

مدیرعامل در صدد کنترل آنهاست. در ضمن امکان تغییر این واقعیت، بدون تغییر شیوه کار مدیرعامل وجود ندارد، که این نیز بسه ندرت اتفاق می افتد.

بسبه همین جهت در مجموعه مدیریت اجرایی غالب سازمانها کمتر شاهد کار تیمی هستیم. این مطلب بسه دو نوع نگرش در مورد تیم در راس سازمان منجر می شود: نگرش اول معتقد بسه رهبر مقتدر است و دیگری از تیم واقعی سخن می گوید، که هر دو بسه ضعف توان اجرایی در گروههای ارشد رهبری منجر می گردد.

دیدگاه رهبر مقتدر

کسانی که طرفدار رهبری اجرایی مقتدر هستند براین باورند که رهبران نمی توانند - و احتمالاً نیازی ندارند - تا بسه عنوان عضوی از یک تیم واقعی عمل کنند و این کار را بیشتر بسرای واحدهای صف و اجرایی مناسب می دانند. این تصور بسه پنج استدلال غلط بسه شرح زیر منجر می شود که رفتار رهبری ارشد سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد:

۱ - عامل موفقیت یا عدم موفقیت سازمان مدیرعامل است: هر هیات مدیره ای بسرای این باور است که اگر شما مدیرعامل مناسب انتخاب کنید، مسائل سازمان حل می شود. این نگرش بسیار رایج است و بسه نظر می رسد بسیاری از تحصیلگاران، مشساوران، روزنامه نگاران و نیز غالب مدیران اجرایی نیز این دیدگاه را قبول دارند. در واقع ابزار نظری غیر از این، محکوم است.

واقعیت این است که رهبری سازمانهای موفق (به ویژه شرکتهایی که عنصر زمان بسرای آنها اهمیت دارد)، بستگی بسه مدیرعاملی دارد و این نکته اهمیت نقش مدیرعامل را نشان می دهد و گویای این واقعیت است که ویژگی های شخصیتی رهبر، تاثیر زیادی بر عملکرد سازمان دارد. حقیقت همان است که جیمز کولینز (JAMES COLLINS) و جری پوراس (JERRY PORRAS) گفته اند: "موفقیت شرکتهای مطلوب - لااقل برخی از آنها - ناشی از فرایندهای زیرینایی و قدرتی است که در سازمان نهادینه شده است، نه اینکه صرفاً حاصل یک ایده بسزرگ یا یک دیدگاه مافوق بشری باشد که تصمیمات بسزرگ می گیرد و دارای شخصیت خدادادی بوده و صاحب اختیارات زیادی باشد."

۲ - همه تصمیمات کلیدی را بساید مدیرعامل اتخاذ کند: رئیسی که عزت نفس دارد هنگام اتخاذ تصمیمات مهم، دست از نظر خود برنمی دارد و از خود انعطاف نشان نمی دهد. این امر بسه ویژه هنگام بروز تحولات صدق می کند. این دیدگاه مسرجب

کارآمد ساختن تیم ها در سازمان



علی علی پناهی

• تسویه کار تیمی را تایید نمی کنند و این در حالی است که ممکن است تیم های بساز اجرایی حشی در راس هرم سازمان نیز وجود داشته باشند؛

• نه تفاوت بین کار تیمی و غیر تیمی را می دانند و نه با نحوه کار آنها دقیقاً آشنا هستند؛ زمانی که با فکر استفاده از کار تیمی می افتند که با بحران روبرو می شوند؛

• فقط روی شیوه ای خاص و شناخته شده از رهبری اجرایی تاکید دارند که با شیوه کار تیمی تناقض دارد؛

• معمولاً تغییر بسه موقع ترکیب تیمها، شیوه های رفتاری و نقش رهبری را که بسرای تشکیل بسه موقع تیم های واقعی لازم است، فراموش می کنند.

نظام حاکم فکری

وقتی از تیمی صحبت می کنیم که افراد آن مستقیماً زیر نظر مدیرعامل قرار دارند، فرض ما براین است که در هر سازمانی یک چنین تیمی خوب یا بسد، وجود دارد. در ضمن فرض را نیز بسراین می گذاریم که اعضای گروه ارشد، مدیریت فقط بسه یکی از دو روش زیر می توانند با یکدیگر کار کنند:

بسه عنوان جمعی که تابع سلسله مراتب است و یا بسه عنوان یک تیم که کار جمعی و گروهی انجام می دهند. اگر حالت اول برقرار باشد، یقیناً، "تیم های واقعی" نیستند، زیرا

غالب مدیران ارشد اجرایی توجه چندانی بس تشکیل تیم در راس سازمان ندارند و فقط از بخش کوچکی از توان اجرایی تیم واقعی در گروه ارشد رهبری استفاده می کنند. کسانی هم که از شیوه کار تیمی در تمام سطوح سازمان حمایت می کنند نومدانه بس این نتیجه می رسند که دیگر نمی توانند سازمان را بسه صورت تیمی اداره کنند. هر دو گروه پیش گفته این نکته را فراموش کرده اند که کار تیمی در راس سازمانهای بسزرگ فقط زمانی ارزش اجرایی دارد که با شرایط کار تیمی متناسب باشد.

بس عبارت دیگر لزومی ندارد که گروه ارشد رهبری (یعنی تمام کسانی که مستقیماً زیر نظر مدیرعامل قرار دارند) بسه یک تیم واقعی تبدیل شوند. بدیهی است که کمتر گروه ارشد رهبری وجود دارد که زمان و نحوه استفاده از فرصتهای تیمی را بدانند. در نتیجه زمانی که تلاش دارند از کار تیمی استفاده کنند، بی حاصل بسده و آنگاه که کار تیمی می توانند توان بالایی داشته باشند، فرصتها را از دست می دهند. این امر حشی در سازمانهایی که استفاده از تیم در بخشهایی از سازمان بسه خوبی اجرا شده است، اتفاق می افتد.

البته دلایل این امر مشخص است، اما غلبه بر آنها کار مشکلی است. عدم استفاده از کار تیمی هنگامی اتفاق می افتد که گروههای رهبری:

باورها روز به روز در میان مدیران ارشد اجرایی طرفداران بیشتری می یابند و کانون توجه تحقیقاتی است که در مورد رفتار تیمی مدیران ارشد انجام شده است. متأسفانه پذیرفتن این باورها نیز مانند باورهایی که در مورد رهبر مقتدر وجود دارد، قدری سخت به نظر می رسد. پنج باوری که در این زمینه وجود دارد عبارتند از:

۱- کار تیمی در رأس سازمان به بازده تیمی منجر می شود؛ در رابطه با این باور به "چهار عنصر" کار تیمی کارآمد توجه بیشتری معطوف می شود. این چهار عنصر که به (4CS) معروف است عبارتند از: ارتباطات (COMMUNICATION)، همکاری (COOPERATION)، اشتراک مساعی (COLLABORATION) و اتفاق نظر (COMPROMISE). نظر براین است که گروههای ارشد رهبری باید کار تیمی بیشتری انجام دهند و از آن پشتیبانی کنند. در حقیقت غالب ما تصور می کنیم که کار تیمی احتمالاً تنها نوع تلاش تیمی است که می توان از گروههای مدیریت انتظار داشت.

واقعیت این است که کار تیمی همان بازده تیمی نیست. کار تیمی بیشتر براساس همکاری و تعاون قرار دارد، در حالی که تیم بیشتر به میزان عملکرد توجه می کند. در نتیجه اگر مدیریت ارشد به کار تیمی به عنوان یک ویژگی کلی توجه کند کمتر احتمال دارد تشخیص دهد که کی و کجا باید از شیوه لازم برای رسیدن به بازده تیم واقعی استفاده کند. آنها ممکن است قابلیت ارتباط و حمایت از یکدیگر را افزایش دهند، اما بدون استفاده از شیوه کار تیمی در یک کار خاص، به بازده تیمی نخواهند رسید.

۲- صرف زمان برای رسیدن به اجماع: اغلب تصور می کنیم که تصمیمات مبتنی بر اجماع بهتر از تصمیمات فردی هستند، به ویژه در مسائل حیاتی سازمان. متأسفانه ما این تصور را نیز داریم که رسیدن به اجماع یعنی کاهش تعارض، و تعارض کمتر یعنی رفتاری که بیشتر شباهت به رفتار تیمی دارد. واقعیت این است که غالب مدیران با کمبود وقت روبرو هستند و لذا کمتر تمایل دارند از وقت خود برای رسیدن به اتفاق نظر استفاده کنند. در حقیقت در بسیاری از موارد - مانند انتخاب فردی برای شغلی جدید و یا هنگام انتخاب بسین دو استراتژی که کیفیت یکسانی دارند، تصمیمات

گروهها کاملاً مشخص است.

واقعیت این است که باتوجه به معنای کلمه تیم و باتوجه به روش و شیوه ای که لازم آن است و ارزیابی نتایج آن، این گروهها به ندرت مانند تیم واقعی عمل می کنند.

۴- تشکیل تیم مناسب: شرکتهای موفق بخش عمده ای از سیستم منابع انسانی خود را به این امر اختصاص می دهند که فرد مناسب با شغل مناسب هماهنگ گردد. در برخی سازمانها این امر فقط یک شعار است و واقعیت ندارد. در رأس سازمان، عمده توجه رهبران جدید این است که چگونه ساختار را تغییر دهند و چگونه شغل های رده بالای سازمان را اشغال کنند - به ویژه آن دسته از مشاغل را که مستقیماً زیر نظر مدیرعامل قرار دارند. فرض اساسی در اینجا این است که فرد مناسب به نحوی تیم مورد نظر مدیرعاملی را پر کند - و در نتیجه با کمک دیگر مدیران اجرایی کارها را همانگونه انجام دهند که ضرورت ایجاب می کند.

حقیقت امر این است که تیم واقعی هنگامی در رأس سازمان تشکیل می شود که یک حادثه مهم و غیرمنتظره اتفاق بیفتد - و یا هنگامی که از طرف مدیریت ارشد انگیزه ای برای استفاده از شیوه کار تیمی وجود داشته باشد. متأسفانه این امر به این معنا است که فرصتهای بسیاری برای کارهای موثر تیمی از دست می رود.

۵- هدف مدیریت ارشد، اجرای رسالت سازمان است: اگرچه مدیران ارشد اجرایی مسئول اجرای رسالت و استراتژی سازمان هستند، اما این امر همه ماجرا نیست. برای ایجاد احساس تعهد مشترک، که برای اجرای استراتژی لازم است - مدیران باید به کار جمعی یا رهبری مشترک نیز توجه داشته باشند. تا این رسالت سازمان بستگی به عواملی دارد که تصمیمات مدیران ارشد فقط بخشی از آن است و برخی از این عوامل مستلزم تصمیمات مشترک است. در حالی که صرف تصمیم گیری خوب کسه به تنهایی اتخاذ می شود به ندرت به تعهد و پاسخگویی مشترک منجر می گردد که یک تیم واقعی باید داشته باشد. اگرچه برای گروههای ارشد رهبری این امکان وجود دارد که در تصمیمات کلیدی از کار تیمی استفاده کنند، اما به ندرت این کار را انجام می دهند.

پذیرفتن هر یک از نظرات فوق عملاً مانع عملکرد تیم واقعی در رأس سازمان می شود - غیر از مواقعی که وقوع یک بحران، روش قاطع رهبری سازمان را متوقف سازد، که این امر نیز در غالب سازمانها اتفاق می افتد.

دیدگاه تیم واقعی

عده دیگری نیز شدیداً معتقد به اهمیت عملکرد تیم واقعی در داخل گروه ارشد رهبری هستند و در این زمینه باورهایی نیز دارند. این

**کمتر گروه
ارشد رهبری
وجود دارد که
زمان و نحوه استفاده از
فرصتهای تیمی را بدانند.**



**کار تیمی
در رأس
سازمانهای بزرگ
فقط زمانی ارزش اجرایی دارد
که با شرایط کار تیمی
متناسب باشد.**

می شود تا غالب ما باور کنیم که وجود یک تیم واقعی (که در آن نقش رهبری و تصمیم گیری در میان اعضا تغییر می کند) در سطح بالای سازمان امکان پذیر نیست، زیرا تیم های واقعی رهبر یا تصمیم گیرنده خاص ندارند. اما واقعیت این است که در سازمانهای بزرگ، مدیرعامل نمی تواند تمام تصمیمات کلیدی را اتخاذ کند و حتی فکر این کار را هم نمی کند، بلکه برعکس یک گروه قسوی که شامل مدیران صفت هم می شود، تصمیمات مهمی می گیرند که به ذهن مدیرعامل خطور هم نمیشود. هر روز شرکتهای بیشتری به این نتیجه می رسند که سازمان آنها باید تصمیم گیرانی داشته باشد که ضمن آشنا بودن با محیط بازار، به محیط کار هم نزدیک باشند. بسیاری از این شرکتهای تصمیمات تیم های واقعی استفاده می کنند. در عین حال، تیم های واقعی می توانند با یک ترکیبی انجام وظیفه کنند که رهبر ارشد (مدیرعامل) بتوانند وقت خود را صرف تصمیم گیری روی موضوعهای مهم کند. بدین ترتیب، در صورت ضرورت برای چرخش نقش رهبری در بین اعضای تیم نیز مانعی وجود نخواهد داشت.

۳- تیم همین است که ما می گوئیم! مدیرعامل، مدیران، تحصیلات، مشاوران، دانشگاهیان و نویسندگان خیلی راحت گروههای ارشد رهبری شرکتهای بزرگ و کوچک را "تیم مدیریت" یا "تیم ارشد" می نامند. در حالی که رفتار غیرتیمی این

دارند و کار آنها را نباید می کنند، خیلی بیشتر از وجود نمونه و الگو اهمیت دارد. در ضمن بسیاری از کارهای تیمی در راس سازمان، به علت محرمانه بودن، در پشت درهای بسته صورت می گیرد.

نکاتی که در رابطه با موضوع تیم واقعی مطرح می شود همان قدر عملکرد رهبری ارشد را محدود می کند که مطالب مربوط به موضوع رهبر قدرتمند. به همین دلیل اینگونه احساس می شود که باید یک چارچوب فکری دیگری ارائه شود تا این دو مطلب کاملاً متفاوت را هماهنگ و یکسان سازد. این که گفته شده "یک تیم در راس سازمان" مورد نیاز است، باید از نظر ترکیب، رفتار و نقشهای رهبری هماهنگی لازم به عمل آید، تا بسازده کار فردی، تیمی و غیر تیمی ارتقا پیدا کند. بدیهی است که این بحث برای رسیدن به یک شیوه متعادل و متوازن رهبری مطرح می گردد.

تعادل "در راس سازمان"

پیشرفت و رسیدن به پست رهبری کل سازمان واقعا برای هر موسسه ای که در صدد رشد و تحول باشد، مهم است. شرکت هر نوعی که باشد اعم از موبیل اویل (MOBIL OIL) هولست پکسارد (HEWLETT) (PACKARD) شامپیون اینترنشنال، یا بن اند جریز (BEN & JERRYS) و اینکه شرکت کوچک، بزرگ، صنعتی، مالی، بین المللی یا داخلی باشد - در هر صورت پست رهبری در تمام سطوح دشوار است.

این مطلب همیشه صحت داشته است و احتمالا همیشه نیز همین گونه خواهد بود - سازمانهای پویا هرگز نمی توانند ظرفیت کافی برای رهبری داشته باشند. از طرف دیگر، اینکه بلندپروازی اغفال کننده است، به این معنا نیست که ما می توانیم ضرورت آن را نادیده بگیریم. برای هدایت یک موسسه پیچیده جهت رسیدن به یک سری از آرمانهای خود، کار تیمی یکی از شیوه هایی است که رهبران باید مدنظر قرار دهند. در عین حال من بر این باورم که کار تیمی سبکی است که به احتمال زیاد به نتایج فوری می انجامد - سبکی که گروههای رهبری ارشد غالباً از آن غفلت می ورزند.

فشار کار در هر سازمان بزرگی می تواند به راحتی توجه مدیران ارشد اجرایی را از نحوه افزایش بسازده تیمی خود منحرف سازد. برخلاف نظر بسیاری، همین رهبران در پی

اگرچه اولسون بسازده تیمی بیشتری در راس سازمان به دست آورده است. نکته قابل توجه این است که گروه ارشد تفاوت بین شرایط تیمی و شرایط غیر تیمی را درک و اطمینان حاصل کند که از شیوه مناسبی استفاده می شود - حتی اگر این امر به معنای این باشد که فرد دیگری تلاشهای تیمی گروه مدیریت ارشد را رهبری کند.

۴ - اعضای مدیریت ارشد هر وقت با هم هستند باید به عنوان یک تیم عمل کنند: در اینجا فرض بر این است که هر کاری برای گروه ارشد رهبری، صرف نظر از اینکه آن کار در گروه با چه کیفیتی اجرا می شود، می تواند یک فرصت تیمی تلقی گردد. اما این دیدگاه به نشانهای تیمی منجر می شود که می تواند مدیران اجرایی مردد را به بن بست بکشانند. لذا در شرایطی که استفاده از شیوه های مبتنی بر رهبری می تواند کارآمدتر باشد، انجام کار تیمی موجب اتلاف وقت خواهد شد.

در واقع بسیاری از تعاملات رهبری ارشد واقعا فرصت تیمی نیستند و مجوزی برای استفاده از شیوه های تیمی ندارند. کار تیمی در راس سازمان فقط گاهی اوقات معنی دارد - زمانی که مسائل خاصی مطرح می شود و ایجاب می کند مدیران ارشد واقعا با یکدیگر کار کنند. برعکس اگر موضوع فقط بررسی و تایید کار دیگران، یا در ارتباط با مسائل سندیکایی باشد - چیزی که بیشتر فعالیت مدیران ارشد را تشکیل می دهد - کمتر نیاز به کار تیمی دارد. کار فردی می تواند سریعتر و موثرتر باشد، به ویژه زمانی که ارزش بالقوه کار جمعی نامشخص باشد.

۵ - گروههای مدیریت ارشد سازمان باید "نمونه" ارائه کنند: گفته می شود تیم هایی که در سطح صف قرار دارند نمی توانند به عنوان تیم های واقعی عمل کنند مگر اینکه رهبران ارشد با اجرای نقش، نمونه ارائه کنند. این مطلب در واقع قدرت مدیران ارشد - و عدم توانایی دیگران - در این زمینه را نشان می دهد. در هر حال کسانی که اینگونه باور دارند، مصرند که برای کار تیمی در میان گروه رهبری "نمونه های روزمره" لازم است.

واقعیت این است که ارتباط روزانه بین اعضای گروه رهبری به ندرت امکان پذیر است. خوشبختانه تا زمانی که رهبران ارشد ارزش عملکرد تیمی را در سطح صف باور

فردی بهتر انجام می شود تا تصمیمات جمعی. در ضمن، صرف وقت برای رسیدن به اتفاق نظر به معنای کار عملی با یکدیگر و به عنوان یک تیم واقعی برای رسیدن به بسازده بیشتر نیست. حقیقت امر این است که در یک تیم واقعی، فرد یا افراد ذیصلاح تصمیم گیری مسی کنند و اجتماع گروهی ضرورتی ندارد. مهمتر اینکه در اموری که تیم واقعی انجام مسی دهد، تعارض اجتناب ناپذیر است. بین کسانی که در سطح ارشد سازمان تصمیم گیری می کنند و با انواع پس خورد و منازعه رویبرو هستند. عملاً اجتناب از تعارض امکان ندارد.

۳ - مدیران عامل برای کسب بسازده تیمی باید شیوه کار خود را تغییر دهند: کسانی که شیوه قاطع و خشک مدیران عامل و دیگران را به عنوان مانع عمده بسازده تیمی می دانند بساید، مدیران ارشد را و دارند از اینکه همه تصمیمات کلیدی را خود اتخاذ کنند، دست بردارند و یادگیرند تا از شیوه همکاری استفاده کنند. برخی حتی مشورت با کارکنان و آموزش رهبری را توصیه می کنند.

غالب مدیران ارشد نمی توانند در روش کار خود تغییر اساسی دهند، اما اگر به جای اینکه سعی کنند شخص دیگری باشند، فقط یاد بگیرند نقش دیگری را ایفا کنند و اگر به عنوان عضو و رهبر در اینگونه موارد عمل نکنند، مسی نتوانند مشوقی برای کار تیم واقعی باشند.

در این صورت باورهای اساسی و فعالیت روزمره آنها متحول شده و خیلی مهمتر از شیوه خاص رهبری آنها می شود. به عنوان مثال آندرو سیگلر (ANDREWSIGLER)

مدیرعامل سابق شرکت شامپیون اینترنشنال احتمالاً به عنوان رهبر مطلوب تیمی انتخاب اول کسی نخواهد بود. او یک رهبر قوی و منحصر به فرد بود و تلاش می کرد تا شرکت خود را به بهترین وجه رهبری کند. مع هذا او به ارزش کار تیمی پی برد و در حرف و عمل از پیشرفت تیم های مختلف در تمام سازمان حمایت کرد. جانسون او، ریچارد اولسون (RICHARD OLSON)، شیوه رهبری کاملاً متفاوتی دارد و این شیوه هنگامی شکل گرفته است که وی تحت مدیریت "سیگلر" کار می کرده است. اولسون یک رهبر مسلم تیمی است و توانایی رهبری گروه ارشد شرکت شامپیون را دارد - هم به عنوان رهبر تیم و هم به عنوان رهبر فردی. سیگلر و اولسون هر دو در تمام شرکت نتایج تیمی قابل توجهی کسب کرده اند

کسب قدرت بیشتر رهبری هستند، اما همچنان همبست کار تیمی را در افزایش توان گروه‌های کوچک نادیده می‌گیرند. تیم‌های واقعی یاد می‌گیرند تا از شیوه‌هایی برای کار استفاده کنند که از قابلیت رهبری تمام اعضا استفاده کنند. در ضمن یاد می‌گیرند تا تواناییهای فردی و جمعی را به حداکثر برسانند. اما به هر حال توان کلی یک تیم که در راس سازمان قرار دارد قابل شناخت نیست. مگر زمانی که گروه رهبری بتواند:

- توانایی خود را افزایش دهد تا فرصتهای تیمی را شناخته و آنها را از شرایط غیرتیمی که به همان اندازه اهمیت دارد، تفکیک کند؛
- یاد بگیرد که حسالت و ترکیب خود را تغییر داده و خود را بسا فرصتهای متفاوت هماهنگ ساخته و از سبک مناسب استفاده کند؛
- در تغییر و چرخش نقش رهبری در میان اعضای خود راحت باشد، بدون اینکه اعتبار مدیرعامل را مخدوش کند.

آنچه مرا خیلی نگران می‌کند این است که وقتی رهبران توانمند برای اولین بار با اندیشه تواناییهای تیمی روبرو می‌شوند، می‌گویند: "ما هم اکنون این کار را انجام می‌دهیم" در واقع موضوع چرخش نقش و مسئولیت در میان گروه ارشد رهبری را کار تیمی قلمداد می‌کنند - اما به دنبال آن با حسرت اظهار می‌دارند که "ما اصلاً نباید در فکر این باشیم که یک تیم هستیم - ما فقط باید کار را به گروه‌های فرعی تفویض کنیم."

معمولاً آنچه رهبران کارآمد به طور طبیعی انجام می‌دهند آن چیزی است که بیشترین نفع را برای مدیریت ارشد سازمان به همراه دارد. در لحظات بحرانی - مانند بروز حادثه برای کارخانه، تهدیدات جدی برای سازمان، به هم ریختن شدید و ناخواسته خدمات - کارکنان سلسله مراتب موجود در سازمان را رعایت نمی‌کنند و سعی می‌کنند با کمک یکدیگر کارهایی را که ضروری می‌بینند به انجام برسانند. در ضمن غالب رهبران خاطرشان آسوده است که سبک شخصی آنها نیازی به تغییر ندارد و از اینکه در گروه‌های کاری و به عنوان رهبر، به صورت منفرد عمل می‌کنند احساس نمی‌کنند که خطایی مرتکب شده‌اند و بر این باور هستند که هنوز رهبری قوی فردی از اهمیت زیادی برخوردار است. در واقع گروه‌های زیر دست که بدون حضور مستقیم مدیران ارشد اجرایی کار می‌کنند، بهترین شیوه

برای کسب بازده تیمی هستند و همانگونه که شاهد بوده‌ایم، حوادث غیرمترقبه بالاخره به یک ترتیبی موجب کار تیم واقعی خواهد شد. لذا اینکه مدیران ارشد به عنوان عکس العمل می‌گویند "ما هم اکنون این کار را انجام می‌دهیم" جای تعجب ندارد.

و اما چرا این کار را به گونه‌ای انجام ندهیم که راحت باشیم؟ پاسخ این است که سبک رهبری مدیریت اجرایی با سبک رهبری تیمی تعارض دارد. هر گروه ارشد رهبری ممکن است در شرایط بحرانی از عملکرد تیمی استفاده کند، اما در بسیاری از فرصتهای مهم با آن کاری ندارد. استفاده از تیم زمانی ترجیح داده می‌شود که:

- کار مربوطه واقعاً نیاز به اشتراک مساعی دارد؛
- با چرخش نقش رهبری در میان اعضای تیم، ارزش واقعی حاصل شود؛
- اعضا خود را متقابلاً پاسخگو بدانند.

اما فقط درک شرایط برای کار تیمی یا کار غیرتیمی کافی نیست. شناخت تفاوت این دو، استفاده به موقع و سریع از اقدام فردی یا توانی که کار تیمی دارد، هماهنگ ساختن این دو سبک و استفاده به موقع از سبک مناسب، مهارتی است که کلیه مدیران در تمام سطوح به آن نیاز دارند. در ذیل شش توصیه خاص ارائه می‌شود تا هر گروه ارشدی که مایل است در راس سازمان از عملکرد تیمی استفاده کند، این توصیه‌ها را مد نظر قرار دهد:

۱- میزان تعهد عمومی گروه را برای کار تیم واقعی مشخص سازید: در مورد باور هر یک از اعضا نسبت به ارزش کار تیمی بحث و گفتگو کنید. تا زمانی که اعضای گروه واقفان ارزش فوق‌العاده کار تیمی را باور نکرده‌اند، از سبک رهبری در مدیریت استفاده شود؛

۲- سعی نکنید همیشه یک تیم واقعی باشید. تفاوت بین کار تیم واقعی و گروه کاری دارای یک رهبر را بشناسید و متوجه باشید که هر دو آنها در ساختار گروه ارشد رهبر دارای ارزش هستند؛

۳- تابع ضوابط بوده، اما انتخاب کننده باشید: یاد بگیرید که از شش ویژگی سبک کار تیمی یعنی کوچک بودن اندازه، مهارتهای مکمل، اراده و خواست مشترک، اهداف کاری مشخص، شیوه کاری صریح و روشن و مسئولیت مشترک تبعیت کنید؛

کار تیمی مستلزم این است که اعضای گروه این مقررات ساده را درک کرده و از آن

تبعیت کنند و در صورت بروز تعارض در داخل تیم، اصولی وجود داشته باشد که از سبک مدیریت حمایت شود. وقتی گروه ارزش دو سبک را شناخت و با زمان استفاده از هر یک آشنا شد، قدرت رهبری اهمیت خود را از دست خواهد داد؛

۴- شیوه رهبری "مطلوب و شخصی" خود را کنار بگذارید: یاد بگیرید که در صورت لزوم از سبک تیم واقعی استفاده کنید و نقشهایی را که هر یک از اعضا بازی می‌کنند تغییر دهید بدون اینکه اختیارات رهبر ارشد تضعیف شود. توصیه می‌شود در زمینه‌های مربوط به تجربیات و تخصصهای فردی بحث و گفتگو کنید و یک طرحی داشته باشید برای شیوه کار گروهی که براساس آن در صورت لزوم، نقش اعضای گروه گردش داشته باشد؛

۵- ترکیب مناسبی از مهارتهای مختلف داشته باشید: برای شرایط مختلف، موقعیت اعضای تیم را تغییر دهید تا نتیجه کار و اهداف بسا هم تناسب پیدا کنند. اینگونه فکر نکنید که تمام گزارشهای مستقیم "در مورد تمام مسائل تیمی باید در راس گروه مطرح شود. سعی کنید ترکیبی مناسب از مهارتها برای شرایط کاری مختلف فراهم سازید، حتی اگر این کار مستلزم استفاده از مهارتهایی در خارج از گروه ارشد مدیریت باشد؛

۶- تلاشهای تیمی را در جایی متمرکز کنید که بیشترین ارزش را داشته باشد. هرچند وقت (مثلاً هر شش ماه) یکبار بخشی از فرصتهای تیمی را که بیشتر مورد توجه گروه رهبر ارشد است دقیقاً مشخص سازید. توجه داشته باشید که از شش عنصر سبک کار تیمی در هر یک از این موقعیتهای استفاده شود.

اخبار خوب حاکی از آن است که کار تیمی در راس سازمان خیلی بیشتر از آنچه تصور می‌شود قابل اجراست. اخبار بد نشان می‌دهد که غالب گروه‌های کوچک که کارهایی را انجام می‌دهند، فقط زمانی می‌توانند بسازده تیمی کسب کنند که شیوه خود را تغییر دهند، مهارتهای جدید یاد بگیرند، از شیوه‌های مختلف استفاده کنند - و واقعاً کار بیشتری با یکدیگر انجام دهند. در حال مزایای بالقوه خیلی بیشتر از آن است که بتوان نادیده گرفت. □

حلی پناهی کارشناس ارشد مدیریت دولتی