

بررسی برنامه های ایجاد تغییر در تیم ها

فرهاد کیانفر^{۱*}

سمیه حاتمی^۲

سیدمحمد قاضی مرعشی^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۲۴ تاریخ چاپ: ۱۳۹۹/۱۱/۰۹

چکیده

هدف از این پژوهش بررسی برنامه های ایجاد تغییر مورد استفاده در فعالیت های تحول سازمان در شرایط کنونی است. این برنامه های ایجاد تغییر، فنون و روش های طراحی برای تغییر فرهنگ سازمان بوده و حرکت آن را از وضعیت موجود به جایی که اعضای سازمان خواهان رسیدن به آن هستند را ممکن می سازند و آنها را قادر می سازد تا اعمال خود را بهبود ببخشند تغییرات سازمانی بسیار سخت، پیچیده، مبهم و در عین حال گریز ناپذیرند. پژوهش ها نشان داده اند که برنامه ریزی، هدایت و حفظ تغییرات سازمانی بسیار مشکل و احتمال موفقیت آنها اندک است.

واژگان کلیدی

برنامه های تغییر، تحول سازمانی، تیم سازی

۱. عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور، گروه مدیریت آموزشی. (Kyanfar@yahoo.com)
۲. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر، شوشتر، ایران. (somayhhatami@gmail.com)
۳. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر، شوشتر، ایران. (Surena93parthia@gmail.com)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

مقدمه

باتوجه به پویایی عوامل درون و برون سازمانی تغییر اقدامی گریز ناپذیر است و مدیریت آن باید اصلی بنیادین در مدیریت سازمان قلمداد شود (استیسی، ۱۳۸۷). با این وجود، ماندگرای ساختاری^۱ سازمان ها و عدم تمایل مدیران و کارکنان به تغییر رویه ها و سیاست های جاری، سبب جمود و عدم موفقیت بسیاری از سازمان ها شده است. مدیر باید اطمینان داشته باشد اگر وقت، انرژی و منابع سازمان را صرف ایجاد یک تغییر می کند، به خروجی ها و نتایج مورد انتظار دست خواهد یافت و شرایطی که در نتیجه تغییر ایجاد می شود، از پایداری و ثبات لازم برخوردار است؛ بنابراین مدیران و عاملان تغییر با نوعی پارادوکس مواجه هستند: از یک سو باید درصدد ایجاد نوعی ماندگرای در سازمان باشند که ثبات تغییرات سازمان را تضمین می کند و از سوی دیگر باید با ماندگرای موجود در سازمان که حاصل تعهد به شرایط فعلی است مقابله نموده و آن را درهم شکنند (بویر و رابرت^۲، ۲۰۰۶).

هدف اصلی در این پژوهش این است که مدیریت فرهنگ تیم کاری بر اساس اعتماد متقابل، محور اصلی مورد تأکید برنامه های تحول سازمان است. این امر، انعکاس این واقعیت است که بخش اعظم کار سازمان، به طور مستقیم یا غیر مستقیم، از طریق تیم ها انجام می شود و انعکاس این فرض است که فرهنگ تیم کاری تأثیر چشمگیری بر رفتار فرد اعمال می کند. فنون درک و بهبود فرایند تیمی؛ تا حد زیادی برآمده از نهضت آموزش کارگاهی، توأم با پژوهش در حوزه پویایی های گروهی است. درک اهمیت تیم کاری، به عنوان یک عامل تعیین کننده رفتار و احساسات فردی، از انسان شناسی فرهنگی، جامعه شناسی، نظریه سازمان و روانشناسی اجتماعی برآمده است. قائل شدن تفاوت بین گروه ها و تیم ها حائز اهمیت است. یک گروه کاری^۳ تعدادی از اشخاص است که معمولاً به یک مافوق مشترک گزارش می دهند و دارای برخی تعاملات رو در رو هستند و نیز تا حدی در انجام وظایف خود، به قصد تحقق اهداف سازمان، به هم وابستگی متقابل دارند. تیم^۴، شکلی از گروه است، اما نسبت به گروه های معمولی، برخی ویژگی های بارزتری دارد. تیم، تعهد بیشتر و بالاتری به اهداف مشترک دارد و از میزان بالای وابستگی متقابل و تعامل برخوردار است. برخی صاحب نظران^۵، تیم را چنین تعریف می کنند. «یک تیم، تعداد محدودی از افراد با مهارت های مکمل هم است که هدفی مشترک و مجموعه ای از اهداف عملکردی و رویکردی که آنها را به طور متقابل، پاسخگو نگه می دارد، متعهد می شوند». این تفاوت خصوصاً در مفهوم سازی انواع تیم ها در فعالیت های تحول سازمان، در ایجاد تیم های خودگردان و در توسعه تیم های دارای عملکرد بالا، مناسب و درخور توجه است.

از جمله نویسندگانی که نخستین بار توجه خود را به اهمیت کارکرد تیمی معطوف داشتند، رنسیس لیکرت و داگلاس مک گریگور بوده اند. لیکرت مطرح کرد که سازمان ها، سیستم هایی از گروه های تلفیقی هستند که به وسیله حلقه های پیوندی (افرادی که عضویت در دو گروه را دارا هستند یا فردی که در یک گروه رئیس و در گروه دیگر زیردست

^۱. Structural inertia

^۲. Boyer & Robert

^۳. work group

^۴. Team

^۵. John Ketzenback & Douglas Smith

است) به هم ارتباط پیدا می کنند و این بهترین نوع مفهوم سازی از سازمان است. از طریق این گروه های تلفیقی است که کار سازمان انجام می شود. واقعیت کلیدی که به نظر می رسد، آن است که اگر افراد به تنهایی یا به عنوان فرد عضو تیم، فعالیت کنند، مؤید عملکرد بیشتر آنها نیست. پیش شرط اینکه یک فرد به طور اثربخش کار کند این است که تیم باید به طور مؤثر عمل کند. برخی از ویژگی های گروه های (تیم های) اثربخش و دارای کار کرد خوب از نظر لیکرت و مک گریگور عبارتند از: فضای حاکم بر این گروه ها باز، آرام بخش و غیر رسمی است. وظیفه گروه خوب درک شده و از جانب اعضاء پذیرفته شده است. اعضاء به همدیگر خوب گوش می دهند؛ مباحثی پیرامون وظیفه وجود دارد که بیشتر اعضاء در آن مشارکت می کنند؛ افراد هم احساسات، هم ایده های خود را ابراز می دارند، تعارض و عدم توافق وجود دارد، اما حول ایده ها و روش ها و روش ها متمرکز است، نه حول شخصیت ها و افراد؛ گروه ها نسبت به عملیات خود، خودآگاه است؛ تصمیمات معمولاً براساس اجماع اتخاذ می شود نه رأی اکثریت؛ وقتی اقدامات جهت انجام، تعیین می شوند، وظایف به طور روشن واگذار می شوند و از جانب اعضاء پذیرفته می شود. بر این اساس وقتی چنین شرایط ایجاد می شود به احتمال زیاد تیم، به طور موفقیت آمیز رسالت خود را محقق می سازد و همزمان نیازهای شخصی و گروهی اعضاء آن نیز ارضا می شوند (دانایی فرد ۱۳۴۸).

انواع تیم های کاری در سازمان

سازمان ها برای درگیر کردن کارکنان در فرایند تصمیم گیری از روش های متعدد مدیریت مشارکتی استفاده می کنند. استفاده از نظام پیشنهادها و تصمیم گیری های دو جانبه در شرایطی که سازمان دارای ساختار مکانیکی است و یا مدیریت مشورتی در شرایطی که ساختار سازمان ارگانیک است، از این دسته هستند. تیم های کاری شکل تکامل یافته مدیریت مشارکتی هستند که امروزه سازمان ها برای بهبود کیفیت، افزایش بهره وری و رضایت مشتری متکی به آنها هستند (مشبکی و دوستار، ۱۳۸۳).

لیکن همه تیم ها به یک صورت نیستند، تیم ها را می توان از جنبه های مختلفی مورد تقسیم بندی قرارداد. گریفین تیم ها را از نظر نوع وظیفه و تخصص در سازمان به صورت زیر مورد بررسی قرار داده است (گریفین & ترجمه معمارزاده، ۱۳۸۴):

- ۱- حلقه های کیفیت: تیم های کوچک کارکنان که در یک زمینه کاری به طور منظم در مورد حل مسائل در محیط کار بحث می کند و راه حل توصیه می نمایند.
- ۲- تیم کاری: شامل همه افرادی است که در یک زمینه کار می کنند و دائماً به یکدیگر وابسته اند و صرف نظر از کاری که انجام می دهند تصمیمات مشترکی را می گیرند.
- ۳- تیم های حل مسأله: تیم های موقتی که به منظور حل مسائل خاص در محیط کار ایجاد می شوند.
- ۴- تیم های مدیریت: مدیران نواحی مختلف سازمان که با یکدیگر تیم های کاری را تشکیل می دهند.
- ۵- تیم های توسعه محصول: ترکیبی از تیم های کاری و تیم های حل مسأله ی باشند که طرح های جدیدی را برای محصول و یا خدمات به منظور ارضای نیاز مشتریان ایجاد می کنند.

۶- تیم های مجازی: همزمان با حرکت به سمت سازمان های مجازی استفاده از تیم های مجازی نیز متداول شده است. یک تیم مجازی یک گروه کاری است که اعضای آن از مکان های دور از هم به صورت الکترونیکی به هم متصل هستند و تماس رو در روی اعضاء در حداقل خود می باشد. استفاده از فناوری اطلاعات در فعالیت تیمی و تفاوت عمده موقعیت های زمانی و مکانی و احیاناً سازمانی اعضاء، اهمیت اثرات متقابل رو در رو و اعتماد در تیم سازی به صورت مجازی را بیش از پیش مهم ساخته است. لذا برای رسیدن به یک تیم مجازی مؤثر باید گام های بسیاری برداشته شود. مزایای استفاده از تیم های کاری در سازمان

گریفین بیان می کند استفاده از تیم ها نتایج سودمند زیر را در پی خواهد داشت (چانگ ۱۳۸۱، ترجمه علوی و غرقعی):
 ۱- **مزایایی برای کارکنان:** آزادی عمل کارکنان در تیم ها به آنها امکان رشد و کسب سود از طریق مدیریت بر خویشان را فراهم می سازد.

۲- **مزایایی برای سازمان:** افزایش عملکرد و بهبود فعالیت متقابل اعضاء، منجر به افزایش نوآوری، خلاقیت و انعطاف پذیری شده که این عوامل با توجه به محیط پیچیده فعلی منجر به اثربخشی سازمانی می شود.

شرایط به کار گیری تیم های کاری در سازمان

به اعتقاد دانلون^۱، یکی از علت های نارضایتی در خصوص عملکرد تیم آن است که تیم در جایی به کار برده می شود که افراد به تنهایی می توانند کار را با بازده بیشتر انجام دهند. لذا رویکرد تیمی زمانی مورد نیاز است که کار را نتوان با تلاش های افراد به تنهایی تکمیل کرد (راینر ۱۳۷۹، ترجمه پارسائیان و اعرابی).
 اسنی و رینارد^۲ شرایط مساعد به کار گیری تیم را این گونه بر شمرده اند:

۱- کار مورد نظر پیچیده باشد.

۲- خلاقیت زیادی مورد نیاز باشد.

۳- یادگیری بالای نیروی کار لازم باشد.

۴- تعهد بالا مطلوب باشد.

۵- اجرای کار نیاز به همکاری داشته باشد.

۶- کار یا هدف چند وظیفه ای باشد.

مراحل استقرار تیم های کاری

گریفین بیان می کند که استقرار تیم ها در سازمان مستلزم طی مراحل طی عبارتند از (زمانی، ۱۳۸۵).

طرح ریزی تغییر: برنامه ریزی، تدارکات و آموزش پیش نیازهای استقرار تیم های کاری در سازمان ها هستند.

تصمیم گیری: شامل امکان سنجی و تصمیم گیری مدیران عالی مبنی بر ایجاد سازمانی مبتنی بر تیم می باشد.

مقدمات استقرار: شامل مشخص کردن اهداف تشکیل تیم، جایگاه تیم، طراحی تیم و طرح انتقال اختیار می باشد.

¹. Donnellon

². Snee & Reynard

طرح اسقرار: شامل مرحله شروع (آغاز ایجاد تیم ها)، مرحله آشفته گی (ایجاد تیم ها به صورت آشفته و بدون انسجام در سازمان)، تیم های متمرکز (تحت نفوذ مدیران)، تیم های شکل یافته و خودگردان می باشد.

عملکرد تیم کاری در سازمان

مک گری^۱ بیان می کند که عملکرد سازمان ها مبتنی بر تیم متأثر از راهبردهای تجاری سازمان می باشد، به نحوی که اگر راهبرد سازمان، فرایند تیمی را تسهیل نکند، عملکرد تیم ها به شدت افت می کند.

واقعیت این است که کار تیمی به سرعت جایگزین روش های سازمان دهی سنتی در سازمان ها شده و بدنه دانشی که کار تیمی را احاطه کرده در طی سالهای گذشته رشد قابل ملاحظه داشته است و تئوری های زیادی در مورد عملکرد تیم به وجود آمده است. لیکن رویکردهای همسان سازی زیادی برای اندازه گیری عملکرد تیم ارائه شده است. (لنچونی، ترجمه معمارزاده، ۱۳۸۲).

مفهوم عملکرد تیم های کاری

ارزیابی سطح موفقیت تیم های کاری به جهت ماهیت به شدت انسانی تیم ها کار ساده ای نیست، واژه عملکرد به معنای انجام دادن یک کار یا وظیفه است. یه^۲، در الگویی بیان می کند که راهبردهای سازمانی، منابع انسانی و محط خارجی سازمان بیشترین تاثیر را بر عملکرد تیم دارند (یه و چیلین^۳، ۲۰۰۶).

نوازیک عملکرد را در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی مورد توجه قرار داده است. مشخصات خروجی و محصول تیم مانند کیفیت، کمیت و سر وقت بودن، دقت و هزینه تحت عنوان عملکرد تیم شناخته می شد. از سویی دیگر مشخصات فرایند های کاری تیمی همانند مهارت ها، رهبری، هماهنگی و ارتباطات به عنوان اثربخشی تیم تعریف می شوند. لیکن بعضی از محققین عملکرد تیم و اثربخشی تیم را به جای یکدیگر به کار برده اند. با این وجود یکی از چالش های محققان تیم ها همواره آن بوده است که منظور خود را از عملکرد تیم روشن سازند. ادبیات وسیع ارزیابی تیم ها با ابعاد مختلفی از عملکرد آمیخته شده است. حتی تصمیم گیری تیم ها نیز به عنوان نوعی عملکرد در نظر گرفته می شود. یکی دیگر از انتقادات اساسی که به ادبیات گسترده بررسی تیم ها وارد است آن است که در آن به کاری که تیم باید انجام دهد بی توجهی شده است، از آنجا که غالباً کاری که باید انجام شود تا حد زیادی مبهم است، تعجبی ندارد که این ادبیات معمولاً بر فرایندهای اجتماعی مورد نیاز برای نظام مند نمودن وضعیت و راهنمایی در مورد اثرگذاری بین فردی، تمرکز داشته باشد. لیکن تیم های کاری در یک ساختار وظیفه ای کاملاً صریح بنا نهاده می شوند و اغلب اعضاء متخصص و نقش ها تقسیم شده و به هم وابستگی ها به وسیله نیازمندی ها و ضرورت های کاری که باید انجام شود، مشخص می شوند. راهنماهای متعددی که از طریق آن ها سهم اعضاء در نتایج تیم مشخص می شود تأثیر قابل توجهی بر الگوهای تشریح کننده عملکرد و اثربخشی تیم دارد.

^۱. Mc Greevy

^۲. Yeh, E

^۳. yeh&Chrlene

برنامه های ایجاد تغییر کلی در تیم ها

احتمالاً مهم ترین گروه از برنامه های ایجاد تغییر در تحول سازمان، فعالیت های تیم سازی هستند که هدفشان، بهبود افزایش اثربخشی تیم های متنوع درون سازمان است. برخی از برنامه های ایجاد تغییر، روی نوعی تیم کاری مرکب از یک رئیس و چند زیر دست، متمرکز است که به آن گروه مستقل رسمی می گویند. سایر برنامه های ایجاد تغییر روی تیم های خاصی، نظیر تیم های تازه کار، تیم های جدید حاصل از ادغام ها، تغییرات ساختار سازمان یا آغاز به کار کارخانه ها، گروه های عملیاتی، تیم های چند پروژه ای و کمیته ها متمرکز هستند. فعالیت های تیم سازی، نوعاً در راستای چهار حوزه اساسی جهت داده می شوند: تشخیص، انجام وظیفه، روابط و فرایندهای تیم و سازمان. چند نوع از این برنامه های تغییر که ممکن است درون یک گروه رسمی اعمال شوند را مورد بررسی قرار می دهیم (فرنچ، بل، ترجمه الوانی ۱۳۲۳ و دانایی فرد ۱۳۴۸).

جلسه تشخیصی گروه رسمی

هدف جلسه تشخیصی گروه رسمی طرح یک انتقاد عمومی نسبت به عملکرد گروه است: یعنی برانداز کردن «کجا می رویم» و «چگونه به آنجا می رویم» و شناسایی و تعیین مشکلات به منظور رفع آنها. نوعاً رهبر و مشاور ایده نخست را مطرح می کنند و اگر به نظر آید که آن ایده، نیاز واقعی به یک جلسه تشخیصی دارد، ایده در گروه مطرح می شود تا واکنش اعضا مشخص شود. رهبر ممکن است آزمون خود را جهت دیدن واکنش گروه به شکل پرسش های زیر، ساختار دهد: نقاط قوت ما چیست؟ روابط ما با یکدیگر چگونه است؟ ... اگر تصمیم به اداره جلسه تشخیصی گروه رسمی گرفته شد، بعد از اندکی تفکر در مورد عملکرد اعضا گروه، آنها برای یک جلسه نیم روزه یا یک روزه دور هم جمع می شوند. برای توزیع اطلاعات در گروه، چندین روش کسب داده های تشخیصی وجود دارند:

- ۱- یک بحث کلی در گروه مطرح می شود که هر کدام از اعضا به صورت انفرادی در کل بحث، شرکت می کنند.
 - ۲- گروه، به گروه های فرعی تقسیم می شود. آنگاه گروه های فرعی گزارش خود را به گروه اصلی بر می گردانند.
 - ۳- ایجاد گروه های دو نفری که با یکدیگر مصاحبه می کنند یا به آسانی در مورد ایده های خود با یکدیگر بحث می کنند؛ و آنگاه هر زوج گزارش خود را به کل گروه ارائه می دهد.
- وقتی داده ها در سراسر گروه تقسیم شدند، مراحل کار عبارتند از: بحث پیرامون مسائل، گروه بندی مسائل بر حسب موضوع و نگاهی مقدماتی نسبت به مراحل بعدی عمل. مراحل بعدی ممکن است مستلزم یک جلسه تیم سازی باشد، یا ممکن است تعداد دیگری از استراتژیهای که مستلزم حرکت از داده های تشخیصی به اقدام اصلاحی است را در بر داشته باشد. جلسه تشخیصی گروه رسمی به گروه اجازه می دهد تا به انتقاد از خود پردازد؛ نقاط قوت و ضعف خود را مشخص سازد و به همه اعضا اجازه مشارکت در پرورش داده های ضروری را به دهد. جلسه تشخیصی برای گروه های جدید، گروه های عملیاتی یا تیم های جدید ناشی از ادغام یا تحصیل و تملک ها، از لحاظ شکل و کارکرد شبیه به جلسه تشخیصی گروهی است. این جلسات ممکن است برای تداوم پرداختن به مشکلات، بیشتر تکرار شوند. به علاوه، ممکن است پیوند بین جلسات تشخیصی با جلسات حل مسئله یا جلسات تیم سازی منجر به ایجاد تیم های جدید شود.

جلسات تیم سازی گروه رسمی

هدف جلسه تیم سازی گروه رسمی، بهبود اثربخشی تیم، از طریق مدیریت بهتر نیازهای وظیفه، انتظارات روابط گروهی و فرایندهای گروه است. نگاهی درونی از جانب تیم به عملکرد، رفتار و فرهنگ خود، به منظور برطرف کردن رفتارهای مخرب و غیرکارکردی و تقویت رفتارهای سازنده و کارکردی است. گروه از عملکرد خود انتقاد می کند، روش کارها را تجزیه و تحلیل می کند و برای تدوین استراتژیهای به منظور بهبود عملیاتش تلاش می کند. گاهی اوقات منظور از جلسه، یک موضوع خاص است، مثلاً تدوین اهداف عملکرد گروه برای سال جدید. اغلب، هدف جلسه بررسی موضوعات کلی تری است که در قالب سؤال های زیر بیان می شود: چگونه می توانیم یک تیم دارای کارکرد بهتر بسازیم؟ و چگونه می توانیم کار را بهتر انجام دهیم؟ معمولاً جلسه تیم سازی، به وسیله مدیر، با مشاوره شخص ثالث آغاز می شود. آنگاه ایده مورد نظر، جهت مشخص شدن واکنش گروه مورد آزمون قرار می گیرد. مدت زمانی مطلوب برای جلسه از یک تا سه روز است. جلسه باید خارج از محل کار برگزار شود (قدمی و نیازمند، ۱۳۸۴).

روش معمول برای این جلسات، مصاحبه مشاور با هر یک از اعضای گروه است و رهبر قبل از جلسه از آنها می پرسد که نقاط قوت گروه چیست، مشکلات چیست و... داده های این مصاحبه ها در قالب موضوعات تعیین شده به وسیله مشاور که در آغاز جلسه برای گروه ارائه می دهد طبقه بندی می شوند. گروه موضوعات را مورد بررسی و بحث قرار می دهد و آنها را بر حسب اهمیت رتبه بندی می کند، تغییرات عمده مشکلات را بررسی می کند، روی راه حل های مشکلات شروع به کار می کند و به تدوین برخی از اقدامات بعدی، برای ایجاد تغییرات مطلوب می پردازد. داشتن جلسات پیگیری، برای تعیین این که آیا مراحل عملی که مطرح شدند، جامعه عمل پوشیده اند یا خیر و همچنین برای تعیین این که آیا اثرات مطلوب مورد نظر در پی داشته اند یا خیر، ضروری و لازم الاجراست.

ریچارد بک هارد، دلایل یا اهداف چهارگانه دخیل در برقراری جلسه تیم سازی مشارکتی اطلاعاتی را به ترتیب اهمیت فهرست می کند:

- تدوین اهداف یا اولویت ها.
- تجزیه و تحلیل و تعیین روش انجام کار.
- بررسی روش انجام کار گروه و فرایندهای گروه نظیر هنجارها، تصمیم گیری و ارتباطات.
- بررسی روابط بین افراد انجام دهنده کار.

برنامه های ایجاد تغییر از طریق مشاوره فرایندی

مدل مشاوره فرایندی، شبیه برنامه های تغییر تیم سازی است، به استثناء این که در مشاوره فرایندی تأکید بیشتری روی فعالیت های فرایند درک و تشخیص است. در این مدل تأکید بیشتری بر نقش غیرجهت دهنده و پرسشگرانه صورت می گیرد. مشاوره فرایندی رویکرد یا روشی برای مداخله در یک سیستم در حال فعالیت است. این روش سابقه طولانی دارد و بسیاری از کارگزاران تحول بر اساس این دیدگاه عمل می کند. ادگار شاین رویه ها و اصول مجزای مشاوره فرایندی را در یک شرح جامع و منسجم با هم ادغام کرده است. وی تشریح می کند؛ مشاوره فرایندی، مرکب از برنامه های ایجاد تغییر مختلفی است؛ یک روش واحد وود ندارد که مشاوره به آن پردازد. هد مهم مشاوره فرایندی، سازمان است

تا مشاور آگاهی یافتن از فرایندهای سازمانی و تبعات این فرایندها و سازوکارهایی که به مدد آنها می توان فرایندهای تغییر را دگرگون کرد، مشکلاتش را حل کند. مشاور فرایندی به سازمان ها در جهت آموختن از طریق خود تشخیصی و انجام تغییر به وسیله خود کمک می کند. توجه نهایی مشاوره فرایند، افزایش ظرفیت سازمان برای انجام آنچه که او برای انجام آن دعوت شده است، می باشد. در حالی که مشاوره های استاندارد، مشاوره عمل کردن بر اساس دانش خود را موجه می داند. مشاور فرایند، بیشتر به مهارت ها و ارزش های خود متکی است. مشاوره فرایندی در سازمان، نوعاً در تیم ها، کار می کند و به آنها در جهت توسعه مهارت های ضروری، برای تشخیص و حل مشکلات فرایندی که بروز می کند، کمک می کند.

شاین معتقد است که مشاور فرایند باید به شرح زیر عمل کند:

- تدوین موضوع برنامه.

- بازخورد از مشاهدات یا سایر داده ها.

- رایزنی یا مشورت با افراد.

- پیشنهادهای ساختاری.

در نظریه شاین، مشاور فرایند می تواند غالب برنامه های تغییر را به این ترتیب انجام دهد؛ تدوین دستور جلسه، بازخورد از مشاهدات یا سایر داده ها، مشورت و رایزنی و احتمالاً پیشنهادهای ساختاری. شاین برای حل مسائل عمده، توصیه های خاصی را فهرست نکرده است زیرا به زعم وی، این گونه برنامه های تغییر، نوعی تخلف از ارزش های اصلی مدل مشاوره فرایندی است که در آن مشاور به عنوان یک خبره و متخصص عمل نمی کند و به عنوان یک ملجأ محسوب نمی شود.

در برنامه های تغییر مبنی بر رایزنی، آموزش و مشورت که بخشی از مشاوره فرایندی و یا به عنوان مجموعه ای از برنامه های تغییر به شمار می آید، مشاوره در نقش پاسخگو، ظاهر می شود. شاین نقش مشاور را در موقعیت های رایزنی و مشورت، چنین بیان می کند؛ «نقش مشاور، افزودن بر راهکارهایی است که قبلاً به وسیله عامل نیازمند به تغییر مطرح شده اند و کمک به او جهت تجزیه و تحلیل هزینه ها و منافع راهکارهای مختلفی است که ذکر شده است»؛ بنابراین مشاور هنگام مشورت با افراد یا گروه ها، موضع خود را حفظ می کند تا بهبودها و تغییرات واقعی در رفتار آنها به صورت گیرد که عامل نیازمند به تغییر، در مورد آنها تصمیم گرفته است؛ بنابراین مشاور، برای انعکاس بازخورد صحیح و دقیق، گوش کردن به راهکارها و پیشنهاد راهکاری جدید و برای کمک به عامل نیازمند به تغییر در ارزیابی راهکارها، برای امکان پذیری، مربوط بودن و مناسب بودن راه حل ها، نقش مؤثری ایفا می کند.

فنون و عملیات مورد استفاده در تیم سازی

تعدادی از فنون برای تسهیل در عملکرد تیم و مشخص کردن موضوعات مشکل زای خاص، در تیم سازی مورد استفاده قرار گرفته می شود. این فنون و روش ها برای ساخت دهی فعالیت های تیم و دادن نیرو به آن جهت درک مسائل و

اقدامات اطلاحي، مفيد و بسيار مؤثر هستند. قبل از استفاده از اين فنون براي حصول اطمینان از اين که فن مورد استفاده مناسب است، تشخيص دقيقی بايد صورت بگيرد (فرنچ، بل، ترجمه الوانی ۱۳۲۳ و دانایی فرد ۱۳۴۸).

فن تجزيه و تحليل نقش

فن تجزيه و تحليل نقش براي تبیین انتظارات و تعهدات اعضای تیم نسبت به بهبود اثربخشی تیم طراحی شده است. در سازمان ها، افراد نقش های تخصصی خاصی به عهده می گیرند که در آن رفتارهای ویژه بروز می دهند. اين تقسیم کار و وظیفه، عملکرد سازمان را تسهیل می کند. در عين حال، اغلب متصدي نقش ممکن است ایده روشنی از رفتارهای مورد انتظار خود از جانب دیگران نداشته باشد و همین طور، آنچه را که دیگران برای کمک به متصدي نقش می توانند انجام دهند درک نشود. صاحب نظران فنی را براي تبیین نقش های مدیریت عالی یک سازمان تدوین کردند. اين فن کاربرد مخصوص اش در مورد تیم های جدید است اما ممکن است در تیم های از قبل شکل گرفته، در صورتی که ابهام یا سردرگمی در نقش وجود دارد نیز مفيد باشد. برنامه ایجاد تغییر در اين زمینه بر اين باور پيش بینی شده که عامل تعیین کننده مورد رضایت طرفین الزامات نقش براي اعضای تیم، دارای مبنای مشترک از الزامات همه ذی نفعان است که منجر به رضایت مندی متقابل بیشتر و رفتار مولدتر می شود. دایال و توماس اين فعالیت را فن تجزيه و تحليل نقش نامیدند. با یک سلسله گام های منظم، متصديان نقش در پیوند با اعضای تیم، الزامات نقش را تعريف و ترسیم می کنند. نقش تعريف شده، نقش محوری^۱ نامیده می شود.

گام نخست؛ مرکب از یک تجزيه و تحليل از نقش محوری است که با تحليل نقش محوری فرد آغاز می شود. نقش و جایگاه آن در سازمان، عقلایی بودن موجودیت آن و جایگاهش در تحقق اهداف کلی سازمان در ارتباط یا وظایف خاص اداره، مورد آزمون و بررسی قرار می گیرد. رفتارهای خاص، روی یک تابلو فهرست می شوند و به وسیله کلیه اعضای تیم، مورد بحث قرار می گیرند. رفتارها کم و زیاد می شوند تا گروه و متصدي نقش راضی شوند که نقش را به طور کامل تعريف کرده اند.

در گام دوم؛ انتظارات متصدي نقش از دیگران آزمون می شود. متصدي نقش، انتظارات خود را از دیگر نقش ها در گروه فهرست می کند. اين انتظارات مورد بحث قرار می گیرند؛ اصلاح می شوند؛ به آن اضافه یا کم می شود؛ و مورد موافقت تمام اعضای گروه قرار می گیرند.

گام سوم؛ مرکب از روشن کردن انتظارات و رفتار مطلوب سایرین از نقش محوری است، یعنی اين که اعضاء تشریح می کنند که از نقش محوری چه می خواهند و از متصدي محوری چه انتظاراتی دارند. اين انتظارات دیگران، مورد بحث قرار می گیرند؛ اصلاح می شوند؛ و به وسیله گروه و شخص دارای نقش محوری، مورد توافق قرار می گیرند.

بعد از اتمام اين گام، شخص متصدي نقش محوری، مسولیت تدوین خلاصه ای مکتوب از نقش را که تعريف شده است، می پذیرد؛ اين خلاصه مکتوب نمایه نقش نامیده می شود.

^۱. Focal role

روش وابستگی متقابل

از اعضاء نوعی تمایل به بهبود همکاری بین خود و بین واحدهایشان، ابراز کرده اند، روش وابستگی متقابل، یک برنامه تغییر مفید است. این روش برای ارزیابی افراد در کشف و آشکار کردن مشکلاتی که ممکن است پنهان باشند و قبلاً مورد بررسی قرار نگرفته اند و در فراهم آوردن اطلاعات مفید در مورد چالش های جاری که در سایر حوزه های مسئولیت وجود دارند، سومند است. روش وابستگی متقابل می تواند به شرح زیر سامان دهی شود، این روش با تعداد تقریباً ده نفر، به خوبی اجرا می شود؛ اما اگر تعداد افراد بیشتر شود، می تواند پر زحمت تر و وقت گیرتر شود.

۱- گروه اصلی به دو گروه فرعی ۵ نفری تقسیم می شوند؛ و هر کدام از این دو گروه فرعی، در دو ردیف قرار می گیرند، به طوری که هر کدام از افراد دو گروه فرعی، یک به یک، روبه روی هم قرار گیرند. هر شخص، مقابل شخص دیگر نشسته است اما برای حداقل کردن آشفتگی ها، زوج های دو نفری تا اندازه ای از هم فاصله دارند. بدین ترتیب که افراد ۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰، خواهند نشست. شخص ۱ روبروی شخص ۶ قرار می گیرد؛ و فرد ۲ روبروی فرد ۷ قرار می گیرد و همین طور تا آخر.

۲- برای یادداشت برداری، از ورقه ای خاص استفاده می کنند. به افراد روبه روی هم قرار گرفته آموزش داده می شود تا با همدیگر در مورد آنچه به نظر می رسد در وابستگی های متقابل، باید بهبود داده شود و آنچه به عنوان مشکلات حاضر و بالقوه درک می شود، صحبت کنند. همچنین آموزش داده می شود تا در پایان مصاحبه یا بعداً در صورت تمایل طرح های اقدام عملی مشترک را تدوین کنند.

۳- بعد از ده دقیقه افراد در هر ردیف جای خود را با هم عوض می کنند. یعنی فرد ۱ به جای فرد ۲ و فرد ۲ به جای فرد ۳ و به همین ترتیب فرد ۵ به جای فرد ۱ می نشیند افراد ۶ تا ۱۰ وضعیت فعلی خود را حفظ می کنند و فقط یک ردیف حرکت می کند.

۴- به محض آن که دور نخست مصاحبه پنج نفر تمام شد، گروه استراحت مختصری می کند. بعد از استراحت افراد هر ردیف حالت اول خود را به خود می گیرند و به صورت زوجی با یکدیگر مصاحبه می کنند این امر مستلزم این است که هر فرد، بستر از پنج بار با فرد دیگر مصاحبه کند.

تا اینجا تعداد افراد دخیل در این روش ده نفر بودند، هر شخص باید با ۹ نفر دیگر مصاحبه کند که کل مصاحبه ها، ظرفیت زمانی ۹۰ دقیقه را به خود اختصاص میدهند. به طور تقریبی، برای کل فعالیت ها، دو ساعت زمان باید اختصاص داده شود. شرکت کنندگان مدعی هستند که این رویه خسته کننده است، اما در بسیاری از موارد نشاط آور و بی نهایت سازنده است. همچنین بعد از انجام دوره، پیگیری قابل ملاحظه ای در مورد نتایج آن، انجام می شود. واضح است که این روش، همکاری شرکت کنندگان را می طلبد و هیچ وضعیت تعارض جدی را نمی پذیرد. وضعیت های تعارض جدی و سخت مستلزم نوعی ساختار متفاوت و زمان بیشتری هستند.

فن مذاکره نقش

فن مطرح شده به وسیله راجرز هریسون^۱ که مذاکره نقش^۲ نامیده شده است، اغلب می تواند مورد استفاده قرار گیرد. مذاکره نقش به طور مستقیم در روابط قدرت، اختیار و نفوذ درون گروه دخالت می کند. فعالیت و تلاش تغییر، در راستای روابط کاری بین اعضاء جهت داده می شود. مذاکره نقش از بررسی آنچه که اعضاء برای شخص دیگری دوست می دارند یا از آن متنفرند و همین طور احساسات شخصی یک فرد در مورد فرد دیگر، اجتناب می ورزد. این فن اساساً ساختاری، برای مذاکرات کنترل شده بین طرفین است که در آن هر کدام از طرفین به طور کتبی نسبت به تغییر رفتارهای خود و متقابلاً تغییر در رفتار طرف دیگر، موافقت می کنند. رفتارهای مورد نظر در ارتباط با شغل است. هریسون مطرح می کند که این فن بر یک فرض اساسی استوار است: «اکثر افراد در یک حالت تعارض لاینحل، یک توافق منصفانه مبتنی بر مذاکره را ترجیح می دهند و تمایل دارند به منظور دستیابی به یک راه حل مدت زمانی را صرف کنند و تا حدی از خود گذشت نشان دهند».

مذاکره نقش معمولاً برای اجرا حداقل یک روز را به خود اختصاص می دهد، یک جلسه دو روزه و پس از یک ماه، تشکل یک جلسه پیگیری بسیار مطلوب به نظر می رسد. گام های این فن بر اساس گفته هریسون عبارتند از:

گام اول: تنظیم یک قرارداد^۳ است. در اینجا مشاور و مذاکره را ایجاد می کند و قوانین مربوط را تدوین می کند؛ ما به رفتارهای کاری می نگریم نه به احساسات افراد نسبت به یکدیگر؛ آنچه که شما از دیگران می خواهید که بیشتر یا بهتر انجام دهند، یا کمتر به آن پردازند یا متوقف نمایند یا بدون تغییر آن را حفظ کنند، به طور واضح بیان شود؛ همه انتظارات و خواسته ها باید مکتوب باشند؛ هیچ کس موافق نیست که به طور یک جانبه، رفتاری را تغییر دهد، مگر این که دیگری نیز تغییری در رفتارش بدهد. جلسه مرکب از افرادی است که با یکدیگر برای رسیدن به نوعی قرارداد کتبی در مورد رفتارهایی که هر کدام از طرفین تغییر خواهند داد، باهم مذاکره می کنند.

گام بعدی، تشخیص مسائل^۴ است. افراد در مورد این که چگونه اثربخشی آنها می تواند بهبود یابد، در حالی که دیگران رفتارهای کاری خود را تغییر دهند فکر می کنند. آن گاه هر شخص یک فرم تشخیص مسئله را برای هر شخص دیگر گروه پر می کند. در این فرم افراد بیان می دارند که دوست دارند افراد چه کاری را کمتر یا بیشتر یا مانند سابق انجام دهند سپس این پیغام ها بین همه اعضاء رد و بدل می شود و پیغام های دریافتی به وسیله هر شخص، روی یک تخته سیاه یا کاغذ بزرگ جهت رؤیت همگان نوشته می شوند.

قدم بعدی، دوره مذاکره^۵ است که در آن دو نفر به بحث پیرامون مهمترین رفتاری که از دیگران می خواهند تا آن را تغییر دهند و تغییراتی که آنها خود مایل به انجام آن هستند، می پردازد. در این مرحله یک مبادله مورد نیاز است و هر شخص باید امتیازاتی را بدهد تا امتیاز دیگری را به دست آورد. اغلب این مرحله به وسیله دو نفر به اجرا در می آید.

^۱. Rogers Harrison

^۲. Role negotiation

^۳. Contract setting

^۴. Issue diagnosis

^۵. Negotiation period

مذاکره وقتی پایان می پذیرد که همه طرفین راضی می شوند که به جای هر آنچه توافق کرده اند که بدهند، عوض معقولی دریافت خواهند کرد. همه توافق ها نوشته می شوند و هر کدام از طرفین نسخه ای از آن را خواهند داشت. توافق ممکن است برای رؤیت گروه منتشر شود؛ یا این که منتشر نشود. موقعی که همه توافق های مذاکره شده، اتخاذ شده باشند و به صورت کتبی درآمده باشند، مرحله مذاکره پایان داده می شود. برای اطمینان از اثربخشی قراردادها داشتن یک جلسه پیگیری بسیار مطلوب است.

تجزیه و تحلیل میدان نیرو

قدیمی ترین برنامه ایجاد تغییر که در اختیار کارگزار بهبود سازمان قرار دارد، تجزیه و تحلیل میدان نیرو است که ابزاری برای درک یک وضعیت مسئله دار و برنامه ریزی اقدامات عملی اصلاحی^۱ است. این فن بر فروضی چند تکیه می کند؛ وضعیت جاری امور (شرایط موجود)، یک تعادل شبه ایستاست که برآیند میدان نیروهای مخالف است. وضعیت مورد دلخواه آتی امور (شرایط مطلوب)، فقط می تواند از طریق برهم زدن تعادل فعلی، انتقال آن به حالت مطلوب و تثبیت تعادل در آن نقطه تحقق یابد. برای انتقال سطح تعادل از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب دلخواه، میدان نیروها باید تغییر یابد. این تکنیک برای نخستین بار توسط کرت لوین در سال ۱۹۴۷ مطرح شد که اساساً نوعی تجزیه و تحلیل برداری است، اما نبوغ کرت لوین باعث شد که آن را به عنوان ابزاری برای حل مشکلات اجتماعی، تعادل اجتماعی و تغییر تعادل اجتماعی به کار برد. لوین مطرح کرد که پدیده های اجتماعی می توانند به عنوان فرایندهایی در نظر گرفته شوند که به وسیله نیروها و رخدادهای اجتماعی، تحت تأثیر قرار می گیرند. به علاوه پدیده اجتماعی، گرایش به ثبات نقاط تعادلی دارد زیرا نیروهای مخالف، به مرور زمان به حالت تعادل در می آیند. تجزیه و تحلیل میدان نیرو، مراحل زیر را در بر دارد:

مرحله اول: وضعیت مسئله داری را که شما علاقه مند به بهبود آن هستید تعیین کنید و به طور دقیق و کامل وضعیت جاری را تشریح کنید. وضعیت موجود چیست؟ چرا می خواهید تغییر داده شود؟

مرحله دوم: با دقت و به طور کامل وضعیت مطلوب دلخواه را تشریح کنید.

مرحله سوم: نیروها و عوامل فعال در میدان نیروی فعلی را تعیین کنید.

مرحله چهارم: نیروها را بیازماید. کدام یک ضعیف هستند؟ کدام یک قوی هستند؟ کدام یک توانایی تأثیرگذاری دارد کدام یک ندارد.

مرحله پنجم: استراتژی انتقال از تعادل در وضعیت جاری به وضعیت دلخواه، به شرح زیر هستند:

افزودن نیروهای پیش برنده؛ انتقال نیروهای بازدارنده؛ یا ترکیبی از هر دو. لوین صرفاً افزودن نیروهای جدید را توصیه نمی کند زیرا ممکن است مقاومت یا تنش در وضعیت را زیاد کند به علاوه در این مرحله، چندین نیروی بازدارنده و مهم را انتخاب و طرح های عملی را برای انتقال آنها از میدان نیروها، ایجاد کنید. به موازات انتقال نیروهای بازدارنده، تعادل

^۱ Planning corrective actions

وضعیت جاری در جهت وضیت مطلوب، تغییر می کند. ممکن است نیروهای پیش برنده جدیدی مطرح و طرح های عملی برای اجرای آنها تدوین شوند.

مرحله ششم: اجرای طرح های اقدام عملی.

مرحله هفتم: تشریح اقداماتی که باید برای تثبیت تعادل در وضعیت مطلوب و اجرای این اقدامات در پیش گرفته شود. به طور کلی این تکنیک برای شناخت وضعیت های تغییر مناسب است؛ زیرا می تواند موقعی که به وسیله گروه ها مورد استفاده قرار می گیرد، مؤثر و برانگیزاننده باشد.

نتیجه گیری

وجود تیم های کاری در سازمان در سطح فردی، به واسطه آزادی عمل کارکنان در تیم های کاری، به آنها امکان رشد و کسب سود از طریق مدیریت بر خویشتن می بخشد. در سطح سازمانی نیز وجود تیم های کاری موجب افزایش عملکرد و بهبود فعالیت متقابل اعضاء، افزایش نوآوری، خلاقیت و انعطاف پذیری شده که این عوامل با توجه به محیط پیچیده فعلی منجر به اثربخشی سازمانی می شود و به طور کلی استفاده از تیم های کاری در سازمان منجر به دستیابی به اهداف سازمانی با اثر بخشی و بازده بالاتر، کاهش مکاتبات سازمانی گردیده و به عنوان ابزاری جهت غلبه بر ضعف های سازمان دهی رسمی می باشد. نتایج مقاله حاضر حاکی از آن است که آزادی عمل کارکنان در تیم های کاری به آن ها امکان رشد و کسب سود از طریق مدیریت خویشتن می بخشد. در سطح سازمان نیز وجود تیم های کاری موجب افزایش عملکرد و بهبود فعالیت متقابل اعضاء، افزایش نوآوری، خلاقیت و انعطاف پذیری شده که این عوامل با توجه به محیط پیچیده فعلی منجر به اثربخشی سازمانی می شود.

منابع

۱. استیسی، رالف. (۱۳۸۷). تفکر استراتژیک و مدیریت تحول. ترجمه مصطفی جعفری و مهزیار کاظمی موحد. چاپ دوم. تهران: انتشارات رسا. صفحات ۳۱-۲۹.
۲. فرنچ، وندال (۱۹۲۳) و بل، سسیل (۱۹۳۵). "مدیریت تحول در سازمان"، مترجم سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: انتشارات صفار.
۳. مشبکی، اصغر و دوستار، محمد (۱۳۸۳). "مولفه های اثربخشی تیم های کاری"، تحول اداری، شماره ۴۱ و ۴۲، تهران: سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور.
۴. گریفین، مورهد (۱۳۸۴)، "رفتار سازمانی"، مترجم غلامرضا معمارزاده، تهران: نشر مروارید.
۵. چانگ، ریچارد (۱۳۸۱). "راز موفقیت کار تیمی"، مترجم سید امین ... علوی و محمد هاشم غرقی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۶. رایینز، پی استیفن (۱۳۷۹). "مبانی مدیریت"، مترجم علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۷. لنجیونی، پاتریک (۱۳۸۲). "پنج دشمن کار تیمی"، مترجم مهندس فضل اله امینی، تهران: نشر فرا.

۸. زمانی، آزاده (۱۳۸۵). "تعهد نداشتن به ماموریت تیم"، مدیریت دانش سازمانی، شماره ۱۸.
۹. قدمی، محسن و نیازمند، مسعود (۱۳۸۴). "علم تیم داری"، گزیده مدیریت، شماره ۵۱، تهران نشر فرا.

10. Boyer, M., & Robert, J. (2006). Organizational inertia and dynamic incentives. *Journal of Economic & organization*, 59(2006), 324-348
11. Yeh, Elizabeth and Charlene, Smith and Clareth, Jennings and Nancy Castro (2006). "Team building: A 3-dimensional teamwork model", *Team performance Management* Volume: 12 ISSUE: 5/6.



Review change plans in teams

Farhad Kyanfar *¹

Somayeh Hatami ²

Seyyed Mohammad Ghazi Marashi ³

Date of Receipt: 2021/01/13 Date of Issue: 2021/01/28

Abstract

The purpose of this study is to examine the programs of change used in the transformation activities of the organization in the current situation. These programs are changes, techniques and design methods to change the culture of the organization and move it from the current situation to where members want to reach. It enables them and enables them to improve their actions. Organizational changes are very difficult, complex, and ambiguous and at the same time inevitable. Research has shown that planning, directing and maintaining organizational change is very difficult and unlikely to succeed.

Keywords

Change programs, organizational transformation, team building

1. Faculty member of Payame Noor University. (Kyanfar@yahoo.com)
2. Master student of Islamic Azad University, Shushtar Branch, Shushtar, Iran. (somayhatami@gmail.com)
3. Master student of Islamic Azad University, Shushtar Branch, Shushtar, Iran. (Surena93parthia@gmail.com)

