

ساختن تیم های مدیریت با عملکرد بالا



منبع: INDUSTRIAL MANAGEMENT, NOV-DEC 2001

مترجم: مرتضی حبیبی

ماشین کاسته شد. چهار کلید برای این داستانهای موفقیت وجود دارد:

- مفهوم تیم به طرز مناسبی در کانون توجه سازمان قرار داشته است؛
- این تلاشهای تیمی حمایت مدیریت عالی را به همراه داشته اند؛
- به افراد درگیر در کار تیمی، ابزار و زمان لازم برای تشکیل تیم های کارآمد داده شده است؛
- به این تلاشهای تیمی به چشم ترمیمهای سریع نگریسته نشده است بلکه به این تلاشها به عنوان تغییرات واقعی در شگرد سازمان نگریسته شده اند.

باین زمینه ها، یک حقیقت ساده و مشهود آشکار می شود: وقتی کارمندان در سازمانها با یکدیگر همکاری کنند، اتفاقهای خوبی می افتد. چیزی که ممکن است آشکار نباشد کاربرد مفهوم «تیم» نسبت به افرادی است که در سطوح مدیریت قرار دارند. در بسیاری از شرکتهای تولیدی اصطلاح «تیم مدیریت» در ابتدا احمقانه به نظر می رسد زیرا مدیران حتی اگر در رده های پایین هم قرار داشته باشند، باز به صورت یک تیم با یکدیگر کار نمی کنند. این مدیران نوعاً تکاوران تنها یا

در پشت نگرش تیمی، این فلسفه قرار دارد که وقتی افراد دارای منافع مشترک، مالکیت چیز یا یک فرآیند را به شیوه تعاونی به عهده گیرند عملکرد بهتر می شود. ادبیات تیم ها آکنده است از مثالهایی درباره اثربخشی آنها زمانی که به خوبی متمرکز می شوند، آموزش می بینند، اجرا می کنند و مورد حمایت قرار می گیرند. در چندسال گذشته من شاهد انبوهی از موفقیتهای سازمانی، با استفاده از تیم ها بوده ام، از جمله:

- یک کارخانه تولید ابزار بهره وری خود را در ۸ ماه تا ۲۲ درصد با استفاده از تیم های خود هدایت گر در تمام نوبت کاریها بالا برد.
- یک کارخانه متوسط با استفاده از یک تیم فعال و مختار امنیتی مصدومیت در حین خدمت را تا ۳۰ درصد کاهش داد.
- یک فعالیت بزرگ انبارداری با ایجاد یک تیم فعال بهبود عملیاتی و با حمایت مدیریت عالی زمان سیکل را برای پرکردن سفارشات تا یک روز کامل کاهش داد.
- یک کارخانه بزرگ تمبرسازی تیم های مختار حفاظتی ایجاد کرد که از ماشین های خاص در عملیات پیشگیری و واکنش سریع حفاظتی بهره می برد در نتیجه ۲۸ درصد از استهلاک

تیمها همه جا هستند زیرا اکثر آبول دارند که تیم خوب به معنی کار خوب است. اما اگر شما یک گروه مدیر خود هدایت گر داشته باشید که هر کدام سعی می کند به اهداف فردی خود نایل آید و بخواهیم آنها را در یک تیم قرار دهیم چه اتفاقی خواهد افتاد؟ غالباً هیچ چیز. زیرا شخصیت و اهداف اجرایی آنها در همکاری با یکدیگر قرار نمی گیرند و گذاشتن یک گروه از مدیران در یک تیم نیاز به عزم جزم و رهبری قوی دارد.

در دوده گذشته میزان استفاده از تیم در سازمانهای تولیدی بسیار بالا رفته است. برآوردهای اخیر نشان می دهند که بین ۷۰ تا ۸۰ درصد از تمامی شرکتهای تولیدی در آمریکا از نوعی تیم برای اهداف مختلفی بهره می برد. هدف از تشکیل تیم ها غالباً بهبود در زمینه های بهره وری، کیفیت، کارایی و فعالیت کلی کار عملیاتی است. در یک عملیات تولیدی ممکن است از تیم های متنوعی چون تیم های ارتقا کیفیت، تیم های حل مشکل، تیم های تولیدی خود هدایت گر، تیم های برنامه ریزی عملیاتی، تیم های یکپارچه کننده تکنولوژی، تیم های مشارکت دهنده کارمندان و تیم های امنیتی استفاده شود.

در حقیقت تیم های یک نفره اند. یک مدیر بسیار موفق کارخانه می گوید: «بزرگترین چالش من وادار کردن کارمندانم به کار کردن با یکدیگر نیست زیرا اگر آنها را به سوی کار تیمی هدایت کنم آنها با هم کار خواهند کرد... بزرگترین مشکل من وادار کردن مدیرانمان به کار با یکدیگر است و اینکه آنها با هم تعاون داشته باشند. این وظیفه وحشتناکی است که به عهده آنها می گذاریم.»

حق با کیسی استنجل (CASEY STENGLE) مربی تیم بیسبال است که می گوید: «وادار کردن اعضای تیم به بازی به صورت یک تیم کار دشواریست.» او اعتقاد دارد که یادگیری ساده است، اما مشکل، تیم سازی آنهاست.

تاوان تکروی

تشکیل یک تیم از مدیران تولید می تواند وظیفه ای رعب انگیز باشد، ولی همه ما می دانیم که وقتی مدیران با یکدیگر به صورت یک تیم کار نمی کنند پیامدهای این تکروها غالباً منفی خواهد بود. من در تحقیق قبلی خود از جامعه نمونه ای از مدیران تولید خواستم که مشکلات عدم همکاری مدیران با یکدیگر را در عملیات تولیدی مشخص کنند.

به عقیده افراد، فقدان کار تیمی در بین مدیران آشناتر به وضعیت سازمان، مایه ایجاد مشکلات بیشتری در کار تولید خواهد شد.

این سوال را مدنظر داشته باشید: آیا یک سازمان تولیدی در حال رقابت و در یک محیط با تغییرات سریع در قرن بیست و یکم می تواند تاوان این نوع مشکلات پدید آمده از سوی رهبران را بپردازد؟ اولاً، شکست در ارتباطات میان رهبران به کاهش عملکرد و بهره وری و تلف شدن منابع و تلاشها خواهد انجامید. ثانیاً، وقتی مدیران با هم کار نمی کنند، روحیه ها پایین می آید و خسرواسته های منفی افزایش می یابند. زمانی که سازمانها برای کسب نتیجه تلاش می کنند و عملکرد خود را بهبود می بخشند، این عوامل به پیچیدگی مشکلات موجود خواهند افزود. ثالثاً، وقتی رهبران با هم کار نمی کنند، هماهنگی مشکل می شود و شکست در برنامه ریزی افزایش می یابد و سازمان در حل مشکلات و بهبود فرآیندها شکست می خورد. این امر به از دست رفتن تمرکز بر مشتریان (چه داخلی، چه خارجی) و

همچنین از دست دادن سود می انجامد. زمانی که مدیران با یکدیگر کار نمی کنند، محل کار به جای اینکه محل بهره وری باشد جایگاه تضاد خواهد بود، زدویندها افزایش خواهند یافت و فشار کار و تنش در محل کار افزایش خواهد یافت.

رایعاً، مدیران مورد بررسی در این پژوهش نتیجه گرفته اند که هرگاه سازمان کارمندان را به تعاون و همکاری فرا خواند و مدیران همکاری نکنند، نمونه ای ضعیف را به کل سازمان نشان خواهد داد.

این مشکلات ویژگیهای سازمانهایی نیستند که پیوسته در حال پیشرفت اند یا آنهایی که به دنبال شایستگی اند. این ویژگیها مشخصه سازمانهایی هستند که با رفتار خود به خود صدمه می زنند. آنها به کارمندان نشان می دهند که رهبران، رفتار غیر قابل قبول را تحمل می کنند. به طور خلاصه، وقتی مدیران باهم کار نکنند، تاثیرهای بدی با تاوان بسیار در بهره وری، برنامه ریزی، ارتباطات، استرس و روحیه پدید می آید.

چرا مدیران همکاری نمی کنند

می توانیم مشاهده کنیم که نکات منفی بسیاری قرین کار نکردن مدیران به شکل یک تیم است. پس چرا مدیران با یکدیگر به همکاری نمی پردازند و به شکل یک تیم کار نمی کنند؟ همین مطالعه تحقیقی که در بالا ذکر شد یافته های جالبی را نشان می دهد.

مروری بر علت اصلی که مدیران را از همکاری به دور می دارد آموزنده است و ممکن است ما را به این فکر وادارد که سازمانها چگونه رهبران خود را هدایت می کنند. اولین دلیل که چرا مدیران با یکدیگر کار نمی کنند شامل تضادهای شخصیتی و منشها، تضاد در اهداف، سیستم پاداش بر اساس عملکرد فردی، نبودن وحدت در اهداف، جهت و کانون توجه و رهبری ناموثر از بالاست. این یافته ها نشان می دهد که مدیران جسور، مصمم و خود هدایت گر وقتی به خود وا گذاشته شوند طبیعتاً به سمت کار با یکدیگر جذب نمی شوند.

۱۰ مشکل عدم همکاری مدیران

- ۱ - شکست در ارتباطات؛
- ۲ - کاهش عملکرد و بهره وری؛

- ۳ - تلف شدن منابع و تلاشها؛
- ۴ - خواسته های منفی، احساسات بد و افزایش روحیه ضعیف؛
- ۵ - از دست دادن هماهنگی، و شکست در برنامه ریزی؛
- ۶ - شکست در حل مشکلات و بهبود فرآیندها؛
- ۷ - از دست دادن تمرکز بر مشتری و سود؛
- ۸ - افزایش تضاد و زدویند در محل کار؛
- ۹ - افزایش فشار مربوط به کار و تنش در محل کار؛
- ۱۰ - ارائه الگویی ضعیف برای نیروی کار در سازمان.

۱۰ علت اصلی عدم همکاری مدیران

- ۱ - تضاد شخصیتی و منشها؛
- ۲ - اهداف متضاد؛
- ۳ - پاداشهایی که برای عملکرد فرد در نظر گرفته می شوند؛
- ۴ - نبود اهداف، سمت یا کانون واحد؛
- ۵ - رهبری ناموثر از بالا؛
- ۶ - نبود مهارتهای تیمی؛
- ۷ - موانع سیستمی و ساختاری برای همکاری؛
- ۸ - زمانی که کار تیمی و همکاری در اولویت مدیریت نباشد و مسئولیت و پاسخگویی برای این امر وجود نداشته باشد؛
- ۹ - جنگ دستور کارها، سیاستها و میداننداری شخصی؛
- ۱۰ - هیچ پاداش و بهره ای برای همکاری وجود نداشته باشد.

با افزودن تضاد در اهداف، سیستم های پاداشی که همکاری را اندازه نگرفته یا پاداشی برای آن در نظر نمی گیرد، نبود وحدت در اهداف، و رهبری ناموثر از بالا، دیگر تعجب آور نخواهد بود که چرا مدیران به عنوان راهی در زندگی سازمانی در بسیاری از عملیات تولیدی به پدیده همکاری روی خوش نشان نمی دهند. وقتی به زمینه ای که مدیران در آن عمل می کنند بنگریم چالشهای وادار کردن کارمندان ساعتی در کار با یکدیگر تنها بزرگنمایی می شود.

به علاوه، مدیران اظهار می دارند که در برخی موارد، مهارتهای لازم را برای کار با یکدیگر ندارند و در موارد دیگر موانع سیستمی

و ساختاری برای همکاری وجود دارد. مضافاً بر اینکه در بسیاری از موارد کار تیمی مدیریت و همکاری آنها صرفاً یک اولویت سازمانی نیست. در حالی که دستور کارها، سیاستها و میدانداریهایی شخصی غالباً احیا می شوند و مدیران از کار با یکدیگر باز می مانند. بالاخره، مدیران قبول دارند که بر اساس قاعده معمول پاداش مختصری برای همکاری وجود دارد یا اصولاً هیچ پاداشی برای این امر در نظر گرفته نشده است.

لذا فقدان کار تیمی در سطوح مدیریت می تواند توسط خود مدیران یا شیوه رهبری بالا دستها و عناصر سیستمی به وجود آید. از اینجا روشن می شود که چرا تشکیل تیم های مدیریت با عملکرد بالا به دشواری امکانپذیر است. نظر یک سرپرست رده پایین در این مطالعه روشنگر این نکته است: «به عقیده من غالباً برای عدم همکاری مدیران با یکدیگر دلایل بیشتری وجود دارد تا همکاری آنها با یکدیگر. هر کس به فکر خویش است و متأسفانه عده ای در رده بالا به طور ناخودآگاه این مشکلات را به وجود می آورند یا حتی آنها را طراحی می کنند و باعث می شوند فشار افزایش یابد و به قابلیت انجام کارها صدمه وارد شود.»

این مشکل در بسیاری از سازمانها می تواند یک مشکل واقعی باشد. ولی خیر خوش اینکه ایجاد کار تیمی در بین مدیریت و همکاری آنها با یکدیگر می تواند منشاء مهمی برای کسب امتیاز رقابتی در سازمانهایی باشد که این مشکل را به شیوه سیستماتیک و جدی و جبهه همت خود قرار دهند. سوال واقعی در نهایت این گونه مطرح می شود که کلیدهای ساختن تیم های مدیریت تولید با عملکرد بالا کدام اند؟ برای یافتن پاسخ دوباره به سوی آنها که در بهترین پست ها قرار دارند برمی گردیم: این افراد شمار بسیاری از مدیریت تولید را تشکیل می دهند.

مدیران چه چیزی را مهم می دانند؟

برای کشف چگونگی وادار کردن مدیران به کار تیمی، ۲۹۹ مدیر را از ۲۶ شرکت تولیدی محلی مورد بررسی قرار دادیم. جامعه نمونه پاسخگویان از ۸۱ درصد مدیران مرد و ۱۹ درصد مدیران زن با میانگین تجربه ای معادل ۱۰/۸ سال انتخاب شدند. سازمان آنها شامل

میزان استفاده از تیم در سازمانهای تولیدی در دو دهه گذشته بالا رفته است.



هدف از تشکیل تیم ها غالباً بهبود در زمینه های بهره وری، کیفیت، کارایی و فعالیت کلی کار عملیاتی است.

گستره ای متنوع از صنایع تولیدی از جمله خودرو، شیشه، ابزار، فولاد، محصولات ساختمانی، لوازم خانگی و الکترونیک می شد. به عنوان بخشی از یک مطالعه بزرگتر، این سوال باز از مدیران پرسیده شد: «بر اساس تجربه شما، کلیدهای وادار کردن مدیران به همکاری با یکدیگر و عمل کردن به صورت یک تیم کدام اند؟» پاسخهای این بررسی تحلیل محتوا شد و فراوانی عوامل کلیدی محاسبه، مشخص و جدول بندی شد.

۱۰ روش برتر برای همکاری مدیران از عواملی است که باعث ایجاد امتیاز رقابتی برای شرکت از طریق افزایش همکاری در بین مدیران اند. اینها عوامل کلیدی در ساخت یک تیم مدیریت با عملکرد بالا هستند.

مدیران روشن کردند که سازمان باید اهداف عام تر، جامع تر و فراگیرتری را ایجاد کند که بتوانند مدیران را روی پیامدهای سازمانی مورد نیاز متمرکز سازند. موفقیت در این امر، تنها برخورداری از این اهداف نیست، بلکه کاربرد آن اهداف در راستای وحدت بخشیدن به فعالیت مدیریت است. به علاوه ۳۶/۱ درصد مدیران، در این مطالعه بر نقش خطیر مدیریت عالی در ارتقای کار تیمی و

همکاری درون یک سازمان اذعان کردند. رهبری مبتنی بر الگوی یک پیش نیاز مهم است بر تمایل مدیران سطوح پایین تر برای کار با یکدیگر اثر می گذارد. چیزی دیگری که بی درنگ آشکار می شود آن است که رهبران و سازمان آنها باید پادشاهی برای همکاری در تیم و تشویقی برای پیامدهای مطلوب در نظر بگیرند تا رفتار مناسب برانگیخته و تقویت شود. (دیدگاه ۳۳/۴ درصد از پاسخ دهندگان) پیامد نامطلوب پاداشها و سیستم های تشویقی فردی آنست که می توانند تاثیر فلج کننده ای بر کار تیمی مدیریتی داشته باشند و نتایجی ویرانگر بر اموری که قبلاً بحث شد برجا گذارند. عنصر کلیدی دیگر برای افزایش همکاری مدیریتی، اقدام پراهمیت در شناخت و حل مشکلات مدیران با یکدیگر یا تضادهای بین آنهاست که باید به یک شیوه بهنگام به اجرا در آید. هنگامی که مشکلات و تضادها در سطوح مدیریت بدون بررسی باقی می ماند خود را به سادگی در اختلالات رفتاری مدیران که به بقیه عملیات صدمه می زند نشان خواهند داد.

مدیران در این مطالعه، همچنین از اهمیت اندازه گیری عملکرد تیمی و لوازم بازخورد متناسب با آن سخن گفتند. این اندازه گیری عملکرد تیمی را مورد بررسی قرار می دهد (۲۹/۱ درصد پاسخ دهندگان).

۱۰ روش برتر برای همیاری مدیران

- ۱- ایجاد هدفهای واحد، جامع و گسترده که بر پیامدهای مورد نیاز تاکید دارند؛
- ۲- مدیریت عالی باید همکاری خود را در عمل نشان دهد و در گسترش آن بکوشد؛
- ۳- فراهم کردن پاداش و تشویق برای رفتارها و پیامدهای مطلوب؛
- ۴- شناخت و حل مشکلات مدیریت و تضادهای موجود با شیوه ای بهنگام؛
- ۵- اندازه گیری و بازخورد عملکرد بر اساس کار تیمی؛
- ۶- فعالیتهای تیم سازی و پرورش مهارتهای تیمی؛
- ۷- آفرینش احساس مالکیت در فرآیندهای تصمیم گیری و پیامدهای آن، در مدیریت تیم؛
- ۸- یکپارچه کردن برنامه ریزی، حل مشکل و فرآیندهای ارتباطات؛

۹- روشن کردن نقشها و اهداف هر مدیر برای مدیر دیگر؛

۱۰- ایجاد درک و توافق همگانی پیرامون فرآیندها و سیستم های تولیدی.

این اقدامات می توانند به مدیران در تمام سطوح کمک کنند که متمرکز بر اهداف مدیریت سطح بالاتر باقی بمانند؛ اهدافی که مورد نیاز عملکرد موثر تیمی اند. میان مسئله و ادراک کردن افراد به متمرکز بودن و اهداف تیم با مسئله فعالیتهای تیم سازی، رابطه ای تنگاتنگ وجود دارد که مهارتهای تیمی مناسب را به مدیران می آموزد تا به عنوان یک تیم مدیریت عمل کنند. (۲۷/۱ درصد از پاسخ دهندگان).

در این پاسخها به پرورش مهارت در این زمینه به عنوان یک امر خطیر برای پرورش تیم واقعی مدیریت به جای چیزی که تنها نام تیم مدیریت دارد نگاه شده است. مداخله ها در تیم سازی موثر می توانند در خدمت برداشتن موانع و ایجاد شاهراههایی برای بهبود همکاری باشند.

چهار عامل آخر از ۱۰ روش ساختن تیم های مدیریتی، صحبت از وادار کردن مدیران به ماندن در زمینه درک چیزی می کنند که سازمان نهایتاً می خواهد به آن نایل آید و اینکه چگونه این نایل آمدن محقق می شود. ۲۴/۱ درصد پاسخگوینان اظهار کرده اند که آفرینش «احساس مالکیت» تیم مدیریت بر فرآیندهای تصمیم و پیامدهای آن و ۲۴/۱ درصد گفته اند که یکپارچه کردن برنامه ریزی، حل مشکل، و فرآیندهای ارتباطی، هر دو در وادار کردن مدیران به عمل به شکل یک تیم بسیار مهم است.

این بدان معناست که مدیران نیازمند داشتن احساس اختیار در رساندن سازمان به جایی هستند که به سوی آن در حرکت است و همچنین نیازمند احساس اختیار نسبت به این هستند که چگونه دستورهای خود را از بالا به پایین صادر کنند. براساس گفته این مدیران، مدیران عالی مستبد و دیکتاتور حس تیمی مدیریت را سرکوب می کنند و همه این مدیران دیکتاتور و مستبد در این کار با یکدیگر همراه هستند.

به علاوه به نظر ۱۹/۱ درصد پاسخ دهندگان، روشن کردن نقش و اهداف مدیران برای دیگر مدیران در یک عملیات و به نظر

۱۷/۴ درصد از پاسخ دهندگان ایجاد درک و رضایت پیرامون فرآیندها و سیستم های تولید می تواند راه درازی را در حصول این اطمینان طی کنند که چه کسی مسئول چیست و اینکه عملیات به واقع چگونه اجرا می شوند.

ادعا این است که بهبود کار تیمی مدیریت و همکاری آنها به دو عامل بستگی دارد: رهبری موثر و تجدید ساختار اقدامات کلیدی برای برآورده سازی نیازهای خاص مدیریت.

نیاز به عمل

یک مدیر عملیات اظهار داشته است: «خالصانه بگویم ما مثل سگهای ولگرد به هم می پریدیم ولی از زمانی که مدیر جدید کارخانه آمد، اوضاع خیلی بهتر شد... او معجزه گر نیست بلکه می داند چگونه با تمرکز بر روی اصول و ایجاد وحدت مدیریت به عنوان اولویت کار، یک تیم بسازد.» این گفته را به دلایلی در اینجا آوردیم.

افراد در سطوح مدیریت عموماً انگیزه بالایی دارند، خودکار، بازاده قوی و جسورند. این ویژگیها برای شروع روز و پایان آن و برای گرفتن نتیجه بسیار حیاتی اند. وقتی یک گروه از مدیران گرد هم جمع می شوند تا کاری را به عهده بگیرند طبیعتاً جذب کار با یکدیگر به عنوان یک تیم نخواهند شد. این امر گاه به دلیل ویژگیهایی است که قبلاً ذکر شد و نیز به سبب این حقیقت است که اکثر مدیران براساس قابلیت خویش برای رسیدن به نتایج فردی است که پاداش می گیرند یا ارتقا می یابند نه به خاطر رسیدن به نتایج تیمی.

در هزاره جدید، سازمانهای تولیدی باید انعطاف پذیرتر، مستتری گراتر، کارآمدتر، پاسخگوتر و از نظر صرف هزینه، صرفه جویانه تر و دارای ارزش افزوده بیشتری باشند و در غیر این صورت برای بقا در اقتصاد جهانی بجنگند. سازمانها برای پرورش این شایستگیهای رقابت انگیز در سطح بالا به مدیرانی در تمام سطوح نیاز دارد که ظرفیت آنها برای کار با یکدیگر افزایش یابد.

قابل توجه است که توصیه های ارائه شده در این مطالعه توسط پاسخ دهندگان، نیاز به تکنولوژی جدید یا سرمایه گذاری سنگین ندارد بلکه نیازمند مدیریت عالی و رهبری موثر است و اینکه سازمانها چگونه اهداف، برنامه،

ارتباط، حل مشکل، اندازه گیری عملکرد، بهبود فرآیندها و پرورش مدیران خود را سازمان می دهند.

تا اینجا شدیداً توصیه می کنم که سه فعالیت ویژه برای افراد علاقه مند به آفرینش و تنظیم تیم کاری مدیریت و همکاری بین آنها در شرکتشان اعمال شود:

فعالیت ۱

اهمیت تیم کاری مدیریت را در موفقیت سازمانی خود مشخص کنید. ارزیابی درجه ای که تیم کاری مدیریتی به گونه ای بهتر بتواند به بهبود عملکرد سازمانتان کمک رساند، اهمیت دارد. تا اینجا به هریک از سوالات ذیل به شیوه ای داوطلبانه پاسخ دهید و از دیگر مدیران عملیاتی خود بخواهید که همین کار را بکنند.

- آیا سطح فعلی همکاری مدیریت کمکی به امکان کسب نتایج مطلوب می کند یا به آن صدمه می زند؟

- مدیران ما در کار تیمی، تا چه اندازه با یکدیگر به گونه ای موثر کار می کنند تا به مشتریان داخلی و خارجی خدمت کنند؟

- وقتی مدیران ما با یکدیگر همکاری نمی کنند بر سر عملکرد سازمانی چه می آید؟

- اهمیت تیم کاری مدیریتی در موقعیت جاری و آینده تا چه حد است؟

تا اینجا پاسخ به این پرسشها به تعیین اهمیت تیم کاری مدیریتی در موفقیت سازمانی کمک خواهد کرد. اگر سازمان شما مثل اکثر سازمانهاست در آن صورت درخواهید یافت که سازمان شما هنوز جای کار دارد. اگر بهبود کار تیمی مدیریتی برای سازمان شما از اهمیت برخوردار است و یک اولویت محسوب می شود به فعالیت بعدی گام نهدید.

فعالیت ۲

ارزیابی کنید که آیا سازمان شما فعالیتهای لازم را در بالابردن تیم کاری به اجرا می گذارد یا خیر.

جدول یک حاوی ابزار ارزشیابی سازمان براساس یافته های کلیدی از این مطالعه است. حدی را ارزیابی کنید که سازمانتان اقداماتی را در سطوح مدیریت برمی انگیزد، تشویق می کند و همکاری را در آنها ارتقا می دهد. هر عاملی که «هرگز»، «به ندرت» و «گاهی اوقات»

کارکنان سطوح مدیریت قرار گیرند. منافع

مدیران در این موارد

• روشن کردن اهداف مشترک؛

• طراحی نظامهای تشویق و پاداش براساس

کار تیمی؛

• مجاز بودن به درگیری و دخالت در اخذ

تصمیمهای مهم؛

• یکپارچه کردن سیستم های برنامه ریزی؛

• درک نقش و اهداف یکدیگر؛

• بهبود درک آنها یا بهبود فرایندها و سیستم ها.

هنگامی که تغییر یا فعالیت خاصی توسط

گروه مدیریت مورد توافق قرار گرفت،

مدیریت عالی مسئول آن است که کار هدایت را

به شیوه مدیریت مبتنی بر الگو به عهده بگیرد،

دیگران را مسئول و پاسخگویی اجرای تغییرات

بشداند، و رفتارهایی را که به گروه مدیریت

امکان خواهد داد تا یک تیم مدیریتی بشوند،

تقویت کند و پاداش دهد. مشارکت مدیران در

هر دستگاه بسیار با اهمیت است ولی تغییرات

واقعی نیاز به پرورش نگرش تیمی مدیریت

عالی برای هدایت مدیران و اجرای اعمالی دارد

که همکاری را تشویق کند. برای رهبری

سازمان، هیچ جایگزینی و راهی جز ایجاد

تیم های مدیریتی با عملکرد بالا نیست.

نتیجه گیری

تقریباً همه افراد، همواره بهبود کار تیمی

مدیریتی را قبول دارند ولی این مسئله برای آنها

یک فوریت تلقی نمی شود. این امر به ویژه

برای موسسات تولیدی حقیقت دارد جایی که

مبارزه با آتش و قرار گرفتن در یک وضعیت

نامطلوب به راحتی یک شیوه عادی می شود.

بنابراین، ساختن تیم مدیریتی بهتر ممکن است

یک اولویت اضطراری نباشد ولی این امر

می تواند و باید به عنوان مبنایی برای امتیاز

رقابتی در بلندمدت یک اولویت مهم به شمار

آید.

طبق اظهار یک مدیر انبار در این مطالعه:

«وقتی ما (مدیران) باهم کار کنیم، شگفت انگیز

است که کارها بهتر به پیش می روند و چقدر

راحت تر به سر کار می آیم». اینها کلماتی

هستند که در هزاره جدید باید با آنها زندگی

کرد، همان طور که سازمانها و رهبران، این

چالش و فرصت را خواهند داشت تا با یکدیگر

کار کنند و علت موفقیت سازمانی را پرورند. □

به هریک از سوالهای ذیل صادقانه و صریح پاسخ دهید تا میزان کار تیمی مدیریتی و همکاری در سازمان شما را ارزیابی کند:

۱ - مدیران ما اهداف مشترکی را دنبال می کنند که بر جلب رضایت مشتری و سودآوری تکیه دارد:

هرگز □ به ندرت □ گاهی اوقات □ غالباً □ همیشه □

۲ - مدیران عالی در نگرش خود نسبت به رهبری، همکاری را توسعه می دهند و آشکار می سازند:

هرگز □ به ندرت □ گاهی اوقات □ غالباً □ همیشه □

۳ - سازمان ما انگیزشها و پاداشهایی برای تشویق همکاری بین مدیران فراهم می کند:

هرگز □ به ندرت □ گاهی اوقات □ غالباً □ همیشه □

۴ - ما مشکلات را شناسایی و حل می کنیم و تضادهای بین مدیران را با حوصله برطرف می سازیم:

هرگز □ به ندرت □ گاهی اوقات □ غالباً □ همیشه □

۵ - ما از مقیاسهای عملکرد براساس کار تیمی استفاده می کنیم و از وسایل بازخورد بهره می بریم:

هرگز □ به ندرت □ گاهی اوقات □ غالباً □ همیشه □

۶ - ما فعالیتهای پرورش و مهارتهای ساختن تیم را در بین مدیران ترویج می کنیم:

هرگز □ به ندرت □ گاهی اوقات □ غالباً □ همیشه □

۷ - ما حس مالکیت تیم مدیریتی برای فرایندهای تصمیم گیری و پیامدهای آنها را ایجاد می کنیم:

هرگز □ به ندرت □ گاهی اوقات □ غالباً □ همیشه □

۸ - ما فعالیتهای برنامه ریزی، حل مشکل و ارتباط را در بین مدیران یکپارچه می سازیم:

هرگز □ به ندرت □ گاهی اوقات □ غالباً □ همیشه □

۹ - ما نقش و اهداف هر مدیر را برای دیگران روشن می کنیم:

هرگز □ به ندرت □ گاهی اوقات □ غالباً □ همیشه □

۱۰ - ما توافق و درک متقابل را درباره فرایندها و سیستمهای کاری ایجاد می کنیم:

هرگز □ به ندرت □ گاهی اوقات □ غالباً □ همیشه □

جدول ۱ - کار تیمی مدیریتی، ارزشیابی سازمانی

طبقه بندی شده باید به عنوان یک هدف بالقوه

برای تغییر و بهبود در نظر گرفته شود. مدیران

در این مطالعه روشن کرده اند که این عوامل،

همگی در شرایط سازمانی که در آن مدیران،

برانگیخته، تشویق و حمایت می شوند به

شیوه ای که دیوارها را خراب سازند و وحدت

هدف و عمل را ایجاد کنند بسیار مهم اند. توجه

به جزئیات و صداقت در ارزیابی سازمانتان

برای شناخت بخشهایی که نیاز به بهبود دارند

به گونه ای خطیر دارای اهمیت است تا

اقدامات لازم انجام شوند.

فعالیت ۳

از کار تیمی برای ایجاد تیم های کاری بهره

بگیرید و تغییرات واقعی ایجاد کنید. شناخت

فعالتهای ویژه ای که نیاز به بهبود دارند فرصتی

عالی را برای برخورد با این موارد از دیدگاه

تیمی فراهم می آورد. بخشهایی که به بهبود نیاز

دارند و می توانند و باید برای بحث، تجزیه و

تحلیل و برنامه ریزی عملی و اجرا مورد توجه