تر است یا خیر؟ به هنجارهای حاکم بر گروه بستگی دارد.

رخداد های پر دامنه در این زمینه، تغییر موضع اعضای گروه و روی آوردن به خطر ایجاد کرده است که درباره این پدیده توضیحات بیشتری داده شود. برای مثال گفته شده است که بحث موجب نزدیک تر شدن افراد گروه و آشنایی بیشتر اعضا می شود. وقتی افراد با یکدیگر آشنا شوند احساس راحتی و خودمانی بودن می کنند در نتیجه تحول و گستاخی بیشتری پیدا می کنند و می تواند از موضع قدرت قویتر ابراز نظر نمایند. مسئله حل نشده این است که تغییر موضع و روی آوردن به خطر باعث می شود که مسئله پذیرفتن مسئولیت مخدوش شود، تصمیمات گروهی بار مسئولیت و حساب پذیری را بر عهده هیچ یک از اعضای گروه نمی گذارد. اگر آن تصمیم با شکست روبرو شود خطر سنگین تر می شود و در این میان هیچ کس مسئولیت کامل را بر عهده نمی گیرد. بنابراین مدیر باید از دستاوردهای حاصل از تحقیقاتی که بر روی پدیده تغییر موضع اعضای گروه می شود، استفاده نماید. مدیر باید متوجه این نکته بشود که تصمیمات گروهی به گونه ای است که نه تنها موضوع نخستین اعضا را تایید می کند بلکه در آن باره گزافه گویی هم می شود و نیز متوجه این نکته باشد که تغییر موضع اعضای گروه یعنی روی آوردن به خطر بیشتر و سرانجام اینکه آیا گروه در جهت پذیرفتن خطر بیشتر، تغییر موضع خواهد داد یا اینکه جنبه احتیاط و دوراندیشی ها پیشه خود می کند.

¹¹. Cut from the group

بهترین روش در تصمیم گیری گروهی

متداول ترین شکل تصمیم گیری گروهی به صورت تعامل یا روابط متقابل و رودرروی اعضاست. طوفان فکری^{۱۲} یکی از روشهای متداول در تصمیم گیری گروهی است و تشکیل جلسه از راه دور به عنوان راه هایی ارائه شده است که می توان بدان وسیله مسائل ذاتی و فطری گروه های سنتی را حل کرد. مقصود از طوفان فکری این است که بتوان از فشارهایی که بر اعضای گروه جهت سازش وارد می آید کاست و اجازه نداد عواملی مانع از ارائه راه حل های ابتکاری و خلاق گردند. در روش مزبور از فرآیندی استفاده می شود که بدان وسیله افراد می توانند ابراز نظر نمایند و در عین حال از نقد و انتقاد دیگران مصون بمانند. در یکی از نشست ها یا گردهمایی هایی که در رابطه با طوفان فکری تشکیل می شود تعداد ۵ تا ۶ نفر پشت میز می نشینند، رهبر گروه مساله را به شیوه ای روشن بیان می کند که برای همه افراد قابل فهم باشد. سپس اعضا آزادی عمل دارند و هر یک، هر مقدار از زمان یا وقتی که لازم باشد می گیرد و نظر یا راه حل های خود را ارائه می نماید. هیچ کس حق انتقاد ندارد و همه راه حل های ارائه شده ثبت و ضبط می گردد تا پس از آن مورد بحث و تجزیه و تحلیل قرار گیرد. این یکی از شیوه های ایجاد انگیزش در دیگران است و به اعضای گروه اجازه می دهد تا هر نوع پیشنهاد عجیب و غریبی را بشنوند و پس از آن در زمان دیگری درباره این دیدگاه های عجیب و غریب بیندیشند. ولی طوفان فکری تنها فرآیندی است برای ابراز نظر و ارائه دیدگاه های جدید. دو روشی که در پی می آید از جمله روش های است که می توان بدان وسیله به راه های برتر رسید.

روش مبتنی بر ایجاد گروه اسمی گروه

چون گروه اسمی تشکیل شود افراد گروه به هنگام تصمیم گیری حق بحث، صحبت یا تفسیر ندارند. اعضای گروه، از نظر فیزیکی در جلسه حاضر می شوند ولی اعضا باید به صورت مستقل عمل کنند. مزیت این روش در این است که به گروه اجازه می دهد گرد هم آیند ولی هر کس باید به صورت مستقل بیاندیشد (هیچ تبادل نظری صورت نگیرد) و تفاوت آن با شیوه های دیگر تصمیم گیری این است که در اینجا مسئله ایجاد رابطه متقابل یا تعامل مطرح نیست. میزگرد از راه دور: جدیدترین روش در تصمیم گیری شیوه ای است که در آن گروه اسمی با تکنولوژی پیشرفته کامپیوتری در هم آمیخته می شود این روش را جلسه میزگرد یا گردهمایی الکترونیکی (میزگرد از راه دور) می نامند. مزیت عمده گردهمایی الکترونیکی سرعت و صداقت است. مشارکت کنندگان در جلسه همدیگر را نمی شناسند و پیامی را که می خواهند بدهند، ارسال می نمایند و این پیام بر روی صفحه تلویزیون ظاهر می شود. همچنین صداقت در بالاترین حد خود است و هیچ نوع تنبیه یا عقوبتی در پی نخواهد داشت. سرعت بسیار بالاست زیرا گپ زدن ها از بین می رود و هیچ گونه بحثی به میان نمی آید و اگر کسی بخواهد حرفی بزند لازم نیست که حرف دیگری را قطع کند. از آنجا که یک خانم نقش های متفاوتی ایفا می کند و به صورت همزمان به عنوان خانم خانه دار، مادر بچه، عضو کلیسا، عضو شورای شهر و کارمند اداره است، بنابراین شناخت رفتار و نقش های گوناگونی که امکان دارد یک نفر ایفا کند اهمیت زیادی دارد. آگاهی از نقشی که فرد ایفا می کند باعث می شود که بتوان بهتر با او کار کرد زیرا او باید به شیوه ای رفتار کند که در هر موقعیت و شرایطی انتظارات دیگران را برآورده کند. به بیان دیگر هنگامی که یک نفر طبق انتظار نقش خود را ایفا نماید برای افراد این امکان به وجود می آید که بهتر بتوانند رفتار وی را پیش بینی نمایند.

¹².Brain storm

نتیجه گیری

آگاهی از نقشی که فرد ایفا می کند باعث می شود که بتوان بهتر با او کار کرد زیرا او باید به شیوه ای رفتار کند که در هر موقعیت و شرایطی انتظارات دیگران را برآورده کند. به بیان دیگر هنگامی که یک نفر طبق انتظار نقش خود را ایفا نماید برای افراد این امکان به وجود می آید که بهتر بتوانند رفتار وی را پیش بینی نمایند. برای توضیح بیشتر، از آنجا که یک خانم نقش های متفاوتی ایفا می کند و به صورت همزمان به عنوان خانم خانه دار، مادر بچه، عضو کلیسا، عضو شورای شهر و کارمند اداره است بنابراین شناخت رفتار و نقش های گوناگونی که امکان دارد یک نفر ایفا کند اهمیت زیادی دارد. افرادی که می خواهند سازمان را به وجود بیاورند اصولاً به صورت دوایر، تیم، کمیته یا به شکل دیگری و به صورت گروه در می آیند و کارها را انجام می دهند. علاوه بر این گروه های رسمی بر اساس منافع مشترک یا دوستی و صمیمیت گروه های غیر رسمی به وجود می آیند. برای مدیران این موضوع اهمیت دارد که به اعضای گروه توجه کنند زیرا واقعیت این است که رفتار گروه مجموعه رفتار افراد را تشکیل می دهد. گروه دارای ابعاد یا ویژگی های دیگری است که بیش از مجموع رفتار اعضا است. عملکرد فرد در گروه بسیار بهتر از عملکرد فرد به تنهایی است. مجموعه نقش ها و هنجارها گروه و براساس تفکر جمعی به راه حل هایی در مورد مسائل اتفاق نظر پیدا می کنند که بیش از توانایی و مهارت یک شخص در تصمیم گیری است.

منابع و مآخذ

منابع فارسی:

- ۱- سعادت، اسفندیار، ۱۳۹۶، مدیریت منابع انسانی، چاپ بیست و دوم، انتشارات گل ها، قم.
- ۲- رضائیان، علی، ۱۳۸۵، اصول مدیریت، چاپ بیست و هفتم، تهران، انتشارات سمت.
- ۳- پی رابینز، رفتار سازمانی، ۱۳۹۳، ترجمه پارسائیان و اعرابی، چاپ سی و نهم، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- ۴- حقیقی فرد، علی معایر، مرادی، مرتضی، خلیل زاده، مرتضی، نوبخت، جواد، ۱۳۸۹، بررسی عملکرد تیم های کاری در سازمان و عوامل موثر بر آن، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- ۵- محسنی، منوچهر، ۱۳۷۲، مقدمات جامعه شناسی، چاپ دهم، تهران، انتشارات دیبا.
- ۶- وثوقی، منصور، نیک خلق، علی اکبر، ۱۳۸۵، مبانی جامعه شناسی، تهران، انتشارات قطره.

منابع انگلیسی:

- 1-L. Janis, Groupthink (Boston: Houghton Mifflin 192) : S. smith "Groupthink and Hostage Resource Mission", British Journal of Political Science pp 23-117.
- 2-P. C. Earley, "Social Loafing and Collectivism: A Comparison of the United States and Peoples Republic of China, 1989, pp 81-565.