

نظیر: تعهد، اقتدار و انعطاف‌پذیری را ترویج می‌کردند. توجه به عملکرد موقتاً کاهش یافت و در بسیاری از شرکتها این مسئله همچنان باقی است. سازمان مبتنی بر تفکر تیمی به صورت ایده‌های خطرناک - نه یک واژه زشت - در اندیشه کسانی شده بود که آنرا باعث پیروی ناآگاهانه از تیمهای جدید در هر جا می‌دانستند. اما در موسسات اقتصادی امروزی که از مدیریت صحیحی برخوردارند، توجه به عملکرد، کانون تلاشهای گروهی است و برای آنکه تیمی به بازار خود نزدیکتر باشد، بهتر آن است که توجه خود را به عملکرد معطوف کند، چرا که رقبا و مشتریان نیازهای طبیعی گروه را بیشتر از سایر منابع تامین می‌کنند. اما همین که فرد در سلسله مراتب اداری به سمت بالا حرکت می‌کند ممکن است به راحتی توان سنجش نتایج جمعی را - که تیمهای واقعی را از شبه تیمها متمایز می‌کند - از دست بدهد.

مختصر و مفید می‌توان گفت: یک تیم واقعی متشکل از تعداد افرادی است با مهارتهای مکمل، که برای نیل به یک هدف مشترک - اهداف اجرایی و روشی برای ایجاد مسئولیت‌پذیری متقابل - متعهد شده‌اند. در این تعریف هر عبارت بیانگر جزء روشنی از وجود نظم است - آنچه که پیشتر از آن به عنوان اساس نظم گروهی نام بردیم - که قطعاً برای گروهی که می‌خواهد به شاخص عملکردی بالاتر از عملکرد سایر گروهها دست یابد، ضروری است. با کمی تردید می‌توان گفت: بسیاری از مدیران ارشد و مدیران عالی اجرایی در تکاپوی خود برای تیم‌سازی در سطح عالی، موفق نبوده و دچار عجز و ناکامی شده‌اند. همچنین اغلب آنها منافع کمی را در عملکرد تیمی می‌بینند. لذا از نظر این گروه از مدیران، آرامش سازمان در گرو آن است که گروه ارشد واقعاً در قالب یک تیم همکاری نکنند.

بنابراین پیام من، می‌تواند در حکم مرحمی خوشایند برای آن گروه از مدیرانی باشد که در حال کشمکش با موانعی هستند که در سرراه تشکیل تیم در سطح عالی وجود دارد. در واقع تلاش برای جانداختن یک گروه از مدیران اجرایی سطح عالی در قالب یک تیم، می‌تواند تلاش بیهوده‌ای باشد و مهمتر از آن اینکه حتی می‌تواند کاری بی‌نتیجه باشد. اما این واقعیت هم وجود دارد که، وقتی شرایط مهیا است، تلاش گروه برای ارتقا و کسب بالاترین مقیاس عملکرد

همه شرکتها در محدوده فعالیتهای اقتصادی‌شان تیمهای خاصی را تشکیل می‌دهند. تیمهای کاری خودگردان، طراحی محصول، حسابداری فروش، عملیاتی چندمنظوره و طراحی مجدد فرآیند از جمله تیمهایی هستند که شما می‌شناسید و احتمالاً مشابه آنها را در سازمانهای مختلف دیده‌اید و به همین ترتیب شما احتمالاً عده‌ای را در راس هرم سازمانی خواهید یافت که ادعا دارند یک تیم هستند.

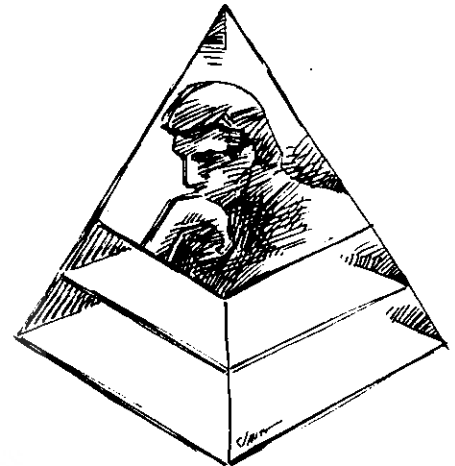
اما تقریباً در هر سازمانی و از هرکسی درباره «تیم در سطح عالی» سوال کنید. پاسخی که احتمالاً خواهید شنید، لبخندی آگاهانه توأم با تردید است که چنین اظهارنظری را به دنبال خواهد داشت: «خوب، آنها واقعاً تیم نیستند، اما...». با وجود این حتی در بهترین سازمانها، یک تیم به اصطلاح عالی، به ندرت مانند یک گروه واقعی عمل می‌کند. حقیقت این است که دانش و تجربه یک تیم به طور اجتناب‌ناپذیری قدرت و تمرکز را در راس سلسله مراتب سازمان از بین می‌برد. بنابراین در نظر گرفتن گروه مدیران به عنوان یک تیم، از آن یک تیم نمی‌سازد.

ایده تیم در سطح عالی هم‌چنان به صورت یک تفکر همراه‌کننده باقی مانده است. بسیار کم هستند مدیران اجرایی سطح عالی که - در امور خصوصی یا عمومی - خود از «تیم عالی» استفاده نکنند. در حقیقت نحوه تعبیر و تفسیر مدیران رده عالی از تیم، به طرز تفکر آنها در رابطه با حمایتهایی که از گروه مدیریتی خود انتظار دارند، بستگی دارد. به همین دلیل واحدهای تجاری به طور مداوم بر این نکته تاکید دارند که مدیران عالی اجرایی سازمانهای بزرگ برای هدایت بنگاههای اقتصادی‌شان، یک تیم عالی از مدیران اجرایی تشکیل دهند.

اما تیم در سطح عالی، اصطلاحی است که به طور صحیح مورد استفاده قرار نگرفته است. به طوری که هم آنچه را که تیمها واقعاً توانایی انجام آنرا دارند و هم آنچه را که ملزم به انجام آن هستند، به وضوح نشان نمی‌دهد. وقتی که ما در گفتارمان بی‌نظم باشیم، طبعاً در فکر و عملمان هم بی‌نظم می‌شویم و توجه به این نکته بسیار مهم است. در حقیقت تیمهای واقعی برای دستیابی به توان اجرایی بالقوه‌اشان باید از نظم و انسجام قابل قبول و مدونی برخوردار باشند.

و عملکرد یک نکته کلیدی است. دیرزمانی نیست که جهان متحد فریب گروهی از مبلغان مذهبی را خورد که فضیلت «ارزشهای تیمی»

منبع: HARVARD BUSINESS REVIEW NOV/DEC 1997
ترجمنده: JON R. KATZENBACH
مترجمان: حجت طاهری گودرزی و امید پورخیدری



اسطوره

شکل‌گیری

گروه

مدیران ارشد

محتمل، ضروری به نظر می‌رسد. البته لازم است یک مدیر شایسته بین فرصتهای تیمی و غیر تیمی تفاوت قائل شود و لذا با عنایت به این موضوع اقدام کند.

رفتار غیر تیمی در سطح عالی

نوع الگوی رفتاری در گروه مدیریتی، رده عالی همه واحدهای تجاری، صمیمانه است و بدین شکل بنا نهاده شده است که: مدیر عالی اجرایی گزارشات را مستقیماً از شورای اجرایی دریافت می‌کند. اولین هدف شورا - تعیین

اولیتهای استراتژیک، توجه به استانداردهای عملیاتی، تعیین خط مشی سازمان، و پرورش استعداد های مدیریت و اعضای منصوب شده آنها به منظور مشخص کردن راهکارها، اهداف و خط مشی های واحد تجاری است. گروه دست کم هفته ای یک بار به منظور بحث و بررسی پیرامون مسائل عملیاتی تشکیل جلسه می‌دهد، و در فواصل معین به بحث و بررسی پیرامون استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های اصلی سازمان می‌پردازند. روسای مدیران عالی اجرایی ضمن نظارت بر جلسات و صورتجلسات تنظیم شده، پشتیبانیهای لازم را از تصمیمات اتخاذ شده توسط اعضا به عمل می‌آورند. از آنجا که دستور کار صورتجلسات روز به روز بیشتر می‌شود، برای موضوعات برنامه‌ریزی نشده زمان نسبتاً کمی در نظر گرفته می‌شود. وظایف شورای اجرایی در قالب یک گروه کاری موثر و کارا، همراه با یک مدیر واحد خلاصه می‌شود و به ندرت، روش تیمی به عنوان اساس کار گروه اصلی یا زیرگروه‌های وابسته‌اش در نظر گرفته می‌شود. اکنون سوال این است که چرا علیرغم افزایش ارزش کار تیمی، رفتارهای غیر تیمی تداوم داشته و در سطح عالی غالب می‌شوند؟ برای این تناقض آشکار چندین دلیل وجود دارد.

۱- تعریف یک هدف معنی‌دار برای تیم در سطح عالی دشوار است. یک تیم واقعی الزاماً باید هدفدار باشد. به طوری که نه تنها شرایط را برای رشد و تعالی اعضای گروه خود فراهم کند بلکه شرایط لازم را برای هر نوع فعالیت جمعی که منجر به افزایش توان اجرایی گروه می‌شود نیز فراهم سازد. یک تیم رده عملیاتی در گروه ماشین‌آلات یک کارخانه به راحتی می‌تواند یک هدف معنی‌دار را به طور انتزاعی اما مرتبط با هم، برای خود تعریف کند. برای مثال، یکی از این اهداف می‌تواند استفاده بهینه از حداکثر ظرفیت

تولید یک دستگاه یا بهبود کیفیت یک محصول باشد. به‌رحال، فعالیت‌های یک تیم در سطح عالی، هرگز نمی‌تواند با عملکرد یک ماشین یا خط تولید یک کالای خاص، برابر باشد و اهداف انتزاعی - نظیر «بهبود عملکرد شرکت» یا «اجرای استراتژی شرکت» - نیز برای تأمین شرایط مناسب یا ایجاد فضای مسئولیت‌پذیری متقابل که لازمه تداوم فعالیت یک گروه واقعی است، بسیار گسترده به نظر می‌رسد.

۲- تفکیک و جزه نمودن اهداف اجرایی ملموس بسیار مشکل است. اهداف تیم‌های رده عملیاتی

بسیار واضح، مشخص، تکراری و قابل سنجش هستند. برای مثال ساعتهای بیکاری کارخانه، تنوع محصولات، هزینه‌ها، تولیدات و بازدهی‌ها همگی تحت پوشش رده عملیاتی قرار دارند. اما اغلب اوقات تعیین اهداف گروهی در سطح عالی بسیار سخت‌تر است و اهداف مناسب بایستی با در نظر گرفتن فلسفه وجودی شرکت، اهداف واحد تجاری، میزان اعتبارات بلندمدت، سهم بازار و عملکرد مجریان تعیین شود. بنابراین، هدفگذاری برای یک به اصطلاح تیم، در سطح عالی، غالباً شفاف نبوده و فرآیند کار برای مدیران ارشدی که صرفاً در پی نتیجه هستند به ندرت جنبه اجبار می‌یابد.

۳- اغلب اوقات ترکیب درستی از مهارتها وجود ندارد. توان اجرایی فوق‌العاده‌ای که یک تیم واقعی از خود به نمایش می‌گذارد حاصل ترکیب مهارتهای کامل‌کننده اعضای تیم است. بنابراین، انتخاب هم تیمی‌ها عمده‌تاً بایستی مبتنی بر مجموعه مهارتهایی باشد که آنها با خود به گروه می‌آورند. اما شیوه انتخاب اعضای گروه در سطح عالی اینگونه نیست و به جای آنکه براساس مهارتهای واقعی افراد باشد بیشتر مبتنی بر پست و مقام رسمی آنها است. البته باینکه هر گروه از مدیران می‌توانند مجموعه خوبی از مهارتها را در اختیار گروه قرار دهند اما اینکه یک گروه ارشد مدیریتی، همه مهارتهای لازم برای هدایت هر نوع پروژه‌ای را دارا است، تصور کاملاً غلطی است.

۴- اکثر تیمها به تعهد زمانی بالایی نیاز دارند. هر تیمی نیازمند طراحی یک روش کاری است که به کمک آن زمان مفید اعضای خود و همچنین مهارتها و نقشهای متفاوت آنها را برآورد و مشخص کند. متقابلاً اعضای گروه نیز باید نسبت به روش تعیین شده، به عنوان ابزاری جهت نیل به اهداف و مقاصد کلی تیم متعهد

باشند. اکثر تیمهای رده عملیاتی از مزیت اعضای تمام وقت بهره می‌برند، در حالی که بیشتر تیمهای رده عالی را، مدیران چند پیشه تشکیل می‌دهند که هیچگونه تعهد زمانی نسبت به گروه خود نداشته و تنها بخشی از زمانشان را صرف انجام امور مربوط به گروه می‌کنند.

۵- تیمهای واقعی بر مسئولیت‌پذیری متقابل اتکا دارند. به مرور زمان مدیران اجرایی به جایگاه مدیریت عالی می‌رسند. آنها با روش مدیریت اجرایی که بر پایه مسئولیت‌پذیری فردی بنا گردیده، به خوبی آشنا شده‌اند و بر این باورند

که مسئولیت‌پذیری فردی برای تداوم اعمال کنترل بر روی عملکرد ضروری است - و با به تصویر کشیدن نتایج در طی زمان بر این عقیده، صحنه می‌گذارند. متقابلاً، رشد و گسترش مسئولیت‌پذیری دو جانبه بسیار سخت‌تر است و یک چالش به حساب نمی‌آید. در واقع، اکثر مدیران به نظارت بیش از حد اعتقاد ندارند.

۶- مناسب بودن ساختار قدرت گروه‌های غیرمشکل. روش خاصی که به وسیله مدیر مورد استفاده قرار می‌گیرد، مطابق با انتظارات سلسله مراتبی است که بر اکثر سازمانها حکمفرماست. مدیران اجرایی سطح عالی ذاتاً آدمهای بسیار موفقی هستند به طوری که هنرکار در یک سلسله مراتب منظم را، در همان اوایل دوره حرفه‌ای خود می‌آموزند. در عین حال، آنها از کارکردن با گروه‌های فاقد نظم و ترتیب و دارای تداخل وظایف و مسئولیتهای احساس رضایت نمی‌کنند.

در هر سازمان سلسله مراتبی همواره یک «جریان قدرت» وجود دارد که دربرگیرنده آن گروه از افرادی است که بیشترین سابقه کاری را دارند و در تصمیم‌گیریهای مهم نقش موثری ایفا می‌کنند و لذا انتظار می‌رود اقدامات و تصمیماتشان با سایر متقدمان شرکت در یک ردیف قرار گیرد. گروه‌های کاری و واحدهای سازمانی با یک مدیر برجسته، در قالب این طرح - به خاطر شفافیت وظایف مدیریتی و مسئولیت‌پذیری اعضا - به مراتب بهتر از گروه‌های واقعی عمل می‌کنند. تحت این شرایط، چنین گروه‌هایی - نه بر مبنای یک طرح از پیش تعیین شده - بلکه به طور تصادفی شکل می‌گیرند. و زمانی که شکل گرفتند معمولاً به جای مدنظر قراردادن عملکرد صحیح واحدها - به کانون اجتماعی برای برقراری ارتباطات غیررسمی و یا تسلی خاطر اعضا تبدیل می‌شوند.

۷- گروه‌های غیرمشکل کارا و پایدار هستند.

تقویت کند؛

● مدیران اجرایی رده عالی، عمدتاً در قبال استراتژی، خط‌مشی و اهداف کلی سازمان مسئولند. در حالی که اهداف و مقاصد یک گروه، پیوسته باید بر نتایج کاری مشخصی متمرکز باشد؛

● مدیران اجرایی رده عالی، به منظور حل آن‌دسته از مسائل و مشکلاتی که به‌نحوی برای عملکرد کل سازمان مضر محسوب می‌شوند باید همواره احساس مسئولیت کرده و ضرورت توجه به این موضوع را تحت هر شرایطی مورد تأکید قرار دهند. در حالی که یک تیم حول یک هدف معنی‌دار شکل می‌گیرد و به‌دنبال خود تعهد نسبت به آن هدف خاص و در کل اهداف مشترک گروه را ایجاد می‌کند. اهداف و مقاصد یک تیم ممکن است مهم باشند، حتی اگر هیچیک ضروری یا اساسی نباشند؛

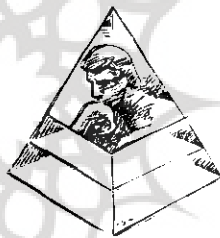
● مدیران اجرایی رده عالی شخصاً تصمیم‌گیری می‌کنند. آنها در خصوص مسائل مخاطرامیز، منابع و اختیارات استراتژیک، براساس نظرات شخصی خود اقدام می‌کنند. در حالی که یک تیم با برگزاری جلسات بحث آزاد، حل و فصل اختلافات و انجام کار گروهی، از آرا و اندیشه‌های تمام اعضای گروه بهره می‌گیرد؛

● مدیران اجرایی رده عالی، عمدتاً براساس جایگاه افراد در سازمان، به‌آنها احاله تکلیف می‌کنند. در حالی که اعضای یک تیم - صرف‌نظر از نقش رسمی که در سازمان برعهده دارند - عمدتاً با در نظر گرفتن مهارت‌های تخصصی مورد نیاز برای انجام وظایف جاری، عهده‌دار مسئولیت می‌شوند.

● مدیران اجرایی رده عالی، وقت و تجربه خود را، به‌عنوان اهمی برای کارآمد کردن فرآیندهای سازمانی و مدیریتی به‌کار می‌گیرند، در نتیجه، مدیران اجرایی، کارآتر و مفیدتر می‌شوند و به افراد بیشتری مسئولیت واگذار می‌کنند و دارای ذخایر انسانی غنی و ارزشمندی می‌گردند. در حالی که یک تیم در این زمینه به‌ندرت حداکثر کارایی را به‌دست می‌آورد.

تقابل این دو روش سبب بروز تعارضاتی می‌شود که برطرف کردن آنها بسیار دشوار است. اما نکته اصلی این است که هریک از این دو روش در مدیریت ارشد هر سازمان کارگرایی از جایگاه خاصی برخوردار است - اگرچه رای و نظر مدیر اجرایی، تعیین‌کننده آن است که چه وقت و چگونه، از هر روش باید استفاده شود. در

از یک طرف و برای عملکرد صحیح گروهی از طرف دیگر، لازم می‌دانند. البته مدیران اجرایی سطح عالی، استفاده از هر دو روش را، به جایگزینی یکی، به‌جای دیگری ترجیح می‌دهند. اصولاً بهترین مدیران، شیوه‌ای از مدیریت اجرایی را به‌کار می‌برند که در قبال احساس مسئولیت تک‌تک اعضای گروه نسبت به سودآوری، روند رشد و توسعه، سرعت گردش کارها و نتایج بازار، مزایایی را برای آنها در نظر گرفته باشد. در واقع مدیران عالی اجرایی، مدیران ارشد اجرایی را - برای استفاده بهینه از تجربیات و توانائی‌هایشان - در یک گروه سازماندهی می‌کنند. آنها روش‌های عملیاتی استاندارد و کارآمدی را ایجاد می‌کنند و به‌قضاوت می‌گذارند تا بدین وسیله از تجارب، بینش و نظرات، بهترین مدیران خود برای طراحی استراتژی و خط‌مشی شرکت نهایت استفاده را ببرند. مدیران عالی



**عده‌ای از مدیران
اعتقاد دارند
که آرامش سازمان
در گرو
آن است که گروه ارشد
در قالب
یک تیم همکاری نکنند.**

همچنین استاندارد عملکرد سطح بالایی را تعریف می‌کنند و انتظار دارند مدیران اجرایی آنها را رعایت کنند.

بیشتر مدیران اجرایی سطح عالی نسبت به این مجموعه نقش‌های مدیریتی مقید هستند، آنها پیوسته، با ارائه نتایج مطلوب طی زمان بر توانایی خود تأکید می‌کنند. اما روش مدیریت اجرایی غالب اوقات در تضاد مستقیم با روش مورد نیاز برای عملکرد گروهی است. به تفاوت‌های ذیل توجه کنید.

● مدیران اجرایی رده عالی در قبال حوادثی که در حوزه تحت مدیریت‌شان اتفاق می‌افتد، شخصاً مسئولند. آنها چنین مسئولیت‌پذیری را، در سازمان به کمک پاداش و تنبیه مدیران و متناسب بانحوه برخوردشان با اهداف فردی ایجاد می‌کنند. در حالیکه گروه، به‌مرور زمان می‌آموزد که برای کسب نتایج جمعی چگونه مسئولیت‌پذیری بین اعضای خود را حفظ و

واحدها یا گروه‌های کاری که از مزیت یک مدیر برجسته سود می‌برند، به‌سرعت تقویت شده و در یک مسیر مشخص قرار می‌گیرند. یک مدیر آماده همواره باید نسبت به اهداف گروه و روش اصلی کار آگاهی داشته باشد و در این صورت است که، موفقیت‌های گروه تداوم می‌یابد. مدیر با اتکا به تجارب و مقام رسمی خود می‌تواند وظایف فردی شفاف و معقولی را - به‌منظور حفظ موقعیت خود در برابر شرایط نامساعد بیرونی - ایجاد کند، و اعضایش را در یک مسیر صحیح قرار دهد. تحت این شرایط، احتمال اینکه گروه مرتکب اشتباه شود، بسیار کم است، زیرا مدیر دانش و تجربه لازم و کافی برای تسلط بر امور مختلف را داراست. از این گذشته، اعضای گروه به دانش و تخصص مدیر رسمی به‌عنوان یک تکیه‌گاه می‌نگرند و ترجیحاً خواهان رئیسی متخصص هستند. متقابلاً،

تیم‌های واقعی به‌ویژه در طول مرحله نهایی تعیین اهداف و برگزاری جلسات توفان مغزی، در خصوص طراحی روش‌های انجام کار، به‌زمان بیشتری برای بحث و بررسی نیاز دارند. در حالی که، بیشتر مدیران اجرایی زمان کمی را به «طراحی، الگوسازی و آشوب ذهنی» که معمولاً لازمه شروع هر فعالیت گروهی است، اختصاص می‌دهند. و در این خصوص کم طاق‌ت بوده و سهل‌انگاری می‌کنند.

اصول مدیریت اجرایی در مقابل روش تیمی

باتوجه به کلیه دلایل مطرح‌شده، «تیم‌سازی در سطح عالی اقدام معقولی به‌نظر نمی‌رسد. گرچه هرگونه فعالیت غیرتیمی نیز محکوم به شکست است، معذالک، مدیران عاقل نسبت به ارزش ذاتی هر دو فعالیت کاملاً آگاه بوده و اساساً روش‌های متفاوتی را برای مدیریت قوی اجرایی

واقع، بهترین مدیران - با علم بر اینکه آنها همیشه درست تصمیم‌گیری نمی‌کنند - به‌طور آگاهانه‌ای تلاش می‌کنند تا از هردو روش به‌نحو احسن استفاده کنند.

آزمونهای لیتموس (LITMUS) برای تیمها

آزمونهای سه‌گانه لیتموس تعیین می‌کنند که یک گروه توان رسیدن به سطح عملکرد یک تیم واقعی را دارد یا خیر. این آزمونها صرف‌نظر از جایگاه بالقوه یک تیم در سازمان - چه در رده عالی، میانی یا عملیاتی - از رویی و اعتبار لازم برخوردارند. آزمون اول، گروه باید توجه خود را برانجام کار گروهی متمرکز کند که ارزش آن برای سازمان کاملاً مشخص است. آزمون دوم، اعضای گروه باید نحوه جابه‌جایی و تفویض نقشهای مدیریتی را بیاموزند. آزمون سوم، اعضای گروه

گروهی را اجتناب‌ناپذیر می‌کند. البته چنانچه شرایط نیازمند عکس‌العمل فوری نباشد، یک گروه مدیریتی در رده عالی به‌ندرت می‌تواند زمینه را برای انجام یک کار تیمی فراهم کند، کاری که با مجموعه مهارت‌های اعضای گروه همخوانی داشته و همچنین انحراف زمانی مدیران اجرایی از مسئولیتهای اصلی‌شان را تعدیل کند. و به‌خاطر داشته باشید که همه کارهای گروهی، لزوماً یک فرصت تیمی واقعی به‌حساب نمی‌آیند؛ چنانچه نقش مدیر نیازمند انتقال نباشد، کار گروهی می‌تواند توسط یک مدیر به‌تنهایی اداره شود.

جایجایی نقش مدیریتی

یک تیم واقعی نه‌تنها هرگز بدون مدیر نمی‌ماند، بلکه توان آن را نیز دارد که استعداد مدیریتی هر یک از اعضای خود را در زمانهای

آنها - توان و استعداد مدیریتی اعضایشان را ارتقا می‌دهند. طبیعتاً، ردای مدیریت بر دوش آن گروه از مدیران اجرایی خواهد افتاد که در رابطه با موضوع خاص در دست اقدام، از دانش و تجربه بیشتری برخوردارند.

ایجاد مسئولیت‌پذیری متقابل

حقیقت این است که مسئولیت‌پذیری متقابل، برای موفقیت تیم ضروری است. جمله «ما یکدیگر را مسئول نگه می‌داریم» در مقایسه با جمله «رئیس ما را مسئول نگه می‌دارد» از توصیف بهتری برخوردار است. جمله اول، مرتبه بالایی از تعهد را نشان می‌دهد که همه اعضای یک تیم واقعی باید در آن سهیم باشند. افراد در سطوح عالی یک سازمان همواره عادت کرده‌اند تا شخصاً عهده‌دار مسئولیت حوادثی باشند که در حوزه فعالیتشان اتفاق می‌افتد. در حالی که وقتی آنها در یک گروه عضویت یافتند، باید تابع آن باشند، تا بدین ترتیب در جهت کسب نتایج گروهی گام بردارند.

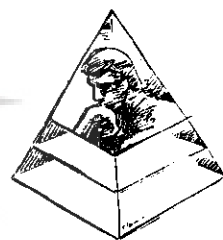
تیم‌سازی در سطح عالی

از مقایسه روشهای گروهی و عملکرد اجرایی می‌توان دریافت، چرا بهترین گروه‌های مدیریتی ارشد، به‌ندرت همانند تیمهای واقعی عمل می‌کنند. اما اغلب مشاهده می‌کنیم که چنین گروه‌هایی در مواقع بروز حوادث پیش‌بینی نشده، به‌ویژه زمانی که یک تغییر ناگهانی، نظم طبیعی حاکم بر رده عالی سازمان را برهم می‌زند، همانند تیمهای واقعی عمل می‌کنند.

برای مثال، دقت کنید که در خرید یا ادغام با یک شرکت دیگر، چه اتفاقاتی رخ می‌دهد. خرید یا ادغام با یک شرکت دیگر، فرصتهایی را برای گروه‌های موجود در رده عالی هر دو مجموعه - نه‌تنها طی جریان مذاکره که حتی زمانی که دو سازمان عملیات خود را با هم تلفیق می‌کنند - فراهم می‌آورد. گروه‌هایی از هردو طرف، دور هم جمع می‌شوند تا به تبادل اطلاعات بپردازند، دوباره کارهایی را حذف کنند و بهترین شیوه ادغام دو شرکت را بیابند. چالشهای اجرایی حاصل از خرید یا ادغام، به‌طور طبیعی موجب انجام عملیات تیمی می‌شود. این چالشها تقریباً همیشه شامل موارد ذیل است:

- اطاعت و رضایت اجباری و کاملاً ضروری برای هردو سازمان؛

بسیاری از مدیران ارشد و مدیران عالی اجرایی در تیم‌سازی در سطح عالی موفق نبوده‌اند.



مختلف و به‌طرق مختلف کشف کند.

در یک گروه کاری یا یک واحد سازمانی «تیم» تحت هدایت و راهنمایی مدیر رسمی خود عمل می‌کند. اگرچه، مدیر می‌تواند مسئولیت اصلی یک وظیفه خاص را به شخص یا واحدی منتخب واگذار کند، معذالک همه اعضای گروه می‌دانند که شخص مدیر مسئول مستقیم عواقب این تفویض اختیار است. به‌همین دلیل، به‌ندرت هریک از اعضای گروه در مورد موضوعی که قویاً مورد تایید و حمایت مدیر نیست دست به اقدام می‌زند. این روش خطوطی شفاف از مدیریت ترسیم می‌کند، به‌طوری که سازمانها همزمان با گسترش افقی و عمودی خود می‌توانند - برای حفظ نظم و مسئولیت‌پذیری اعضایشان - از این روش معتبر بهره‌گیرند.

متقابلاً، گروههای واقعی با جایجایی نقش مدیر در بین اعضای خود - متناسب با نوع شغل

باید در قبال نتایجی که گروه کسب می‌کند به‌طور دو‌جانبه مسئولیت‌پذیر باشند.

طراحی کارهای گروهی

برای یک تیم مدیریت سطح عالی، ارائه یک تعریف از کار گروهی کارچندان مشکلی نیست: کار گروهی نتیجه مسلم و مشخص به‌کارگیری مهارت‌های مختلف اعضای گروه برای به‌سازی مراحل انجام کار است که به‌تنهایی - توسط هریک از اعضای گروه - دست‌یافتنی نیست. اجازه دهید واضح‌تر بگوییم: عملکرد تیمی در سطح عالی همان بحث آزاد، مناظره، تصمیم‌گیری یا تفویض اختیار نیست.

کارهای گروهی به‌سادگی در رده عالی قرار نمی‌گیرند و غالباً به سطوح عملیاتی مربوط می‌شوند. اما سازمان یا شرکتی که دستخوش تغییرات عدیده‌ای گردیده است، لاجرم با شرایطی روبرو خواهد شد که استفاده از کار

یابند که زمان صرف شده برای نیل به عملکرد گروهی با نتایج به دست آمده برابری می‌کند یا خیر؟ گروه‌هایی که توسط یک مدیر هدایت می‌شوند، سریع، کارآ و قدرتمند هستند، به طوری که وقتی شخصی عهده‌دار مسئولیتی می‌شود واقعاً نسبت به آن کار آگاهی داشته و به بهترین نحو آن را انجام می‌دهد. دوم اینکه، مدیران اجرایی باید به خاطر داشته باشند، آنچه در عملکرد تیمی از اهمیت بیشتری برخوردار است، این است که افراد براساس مجموعه مهارت‌ها و توانایی‌هایشان، و نه براساس عناوین رسمیشان، انتخاب شوند. آن دسته از پروژه‌هایی که در راستای فعالیتهای جمعی نیازمند مجموعه‌ای از مهارت‌های ترکیبی نیستند، بهتر آن است که در یک گروه کاری و توسط افراد خاصی اداره شوند، به طوری که هرکس متناسب با توان و ظرفیت خود عهده‌دار قسمتی از کار گردد. سوم اینکه، مدیران اجرایی باید توازن را در مدیریت، مدنظر قرار دهند. در حقیقت، گروه‌های واقعی - که در آن نقش مدیر جابجا می‌شود - قادرند، به توان مدیریتی کل سازمان - از طریق صدور مجوز مدیریت برای افراد مختلف یا افرادی خاص به منظور ارتقا قابلیت‌هایشان - کمک کنند. تحت شرایطی خاص، مدیران اجرایی تصمیم به رهسای تیم خواهند گرفت و در عوض به مسئولیت‌پذیری مستقیم به وسیله یک مدیر واحد روی خواهند آورد.

آموزش نقشهای مدیریتی

هرقدر در سلسله مراتب سازمانی بالاتر می‌رویم، کاربرد روش مدیریت اجرایی بدیهی‌تر به نظر می‌رسد و این صرفاً به خاطر عملکردی است که از سازمانهای بزرگ انتظار می‌رود. اگرچه مدیران اجرایی رده عالی تمایل زیادی به استفاده از این روش دارند اما این کار برای عملکرد بالقوه گروه زبان‌آور است. توازن واقعی یک هدف متحرک است که مورد اصابت قرارداد آن هرگز آسان نیست. به محض اینکه گروه‌های رده عالی، قدرت روش تیمی را تجربه کردند، اعضای آنها در استفاده از آن جانب افراط را می‌گیرند. □

- حجت طاهری گودرزی: فوق‌لیسانس مدیریت دولتی - گرایش نیروی انسانی
- امسید پورحیدری: دانشجوی دکتری حسابداری دانشگاه تهران



فعالیت‌های گروهی زمانی نتیجه‌بخش است که کار تیمی و کمک‌های مدیریتی ارزش بالاتری را ارائه کنند.



کار گروهی نتیجه مسلم به کارگیری مهارت‌های مختلف اعضای گروه برای بهسازی مراحل انجام کار است که به‌تنهایی متحقق نمی‌شود.

بررسی انتخابها

همه تیمها همسو با اهداف و مقاصد مختلفشان از نامهای متفاوتی استفاده می‌کنند. گرچه طبق برآورد آزمون قوی لیتموس عملکرد برخی از گروه‌های واقعی، سرانجام با شکست روبرو می‌شود، اما چنین گروه‌هایی از منظر یک دیدگاه مدیریتی عقلایی، بی‌ارزش محسوب نمی‌شوند. آنها ممکن است از گزارشهای مستقیم مدیرگروه، انتخاب بسیار تخصصی مدیران یا یک واحد کاملاً تجاری شکل گرفته باشند. در سازمانهای با عملکرد بالا، حتی گروه‌های کوچک نیز دارای جایگاه خاصی هستند. در واقع، بهترین تیمهای مدیریتی، هرگز از یک روش، در شرایط مختلف استفاده نمی‌کنند.

توازن منطقی

هنگامی که مدیران اجرایی به تیم‌سازی در سطح عالی می‌اندیشند، باید سه نکته اساسی را مدنظر قرار دهند. اول اینکه، آنها باید اطمینان

- قواعد جدید به منظور بهبود عملکرد که شامل موارد قابل اندازه‌گیری است؛
- مسائل اساسی که جز با ادغام مجموعه مهارت‌های هر دو سازمان قابل حل نیستند؛
- تداخل ساختارها و فرآیندهای رسمی که نیازمند شبکه‌های غیررسمی جدید هستند؛
- نقشهای موقت مدیریتی که با نقشهای ثابت مدیریتی تفاوت دارند.

با وجود این چالشها، برای مدیران اجرایی رده عالی هر دو شرکت در حال ادغام، طبیعی است تا رفتار تیمی را به عنوان مکمل روش جاری مدیر واحد مورد استفاده قرار دهند. در واقع، مدیران اجرایی موفق، اغلب برای انجام یک تغییر اساسی گرد هم می‌آیند تا همانند یک تیم واقعی فعالیت کنند. آنهایی که برای پایه‌ریزی یک تیم در رده عالی منتظر یک حادثه بزرگ هستند، احتمالاً برای استفاده از عملکرد گروهی، فرصتهای بسیاری را از دست می‌دهند. چنین فرصتهایی انجا یافت می‌شوند که برای مدیران اجرایی رده عالی امکان انجام کار تیمی وجود داشته باشد.

پایه‌گذاری یک تیم واقعی

مجموعه راهبردهای ذیل در عین سادگی می‌توانند به گروه‌های مختلف در رده‌های عالی، میانی و عملیاتی سازمان - به منظور دستیابی به توان بالقوه‌شان در عملکرد تیمی - کمک کنند.

استفاده از فرصتها

فعالیت گروهی تنها روشی نیست که تیمهای مدیریتی می‌توانند به کمک آن عملکرد خود را بهبود بخشند. به خاطر داشته باشید: فعالیتهای گروهی صرفاً زمانی نتیجه‌بخش خواهند بود که کار تیمی و کمک‌های مدیریتی، ارزش بالاتری را ارائه کنند.

از دامهایی که به صورت فرصتهای فریبنده، سرراه تیم شما در رده عالی چیده شده است، دوری کنید، انجام چنین کاری نه تنها تیم را از پرداختن به مسائل اصلی باز می‌دارد بلکه باعث ایجاد شبهه در میان کارکنان نسبت به ارزش فعالیت گروهی می‌شود. بهترین تیمهای مدیریتی همواره به دنبال راهکارهایی هستند تا از قرارگرفتن در چنین شرایطی دوری کنند و به جای اینکه منتظر باشند تا با حوادث غیرمترقبه شوکه شوند، پیشاپیش و بدون فوت وقت به استقبال فرصتهای تیمی واقعی می‌روند.