

# بررسی مداخله‌ها و پیش‌ران‌های راهبردی مدیریت عملکرد تیم بنیان<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۱۲/۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۳/۸

سریننی واس آر. کاندولا \*

ترجمه: غلام جالبقیان

## چکیده:

امروزه فلسفه و شیوه‌ی کار تیمی به شکل‌های گوناگون در بافت‌های متغیر سازمانی ادامه دارد. مدیریت مشارکتی، هم‌تصمیمی، هم‌کاری کارکنان در مدیریت، چرخه‌های کیفیت، فعالیت تیم‌های کوچک و غیره، همگی برای دمیدن روحیه‌ی تیمی و کار تیمی در سازمان است. ضرورت فزاینده‌ی عرضه‌ی انعطاف‌پذیری، واگذاری، اجماع، ارتباط دوسویه، تلاش‌های هم‌کاری و شیوه‌هایی مانند کوچک‌سازی، ساختار مسطح، ساختار ماتریسی، برنامه‌ی مالکیت کارکنان بر کارخانه، توانمندسازی، موجودی به موقع، بهبود مستمر و مهم‌تر از همه، تغییرات پیوسته‌ی نمونه‌های کار، نقش تیم‌ها در زندگی سازمانی را بیش از گذشته افزایش داده است. راهبرد مدیریت عملکرد تیم بنیان از دو مداخله تشکیل شده است: اهداف مداخله اول یعنی پرورش مدیریت عملکرد تیم بنیان ایجاد، ساخت، پرورش و تقویت کار تیمی در سازمان برای کسب تعالی عملکرد است. این مداخله باید به کمک ده پیش‌ران تکمیل و اجرا گردد. دومین مداخله یعنی سرمایه‌گذاری در کار تیمی برای نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد از عقیده‌ی سرمایه‌گذاری در کار تیمی برای نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد در سازمان استفاده کرده است. این‌جا نیز همانند قبل، ده پیش‌ران نقش ابزاری در برانگیختن کار تیمی و نهادینه‌سازی موفقیت‌آمیز مداخلات دارند.

## کلید واژه‌ها:

تیم، سازمان یادگیرنده، کار تیمی، مدیریت عملکرد تیم بنیان، ساختار تیم.

<sup>۱</sup> این مقاله ترجمه قسمتی از فصل چهارم کتاب ذیل است:

Kandula, Srinivas R. (2007), *Performance Management: Strategic, Intervention, Drivers*, New Delhi, Prentice-Hall of India. (Republished in paperback in 2008 by phi Learning)

\*. مدیر منابع انسانی شرکت فناوری ارتباطات ساسکن با مسئولیت محدود واقع در شهر بانگالور کشور هندوستان.

### مقدمه:

برخی سازمان‌ها تیم را داروی تمام دردهای سازمانی می‌دانند و برخی دیگر نمی‌خواهند از غافله عقب بمانند؛ برخی تیم را می‌پذیرند اما دلیل آن را بیان نمی‌کنند. به نظر متناقض می‌آید؛ اما تاریخچه‌ی کار تیمی با وجود اقبال عمومی، بیش از موفقیت، شکست‌های بسیاری را تجربه کرده است. به هر حال سازمان‌هایی که تعهد، هدف، چشم‌انداز روشن و هم‌سویی با نگاه سازمانی را در کار تیمی تزریق کرده‌اند شاهد موفقیت‌هایی بوده‌اند. این سازمان‌های موفق دارای وجه اشتراک در رویکردهای خویش هستند؛ یعنی انتظارات منطقی آنان از تیم و کار تیمی، عملکرد افراد را افزایش می‌دهد.

تیم و کار تیمی می‌تواند یک منبع طبیعی بهبود عملکرد باشد. کار تیمی یکی از ستون‌های اصلی معماری مدیریت عملکرد است. در این مقاله، راهبرد مدیریت عملکرد تیم‌بنیان به تفصیل معرفی می‌گردد. قسمت اول به چستی مدیریت عملکرد تیم‌بنیان می‌پردازد؛ این بخش بیان می‌کند که مدیریت عملکرد تیم‌بنیان چه چیزی نیست. در ادامه اهمیت تیم در بافت مدیریت عملکرد در قسمت بعد بررسی می‌شود. در ادامه اولین مداخله‌ی راهبرد مدیریت عملکرد تیم‌بنیان یعنی پرورش مدیریت عملکرد تیم‌بنیان مطرح می‌شود و پس از آن، مداخله‌ی دوم موسوم به سرمایه‌گذاری در کار تیمی برای نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد بررسی می‌شود.

### کار تیمی در مدیریت عملکرد

کار تیمی فعالیتی است که وظایف آن به یک‌دیگر پیوستگی داشته و افراد گوناگون ماهر با هم کاری هم برای تعالی عملکرد، هدف مشترکی را دنبال می‌کنند. در این مفهوم، تیم از تعدادی افراد تشکیل شده است که با مهارت ویژه‌ی خویش با یک‌دیگر هم‌کاری داشته و با کارآمدترین شیوه، به هدف مشترک خویش نایل آیند. تعریف عملیاتی کار تیمی و تیم، دارای عناصر زیر است:

۱- وظایف به هم پیوسته هستند؛

۲- وظایف به هم پیوسته را افراد با مهارت‌های گوناگون انجام می‌دهند؛

۳- مهارت‌های تطبیقی مشخص هستند؛

۴- وظایف به هم پیوسته با هم کاری و برای کسب اهداف مشترک انجام می‌شوند؛

۵- اهداف مشترک از کارآمدترین روش بدست می‌آید.

تمام مشکلات و ناکامی‌های کار تیمی به شناخت نادرست کار تیمی بر می‌گردد. صرف جمع‌آوری افراد به گرد یک‌دیگر و انتظار از آنان که برای هدف مشترکی تلاش کنند برای ایجاد ساختار تیم‌بنیان در سازمان کافی نیست؛ چه رسد به این‌که بر عملکرد تأثیر داشته باشد. کار تیمی از موضوعات، فداکاری و تعهد بسیاری تشکیل شده است. اگر چنین شرایطی فراهم گردد، عملی‌شدن مدیریت تیم‌بنیان برای تعالی عملکرد بسیار ساده‌تر از آن است که تصور می‌شود. در بافت مدیریت عملکرد، کار تیمی که به تعالی عملکرد در کسب اهداف کارکنان و سازمان ختم نشود کار تیمی نیست.

### اهمیت کار تیمی در مدیریت عملکرد

تیم‌ها دارای توانمندی نامحدودی در افزایش سطح عملکرد و بهبود منابع هستند. لذا تیم‌ها جایگاه ویژه‌ای در شیوه‌ی کار مدیریت عملکرد دارند. راهبرد مدیریت عملکرد تیم‌بنیان تأثیری مستقیم بر شش راهبرد دیگر مدیریت عملکرد دارد؛ زیرا تیم‌ها سنگ‌بنا و ذی‌نفع‌های اولیه در این راهبردها هستند. اهمیت تیم‌ها در مدیریت عملکرد چند برابر خواهد بود. به هر حال این اهمیت بر حسب نیاز سازمان به کار تیمی یکسان نیست. منافع مشترک و اهمیت تیم‌ها در بافت مدیریت عملکرد تمام سازمان‌ها در شکل شماره‌ی (۱) مطرح شده و در ادامه هر کدام به‌طور خلاصه تشریح می‌شوند.



شکل شماره‌ی (۱): اهمیت راهبرد مدیریت عملکرد تیم‌بنیان

### ۱- مشارکت کارکنان در کسب و کار

کار تیمی روش درست و نشانه‌گیری دقیقی است که تمام کارکنان را در کسب و کار سازمان مشارکت می‌دهد. در وضعیتی که عملکرد سازمان به طور ویژه و رونق کسب و کار به طور کل به اثر بخشی افراد حساس است، هیچ گزینه‌ای به جز مشارکت کارکنان در مدیریت کسب و کار وجود ندارد. هم‌چنین اهمیت دارد که به هیچ فرد، تیم یا بخشی از مدیران اجازه داده نشود که بر کارکرد سازمان کنترل داشته باشند. تاریخچه‌ی عملکرد کسب و کار نشان می‌دهد که اگر به چند نفر اندک، فرصت داده شود که به جای همه، سازمان را اداره کنند عملکرد کاهش می‌یابد. همه‌ی کارکنان باید فرصت داشته باشند که در کسب و کار سازمان شرکت کنند. کار تیمی دخالت و مشارکت همگانی به صورت برابر را تضمین می‌کند.

### ۲- اجرای عقاید جدید

امروزه تلقین و اجرای عقاید جدید در محیط کسب و کار برای عملکرد بیشتر و در نتیجه موفقیت سازمانی بسیار اهمیت دارد. بیشتر اوقات، تولید عقاید جدید به هم‌فکری بیش از یک نفر نیاز دارد. یعنی تبادل با طراوت عقاید، اطلاعات و تجربه‌ورزی پیش‌نیاز است. افراد تیم‌های از هم پاشیده نمی‌توانند چنین فرهنگ تبدیلی را ایجاد کنند. تیم منسجم با فرجام مشخص ضرورت دارد. تیم‌ها دارای توان درونی هستند که از طریق این شیوه‌ی تبادل، عقاید جدید را ایجاد و اجرا می‌کنند. این عقاید جدید به مدیریت عملکرد جان می‌بخشد.

### ۳- افزایش اثربخشی ارتباطات

اصل سرشت کار تیمی، ارتباط بین کارکنان و ذی‌نفع‌ها در سازمان را گسترش می‌دهد. اعتقاد بر این است که ارتباط یکی از عوامل سرنوشت‌ساز در مدیریت عملکرد است. وقتی که تخصیص، برنامه‌ریزی، اجرا، ترکیب و ارزیابی واگذاری‌ها در محیطی جمعی مدیریت گردید، ارتباطات به طور واقع به سطح مشارکت ارتقا می‌یابد. چند پژوهش اثبات می‌کنند که نبود ارتباطات می‌تواند بی‌اعتمادی، درگیری و تأثیرات کارکرد ناقص در کار سازمان را به وجود آورد. اجرای راهبرد ارتباطات به طور مستقل ممکن است یافته‌های پیش‌بینی‌شده را نداشته

باشد؛ زیرا خود ارتباط فرجام نیست. لذا جمع‌آوری افراد به‌گردد یک‌دیگر موجب اثر بخشی ارتباطات می‌گردد. این گردهمایی را می‌توان از طریق کار تیمی به‌وجود آورد.

#### ۴- ارتباط‌سازی

اثر بخشی شیوهی کار مدیریت عملکرد بر پایه‌ی صحنه‌آرایی سودمند ارتباطات سازمانی قرار دارد. دستیابی به عملکرد بالای کارکنان از طریق ارتباطات، به‌یقین شیوهی کار تدریجی و آرامی است. ارتباطات خوب فقط زمانی به‌وجود می‌آید که برابری وجود داشته‌اند و اعضای سازمان هدف مشترکی داشته باشند. تضمین سرنوشت مشترک و برابری، سخت‌ترین چالش پیش‌روی مدیران است. روشن است راه رویارویی با این چالش، ساختار تیمی است. کار تیمی می‌تواند فرصت‌های برابر، پاداش برابر، ناکامی برابر و رشد برابر را فراهم آورد. کار تیمی دارای قدرت شگرفی در ایجاد ارتباطات سالم انسانی در سازمان بوده و مهم‌ترین آسان‌ساز در اثربخشی مدیریت عملکرد است.

#### ۵- اجرای وظایف گوناگون

نظام‌های کار به‌هم پیوسته با ماهیت چند رشته‌ای در حال پیدایش هستند. این ضرورت به افراد چندکاره نیاز دارد؛ که برای حصول نتیجه باید با یک‌دیگر هم‌کاری کنند. رشد فناوری‌های گوناگون و همچنین پیچیدگی وظایف، بدون شک نیاز به افرادی دارد که بتوانند به‌طور مستقل چند وظیفه یا فرایندی را به‌صورت هم‌زمان انجام دهند. رشد سریع دانش پایه در زمینه‌های گوناگون، فعالیت به‌طور مستقل در سطح موضوعات کلان را برای افراد بسیار دشوار کرده است. افراد در چنین محیطی تمایل دارند در سطوح کوچک‌تر کارشناس شده و در سطح افقی پیشرفت کنند. به‌هر حال در هنگامی که زمان حل و فصل مشکلات کلان می‌رسد، افراد گوناگونی که در سطوح کوچک‌تر تجربه دارند باید گرد هم آیند. به‌طور خلاصه، گسترش دانش، افراد را وادار کرده که به تخصص‌گرایی گرایش داشته و برای حل و فصل مشکلات، رویکردی یک‌پارچه داشته باشند. از این‌رو تیم‌ها به‌تنهایی می‌توانند مشکلات چند لایه را حل و فصل کنند. هر چه رویکرد سازمان چندرشته‌ای‌تر باشد، نوآوری در تعالی عملکرد بیشتر خواهد بود.

### ۶- افزایش کیفیت

کیفیت کالا، خدمات، عملیات، خروجی‌ها و غیره شاخص‌های تعالی عملکرد هستند. فلسفه‌ی تمام رویکردها و نظریه‌های کیفیت و اصول رهنمودهای کیفیت به ناچار بر اهمیت کار تیمی در کسب کیفیت در شیوه‌ی کار تأکید می‌کنند. کیفیت هرگز با تلاش‌های فرد یا چند نفر به اسم کارکرد تضمین کیفیت به دست نخواهد آمد. آگاهی به کیفیت، موضوعی ارزشی است که باید در سازمان درونی شود و در ذهن افراد نهادینه گردد. کارکنان اگر ببینند و باور داشته باشند که کیفیت کسب و کار همگانی است، درنگ نخواهند کرد و تلاش‌های دیگران را تکمیل می‌کنند. تیم‌ها اولین وسیله‌ای هستند که برنامه‌ی کیفیت از طریق آنان با موفقیت به پیش می‌رود.

### ۷- افزایش یادگیری

کار تیمی، توان افزایش یادگیری افراد را دارد. یادگیری بیشتر در فرایند اجتماعی شدن و هنگامی که افراد وظایف مشترک دارند اتفاق می‌افتد. در حالی که افراد تلاش‌های یک‌دیگر را با توانمندی‌های ویژه‌ی خویش تکمیل می‌کنند، همان دانش را به یک‌دیگر نیز منتقل می‌کنند. این حقیقت پذیرفته شده است که هم‌کاران در سازمان یا هم‌کلاسی‌ها در مدرسه پربارترین منبع یادگیری کلان هستند. کار تیمی به آرایش یادگیری شکل می‌دهد؛ هم‌چنین کار تیمی ایجاد یادگیری نظام‌مند جمعی را تشویق می‌نماید. یادگیری در حقیقت روی دیگر مدیریت عملکرد است. تعالی عملکرد از افرادی به وجود می‌آید که یادگیر هستند نه از افرادی که ایستا (بی حرکت) هستند.

### ۸- توان سازگاری با تغییر

مهندسی تغییر و انتقال سازمان از طریق مدیریت تغییر اغلب وظیفه‌ای بسیار دشوار است؛ زیرا بیشتر سازمان‌ها از افراد و بخش‌ها تشکیل شده و نیرویی کاملاً منسجم و یک‌پارچه نیستند. در زمانی که افراد و تیم‌ها با یک‌دیگر اختلاف دارند و با یک‌دیگر در تضاد هستند. در چنین صحنه‌آرایی، مهم نیست اهداف برنامه‌ی تغییر، چه منافع ستودنی

برای کارکنان دارد، چراکه برنامه با مقاومت سختی روبه‌رو خواهد شد. اجرای آسان‌تر برنامه‌ی تغییر و میزان موفقیت در سازمان‌هایی که تیم و کار تیمی وجود دارد بیشتر خواهد بود. ارتباط با کارکنان از طریق تشکیل مدیریت تغییر به عنوان هدف مشترک، تدوین برنامه‌های اجرایی، امکان تغییر را بسیار ساده‌تر خواهد کرد. کار تیمی کارکنان را وادار می‌کند که به اهداف کل، نگاه منطقی داشته و فضای آزاد و اعتماد را به‌وجود آورند. این ویژگی‌ها زیربنای اجرای برنامه‌ی مدیریت تغییر است و توانمندی آنان در پذیرش طبیعی تغییرات، عملکرد واقعی کارکنان و سازمان را مشخص می‌کند.

#### ۹- تقویت نقاط قوت و کاهش ضعف‌ها

هر فردی در برخی رشته‌ها قدرت و مهارت و در تعدادی دیگر ضعف دارد. از یک طرف آن‌ها همیشه این ضعف‌ها را به همراه دارند و از طرف دیگر ممکن است تا زمانی که عملکرد، فردمحور است نقاط قوت هرگز به بهره‌برداری نرسد. کار تیمی فرصت فراوانی در اختیار افراد قرار می‌دهد که خویش را نشان دهند، مهارت خویش را تقویت کنند و به بهره‌برداری کامل برسانند و برای غلبه بر ضعف‌ها از این‌گونه تلاش‌ها پشتیبانی کنند. تعالی عملکرد صرفاً مشروط به این شرط است. برای مثال فرد دارای توان ارتباطی را می‌توان برای مقاصد درونی و بیرونی سازمان استفاده کرده و وی را در معرض موقعیت‌های گوناگونی قرار داد. هم‌چنین می‌توان فردی را که مهارت و استعدادش اندک است - به کمک هم‌کاران - در محیط کار، آموزش و توسعه داد. اگر کار تیمی وجود داشته باشد این فرایند به تدریج اتفاق می‌افتد؛ زیرا تقویت نقاط قوت هم‌کاران و تلاش برای کاهش ضعف‌های آنان وظیفه‌ی همه است.

#### ۱۰- ورودی اندک، خروجی بیشتر

هدف پایانی هر سازمانی کسب بازده بیشتر با تلاش کمتر است؛ زیرا برتری رقابتی نتیجه‌ی آن است. چگونگی دست‌یابی به آن، پرسش بسیار مهمی برای کارشناسان، مشاوران و مدیران کسب و کار است. کم و بیش حداقل سازمان‌های بزرگ به همان فناوری، سرمایه، شبکه‌ی بازار و دیگر منابع زیرساختی دسترسی دارند. از جنبه‌ی نظری چنین سازمان‌هایی باید به میزان ورودی‌ها، بازده داشته باشند. معما آن است که همیشه این‌گونه نیست. در حقیقت تعداد اندکی

سازمان‌های ژاپنی بازدهی بیش از ورودی‌ها داشته‌اند. رمز این معجزه، تیم‌ها هستند. کار تیمی می‌تواند به واسطه‌ی تلاش‌های همراه هم‌کاری به موفقیت‌های چشم‌گیری دست یابد. موفقیت مدیریت عملکرد با اصل ورودی کم و بازده بیشتر سنجیده می‌شود؛ دستیابی به آن نیز فقط از طریق تیم‌ها امکان‌پذیر است.

اگر چه کار تیمی کمک ارزشمندی است اما عملی کردن تیم‌های اثر بخش، سخت‌تر از آن است که گفته می‌شود. کار تیمی با چالش‌های بسیاری روبه‌روست. برای مثال در مرحله‌ی تشکیل تیم‌ها، سازمان‌ها باید مشتاقانه وقت صرف کنند؛ شکیبایی نشان دهند؛ در برابر درگیری‌های درونی و بیرونی تیم‌ها، بهره‌وری و توجه اندک، بردبار باشند. هم‌چنین رهبری تیم، موضوع بسیار مهمی است. مدیران باید با این چالش‌ها با واقع‌بینی برخورد کنند؛ زیرا ارائه‌ی ساختار تیمی به جای ساختار سازمانی ابزار گرایانه، حداقل در آغاز، چالش‌های بسیار دشواری به وجود خواهد آورد. به هر حال هر وقت مشکلات اولیه با موفقیت مدیریت گردید، به یقین تیم می‌تواند تعالی عملکرد را به وجود آورد.

### پیش‌ران‌ها، مداخلات و راهبرد مدیریت عملکرد تیم‌بنیان

راهبرد مدیریت عملکرد تیم‌بنیان از دو مداخله تشکیل شده است:

- پرورش مدیریت عملکرد تیم‌بنیان؛
- سرمایه‌گذاری در کار تیمی برای نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد.

#### مداخله‌ی اول: پرورش مدیریت عملکرد تیم‌بنیان

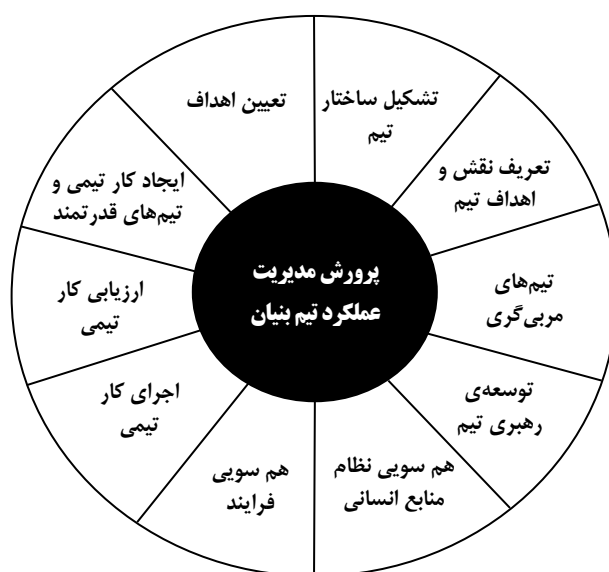
اهداف این مداخله معرفی و رشد ساختار کار تیمی در سازمان و تقویت عملکرد افراد در راستای سود فرد و سازمان است. این مداخله از طریق ده پیش‌ران، به کار گرفته می‌شود. مواردی که در شکل شماره‌ی (۲) مطرح شده و در ادامه تشریح می‌شود به سازمان امکان می‌دهد تا با اثر بخشی، کار تیمی را بپذیرد و منافع بی‌مانندی به دست آورند.

#### پیش‌ران اول: تعیین اهداف کار تیمی

هدف اول پیش‌ران در فرایند پرورش کار تیمی آگاه‌سازی سازمان و سؤال از نیت آنان درباره‌ی کار تیمی است. این جست‌وجو سازمان‌ها را وادار می‌کند که اهداف را واقعی تعریف



کرده و انتظاراتی واقعی از کار تیمی داشته باشند. هم‌چنین اگر این ساختار با ارزش‌های کاری و مأموریت سازمانی سازمان‌ها سازگاری نداشته باشد ممکن است موقعیت‌هایی پیش آید که سازمان‌ها بتوانند به درستی خود را از گرفتار شدن در کار تیمی رهایی بخشند. بررسی، تشخیص و تعیین اهداف باید به شیوه‌ای نظام‌مند با استفاده از معیارهای مناسب انجام شود.



شکل شماره ۲: پیش‌ران‌های مداخله‌ای پرورش مدیریت عملکرد تیم بنیان

### گام اول: چرا کار تیمی

اولین نگرانی که باید به آن توجه کرد همان‌طور که در بالا مطرح شد همین پرسش است که چرا کار تیمی باید انجام شود؟ در مقایسه با نمونه‌های کنونی عملکرد، چه منافعی از آن انتظار می‌رود و با چه هزینه‌ای؟ اگر کار تیمی در سازمان ایجاد نگردد افراد و سازمان چگونه متضرر می‌شوند؟ چه چیزی سازمان یا اندک افراد در سازمان را تشویق می‌کند که عقیده‌ی کار تیمی را پیشنهاد کنند و ارزش استدلال و منطق آنان به چه میزان است؟ مهم‌تر این که کار تیمی چه کمکی به بهبود بدنه‌ی سازمان خواهد کرد؟ شاخص‌های زیر ممکن است دلایل ترجیح کار تیمی را ارائه دهند:

- ۱- **کسب و کار:** دلایل را می‌توان در برنامه‌های کسب و کار جست‌وجو کرد. برنامه‌های کسب و کار حال و آینده ممکن است به دنبال ساختاری باشند که تیم‌بنیان است. برای مثال برنامه‌های توسعه و اجرای محصول جدید ممکن است برای اجرا، به افرادی از رشته‌های گوناگون نیاز داشته باشد.
- ۲- **فناوری/عملیات:** تغییر فناوری ممکن است اقتضای تغییر در طرح‌های کار را داشته باشد. اجرای فناوری جدید، بیشتر اوقات مستلزم به هم پیوستگی وظایف است که فقط تیم‌ها -و نه افراد به تنهایی یا صرف مجموعه‌ای از آن‌ها- می‌توانند آن را انجام دهند.
- ۳- **بهره‌وری:** سازمان‌ها نیز جذب عقیده‌ی کار تیمی شده‌اند؛ زیرا تجارب سازمان‌های مشابه نتایج مثبت را نشان می‌دهند. دلایل فراوانی وجود دارد که ثابت می‌کند کار تیمی عملکرد منابع انسانی را افزایش می‌دهد که به دنبال آن بهره‌وری نیز افزایش می‌یابد.
- ۴- **فرایند:** اگر کار تیمی پذیرفته شود بهبود مستمر، سنجش کیفیت، فرایند موجودی به موقع و اقدامات کاهش هزینه را می‌توان برای دستیابی به نتایج بیشتر اجرا کرد. چند سازمان به همین دلایل جذب عقیده‌ی کار تیمی شده‌اند.
- ۵- **نوآوری:** تجارب برخی سازمان‌ها نشان داده است که توانمندی نوآوری سازمان‌ها به تلاش‌های هم‌کاری کارکنان آن بستگی دارد. بهترین راه رسیدن به این همکاری‌ها، پی‌گیری نظام‌مند مفهوم کار تیمی است. هم‌چنین سازمانی که می‌خواهد کار تیمی را عرضه کند باید بررسی کند که آیا کار تیمی را برای افزایش نوآوری دنبال می‌کند یا خیر.
- ۶- **خشنودی مشتری:** سازمان‌ها به‌ویژه در بخش خدمات که همیشه با مشتری برخورد دارند بسیار از کار تیمی بهره‌مند خواهند شد. سازمان‌های خدماتی بزرگ به نوعی کار تیمی را اجرا کرده‌اند. بررسی دلایل ترجیح کار تیمی در پرتو این حقیقت، خالی از فایده نخواهد بود.
- ۷- **خشنودی کارکنان:** دلایل مهم دیگری که سازمان‌ها کار تیمی را ترجیح می‌دهند خشنودی کارکنان است. کار تیمی می‌تواند فرصت‌های فراوانی در اختیار کارکنان

قرار دهد که نیازهای انگیزشی خویش را تأمین کرده و به دنبال آن خشنودی خویش را بهبود بخشند.

### گام دوم: تردید در وفاداری به سازمان

اگر چه سازمان‌ها می‌خواهند کار تیمی را اجرا کنند اما ممکن است واقعاً متعهد به اجرای کامل آن نباشند. به دو دلیل چنین اتفاقی می‌افتد. اول این که سازمان‌ها به نتایج کار تیمی اطمینان ندارند. این نگرش نامطمئن به نتایج، باعث کاهش تعهد و عدم انجام تلاش‌های لازم می‌گردد. اگر بخواهیم بر اساس واقعیت‌ها سخن بگوییم باید گفت هر تلاشی به این شرط که مجریان اعتقاد کامل به نتایج آن داشته باشند، موفق خواهد بود. نگرش دودلی بازدارنده‌ی توانمندی است؛ به‌ویژه که کار تیمی در مراحل اولیه هیچ‌گونه نتیجه‌ی چشم‌گیری از تولید در پی نخواهد داشت. این مرحله‌ی اولیه حداقل دو سال طول می‌کشد. برخی افراد ممکن است در میانه‌ی راه به دلیل نبود نتایج چشم‌گیر، کار را رها کنند. از آن‌جا که تلاش‌های نیمه‌تمام بر آشفتگی‌ها می‌افزاید و تأثیرات نامطلوب کاری بر سازمان خواهد گذاشت، لازم است سازمان‌ها قبل از اجرای کار تیمی این جنبه را مورد تحقیق و بررسی قرار دهند.

دلیل دوم عدم تعهد سازمان‌ها به اجرای کار تیمی، این است که سازمان‌ها به طور شتاب‌زده و قبل از انجام آمادگی‌های لازم، کار تیمی را اجرا می‌کنند. آن‌ها شتاب‌زده هستند؛ زیرا تصور می‌کنند که کار تیمی نیز چیزی بیش از یک روش مدیریتی نیست که برای دستیابی به چهره‌ی سازمان‌های موفق باید اجرا شود. این نگرش باعث می‌شود سازمان‌ها بدون آن که بدانند کار تیمی چیست اقدام به اجرای کار تیمی کنند. وقتی که مدیران آگاهی کافی ندارند تعهد نیز کم‌رنگ می‌شود. سازمان‌ها باید قبل از اندیشه درباره‌ی اجرای کار تیمی، باید در تعهد خویش مُردد باشند. کنجکاوی در تعهد سازمانی کمک خواهد کرد که اهداف کار تیمی به طور واقعی تعیین گردد.

### گام سوم: بررسی شرایط سازمانی

گام دیگر پیش از تعیین اهداف، رسیدگی به سازگاری شرایط سازمانی با راهبرد کار تیمی پیشنهادی است. سازگاری ممکن است در سازمان‌ها گوناگون باشد. اگر سازگاری پایین باشد،

یکی از اهداف کار تیمی ایجاد شرایط سازگار در سازمان است. اثربخشی واقعی کار تیمی از تلاش‌های یک‌پارچه‌ای سرچشمه می‌گیرد که کار تیمی به کمک نظام‌های مناسب عرضه می‌نماید. برای مثال نظام جبران فردگرا با ابتکارات کار تیمی سازگار است؛ در حالی که نظام جبرانی که جبران تیمی را می‌پذیرد نظام سازگاری است.

### گام چهارم: بیان انتظارات

سازمان‌ها باید انتظارات خویش از راهبرد کار تیمی را تجزیه و تحلیل و به روشنی بیان کنند. در این فرایند دلایل بحث‌شده در گام اول مبنا خواهند بود. هر وقت انتظارات به روشنی تعریف شدند، تعیین اهداف می‌تواند واقعی‌تر، روش‌مندتر، راحت‌تر و منطقی‌تر شود. انتظارات باید واقعی، دست‌یافتنی و هم‌چنین تکاملی باشند. به این دلیل که، نتایج مرحله‌ای نصیب سازمان می‌گردد؛ یعنی نتایج اندک در آینده‌ی نزدیک و نتایج متوسط و کلان در بلندمدت بدان افزوده می‌گردد.

### گام پنجم: تعیین اهداف کار تیمی

گام آخر در اولین پیش‌ران پرورش مداخله‌ی کار تیمی، تعیین اهداف کار تیمی است. اهداف باید از بررسی تمام گام‌ها، برداشت شود. بیان اهداف باید روشن، قابل اجرا و سنجش‌پذیر باشد. بیان اهداف باید به گونه‌ای انجام شود که راهبرد کار تیمی را از آغاز تا پایان هدایت کند. بیان اهداف صرفاً نقشه راه نیست؛ بلکه سندی انحصاری شبیه به سند قانونی است. باید توجه کرد که هر چه بیان اهداف روشن‌تر باشد اجرای آن نیز آسان‌تر خواهد بود. اگر بیان اهداف گنگ باشد اجرای آن دشوارتر خواهد بود. بن‌مایه‌ی این پیش‌ران، سازمان را تشویق خواهد کرد که اهداف کار تیمی را به شیوه‌ای روشن، ساده و واقعی بیان نماید.

### پیش‌ران دوم: تشکیل ساختار تیم

دومین پیش‌ران بسیار مهم در مداخله‌ی پرورش مدیریت عملکرد تیم‌بنیان، طراحی و پذیرش ساختار سازمانی تیم‌بنیان خواهد بود. اهداف ساختار تیمی، باید جریان ملایم و پرنشاط کار را در نقش‌ها و کارکردهای سازمانی تضمین نماید. این وظیفه چالش‌برانگیز

است؛ زیرا مستلزم جهت‌گیری دوباره‌ی ساختار است. هر سازمانی دارای نوعی ساختار است. ساختار ممکن است تشریفاتی، سلسله‌مراتبی، فرایندی یا با آرایش ویژه‌ای باشد. این ساختار باید با بیان اهداف کار تیمی هم‌سو باشد. میزان تلاش و دامنه‌ی تغییراتی که سازمان باید برای ایجاد ساختار تیمی به‌وجود آورد به وضعیت فعلی ساختار سازمانی بستگی دارد. گام‌های زیر پیشنهاداتی است که باید در این شرایط اعمال گردد:

### گام اول: ساخت ساختار پیشنهادی سازمان

در اولین اقدام باید ساختار تیم بر اساس بیان اهداف کار تیمی شکل گیرد. طبق اندازه و گوناگونی کارکرد سازمان، دو یا چند سطح تیمی می‌توان به‌وجود آورد. برای مثال می‌توان تیم با سطحی راهبردی داشت که سازمان را در برنامه‌ریزی راهبردی، بسیج سرمایه و مدیریت منابع هدایت کند. هم‌چنین می‌توان تیم با سطح عملیاتی چندگانه داشت که پاسخ‌گوی تبدیل ورودی‌ها به خروجی‌ها باشد. دوم این که ضرورت دارد انواع گوناگون تیم بر حسب نیازهای کارکردی وجود داشته باشد. برای مثال تیم‌های تحقیق و توسعه، تیم‌های منابع انسانی، تیم‌های مالی، تیم‌های پروژه، تیم‌های واقعی و غیره می‌تواند وجود داشته باشند. این ساختارها باید به روشنی توضیح دهند که کارها چگونه در تیم‌ها جریان خواهند داشت. یعنی باید چگونگی فعالیت‌های درون‌تیمی، همکاری‌های درون‌تیمی و ارتباط هر تیم با تیم‌های بالاتر به روشنی بیان گردد. برای نمونه ساختار کلان تیم به همراه تیم‌های زیرمجموعه به مانند نظام عصبی در بدن انسان باید مشخص گردد.

### گام دوم: بررسی ساختار سازمانی موجود

گام بعدی در تشکیل ساختار تیم، بررسی ساختار سازمان فعلی است. هر چه ویژگی‌های تشریفاتی ساختار سازمانی بیشتر باشد، به تغییرات بیشتری برای ساخت ساختار تیمی نیاز است. بیشتر سازمان‌های بزرگ، ساختار سازمانی نسبتاً خشک و رسمی را دنبال می‌کنند در حالی که سازمان‌های کوچک و متوسط، ساختارهای آزاد و نیمه‌رسمی را به‌وجود آورده‌اند. گردش کار، نظام‌های گزارش‌دهی، انتصابات، روش‌های سلسله‌مراتبی و سطحی باید بررسی و تجزیه و تحلیل شوند.

### گام سوم: ارزیابی تغییرات لازم

در گام سوم، تجزیه و تحلیل تطبیقی از ساختار تیمی پیشنهادی و ساختار سازمانی موجود انجام می‌شود. این تجزیه و تحلیل تطبیقی باید انجام شده و میزان تغییرات و دگرگونی‌های لازم برای اجرای ساختار تیم‌بنیان تعیین شود. این تجزیه و تحلیل را می‌توان در دو یا چند سطح بیشتر انجام داد؛ اول میزان تغییراتی که لازم است در سطوح بالا انجام شود باید در نظر گرفته شود. دوم تیم‌های سطوح میانی به جای واحدها و افراد در سازمان ایجاد می‌گردد. سوم تیم‌های سطوح کارکردی به جای ادارات در سازمان ایجاد می‌شوند.

### گام چهارم: پالایش ساختار پیشنهادی تیم و ترسیم راهبردهای اجرای آن

ضرورت تغییرات همان‌طور که برآورد گردید باید به برنامه‌های عملیاتی تبدیل شوند. یعنی برنامه‌ای باید تدوین شود و ساختار تیم‌بنیان را جایگزین ساختار سازمانی فعلی نماید. این برنامه باید چگونگی و زمان جایگزینی را بیان نماید. ارزیابی فراوان، شناخت ما را به پویایی ساختار سازمان فعلی و پیشنهادی افزایش می‌دهد. این شناخت برای پالایش ساختار تیم‌بنیان پیشنهادی، باید طبقه‌بندی، تجزیه و تحلیل و با اثربخشی استفاده گردد.

### گام پنجم: اجرای ساختار تیمی

گام پایانی و آخر در پیش‌ران تشکیل ساختار تیمی، اجرای ساختار تیمی پالایش شده به شیوه‌ی تکاملی است. اغلب در هنگام اجرا، دشواری‌های بسیاری وجود دارد که در آغاز به آشفتگی‌های عملیاتی و اجرایی منجر می‌شود. این نشانه عادی است. یعنی باید دوران باروری و رشد تا زمان ریشه‌دوانی در بین کل افراد سازمان در نظر گرفته شود. اگر چه مقاومت‌هایی -به‌ویژه از سوی کسانی که آسیب دیده‌اند و اختیارات و قدرت خویش را از دست داده‌اند- وجود خواهد داشت. این مقاومت باید به درستی مدیریت گردد. دام همیشگی آن است که برخی سازمان‌ها، ساختار تیمی را به موازات ساختار قدیمی حفظ می‌کنند. این فرایند به دشواری‌ها افزوده و ساختار تیمی هرگز به حالت رشد و پختگی نخواهد رسید. لذا ساختار تیمی باید با جایگزینی ساختار قدیمی آغاز گردد؛ البته باید این

جایگزینی به تدریج و مرحله‌ای انجام شده و برای جذب تدریجی تلاطم‌های اولیه، فرصت لازم داده شود.

#### پیش‌ران سوم: تعریف نقش و اهداف تیم

اقدام مهم بعدی در پرورش کار تیمی، عملیاتی کردن پیش‌ران سوم است. هدف این پیش‌ران آسان‌سازی فرایند تشریح و تعریف نقش تیم و تیم‌ها بر اساس ساختار تیمی است. اثربخشی کار تیمی عمدتاً محصول تعریف مفصل نقش کار تیمی است. این نقش اساساً شامل تشویق تیم‌ها به تعیین اهداف و شفاف‌سازی مسئولیت‌ها و وظایف مورد انتظار هر عضو در تیم است. در طی مراحل ابتدایی، کمک تیم مدیریت ارشد و کارشناسان کار تیمی برای پیشرفت تیم‌ها در راستای شفاف‌سازی نقش، ضروری است. تعریف نقش نیز باید بر طبق سطوح تیمی (تیم‌های ارشد، میانی و عملیاتی) و بر طبق اعضاء هدایت شوند. تعریف سطحی به تلاش و صرف وقت زیاد نیاز دارد. در زیر چند گام فرعی این پیش‌ران برای پشتیبانی از تلاش‌های سازمانی در تعریف نقش‌های کار تیمی عرضه می‌گردد:

#### گام اول: انتقال ساختار تیم به تیم‌ها

گام اولیه در مرحله انتقال ساختار کار تیمی به تیم‌ها است. برای مثال تیم راهبردی، تیم‌های کارکردی و تیم‌های حسابرسی ایجاد گردد. تصمیم‌های مهمی که این‌جا باید گرفته شود تعداد هر نوع تیم‌ها است. عامل حجم کار باید به این منظور لحاظ گردد. تعداد تیم‌های عملیاتی مناسب خواهد بود یعنی در هر کارکردی، بیش از یک تیم وجود خواهد داشت. برای مثال در کارکرد مالی سه تیم وجود خواهد داشت؛ در این کارکرد، هر تیم به موضوع ویژه‌ای مانند بسیج سرمایه، کاربرد فناوری اطلاعات در مالی، حسابرسی مالی و تهیه‌ی ترانزنامه‌ی مالی می‌پردازد. هم‌چنین تیم‌های کارکرد فرعی نیز وجود دارد؛ اعضای این تیم‌ها از رشته‌های گوناگون گرد هم آمده و در پروژه‌های ویژه کار می‌کنند. در پایان این اقدام، تیم‌هایی در سطح بالا (راهبردی)، تیم‌هایی در سطح میانه (کارکردی و کارکرد فرعی) و تیم‌هایی در سطح اجرا (عملیاتی) باید وجود داشته باشد.

### گام دوم: تعریف اهداف تیم

گام بعدی تعریف گسترده‌ی اهداف هر تیم است. اگر چه به موقع تیم‌ها به صورت مستقل عمل خواهند کرد و خودگردان خواهند شد، اما چارچوب اولیه‌ی هدف باید با پیش‌دستی مدیریت ارشد، رؤسای کارکردی و مدیران اجرایی تیم‌های مرتبط، برپا گردد. به هر حال وقتی تیم‌ها به طور کامل شکل گرفتند نباید برای آنان الزامی تعیین گردد. این گام، کار سطح پایه را تضمین می‌کند و در مراحل اولیه ثبات به وجود می‌آورد. هر یک از تیم‌ها به لحاظ اهداف کوتاه و بلند مدت، باید برنامه‌ی روشنی داشته باشند. اهدافی که به طور آزمایشی تعریف می‌شوند باید از اهداف سازمانی سرچشمه گرفته باشند. هم‌چنین در هر یک از سطوح تیمی، عملکرد و واگذاری‌ها باید مشخص باشد. اهداف تعیینی باید با اهداف کار تیمی که در پیش‌ران اول تعریف شد، کاملاً سازگاری داشته باشد.

### گام سوم: تعریف نقش‌های تیم

گام بسیار مهم بعدی به ترتیب، تعریف نقش در تیم‌ها است. اگر چه نقش‌ها به طور کامل به اهداف و سرشت کارکردی تیم‌ها بستگی دارد، اما به لحاظ مهارتی، شایستگی و واگذاری‌ها، نقش‌ها باید با یک‌دیگر ترکیب شوند. دو جنبه‌ی کیفیت و مقدار نقش باید مشخص گردد. هم‌چنین این تعاریف مقدماتی هستند و خود تیم‌ها هر وقت شکل مناسب یافتند آن را جایگزین یا تعدیل می‌کنند. باید تعریف نقش‌ها به همراه اهداف تیمی، مستند گردند.

### گام چهارم: پر کردن جاهای خالی تیم و نقش‌های آن با افراد

هر وقت چارچوب تیم‌ها و نقش تیم‌ها مشخص گردید، وظیفه‌ی پر کردن این نقش‌ها با افراد مناسب آغاز می‌گردد. راهبرد مدیریت عملکرد شایستگی‌بنیان به فرایند شناسایی افراد مناسب در جایگاه‌های مناسب کمک خواهد کرد. قابل ذکر است این اقدام آزمایشی است؛ زیرا در پایان باید به افراد گزینه‌ی نهایی داده شود تا به تیم ویژه‌ی پیوسته و نقش ویژه‌ی را برگزینند. در ضمن این فعالیت همه‌جانبه است؛ زیرا آرایش دوباره‌ی افراد در کل سازمان را شامل می‌گردد. این اقدام خطرهایی احتمالی در پی دارد؛ مانند برهم زدن جدول



زمان‌بندی کار و این که -تا زمانی که آرایش دوباره تکمیل شود و افراد مستقر شوند- موجب کاهش بهره‌وری می‌گردد. از این‌رو باید بسیار دقت کرد. همیشه بهتر است این اقدام مرحله‌ای انجام شود تا تأثیر نامطلوب آن را کاهش دهد. همچنین آرایش دوباره دردناک است؛ اما زمینه را برای فعالیت سیاسی آماده می‌کند. آغازگران کار تیمی باید به این پویایی آگاه باشند. اجماع، فضای باز، عقلانیت و عینیت مطلق و شیوه‌های علمی آرایش افراد در جایگاه‌ها، می‌تواند تأثیرات نامطلوب احتمالی را کاهش دهد. در پایان این گام، سازمان‌ها می‌توانند ساختار تیم‌بنیان در حال اجرا را شاهد باشند.

#### پیش‌ران چهارم: تیم‌های مربی‌گری

بیشتر مداخلات تیم‌ساز موفق نمی‌شوند؛ زیرا اعضای تیم شناخت کافی از کارکرد تیم و نقش آن را ندارند. اقدام فوری که می‌توان برای آرایش موقت افراد در تیم‌ها به کار گرفت، بالا بردن شناخت آنان از کار تیمی و انتقال مهارت‌های لازم برای فعالیت در بافت تیمی است. اگر چه مربی‌گری تیم‌ها فرایند مستمری است اما قبل از اجرای کامل کار تیمی باید تلاش‌های ویژه‌ای انجام داد. این تلاش‌ها باید به شکلی مناسبی باشد و در بافت سازمان کارایی داشته باشد. برای شیوه‌های قابل استفاده در مربی‌گری، به ترتیب گام‌های زیر پیشنهاد می‌گردد:

#### گام اول: آموزش در کلاس

تقدیم آموزش رسمی به کار تیمی با استفاده از بافت کلاس برای افزایش دانش ادراکی اعضای تیم از کار تیمی سودمند است. آموزش در کلاس باید به روش نظام‌مند انجام شود. اول برنامه‌ی درسی استاندارد باید تدوین گردد. دوم این‌که افراد اندکی از تیم‌های گوناگون به صورت اختیاری برگزیده می‌شوند که نقش منبع گسترش آگاهی مربوط به کار تیمی و نیز نقش مربی و هماهنگ‌کننده‌ی دوره را بر عهده دارند. سوم این‌که تمام افراد در سازمان باید این دوره‌ی آموزشی را سپری کنند.

برنامه‌های آموزشی باید جنبه‌هایی مانند معرفی کار تیمی، اهداف، منافع کار تیمی به افراد و سازمان، چالش‌های کار تیمی، ابزار و فنون کار تیمی، مهارت حل و فصل مشکلات

تیم، تجزیه و تحلیل گردش کار، مهارت‌های ارائه و بودجه‌بندی را داشته باشند. استفاده از فنون احمقانه و کورکورانه‌ی صخره‌نوردی برای کار تیمی و استفاده از اسم کوچک افراد باید خودداری کرد؛ زیرا آموزش کار تیمی امری جدی است که با استفاده از وسایل بی‌ارزش کسب نخواهد شد.

### گام دوم: بررسی موردی و تمرین

اعضای تیم باید با داستان‌های واقعی شکست و پیروزی کار تیمی آشنا باشند. بررسی‌های موردی چندانی وجود ندارد که در اختیار افراد باشد و تجزیه و تحلیل آن را بتوان توصیه کرد. این تجربه شناخت تیم را برای آنان فراهم و به آنان امکان می‌دهد تا کار تیمی را ارج نهند. جدولی که دارای پرسش‌های متداول درباره‌ی کار تیمی است باید تهیه گردد و در دسترس همگان قرار گیرد. باید مرکزی باشد که درباره‌ی کار تیمی در سازمان اطلاع‌رسانی کند؛ وظیفه‌ی آن مرکز ابهام‌زدایی و جمع‌آوری دیدگاه کارکنان مربوط به برنامه‌ی کار تیمی، مربی‌گری تیم و تعریف نقش آنان است.

### گام سوم: تمرین آزمایشی کار تیمی

سومین شیوه، تشویق کارکنان به انجام جلسات کار تیمی آزمایشی است. این برنامه با استفاده از جدول کار، عملیات و وظایف روزانه‌ی کارکنان قابل انجام است. عملکردهای آزمایشی تیم‌ها باید توسط افراد مرجع رصد و تسهیل گردد تا قوت و ضعف آنان مشخص شود. ضعف‌های مشخص شده باید از طریق آموزش یا انتقال مهارت‌های لازم و با استفاده از وسایل مناسب برطرف گردند.

### گام چهارم: مرکز مربی‌گری

سازمانی که کار تیمی را در گستره‌ی سازمان اجرا می‌کند باید مرکز مربی‌گری تیم و کار تیمی داشته باشد. سه گام بالا برای آمادگی‌های اولیه‌ی تیم ارائه شده است. تیم‌ها با تمرین بیشتر باید چشم‌اندازهای پیشرفته‌تری کسب کنند. لذا این مرکز باید ویژه‌ی رسیدگی به این نیاز باشد. این مرکز مسئولیت دارد برای ایجاد تیم‌های بزرگ و نهادینه‌سازی کار تیمی راه‌حل‌های مناسب ارائه نماید.

### پیش‌ران پنجم: توسعه‌ی رهبری تیم

عامل مهمی که در موفقیت یا شکست کار تیمی نقش دارد، کیفیت رهبری تیم است. نبرد برای کسب جایگاه رهبری با پیشرفت کار تیمی شدت می‌یابد. در مرحله‌ی سکون، مسأله‌ی رهبری به بن‌بست می‌رسد. تیم‌ها معمولاً دارای توانی درونی هستند که این بن‌بست را حل و فصل نموده و پیشرفت می‌کنند. انتخاب رهبر باید به اعضای تیم واگذار گردد. دیدگاه مذهبی باور دارد که پدیده‌ی رهبری بیش از آن که جسمی (فیزیکی) باشد روان‌شناختی است. یعنی لزوماً هدایت جسمی افراد را بر عهده ندارد؛ بلکه مهم‌تر، بر دیدگاه آنان تأثیر گذاشته و نمونه‌های جدیدی به وجود می‌آورد. هر یک از اعضای تیم می‌تواند سرچشمه‌ی دیدگاه‌های جدید باشد. رهبری در بافت تیمی اغلب مسأله‌ای چرخشی است؛ تمام اعضا فرصت برابر دارند که سکان رهبری را بر دوش کشند. انتظار آن است که تیم‌ها جایگزین مدیران و سرپرستان شوند و کار آنان را انجام دهند. در اصل توسعه و آموزش رهبری برای تمام کارکنان تیم لازم است. پیش‌ران توسعه‌ی رهبری تیم برای نتایج اثربخش باید به کمک راهبرد مدیریت عملکرد رهبری بنیان اجرا گردد. به منظور ارائه‌ی نقشه‌ی تمام‌نمای چگونگی ایجاد رهبری، گام‌های زیر در ارائه‌ی چارچوب پیشنهادی سودمند خواهد بود:

### گام اول: شناسایی ابعاد رهبری

ایجاد رهبری در بافت کار تیمی با ایجاد آن در بافت سنتی سازمانی تفاوت دارد؛ زیرا در نقش تفاوت وجود دارد. از رهبران در کار تیمی انتظار می‌رود که نقش مربی، مشاور، راهنما، تسهیل‌کننده و نماینده‌ی اعضای تیم را بازی کنند. هم‌چنین توسعه‌ی رهبری با ایجاد این مهارت‌ها به وجود می‌آید. اولین گام در این اقدام، شناسایی ابعاد رهبری است که بر اساس آن ابعاد، راهبردهای مناسب توسعه‌ی اعضای تیم آغاز می‌گردد.

### گام دوم: تعریف مسئولیت‌های رهبری

آموزش ابعاد شناخته‌شده‌ی رهبری به افراد تیم کمک می‌کند که مهارت‌های کلی رهبری مانند مسأله‌گشایی، هدف‌گذاری، ارتباط، مدیریت درگیری، ارزیابی پیشرفت و بسیج

منابع را کسب کنند. آگاه‌سازی مربوط به مسئولیت‌های رهبری نیز از همان اهمیت برخوردار است؛ آگاه‌سازی شامل تعامل با تیم‌های دیگر، هماهنگی با تیم سطح راهبردی، توانمندسازی کم‌کاران و تقویت عملکرد آنان و کسب اهداف توافقی و مدیریت منابع و مشکل‌گشایی بین شخصی نیز است. این مرحله بسیار مهم است؛ زیرا عملکرد اثربخش رهبران تیم به سطح آگاهی آنان از مسئولیت رهبران بستگی دارد.

### گام سوم: آرایش روش‌های چندگانه‌ی توسعه‌ی رهبری تیم

توسعه‌ی رهبری تیم بر اساس ابعاد شناخته‌شده و حوزه‌های تعریف شده‌ی مسئولیت باید با استفاده از روش‌های توسعه‌ی چندگانه کسب گردد. این روش‌ها شامل مربی‌گری در کلاس، مشاوره توسط رهبران با تجربه‌ی تیمی، بازدید سازمان‌های تیم‌بنیان دیگر، مربی‌گری مستمر با استفاده از شبکه‌های درونی و بیرونی، استفاده از تجارب یک‌دیگر و مطالعات موردی است. باید بین موضوعات گوناگون مانند ترکیب خردمندانه‌ی استعداد‌های فنی مربوط به عملیات‌های سازمانی، کارکردهایی که بر عهده‌ی رهبری تیم است، جنبه‌های نگرشی مانند تعاملات بین شخصی، ارتباطات، رفتار تیمی و آموزش‌های حساس، توازن وجود داشته باشد.

### پیش‌ران ششم: هم‌سویی نظام منابع انسانی

برای این که فعالیت کار تیمی اقدامی پیوسته و اساسی شود، فعالیت‌های منابع انسانی نیز باید هم‌سو شوند. فعالیت‌های گوناگون منابع انسانی مانند جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد، برنامه‌ریزی مسیر شغلی، جبران خدمت و غیره باید ارتباط روشنی با یک‌دیگر داشته و جهت‌گیری آن تقویت مداخله‌ی کار تیمی باشد. اگر نظام منابع انسانی هم‌سو نباشد سرمایه‌گذاری و تلاش‌های کار تیمی با خطر از دست دادن تأثیر و بازگشت سرمایه روبه‌رو خواهد شد. برای مثال اگر فعالیت‌ها مانند جبران خدمت، ارزیابی و برنامه‌ریزی مسیر شغلی بیشتر فرد بنیان باشند، کار تیمی ضعیف می‌گردد. متأسفانه در گذشته سازمان‌هایی بودند که اقدامات تیم‌سازی را در سطح وسیعی آغاز کردند اما نتوانستند از آن نتیجه‌ای بگیرند؛ زیرا نتوانستند نظام منابع انسانی را هم‌سو کنند. سازمان‌هایی که قصد دارند کار تیم‌بنیان را به‌وجود آورند لازم است ارتباط‌های گفته شده را تا حالت پختگی، یعنی ترکیب نظام منابع

انسانی با کار تیمی دنبال کنند. این حقیقت انکار ناپذیر است که برای جهت‌دهی دوباره نظام منابع انسانی نیاز به کار تیمی، خط‌مشی‌های منابع انسانی و چارچوب فعالیت‌هایی است که باید دوباره بازنویسی شوند. گام‌های پیشنهادی زیر نشان‌دهنده‌ی این پیش‌ران در عمل است:

### گام اول: تعریف دوباره‌ی خط‌مشی‌های منابع انسانی

خط‌مشی‌های منابع انسانی باید در بافت کار تیمی بازنگری گردد. جنبه‌ها و عناصری که به‌ویژه کار تیمی را سست و دلسرد می‌کنند، باید شناسایی و حذف گردند. دوم این‌که شرط‌هایی که راهبرد تیمی را تقویت می‌کنند باید ارائه شوند؛ برای مثال نظام جمعی مدیریت اهداف‌گرا به جای نظام حوزه‌ی نتایج مهم فردی، معرفی گردد. سوم این‌که نظام منابع انسانی جدید باید بر هدف کلی تقویت عملکرد افراد و کسب اهداف سازمانی، تیمی و فردی پایه‌گذاری شود. چهارم راهبرد تیم‌سازی در ارتباط با شش راهبرد مدیریت عملکرد دیگر مانند پاداش، مسیر شغلی، فرهنگ، رهبری، شایستگی و سنجش شکل گرفته شود. نظام منابع انسانی باید محتوا و روح این راهبردها را بررسی کند؛ اگر چه راهبرد کار تیمی به خودی خود از راهبرد کلان مدیریت عملکرد سرچشمه می‌گیرد.

### گام دوم: آموزش چارچوب خط‌مشی جدید به مدیران منابع انسانی

صرف تغییرات کارآمد در چارچوب خط‌مشی برای پاسخ‌گویی به نیازهای تجاری کار تیمی کافی نیست. مگر افراد مسئول اجرای چارچوب خط‌مشی جدید، آموزش دیده و کاملاً آگاه باشند وگرنه هیچ‌گونه نتیجه‌ی واقعی قابل انتظار نخواهد بود. گام بعدی که پس از جهت‌گیری خط‌مشی باید دنبال شود، آموزش چارچوب خط‌مشی جدید به افراد خواهد بود. آموزش باید تضمین کند که افراد دانش کافی به خط‌مشی‌های جدید منابع انسانی تیم‌محور را دارند.

### گام سوم: واگذاری قدرت

اثربخشی و کارآمدی کار تیمی عمدتاً از واگذاری قدرت سرچشمه می‌گیرد. مگر این‌که تیم‌ها کاملاً در تصمیم‌گیری توانمند شده و بر کارکرد سازمانی تأثیر گذارند؛ در غیر این صورت چیزی بیش از جوهر بر روی کاغذ نخواهد بود. وظیفه‌ی بسیار دشواری است که سازمان یک‌باره توازن قدرت گوناگونی، به‌وجود آورد. تلاش‌های بسیاری لازم است و مجری

ارشد و هم‌کاران دیگر در هیأت مدیره باید با آن موافقت کنند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که هر وقت کار تیمی توانمند شده و چارچوب مناسبی داشته باشد بیش از انتظار نتیجه خواهد داد. به هر حال سازمان‌های اندکی تلاش کرده‌اند با ایجاد توانمندسازی، نیازهای اجرایی و کارکردی تیم‌ها را برآورده کنند. گام اساسی در این پیش‌ران، توانمندسازی واقعی تیم‌ها است.

#### پیش‌ران هفتم: هم‌سویی فرایند و فرهنگ کار

سازمان‌هایی که تمایل دارند کار تیمی را در سازمان خود بوجود بیاورند باید فرایند فرهنگی را برای پشتیبانی از چنین کار تیمی هم‌سو کنند. این فعالیت‌ها هم‌چنین دارای موجودیت فیزیکی هستند لذا اعمال تغییرات در آنان نسبتاً آسان‌تر و به لحاظ زمانی در مقایسه با تغییرات فرهنگی قابل دسترس‌تر هستند. راهبرد مدیریت عملکرد فرهنگ‌بنیان برای اجرای این پیش‌ران بسیار سودمند و مناسب است. جنبه‌ی فرهنگی، قدرت عظیمی به افراد می‌دهد که وظایف و نمونه‌های رفتاری کار خویش را انجام دهند. هم‌سویی فرهنگ با کار تیمی به ماه‌ها تلاش و فداکاری افراد نیاز دارد. موضوعات زیر، گام‌هایی است که در برنامه‌ریزی و اجرای این پیش‌ران پیشنهاد می‌گردد:

#### گام اول: فداکاری و تعهد مدیریت ارشد

اگر چه تعهد مدیریت ارشد از شرایط عمومی اجرای موفقیت‌آمیز تمام راهبردهای مدیریت عملکرد است اما بیشتر در مدیریت عملکرد تیم‌بنیان به‌ویژه در حوزه‌ی فرهنگی این چنین است. رفتار مدیریت ارشد تار و پود فرهنگی سازمان را به یک‌دیگر پیوند می‌زنند. فارغ از قصد، لحن و اهداف خط‌مشی و چارچوب فعالیت، تعهد واقعی مدیریت ارشد فقط می‌تواند امور را در جهت درست هدایت کند. پژوهش در زمینه‌ی رهبری نشان می‌دهند که در بیشتر موارد، مدیران مانند سرعت‌گیر، بزرگ‌ترین مانع بر سر راه پیشرفت هستند. مدیران انتظار دارند زیردستان در سطحی پایین‌تر از توانمندی خویش عمل کنند؛ چرا که موجب افزایش و تقویت اعتمادشان می‌گردد. این حالت بیشتر، به طور پنهان اتفاق می‌افتد و ضرورتاً همانند انتظار آشکار روسا نیست. مدیریت ارشد باید تقویت فرهنگی کار تیمی را بر عهده داشته باشند. آن‌ها باید فداکاری کنند و قدرت آمرانه و اختیاری خویش را برای

زمینه‌سازی مدیریت مردم‌سالار کارکردی‌تر اعمال کنند. در بیشتر موارد تلاش‌های کار تیمی به این دلیل که مدیریت ارشد در عمل کمک نمی‌کند، شکست می‌خورد. وقتی که مدیریت ارشد با عمل خویش‌الگوسازی می‌کند به یکی از اعضای تیم تبدیل می‌شود و با این کار نه در شیوه بلکه در محتوا، روح و مداخله‌ی کار تیمی، تاثیر گذار خواهد بود.

### گام دوم: مدیریت اثرها و نمادها

جنبه‌های فرهنگی از طریق اثرها و نمادهای گوناگون در سازمان منتقل می‌گردد. برای مثال ورودی اصلی ساختمان برای پارک خودروهای رؤسای ارشد اختصاص می‌یابد؛ درغذاخوری محل ویژه‌ای به مدیران ارشد اختصاص می‌یابد؛ اندازه‌ی میز اداری و نوع صندلی کارمند به موقعیت وی در سازمان بستگی دارد. تمام این‌ها نمادهایی هستند که فرهنگ سلسله‌مراتبی موجود در سازمان را منتقل می‌کند. این نمادها باید به گونه‌ای مدیریت شوند که کار تیمی را تضمین کنند. اثر و نمادهای گوناگونی وجود دارد؛ برخی از این آثار آشکار و برخی دیگر پنهان هستند؛ اما آن‌ها فرهنگ ویژه‌ای را با قدرت منتقل می‌کنند. لذا مدیریت این پیش‌ران، در بردارنده‌ی شناسایی و مدیریت هوشمندانه این نمادها است.

### گام سوم: مدیریت هنجارهای سازمانی

حوزه‌های توانمندی که ارتباط منطقی با هم‌سوئی فرهنگی دارد هنجارهای سازمانی است که با کمی تفاوت تا حدی به اثرها و نمادها شبیه هستند. هنجارهای سازمانی در این بافت به شیوه‌هایی اطلاق می‌گردد که تیمی از کارکنان برای انجام وظایف خویش و برای پیشرفت در سازمان در پیش گرفته‌اند. برخی از آنان شاید تلاش‌های کار تیمی را سست کنند. برای مثال، ممکن است عرصه‌های بده‌بستان در سازمان وجود داشته باشد که کارکنان را به رفتارهای ویژه‌ای هدایت می‌کنند. این نوع رفتارها باید مشخص و حل و فصل گردد. هم‌چنین هنجارهای مثبتی وجود دارد که باید به نفع کار تیمی به سرعت اجرا گردد. هنجارها در جهت ویژه و با سبک ویژه‌ای فعالیت و در کار روزانه‌ی افراد اثر می‌گذارد. این جهت و سبک‌ها به مراتب بیش از خط‌مشی‌ها اهمیت دارند. پیش‌ران هم‌سوئی فرهنگی در حالی

باید مهندسی شوند که عامل هنجار سازمانی در نظر گرفته شده باشد. هر وقت کار تیمی به حالت پایداری رسید، خود تیم می‌تواند هنجارهای جدیدی که از کار جمعی پشتیبانی می‌کند را آغاز و توسعه دهد.

#### پیش‌ران هشتم: اجرای کار تیمی

کار تیمی را زمانی می‌توان در سطح سازمان اجرا کرد که هفت پیش‌ران اول اجرا شوند. هدف‌گذاری، ایجاد ساختار تیمی، تعریف نقش، تیم‌های مربی‌گری، ایجاد رهبری، هم‌سویی نظام منابع انسانی و فرهنگ کار با مداخله‌های کار تیمی پیش‌نیازهای اجرای کار تیمی هستند. اگر کار تیمی بدون این پیش‌زمینه‌ها و به ترتیب اجرا نشوند، کار تیمی موفق نخواهد شد و شاید دشواری‌های بزرگی برای سازمان به وجود آورند. این آماده‌سازی‌ها زمینه‌ی لازم و شرایط مساعد برای کار تیمی را فراهم می‌آورند. هم‌چنین این نظر که فقط ساختار تیم را باید ایجاد کرد و سپس وظایف را بر این اساس می‌توان به تیم واگذار کرد بسیار بحث‌برانگیز است؛ چراکه سازمان و کارکنانی که به ساختار، فعالیت، فرایند و تفکرات ویژه‌ای عادت کرده‌اند، سازگاری با کار تیمی برایشان دشوار است تا چه رسد به این‌که بازده هم داشته باشند. آمادگی اولیه همان‌طور که بحث شد باید انجام شود؛ مدیریت سازمان باید با صداقت مسئولیت ایجاد شرایط مناسب را بپذیرد. برای اجرای کار تیمی گام‌های زیر پیشنهاد می‌گردد:

#### گام اول: اجرای بالا به پایین

کار تیمی باید از بالا آغاز گردد. متأسفانه بیشتر سازمان‌ها ساختار تیمی جزئی را ترجیح می‌دهند. یعنی طرفدار کار تیمی در سطح عملیاتی و تشریفاتی بوده و ساختار سلسله‌مراتبی را در میانه و بالایی سازمان ترجیح می‌دهند. برخی سازمان‌ها تا سطح میانه پیشرفت کرده و بالای سازمان دست‌نخورده باقی می‌ماند. این کار تیمی نیم‌بند، نتایج دل‌سردکننده‌ای دارد. در چنین صحنه‌آرایی، معرفی کار تیمی باید از مدیریت ارشد آغاز گردد. هر وقت اجرای کار تیمی در بالا تکمیل شد در مرحله‌ی بعد باید به سطح میانی و سپس به شکل آبشاری تا هسته‌ی عملیاتی امتداد یابد.



### گام دوم: اجرا باید تدریجی باشد

اجرای کار تیمی باید به روشی تکاملی شروع و تداوم یابد. همان‌طور که در بالا بیان شد، اجرا باید مرحله‌ای انجام شود؛ یعنی از بالا آغاز و در سطح عملیاتی پایان یابد. حتی در این چارچوب به‌ویژه در سطح عملیاتی، اجرا می‌تواند مرحله‌ای انجام شود لذا کار تیمی در چند بخش محدود، در ابتدا ایجاد و سپس در بقیه‌ی بخش‌ها اجرایی می‌گردد. در این روش بیشترین دقت به تشکیل تیم‌ها است؛ هم‌چنین به افزایش قدرت آنان توجه می‌شود.

### گام سوم: مدیریت تضاد و درگیری

با وجود تمام این آمادگی‌ها، هنوز احتمال دارد کار تیمی با تضاد و درگیری روبه‌رو شود. درگیری کاملاً طبیعی است. درگیری‌ها یا درون‌تیمی یا برون‌تیمی هستند؛ شکاف بین اعضا از هنجارسازی به‌وجود می‌آید. دلیل درگیری‌ها هر چه هست، حل و فصل آن باید به تیم‌ها واگذار گردد. افراد مرجع و آغازگران ساختار تیمی، استثناء هستند مانند تیم راهبردی ارشد که ممکن است با مداخله به تیم‌ها امکان دهد - اگر درگیری‌ها از موضوعات ساختاری مانند تأسیس تیم یا اهداف کار تیمی سرچشمه گرفته باشد - راه حلی جست‌وجو کنند.

### پیش‌ران نهم: ارزیابی کار تیمی

اثر بخشی کار تیمی باید به‌طور دوره‌ای انجام شود. این ارزیابی باید در دو سطح انجام شود. سطح اول مانند حسابرسی میان‌دوره‌ای کار تیمی است؛ سطح دوم پس از یک‌سال از اجرای کار تیمی، ارزیابی انجام می‌شود. این اقدامات کمک می‌کند سودمندی و نتایج کار تیمی مشخص شود؛ هم‌چنین به شناسایی مشکلات و اقدامات لازم برای حل به‌موقع و درست آنان کمک خواهد کرد. این دو نوع ارزیابی کار تیمی، در زیر بیان می‌گردد. ارزیابی باید به کمک فنون و روش‌های ارزش‌یابی ویژه‌ی سازمان - و نه توسط روش‌های ارزش‌یابی عام - انجام شود. اجرای کار تیمی در هر سازمان منحصر به فرد بوده و با کار تیمی سازمان‌های دیگر قابل مقایسه نیست. چنین ابزارهای ارزش‌یابی ویژه سازمان باید از اعتبار و پایایی بالایی برخوردار باشند. ارزش‌یابی را باید افرادی انجام دهند که کاملاً آموزش‌دیده، حرفه‌ای و توانمند بوده باشند و نباید ارزیاب‌های تازه کار آن را انجام دهند.

### گام اول: حسابرسی میان‌دوره

پس از حداقل شش ماه از اجرای کار تیمی در کل سازمان، باید به کمک افراد مرجع و مساعدت کارشناسان کار تیمی بیرون از سازمان، حسابرسی رسمی از کار تیمی انجام شود. اهداف کار تیمی مبنای اصلی این حسابرسی است. این فعالیت باید بر این موضوعات متمرکز شود: (۱) آیا کار تیمی قادر است اهداف بیان شده تیم را کسب کند؟ (۲) کار تیمی با چه دشواری‌هایی روبه‌رو است؟ (۳) دستاوردهای تیم‌ها تاکنون چه بوده است؟ (۴) کارکنان چه تصویری از کار تیمی دارند؟ حسابرسی که می‌خواهد این اطلاعات را به دست آورد، داده‌های سودمندی در اختیار سازمان قرار می‌دهد. نتایج حسابرسی میان‌مدت را می‌توان برای اصلاحات میان‌مدت استفاده کرده و سرعت پیشرفت کار تیمی را آسان کرد.

### گام دوم: ارزش‌یابی کار تیمی

پس از گذشت یک سال از عملیات کار تیمی، ارزش‌یابی کار تیمی باید انجام شود. این ارزش‌یابی باید در سطح‌های گوناگون کارکنان، تیم و سازمان انجام شود. ارزش‌یابی سطح کارکنان باید با استفاده از روش‌های پژوهش و مصاحبه انجام شود؛ باید دیدگاه‌های مثبت و منفی کارکنان درباره‌ی چگونگی پذیرش کار تیمی در سازمان جمع‌آوری گردد. وظیفه‌ی ارزش‌یابی سطح تیمی، ارزش‌یابی عملکرد گروهی از تیم‌هاست که کارکردی را اجرا و مدیریت می‌کنند. برای مثال قبل از معرفی کار تیمی، عملکرد تیم‌های بازاریابی در مقایسه با موفقیت آنان کشف گردد. ارزش‌یابی سطح سازمانی، شناخت موفقیت اهداف تیمی را شامل می‌شود که «ارزش‌یابی فرایند» نامیده می‌شود. ارزش‌یابی هم‌چنین بررسی می‌کند که آیا کار تیمی طبق اهداف و برنامه اجرا شده است یا نه. ارزش‌یابی از طریق شاخص‌های گردش سرمایه، فروش، سود، درآمد بر حسب سهم و سرمایه‌گذاری در بازار و از طریق کسب اهداف سازمانی از جمله برنامه‌های سازمان در کوتاه‌مدت مانند به‌روز‌آوری فناوری، بهبود کیفیت، گوناگونی، کاهش هزینه و سنجش، اثربخشی تیم‌ها را در بدنه‌ی سازمان‌ها بررسی می‌کند.

### پیش‌ران دهم: ایجاد روش‌ها، اهداف و تیم‌های قوی

ارزش‌یابی اغلب ذخیره‌ای سرشار از اطلاعات مربوط به اثربخشی تیمی فراهم می‌آورد. اقدام منطقی پس از ارزش‌یابی و تهیه‌ی نتایج، جان دوباره به روش‌ها، اهداف و تیم‌ها می‌بخشد. کار

تیمی باید بازنگری و در پرتوی گزارش ارزش‌یابی به دقت بررسی شود. ارزش‌یابی بسیار اهمیت دارد؛ به دلیل این‌که وقتی تیم‌ها به پیش‌ران دهم می‌رسند، از توانمندی کامل برخوردار هستند؛ با ورودی‌هایشان می‌توانند شکاف‌ها را پوشش و در جهت مزیت رقابتی استفاده کنند. یافته‌های فعالیت ارزش‌یابی اطلاعات باید با اتخاذ اقدامات پیشنهادی زیر به درستی بهره‌برداری شود:

### گام اول: تجزیه و تحلیل گزارش ارزش‌یابی

اولین اقدام در تهیه‌ی گزارش ارزش‌یابی، بررسی، تجزیه و تحلیل و برداشت دقیق است. این اقدام باید به کمک افراد مرجع، کارشناسان کار تیمی و تسهیل‌کنندگان انجام شود. گزارش ارزش‌یابی، برخی حوزه‌های نامشخص را روشن خواهد کرد که باید در تقویت کار تیمی لحاظ گردد. گزارش ارزش‌یابی تجزیه و تحلیل می‌گردد تا سطح موفقیت کارکنان، تیم و نیازهای سطح سازمانی تأیید گردد. مبنا و شاخص بسیار مهم سنجش فعالیت همانند پیش‌ران اول این مداخله خواهد بود.

### گام دوم: برنامه‌ریزی برای برداشت

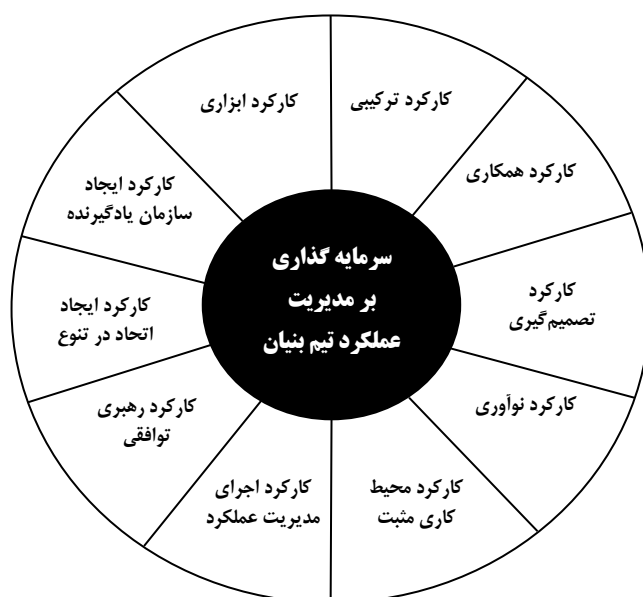
برنامه‌های عملیاتی باید با برداشت از گزارش ارزش‌یابی تنظیم گردد؛ جنبه‌های لازم برای تدوین روش‌ها، هدف‌گذاری و ایجاد تیم‌ها لازم است تغییر و دوباره جهت‌گیری شوند. تیم سطح راهبردی باید پیش‌دستی کند و تیم‌های دیگر در سازمان را تشویق کند تا بر این تغییرات تأثیر بگذارند. در بهترین حالت، تیم‌های ارشد که در این بافت «تیم سطح راهبردی» نامیده می‌شوند می‌توانند تسهیل‌کننده و ارشادکننده باشند.

### گام سوم: تشکیل روش‌ها، اهداف و تیم‌های قدرتمند

در این مرحله تیم‌های قدرتمندی وجود دارند که دارای روش، عقلانیت و هدف هستند. این تیم‌ها معجزه می‌کنند؛ سازمان را چابک، کارآمد و نوآور حفظ خواهند کرد. تیم‌هایی که تا این مرحله پیشرفت می‌کنند باید مجاز باشند بدون مداخله و مزاحمت فعالیت کرده و هرگونه تغییری که در رسیدن به تعالی لازم است انجام دهند. در پایان این گام و پیش‌ران دهم، تیم‌ها از هر نظر خویش‌مدیر (خودگردان) خواهند شد.

### مداخله می دوم: سرمایه گذاری در کار تیمی برای نهادینه سازی مدیریت عملکرد

این راهبرد، فعالیت مدیریت عملکرد در سازمان را با استفاده از ابزار کارساز کار تیمی نهادینه می کند. تیم و کار تیمی نقش واسطه ای، هدف و نشانه را در مدیریت عملکرد بازی می کند. کار تیمی می تواند دشواری ها، نگرانی ها و راه حل ها را شناسایی کند؛ هم رأیی به وجود آورد؛ اجرا و نظارت کند؛ به گونه ای دشواری ها و نگرانی ها را سازگار کند که نتایج ارزشمند و واقعی ارائه دهند. راه های بسیاری وجود دارد که از طریق آن کار تیمی می تواند برای کسب اهداف متعالی مدیریت عملکرد انگیزه ایجاد نموده و برای کسب اهداف فردی، تیمی و سازمانی با کارآمدی، فعالیت مدیریت عملکرد را نهادینه نماید. این مداخله مجموعه ی ده پیشنهاد را ارائه می دهد که می تواند نقشه ی راهی برای دستیابی به هدف نهادینه سازی باشد. به طور خلاصه شکل کامل کار تیمی به افزایش عملکرد در تمام جبهه ها کمک خواهد کرد. کار تیمی به شرط آن که از طریق تمرکز بر چند موضوع بسیار مهم مسئولیت را بر عهده داشته باشد، به پیشرفت مدیریت عملکرد شتاب خواهد داد. این موضوعات پیشنهادی های نهادینه سازی مدیریت عملکرد هستند.



شکل شماره می (۳): پیشنهادی های مداخله می سرمایه گذاری در راهبرد تیمی نهادینه سازی مدیریت عملکرد

### پیش‌ران اول: کار تیمی، ابزار یا وسیله‌ی مدیریت عملکرد

تیم‌ها برای رساندن مدیریت عملکرد به حالت نهادینگی نقش‌های گوناگونی را انجام می‌دهند. این نهادینگی از سه روش به دست می‌آید. اول این که تیم‌ها توانمندی بی‌پایانی دارند که آگاهی به موضوع، مسأله، فناوری و تغییر را در کوتاه‌ترین زمان و با کمترین تلاش و هزینه انتشار دهند. تیم‌ها ابزار توانمندی برای آگاه‌سازی فعالیت مدیریت عملکرد دارند. دوم این که تیم‌ها منبع بزرگ بهبود ارتباط عمومی در سازمان‌ها هستند. ارتباط عمومی مناسب، برای راهبرد سازمان به‌ویژه برای موفقیت مدیریت عملکرد بسیار اهمیت دارد؛ زیرا تجربه‌های سازمانی نشان می‌دهند که اگر ارتباطات درست مدیریت نشوند، سود و بهره‌ای نخواهند داشت. سومین روش این که تیم‌ها ابزار و وسیله‌ی اثربخش نهادینه‌سازی عملکرد هستند؛ زیرا خویش‌مدیر (خودگردان) هستند؛ یعنی تیم‌ها هم مسئول اجرای راهبرد مدیریت عملکرد و هم برنامه‌ریز و طراح آن هستند؛ لذا بن‌مایه‌ی این پیش‌ران آن است که کار تیمی باید برای رسیدن به فعالیت‌های کاری بسیار بالا و نهادینه‌سازی فعالیت مدیریت عملکرد بخش جدایی‌ناپذیر مدیریت عملکرد گردد. برای دستیابی به این هدف، سازمان‌ها باید توجه داشته باشند که تیم‌ها ابزار و وسیله‌ی نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد هستند.

### پیش‌ران دوم: کار تیمی اهداف را ترکیب می‌کند

عملکرد اثربخش سازمان و افراد عمدتاً به چگونگی هم‌کاری آنان در اهداف مشترک بستگی دارد. همانندی در اهداف، وظیفه‌ی بسیار دشواری است که باید حفظ گردد؛ زیرا بین منافع ذی‌نفع‌ها - به‌ویژه کارکنان و مدیریت - تضاد درونی وجود دارد. اگر ساختار، نظام و فرایند سازمان، تیم‌بنیان باشد اجرای آن آسان‌تر می‌شود. در سازمان تیم‌بنیان، بین اهداف برهم‌افزایی احساسی و کارکردی وجود دارد. کار تیم‌بنیان هدف تک‌وجهی دارد که فرد، تیم و سازمان در کل، آنان را می‌شناسد. این اتفاق به این دلیل می‌افتد که تعریف اهداف سازمانی بر خلاف سازمان‌های سنتی که بالا به پایین است رویکردی پایین به بالا دارد. تیم‌های خوداتکاء<sup>۱</sup> برای هر فرد هدف‌گذاری می‌کنند. این اهداف فردی به اهداف تیمی تبدیل می‌شوند؛ سپس تمام اهداف تیمی به اهداف سازمانی تبدیل می‌شوند. این فرایند باید آگاهانه برای نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد در سازمان استفاده گردد. اهداف مدیریت

عملکرد با آرایش روش شناسی یکسان ترکیب می شوند. شاخص های بارز عملکردی مانند حوزه های عملکرد کلیدی و مدیریت هدف گرا نیز از همین روش استفاده می کنند. نتیجه ی ارزشمند این پیش ران، ترکیب آگاهانه ی اهداف از طریق رویکرد پایین به بالا است که به نهادینه سازی مدیریت عملکرد می انجامد؛ در این حالت، فرد از بهترین فرصت، سهم و پاداش برخوردار است.

#### پیش ران سوم: کاربرد کار تیمی برای ایجاد ارتباطات هم کاری و مشارکت

تعالی عملکرد از ارتباط مشترک در سازمان به وجود می آید. به طور سنتی ارتباط بین کارکنان و کارفرمایان و نیز ارتباط بین خود کارکنان در رقابت های درونی و بیرونی اتحادیه ها با منافع متقابل در تضاد است. این نوع تفکر و فعالیت که از چنین اعتقاداتی نشأت گرفته به ناکارآمدی سازمان ها منجر شده است. نقطه اوج عملکرد سازمانی زمانی اتفاق می افتد که هم کاری وجود داشته باشد. هم کاری با یکدیگر به دو طرف کمک می کند بر ضعف هایشان غلبه کرده و یکدیگر را با تقویت، تکمیل و نیرومند کنند؛ در حالی که درگیری بین کارکنان، نیرومندی را تضعیف می کند و کارکرد را ناقص می کند. کار تیمی بر اساس اصول ارتباط مشارکتی در کل سازمان بنا نهاده شده است. با استفاده از کار تیمی، هم کاری و مشارکت تکامل یافته و به طور خودکار نهادینه سازی مدیریت عملکرد تضمین می گردد. این هم کاری به هر فعالیتی که بخشی از بسته های مدیریت عملکرد است کمک می کند. سود اصلی این پیش ران سرعت بخشیدن به کار تیمی و تکامل هم کاری است. کار مشارکتی ستون زندگی مدیریت عملکرد است؛ یعنی پیش ران با تلقین تدریجی هم کاری، به نهادینه سازی مدیریت عملکرد شتاب خواهد داد.

#### پیش ران چهارم: کاربرد کار تیمی برای تصمیم گیری اثربخش

فرهنگ عملکرد سازمان، تصمیم گیری سازمان را منعکس می کند. همان طور که همگان می دانند، تصمیم گیری در بیشتر سازمان ها سلسله مراتبی است و این که قدرت در بالا متمرکز شده و توجه کمی به سطوح میانی می شود؛ گویا لایه های پایینی به طور کامل فراموش شده اند. در چنین محیطی رسیدن به تصمیم اثربخش به ندرت اتفاق می افتد؛ لذا چنین سازمان هایی در سطح نیمه مطلوب عمل می کنند؛ تا چه رسد به این که فعالیت های

کاری با عملکرد بالا را نهادینه کنند. بر خلاف این، کار تیمی شرایط را برای تصمیم‌گیری اثربخش به وجود می‌آورد. افراد در یک تیم و تیم‌های گوناگون و با انگیزه‌های گوناگون و توانمندی‌های یکسان با یکدیگر هم‌کاری می‌کنند تا تصمیم‌هایی بگیرند که در آن وضعیت بدون نقص باشد. یکی از اهداف مدیریت عملکرد ایجاد فرهنگ تصمیم‌گیری اثربخش است؛ این فرهنگ، استعداد پنهان افراد را در تصمیم‌گیری‌های درست، شکوفا می‌کند. تصمیم‌گیری درست از طریق مباحثه، توفان مغزی و مشارکت در دیدگاه‌های یکدیگر و فرصت به چالش کشیدن نظرات دیگران فراهم می‌گردد. این‌گونه تصمیم‌گیری‌ها راه را برای فعالیت‌های کاری با عملکرد بالا فراهم می‌آورد. از این رو، این‌گونه تصمیم‌گیری جدا از این که ویژگی‌های لازم برای مدیریت عملکرد است، شرایط مطلوب نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد را فراهم می‌آورد. سازمان‌ها به‌ویژه در سطح بالا یعنی تیم در سطح راهبردی باید به آن آگاهی داشته و از آن به عنوان پیش‌ران اولیه در نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد استفاده نماید. چگونگی عملی شدن آن در قالب تصمیم‌گیری‌هایی که در بالا بیان شد قابل دسترسی است. هر یک از کارکنان (عضو تیم) به قالب تصمیم‌گیری تبدیل می‌شوند که تأثیر مثبت بر نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد خواهند داشت.

#### پیش‌ران پنجم: کاربرد کار تیمی در ساخت نوآوری

شاخص وجود مدیریت عملکرد متعالی در هر سازمانی همان استعداد نوآوری است. این استعداد از فعالیت منسجم و نظام‌مند مدیریت عملکرد به وجود می‌آید. فرهنگ نوآوری نیز به نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد کمک می‌کند. فرهنگ نوآوری نیازمند کار تیمی است که همکاری، تصمیم‌گیری اثربخش و ارتباط به طور طبیعی در آن درونی شده است. تشویق و ایجاد نوآوری به نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد منتهی می‌گردد. این قالب‌های تصمیم‌گیری کارآمد و مشارکتی از فراورده‌های کار تیمی است. استفاده از کار تیمی در ایجاد نوآوری موجب نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد می‌شود.

سازمان‌های سنتی با وجود سرمایه‌گذاری کلان در حوزه تحقیق و توسعه، نتوانسته‌اند نتایجی کسب کنند که سازمان‌های ژاپنی تیم‌بنیان کسب کرده‌اند؛ زیرا نوآوری بخشی از ویژگی شغلی هر یک از اعضای تیم است و در تحقیق و توسعه، سرمایه‌گذاری ویژه برای تحقق برخی از حوزه‌های پایه نشده است. این تجارب ثابت می‌کنند که کار تیمی بیش از

هزینه کردهای سرمایه ای اهمیت دارند. همین برداشت نقش سرنوشت سازی در نهادینه سازی مدیریت عملکرد بازی می کند.

#### پیش ران ششم: کاربرد کار تیمی در ایجاد محیط کار مثبت

محیط کار مثبت برای اجرای اثربخش مدیریت عملکرد لازم است. در حقیقت محیط کار مثبت یکی از عواملی است که تولید انگیزه کرده و به افراد کمک می کند که بالاترین عملکرد را داشته باشند. بُعدهای رفتاری که محیط کار مثبت را نشان می دهند مواردی همچون پذیرا بودن، اعتماد، همکاری، مقابله، اصالت، کنش گرایی و ارتباطات بین شخصی هستند.

نتیجه ی محیط کار مثبت آن است که کارکنان احساس سرخوشی و سلامت خواهند داشت. این محیط شاداب به عملکرد عالی کمک می کند. تیم و کار تیمی به ایجاد چنین محیطی شتاب می دهد. خود فرایند کار تیمی دارای استعداد بی پایانی در تعریف و تولید فرهنگ کار سالم است. کار تیمی و محیط کار مثبت دارای شمول گرایی دوجانبه است؛ این امر نشان دهنده ی این است که موفقیت کار تیمی در سازمان به طور خودکار به محیط کار مثبت ختم می شود؛ هم چنین محیط کار مثبت به اثر بخشی کار تیمی کمک می کند. تلاش های آگاهانه باید در تیم انجام شود و این تلاش ها باید برای ایجاد یک محیط کار مثبت استفاده گردد که به تدریج به نهادینه سازی مدیریت عملکرد می انجامد.

#### پیش ران هفتم: کاربرد کار تیمی در توسعه و اجرای راهبردهای مدیریت عملکرد

راهبرد کار تیمی هم سویی نزدیک با دیگر راهبردهای مدیریت عملکرد مانند رهبری، پاداش، فرهنگ، مسیر شغلی، سنجش و شایستگی دارد. کار تیمی هم چنین به توسعه و اجرای این راهبردهای سازگار شده کمک فراوانی می کند. کار تیمی به ویژه با استفاده از شبکه های گسترده ی ساختار تیمی، نقشی حیاتی در اعمال فشار از بالا به بدنه ی سازمان دارد. کار تیمی به شیوه های گوناگون به نهادینه سازی مدیریت عملکرد از طریق اجرای راهبردهای مدیریت عملکرد کمک می کند. لذا باقی مانده ی راهبردهای مدیریت عملکرد همگی باید با استفاده از ساختارهای تیمی موجود، اجرا شده و توسعه یابد.



#### پیش‌ران هشتم: کاربرد کار تیمی در ساخت رهبری توافقی

اگر چه راهبرد مدیریت عملکرد رهبری بنیان به طور کامل مراقب است تا الگوی توسعه‌ی رهبری ویژه‌ی سازمان را به وجود آورده و نیز در هر سطح سازمانی ذخیره‌های شایستگی‌های رهبری را به وجود آورد، فعالیت کار تیمی به پرورش نوع دیگر رهبری - یعنی سبک رهبری توافقی - کمک خواهد کرد. رهبری توافقی سبکی است که خشنودی توافقی در موضوعات گوناگون را پس از مباحث همه‌جانبه و بررسی چشم‌اندازهای گوناگون افزایش می‌دهد. توافق به این روش، به عامل چشم‌گیری در نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد تبدیل می‌گردد. کار تیمی ابزار و وسیله‌ی خشنودی است که کاربرد آگاهانه‌ی آن به نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد منتهی می‌گردد.

#### پیش‌ران نهم: کاربرد کار تیمی در ایجاد اتحاد در گوناگونی

تولید بهترین عملکرد و ایجاد فرهنگ کاری که کاملاً کارکردی و کارآمد باشد به اقدام متحد اما گوناگون نیاز دارد. یعنی سازمان باید به اندازه‌ی کافی توانمند باشد که افراد در اختیارش گوناگون‌ترین چشم‌اندازها را طرح نموده و باز هم در گزینش مناسب‌ترین و درست‌ترین راه حل دوباره گردهم آیند. ساختار سازمان سنتی گوناگونی را بر نمی‌تابد؛ زیرا وحشت دارد که گوناگونی به درگیری ختم شود. از سویی گوناگونی، کارکرد افراد را خراب می‌کند؛ زیرا در بی‌تصمیمی باقی می‌مانند. سازمان‌های سنتی استعداد گوناگون‌گرایی و گزینش بهترین را ندارند. لذا اتحاد در گوناگونی جایی در مدیریت آنان ندارد. فعالیت واقعی مدیریت عملکرد از اتحاد در گوناگونی به وجود می‌آید. سرشت کار تیمی از ویژگی اتحاد در گوناگونی تشکیل شده‌است. حالت پختگی کار تیمی هم‌سو با این اصل کار می‌کند. قابل ذکر است که این ویژگی به نهادینه‌سازی اثربخش مدیریت عملکرد کمک می‌کند. سازمان‌ها باید از این ویژگی در حرکت به سوی نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد استفاده کنند.

#### پیش‌ران دهم: کاربرد کار تیمی در ایجاد سازمان یادگیرنده

کار تیمی در پایان به سازمان کمک خواهد کرد که سازمان یادگیرنده شود؛ زیرا از این مزیت بی‌مانند برخوردار است که در کنار شش راهبرد مدیریت عملکرد دیگر قرار داده

شده است. شکل پخته‌ی کار تیمی به سمت ایجاد ساختار یادگیرنده در سازمان حرکت می‌کند. این یادگیری در چگونگی تغییرات، تصمیم‌گیری‌ها، نوآوری‌ها و دسترسی به استعدادها بازتاب می‌یابد. ویژگی سازمان‌های یادگیرنده شباهتی کامل به مدیریت عملکرد دارد. کار تیمی که سازمان‌ها را به موجودات یادگیرنده تبدیل می‌کند که به طور خودکار آنان را به وضعیت نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد نیز هدایت می‌کند. از این‌رو لازم است با استفاده از کار تیمی و از طریق تقویت ویژگی سازمان‌های یادگیرنده به شیوه‌ای نظام‌مند، نهادینه‌سازی دنبال شود.

### جمع بندی:

کار تیمی به دلیل به هم پیوستگی وظایف تا جایگاه ستون اول در معماری مدیریت عملکرد بالا رفته است. فعالیت‌هایی مانند انعطاف‌پذیری کار، پیشرفت مداوم، موجودی به موقع، راهبردهای کیفیت، توانمندسازی، کوچک‌سازی، ساختارهای مسطح و ماتریسی، به پذیرش کار تیمی به عنوان راهبرد کلیدی در افزایش عملکرد شتاب داده است. کار تیمی به انجام پرورش‌یافته و برنامه‌ریزی شده‌ی افراد اطلاق می‌شود که هر وقت وظیفه‌ای را برای عملکرد بهتر مهم تشخیص بدهند آن را انجام می‌دهند. اهمیت کار تیمی در مدیریت عملکرد از نتایج کار تیمی مانند موارد زیر قابل تشخیص است:

- ۱- مشارکت فعال کارکنان در کسب و کار؛
- ۲- اجرای اثربخش نظرات جدید؛
- ۳- ارتباط فراوان؛
- ۴- آسان‌سازی ارتباط؛
- ۵- انجام وظایف چندگانه؛
- ۶- افزایش کیفیت همه‌جانبه؛
- ۷- افزایش یادگیری؛
- ۸- افزایش استعداد تغییرپذیری؛
- ۹- تقویت نقاط قوت و کاهش نقاط ضعف؛

۱۰- توان انجام کار بیشتر با امکانات کمتر.

راهبرد مدیریت عملکرد تیم‌بنیان از دو مداخله تشکیل شده است؛ اولین مداخله، راهبرد مدیریت عملکرد تیم‌بنیان است. پیشنهاد می‌گردد این مداخله به کمک ده پیش‌ران زیر آغاز و اجرا شود:

- ۱- تعیین اهداف تیم؛
- ۲- تشکیل ساختار تیم؛
- ۳- تعریف اهداف و نقش تیم؛
- ۴- تیم‌های مربی‌گری؛
- ۵- توسعه‌ی رهبری تیم؛
- ۶- هم‌سوئی نظام منابع انسانی با کار تیمی؛
- ۷- هم‌سوئی فرایند و فرهنگ کار با کار تیمی؛
- ۸- اجرای کار تیمی؛
- ۹- ارزش‌یابی کار تیمی؛
- ۱۰- ایجاد روش‌ها، اهداف و تیم‌های قوی.

مداخله‌ی دوم استفاده از کار تیمی برای نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد است. پیشنهاد می‌شود این مداخله نیز به کمک و پشتیبانی ده پیش‌ران زیر اجرا گردد:

- ۱- کاربرد کار تیمی در مدیریت عملکرد؛
- ۲- کاربرد کار تیمی در ترکیب اهداف؛
- ۳- کاربرد کار تیمی در ایجاد ارتباطات هم‌کاری و مشارکت؛
- ۴- کاربرد کار تیمی در تصمیم‌گیری اثربخش؛
- ۵- کاربرد کار تیمی در ایجاد نوآوری؛
- ۶- کاربرد کار تیمی در ایجاد محیط کار مثبت؛
- ۷- کاربرد کار تیمی در توسعه و اجرای راهبرد مدیریت عملکرد؛
- ۸- کاربرد کار تیمی در ساخت رهبری توافقی؛
- ۹- کاربرد کار تیمی در ایجاد اتحاد در گوناگونی؛
- ۱۰- کاربرد کار تیمی در ایجاد سازمان یادگیرنده.

### منابع:

- Belbin, R.M. (1994), **The Belbin's Team Roles Package**, San Francisco: Jossey-Bass.
- Bennis, Warren (1997), **The Secrets of great Groups, Leader to Leader**, Dallas: Journal Publishers.
- Gersick, C.J.G. (1988), **Time and Transitions in Work Teams: Toward a new Model of Group Development**, *Academy of Monagement Journal*, March, pp. 9-41.
- Hackman. J. (1976), **Group Influences on Individuals**, In M.D. Dunnette (Ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Hoffman, L. (1979), **Applying Experimental Research on Group Problem Solving to Organizations**, *Journal of Applied Behavioral Science*, 15, pp. 375-391.
- Katz, D. & R. Kahn (1978), **The Social Psychology of Organizations**, New York: Wiley.
- Newcomb, Theodore (1961), **The Acquaintance Process**, New York: Holt
- Orsburn, Jack; Moran, Linda; Musselwhite, Ed & Zenger, John (1990), **Self-Directed Work Teams: The New American Challenge**. Illinois: Irwin.
- Shaw, M. (1981), **Group Dynamics**, New York: McGraw- Hill.
- Sundstorm, Eric; DeMeuse, Kenneth & Futrell, David (1990), **Work Teams Applications and Effectiveness**, *American Psychologist*, February, pp. 120-133.
- Thibaut, John & Kelley, Harold (1959), **The Social Psychology of Groups**, New York: John Wiley.
- Tuckman, B.W. (1965), **Developmental Sequences in Small Groups**, *Psychological Bulletin*. June, pp. 384-389.