

# رهبری تیمی: اجزاء، نقش ها و ابزارها

مرضیه مختاری پور\* - سید علی سیادت\*\*

گروه مترجمان میثاق مدیران  
info@MisaqModiran.com

■ مقدمه

## چکیده

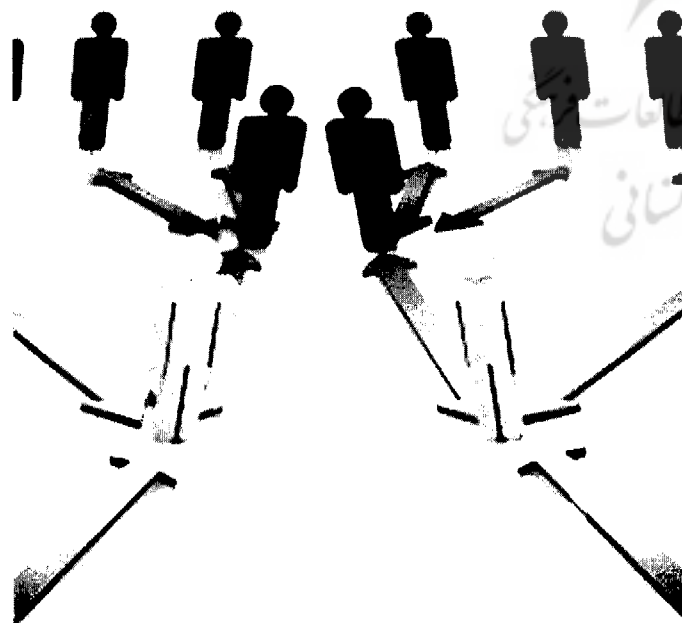
در سازمانهای کنونی، تغییرات سریع و غیر قابل پیش بینی، انعطاف پذیری، تنوع فزاینده نیروی کار، تشکیل تیم های کاری، اعتماد و سهیم کردن کارکنان یا مشارکت دادن افراد در تصمیم گیری، جایگزین ساختارهای قدیمی و خشک، اقدامات پر رقابت و کنترل های شدید گذشته است. سازمانها نیازمند بررسی مجدد ساختار سازمانی خود برای بهبود بهره وری و رضایت کارکنان هستند. امروزه بهترین مدیر کسی است که به حرف افراد گوش دهد، موجبات انگیزش کارکنان را فراهم آورد و به حمایت از زیردستان برخیزد. رهبران موفق یا اثربخش، قدرت و

هنگامی که تغییرات در محیط جهانی، کارکردهای سازمانی را تحت تأثیر قرار می دهد، کارکنان نسبت به ساختارهای موجود ناراضی می شوند، زیرا در ساختارهای جدید به افراد به عنوان ماشین رفتار می شود نه به عنوان افراد متخصص و توانا. در اقتصاد نوین بخش خصوصی در نتیجهی ایجاد تغییرات در ترکیب سازمانی و بازار تحت فشار قرار گرفته و مجبور شده تا به جایگزینی ساختارهای سازمانی بپردازد که بتواند به آنان در اتخاذ تصمیمات به موقع و بهتر کمک کند. همچنین رقابت روزافزون برای منابع کمیاب، نه تنها سازمان های خصوصی، بلکه بسیاری از سازمان های دولتی را مجبور نموده تا شیوه های نوین اداره امور را مورد توجه قرار دهند. آزرین و گبلر<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) چندین سازمان دولتی که بر اساس اصل "انجام درست کار" فعالیت می کرده را مشخص نموده که مجبور به ایجاد تغییرات سازمانی به سمت "انجام کار درست" شدند. بسیاری از این سازمان ها به این نتیجه رسیدند که با تغییرات زمانی، آنها نیز نیازمند تجدیدنظر در ساختار و سیستم های سازمانی هستند که در آن فعالیت می کنند. بنیس<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) چهار عامل که منجر به مرگ بوروکراسی می گردد را شامل تغییرات سریع و غیر منتظره، رشد سازمان ها، تنوع فزاینده و تغییر در رفتار مدیریتی می داند. تغییر در رفتار مدیریتی شامل تغییر در مفهوم قدرت و حرکت از اجباری و تهدیدی به سمت همکاری و تشریک مساعی است. تغییرات فوق در رفتار مدیریتی، عرصه های کلیدی را برای آماده کردن سازمان ها به سمت رهبری تیمی فراهم کرد. به زعم وستوالد<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) رهبری تیمی با اسامی مختلفی مانند آزادی عمل کارکنان، تصمیم گیری تیمی، مدیریت باز، رهبری

\* - دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه اصفهان

\*\* - دانشیار دانشگاه اصفهان

- 1- Osborne & Gaebler      3- Wuestewald  
2- Bennis



سازمان مدنظر قرار گیرد تا مدیران مانع انجام اعمال ضروری نشوند که مهمترین آنها آزادی عمل است.

اقتباس از: دراکر<sup>۷</sup>، پی. اف. (۲۰۰۲). مدیریت کردن در جامعه جدید. ص. ۱۳۳

چه هست	چه نیست
مسئولیت را به کارکنان می دهد.	رهبری تیمی آسان گیری نیست.
قدرت و شخصیت اعمال دارد.	رهبری تیمی ضعیف نیست.
تنها تصمیمات مهم بایستی در فرآیند رهبری تیمی اتخاذ شود.	رهبری تیمی، مشارکت در کارهای جزئی و ناچیز نیست.
از قدرت استفاده نمی کند، بلکه قدرت را متناسب با مسئولیت و پاسخگویی تفویض می کند.	رهبری تیمی به معنی به دست آوردن قدرت نیست.
تنها میزانی از تصمیم گیری را تفویض می کند که تحت شرایطی خاص مناسب است.	رهبری تیمی اتخاذ تمام تصمیمات نیست.
بایستی سریعاً رخ دهد و از تنگناهای همیشگی اجتناب کند.	رهبری تیمی به معنی به تعویق انداختن عمل نیست.

#### ■ اجزاء رهبری تیمی

اجزاء فرآیند رهبری تیمی می تواند به سه بخش زیر دسته بندی شود: (لاولروگالبرایت، ۲۰۰۱)

#### ۱- گروه:

گروه شامل موارد زیر است:

الف) همکاری بالقوه: مدل رهبری تیمی بر مدل رهبری صفات شخصی تأکید دارد. این مدل فرض می کند که هر فرد در گروه دارای توان بالقوه رهبری است. کشف استفاده مطلوب از توانایی ها و منابع موجود در گروه یک تجربه متداول در فرآیند است. این امر دلالت بر این دارد که تیم دارای توان همکاری بالقوه ای است که هرگاه با همیاری همراه باشد، می تواند آثار قابل توجهی بر بهره وری، کیفیت و نوآوری داشته باشد.

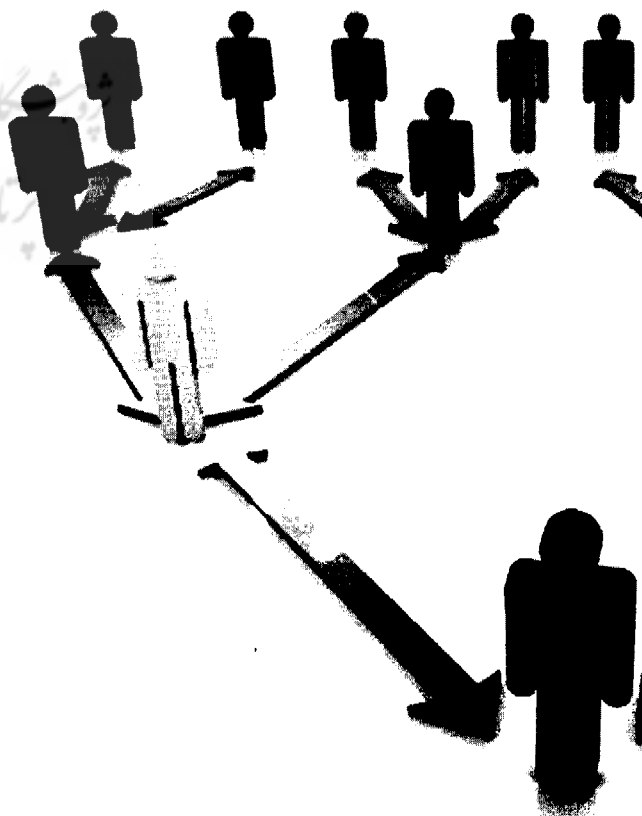
ب) موازنه وظایف و گروه: کسب مهارت تسهیل فرآیند گروه، دشوارترین مهارت مدیریتی است. هرگاه تیمی بین مسائل، وظیفه و فرآیند موازنه برقرار نکند، خود را برای شکست و عدم موفقیت آماده می سازد. برنامه نتایج رهبری تیمی<sup>۸</sup> (TLR) فرصتی است برای بررسی وضعیت سلامت فرآیند های گروه و خلق

پراکنده و دموکراسی صنعتی نیز شناخته می شود و اصول کنترل کیفیت و مدیریت کیفیت جامع نیز زیر چتر رهبری تیمی قرار می گیرد. نخستین بار واژه رهبری تیمی<sup>۴</sup> توسط کیم<sup>۵</sup> (۲۰۰۳) ارائه شد. وی رهبری تیمی را «فرآیند نفوذ مشترک کارکنان در ابعاد مختلف شامل مشارکت کارکنان در شرایط کاری، تصمیم گیری و حل مساله» تعریف می کند (ص. ۴۰). همچنین زنگر-میلر<sup>۶</sup> (۲۰۰۱) رهبری تیمی را شرکت دادن افراد، کسب درون داد از آنان برای تصمیمات و حل تعارض برای اجرای تغییر می داند. بنابراین برای تغییر سازمان به سمت رهبری تیمی، عوامل بسیاری باید در

مسئولیت را با کارکنان تقسیم می کنند و آنها را در این موارد سهیم می نمایند و نقش مربی را ایفا می کنند. این نوع رهبری، سبک رهبری تیمی است. با توجه به اینکه امروزه اعضای سازمان ها دارای ارزش ها و باورهای متفاوتی بوده و نوع کارها نیز به مهارتها و دیدگاههای گوناگون نیاز دارد، بنابراین تیم رهبری بهتر از یک رهبر عمل می کند. در این مقاله رهبری تیمی، ده فرمان و هشت مرحله برای بهبود آن بررسی می شود و در نهایت تاثیر رهبری تیمی بر عوامل سازمانی و بازده های آن به مدیران معرفی می گردد.

#### کلید واژه ها

رهبری تیمی، بازده، فرمان، بهبود، سازمان



4- Team leadership

5- Kim

6- Zenger-Miller

7- Drucker

8- Team Leadership

Results

تعهدات جدید برای قرار گرفتن مجدد در مسیر درست.

**ج) توسعه تیم:** مراحل مختلف توسعه گروه نیازمند برنامه‌های مختلف است. روش‌شناسی نتایج رهبری تیم، انعطاف پذیر و قابل تغییر است و به تیم اجازه می‌دهد تا موقعیت فعلی خود را بشناسد و حرکت خود را از این موقعیت آغاز کند. تیم‌ها با عملکرد بالا این مرحله را برای بهبود فرآیند با ارزش تلقی می‌کنند، یعنی فرصتی برای تجدید قوا پس از یک دوره کاری شدید.

**د) همیاری:** همیاری یک پدیده واقعی با آثار وسیع و گسترده است. حتی یک برنامه کوتاه می‌تواند برای گروه‌ها تجربه مشهود و ذاتی که در همیاری وجود دارد را به عینه نشان دهد. این تجربه، اعضای گروه را تحریک می‌کند تا برای رسیدن به این تجربه در محل کار، همکاری و اعتماد به نفس از خود نشان دهند.

**ه) بهره‌هوشی جمعی:** هوش جمعی نتیجه کاوشگری مؤثر تیمی است. اگر چه بسیاری از تسهیل‌کنندگان نتایج رهبری تیمی دارای سابقه سازمانی قوی هستند، لیکن نقش مشاوران یا متخصصان را عهده‌دار نمی‌باشند. در عوض به گروه کمک می‌کنند تا مهم‌ترین پرسشها و ابهامات خود را با صراحت بیان کنند و سپس به سمت کاوشگری اثربخش در برنامه‌های آینده حرکت کنند.

## ۲- محیط بیرونی:

این جزء از فرآیند رهبری تیمی شامل موارد زیر می‌باشد:



**الف) نسیم تازه:** هوای تازه محیط بیرونی نتایج رهبری تیمی از چندین لحاظ فرح بخش است. برنامه‌های نتایج رهبری تیمی قصد دارد خون تازه‌ای در کالبد گروه‌هایی که در نقطه عطف قرار دارند و نیاز به تزریق الهام بخش و قصد صعود به درجات رفیع‌تر را در سر می‌پروراند، بدمد.

**ب) استعاره‌های سیستم:** طبیعت یک منبع همیشگی و پایدار برای استعاره‌ها و الگوها، مثالی آموزنده است. این یک مجموعه کامل است که در آن می‌توان تأمل نمود و تغییر نظام‌مند را انعکاس داد. همان‌گونه که تیم سعی در توسعه و تدوین یک دیدگاه مشترک از یک شبکه روابط همکاری را دارد، لیکن بهترین دیدگاه همواره مورد مطالعه و نقد همه جانبه است.

**ج) تمرکز و تأکید ساده:** روابط عملکردی بالا به صورت تصادفی رخ نمی‌دهد. برنامه‌های نتایج رهبری تیمی در حاشیه اتفاق نمی‌افتند. آنچه در حاشیه قرار گرفته عبارت است از آنچه که یادآور ساختار سازمانی، سلسله مراتب، دفترکار و عنوان تصنعی می‌باشد. این امر به اعضای تیم اجازه می‌دهد تا بر قلب و روح افرادی که هر روز با یکدیگر مشغول به کار هستند، تأکید داشته باشند.

**د) واقعی بودن:** در چنین موقعیت و محیطی، اصالت و صداقت بیشتر تجلی می‌یابد. آرامش یک محیط طبیعی، سرسبز، برانگیزنده و تسلی بخش است. کفش ساده و لباس راحت باعث ایجاد جوی غیر رسمی می‌شود که در آن، افراد قیافه‌های ساختگی را دور می‌ریزند و با یکدیگر واقعی می‌شوند.

## ۳- تجربی بودن:

**الف) خطر=فرصت:** بسط و توسعه منطقه آرامش به دنیای "نمی‌دانم" برای یادگیری ضروری است، ولی اشتباهات و حتی ناکامی‌ها، پیامدهای اجتناب‌ناپذیر هستند. اشتباهات در دوره‌های چالشی برای سازمان هزینه‌ای ندارد و یادگیری از این اشتباهات به شناخت عواملی منجر می‌شود که ریسک‌پذیری و آزادی عمل را حمایت یا مانع خواهد شد.

**ب) منحصر به فرد و باز:** یک فرآیند باز، انعطاف‌پذیر و قابل تغییر امکان می‌دهد تا هر برنامه‌ای براساس نیازها، اهداف و ذهنیت افراد تیم طراحی شود. باز بودن به این معنی است که هیچ روش واحدی برای حل اختلاف ایجاد شده توسط تفاوت بین وضعیت موجود و مطلوب وجود ندارد. برنامه نتایج رهبری تیمی توسط طراحان آن از طریق بررسی صدها ابداع و ایده‌ی چالشی که بر

نقاط اصلی تأکید دارد، شکل داده شده است.

ج) جو تغییر: مسائلی که پیشرفت گروه را تضعیف می‌کند، اغلب آشکار نیست و تا بهبود جو درونی ظهور پیدا نمی‌کند. حمایت گسترده به یک هم تیمی که به اندازه کافی به دیگران اعتماد دارد تا خطر فیزیکی را بپذیرد، می‌تواند یک استعاره معنی دار برای پذیرش خطرات دیگر هنگام تغییر جو درونی در نظر گرفته شود. این موقعیتها در برنامه های نتایج رهبری تیمی متداول است

د) مشخص بودن: ارتباطات، واژه بزرگی است که حوزه گسترده ای را پوشش می دهد. همانند واژه "احترام" که برای افراد مختلف مفهوم متفاوتی را تداعی می‌کند. برنامه های نتایج رهبری تیمی به تیمها اجازه می‌دهد تا این واژه‌های کلی به رفتارهای تجربی تقسیم شود که می‌توان برای ایجاد تغییر هدفمند و معنی دار، آنها را مورد تأکید قرار داد.

ه) سهم شدن در سهام شرکت = مالکیت: تصمیم‌گیری که از مشارکت گسترده استقبال می‌کند، منجر به مالکیت و مسئولیت قوی می‌گردد. مشارکت کنندگان در نتایج رهبری تیمی از شیوه استنتاج پلکانی و تحقیقات الگوهای ذهنی برای تجربه کردن اهمیت همیاری و مشارکت در موفقیت سازمان استفاده می‌کنند. و) روحیه و شوق پیشرفت: جشن و قدردانی بیشتر جنبه لفظی و کلامی دارد، زیرا هر فرد نیروی فزاینده که تیم هنگام جشن گرفتن نقطه پیشرفت به دست می‌آورد را تشخیص می‌دهد. تجربه تیمی بزرگداشت پیروزی‌های چالشی به تیمها کمک می‌کند تا روحیه سازمان برنده را توسعه دهند.

### ■ نقش های جدید در رهبری تیمی

در گذشته دو نقش زیر در رهبری تیمی مطرح بود:

الف) رهبری درونی: اگر تیم‌های رهبری بخواهند مسئولیت‌ها را به عهده بگیرند و به نتایج دست یابند، باید ساختار درونی داشته باشند، شامل جانشین سازی ساعتی برای ناظر حقوق بگیر، پاداش اضافی برای رهبر، محدودیتهایی برای مهارتها و ساعات قابل دسترس شخصی منتخب. راه بهتر برای بسیاری از تیمها، رهبری مشترک با وظایف روشن است. این امر تصویر ناظران سطوح پایین را تلطیف می‌کند و وظایف را بر حسب توانمندی های هر یک از اعضا و محدود نمودن زمان مورد نیاز برای انجام هر کار تعیین می‌کند. انتقال رهبری در تیمها شامل موارد زیر است:

۱- رئیس: جلسات را اداره می‌کند.

۲- هماهنگ کننده برنامه: نیازهای برنامه را از جلسات تولید

انتقال می‌دهد و ممکن است وظایف کاری را نیز تعیین کند.

۳- ثبت کننده: فهرست زمان، میزان حضور و اضافه کاری و جدول مرخصی کارکنان را یادداشت می‌کند. کار خلاق بیشتر متداول نیست، لیکن گاهی اوقات بسیار اثربخش است.

۴- ناظر هدف: نتایج عملکرد را اندازه‌گیری و اعلام می‌کند.

۵- هماهنگ کننده آموزش: فعالیتهای آموزشی را برای بهبود بخشیدن مهارت های تیم و استفاده از مهارتهای چندگانه در برنامه ارایه می‌دهد.

۶- رهبر تشویق کنندگان: با هماهنگی با مدیر تولید، وقایع را زمانبندی می‌کند.

ب) رهبری بیرونی: بسیاری از آنهایی که فعالیت های تیم را راهنمایی و هدایت می‌کنند، افرادی از بیرون تیم کاری هستند که شامل کسانی است که تعامل مستقیم با تیم دارند، اما عضو تمام وقت نیستند. این کارکنان حمایتی، افراد زیر هستند:

۱- مدیر خط مقدم (که ناظر سابق یا مدیر در سطح بالاتر است).  
۲- متخصص یا مربی غیر حرفه ای که عهده دار تسهیل رشد گروه است.

۳- متخصصان در سیستم‌های اطلاعاتی، تولید و کنترل کیفیت، تولید و طراحی فرآیند که اغلب تعامل واسطه‌ای با اعضای تیم دارند.

امروزه موقعیت های سازمانی به طور گسترده تغییر می‌کنند و نقش های رهبری تیمی، تنها سه دسته می‌شوند. هر کدام از این سه نقش (مدیر، مربی و مشاور) مسئولیت های روشن و وظایفی دارند که برای هر کاربرد خاص تطبیق داده می‌شوند.

الف) مدیر: حتی بیشتر تیم‌های کاری خودگردان و خودکفا، زنجیره فرماندهی دارند. رابط اول و مستقیم در زنجیره تیم‌های کاری، خود مدیر است. بعضی اوقات، مدیر، هماهنگ‌کننده نیز نامیده می‌شود که برای نتایج تیم‌های کاری پاسخگو است و اطمینان می‌یابد که نیازهای تجاری از طریق چارچوب هدف، حل مساله و دیگر فرآیندهای گروهی برآورده می‌شوند. بیشتر مدیران مسئول چندین تیم هستند (شاید ۵ یا ۶ تیم) و به تیم‌های کاری امکان می‌دهند که تصمیمات خود را با آزادی عمل اتخاذ کنند. سرانجام مدیر اطمینان می‌یابد که تیمها، منابع، افراد، مواد و تجهیزات را برای انجام شغل و اطلاعات تجاری و خط مشی‌های شرکت را به تیم، ابلاغ می‌کند.

ب) مربی: مربی یا تسهیل کننده، ابتدا بر توسعه تیم متمرکز است.

این نقش اغلب بیرون زنجیره فرماندهی واقعی تعیین می شود که مسئولیت اولیه هماهنگ کننده برنامه‌ی پاره وقت یا منابع انسانی حرفه ای است. مربی، مهارت های گروه را برای تجلی بلوغ تیم به اعضای تیم انتقال می دهد. شغل مربی، علاوه بر توسعه قابلیت های تیم، حذف نیاز به مربی است، مربی باید از تیم های کمتر بالغ برای به دست آوردن منابع حمایت کند و موضوعاتی که نیاز به توجه مدیریت دارد را تشخیص دهد و مستقیماً گروه را در ایجاد اهداف و حل مسائل راهنمایی کند. بنابراین وظیفه نمونه برای مربی،

فنی مانند کنترل فرآیند و تولید، حمایت سیستم های اطلاعاتی، حفظ و نگهداری، آموزش مهارت ها، مدیریت منابع و مهندسی کیفیت را فراهم می کنند. مشاوران تعامل اساسی و واقعی با تیم دارند. اما تصمیمات کمی اتخاذ می کنند ولی در عوض مهارت های خود را با اعضای تیم تسهیم می کنند. به علاوه، آنان می توانند به طور مستقیم با همکاران خود برای یادگیری بیشتر و برانگیختن اعمال اصلاحی اثربخش صحبت کنند.

جدول (۲): سه نقش جدید برای رهبری تیمی

نقش	وظیفه
<b>مدیران</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. ابلاغ موضوعات و وظیفه ای، اجرایی و نتایج عملکرد تیم</li> <li>۲. هماهنگ کردن جدول زمانی و جریان داده ها در میان تیم</li> <li>۳. برنامه ریزی و فراهم کردن منابع (مانند مواد، تجهیزات، افراد و خدمات)</li> <li>۴. بررسی اهداف تیم از حیث واقع گرا و چالشی بودن و برآوردن نیازهای تجاری</li> <li>۵. بررسی نتایج عملکرد و نظارت بر اقدامات اصلاحی</li> <li>۶. شناسایی نیازهای توسعه شخصی افراد و اعضای تیم برای ارتقاء یا اصلاح</li> <li>۷. تفویض قدرت متناسب با بلوغ تیم</li> <li>۸. شناسایی و مشارکت در جشن موفقیت تیم</li> <li>۹. مشارکت با تیم کاری در جلسات اولیه و کمک به اعضا برای انتخاب رهبران</li> </ol>
<b>مربی</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. تربیت رؤسای منتخب در برنامه ریزی و اجرای اثربخش جلسات مشارکتی</li> <li>۲. حمایت از فرآیند ایجاد اهداف تیم، کمک به انتقال اهداف تجاری به اهداف قابل اندازه گیری، قابل دسترس و چالش برانگیز</li> <li>۳. تأمین قابلیت دسترسی آموزش در حل مسأله و مهارت های بین فردی</li> <li>۴. نظارت بر بلوغ تیم و کمک به درک مراحل رشد</li> <li>۵. در موقع ضرورت، کمک به حل موضوعات خاص بین فردی</li> <li>۶. ایجاد اطمینان از اینکه مدیر خط مقدم از موضوعات شخصی یا عملکردی آگاه است که تیم نمی تواند آن را حل کند</li> <li>۷. کمک به تیم که منابع تخصصی را پیدا کند.</li> <li>۸. تشخیص اعضای تیم که نیازهای رشد آنان باید توجه مدیریت را به خود جلب کند (برای اصلاح یا ارتقاء)</li> </ol>
<b>مشاوران</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. فراهم کردن آموزش برای اعضای تیم یا رهبران و متخصصان</li> <li>۲. آماده کردن آموزش های کتبی یا تربیت اعضای تیم در آمادگی آموزش کتبی</li> <li>۳. بررسی نتایج عملکردی متناسب با تیم</li> <li>۴. مشارکت در حل مسأله متناسب با تیم</li> <li>۵. عمل به عنوان رابط با بخش های تعیین شده سازمان</li> </ol>

مسئول درک سطح بلوغ تیم و تقویت آن با تفویض بیشتر مسئولیت هاست.

اقتباس از: جزوف، اچ. آر. (۱۹۹۰). نقش های جدید در رهبری تیمی ۷۹۰

■ مهارت های مورد نیاز برای رهبری نسبی  
 برای اعمال رهبری تیمی در سازمان، رهبر باید مهارت های زیر را  
 دارا باشد: (لا ولیم، ۲۰۰۲).

(ج) مشاور: تقریباً هرکس که با تیم سر و کار داشته باشد و به اعضای  
 تیم توجه کند، مشاور است. مشاوران، افرادی هستند که حمایت

۱- علاقه و توجه: برخی افراد ترجیح می دهند در مورد آنچه که انجام می دهند، صحبت کنند.

۲- تشخیص و افزایش استعداد دیگران: برخی افراد می ترسند که اگر دیگران را تربیت کنند، قدرت خود را از دست بدهند.

۳- تشخیص و ضعف کار دیگران: برخی مردم از کمبودها و نقص های دیگران خشمگین می شوند، زیرا آنها نمی توانند نقاط قوت شان را تشخیص دهند و با آنها کار کنند.

۴- ارتباطات، به خصوص گوش کردن، ما اغلب آگاه می کنیم تا اینکه آگاه شویم.

۵- حل تعارض: این کار نیاز به بخشیدن دیگران دارد، زیرا بعضی اوقات بیشتر افراد نمی توانند کار را به خوبی انجام دهند.

۶- خود کنترلی: کنترل خود، عادات، خشم و گرایشات خود خدمتی.

۷- مذاکره: این مورد موقعی دشوار است که ما قدرت تصمیم گیری و عمل به آن را داریم، اما مذاکره می کنیم.

کولینز<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۰) معتقد است که در رهبری تیمی، مذاکره در موارد زیر صورت می گیرد:

الف) اهداف: کار را با هدفی در ذهن آغاز می کنیم.

ب) دستورالعمل ها: تاریخچه، شاخص، خط مشی، حد مرزها و... را مورد بحث قرار می دهیم.

ج) منابع: در مورد پول، تجهیزات، تدارکات، منابع انسانی، زمان و قدرت موجود مذاکره می کنیم.

د) پاسخگویی: در مورد اینکه چه اطلاعاتی را چگونه و چه موقع به دست آوریم و چه کسی آن را گزارش می دهد، مذاکره می کنیم.

ه) پاداش: علاوه بر انعام ها یا پاداش های خاص، در مورد پاداش های نقدی و غیرنقدی شامل بازنگری خوب، افزایش بالاتر، فرصت بیشتر برای ارتقاء، قدرت بیشتر و... با کارکنان مذاکره می کنیم.

۸- مصالحه و سازش: ما اغلب بایستی با اهداف تیمی یا با اهداف شخصی کوتاه مدت سازش کنیم.

#### ■ ابزارهای رهبری تیمی

ابزارهای رهبری تیمی از نظر اسکوتتریون<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۵) موارد زیر می باشد:

۱- رهبر نباید تیم ها را برای خاطر تیم شکل دهد

۲- باید وظیفه و روابط را برای هر تلاش تیمی مدنظر قرار دهد.

۳- باید به ارزیابی نیازها قبل از جریان ایجاد تیم بپردازد.

۴- باید از مدل اثربخشی تیمی برای اطمینان از اینکه تمام

عناصر تیم در نظر گرفته شده اند، استفاده کند.

۵- باید هر تلاش ایجاد تیم را برای نیازهای تیم مناسب سازی کند.

۶- باید سازمان و سیستم هایش را برای سودمندی و حمایت از ایجاد تیم آماده کند.

۷- باید برای هر جلسه، کل اعضا حاضر باشند.

۸- نباید ایجاد تیم را یک مرتبه بسازد.

۹- نباید تنها بر کارآموزی برای ایجاد تیم های اثربخش تأکید کند.

۱۰- نباید انتظار بهبود مداوم و کامل تیم را در آیین موفقیت تیم داشته باشد.

#### ■ آموزش رهبری تیمی

مینگ<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۴) فرآیند هفت مرحله ای زیر را برای آموزش رهبری تیمی بیان کرده است:

۱- تشویق ارزش های تیمی: اجازه دهید که گروه ارزش را ایجاد کند و به وسیله آن مالکیت را به عهده بگیرد، البته ارزش های تیمی بایستی از اهداف سازمان نیز حمایت کند.

۲- آرمان مشترک: رهبری تیمی در سهیم کردن خلاصه می شود. با رؤیاهایتان برای سازمان آغاز کنید و به کارکنان اجازه دهید بدانند کجا رهبری کنند.

۳- ایجاد محیط سالم: مسئولیت شما ایجاد محیطی بر اساس اعتماد و توجه متقابل است. به کارکنانتان حوزه عمل بدهید، زیرا



9- Lau & Lim

10- Collins

11- Scontron

12- Ming

امکان هیچ رشدی بدون آن وجود ندارد.

۴- مجهز کردن تیم: درون داده‌های کارکنانی که مهارت‌های لازم برای شغل ندارند، دریافت کنید و مطمئن شوید که آنها ابزارها و آموزش کافی دارند.

۵- سازماندهی و انرژی دادن: هیچ سخنرانی نیازی به حرفی ندارد، این موضوع مهم است که شما کارکنان را پرورش دهید و آنان را برانگیزید. کارکنان را نیروی برق تصور کنید.

۶- دادن و گرفتن بازخورد: ارتباطات دو جانبه پایه و اساس رهبری تیمی است. تمجید کنید ولی هدف‌تان انتقاد باشد، صحبت کنید، اما گوش هم بدهید.

۷- پاسخگویی: هنگامی که به کارکنان مسئولیتی داده می‌شود، بایستی برای اعمال‌شان پاسخگو باشند. در عین حال به کنترل باز نگردید.

#### ■ نتیجه گیری

به طور کلی ماهیت پیچیده و غیر خطی تحولات محیطی موجب شده است تا دوران تسلط یک مدیر خاص و نظام سلسله مراتبی آن کاهش یابد و به تدریج زمینه برای حضور افراد و گروه‌های متنوع در مدیریت سازمانی فراهم آید.

تنوع پذیری نه تنها از ویژگی‌های مدیریت است، بلکه از خصوصیات بی‌همتا و محوری آن برای کیفیت بخشی فعالیتها یعنی استقلال طلبی، مسئولیت پذیری و پاسخگویی است که ضرورت مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها را امری اجتناب‌ناپذیر

ساخته است، لذا مدیران بایستی به قدرت تصمیم‌گیری تیمی واقف باشند.

بنابراین امروزه سازمانها فرآیند تولید و عرضه محصول را تجدید ساختار کرده تا بتوانند با تشکیل رهبری تیمی از افراد زبده و متخصص در زمینه رقابت به طور مؤثر و با کارایی بالاتری عمل کنند و از تمام توانایی‌ها و استعداد‌های افراد نخبه نهایت استفاده را ببرند.

تیم‌های کاری رهبری گروه‌های کوچک همکاران هستند که وظایف و مسئولیت‌ها را برای بخش روشن‌کار تقسیم می‌کنند. آنان اصل برنامه‌ریزی، اجرایی و اندازه‌گیری اعمال، خواه ایجاد کل اجزاء یا فراهم کردن یک مرحله‌ای خرید خدمات برای ارباب‌رجوعان را انجام می‌دهند همچنین آشکارا درون داده‌ها و برون داده‌ها را تعریف می‌کنند و مشتریان درونی و بیرونی را نیز مشخص می‌کنند.

اغلب تیم‌ها از مهارت‌های چندگانه برای افزایش انعطاف‌پذیری استفاده می‌کنند. آنان به مقیاس‌های سنتی عملکرد مانند تولید یا کیفیت خدمات، تحویل بیشین، بهره‌وری و کنترل هزینه پاسخگو هستند و از طریق حل مسأله خلاق به اهداف چالشی می‌رسند که سهم صحیح آنان برای اهداف تجاری است. یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد که محیط‌های تیمی که اهداف روشن، جوا احترام‌آمیز و ساختار همکاری در قدرت دارند، بهترین شرایط را برای فعالیت‌های حرفه‌ای و بازده مطلوب آماده می‌کنند.

