بخش دوم

حاصل جمع

بررسی ماهیت، برکات و آسیب‌های کار گروهی

محمد عالم‌زاده نوری، حسن بوسلیکی، هادی قهار

اشاره: اگر توان آحاد افراد در کار انتشار معارف اسلامی و در نهایت تربیت انسان‌ها، هم‌راستا و هماهنگ با تلاش سایر خادمان این عرصه قرار گیرد، اثرگذاری فرهنگی به لحاظ کمی و کیفی، وسیع‌تر و عمیق‌تر خواهد شد. هدف نهایی این مقاله این است که بدانیم چگونه می‌توان از ظرفیت موجود در میان مربیان و دانش‌آموزان اتحادیه انجمن‌های اسلامی برای نشر دین مبین بهره برد و چه روش‌های فعالیت گروهی در این عرصه فایده‌مند است. در شماره پیشین به بخش اول در باب ضرورت کار گروهی، بهره‌ها و برکات آن و پاسخ به این پرسش که به چه دلیل باید کار گروهی انجام داد و فواید آن چیست؟ پرداختیم. در این شماره به آسیب‌شناسی کار گروهی، ماهیت گروه و ارکان آن می‌پردازیم. این مقاله به نقل از نشریه «پگاه حوزه» شماره ۲۷۴ می‌آید که با اجازه و طبق نظر مؤلف، با تغییری اندک برای مربی اتحادیه، بومی‌سازی شده است.

آسیب‌شناسی کار گروهی

باید متوجه بود که یک گروه کاری تنها جمع عده‌ای داوطلب برای مشارکت در یک فعالیت نیست، بلکه از سازماندهی ویژه‌ای برخوردار است که بدون آن ارزش افزوده حاصل نمی‌شود. یک گروه کاری علاوه بر اعضای گروه، نیاز به راهبر و نظام ارتباطی یعنی شیوه و گردش کار ویژه‌ای دارد که اعضا را به هم و به راهبر گروه مرتبط سازد. نظیر این که اگر قرار باشد چند کامپیوتر در یک شبکه با هم همکاری کنند به یک سرور مرکزی نیاز خواهد بود که از سیستم عامل ویژه‌ای برخوردار است.

بنابراین نارسایی در کار گروهی را در یکی از این سه عامل باید جستجو کرد؛ اعضای صاحب صلاحیت، راهبری کارا، شیوه‌های مناسب

برخی از دیگر آسیب‌های محتمل فعالیت‌های جمعی به قرار زیر است.

کار گروهی رشد فردی را تحت الشعاع قرار می‌دهد. کسانی که قدرت رشد فردی بالاتری دارند، به دلیل اینکه باید با گروه همراه و هماهنگ شوند، مجبوراند از سرعت خود بکاهند و به پای افراد کند و ضعیف گروه حرکت کنند.

نقایص افراد در جمع پنهان می‌شود. به گونه‌ای که برای افرادی که ضعیف‌تر از بقیه هستند این توهم پیش می‌آید که به دلیل همگروه بودن با افراد قوی می‌توانند مشکلات خود را ندیده و احیانا از آنها غافل شوند و در صدد حل و رفع آن برنیایند. افراد ضعیف در کنار افراد قوی ناخودآگاه گمان می‌کنند همواره کارها به خوبی پیش می‌رود و نیازی به بازسازی شخصیت و مهارت‌افزایی وجود ندارد.

حرکت در کار گروهی کندتر از کار فردی است و سبب تاخیر در اقدام می‌شود. به این معنی که اگر افراد انگیزه‌های لازم را داشته باشند به دلیل اینکه در گروه نیاز به هماهنگی و همراهی همه یا اکثر افراد دارند، باید زمانی را برای هماهنگ شدن و همراه شدن دیگر اعضای گروه صرف کنند حال آنکه در حالت فردی چنین هماهنگی نیاز نیست و به لحاظ زمان بازده بیشتری خواهند داشت.

عضو یک گروه باید توجه داشته باشد که مصوبات جمع وجاهت بالاتری از نظرات شخصی‌اش دارد، اگر چه بر نظرات شخصی‌اش باور بیش‌تری داشته باشد. او باید ضمن انعطاف لازم برای پذیرش نظرات دیگر متوجه باشد که درک جمعی گام به گام شکل می‌گیرد و سعه‌ی صدر لازم برای متقاعد کردن جمع به نظراتش را داشته باشد

۱. ناامیدی و بی اعتمادی از نخستین نشانه‌های برخورد با موانع و مشکلات در یک حرکت جمعی است. بسیاری مواقع، وقتی یک حرکت جمعی با مشکلی مواجه می‌شود که سرعت حرکتش را کند می‌کند، یا حتی خطر آنرا دارد که کامل متوقفش کند، یکی از ساده‌ترین «واکنش»ها این است که ماهیت «جمعی بودن» آن را زیر سوال بریم. سستی و جداشدن بعضی از اعضای گروه در خلال باعث می‌شود کار گروه ابتر بماند.

عضو یک گروه باید متوجه باشد که با عضویت در گروه اهداف و وظایفی را برگزیده و برای انجام آن

متعهد به رعایت روش‌های کاری و مصوبات گروه شده است. فعالیت‌های یک عضو در یک کار گروهی قطعا آزادی فعالیت‌های فردی را ندارد و با محدودیت‌های بیش‌تری به لحاظ رعایت حقوق دیگر اعضای گروه مواجه است. به عبارت دیگر اگر کار جمعی تا انتها به سرانجام نرسد ممکن است هیچ بهره‌ای از کار حاصل نشود حال آنکه در کار فردی شخص در هیچ لحظه‌ای معطل کسی نمی‌ماند و بنابراین احتمال اینکه کارش از ناحیه دیگران بی ثمر شود، بسیار پائین می‌آید.

عضو یک گروه باید توجه داشته باشد که مصوبات جمع وجاهت بالاتری از نظرات شخصی‌اش دارد، اگر چه بر نظرات شخصی‌اش باور بیش‌تری داشته باشد. او باید ضمن انعطاف لازم برای پذیرش نظرات دیگر متوجه باشد که درک جمعی گام به گام شکل می‌گیرد و سعه‌ی صدر لازم برای متقاعد کردن جمع به نظراتش را داشته باشد. یک جمع تازه که بیش از چندین جلسه‌ی مشترک از فعالیتش سپری نشده، قطعا دچار ابهامات نظری متعددی است که فرد معمولا با آن دست به گریبان نیست. جمع نیز مانند فرد دوران کودکی، جوانی و بلوغ خود را دارد. و اعضای کم حوصله‌ای که زود راه خود را جدا می‌کنند و تخصص عجیبی در عیب‌جویی دارند، معمولا اعضای مناسبی برای کار گروهی نیستند.

۱. در کار گروهی لازم است بخشی از انرژی، در سازماندهی و نظارت و کنترل در کار صرف شود. در حالی که در کار فردی این انرژی نیاز نیست. اگر این هماهنگی نباشد ممکن است نتیجه کار افراد توسط دیگران خنثی یا معکوس شود.

۲. در شبکه روابط گروهی باید مهارت حفظ روابط، و حل تناقضات، مشکلات و مسائل وجود داشته باشد. اگر این مهارت‌ها وجود نداشته باشد، گروه‌ها دچار مشکل می‌شوند. نداشتن مهارت‌های کار جمعی، یکی از مشکلات و آسیب‌های آن به شمار می‌رود.

ماهیت کار گروهی

کار گروهی عبارت است از مجموعه تلاش‌های آگاهانه، منسجم و هماهنگ افرادی که برای دست‌یابی به هدف یا اهدافی مشترک صورت می‌گیرد و هم‌افزایی در محصول (نتیجه) را در پی دارد.

در این تعریف سه نکته اساسی وجود دارد که باید تحلیل شود.

ارادی و آگاهانه بودن

قید آگاهانه در این تعریف آن دسته از تلاش‌هایی را که به صورت قهری و ناخودآگاه در قالب جمعی صورت می‌گیرد، خارج می‌کند. به عبارت دیگر اگر برخی فعالیت‌های فردی، در شرایطی کاملا اتفاقی با فعالیت‌های فردی دیگران هماهنگ شود و نوعی هم‌افزایی را بوجود آورد، در نظر ما کار گروهی محسوب نمی‌شود، به عبارت بهتر چون اراده ما تاثیری در شکل‌گیری چنین فعالیتی به صورت گروهی نداشته است، در اینجا مورد بررسی قرار نمی‌گیرد. مثلا نیاز جامعه به انواع لباس (کت و شلوار، لباس ورزش، لباس احرام، لباس عروس،

لباس کار، لباس نوزاد، لباس زیر، لباس عزا، لباس زمستانی و...) نیاز گسترده‌ای است که جز با اهتمام جمعی تأمین نمی‌شود. اما از آنجا که تولید کنندگان لباس، بدون نقشه و هماهنگی قبلی هریک تنها به سلیقه و تشخیص خود بخشی از این نیاز گسترده را بر عهده گرفته و به رفع آن می کوشند این تلاش جمعی از تعریف ما خارج است. همچنین تربیت نوجوانان و جوانان در مدارس شهرها و روستاها اگر دارای ستاد هماهنگی کننده نباشد و تنها برخاسته از تشخیص و احساس ضرورت افراد مربی باشد هرچند دامنه گسترده‌ای را پوشش می‌دهد اما کار جمعی نیست. فعالیت مورچگان یا زنبور عسل که به صورت غریزی و ناهشیار به تقسیم کار و توزیع نقش پرداخته نیز اکنون از محل بحث ما خارج است.

انسجام و هماهنگی

هماهنگی میان اعضای گروه در دو سطح قابل تصور است. یکی اینکه فعالیت هر عضو گروه، ضدیتی با کار سایر اعضای گروه نداشته باشد و مخل به فعالیت‌های دیگران نباشد. سطح دوم و بالاتر اینکه فعالیت هر فرد علاوه بر این، کمک به کار آنها نیز محسوب شود. سطح مطلوب در یک کار گروهی بهینه، سطح دوم است. در این قسمت لازم است روشن کنیم که چگونه می‌توان به این سطح از هماهنگی میان اعضا دست یافت. دو دسته عامل در بین اعضای گروه وجود دارد که می‌توان از طریق آنها سطح هماهنگی گروه را بالا برد. یکی عوامل مشترک که به چگونگی قرار گرفتن اعضا در گروه بازمی‌گردد و دیگری عوامل درونی و فردی است. این دو هم بر انسجام گروهی و هم بر یکدیگر نقش تاثیرگذاری دارند. عوامل دسته اول هنگام طراحی گروه باید به شکل بهینه مد نظر باشد و عوامل درونی باید توسط اعضای گروه به طور شخصی مورد توجه و عمل قرار گیرند تا سطح بالایی از انسجام گروهی حاصل گردد. به برخی از این عوامل شخصی اشاره می‌کنیم:

در شبکه روابط گروهی باید مهارت حفظ روابط، و حل تناقضات، مشکلات و مسائل وجود داشته باشد. اگر این مهارت‌ها وجود نداشته باشد، گروه‌ها دچار مشکل می‌شوند. نداشتن مهارت‌های کار جمعی، یکی از مشکلات و آسیب‌های آن به شمار می‌رود.

۱. اعتقاد به کار گروهی

۲. داشتن مهارت‌های کار گروهی

۳. روحیه اطاعت از رهبر منتخب.

۴. نظم و انضباط ویژه در امور شخصی.

۵. روحیه کار تشکیلاتی از جمله اینکه:

- محدوده‌ها، حدود و وظایف و اختیارات تعریف شده در گروه را به رسمیت بشناسند.
- همراهی با جمع حتی در امور مخالف نظر شخصی شان داشته باشند. (مخالفت باید قبل از تصمیم‌گیری و در مرحله تضارب آرا باشد ولی بعد از تصمیم‌گیری گروهی، نظرات شخصی کنار گذاشته شود و همدلانه برای تحقق اهداف گروه تلاش شود)

- تعهد و وظیفه‌شناسی داشته باشند (خیال همه راحت باشد که فرد وظایف محوله را به نحو احسن انجام خواهد داد)
- به اندازه توان مسؤولیت قبول کنند.
- در تصمیم‌گیری‌ها اصل مشورت را رعایت کنند.
- توان تصمیم‌گیری در محدوده اختیارات و مسئولیت مربوطه شان را داشته باشند (فرد برای همه جزئیات منتظر تصمیم گروه نباشد).

۱. گذشتن از علایق شخصی به نفع اهداف گروه[۱].
۲. تحمل کندی رشد شخصی به خاطر همراهی با گروه.
۳. تحمل کندی طبیعی انجام کار گروهی.
۴. مدارا با افراد سطح پائین‌تر و تشویق آنان به رشد و پیشرفت به جای سرزنش زبانی و عملی آنان.
۵. پذیرش عضویت در گروه تنها در صورت هماهنگی میان اهداف شخصی با اهداف گروهی، در غیر این صورت نه گروه را معطل خودشان کنند و نه خودشان را معطل گروه.
۶. تنظیم برنامه سایر فعالیتها با لحاظ برنامه‌های جمعی و ایجاد هماهنگی میان آنها.
۷. جدیت در انجام وظیفه محوله به صورتی که نوع کار، رفتار دیگران و سایر عوامل در اراده و جدیت فرد تاثیری نگذارد.
۸. اخلاص در انجام وظیفه یعنی هر عضو فقط به دنبال بهبود رابطه با خدا باشد نه چیزهایی از قبیل امتیاز جویی و رقابت با دیگران

نکته: کار گروهی تنها در صورتی پیش می‌رود که اعضای گروه بتوانند به کار دیگران اعتماد کنند. اگر هر یک به کار دیگری اعتماد نداشته باشد لاجرم باید آن کار را یا خودش انجام دهد و یا مجددا آن را چک و بازنگری کند و این کار را از گروهی بودن خارج می سازد. برای این منظور لازم است هر کس به ضوابط بالا به صورت حداکثری مقید باشد تا این حسن اعتماد حاصل و تقویت شود.

برخی از عوامل مشترک نیز عبارتند از: نظام هدف‌گذاری گروه، شیوه رهبری گروه، نظام ارزش‌گذاری عملکرد اعضا، نظام روابط (روابط سازمانی و روابط عاطفی) میان اعضا. در ادامه نکاتی پیرامون این عوامل بیان می‌شود.

نظام هدف گذاری گروه

افراد با توجه به میزان اطلاعات، سطح تحلیل، و نیز سایر نیروهایی که در جهت‌دهی انگیزه‌هایشان موثر است، اهداف و دغدغه‌های مختلفی دارند. انجام کار گروهی در چنین شرایطی دو تصویر دارد: یکی اینکه افراد با ملحق شدن به جمع اهداف و انگیزه‌های فردی خود را کنار گذاشته و اهداف گروه را بپذیرند. این صورت در واقع زمانی

اتفـاق می‌افتد که شـخص هـدف جمع و گـروه را در مجمـوع برتـر از اهداف و انگیزه‌های شـخصی ببینند. به عبارت دیگر شـخص پس از بررسی گروه و اهدافش احسـاس می‌کند هدف‌هایی که او قبلا بـرای خود تصویر می‌کرده اسـت واجد اشـکالاتی بوده است و هدف جمعی اشکالات مربوطه را ندارد. صورت دوم این است که شخص برای تحقق اهداف و انگیزه‌هـای شـخصی خودش جمعی متناسـب را بیابـد و سـعی کند با حضـور در آن جمع اهداف خـود را پی‌گیری کنـد. در این حالت افراد بـرای اهداف فـردی کار گروهی می‌کنند. پس هدف‌گذاری برای گروه دقیقا باید برآیند اهداف شخصی اعضا باشـد، و اهدافی که از بیرون یا توسط برخی افراد گروه تعیین می‌شود، گروه را دچار آسیب‌پذیری می‌کند.

هر کـس میان نظـام اهـداف و علایق شـخصی بـا نظـام اهـداف گـروه هماهنگی ایجاد می‌کنـد و در صورتی که اعضای گـروه به طور انفـرادی این هماهنگـی را بیابنـد و تقویـت کنند، کمک بسـیار زیـادی به هماهنگی و موفقیت گـروه می‌کند و اگر ایـن پیونـد در اثر بـی توجهی تضعیف شـود، آنگاه به مرور فرد احسـاس تعلق خود به گروه را از دسـت می‌دهد. لذا هدف تعیین شده برای گروه باید مرتباً توسط اعضای گروه مورد بررسی قرار گیرد که نتیجه آن یا تقویت انگیزه آنها و هماهنگ کردن هدف فردی بـا آن خواهد بود و یا نقایص احتمالـی در اهداف با هماهنگی سایر اعضای گروه برطرف خواهد شد و با این کار تداوم فعالیت گروه تضمین می‌گردد.

کار گروهی تنها در صورتی پیش مـی‌رود که اعضای گروه بتوانند به کار دیگران اعتماد کنند. اگر هر یک به کار دیگری اعتماد نداشته باشد لاجرم باید آن کار را یا خـودش انجام دهـد و یا مجددا آن را چک و بازنگری کند و این کار را از گروهی بودن خارج می سازد.

شیوه رهبری گروه

رهبـر از نقش ویژه و بسـیار مهمـی در کار گروهی برخوردار اسـت و تربیت یک راهبر، به آموزش‌های ویژه خود نیـاز دارد. اولین ویژگی مهم راهبر، مورد پذیرش جمع بودن اوست. راهبر باید از یک اتوریته معنـوی در گـروه برخـوردار بـوده و مـورد اعتماد اعضای آن باشـد. راهبرانی که بـا رای بالا از طرف اعضـای صاحـب صلاحیـت گـروه انتخاب می‌شوند، موفقیت بیش‌تری در انجـام کارشـان دارنـد. راهبر باید تجربه بسـیاری در کار گروهی داشته باشـد و با توجه به سطح اهداف گروه از توانایی‌هـای لازم در اداره‌ی امـور برخـوردار باشـد. راهبر باید گوشـی بسـیار دقیق برای شنیدن همه چیز و درک نقطـه نظرات متفاوت داشـته باشـد. اگر عضوی فکر خـود را مقدم بر جمـع بداند تنها خطای فاحشـی کرده است. اما همین اشتباه از طرف راهبر موجب پاشاندن کامل گروه است.

وظیفه راهبر قضاوت در مورد نظرات مختلف نیست، بلکه آن چه او باید انجام دهد یافتن راه کارهای لازم از میـان نظرات تک تک افراد گروه برای مسـأله‌ی مورد بحث، دسـته‌بندی آن‌ها، کمک بـه پرورانده شدن به‌وسـیله روش‌هایی هم‌چون طوفان ذهنی و بحـث جمعی و در نهایت به رای گیری گذاشـتن

آن‌هاست. آن‌که صلاحیت قضاوت و تصمیم‌گیری دارد جمع است و نه راهبر. در این زمینه راهبر نیز تنها یک رای مانند سایر اعضای گروه دارد.

راهبر باید هیچ تفاوتی میان اعضای گروه نگذارد و از حق تک تک اعضای گروه برای مشارکت در اهداف آن دفاع کند. حقوق و وظایف راهبر گروه در جلسات و بین برگزاری جلسات می‌تواند گسترده یا محدود باشد، ولی ضرورت دارد که تدوین شده باشد و به تصویب جمع برسد.

نظام ارزش‌گذاری عملکرد اعضای گروه

آیا میان کارهای گروهی که اهداف مادی دارند با کارهای گروهی با اهداف معنوی در روش و قواعد و سازوکارها تفاوتی وجود دارد؟ این تفاوت‌ها چیست؟ انگیزه افراد از مشارکت در گروه‌ها و سازمان‌ها دو گونه است: دست‌یابی به منافع مادی مثل پول و مقام و شهرت، ودست‌یابی به رشد معنوی. در سازمان‌ها و گروه‌هایی که انگیزه‌های صرفا مادی محوریت دارد، نیروهای انگیزشی متناسبی مثل پول و رفاه توانسته است تا حدودی انسان‌ها را به سمت اهداف گروه نزدیک کند. اما در سازمان‌های معنویت‌محور، ساختارسازی‌ها و سازماندهی‌ها باید به گونه‌ای باشد که افراد در ایفای هر نقشی که دارند احساس کنند آن هدف معنوی در حال حصول است. البته بخشی از این قضیه به درون‌بینی و تاملات افراد برمی‌گردد. اما بخش دیگر متاثر از نحوه ارزش‌گذاری و ارزش‌یابی است که درون یک گروه یا سازمان وجود خواهد داشت. اگر در یک سازمان معنویت‌محور، این نقش به درستی ایفا نشود آنگاه وضعیتی پدید می‌آید که افراد برای دست‌یابی به برخی مسائل مادی مثل مقبولیت، شهرت و ریاست برخی از ملاک‌های اخلاقی و معنوی را زیر پا می‌گذارند و نقض غرض خواهد شد.

هدف‌گذاری برای گروه دقیقا باید برآیند اهداف شخصی اعضا باشد، و اهدافی که از بیرون یا توسط برخی افراد گروه تعیین می‌شود، گروه را دچار آسیب‌پذیری می‌کند

پی‌نوشت:

۱. عضو یک گروه باید متوجه باشد که با عضویت در گروه اهداف و وظایفی را برگزیده و برای انجام آن متعهد به رعایت روش‌های کاری و مصوبات گروه شده است. فعالیت‌های یک عضو در یک کار گروهی قطعا آزادی فعالیت‌های فردی را ندارد و با محدودیت‌های بیش‌تری به لحاظ رعایت حقوق دیگر اعضای گروه مواجه است.

عضو یک گروه باید توجه داشته باشد که مصوبات جمع وجاهت بالاتری از نظرات شخصی‌اش دارد، اگر چه بر نظرات شخصی‌اش باور بیش‌تری داشته باشد. او باید ضمن انعطاف لازم برای پذیرش نظرات دیگر متوجه باشد که درک جمعی گام به گام شکل می‌گیرد و سعه‌ی صدر لازم برای متقاعد کردن جمع به نظراتش را داشته باشد. یک جمع تازه که بیش از چندین جلسه‌ی مشترک از فعالیتش سپری نشده، قطعا دچار ابهامات نظری متعددی است که فرد معمولا با آن دست به گریبان نیست. جمع نیز مانند فرد دوران کودکی، جوانی و بلوغ خود را دارد. و اعضای کم حوصله‌ای که زود راه خود را جدا می‌کنند و تخصص عجیبی در عیب‌جویی دارند، معمولا اعضای مناسبی برای کار گروهی نیستند.