

# چگونه می‌توان روحیه‌ی کار جمعی را در سازمان‌های سیاسی، صنفی یا مدنی بهبود بخشید؟

## جستارگشائی

برای بهبود روحیه‌ی کار جمعی در سازمان‌های سیاسی، صنفی و مدنی، باید از تاکتیک‌های گوناگون و استراتژی‌های سنجیده بهره جست. این شیوه نیازمند توجه به عوامل مختلفی است که همه‌ی آنها در ایجاد محیطی رفیقانه، سازنده، خلاق و پربار یاری می‌رسانند. برای تشویق همکاری‌ها، ایجاد اعتماد و افزایش انگیزه بین اعضا بایستی همواره ابتکارهای جدید به‌کار برد.

در این نوشته به برخی از رویکردها و راهکارهای موثر در بهبود روحیه‌ی جمعی می‌پردازم.



## درونمایه

1	جستارگشائی.....	1
2	درونمایه.....	2
3	شفافیت و اعتمادسازی.....	3
3	مشارکت فعال همه‌ی اعضا.....	3
3	تبیین و پیگیری اهداف مشترک.....	3
4	ایجاد محیط آرام و سازنده.....	4
4	آموزش و گسترش مهارت‌ها.....	4
5	ساختارهای مناسب برای همکاری.....	5
5	نشست‌های کارا با تصمیم‌های مستندشده.....	5
6	گرداندگی موثر نشست‌ها.....	6
6	حل اختلافات با روش‌های سازنده.....	6
7	فرهنگ همکاری و تعامل (همکنشی).....	7
7	انعطاف‌پذیری و سازگاری.....	7
7	تقویت حس اعتماد و همبستگی.....	7
7	الگوهای رهبری دموکراتیک و سازنده.....	7
8	بازاریابی داخلی.....	8
8	خط قرمز و عدم تحمل مطلق.....	8
9	بکارگیری مؤثر نیروهای انسانی.....	9
9	بکارگیری ابزارها و بهره‌گیری از فناوری‌های مدرن و مناسب.....	9
9	نقد دائمی عملکرد سازمان و اعضا.....	9
10	تحقق ارزش‌های ما.....	10
10	ایجاد محیطی صمیمی همراه رفاقت رزمجویانه.....	10
11	برنامه‌های هنری، فرهنگی و تفریحی.....	11
11	توجه به نیاز اعضا.....	11
11	حساسیت به مسائل و مشکلات جامعه.....	11
11	بازخورد دائمی.....	11
11	حضور دائمی.....	11
12	پایان سخن.....	12
12	آدرس تماس.....	12
13	یک نمونه نظرسنجی.....	13
14	منابع.....	14
14	منابع در باره بهبود بخشیدن روحیه‌ی جمعی.....	14
17	درباره برگزاری جلسات پربار.....	17
Abstract	.....	21
22	یادداشت.....	22

## شفافیت و اعتمادسازی

شفافیت و اعتمادسازی در یک سازمان سیاسی، صنفی و مدنی نه تنها به بهبود عملکرد درونی سازمان کمک می‌کند، بلکه باعث افزایش محبوبیت و مشروعیت، کاهش فساد، تقویت دموکراسی درونی و بهبود روابط بیرونی سازمان نیز می‌شود.

اطلاعات مهم و تصمیم‌های کلیدی باید به طور شفاف با اعضا در میان گذاشته شود تا همه احساس کنند که در جریان امور قرار دارند. با پی‌گیری و به سرانجام رساندن قول و قرارها و وعده‌ها، می‌توان محیطی صادقانه آفرید و با احترام به نظرات مختلف، اعتماد تک تک اعضا را جلب کرد.

## مشارکت فعال همه‌ی اعضا

مشارکت فعال همه‌ی اعضا در سازمان‌های سیاسی، صنفی یا مدنی تأثیرات مثبت فراوانی بر عملکرد این سازمان‌ها می‌گذارد و برای موفقیت و پایداری این سازمان‌ها ضروری است. این مشارکت نه تنها به بهبود کمیت فعالیت‌ها و کیفیت عملکرد سازمان کمک می‌کند، بلکه منجر به ایجاد حس دلبستگی و همبستگی در بین اعضا نیز می‌شود.

دخیل کردن اعضا در فرآیندهای تصمیم‌گیری از یک سو تصمیم‌ها را همه‌جانبه‌تر و سنجیده‌تر و از سوی دیگر همه احساس می‌کنند که نظراتشان مهم است و در تصمیم‌گیری نقش دارند.

باید نشست‌های منظم با حضور تمامی اعضا برای بحث و تبادل نظر برگزار شود. مشکلات، موانع و پیشرفت‌ها با حضور همه‌ی اعضا بررسی شود. فرصت‌های گوناگون، بسته به امکانات و توانایی اعضا برای مشارکت آنها در تصمیم‌گیری‌ها و فرآیندهای کاری فراهم کرد. این کار به افزایش احساس دلبستگی و مسئولیت‌پذیری اعضا کمک می‌کند.

## تبیین و پیگیری اهداف مشترک

تبیین و پیگیری اهداف مشترک در سازمان‌های سیاسی، صنفی یا مدنی و توجیه، توصیف، توضیح اهداف به افزایش هماهنگی و انسجام، بهبود برنامه‌ریزی، افزایش تعهد و انگیزه اعضا، تقویت فرهنگ سازمانی، و بهبود کنش و واکنش با مردم و سازمان‌های دیگر کمک می‌کنند. روشنی و پیگیری اهداف مشترک نقش مهمی در موفقیت، اثربخشی، پاسخگویی و پایداری این سازمان‌ها ایفا می‌کنند.

اهداف سازمان باید به وضوح تعریف شده، شیوه‌ی رسیدن به آن مشخص و به طور منظم پیشرفت کار رصد و پیگیری شود. اهدافی روشن و مشترک که تمامی اعضا به آن باور دارند و برای رسیدن به آن تلاش می‌کنند. این اهداف باید تدوین و مستند شود و مشخص، قابل اندازه‌گیری و دست‌یافتنی باشند؛ به طور دائم، به‌ویژه پس از هر تحول سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی کلان، ارزیابی شده و به‌روز شود.

برنامه‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت باید به صورت خلاصه و واضح مشخص و به روشنی تعریف شود. باید اطمینان حاصل شود که تمامی اعضا این اهداف را درک کرده و با آن همسو هستند. این برنامه‌ها باید از آرزوها و کمال‌گرایی به دور باشد، اهداف برای همگی ملموس و قابل دسترسی باشند. در غیر این صورت انگیزه‌ای برای تلاش باقی نمی‌ماند. همچنین اعضای سازمان باید پیشرفت خود را در قیاس با برنامه‌ها حس کنند و از آن راضی باشند تا انگیزه برای تلاش بیشتر تداوم یابد.

اعضا به طور مداوم از پیشرفت‌ها و چالش‌های موجود در راه رسیدن به اهداف آگاه شوند. پیشرفت کار طی نشست‌های عمومی، بولتن، ایمیل، رسانه‌های اجتماعی و ... به همه گزارش، رصد و نقد شود. رسانه ارتباطی مشترک هر سازمانی بایستی برای همه شناخته شده باشد.

## ایجاد محیط آرام و سازنده

ایجاد محیط صمیمی، آرام و سازنده در سازمان‌های سیاسی، صنفی یا مدنی به افزایش بهره‌وری، تقویت روحیه و انگیزه، بهبود عملکرد و موفقیت کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت سازمان، روابط بین اعضا، افزایش خلاقیت و نوآوری، کاهش نگرانی، جذب و حفظ نیروهای توانمند، افزایش تعهد و وفاداری و تسهیل در حل مسائل و مشکلات کمک می‌کنند.

محیطی ایجاد شود که در آن همه‌ی اعضا احساس راحتی مفید بودن و ارزشمند بودن داشته باشند. فضایی که در آن همه‌ی اعضا احساس کنند پشتیبانی می‌شوند و دریابند که به نیازهایشان توجه می‌شود و می‌توانند آزادانه و بدون واکنش نظرات و پیشنهادات خود را مطرح کنند.

تشویق به خلاقیت، طرح ایده‌های جدید و نوآورانه در بین اعضا و پشتیبانی از پروژه‌های نوآورانه و تجربه‌های جدید آنها همواره ضروری است. از فعالیت‌های مثبت و تلاش‌های اعضا باید قدردانی کرد و موفقیت‌ها و دستاوردهای آنها را دید، به طور عمومی و علنی تبلیغ کرد و پاداش‌های مناسب به آنها برای انگیزش و تشویق دیگران داد. این قدردانی می‌تواند به صورت شفاهی، کتبی یا حتی به صورت پاداش‌های مادی باشد. ما کنشگران بزرگسال خسته از چهل و اندی سال مبارزه با فاشیسم مذهبی، شاید بیشتر از کودکان به «آفرین!» نیاز داریم.

به هنرها، مهارت‌ها و توانایی‌های اعضای تیم باید افتخار کنیم. این سرافرازی و افتخار، بزرگترین و بهترین تشویق و قدردانی است.

## آموزش و گسترش مهارت‌ها

آموزش و گسترش مهارت‌ها در سازمان‌های سیاسی، صنفی یا مدنی به افزایش کارایی، تقویت رهبری، افزایش انعطاف‌پذیری، بهبود رضایت از فعالیت اجتماعی، تقویت همکاری، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، جذب و حفظ استعدادها، تسهیل نوآوری و افزایش اعتماد به نفس اعضا کمک می‌کند. به‌طور کلی، سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه مهارت‌ها یکی از بهترین راه‌ها برای ایجاد سازمانی پویا، کارآمد و موفق است.

امکان رشد اعضا در سازمان‌های گوناگون بایستی فراهم آورده شود. نیاز به آموختن، کسب مهارت‌های نو و رشد دائمی؛ یک نیاز انسانی است. برای اعضا فرصت‌های آموزش عملی و نظری باید فراهم کرد تا مهارت‌های لازم برای کار جمعی و فعالیت تخصصی خود را کسب کنند. این آموزش‌ها می‌تواند برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی برای تقویت مهارت‌های تخصصی و ارتباطی، فنون حل مشکل، کار تیمی، شیوه‌های رهبری دموکراتیک، شیوه مذاکره و تعامل کارا، مدیریت و حل اختلافات، فن نوشتن مقاله سیاسی و نظری، آموزش (زبان فارسی، فلسفه سیاسی، اقتصاد)، گرداندگی نشست‌ها و نشست‌های پربار (دستور نشست، گزارش نشست، زمانبندی)، باشد. این دوره‌های آموزشی می‌تواند فردی یا گروهی برگزار شود.

فرصت‌هایی برای تبادل تجربیات و یادگیری از یکدیگر باید فراهم کرد. هر عضو بی‌شک یک یا چند دانش و مهارت با ارزش و بی‌نظیر دارد که باید کشف، معرفی و از آنها بهره‌برداری شود.

مشکلی در فرهنگ ایرانی وجود دارد، حداقل من در تشکل‌های سیاسی تجربه کرده‌ام، وقتی فردی تجربه خود را در میان می‌گذارد، شنونده فکر می‌کند دارد به او درس می‌دهد. مخاطب کسر شان خود می‌داند که پس از این همه سال یکی بیاید و به او درس بدهد. یک پیران‌گفته‌ی مازندرانی پژواک این اندیشه است: «امسال میچکا، پارسال میچکا»، یعنی گنجشک جوان می‌خواهد به گنجشک سالمندتر از خودش جیک جیک کردن بیاموزد. بسیار روشن است که هر انسان به دنیا با دیدی متفاوت از ما می‌نگرد و هر فرد توانایی زیادی دارد و می‌توان از هر کس آموخت.

## ساختارهای مناسب برای همکاری

ساختارهای مناسب برای همکاری در سازمان‌های سیاسی، صنفی یا مدنی نیازی همیشگی است و به افزایش هماهنگی و انسجام، تسهیل ارتباطات داخلی، تقویت همکاری و همبستگی، افزایش شفافیت و پاسخگویی، بهبود مدیریت و بکارگیری نیروها، افزایش خلاقیت و نوآوری، کاهش تنش‌ها و برخوردها، افزایش اعتماد و رضایت اعضا، تسهیل دستیابی به اهداف سازمانی و افزایش پایداری و انعطاف‌پذیری به‌طور کلی، به بهبود عملکرد و موفقیت کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت سازمان یاری می‌رساند.

پیشرفت اهداف سازمان یکی از عمده‌ترین عامل ایجاد حس هم‌رزمی و همگامی است. شرکت فعال تک تک اعضا و انجام تعهدات خود، پیشرفت‌های قابل لمس در اهداف، در بالا بردن روحیه‌ی کار جمعی، تاثیر شایان دارد. تشکیل تیم‌های کاری کوچک و متنوع همکاری و تعامل بین اعضا را گسترش می‌دهد. وظایف و مسئولیت‌ها باید بر اساس توانایی‌ها و مهارت‌های اعضا به‌طور مناسب تقسیم شود.

چنان ساختارهای سازمانی باید طراحی کرد که از کار تیمی پشتیبانی کنند. این ساختارها می‌توانند شامل تیم‌های کاری با هدف‌های مشترک، کمیته‌های مشورتی و گروه‌های کاری موقت باشند.

شبکه‌های ارتباطات موثر، شفاف و صمیمی برای ارتباطات داخلی باید ایجاد کرد. فضایی که در آن ارتباطات بی‌واهمه و صادقانه برقرار شود. استفاده از نشست‌های منظم، ابزارهای ارتباطی موثر (مانند ایمیل، ویدیو کنفرانس‌ها و شبکه‌های اجتماعی داخلی، پیام‌رسان‌ها و نرم‌افزارهای مدیریت پروژه) و ایجاد کانال‌های ارتباطی برای بازخوردهای مداوم به بهبود ارتباطات کمک می‌کند.

## نشست‌های کار با تصمیم‌های مستندشده

نشست‌های کار و پرربار با تصمیم‌ها مشخص و مکتوب در سازمان‌های سیاسی، صنفی یا مدنی جزو ابزارهای موثر بوده و به افزایش شفافیت، پاسخگویی، پیگیری و ارزیابی بهتر تصمیم‌ها اتخاذ شده، کاهش ابهام و سوءتفاهم، ایجاد مرجع رسمی برای حل اختلافات، تقویت همکاری و هماهنگی، بهبود حافظه سازمانی، افزایش اعتماد و مشروعیت، تسهیل انتقال دانش، مهارت و تجربه، و افزایش کارایی و بهره‌وری کمک می‌کنند.

برگزاری جلسات منظم برای بحث و تبادل نظر و اطمینان حاصل کردن از اینکه همه اعضا در جریان امور قرار دارند، بسیار مهم است. نشست‌ها باید با دستور جلسه از پیش تدوین شده و برای اعضا، پیش از برگزاری نشست با وقت کافی برای خواندن و آماده شدن فرستاده شود. اعضا باید از قبل خود را آماده نشست کنند. کارها باید بیرون جلسات انجام شود. جلسات برای گزارش‌دهی پیشرفت کار و هماهنگی با دیگران است، نه انجام کار. مگر اینکه جلسه کاری باشد.

تصمیم‌ها باید روشن و مكتوب باشد. مسئول اجرا و هماهنگی، کیفیت و كمیت ماموریت، زمان شروع و پایان، چگونگی تامین نیازهای نیروی انسانی، مالی و تدارکات (لجستیک) ماموریت باید، کیفیت و كمیت ماموریت، روشن و دقیق مورد بحث قرار گیرد.

## گرداندگی موثر نشست‌ها

گرداندگی مؤثر جلسات در سازمان‌های سیاسی، صنفی یا مدنی نقش بسیار مهمی در افزایش بهره‌وری، تسهیل تصمیم‌گیری، افزایش شفافیت، کاهش اتلاف وقت و منابع، تقویت همکاری، افزایش رضایت اعضا، بهبود ارتباطات، افزایش خلاقیت، دستیابی به اهداف سازمانی و کاهش تنش‌ها کمک می‌کند.

یک جلسه به خوبی مدیریت شده به شکل‌گیری تصمیم‌ها بهتر، افزایش همگرایی و مشارکت بیشتر اعضا و بالا بردن روحیه کار جمعی منجر می‌شود. هیچ چیزی منفعل‌کننده‌تر از یک نشست بد برگزار شده نیست. برای برگزاری جلسات موثر و پربار باید با آمادگی به جلسه رفت، آنرا مدیریت و تصمیمات گرفته شده را پیگیری کرد.

هر جلسه باید با آمادگی و برنامه‌ریزی قبلی برگزار شود. دستور جلسه<sup>ii</sup> قبل از برگزاری جلسه تهیه و توزیع شود. اطلاعات و مستندات لازم برای بحث‌ها و تصمیم‌گیری‌ها آماده شود. زمان جلسه باید با قدرت مدیریت شود. زمان شروع و پایان جلسه تعیین شود و به آن پایبند بود. زمان مناسب به هر موضوع اختصاص داده شود و از پراکنده‌گویی با قدرت جلوگیری شود. یک مدیر جلسه<sup>iii</sup> باید جلسه را با قدرت هدایت کند. بحث‌ها کنترل، گفتگوها به سمت موضوعات اصلی هدایت و از انحراف از موضوع اصلی جلسه جلوگیری شود. تعامل و مشارکت فعال اعضا را سازمان دهد. فضایی ایجاد کند که در آن همه اعضا بتوانند آزادانه نظر خود را بیان کنند. تک تک اعضا را تشویق به مشارکت فعال و شنیدن نظرات مختلف کند. همواره بر اهداف مشخص و نتایج مورد انتظار از جلسه متمرکز باشد. با نظم و سازماندهی، اصول و مقررات داخلی جلسه را رعایت کند. بحث‌ها با ترتیب منطقی و موضوعات به ترتیب اهمیت پیگیری کند. تصمیم‌ها و مباحث مطرح شده به‌طور دقیق ثبت و مستند شود. وظایف، مسئولیت‌ها و ماموریت‌های افراد تعیین و اجرای تصمیم‌ها پیگیری شود. ایجاد محیطی که در آن اعضا با تعامل سازنده و احترام متقابل با یکدیگر برخورد کنند از عمده‌ترین وظایف تک تک شرکت‌کنندگان و مدیر جلسه است.

بحث‌های به ترتیب منطقی و با اجتناب از تنش‌ها و مشاجرات بی‌ثمر باید پیش رود. اطلاعات باید کامل و دقیق به همه اعضا ارائه شود. تصمیم‌گیری‌ها و نتایج با شفافیت اعلام شود. جلسه باید انعطاف‌پذیر باشد و امکان تغییر و تطبیق دستور جلسه بر اساس نیازها و شرایط روز را داشته باشد. برای مواجهه با موضوعات جدید و غیرمنتظره آماده باشد. عملکرد جلسه و میزان دستیابی به اهداف تعیین‌شده باید ارزیابی شود. مصوبات جلسه باید تا اجرای کامل آن پیگیری شود. گزارش‌های پیشرفت مصوبات جلسه باید تهیه و به همگی شرکت‌کننده ارائه شود.

## حل اختلافات با روش‌های سازنده

حل اختلافات با روش‌های سازنده در سازمان‌های سیاسی، صنفی یا مدنی اهمیت فراوانی دارد و بستر مناسبی برای رشد و پیشرفت فراهم می‌آورد.

تحول شتابان، موضع‌گیری‌های جدید می‌طلبد. اعضا با تفکر مستقل تحلیل‌ها و راه‌حل‌های گوناگون ارائه می‌کنند. اختلاف در تحلیل و تاکتیک در یک سازمان پویا طبیعی است. سازوکاری برای مدیریت و حل اختلافات به سرعت، به شیوه‌ای سازنده و احترام‌آمیز ایجاد باید کرد.

در صورتی نشست‌ها و سازوکارهای تشکل جوابگو نباشد باید از کارشناسان یا مشاوران برای حل مشکلات و اختلافات داخلی کمک گرفت.

## فرهنگ همکاری و تعامل (همکنشی)

فرهنگ همکاری، تعامل، احترام متقابل، همدلی و رواداری در سازمان‌های سیاسی، صنفی یا مدنی دارای اهمیت بسیاری است و باعث ایجاد محیط کاری مناسب و یاری‌رسان می‌شود که در آن اعضا به طور مستمر رشد و پیشرفت می‌کنند. این فرهنگ باید مداوم ترویج، تشویق و تمرین شود و از ارزش‌های اصلی سازمان بشمار آید.

جلسات آموزشی، سمینارها و کارگاه‌های مختلفی برای تقویت مهارت‌های کار تیمی و چگونگی حل مشکلات و اختلافات برگزار شود. این فعالیت‌ها می‌توانند به تقویت روابط دوستانه و ایجاد حس مشترک کمک کنند. می‌توان از کارشناسان دعوت کرد تا درباره‌ی کار تیمی، سازوکار گروه و شیوه درست حل اختلافات درون سازمانی، سخنرانی کنند و کارگاه‌ها آموزشی و تمرین‌های عملی بگذارند.

## انعطاف‌پذیری و سازگاری

انعطاف‌پذیری و سازگاری در سازمان‌های سیاسی، صنفی یا مدنی اهمیت بسیاری دارد و سازمان‌ها برای موفقیت و پایداری در محیط‌های پویا و پرتحول به آن نیاز دارند. این ویژگی‌ها به آن‌ها امکان می‌دهد تا به بهترین نحو ممکن و به راحتی با تغییرات، چالش‌ها و فرصت‌های پیش رو مواجه شوند.

تغییرات سریع، انعطاف‌پذیری‌های دائمی می‌طلبد. سازمان باید راهی برای دریافت بازخورد مداوم ایجاد کند تا اعضا بتوانند نظرات و پیشنهادات خود را مطرح کنند و سازمان با این پیام‌ها وضعیت ارتباطی خود را با اعضا ارزیابی کند. بازخوردها، غنیمتی گرانبها برای سازمان است که بر اساس این داده‌ها خود را اصلاح و عملکرد خود را بهبود بخشد.

## تقویت حس اعتماد و همبستگی

تقویت حس اعتماد و همبستگی در سازمان‌های سیاسی، صنفی یا مدنی به اعضا امکان می‌دهد تا با همدلی و همکاری بیشتر، به بهترین نحو ممکن برای مأموریت‌ها و اهداف سازمان خود مبارزه کنند.

باید با برگزاری فعالیت‌های تیم‌سازی<sup>iv</sup> مانند اردوهای گروهی، کارگاه‌های تیم‌سازی، بازی‌های حل مسئله، فعالیت‌های ورزشی تیمی، نشست‌های بارش اندیشه‌ها<sup>v</sup>، سفرهای تیمی، نقش‌آفرینی و بازخورد سازنده، برگزاری مسابقات داخلی مانند مسابقات پینگ‌پنگ، شطرنج، بازی‌های ویدیویی، دوره‌های کتاب، شعر و داستان خوانی به تقویت ارتباطات، اعتماد و همکاری بین اعضای تیم کمک کرد و محیط کاری را مثبت‌تر و پربرآوردتر ساخت.<sup>vi</sup>

## الگوهای رهبری دموکراتیک و سازنده

در سازمان‌های سیاسی اهمیت یک رهبر یا لیدر کاریسماتیک همچنان برجسته و مهم است. این گونه افراد به کل سازمان انرژی و انگیزه تزریق می‌کنند.



الگو و سرمشق بودن رهبران در همکاری و کار تیمی در سازمان‌های سیاسی، صنفی یا مدنی محیطی مثبت و پویا ایجاد می‌کند که در آن اعضا می‌توانند به طور مؤثری برای اهداف مشترک سازمان مبارزه کنند. رهبران و مدیران باید الگو و سرمشق همکاری و کار تیمی باشند و این رفتارها را در عمل نشان دهند. رهبران و مدیران نه تنها باید به صورت نظری به اهمیت همکاری و کار تیمی اعتقاد داشته باشند، بلکه باید خودشان با رفتار و عملکرد خود این ارزش‌ها را به نمایش بگذارند. با انجام کارهای زیر، الگوی مناسبی برای محیط کاری سالم و پربار برای سایر اعضای تیم باشند و اعضای تیم را به پیروی از این الگوها ترغیب کنند:

با ارتباطات شفاف و صادقانه، اعتماد و اطمینان را در جمع تقویت کنند: با گفتار، رفتار و کردار مناسب.

به تفاوت‌ها و تنوع دیدگاه‌های اعضا احترام بگذارند.

به نظرات، پیشنهادات و نگرانی‌های اعضای تیم با دقت گوش دهند و نشان دهند که نظرات همه‌ی آنان اهمیت دارد.

به اهداف سازمان متعهد باشند و مسئولیت عواقب عملکردهای خود را بپذیرند.

توانایی حل اختلافات و چالش‌ها با سرعت و سازنده به روشی که به نفع سازمان و همه‌ی اعضای تیم کاری را داشته باشند.

در تعاملات خود با سازمان‌های دیگر و هم‌زمان، روحیه همکاری، همفکری و تعامل مثبت را به نمایش بگذارند.

فضایی فراهم کنند که در آن همه اعضا تشویق به مشارکت و بیان نظرات خود شوند.

مهارت‌ها و تخصص‌های گوناگون اعضای تیم را کشف و به بهترین وجه برای پیشبرد اهداف سازمان بهره گیرند.

## بازاریابی داخلی

برای یک تشکل نه تنها بازاریابی بیرونی، معرفی عملکرد، برنامه‌ها و نقاط قوت برای مردم اهمیت حیاتی دارد، بلکه بازاریابی داخلی و معرفی نقاط قوت تشکل به اعضا نیز اهمیت بسیاری دارد و می‌تواند به افزایش انگیزه و مشارکت اعضا، افزایش اعتماد به رهبری و مدیریت، ایجاد فرهنگ مثبت و انگیزشی، جذب و نگهداشت اعضا، تقویت هویت و اعتبار تشکل، بهبود ارتباطات داخلی و پیشبرد اهداف و برنامه‌ها کمک کند.

اعضا باید هم به فضای داخل و هم به بیرون سازمان خود افتخار کنند و آن را دوست داشته باشند. از کیفیت و زیبایی و بسایت گرفته، تا کیفیت مطالب، یا حتی افراد برجسته و رهبرانی که به اشکال مختلف در ارتباط با تشکل هستند و از پشتیبانی می‌کنند. نمونه تاریخی جهانی آن آبراهام لینکلن، مهاتما گاندی، یاسر عرفات، نلسون ماندلا و دالایی لاما و ... هستند. در تاریخ ایران تأثیر شخصیت‌های مثل دکتر مصدق، احسان طبری، بیژن جزنی، علی شریعتی و آیت الله طالقانی بر سازمان‌ها و افکار عمومی داریم. باید برای جلب حمایت شخصیت‌ها محبوب از برنامه و اندیشه‌های تشکل کوشید، حتی اگر آنها فرصت کار عملی در تشکل ندارند.

## خط قرمز و عدم تحمل مطلق

داشتن خط قرمز و عدم تحمل مطلق در برابر اعمال ناشایست در سازمان‌های سیاسی، صنفی یا مدنی به سلامت، پایداری و اعتبار سازمان‌های سیاسی، صنفی یا مدنی کمک می‌کند و محیط کاری منسجم، امن و اخلاق‌محور ایجاد می‌نماید.



برای ایجاد یک محیط سالم و رزمنده، سازمان باید علیه پدیده‌های ناشایست و غیرانسانی، عدم تحمل مطلق<sup>vii</sup> داشته باشد و خط قرمز سازمان محسوب شود، از آن میان:

- افشای اسرار سازمانی، به‌ویژه اسراری که امنیت اعضا را به خطر می‌اندازد.
- رفتارهای غیر حرفه‌ای مانند استفاده از زبان ناشایست، اتهام زدن و توهین کردن، بی‌احترامی به هم‌زمان یا برخورد‌های خصمانه. به خاطر بسپاریم: زخم نزنیم، وقتی زخم می‌زنیم، حتی پس از التیام، داغ و اثر زخم باقی می‌ماند.
- زورگویی و قلدری، چه به صورت مستقیم و چه به صورت غیرمستقیم
- عدم رعایت حریم شخصی و تجاوز به حریم خصوصی هم‌زمان
- کارشکنی و خرابکاری و هر گونه اقدام عمدی اخلاق در کار جمع یا سازمان
- هر نوع آزار و اذیت؛ چه جسمی، چه روانی و جنسی
- هر نوع تبعیض نژادی، جنسیتی، قومی، مذهبی
- هرگونه فساد، رشوه‌گیری، دزدی اطلاعات یا تخلفات اخلاقی دیگر

## بکارگیری مؤثر نیروهای انسانی

مدیریت مؤثر منابع انسانی در سازمان‌های سیاسی، صنفی یا مدنی به بهبود عملکرد، افزایش رضایت و انگیزه اعضا، تقویت فرهنگ سازمانی و افزایش انعطاف‌پذیری و سازگاری سازمان کمک می‌کند. مدیریت کارا باعث می‌شود که سازمان‌ها بتوانند به طور مؤثرتری به اهداف خود دست یابند و در محیط‌های پیچیده و پویای امروزی موفق شوند.

منابع انسانی ارزشمندترین سرمایه‌ی یک سازمان است. عضوگیری باید از میان افراد با مهارت‌های مناسب و نگرش مثبت و هم‌راستا با اهداف استراتژیک سازمان انجام شود. مدیریت باید اطمینان یابد که تک تک اعضا در جایگاهی قرار دارند که می‌توانند بیشترین بازدهی را داشته باشند.

## بکارگیری ابزارها و بهره‌گیری از فناوری‌های مدرن و مناسب

بکارگیری از ابزارها و فناوری‌های مدرن و مناسب در سازمان‌های سیاسی، صنفی یا مدنی به بهبود عملکرد، افزایش بهره‌وری، تقویت ارتباطات، افزایش شفافیت و امنیت، و ارتقاء توانایی‌های سازمان در مدیریت تغییرات و چالش‌ها کمک می‌کند.

از نرم‌افزارهای مدیریت پروژه، ابزارهای همکاری آنلاین و سیستم‌های اطلاعاتی و بایگانی کردن اسناد مدرن، مناسب و کارآمد باید بهره گرفت.

به همگی اعضا کار کردن با ابزارها و فناوری‌های مدرن آموزش لازم داده و دسترسی مناسب به منابع و اطلاعات برای همه آنها تضمین شود.<sup>viii</sup>

## نقد دائمی عملکرد سازمان و اعضا

نقد دائمی عملکرد سازمان و افراد در سازمان‌های سیاسی، صنفی یا مدنی به بهبود مستمر، افزایش شفافیت و ایجاد اعتماد میان اعضا کمک می‌کند. وقتی اعضا می‌بینند که سازمان به بازخوردهایشان توجه می‌کند و برای بهبود شرایط تلاش می‌کند، احساس دل‌بستگی و مشارکت بیشتری خواهند داشت.

بدون نقد سازنده و مفید، بهبود ممکن نیست. هر نقدی باید با برشمردن جنبه‌های مثبت موضوع مورد انتقاد شروع شود تا این برداشت پیش نیاید که جنبه‌های مثبت دیده نشده است.

عملکرد سازمان باید در دوره‌های گوناگون؛ فصلی یا سالانه بررسی و نقد شود. در صورت لزوم در اهداف و شیوه‌ی عمل بازبینی صورت گیرد. به ویژه به افکار عمومی، نظرات اعضا و پیشرفت برنامه توجه جدی شود.

عملکرد افراد، برای بهبود کار و پیشرفت خود اعضا باید بررسی و نقد شود. در بیان نقد افراد به هیچ وجه صداقت، مبارز بودن و نداشتن سوء نیت من‌اهمیتی ندارد، بلکه مهم این است که نقد من‌چه تاثیری بر شخصیت، روح و روان شخص نقد شونده دارد. در نقد افراد، باید نقد روی عملکرد متمرکز شود. اعضای تیم اجازه و صلاحیت تشخیص روانشناسانه شخصیت هم‌زمان خود را ندارند.

## تحقق ارزش‌های ما

تمرین ارزش‌های مثبت در سازمان‌های سیاسی، صنفی یا مدنی از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. ارزش‌های ما باید در زندگی و فعالیت سیاسی ما تبلور یابد. این ارزش‌ها به بهبود فرهنگ سازمانی، افزایش اعتماد و اعتبار، تسهیل در دستیابی به اهداف، کاهش درگیری‌ها، ارتقاء توسعه فردی و حرفه‌ای، پیشگیری از فساد، افزایش مشارکت و حمایت عمومی و تحقق پایداری و رشد بلندمدت کمک می‌کنند.

سازمان باید ارزش‌هایی چون صداقت و شفافیت، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، احترام به هم‌زمان و مردم، همبستگی و همکاری، عدالت‌خواهی و برابری‌طلبی، نوآوری و خلاقیت، پایبندی به اهداف و وفاداری به امر سازمان و مردم، یادگیری و توسعه مهارت‌های فردی و حرفه‌ای مستمر، نوع‌دوستی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی، انعطاف‌پذیری و سازگاری، خدمات عمومی و تعهد به بهبود جامعه، حفاظت از محیط زیست، شفافیت مالی و حسابرسی، توجه به حقوق بشر، مبارزه با تبعیض، استقلال و بی‌طرفی و برخورد منصفانه، حمایت از دموکراسی و مشارکت در فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری‌های سازمان، برخورد منصفانه با همه اعضا را ارج بنهد و تشویق مادی و معنوی کند.

تمرین و ترویج ارزش‌های مثبت می‌تواند به بهبود عملکرد، افزایش خرسندی اعضا، تقویت فرهنگ سازمانی، و دستیابی به اهداف بلندمدت سازمان‌های سیاسی، صنفی یا مدنی کمک کند.

کار سازمانی بهترین جا برای نشان‌دادن پایبندی ما به ارزش‌های سازمان ما، مثل باور به کرامت و توانایی بیکران انسان، آزادی باور، دموکراسی، رواداری، آزادی اندیشه و پایبندی به حقوق بشر است.

## ایجاد محیطی صمیمی همراه رفاقت رزمجویانه

ایجاد جو صمیمی و رفاقت رزمجویانه در سازمان‌های سیاسی، صنفی یا مدنی به بهبود روابط بین اعضا، افزایش انگیزه و تعهد، بهبود ارتباطات، افزایش رضایت در مبارزه، افزایش نوآوری و خلاقیت، پایداری و تداوم سازمان، حل بهتر اختلاف‌ها، ترویج فرهنگ پشتیبانی و کمک متقابل، بهبود بهره‌وری و کارایی و ترویج ارزش‌های مشترک کمک کند.

ما کنشگران که دگرگونی‌های سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی جامعه‌ی ایران را پیوسته دنبال می‌کنیم؛ جان ما از اعدام‌ها، سرکوب‌ها، تجاوزها و مشاهده زندگی مردم زیر خط فقر، زخم بر می‌دارد و نیاز به همدمانی داریم که اندوه‌های کلان خود را با آنها در میان بگذاریم. سر خود بر شانه‌های آنها بگذاریم و آرامش و انرژی برای ادامه مبارزه کسب کنیم. چه بهتر که این شانه‌های هم‌زمان ما باشد. جوی صمیمی ایجاد کنیم و تسلی‌بخش زخم‌های همیشه تازه هم‌زمان کنشگر سیاسی، صنفی و مدنی

خود باشیم. با خلق محیطی صمیمی و رفاقت رزمجویانه، مبارزه علیه رژیم فاشیستی مذهبی را تحمل‌پذیرتر کنیم.

## برنامه‌های هنری، فرهنگی و تفریحی

برگزاری برنامه‌های هنری، فرهنگی و تفریحی می‌تواند به جذب و نگهداشت اعضا، تلطیف سختی کار اعضا در شرایط دشوار مبارزه با فاشیسم مذهبی، افزایش تعامل و همبستگی، ارتقای تصویر عمومی تشکل، آموزش و اطلاع‌رسانی، و ارتقاء فرهنگ، هنر و نشان دادن اهمیتی که تشکل به فرهنگ هنر می‌دهد، کمک کند.

## توجه به نیاز اعضا

توجه به نیازهای اعضا به افزایش انگیزه، رشد مهارت سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و فنی و رضایت اعضا، تقویت وفاداری و تعلق خاطر، افزایش مشارکت و انگیزه برای فعالیت، تقویت همبستگی و وحدت داخلی، افزایش کارایی و اثربخشی تشکل، و جذب اعضای جدید کمک می‌کند.

## حساسیت به مسائل و مشکلات جامعه

حساسیت تشکل‌ها به حوادث طبیعی مانند زلزله و سیل و مشکلات اجتماعی مثل بیکاری و تبعیض به نمایش مسئولیت‌پذیری اجتماعی، تقویت اعتماد عمومی، همبستگی و وحدت ملی، جذب و حفظ حمایت مردمی به ویژه زنان و جوانان، ایفای نقش موثر در مدیریت بحران و ارائه راهکارها و سیاست‌های پیشگیرانه کمک می‌کند. این حساسیت نه تنها به بهبود شرایط آسیب‌دیدگان کمک می‌کند بلکه به پایداری و موفقیت بلندمدت تشکل نیز منجر می‌شود.

## بازخورد دائمی

دریافت بازخورد از مردم و اعضا می‌تواند به بهبود سیاست‌ها و برنامه‌ها، افزایش مشارکت و انگیزه اعضا، ارتقای اعتماد و اعتبار تشکل، شناسایی نقاط قوت و ضعف، تسهیل در تصمیم‌گیری، ایجاد فضای باز و دموکراتیک، و افزایش کارایی و اثربخشی کمک کند. این بازخوردها به تشکل امکان می‌دهند تا به طور مستمر خود را بهبود بخشد و به نیازها و انتظارات اعضا و جامعه پاسخ دهد. باید کانال‌های ارتباطی ساده برای دریافت بازخورد وجود داشته باشد. به بازخوردها سریع پاسخ داد و بازخوددهنده اثر انتقاد و یا پیشنهاد خود را در رفتار، کردار و تبلیغات تشکل به روشنی ببیند.

## حضور دائمی

حضور رهبران و سخنگویان یک تشکل در سپهر سیاسی و اجتماعی می‌تواند به نمایندگی و دفاع از منافع تشکل، تقویت اعتماد عمومی، جذب و حفظ حمایت مردمی، افزایش قدرت نفوذ و تأثیرگذاری، تقویت همبستگی و وحدت درون تشکلی، ارتقای تصویر عمومی و اعتبار تشکل، و مدیریت بحران‌ها و چالش‌ها کمک کند. از اینرو رهبران و سخنگویان تشکل‌ها باید در سپهر عمومی فعالانه شرکت کنند و کانال‌های آسان و قابل دسترسی برای ارتباط عموم مردم با خود داشته باشند.

## پایان سخن

با استفاده از این راهکارها و پیشنهادها می‌توان به تدریج روحیه‌ی کار جمعی را در سازمان‌ها و تشکیلات سیاسی، مدنی و صنفی تقویت کرد و به کارایی و اثربخشی بیشتری دست یافت و به اهداف پیش‌روی سازمان‌ها و گروه‌ها در محیطی صمیمانه و دموکراتیک نزدیک‌تر شد.

احد قربانی دهناری

۲۴ تیر ۱۴۰۳ - ۱۴ ژوئیه ۲۰۲۴

## آدرس تماس

من فکر می‌کنم تشکل‌های سیاسی، مدنی و صنفی در ایران جای زیادی برای بهبود دارند. ما امکانات بی‌بدیلی برای آموختن از همدیگر داریم. تجارب، نظرات و نقدهای خود را با من در میان بگذارید. با یکی از راههای زیر می‌توانید با من تماس بگیرید:

[ahad.ghorbani@gmail.com](mailto:ahad.ghorbani@gmail.com)

<http://ahad-ghorbani.com>

<http://telegram.me/ahaddehnari>

<https://t.me/AhadGhorbaniDehnari>

<http://www.facebook.com/ahad.ghorbani.dehari>

## یک نمونه نظر سنجی

مقولات مطرح شده در این مقاله بر روی هم تاثیر دارند. بهبود هر جستار هم افزائی چشمگیر دارد. می‌توان از تام اعضا نظر سنجی کرد و از تقویت ضعیف‌ترین حلقه شروع کرد. می‌توانید با روشی مناسب از همه اعضا پرسید:

به نظر شما، در یک مقیاس بین یک تا ده، سازمان ما چقدر به این ارزش‌ها پایبند است و آنها در عمل به‌کار می‌گیرد؟

می‌توان معدل ارزش‌گذاری‌ها را حساب کرد و از ضعیف‌ترین حلقه شروع کرد. یک نمونه از نظر سنجی در پیوست می‌آید. (برخی مدخل‌ها که در این نظر سنجی نیست، در پاسخ به بازخوردها به این مقاله، پس از نظر سنجی اضافه شد.

شفافیت و اعتماد سازی	۷,۰۰
مشارکت فعال اعضا	۴,۸۰
پیگیری اهداف مشترک	۴,۶۰
ایجاد محیط راحت و سازنده	۵,۷۵
آموزش و گسترش مهارت‌ها	۳,۷۰
ساختارهای مناسب برای همکاری	۵,۷۰
نشست‌ها با تصمیم‌های مکتوب	۵,۲۸
مدیریت موثر جلسات	۶,۴۰
حل اختلاف با روش‌های سازنده	۳,۵۷
فرهنگ همکاری و تعامل	۵,۳۷
عدم تحمل مطلق/خط قرمز	۴,۶۲
الگوهای مثبت بودن رهبران	۵,۶۲
انعطاف پذیری و سازگاری	۵,۲۸
تقویت حس اعتماد و همبستگی	۶,۱۴
مدیریت موثر منابع انسانی	۶,۱۲
بکارگیری ابزارها و فناوری‌های مدرن	۳,۷۱
نقد دائمی عملکرد سازمان و افراد	۵,۱۰
تمرین ارزش‌ها	۵,۲۸
جو صمیمانه و رفاقت رزمجویانه	۶,۰۰

## منابع

### منابع در باره بهبود بخشیدن روحیه‌ی جمعی

Brown, Brené (2018). *Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts.* USA: Random House

این کتاب به فارسی ترجمه شد.

براون، برنه (۱۳۹۹). شجاعانه رهبری کن. ترجمه: مرجان فرجی. تهران: انتشارات لیوسا

نویسنده با نوشتن این کتاب دلش می‌خواهد در دنیایی زندگی کند پر از رهبران جسورتر و پرشورتر، او می‌گوید دلش می‌خواهد بتواند چنین دنیایی را برای فرزندان به یادگار بگذارد. بنا به تعریف او، رهبر کسی است که برای یافتن توان بالقوه افراد و فرآیندها مسئولیت بپذیرد، و شهامتش را داشته باشد که از این توان بالقوه بهره‌برداری کند. از شرکت‌ها، سازمان‌های غیرانتفاعی و سازمان‌های بخش دولتی گرفته تا دولت‌ها، گروه‌های کنشگر، مدارس و اقلیت‌های مذهبی، جهان ناگزیر بیشتر به رهبرانی نیازمند است که به رهبری شجاعانه و صمیمانه متعهد باشد و با برخورداری از خودآگاهی کافی با دل و جان رهبری کند، نه رهبران رشدنیافته‌ای که با توسل به آزار، ترس، شکنجه و ارباب رهبری می‌کنند.

Katzenbach, Jon R. & Douglas K. Smith (2015). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance.* USA: Harvard Business Review Press.

Maxwell, John C (2013). [The 17 Indisputable Laws of Teamwork](#) - Embrace Them and Empower Your Team. USA: HarperCollins Leadership

جان مکسول (۱۴۰۱). ۱۷ اصل کار تیمی. مترجم: مهدی قراچه داغی. تهران: تهران

این کتاب به موضوعات مربوط به مدیریت و بهره‌وری تیم‌های کاری می‌پردازد. این کتاب شامل راهکارها، اصول، و تکنیک‌های مورد نیاز برای ساخت یک تیم موثر، مدیریت کارهای گروهی، ارتباطات درون گروهی، حل مشکلات، و بهبود عملکرد تیم است. هدف این کتاب ارتقاء دانش و مهارت‌های لازم برای رهبری و مدیریت تیم‌های کاری است.

کارولین کایتوکس (۱۳۹۷). هنر کار گروهی: راندمان همکاری با یکدیگر را به حداکثر برسانید. ترجمه: گروه سبکتو. تهران: انتشارات سبکتو

کتاب صوتی هنر کار گروهی؛ راندمان همکاری با یکدیگر را به حداکثر برسانید (میکرو کتاب)، اثر کارولین کایتوکس، یک راهنمای کاری با انبوهی از رهنمودهای دقیق برای افرادی است که می‌خواهند تیم‌هایی با عملکرد بالا تشکیل دهند. این کتاب هنر ارزشمند کار گروهی را به شما یاد می‌دهد تا بتوانید در هر گروهی بیشترین بهره‌وری را داشته باشید.

کار تیمی و همکاری نشان می‌دهند چگونه کاری به شکل موثر انجام می‌شود. شیوه‌های مبتنی بر تیم، وقتی که با موفقیت اجرا می‌شوند، به بهره‌وری بالا، افزایش رضایت و سلامت کارکنان منجر می‌شوند و از ارزش‌های دموکراتیک ما حمایت می‌کنند. اکثر مردم، امروزه، در یک یا چندین تیم فعالیت

می‌کنند. متأسفانه، این تیم‌ها اغلب با حداکثر توان خود کار نمی‌کنند. یکی از موانع بزرگ در اجرای موفقیت‌آمیز کار گروهی این است که افراد برای مشارکت در گروه، به درستی آموزش داده نشده‌اند.

شما در تمام طول زندگی‌تان به عنوان بخشی از یک تیم هستید، در خانه، در محل کار و... و هر چقدر در این مهارت بیشتر متمرکز باشید می‌توانید در جایگاه بهتری قرار بگیرید. اما نکته‌ای که میکروکتاب هنر کار گروهی (Art of Team Work) را بیش از حد جذاب کرده، نحوه آموزش این نکات است. در این میکروکتاب تمام موضوعات را با مثال‌هایی واقعی می‌بینیم و چند شخصیتی که به ما کمک می‌کند تا هم‌ذات‌پنداری کامل با آن‌ها داشته باشیم.

کارولین کایتوکس یک نویسنده و مربی فرانسوی است. او به عنوان یکی از برترین مربیان در زمینه مهارت‌های تیمی در فرانسه و بلژیک شناخته می‌شود. او به شرکت‌های بزرگ دنیا در زمینه منابع انسانی و شناخت و همکاری اعضای تیم مشاوره می‌دهد. تحصیلات کارولین در زمینه روانشناسی بوده و با روحیه مختلف افراد برای تبدیل شدن به یک تیم آشنایی کامل دارد.

در بخشی از میکروکتاب صوتی هنر کار گروهی می‌شنوید:

اگر می‌خواهید جایگاه و موقعیت مناسب خود را داشته باشید و احترام همکاران خود را به دست آورید، باید بدانید که نباید صرفاً به یک «همکار معمولی» بودن راضی باشید و خود را به صورت یک حرفه‌ای نشان دهید. با توجه به نوشته‌های «گای‌لی بوترف»، این به تنهایی کافی نیست که بدانید چگونه وظایفی که برای‌تان مشخص شده است را انجام دهید تا از مهارت‌تان بهره ببرید؛ یک حرفه‌ای ثابت می‌کند که توانایی مواجهه با شرایط غیرقابل پیش‌بینی را نیز دارد. فراتر از دستورالعمل‌هایی که به تیم شما داده شده، برای این که حرفه‌ای بودن را نشان دهید، باید به درستی موقعیت‌ها و شرایطی را که با آن مواجه هستید، تفسیر و درک کنید. با توجه به استانداردها و قوانین گروه، در این شرایط، چالش اصلی، تشخیص رفتار قابل قبول خواهد بود. همانطور که «لی بوترف» اشاره می‌کند، برای اتخاذ تصمیم درست، اهمیت این که «چه چیزی را بدانیم»، بسیار بیشتر از «چگونه بدانیم» است.

Lencioni, Patrick (2002). The Five Dysfunctions of a Team. USA: Jossey-Bass





این کتاب به پنج اختلال اصلی که مانع کار تیمی مؤثر می‌شوند، می‌پردازد و راهکارهایی برای غلبه بر این اختلالات ارائه می‌دهد. رویکرد داستانی کتاب به درک بهتر مفاهیم کمک می‌کند.

این کتاب به فارسی ترجمه شد:

پاتریک لنسیونی (۱۳۹۴). پنج نقص عمده‌ی یک تیم. ترجمه: هاله رضوان.

پاتریک لنجیونی (۱۳۹۴). پنج دشمن کار تیمی: فراز و فرود رهبری یک تیم. مترجم فضل اله امینی. تهران: نشر فرا

کتاب “پنج نقص عمده‌ی یک تیم” به موضوعات مربوط به عیب‌ها و نقص‌های اساسی که ممکن است در یک تیم کاری وجود داشته باشد، می‌پردازد. این کتاب به تحلیل و بررسی عواملی می‌پردازد که موجب کاستی‌ها و مشکلات در عملکرد و توانمندی تیم می‌شوند و راهکارهایی برای اصلاح و بهبود آن‌ها ارائه می‌دهد.

پاتریک لنجیونی پنج عامل را دشمنی کار تیمی می‌داند:

نبودن اعتماد میان اعضای تیم

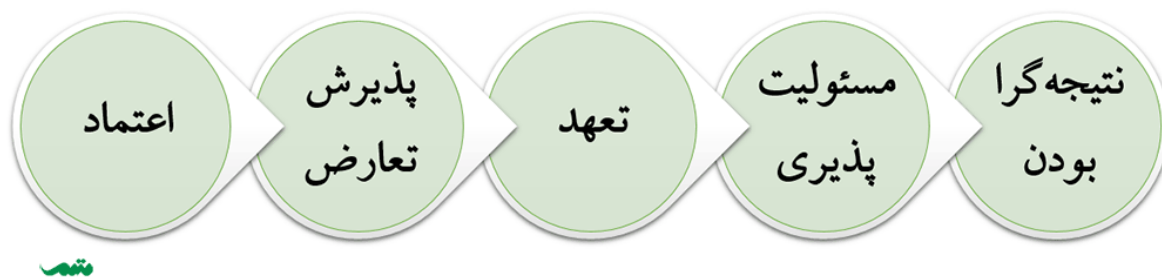
ترس از تعارض

نداشتن تعهد

اجتناب از مسئولیت‌پذیری

بی‌توجهی به نتایج و دستاوردها

او معتقد است که وجود پنج عامل اصلی برای دستیابی به حداکثر اثربخشی و عملکرد در کار تیمی را ضروری می‌داند:



او معتقد است که این پنج عامل، دقیقاً به ترتیب بالا روی هم تأثیر می‌گذارند. یعنی تا اعتماد شکل نگیرد، تعارض سازنده هم وجود نخواهد داشت و تا اختلاف‌نظرها در قالب بحث و گفتگو طرح نشوند، کسی از خود تعهد نشان نخواهد داد. همچنین تعهد را پایه‌ی مسئولیت‌پذیری می‌داند و صرفاً پس از تقویت این چهار ستون است که می‌توان از نتیجه‌گرایی در تیم صحبت کرد.

General Stanley McChrystal (2015). Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World. UK: Penguin

این کتاب تجربیات یک ژنرال نظامی آمریکا را در بهبود کار تیمی و رهبری در شرایط پیچیده بیان می‌کند و به توضیح اصولی می‌پردازد که در سازمان‌های مختلف قابل اجرا هستند.

این کتاب به فارسی ترجمه شد:

جنرال استنلی. تیم از تیم‌ها. ترجمه: مهدی روحانی

Sinek, Simon (2014). *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't*. USA: Portfolio

سایمون سینک در این کتاب به اهمیت رهبری خوب در ایجاد تیم‌های موفق می‌پردازد و نشان می‌دهد که چرا برخی تیم‌ها توانایی همکاری و انسجام بیشتری دارند.

Coyle, Daniel (2018). *The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups*. USA: Random House

این کتاب به بررسی فرهنگ‌های موفق در تیم‌ها و سازمان‌ها می‌پردازد و به تجزیه و تحلیل عواملی می‌پردازد که باعث موفقیت و همکاری بیشتر در تیم‌ها می‌شوند.

Pink, Daniel H. (2011). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. USA: Riverhead Books

اگرچه این کتاب به طور کلی در مورد انگیزه است، اما دیدگاه‌های ارزشمندی در مورد ایجاد محیط‌های کاری که انگیزه‌بخش و حمایتی هستند ارائه می‌دهد که می‌تواند به بهبود کار تیمی کمک کند.

Patterson, Kerry, Joseph Grenny, Ron McMillan, Al Switzler (2002). *Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes Are High*. USA: McGraw-Hill

این کتاب ابزارهایی برای برقراری مکالمات مؤثر در شرایط حساس ارائه می‌دهد و به تقویت مهارت‌های ارتباطی که برای کار تیمی ضروری هستند، می‌پردازد.

Butterworth, Bill (2006). *Building Successful Teams: How to Make Your Team the Best It Can Be*. USA: Crown

این کتاب راهکارهایی عملی برای ساختن و مدیریت تیم‌های موفق ارائه می‌دهد و به بررسی عواملی می‌پردازد که باعث ارتقاء عملکرد تیم‌ها می‌شوند.

### درباره برگزاری جلسات پربار

مورگان، نیک (۱۳۹۱). آموزش مدیریت جلسه: تنظیم دستور جلسه، تقویت روحیه همکاری، مدیریت تعارض‌ها و تضادها، توجه به وقت، رامحل‌های کارشناسی برای چالش‌های روزمره. مترجم: ابوزر کرمی. تهران: نشر سایه سخن

Allcott, Graham & Hayley Watts (2021). *How to Fix Meetings: Meet Less, Focus on Outcomes and Get Stuff Done*. UK: Icon Books

این کتاب به فارسی ترجمه شد:

آلکات، گراهام و هیلی واتس (۱۴۰۰). چگونه جلسه برگزار کنیم؟ جلسات کمتر، تمرکز بر نتایج و انجام کارها. ترجمه: صدرا صمدی دزفولی. تهران: فیدیبو

Hindle, Tim (1998). *Managing Meetings*. UK: Dorling Kindersley Limited.

این کتاب به فارسی ترجمه شد:

تیم هیندل (۱۳۸۳). مدیریت جلسات. ترجمه‌ی سعید علیمیرزایی. تهران: انتشارات سارگل

کتاب مدیریت جلسات نوشته‌ی تیم هیندل از مجموعه مدیران برجسته، با بیان 101 نکته‌ی کلیدی به شما می‌آموزد که چطور جلساتی موثر و پربازده داشته باشید.

امروزه قسمت اعظمی از وقت گرانبهای همه‌ی ما در جلسات سپری می‌شود. جلسات اداری، مذاکرات بازرگانی، مذاکرات اقتصادی، مذاکرات حل و فصل اختلافات شرکت‌ها، مذاکرات سیاسی و مذاکراتی که در زمینه همکاری‌های اقتصادی، فنی، انتقال تکنولوژی و بازاریابی با شرکت‌ها و سازمان‌های داخلی و خارجی برگزار می‌شوند از جمله این جلسات هستند.

بنابراین می‌توان گفت که یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیران امروزی برای اداره موفق سازمان یا واحد تحت مدیریت خود، مهارت در تشکیل جلسات به شیوه‌ی موثر و کارآمد خواهد بود. کتاب مدیریت جلسات (Managing meetings) یکی از بهترین مجموعه‌هایی است که مسائل پیچیده و مهم این مهارت را به زبانی ساده، همراه با تصاویر گویا تشریح می‌کند.

در این کتاب کلیه ابعاد برگزاری یک جلسه مورد بررسی قرار می‌گیرد. شما با مطالعه مطالب ارائه شده در کتاب مدیریت جلسات می‌توانید ضمن افزایش مهارت و توانایی‌های خود، جلسات کاری را موفقیت‌آمیزتر و با اعتماد به نفس بیشتری برگزار کنید.

به بیان تیم هیندل (Tim Hindle) مدیریت جلسات مستلزم آگاهی از اهداف، آشنایی با انواع جلسات رسمی و غیررسمی، مهارت در تنظیم دستور جلسه و صورت جلسه، تعیین محل مناسب برای برگزاری جلسه، تنظیم وقت، آشنایی با روش‌های ایجاد نظم و کنترل روند مذاکره، رعایت آیین‌نامه‌های انضباطی و... است.

در بخشی از کتاب مدیریت جلسات می‌خوانیم:

یک جلسه کاری عبارت است از گردهمایی عده‌ای از افراد که با هدف حل مشکلات یا اخذ تصمیم‌ها کاری انجام می‌شود. گرچه گفت و گوی اتفاقی دو همکار در راهروی شرکت نیز به نوعی جلسه محسوب می‌شود، اما اکثر جلسات کاری جنبه رسمی دارند و باید زمان و مکان آن‌ها از قبل مشخص شود. جلسه ممکن است بین دو نفر (مثلاً نشست با یک مدیر ارشد، همکار، یا یک مشتری) باشد، اما معمولاً تعداد افراد شرکت‌کننده در جلسات بیش از دو نفر است. به طور کلی، جلسه باید دارای هدف مشخصی باشد و این هدف به طور خلاصه در دستور جلسه ذکر شود. منظور از دستور جلسه، فهرستی از موضوعات و مسائلی است که باید مورد بررسی قرار گیرند. دستور جلسه باید قبل از تشکیل جلسه بین شرکت‌کنندگان توزیع شود.

Tracy, Brian (2016). Meetings That Get Results. UK: HarperCollins Focus

بریثیت سیوان (۱۳۸۹). تکنیک‌های کاربردی مدیریت برتر: هدایت موثر جلسه ارزیابی عملکرد کارکنان. مترجم: محمد راد. تهران: نسل نواندیش.

Lencioni, Patrick (2004). Death by Meeting: A Leadership Fable...About Solving the Most Painful Problem in Business. USA: Jossey-Bass



این کتاب به فارسی ترجمه شد:

لنچونی، پاتریک (۱۴۰۱). فرار از جلسه - چگونه جلسات را مدیریت کنیم تا کسی از آن فراری نباشد. مترجم: مریم انصاری. تهران: انتشارات آریانا قلم

جلسات بد و خسته‌کننده معضلی است که بیشتر سازمان‌ها را دچار مشکل کرده و آن‌ها را به تکاپو انداخته تا راهکاری مناسب پیدا کنند. در این راستا، پاتریک لنچونی (Patrick Lencioni)، کتاب فرار از جلسه (Death By Meeting) را تألیف کرده تا با ارائه‌ی راه‌حلهایی ساده و انقلابی، یکبار برای همیشه به این دغدغه پایان دهد. چارچوب مبتکرانه‌ی او، کاملاً این قابلیت را دارد که در سازمان‌ها اجرا شود و روحیه‌ی تعاملی و اشتیاق به کار را در محیط افزایش دهد.

اما سؤال اصلی اینجاست که اساساً مشکل جلسات چیست و چرا انگیزه‌ی افراد را سلب می‌کنند؟ پاسخ پاتریک لنچونی به این پرسش، فقدان یادگیری در طول این فرآیند است. او باور دارد که جلسات می‌توانند برای همه‌ی شرکت‌کنندگان آن، پربار و هیجان‌انگیز باشند. البته این مسئله مستلزم پیروی از اصولی است که در کتاب پیش رو تشریح می‌شود.

تجربه نشان داده که تمرکز رهبران در مدیریت جلسه عموماً بر پیشگیری از تنش میان افراد متمرکز است و این رویکرد، مشارکت را از بین می‌برد. آن‌ها باید نگرش خود را در این خصوص مورد بازنگری قرار دهند. چراکه تحریک افراد به یادگیری و کنجکاوی می‌تواند گفت‌وگوهای پرشورتر و درنهایت، نتایج درخشان‌تری در پی داشته باشد.

یکی دیگر از مشکلات عمده‌ی جلسات این است که به تصمیم‌ها محدودی ختم می‌شود و شمار قابل‌توجهی از مسائل و دغدغه‌های سازمان، بدون راه‌حل باقی می‌ماند. زیرا افراد دقیقاً نمی‌دانند که چه زمانی برای اشتراک‌گذاری ایده‌ها، گوش سپردن به صحبت‌های دیگران و رأی‌گیری مناسب است. پاتریک لنچونی پیشنهاد می‌کند که به‌جای برگزاری یک نوع ثابت جلسه با چارچوب و تاکتیک‌های یکسان، از رویکردهای مختلف بهره‌مند شویم. او باور دارد که جلسات باید در قالب‌های متفاوتی بگنجد تا جذابیت آن برای شرکت‌کنندگان حفظ شود.

این کتاب، مملو از مثال‌های واقعی و سازنده است که به افراد کمک می‌کند تا توصیه‌ها را در موقعیت‌های مختلف پیاده کنند و ثمره‌ی آن را در دستاوردهای سازمانی خود بنگرند.

Robert, Henry M. III (2020). Robert's Rules of Order. USA: PublicAffairs

این کتاب یکی از معروف‌ترین و جامع‌ترین منابع درباره اصول و قواعد برگزاری جلسات است. اگرچه این کتاب بیشتر بر جلسات پارلمانی تمرکز دارد، اما اصول آن می‌تواند برای هر نوع جلسه سیاسی یا صنفی مفید باشد.

Kaner, Sam (2014). Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making. USA: Jossey-Bass

این کتاب به روش‌های مختلف تسهیل‌گری و تصمیم‌گیری مشارکتی می‌پردازد و تکنیک‌های مفیدی برای هدایت جلسات موثر ارائه می‌دهد.

Haynes, Marion E. (2009). Meeting Skills for Leaders: Make Meetings More Productive (Crisp Fifty Minute Series). USA: Crisp Pub Inc.

این کتاب مهارت‌های لازم برای رهبری و مدیریت جلسات را آموزش می‌دهد و بر افزایش بهره‌وری جلسات تمرکز دارد.

Allen, Joseph & Karin M.Reed (2022). A Running Effective Meetings For Dummies. USA: For Dummies

این کتاب از سری کتاب‌های نوآموزان (For Dummies) است که به زبانی ساده و قابل فهم تکنیک‌ها و نکات برگزاری جلسات موثر را شرح می‌دهد.

Parker, Boudett Kathryn & Elizabeth A. City. Meeting Wise: Making the Most of Collaborative Time for Educators. USA: Harvard Education Press

اگرچه این کتاب بیشتر برای جلسات آموزشی نوشته شده است، اما اصول و تکنیک‌های آن می‌تواند به خوبی برای جلسات سیاسی نیز کاربرد داشته باشد.

Parker, Priya (2018). The Art of Gathering: How We Meet and Why It Matters. USA: Riverhead Books

این کتاب به بررسی اهمیت و تاثیرگذاری جلسات و گردهمایی‌ها می‌پردازد و راهکارهایی برای برگزاری جلسات موثر و پربار ارائه می‌دهد.

## Abstract

How can the spirit of collective work be improved in union, political, and civil organizations?

Improving the spirit of collective work in political organizations, trade unions, and civil society organizations requires strategic efforts focused on fostering unity, enhancing communication, and building trust among the members.

Clear vision and shared goals, effective communication, inclusive decision-making, team-building activities, training and development, recognition and appreciation, conflict resolution mechanisms, foster a culture of mutual support, leadership by example and pluralistic and all-encompassing environment are some strategies to achieve this.

By implementing these strategies on political organizations, trade union, and civil society organizations can create a strong spirit of collective work, where members are motivated, engaged, and working together towards common objectives.

Ahad Ghorbani Dehnari

2024-07-14

## یادداشت

- <sup>i</sup> Feedback
- <sup>ii</sup> Agenda
- <sup>iii</sup> Moderator
- <sup>iv</sup> Team building
- <sup>v</sup> Brainstorming

<sup>vi</sup> برای نمونه‌های فعالیت‌های تیم‌سازی به آدرس‌های زیر نگاه کنید:

<https://kargah.net/team-building-activities/>

<https://www.sessionlab.com/blog/team-building-activities/>

<sup>vii</sup> Zero tolerance

<sup>viii</sup> سازمان‌های سیاسی، صنفی یا مدنی، از ابزارها و فناوری‌های گوناگونی می‌توانند استفاده کنند تا به طور مؤثرتری به اهداف خود دست یابند، ارتباطات خود را بهبود بخشند، بهره‌وری و کارایی را افزایش دهند و اطلاعات را به شکل مؤثرتری مدیریت کنند. روشن است آنچه در زیر می‌آید فقط نمونه است و هر نرم‌افزار دیگر که کارکرد مشابه داشته باشد، مناسب است.

ابزارهای مدیریت پروژه مانند ترلو ([Trello](#)) برای مدیریت وظایف و پروژه‌ها با استفاده از کارت‌ها و بوردهای قابل تنظیم، آسانا ([Asana](#)) برای پیگیری پروژه‌ها، تعیین وظایف و همکاری تیمی یا جیرا ([Jira](#)) برای مدیریت پروژه‌های پیچیده.

ابزارهای ارتباطی و همکاری مانند اسلک ([Slack](#)) برای ارتباطات تیمی فوری و ایجاد کانال‌های تخصصی، مایکروسافت تیمز ([Microsoft Teams](#)) برای چت، ویدئو کنفرانس و اشتراک فایل، ارتباطات تصویری زوم ([Zoom](#)) برای جلسات ویدئویی و وبینارها، گوگل میت ([Google Meet](#)) برای ارتباطات تصویری یا گو تو ([GoTo](#)) برای ارتباطات تصویری

ابزارهای مدیریت منابع انسانی مانند بمبو اچ آر ([BambooHR](#)) برای مدیریت اطلاعات اعضا، پیگیری حضور و غیاب، و فرآیندهای عضوگیری، ورکدای ([Workday](#)) برای مدیریت منابع انسانی، مالی و برنامه‌ریزی.

ابزارهای مالی و حسابداری مانند کویک‌بوکس ([QuickBooks](#)) برای مدیریت حسابداری و مالی یا اکسیرو ([Xero](#)) برای حسابداری آنلاین و پیگیری حق عضویت.

سیستم‌های مدیریت ارتباط با اعضا مانند سیلز فورس ([Salesforce](#)) برای مدیریت ارتباط با اعضا یا هاب‌اسپات ([HubSpot](#)) برای مدیریت ارتباط با اعضا، عضوگیری و تبلیغات.

ابزارهای مدیریت اسناد مانند گوگل ورکسپیس ([Google Workspace](#)) برای ایجاد و اشتراک اسناد، صفحات گسترده و ارائه (presentation) یا مایکروسافت ۳۶۵ ([Microsoft 365](#)) برای مدیریت اسناد، ایمیل و همکاری تیمی.

ابزارهای امنیت سایبری مانند نورتن سکيوریتی ([Norton Security](#)) برای حفاظت از داده‌ها و سیستم‌های سازمانی یا مک‌آفی ([McAfee](#)) برای امنیت سایبری و محافظت از داده‌ها.

ابزارهای تحلیل داده‌ها مانند تابلو ([Tableau](#)) برای تحلیل، معرفی و نمایش داده‌ها یا پاور بی‌آی ([Power BI](#)) برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و ایجاد گزارش‌های بصری.

ابزارهای مدیریت یادگیری و آموزش مانند مودل ([Moodle](#)) یک سیستم مدیریت یادگیری متن‌باز برای آموزش آنلاین، کورسیرا ([Coursera](#)) برای ارائه دوره‌های آموزشی تخصصی به اعضا، الیسون ([Alison](#))، ادگس ([edX](#)) سیستم مدیریت یادگیری برای آموزش آنلاین.

پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی مانند هوتسویت ([Hootsuite](#)) برای مدیریت و زمان‌بندی پست‌ها در رسانه‌های اجتماعی یا بافر ([Buffer](#)) برای برنامه‌ریزی و تحلیل عملکرد در رسانه‌های اجتماعی.



---

ابزارهای نظرسنجی و جمع‌آوری داده‌ها مانند سروی‌مانکی ([SurveyMonkey](#)) برای ایجاد و توزیع نظرسنجی یا گوگل فرمز ([Google Forms](#)) برای جمع‌آوری داده‌ها و نظرات اعضا.

ابزارهای مدیریت رویدادها مانند ایونت‌برایت ([Eventbrite](#)) برای برنامه‌ریزی و مدیریت رویدادها یا سونت ([Cvent](#)) برای مدیریت کنفرانس‌ها و رویدادهای بزرگ.

ابزارهای مدیریت رضایت اعضا مانند کوالتریکس ([Qualtrics](#)) برای سنجش و تحلیل رضایت اعضا یا زندسک ([Zendesk](#)) برای پشتیبانی و خدمات اعضا.

ابزارهای تحلیل وبسایت مانند گوگل آنالیتیکس ([Google Analytics](#)) برای تحلیل کارکرد وبسایت و رفتار بازدیدکنندگان یا هاتجار ([Hotjar](#)) برای تحلیل تجربیات کاربران.

ابزارهای عضوگیری ایمیلی مانند میل چیمپ ([Mailchimp](#)) برای طراحی و ارسال کمپین‌های ایمیلی یا کنستانت کنتکت ([Constant Contact](#)) برای مدیریت ارتباطات ایمیلی و بازاریابی.

ابزارهای توسعه و مدیریت وبسایت مانند وردپرس ([WordPress](#)) برای ایجاد و مدیریت محتوای وبسایت یا سکوی اسپیس ([Squarespace](#)) برای طراحی وبسایت‌های حرفه‌ای بدون نیاز به برنامه‌نویسی.