

به نام خدا

تکنیک‌های کاربردی مدیریت برتر (۷)

مدیریت گروه خود

نویسنده: جوزف لوک بلوندل

مترجم: محمد راد

انتشارات رهروپویا-۱۳۹۵

فهرست مطالب

| <u>صفحه</u> | <u>عنوان</u> |
|-------------|--|
| ۵ | معرفی سازمان مدیریت INSEP..... |
| ۶ | در باره مترجم..... |
| ۷ | چرا مدیریت گروه را ارتقا دهید؟..... |
| ۹ | (۱) گروه چیست؟..... |
| ۱۱ | گروه را ایجاد کنیم؟..... |
| ۱۱ | یک تیم چیست؟..... |
| ۱۲ | چیزی که روحیه‌ی گروه را بهبود می‌بخشد..... |
| ۱۳ | تأثیر اندازه‌ی گروه بر عملکرد آن..... |
| ۱۳ | نقش هماهنگ کننده‌ی مدیر..... |
| ۱۴ | مراحل توسعه‌ی یک گروه..... |
| ۱۵ | مرحله‌ی ۱: گروه افراد نزدیک به هم..... |
| ۱۵ | مرحله‌ی ۲: گروه همبسته..... |
| ۱۶ | مرحله‌ی ۳: گروهی که خود را جستجو می‌کنند..... |
| ۱۷ | مرحله‌ی ۴: گروهی که در نتایج مسئولیت مشترک دارد..... |
| ۱۸ | روحیه‌ی گروه، شاهد کیفیت روابط است..... |
| ۱۹ | عملکردهایی را که باید در یک گروه نگهداری کرد..... |
| ۲۰ | مدیر و گروه او: انتظارات متقابل..... |
| ۲۱ | (۲) چگونه باید یک گروه را مدیریت کرد؟..... |
| ۲۳ | گروه شما در چه موقعیتی قرار دارد؟..... |
| ۲۵ | چهار اهرم لازم برای پویا کردن گروه خود..... |
| ۲۶ | چند مورد مشکل برای مدیریت گروه..... |

- (۳) چگونه یک گروه عملیاتی را گسترش دهیم؟..... ۳۱
- گروه اجرایی چیست؟..... ۳۳
- عناصر اصلی ۳۳
- اصول برای یک گروه عملیاتی مسئول ۳۴
- راه اندازی گروه..... ۳۵
- محورهای پیشرفت گروه ۳۵
- (۴) چگونه یک گروه پروژه را ایجاد کنیم؟..... ۳۷
- گروه پروژه چیست؟..... ۳۹
- ایجاد کردن یک گروه پروژه ۴۰
- سازمان‌دهی یک گروه پروژه ۴۰
- همبستگی را بین یک گروه پروژه ایجاد کنید ۴۱
- (۵) چگونه در قلب گروه مدیریت، فعال باشیم؟..... ۴۳
- یک ظاهر دوگانه را با هم تطبیق دهید..... ۴۵
- قبول مسئولیت در سطح خوب ۴۶
- ایجاد یک گروه پیشبرد..... ۴۶
- اجرای مدیریت خود..... ۴۷
- رهبری و مدیریت..... ۴۸

معرفی سازمان مدیریت INSEP

در سایت سازمان مدیریت INSEP، اهداف چنین تعریف شده است: "کمک به مدیران برای رشد کردن به عنوان افراد حرفه‌ای در خدمت شرکت خود و کمک به شرکت‌ها برای گسترش استراتژی‌های خود."

مدیران معمولاً سه ویژگی دارند: ۱- تحصیلات خود را در سال‌های قبل به اتمام رسانده و بار تئوریک موضوعات را درک کرده‌اند. بتدریج در شرکت‌ها رشد کرده تا به موقعیت مدیریت رسیده‌اند. ۲- شدیداً درگیر کارهای روزمره هستند و کمبود وقت از خصیصه‌های اصلی مدیران است. ۳- فرصت مطالعه کمی دارند و فرصت گذراندن دوره‌های بازآموزی و تکمیلی را ندارند.

از طرف دیگر، مدیران کارهای اجرایی زیادی انجام داده‌اند، با مسایل مختلف بطور عملی آشنا هستند و تجارب زیاد عملی اندوخته‌اند.

اما علم مدیریت در حال پیشرفت است و همواره روش‌های جدیدی ارائه می‌دهد.

نقش سازمان مدیریت INSEP ایجاد سربلی بین این دو حالت مدیران است. با استناد به تجارب کسب شده مدیران، موضوعات روز مدیریتی را در قالب‌های مختلف از جمله سمینارهای چند ساعته تا یکروزه ارائه می‌دهد تا مدیران با آخرین دستاوردهای علم مدیریت آشنا شوند و با بکارگیری این روش‌ها تأثیر زیادی در پیشرفت کار خود داشته باشند. از سوی دیگر، مدیران، با اتخاذ روش‌های جدید، می‌توانند نقش مهمی در گسترش قابلیت شرکت خود در رقابت و برتر بودن را ایفا کنند. برای تسهیل کار، سازمان مدیریت INSEP همچنین کتاب‌های جیبی را در موضوعات مختلف تدوین کرده است. این کتاب‌ها مطالب پایه نیستند، بلکه با استفاده از تجارب مدیران و عطف به دانش تئوریک آن‌ها، عناصری از تجارب مدیران را جمع‌بندی نموده و در قالب موضوعات خاص مطرح می‌کنند، از جمله کارکردن در محیط چند فرهنگی، تفویض مسئولیت و پرورش کارکنان مسئول، مدیریت فراقسمتی یا مدیریت غیرمستقیم و....

بخشی از این کتاب‌های جیبی در ایران توسط محمد راد ترجمه و به وسیله نشر رهرو پویا در اختیار علاقمندان قرار گرفته است.

درباره مترجم

محمد راد در سال ۱۳۲۷ در کرمان متولد شد. در ۱۴ سالگی به همراه خانواده‌اش به تهران مهاجرت کرد. وی در سال ۱۳۵۱ از دانشکده اقتصاد دانشگاه تهران فارغ‌التحصیل شد و سال بعد برای ادامه تحصیل به آمریکا رفت. «راد» در سال ۱۳۵۷ با اخذ مدرک کارشناسی ارشد اقتصاد به میهن بازگشت و به تدریس در دانشگاه مشغول شد. او در سال ۱۳۶۲ مجدد عازم فرانسه شد و پس از تغییر رشته و ادامه تحصیل در رشته تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم‌های اطلاعات مدیریت، در پاریس به کار پرداخت. پس از بازگشت مجدد به ایران در سال ۱۳۷۲ در کنار فعالیت‌های حرفه‌ای، به کار ترجمه و نیز به تدریس سیستم‌های اطلاعات مدیریت و تجزیه و تحلیل سیستم‌ها، در دانشگاه آزاد و تدریس زبان تخصصی در مؤسسه عالی بانکداری ایران پرداخت.

تحصیل، اقامت و کار طولانی مدت در آمریکا و فرانسه باعث شده که «راد» رفتارهای اجتماعی و کاری را در این کشورها از نزدیک لمس کند و معانی واقعی را در ورای بحث تئوریک بخوبی درک کند. نمود این مسئله در ترجمه‌های وی بارز است. در ضمن «راد» مطرح می‌کند که کتاب‌هایی که به آن‌ها برخورد کرده و تغییرات اساسی در زندگی او بوجود آورده‌اند را ترجمه می‌کند.

از ترجمه‌های «راد»، تاکنون، ۲۴ جلد کتاب از انتشارات سازمان مدیریت INSEP فرانسه توسط انتشارات رهرو پویا منتشر شده است. کتب زیر توسط انتشارات نسل نواندیش منتشر شده است: ۱- اثبات شخصیت در برقراری ارتباط با دیگران، ۲- کاربردهای چپ و راست مغز، از تمامی ظرفیت مغز خود استفاده کنید، ۳- ساختار جادویی ان.ال.پی، ۴- استراتژی فروش، ۵- تاکتیک فروش، ۶- راهنمای کاریابی، ۷- طنزهای ملل، ۸- داستان‌های بامزه.

همچنین، کتب زیر توسط انتشارات نگاه دانش به چاپ رسیده است:

- ۱- سیستم‌های اطلاعاتی در مدیریت با کاربردهای تجارت الکترونیک و اینترنت،
- ۲- چگونه استراتژی رقابتی خود را برنامه‌ریزی کنید.

«راد» از خوانندگان کتاب‌های خود تقاضا دارد نظرات، انتقادات، و پیشنهادات خود را به نشانی زیر با وی در میان بگذارند و با وی در ارتباط باشند.

Rad_translate@yahoo.com

چرا مدیریت گروه را ارتقا دهید؟

برای پیشرفت‌های کلی در شرکت لازم است که:

- اهداف مشترک داشته باشیم.
- مشارکت‌های هر فرد را هماهنگ کنیم.
- عملیات خوب را به اشتراک بگذاریم.
- شایستگی‌های جمعی را رشد دهیم.
- در مقابل مسائل غیرمنتظره، با هم واکنش نشان دهیم.

مدیریت گروه امکان می‌دهد که از استعدادها استفاده شود، بدون این که در حاشیه‌ی مشارکت باقی بمانیم. هدف آن هدایت گروه به سوی پیشرفت است.

(۱) گروه چیست؟

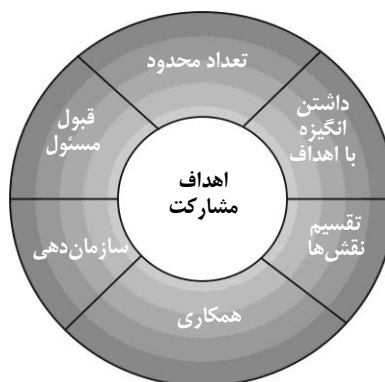
گروه را ایجاد کنیم؟

- گروه‌های بسیار متفاوتی را به تیم کاری نسبت می‌دهیم:
- تیم جراحان که در عملیات جراحی بیمار مداخله می‌کنند.
 - تیم نجات که برای نجات جان افراد مداخله می‌کنند.
 - تیم دوستان مدرسه که یک مسافرت دسته جمعی را با هم سازمان می‌دهند.
 - تیم فوتبال که برای بردن در مسابقه تمرین می‌کنند.
 - تیم ضربت، شامل کوماندها، برای اطمینان بخشیدن از یک مأموریت.
 - تیم تلویزیونی که برای تهیه‌ی یک رپرتاژ می‌روند.

این گروه‌ها چه چیز مشترکی دارند؟
اعضای هر یک از این تیم‌ها، پیش از هر چیزی به سوی یک هدف مشترک جهت‌گیری کرده‌اند.

یک تیم چیست؟

- تعداد محدودی از افراد؛
- جهت‌گیری شده به سوی هدف مشترک؛
- انگیزه دارند که اهداف و نتایج مورد نظر را کسب کنند؛
- با تقسیم نقش و وظایف، با آگاهی داشتن از نقش مکملی که این‌ها یا آن‌ها دارند؛



- این افراد برای ایجاد هماهنگی در عملیات با هم ارتباط برقرار می‌کنند؛
- آن‌ها عملکردی سازمان یافته، قوانین و مراجعی دارند؛
- آن‌ها مسئولی که فعالیت‌ها را هماهنگ می‌کند را به رسمیت می‌شناسند.

چیزی که باعث به هم پیوستگی گروه می‌شود: اعتماد هر یک به افراد دیگر تیم و به ظرفیت تیم به مثابه‌ی تیم است.

چیزی که روحیه‌ی گروه را بهبود می‌بخشد:

| عوامل تخریب کننده | عوامل مساعد |
|---|---|
| ابهاماتی که توضیح داده نمی‌شوند. مزیت ایفای بیشتر نقش فردی تا نقش جمعی. | روشن کردن اهداف، نشان دادن یکسان بودن منافع افراد در بلندمدت و منافع جمعی. |
| دعوا برای رهبری. رهبری ناکافی. واکنش‌های پیش بینی نشده در مقابل حوادث. خیانت، سوء استفاده از اعتماد. | انتخاب یک رهبر باتجربه که قادر باشد حوادث را پیش بینی کند، اهداف را یادآوری کند و جهت‌هایی را پیشنهاد یا ارائه دهد. |
| خوش بینی بیش از حد. نشناختن محیط پیرامون. کم تخمین زدن منافع. | جمع کردن گروه برای منافع مهم یا در مقابل یک خطر جمعی. |
| غیبت آماده‌سازی برای عملیات مشترک، یا از دست دادن فعالیت‌های مشترک. تعریف بد از قابل مذاکره‌ها. | در مقابل یک موقعیت جدید، سریع و به‌اندازه‌ی کافی سازمان‌دهی جدیدی به وجود آورد و غیرقابل مذاکره‌ها را گوشزد کند. |
| شکست‌هایی که به سوی قضاوت‌های بد و تسویه حساب‌ها هدایت می‌شوند. | به‌دست آوردن موفقیت حتی خیلی کم در ابتدا با نتایج موفقیت‌آمیز و ارزش دهنده به گروه. |

تأثیر اندازه‌ی گروه بر عملکرد آن:

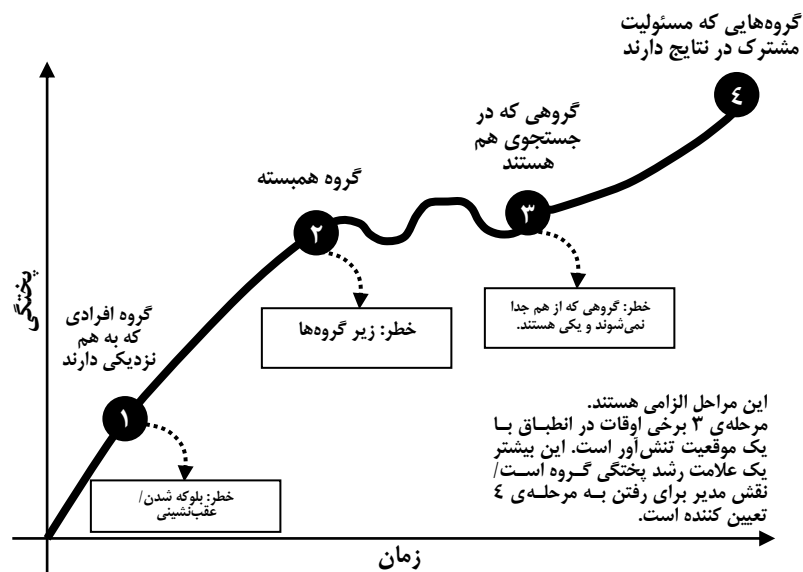
- گروه سه نفره: برای عمل کردن بر مشکلات مشخص و دقیق که یک راه‌حل خوب که فقط یک فرد راه‌حل را با خود می‌آورد، مؤثر است. خطر تبانی دو نفر علیه یک نفر.
- گروه کمتر از شش نفر: عملیات متقابل غنی و سازنده خواهد بود. تشریح نظریات هر فرد را تسهیل می‌کند، کارها تقسیم می‌شوند، بدون این که دیدگاه کلی یا اهداف گم شوند. سازمان‌دهی غیررسمی کم و بیش راحت.
- گروه بین شش و دوازده نفر: نیاز به هدایت ساختار یافته دارد، قوانین قوی، سازمان‌دهی ساختار یافته.
- گروه بیش از دوازده نفر: قوانین ارتباطی بین افراد، زمانی را که باید صرف عمل شود از بین می‌برد، ممکن است زیرگروه‌هایی به وجود آیند و با هم تقابل کنند. صرف وقت و انرژی برای هدایت الزامی است.

نقش هماهنگ‌کننده‌ی مدیر:

- مدیر مؤثر همکاران خود را سهیم می‌کند و آن‌ها را به سوی اهداف هدایت می‌کند.
- مدیر می‌داند که موفق می‌شود، می‌داند باید چگونه در گروه کار کند زیرا موفقیت او به موفقیت گروه بستگی دارد.
- او قبل از تصمیم‌گیری به حرف‌های افراد گروه گوش می‌کند.
- او بر مشارکت‌های گروه ارتباط برقرار می‌کند، و روی اهداف و نتایج، اطلاع‌رسانی می‌کند.

- او کارها را به شیوه‌ای متعادل با در نظر گرفتن شایستگی‌ها تقسیم می‌کند.
- او مسئولیت‌ها را می‌سپارد.
- او برای همکاری کردن، کمک کردن و ایجاد کردن گروه تلاش می‌کند.
- او پشتیبانی خود را دریغ نمی‌کند، او همیشه برای کمک به حل مشکل، آمادگی دارد.
- او موفقیت را می‌شناسد.
- او هماهنگی خوبی را با محیط گروه خود ایجاد می‌کند.

مراحل توسعه‌ی یک گروه:



مرحله ۱: گروه افراد نزدیک به هم

تبادل خیلی محدود است. هر کس با خودش تعامل دارد و در پشت موقعیت خود یا شاخص‌های حرفه‌ای خود پنهان می‌شود.

منطق قلمرو. صحبت کردن به منزله‌ی قبول خطرپذیری پنداشته می‌شود.

دیگران ممکن است به مثابه‌ی تماشاچی، قاضی، تهدید کننده، رقیب یا دشمن احتمالی در نظر گرفته شوند.

از طرف مسئول، انتظار دستور یا اطلاع رسانی وجود دارد.

مدیر تفکر جمعی را تحریک می‌کند، او سعی می‌کند به دیگران بفهماند که مأموریت گروه چیست (که به حد جمع جبری مأموریت‌های فردی تنزل نمی‌کند). مدیر سازمان‌دهی می‌کند: او چارچوب‌ها را تعیین می‌کند و قوانین جمعی را اتخاذ می‌کند. او گروه را با قصد به‌دست آوردن نتایج، جمع می‌کند.

این خطر وجود دارد که مدت بسیاری در این مرحله باقی بمانیم زیرا بلوکه‌هایی را ایجاد می‌کند و موجب عقب‌نشینی‌هایی می‌شود.

مرحله ۲: گروه همبسته

افراد یکدیگر را می‌شناسند. در عملیات یک زندگی جمعی ایجاد می‌شود. خوشحالی با هم بودن گسترش می‌یابد.

اعضای گروه احساس می‌کنند که در کسب اهداف جمعی شرکت دارند.

سوالات و راه‌حل‌ها به اشتراک گذاشته می‌شوند. جستجو برای وحدت نظر بر تفاوت‌ها پیروز می‌شود. همبسته بودن به‌گونه‌ای ضمنی قوانین تحمل جمعی را تدوین می‌کند.

آنچه اهمیت دارد، عضو گروه بودن است.

مدیر تنظیم می‌کند. او بر گوش کردن، فرمول بندی مجدد و آماده‌سازی جمعی برای تصمیم‌گیری متمرکز است، او توضیح می‌دهد و باعث می‌شود که روش‌های کاری در ارتباط با عملکرد اهداف روشن شوند.

این خطر وجود دارد که گروه همبسته‌ای را بسازیم که به جای این که روی نتایج متمرکز باشد، به‌گونه‌ای انحصاری بر خودش و مشکلات ارتباطی متمرکز شود.

مرحله ۳: گروهی که خود را جستجو می‌کنند.

گروه وارد عملیات اجرایی شده است، اعضا به‌گونه‌ای شخصی خود را درگیر می‌کنند و از طرح‌های خود دفاع می‌کنند.

افراد یکدیگر را می‌شناسند و تفاوت‌های یکدیگر را می‌پذیرند.

شخصیت‌های قوی وارد می‌شوند، تقابل ایجاد می‌شود، تنش‌ها ظاهر می‌شوند، زیرگروه‌ها می‌توانند ایجاد شوند.

تقابل می‌تواند یک منبع پیشرفت شمرده شود.

مدیر هدایت می‌کند. او تبادل‌ها و تقابل‌ها را به نظم در می‌آورد. او مناظره‌ها را سازمان می‌دهد که پیشرفت‌های جمعی حاصل شوند. او ظهور قطب‌های شایسته را در قلب گروه خودش و در نقش رهبر، تسهیل می‌کند.

او نسبت به مسائل غیر قابل مذاکره آگاه است و گروه را برای تصمیم‌گیری روی هر آنچه قابل مذاکره است دور هم جمع می‌کند.

این خطر وجود دارد که برای نشان دادن واکنش جمعی در به‌کار گرفتن نادرست تفاوت‌ها، گروهی که ایجاد شده است از هم جدا شوند، نه به خاطر تخریب چیزی که به‌گونه‌ای فردی یا گروهی ایجاد کرده‌اند، بلکه به دلیل همین تفاوت‌هایی که به‌وجود آمده است.

مرحله ۴: گروهی که در نتایج مسئولیت مشترک دارد

گروه بر اهداف متمرکز است؛

هر فردی مسئول اهداف جمعی است؛

گروه به‌طور کامل از تکمیل‌کننده‌های خود، آگاهی دارد؛

تنش‌ها و تقابل‌ها، موجودیت و وابستگی آن را تخریب نمی‌کند؛

سازمان‌دهی خودبه‌خودی به قانون تبدیل می‌شود؛

مدیر به سازمان‌گری کمک می‌کند. او برای کانالیزه کردن انرژی‌ها به سوی موفقیت فعالیت‌ها، دادن ابزار، فردی کردن مجدد مدیریت خود، کشف توانمندی‌های جدید در قلب گروه، و هشیار و مراقب باقی ماندن و همیشه آماده بودن، نقش راهبری خود را ایفا می‌کند.

روحیه‌ی گروه، شاهد کیفیت روابط است:

چهار نوع رفتار، روحیه‌ی خاص گروهی را آشکار می‌کنند:

به رسمیت شناختن:

قبول مسائل پیرامون، به‌وسیله‌ی به رسمیت شناختن شایستگی‌ها و مشارکت‌های هر فرد.

استحکام با وحدت:

گروه، چه در مشکلات فردی چه جمعی و نیز در موفقیت، یک کل را تشکیل می‌دهد.

تقابل:

یک منبع بسیار خوب برای درک کردن دیگران، بدون این که بخواهیم به‌گونه‌ای نظام‌مند در تقابل باشیم.

وفاداری:

با معتبر شناختن قوانین کاری که به گروه در انجام فعالیت‌ها آزادی عمل داده است، نظر هر فرد به سوی دیگران و نظر دیگران به سوی هر فرد است.

عملکردهایی را که باید در یک گروه نگهداری کرد:

هر یک از اعضای گروه، با روحیه‌ی خودش و با ظرفیت‌هایش. ایده‌آل این است که در قلب گروه شخصیت‌های تکمیل‌کننده‌ای نظیر آن‌هایی که در زیر می‌آیند داشته باشیم.

یک فرد خاص می‌تواند چند نقش را انجام دهد. در عین حال او باید اطمینان دهد که گروه به‌درستی عمل کند.

روشن بین، ایده‌ها را تحلیل و ارزیابی می‌کند و روحیه‌ی خوب انتقادی را برقرار می‌کند.

برنامه‌ریز، از یک سازمان مؤثر، از روش‌ها و تصحیح انحرافات اطمینان می‌دهد.

متولی، که تحقق کارها را تا رسیدن به مرحله‌ی نهایی تعقیب می‌کند و مانع می‌شود که گروه اشتباهاتی مرتکب شود.

تسهیل‌کننده، گوش می‌کند، چرخ‌ها را روغن‌کاری می‌کند، پشتیبانی خود را ارائه می‌دهد، برقراری ارتباط را تسهیل می‌کند.

نوآور، طرح‌های جدید پیشنهاد می‌کند، راه‌حل‌های دست اول ارائه می‌دهد.

تشریک‌کننده، گروه را به حرکت در می‌آورد، آن را به صورت یک کل در می‌آورد، به بهترین شکلی، از منابع شخصی هر فرد استفاده می‌کند.

موتور، پویایی را خلق می‌کند، توجه را بر اهداف هدایت می‌کند و قادر است تلاش‌های مؤثری را ایجاد کند.

شبکه‌های محلی، گروه را به همیاران خارجی خود مرتبط می‌کند.

مدیر و گروه او: انتظارات متقابل

ما به شما پیشنهاد می‌کنیم که جدول زیر را به عنوان مدیر پر کنید. این احتمال وجود دارد که گروه شما انتظارات دیگری، جز آن‌هایی که شما فراهم کرده‌اید، داشته باشند. همچنین پذیراست که تصور بسیار دقیقی از آنچه شما از آن‌ها انتظار دارید، نداشته باشند. بفرمایید، یک موضوع خوب برای تبادل.

| چیزی که مدیر از گروه انتظار دارد | چیزی که گروه از مدیرش انتظار دارد |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| | |