

جمعی است که این چنین ژاپن را تکتاز کرده است. مردم ژاپن شیفته باهم زیستن هستند و کوششهای گروهی را به کوششهای فردی مقدم می شمارند. شماری از صاحب نظران مردم ژاپن را «مردمان سازمانی» می نامند که برای بخشی از زندگی خود الگوهای گروهی (تیمی) را بر الگوهای فردی برتر می شمارند. ژاپنی ها خشنودی از کار را زمانی احساس می کنند که بر پایه چشم داشتی که تیم از آنها دارد کار را به پایان برسانند. لذا ایجاد تیم های کاری و تعلق به آن یکی از پایه های مدیریتی فرهنگ ژاپن است.

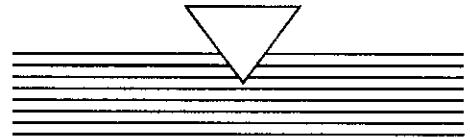
از طرف دیگر، امروزه بسیاری از شرکتهای آمریکا و اروپا نیز با توجه به تجربه ژاپن به سمت بستر سازی و نهادینه کردن فرهنگ تیمی روی آورده اند. بر اساس نتایج یک کار تحقیقاتی در سال ۱۹۸۷، حدود ۲۸ درصد از بزرگترین شرکتهای کارهایشان را بر اساس تیمی انجام می دادند. در حالی که در سال ۱۹۹۶ این رقم به ۷۸ درصد افزایش یافته است. یکی از استادان دانشگاه کالیفرنیا در این زمینه معتقد است «من نسل جدیدی از کارکنان باتجربه و مهارت تیمی را می بینم که به سمت پستهای بالای سازمانی می روند و هنگامی که به مقامات ارشد شرکتهای دست یابند با شور و علاقه، کار تیمی را دنبال خواهند کرد.»^(۳)

باتوجه به مطالب فوق و اهمیت موضوع، می توان گفت تیم های کاری نمودی از بالاترین درجه مدیریت مشارکتی محسوب می شوند که امروزه مقبولیتی عام یافته اند و باتوجه به تغییرات سریع محیطی یکی از ابعاد سازمانهای یادگیرنده محسوب می شود.

تعریف تیم

از تیم تعاریف متفاوتی ارائه شده است اما همه تعاریف دارای ابعاد مشترکی هستند. تیم دارای دو نفر عضو یا بیشتر است که دارای اهداف عملکردی مشخص بوده و همکاری بین اعضاء تیم، لازمه حصول تیم به اهداف مورد نظر است. به بیان دیگر، تیم عبارتست از یک گروه دو یا چند نفره از افراد که به طور مستقیم با یکدیگر تعامل برقرار کرده و به منظور رسیدن به هدف، کارها را هماهنگ می کنند. در تعریف فوق سه نکته وجود دارد:

- حداقل دوفرد بایستی در تیم حضور داشته



فرایند تیم سازی در سازمانها

لغمان رحمانپور

Loghman.RahmanPour@yahoo.com

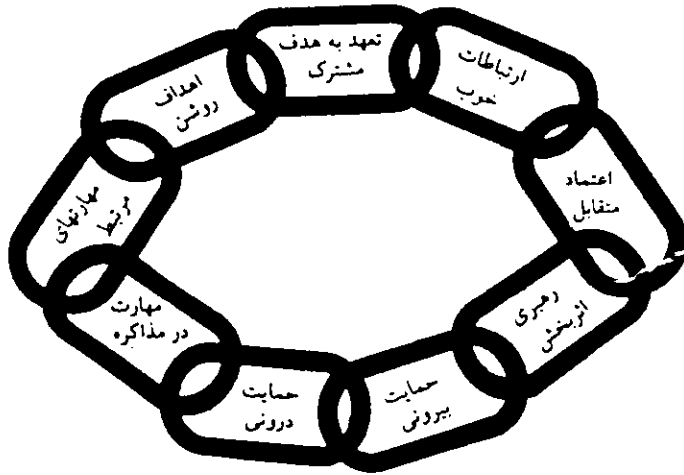
چکیده

سازمانها همان گونه که به بازسازی خود می پردازند تا بتوانند موثرتر و با راندمان بهتر به رقابت پردازند، به سوی تیم ها نیز روی آورده اند تا از ذوق و قریحه کارکنان به نحوی بهتر بهره ببرند. مدیران دریافته اند که تیم ها نسبت به سازمانهای سنتی و شکلهای دیگر گروههای کاری دارای قدرت انعطاف بیشتر بوده و در برابر محیط در حال تغییر بهتر پاسخگو هستند. لذا تیم ها می توانند به عنوان منبعی برای رضایت شغلی به کار گرفته شوند. همچنین آنها برای مدیران ابزار موثری هستند تا بتوانند مشارکت کارکنان را بهبود بخشیده، اخلاق آنها را متعالی و تنوع نیروی کار را گسترش دهند. نویسنده در این مقاله ضمن تشریح اهمیت موضوع، به تعریف تیم و مراحل شکل گیری و توسعه آن پرداخته و سپس عوامل حیاتی و موفقیت تیم، مشخصات تیم های موثر و مدل فرایندی تیم سازی را مورد بررسی قرار داده است.

مقدمه

صاحب نظران یکی از عوامل توسعه نیافتگی ایران را فقدان فرهنگ کار تیمی در امور می دانند (مدارهای توسعه نیافتگی، دکتر

حسین عظیمی)^(۱) و از همین موضوع به عنوان یکی از ضعفهای اصلی در سازمانها نیز یاد می کنند. این موضوع را تا جایی که به یک بحث تطبیقی با بعضی از کشورهای از جمله ژاپن مربوط باشد، پیش می برند. در این راستا به این نکته اشاره می کنند که فرایند تجدیدگرایی در ژاپن با ایران (دوره میجی با دوره امپراتور) مصادف بوده است. البته در این نکته هیچ شکی نیست که ایران و ژاپن همزمان شروع به فرایند نوسازی کردند، اما در این فرایند ژاپنی ها موفق شدند و ما همچنان در دور تسلسل باطل گرفتار آمده ایم. یکی از مهمترین عوامل توسعه ژاپن، پذیرش گروه و کار تیمی بود. (تیم های کنترل کیفی نیز اولین بار در ژاپن شکل گرفت). در زندگی یک ژاپنی تیم (گروه) اثری ژرف دارد و برای عضویت در آن اهمیت ویژه قائل است. در درون جامعه ژاپن فرد چندان مفهومی ندارد. وقتی بعد از سالها انزوای ارادی در سال ۱۸۶۸ می خواستند در قوانین خود بازنگری کنند، نمی دانستند برای حق و حقوق فرد چه بنویسند و برای اینکه حق و حقوق افراد (اصالت فرد) را در قانون اساسی رعایت کنند، ناچار از حقوقدانان و روشنفکران غربی کمک گرفتند،^(۲) لذا مشاهده می شود که در فرهنگ آن جامعه فرد چندان اهمیتی نداشته، بلکه این جمع است که مهم است و قدرت و اعتماد



شکل ۱ - ویژگیهای تیمهای کاری با عملکرد عالی

باشند؟

- اعضا باید به طور منظم تعامل برقرار کنند تا کارهایشان را به صورت هماهنگ انجام دهند؛
- اعضا باید دارای هدف مشترک باشند.

رشد تیم های کاری

علاوه بر رشد و گسترش تیم های کنترل کیفی در ژاپن، دو حادثه دیگر باعث شد که تیم های کاری به طور وسیع مورد استفاده قرار گیرند. این دو حادثه نتایج مطالعات هاتورن (ظهور مکتب روابط انسانی در مدیریت) و تجربیات اروپائیان از گروههای مستقل کاری بود. تا قبل از آن تیم های کاری صرفاً در حوزه های ورزشی و نظامی مورد استفاده قرار می گرفتند. بعد از آن دو حادثه کم کم شوق استفاده از تیم های کاری فروکش کرد تا اینکه در دهه ۱۹۸۰ تیم های کاری مجدداً توجه صاحبان را به خود جلب کرد.^(۴)

امروزه تجربه کار تیمی این امکان را فراهم ساخته است که سازمانها اندیشه ساختار افقی را عملی سازند. چرا که تیم های کاری شکل تکامل یافته ای از مدیریت مشارکتی هستند که بر مبنای میزان نفوذی که در فرایند تصمیم گیری دارند به درجه های مختلفی تقسیم می شوند. مهمترین مزیت تیم های کاری این است که آنها می توانند در رابطه با نیازهای محیط به سرعت از خود واکنش نشان دهند، سریعتر تصمیم بگیرند و مشتریان را راضی نگه دارند. تیم های کاری موجب بهبود کیفیت زندگی کاری می شوند و در ارتقا عملکرد رقابتی نیز سهم بسزایی دارد.

مراحل شکل گیری

شکل گیری و توسعه تیم، فرایندی پویاست. بیشتر تیم ها خود را دائماً در حال تغییر می یابند و ممکن است هرگز به مرحله ای ثابت نرسند. اما صاحبان معتقدند که بیشتر تیم ها فرایند تکاملی را طی می کنند. بر اساس مدل «توکمن» تیم ها چهار مرحله (شکل گیری، طوفان زایی، هنجارسازی و عمل) را طی می کنند. استیفن رابینز به فرایند توسعه و تکامل تیم از دیدگاه توکمن مرحله فروپاشی را نیز اضافه کرده که به نظر می رسد مراحل مدل توکمن را کامل ساخته است. این مراحل عبارتند از:^(۵)

۱- حمایت های درون گروهی برای تصمیم گیری شکل می گیرد. همچنین توان اعضا از «شدن» به «دانستن» تحول یافته و در انجام وظایف ضروری یکدیگر را همراهی می کنند. خطری که در این مرحله تیم را تهدید می کند «گروه اندیشی» *groupthink* است.

۵- فروپاشی *Adjourning*: در این مرحله تیم آماده انحلال است. دیگر مبرم ترین وظیفه، بالابردن سطح انجام وظیفه نیست. در عوض، توجه معطوف به پایان دادن به فعالیتها است.

نکته مهمی که در مراحل شکل گیری تیم می توان به آن اشاره کرد، این است که تیم ها فرایند تکاملی خاص خود را دارند این فرایند وقتی کامل می شود که نقش رهبری تیم به موازات بلوغ تیمی از حالت اقتدار گرایی به هماهنگ کنندگی تغییر یابد. همچنین لازم به توضیح است همیشه تیم ها به طور شفاف از مرحله اول به مرحله بعدی نمی روند. در واقع در برخی موارد مراحل متعدد، به طور همزمان شکل می گیرند.

عوامل حیاتی موفقیت تیم

پیترز و کاپنزا استدلال کرده اند که تیم ها می توانند به شرط تامین نیازهای عمده خود، موفق باشند (۳). مهمترین این عوامل حیاتی موفقیت عبارتند از:

۱- شکل گیری *Forming*: مرحله است که در آن اعضای گروه برای اولین بار دور هم جمع می شوند. همه افراد مودب و غیرفعال اند. تضاد به ندرت به طور مستقیم مشاهده می شود و افراد بیشتر متکی به کسانی هستند که به سان «رهبر» ظاهر می شوند.

۲- طوفان زایی *Storming*: در این مرحله شخصیتها با هم اصطکاک پیدا می کنند. هیچ کس به راحتی نکته ای را نمی پذیرد. از همه مهمتر، ارتباطات بسیار کمی اتفاق می افتد و هیچ کس گوش شنوایی ندارد و بعضی از افراد هنوز تمایلی به گفتگوی آزاد ندارند؛

۳- هنجارسازی *Norming*: بعد از این دو مرحله، نوبت به هنجارسازی می رسد. در این مرحله زیرگروهها منافع گروهی را تشخیص داده و منازعات گروهی کاهش می یابند. هرکسی در بیان نقطه نظرات خود احساس امنیت می کند و مباحث به راحتی در گروه دنبال می شود. در این مرحله روشهای کاری وضع می گردند و گروه آن را به رسمیت می شناسد؛

۴- عمل *Performing*: رسیدن به این مرحله، حد اعلای تکامل کار تیمی است. در این مرحله تیم سیستمی را وضع می کند که اجازه می دهد نقطه نظرها و دیدگاهها آزادانه و بدون رودربایستی مبادله شود و درجه بالایی از

دانش و بینش که مهمترین مزیت تیم هاست اهمیت خود را از دست می دهد.

۶- ساختار نتیجه مدار: عامل کلیدی و موثر دیگر در موفقیت و کارایی تیم ها، ساختار خود تیم است. اهمیت ساختار در بودن یا نبودن نیست. بلکه اهمیت آن در داشتن چارچوب مناسب برای نیل به اهداف عملکردی است. تیم می تواند دارای چندین ساختار متفاوت باشد. از این رو، برای تعیین نوع و ساختار یک تیم، به سوال زیر ضروری است که: «نتیجه مورد انتظار یا هدف تلاشهای جمعی در سطح کلان و کلی چه باید باشد؟» در پاسخ سوال فوق سه نوع هدف کلی برای تیم ها می توان برشمرد که ساختار هر کدام نیز باتوجه به ویژگی نوع تیم و خصوصیات افراد تیم متفاوت خواهد بود^(۶):

۱- تیم های حل مشکل: اولین هدف ایجاد تیم ها، حل مشکلات در شرایط فعلی (موجود) است. وقتی این هدف تلاشهای جمعی تیم باشد، مهمترین ویژگی مورد نیاز تیم «اعتماد» است. هر عضو تیم بایستی انتظار داشته باشد که بر خوردها در بین اعضا صادقانه بوده و متضمن وحدت است. هر کدام از اعضا باید اعتقاد داشته باشند که تیم در بررسی مسائل دارای ثبات کافی بوده و از پختگی لازم برخوردار است و هر عضو با ارزش بوده و از احترام برخوردار خواهد بود.

ویژگیهای اعضا: افرادی که در این گونه تیم ها حضور دارند می بایست دارای چندین مشخصه و ویژگی زیر باشند:

الف - افسردگی باهوش باشند، به این مفهوم که به اندازه کافی به مفاهیم توجه داشته و ضمن شناسایی ارتباطات دارای قوه تحلیل گری نیز باشند تا بتوانند مسائل را مورد بررسی قرار دهند؛

ب - بتوانند نقاط بحرانی مسائل را تشخیص داده و در بوروکراسی گم نشوند؛

ج - به نیازهای روانی سایر اعضای تیم حساس باشند؛

د - توانایی ایجاد اعتماد بین اعضا را داشته باشند.

۲- تیم های خلاق: وقتی که هدف کلان تیم، خلاقیت باشد، آنگاه ویژگی ضروری در ساختار آن «خودمختاری» در عمل است. تمرکز در فرایند عملکرد تیم های خلاق، کشف

سایر افراد: اولین و مهمترین مشخصه یک هدف، شفافیت است. شفافیت تاکید بر داشتن هدف عملیاتی معینی است که باید در بالاترین قطعیت ممکن بیان شود.

۲- قدردانی از اعضای تیم: به این معنی که سازمان نه تنها باید نقش آنها را مشخص سازد بلکه در جایی که خوب عمل می کنند از خدمات فنی آنها نیز باید قدردانی شود.

۳- همسوسازی عملیات با موارد ۱ و ۲: علاوه بر شفاف سازی اهداف و قدردانی از افراد، القا احساس اهمیت و ارزش کار انجام شده توسط افراد است. اگر افراد نسبت به انجام امور احساس خوبی نداشته باشند نمی توان انتظار موفقیت را داشت.

۴- نظام تشویق و تنبیه: نظام تشویق و تنبیه سازمان به جای اینکه فعالیتهای رقابتی را ترویج کند، باید مشوق تلاشهای جمعی باشد. ارتقای مقام، افزایش حقوق و سایر اقدامات تشویقی باید بر مبنای کارآمدی کارکنان به عنوان عضو تیم صورت گیرد.

۵- وجود صداقت و اعتماد بین اعضای تیم: فقدان اعتماد، تمرکز ذهنی و انرژی تیم را به سمت دیگری خارج از اهداف عملکردی منحرف و معطوف می سازد. تیم حالت سیاسی به خود گرفته و ارتباطات به صورت حفاظت شده درآمده و صدمه می بیند. از این رو، تسهیم



امروزه بسیاری از شرکتهای آمریکایی و اروپایی باتوجه به تجربه زابن به سمت نهادینه کردن فرهنگ تیمی روی آورده اند

تیم ها نسبت به سازمانهای سنتی دارای قدرت انعطاف بیشتر بوده و در برابر محیط در حال تغییر بهتر پاسخگو هستند

۱- تشویق و پایداری ۲- تغییر فرهنگ ۳- آموزش ۴- حمایت خارجی.

همچنین بیرلین و همکاران موفقیت یا شکست تیم ها را وابسته به متغیرهای زمینه ای (وضعیتی) می دانند. به زعم آنها، این زمینه شامل شبکه ای از سیستم های حمایتی است که تیم را احاطه کرده اند. این سیستم های حمایتی عبارتند از:

• حمایت و تعهد مدیریت ارشد از مفهوم کار تیمی؛

• حمایت مدیران میانی و سرپرستان مستقیم تیم ها؛

• تعیین اهداف و اولویتهای تیمی؛
• طراحی نظام ارزیابی عملکرد (تعیین روشهای سنجش افراد و تیم ها)؛
• طراحی نظام آموزشی؛

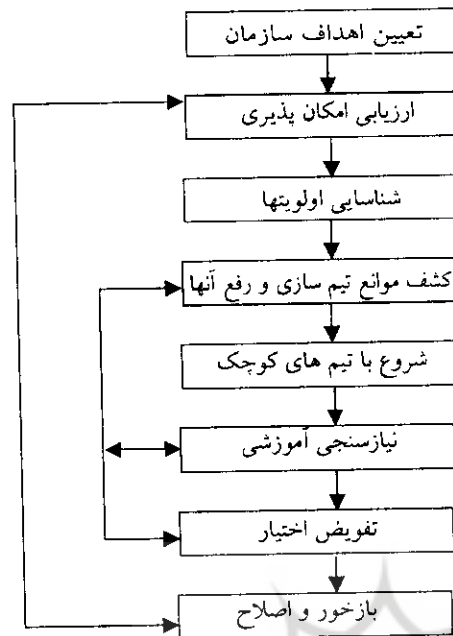
• طراحی نظام پاداش (پرداخت مبتنی بر عملکرد)؛

• نظام یکپارچه سازی (ابزارها و روشهایی که به هماهنگی میان اعضا و تیم ها و نیز میان خود تیم ها می پردازد)؛

• ساختار سازمانی.

از طرف دیگر ریچاردسون (Elliot Richardson) که در پنج کابینه ریاست جمهوری آمریکا عضویت داشته است علل کارایی و موفقیت تیم ها را در عوامل زیر می داند^(۷):

۱- شفافیت اهداف تیم و نحوه انتقال آن به



شکل ۲: مدل فرایندی تیم سازی در سازمان

تیم های کاری موثر دریافتی روشن از هدف خود دارند و هم بر این باورند که هدفشان نتایج مهم و باارزشی در پی دارد که باید به آن برسند. در تیم های کاری اثربخش، اعضا نسبت به اهداف تیم متعهدند، می دانند که چه چیزی را باید به انجام برسانند، و درک می کنند که چگونه باید باهم کار کنند تا به این اهداف برسند. همین افراد قادرند مهارت های کاری خود را تعالی ببخشند تا نیازهای تیم را برآورده سازند. همچنین اعضای تیم باید از مهارت در مذاکره برخوردار باشند، چرا که مسائل و ارتباطات در تیم به طور مستمر در حال تغییر بوده و افراد باید قادر باشند با تغییرات و تفاوت ها در آشتی باشند. نهایتاً اینکه یکی دیگر از شرط های تیم های اثربخش، ایجاد فضای حمایتی از نظر درونی و بیرونی است. از نظر درونی، بایستی زیرساخت آموزشی، ارزیابی عملکرد، تشویق و تنبیه و فراهم شود و از نظر بیرونی نیز مدیریت باید منابع مورد نیاز جهت انجام وظایف تیم را تامین کند.

تیم های خود مدیریتی

یکی از تیم های موثر، تیم های خود مدیریتی است. تیم های خود مدیریتی به گروه های کوچکی اطلاق می شود که اختیار

مشخصات تیم های کاری موثر ادگارشاین ویژگی های تیم های موثر را این چنین اظهار می دارد^(۷):

- ۱- اعضای تیم برای رسیدن به هدف مشترک و روشن تلاش می کنند؛
- ۲- تمامی اعضای تیم در میان نظر ائشان احساس آزادی می کنند و در تصمیم گیریها و مباحث تیمی مشارکت دارند؛
- ۳- اعضا به یکدیگر اعتماد دارند؛
- ۴- رهبری در موقعیتهای مختلف تغییر می کند. وقتی نیاز به رهبر احساس می شود، هر فرد آزاد است برای این کار داوطلب شود؛
- ۵- تصمیمات به وسیله اجماع اتخاذ می شود؛
- ۶- وقتی مشکلاتی به وجود می آید اعضای تیم بر روی حل مسئله متمرکز می شوند و نه علائم و عوارض آن؛
- ۷- اعضای تیم در مواقع حل مسئله و انجام فرایندهای کاری منعطف هستند؛
- ۸- اعضای تیم رشد کرده و از اقداماتی که به رشد افراد منجر می شود حمایت می کنند. استیفن رابینز در کتاب «بسانی مدیریت» ویژگی های تیم های کاری با عملکرد عالی (موثر) را در شکل شماره یک زنجیر وار نشان داده است (۴):

با توجه به شکل یک، می توان گفت که

امکانات و جایگزینها است. خلاقیت به معنی رها کردن تفکر معمول است. بنابراین، برای اینکه یک تیم خلاق درست کار کند لازم است که از روشها و سیستم های خود مختاری برخوردار باشد. ضمن اینکه فضایی ایجاد شود که در آن از خفه شدن ایده ها قبل از بلوغ جلوگیری شود.

ویژگی اعضای تیم های خلاق: اعضای این تیم ها هر چند در ابتدا به نظر می رسد که خیلی شبیه افرادی هستند که بهترین اثربخشی را در تیم های حل مشکل دارند، اما در صورت بررسی می توان به این نتیجه رسید که این افراد دارای ویژگیهای زیر هستند:

الف - باهوش هستند. با این تفاوت که این افراد برخلاف تیم حل مشکل، به شدت تفکر گرا بوده و نه تنها مفهومی و تحلیلی هستند بلکه توانایی کنار گذاشتن تفکر سنتی را نیز دارند؛

ب - رک و صریح هستند و به عبارتی ترسی از انتقاد کردن ندارند؛

ج - این افراد در کارها «خود شروع کننده» هستند و نسبت به هدف تیم علاقه خاصی از خود نشان می دهند؛

د - نهایتاً اینکه دارای اعتماد به نفس و سماجت هستند.

۳- تیم های عملیاتی (تاکتیکی): در این تیم ها، می بایست مراحل عملیاتی سازمان خوب تعریف شود. هر کاری باید به شدت تمرکز یافته و کاملاً تخصصی باشد و استانداردهای ایده آل باید برای همه روشن باشد. این تیم ها از آنجایی که بر اجرا تاکید دارند باید به بهترین وجه با ساختار مناسب و فرایندهای مرتبط، که بسیار جهت دار هستند پشتیبانی شوند. در این تیم ها می بایست سوالهای چه کسی، چه چیزی را، چه موقع، کجا، چرا و چگونه دقیقاً مشخص و تکرار شوند.

ویژگی اعضای تیم های عملیاتی: افرادی که در این تیم ها عضویت دارند دارای ویژگیهای زیر هستند:

الف - مسئولیت پذیر بوده و دارای احساس تعهد نسبت به موفقیت تیم هستند؛

ب - عمل گرا بوده و احساس اضطراب را درک می کنند؛

ج - افراد چالشی برای برنده شدن هستند (چالش برای برنده شدن را خواستارند).

- بهبود بهره وری؛
- بهبود کیفیت خدمات؛
- واکنش سریع به تغییرات فناوری؛
- کاهش طبقات شغلی؛
- کاهش لایه های مدیریت در سطح سرپرستی؛
- چند مهارتی شدن نیروی کار؛
- بهره برداری بهینه از منابع انسانی سازمان؛
- کاهش جابه جایی شغلی؛
- کاهش غیبت کارکنان؛
- افزایش یادگیری سازمانی؛
- تسهیم دانش و بینش کارکنان (رسیدن به مرز کارای دانایی جمعی)؛
- تسهیل در مستندسازی فرایندی؛
- تسهیل در پیاده سازی نظام پیشنهادات؛
- بهبود نگرش افراد نسبت به کار.

مدل فرایندی تیم سازی در سازمانها

در هر سازمانی برای موفقیت تیم ها و نهادینه کردن فعالیت آنها در کلیه سطوح سازمانی نیاز به یک مدلی برای شروع کار وجود دارد. شاید اولین سوالی که در این مدل باید مطرح شود این است که آیا هر سازمانی نیازمند تیم های کاری است؟ برای پاسخ به سوال فوق می توان همان اصل مشهور مدیریتی را دوباره در ذهن مجسم کرد: بستگی به شرایط دارد». لذا بهتر است با دید انتقادی به فرایند تیم سازی طبق مدل زیر پرداخته شود. فرایند تیم سازی شامل هشت مرحله است (شکل ۲)

مرحله اول: تعیین اهداف سازمان: سازمان برای رسیدن به چه چیزی تلاش می کند؟ فلسفه وجودی سازمان چیست؟ نقش تیم ها در دستیابی به اهداف سازمان چقدر است؟

مرحله دوم: ارزیابی امکان پذیری: آیا ماهیت فعالیت های سازمان با روح کار تیمی همسانی و هماهنگی دارد؟ آیا سازمان جهت رسیدن به هدف، نیاز به ایجاد تیم و همچنین طراحی سیستم دارد؟ برای چه مدتی؟ آیا ارزشها و هنجارهای حاکم بر مدل ذهنی افراد، تعهد نسبت به تیم ها را تقویت یا تضعیف می کند؟

مرحله سوم: شناسایی اولویتها: نیازهای حیاتی سازمان کدامها هستند؟ در کجا تیم ها بیشتر اثربخشی دارند؟

مرحله چهارم: کشف موانع تیم سازی و رفع آنها: فقدان چه مهارتها، ویژگیهای فرهنگی و

که دارند، درباره موضوعهای مهمی که در کارشان موثر است، می توانند تصمیم گیری کنند. اعضای تیم های خود مدیریتی، اقتدار قابل ملاحظه ای برای توزیع وظایف و مشخص ساختن مراحل کار را دارند. این امر از طریق آموزش اعضا و چندمهارتی بودن آنان برای پذیرش انجام بیش از یک شغل در تیم، صورت می پذیرد. معمولاً اعضای تیم، خود به امر آموزش دست می زنند و مهارت یکدیگر را برای انجام شغل مورد نظر تأیید می کنند. در واقع تیم های خود مدیریتی، از بسیاری از جهات خود را اداره می کنند و نیازی به سرپرست ندارند. در عوض، معمولاً رهبر تیم در برخورد با سطوح بالای مدیریت، به عنوان نماینده تیم عمل می کند.

اگر چه مزایای بانقوه به کارگیری تیم های خود مدیریتی قابل ملاحظه است، ولی اجرای تیم های خود مدیریتی مستلزم تغییر ساختار سازمانی است. برای موفقیت تیم ها، تعدیلات شخصی و سازمانی بسیاری باید صورت پذیرد. نحوه انجام این تعدیلات، در میزان مزایایی که از تشکیل تیم های جدید به دست می آید، موثر است. زمانی که تیم های خود مدیریتی به صورت موفقیت آمیزی شکل بگیرند، مزایای ذیل را برای سازمان به ارمغان خواهند آورد (۳):



مهمترین مزیت تیم های کاری این است که آنها می توانند در رابطه با نیازهای محیط به سرعت واکنش نشان می دهند

افراد با عضویت در تیم ها دانش و بینش خود را افزایش می دهند و در نتیجه این امر موجب افزایش خلاقیت در سازمان می گردد

تام برای اداره خود و کارهای محوله روزمره را دارند. چیزی که موجب تمایز این گروهها از سایر گروههای سنتی کاری می شود، مسئولیت قابل ملاحظه اعضا در مورد تصمیمات مربوط به انجام کارهای محوله است. در حقیقت تیم های خود مدیریتی قسمتی از وظایف قبلی سرپرستان سنتی را عهده دارند. این وظایف عبارتند از: کنترل کیفیت، برنامه ریزی زمانی کار و حتی ارزیابی عملکرد. در یک تیم خود مدیریتی واقعی، اعضا وظایف ذیل را به عهده دارند:

- الف - اتخاذ تصمیم در مورد نحوه تقسیم امور در میان تیم؛
 - ب - اتخاذ تصمیم در خصوص برنامه ریزی کار در تیم؛
 - ج - توانایی انجام بیش از یک شغل به وسیله تیم؛
 - د - آموزش دادن یکدیگر جهت آمادگی پذیرش هر نوع مسئولیتی در تیم؛
 - ه - ارزیابی عملکرد یکدیگر در تیم (ارزیابی همکار توسط همکار)؛
- و تقبل مسئولیت جمعی برای نتایج عملکرد تیم.

نحوه کار تیم های خود مدیریتی تیم های خود مدیریتی به واسطه توانمندی

- حمایتهای مدیریتی ارشد سازمان و... را برای خود مشخص کند.
- ۷ - چقدر اثربخش هستیم؟ بررسی عملکرد از طریق حسابرسی بازده و حسابرسی فرایندی می تواند اثربخشی تیم را مشخص کند.
- ۸ - چه شناختی به دست می آوریم؟

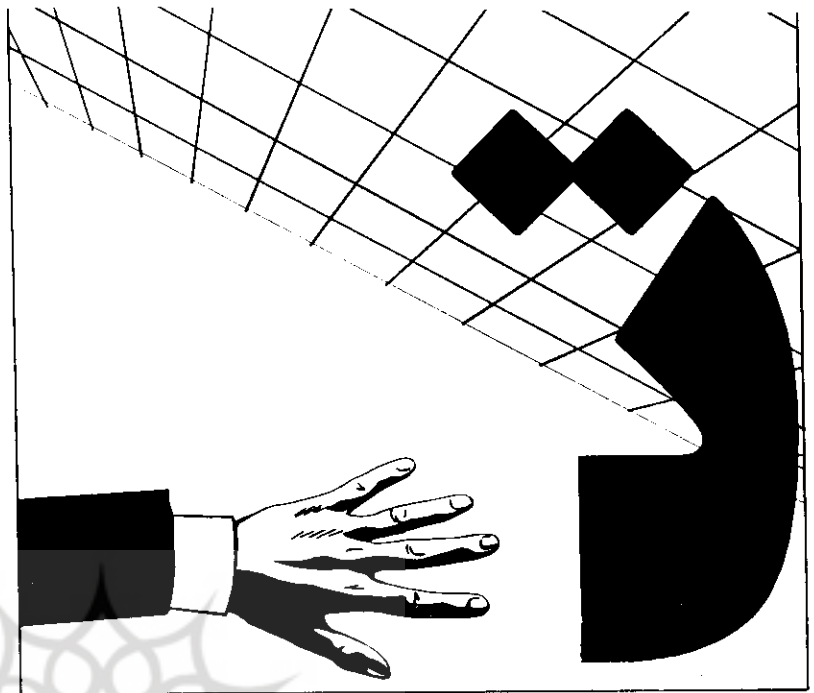
نتیجه گیری

تیم ها در سازمانها محبوبیتی فزاینده یافته اند چرا که آنها زمانی که کار به مهارتهای چندگانه، داوری و تجربه نیاز دارد بهتر از افراد آن را به انجام می رسانند. تیم ها در محیطهای متغیر قابلیت انعطاف بیشتری داشته و پاسخگو هستند. از طرف دیگر، باتوجه به تغییرات پرشتاب محیطی، سازمانها برای بقا نیازمند یادگیری مستمر هستند. افراد باعضویت در تیم ها دانش و بینش خود را با همکاران تسهیم کرده و خلاقیت و نوآوری همکاران بهبود می یابد. در این مقاله، ضمن تشریح مفاهیم و مبانی نظری مربوطه، مدلی نیز جهت طراحی و ایجاد تیم در سازمانها ارائه شد که ضرورت دارد سازمانها نسبت به تدوین راهکارها و ایجاد تشکیلات مناسب برای اجرای موفق آن اقدام کنند.

منابع و ماخذ

- ۱ - عظیمی، حسین، مدارهای توسعه نیافتگی در اقتصاد ایران، تهران، نشرنی، ۱۳۷۱.
- ۲ - طوسی، محمد، «فرهنگ ژاپن»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، نوار سخنرانی، ۱۳۷۸.
- ۳ - فرنچ و ندال واج بل سیسل، «مدیریت تحول در سازمان»، ترجمه سیده مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران، انتشارات صفار، چاپ اول، ۱۳۷۹.
- ۴ - رهنورد فرج اله، «تیم های کاری»، تحول اداری، سازمان امور اداری و استخدامی، شماره ۲۴ و ۲۵، ۱۳۷۸.
- ۵ - استیفن، رابینز و دیوید، سنزو، «مبانی مدیریت»، ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و همکاران، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی سال ۱۳۷۹.
- ۶ - کارل، لارسون و فرانتک، لافاستو «کار گروهی»، ترجمه تورج امیرخسروی، تهران، انتشارات نص، بهار ۱۳۸۱.
- ۷ - جان، آرش مرهورن و همکاران، «مدیریت رفتار سازمانی»، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی تهران، موسسه تحقیقات آموزش مدیریت (وزارت نیرو)، ۱۳۷۸.

● لقمان رحمانپور: کارشناس ارشد مدیریت دولتی



فرصتها دارند که باید همه آنها مورد توجه قرار گیرد و در نهایت بهترین راهکار انتخاب شود (۱۱).

مدل مارجریس و مک کان هشت سوال اساسی را در بر می گیرد که هر تیم باید به آنها جواب بدهد. ایجاد سیستم هایی که به این سوالات پاسخ دهد به همراه ایجاد مهارتهای برقراری ارتباط نوعی استراتژی برای تقویت تیم نیز محسوب می شود.

۱ - ما کیستیم؟ در این مرحله شناخت خود و شناخت ارزشهای تیم مطرح می شود.

۲ - در حال حاضر در کجا هستیم؟ براساس مدل SWOT (STRENGTH, WEAKNESSES, OPPURTUNITY & THREAT) تحلیل وضعی صورت می گیرد، نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصتها مشخص می شود.

۳ - کجا می خواهیم برویم؟ در این مرحله، انتظارات مدیریت و کارکنان از تیم و جوابگویی و مسئولیت تیم مطرح می شود.

۴ - چطور می توانیم به آنجا برسیم؟

۵ - چه چیزی از ما انتظار دارند؟

در این مرحله، انتظارات مدیریت و کارکنان از تیم و جوابگویی و مسئولیت تیم مطرح می شود.

۶ - چه حمایتهایی را به دست می آوریم؟ در این مرحله تیم، باید میزان حمایتهای آموزشی،

فرایندی ممکن است تیم ها را محدود کند؟ مرحله پنجم: شروع کار با تیم کوچک: در کدام بخش سازمان بهتر است در ابتدا روش تیمی را به کار برد؟ کدام اولویتها بیشترین بهره را از تیم های کاری می برد؟

مرحله ششم: نیازسنجی آموزشی: برای موثر بودن تیم ها در سازمان چه برنامه های آموزشی مورد نیاز است؟ آیا برنامه های آموزشی فعلی برای تیم ها کافی است؟

مرحله هفتم: تفویض اختیار: آیا مدیران به دیگران اختیار لازم را می دهند؟ آیا افراد آمادگیهای علمی و تجربی جهت تفویض اختیار را دارند؟ آیا آنها تمایل دارند که به افراد این اجازه را بدهند که اشتباه کنند؟

مرحله هشتم: بازخور و اصلاح: چه نوع و چه مقدار بازخور مورد نیاز است؟ آیا مدیریت در دریافت پیشنهاد های تیم ها مشتاق بوده است؟ تا چه حد از بازخورها در جهت اصلاح استفاده کرده است؟

مدل تیم های پراترزی

مارجریس و مک کان نیز مدل تیم های پراترزی (پرنیرو) را برای تیم سازی پیشنهاد می کنند که می تواند مبانی برای خود آزمون تیمی نیز قرار گیرد. به نظر آنها اعضای تیم دیدگاهها و عقاید متنوعی در مورد مسائل و