

### Together Everybody Achieve More

بدون شك همین عنوان بالا يك پاسخ کوتاه و روشن از این جهت است که چرا بایستی به کارهای تیمی اهمیت ویژه داد اما آنچه که در ذهن اکثر ایرانیها می باشد این است : که اگر با فلانی یا فلانی در يك گروه قرار بگیریم دیگر نفع و عایدی فردی کمتر خواهد شد و این فرهنگ حاکم در وجود ایرانیها " کس نخارد پشت من جز ناخن انگشت من " و یا " اگر شريك خوب بود خدا شريك داشت " سر سخن با این تمثیلهای فرهنگی شاید نتوان آغاز کرد ولیکن اکثر صاحبانظران یکی از عوامل توسعه نیافتگی ایران را نبودن فرهنگ تیمی در کارها می دانند و همین واژه در بین افراد ، سازمانها ، جلسات، مقامات و ... نیز به وفور شنیده می شود و این موضوع را تا جایی که به يك بحث تطبیقی با بعضی کشورها از جمله ژاپن مربوط باشد ، پیش می برند . در این راستا به این نکته اشاره می کنند که فرایند تجدیدگرایی در ژاپن با ایران ( دوره میجی با دوره امپریالیزم ) مصادف بوده است ...

البته در این نکته هیچ شکی نیست که ایران و ژاپن همزمان شروع به فرایند نوسازی کردند، اما در این فرایند ژاپنها موفق شدند و ما همچنان دور تسلسل باطل را ادامه می دهیم . یکی از عوامل اصلی توسعه ژاپن ، پذیرش گروه و کار تیمی بود . تیمهای کنترل کیفی نیز اولین بار در ژاپن شکل گرفت . در زندگی يك ژاپنی تیم ( گروه ) اثری ژرف دارد و برای عضویت در آن اهمیتی ویژه قایل هستند . در درون جامعه ژاپن فرد چندان مفهومی ندارد بلکه این جمع است که مهم می باشد و قدرت و اعتماد جمعی است که این چنین ژاپن را بیکه تاز کرده است . مردم ژاپن شیفته با هم زیستن هستند و کوششهای گروهی را به کوششهای فردی مقدم می شمارند . شماری از صاحبانظران مردم ژاپن را مردمانی " سازمانی " می نامند که برای بخشی از زندگی خود الگوهای گروهی ( تیمی ) را بر الگوهای فردی برتر می شمارند . ژاپنها خشنودی از کار را زمانی احساس می کنند که برپایه چشمداشتی که تیم از آنها دارد کار را به پایان برسانند . لذا ایجاد تیمهای کاری و تعلق به آن یکی از پایه های مدیریتی فرهنگ ژاپن است .

از طرفی دیگر ، امروزه بسیاری از شرکتهای امریکایی و اروپایی نیز با توجه به تجربه ژاپن به سمت بستر سازی و نهادینه کردن فرهنگ تیمی روی آورده اند . بر اساس نتایج يك کار تحقیقاتی در سال ۱۹۸۷ ، حدود ۲۸ درصد از بزرگترین شرکتهای کارهایشان را بر اساس کار گروهی انجام می دادند ، در حالی که در سال ۱۹۹۶ این رقم به ۷۸ درصد افزایش یافته است . یکی از اساتید دانشگاه کالیفرنیا معتقد است ، من نسل جدیدی از کارکنان با تجربه و مهارت تیمی را می بینم که به سمت پستهای بالای سازمانی می روند و هنگامی که به مقامات ارشد شرکتهای دست یابند با شور و علاقه ، کار تیمی را دنبال خواهند کرد.

با توجه به مطالب فوق و اهمیت موضوع ، می توان گفت تیمهای کاری نمودی از بالاترین درجه مدیریت مشارکتی محسوب می شوند که امروزه مقبولیتی عام یافته اند و با توجه به تغییرات سریع محیطی ، یکی از ابعاد سازمانهای یاد گیرنده محسوب می شوند . در اینجا ضمن ارائه تعریفی از تیم، به تشریح مباحث مربوطه پرداخته می شود:

## تعريف تیم

تیم عبارتست از يك گروه دو یا چند نفره از افراد که بطور مستقیم با یکدیگر تعامل برقرار می‌کنند و به منظور رسیدن به هدف ، کارها را هماهنگ می‌نمایند . در تعریف فوق سه نکته وجود دارد

- ۱- اول آنکه حداقل دو نفر باید حضور داشته باشند.
  - ۲- اعضاء باید بطور منظم تعامل برقرار کنند و کارهایشان را بصورت هماهنگ انجام دهند.
  - ۳- اعضاء باید دارای هدف مشترك باشند.
- دو حادثه مهم باعث شد که تیمهای کاری بطور وسیع مورد استفاده قرار گیرند . این دو حادثه نتایج مطالعات هاثورن ( ظهور مکتب روابط انسانی در مدیریت ) و تجربیات اروپاییان از گروههای مستقل کاری بود . تا قبل از آن تیمهای کاری صرفاً در حوزه های ورزشی و نظامی مورد استفاده قرار می گرفتند . بعد از آن دو حادثه کم کم شوق استفاده از تیمهای کاری فروکش کرد تا اینکه در دهه 1980 تیمهای کاری مجدداً توجه صاحبان را به خود جلب کرد .

امروزه تجربه کار تیمی این امکان را فراهم ساخته است که سازمانها اندیشه ساختار افقی را عملی سازند . چرا که تیمهای کاری شکل تکامل یافته ای از مدیریت مشارکتی هستند که بر مبنای میزان نفوذی که در فرایند تصمیم گیری دارند به درجه های مختلفی تقسیم می شوند. مهمترین مزیت تیمهای کاری این است که آنها می توانند در رابطه با نیازهای محیط به سرعت از خود واکنش نشان دهند . سریعتر تصمیم بگیرند و مشتریان را راضی نمایند . کارکنان و اعضاء تیم از روحیه بهتری برخوردار و همگی در همه کارهای گروه درگیر می‌شوند . هزینه های سربار اداری کاهش می یابد زیرا تیمها وظایف مدیران را هم انجام می دهند . تیمهای کاری موجب بهبود کیفیت زندگی کاری می شوند و در ارتقای عملکرد رقابتی نیز سهم بسزایی دارند

## عوامل حیاتی در موفقیت تیم

پیترز و کاپینز ( ۱۹۹۷ ) استدلال کرده اند که تیمها می توانند به شرط تامین نیازهای عمده خود ، موفق باشند . مهمترین این عوامل حیاتی موفقیت عبارتند از :

۱. تشویق و پایداری
۲. تغییر فرهنگی
۳. آموزش
۴. حمایت خارجی

همچنین بیرلین و همکاران ( ۱۹۹۷ ) موفقیت یا شکست تیم را وابسته به متغیرهای زمینه‌ای ( وضعی ) می دانند . به زعم آنها ، این زمینه شامل شبکه ای از سیستمهای حمایتی است که تیم را احاطه کرده اند . که این سیستمهای حمایتی عبارتند از :

۱. حمایت مدیریت ارشد از مفهوم کار تیمی بطور رسمی و غیر رسمی
۲. حمایت سرپرست مستقیم
۳. تعیین هدفها و اولویتهای گروهی
۴. نظامهای ارزیابی عملکرد ( روشهای سنجش افراد و گروه )
۵. نظامهای آموزشی ( آموزش رسمی و فرصتهای یادگیری غیر رسمی )

۶. نظام پاداشها ( از طریق پرداخت به عملکرد تیمها )
۷. نظام یکپارچه سازی ( ابزار و روشهایی که به هماهنگی میان اعضای گروهها و نیز میان خود گروهها می پردازد )
۸. ساختار سازمانی
- از طرفی دیگر ، نتیجه بررسیهای بیگز نشان میدهد که سازمانها به دلایل زیر ممکن است در نهادینه ساختن تیمهای کاری ناموفق باشند :
- الف - وجود رهبران تیمی که از مهارتهای لازم برخوردار نباشند
- ب - حاکم بودن مدیریت سنتی ( که تفویض اختیار و قدرت سازمانی را بر اساس دیدگاه سنتی پیاده می کنند )
- ج - فرهنگ سازمانی ، در سازمانی که توانایی و تمایل کارکنان ( از لحاظ سطح دانش و فکر افراد ) در سطح پایین باشد ، در آنصورت ایجاد ساختار مبتنی بر تیمهای کاری مستلزم تغییر بنیادی در بینش و پیش فرضهای افراد است و همچنین مدیریت عالی سازمان بایستی از طریق آموزش و ... تمایل و توانایی را در افراد جهت انجام کارهای تیمی ایجاد کند

### مراحل شکل گیری تیمهای کاری

تعدادی مدل برای توصیف فرایند ایجاد گروهها ارایه شده است . این مدلها را میتوان به تیمها نیز تعمیم داد . پس از ایجاد فرایند تیم سازی که قبلاً" به آن اشاره شد ، لازم است که تیمها فرایند تکاملی خود را بگذرانند . بر اساس مدل توکمن چهار مرحله ایجاد گروه عبارتست از:

#### ۱- شکل گیری FORMING

شکل گیری مرحله ای است که گروه برای اولین بار دور هم جمع می شوند . همه افراد مودب و غیر فعال اند . تضاد بندرت بطور مستقیم مشاهده می شود و افراد بیشتر متکی به کسانی هستند که به سان رهبر ظاهر می شوند.

#### ۲- طوفان زایی STORMING

طوفان زایی مرحله بعدی است که شخصیتها با هم اصطکاک پیدا می کنند . هیچکس براحتی نکته ای را نمی پذیرد . از همه مهمتر ، ارتباطات بسیار کمی اتفاق می افتد و هیچکس گوش شنوایی ندارد و بعضی افراد هنوز تمایلی به گفتگوی آزاد ندارند

#### ۳- هنجارسازی NORMING

بعد از این دو مرحله ، نوبت به هنجار سازی می رسد . در این مرحله زیر گروهها منافع گروهی را تشخیص می دهند و منازعات درون گروهی کاهش می یابد . هر کسی در بیان نقطه نظرات خود احساس ایمنی می کند و مباحث براحتی در گروه دنبال می شود . در این مرحله روشهای کاری وضع می گردند و گروه آن را به رسمیت می شناسد

#### ۴- عمل انجام پذیری PERFORMING

رسیدن به این مرحله ، حد اعلائی تکامل کار گروهی است . در این مرحله گروه سیستمی را وضع کرده است که اجازه می دهد نقطه نظرها آزادانه و بدون معذوریت مبادله شود و در درجه بالایی از

حمایتهای درون گروهی برای تصمیم‌گیری شکل گیرد . البته باید توجه داشت که در این مرحله خطر گروه اندیشی وجود دارد .

نکته مهمی که در مراحل شکل‌گیری تیم می‌توان به آن اشاره کرد ، این است که تیمها فرایند تکامل خاص خود را دارند . این فرایند وقتی کامل می‌شود که نقش رهبری تیم به موازات بلوغ تیمی از حالت اقتدارگرایی به هماهنگ‌کنندگی عوض شود.

### مشخصات تیمهای موثر

ادگار شاین ( EDGAR SHEIN ) ویژگیهای تیمهای موثر را عبارت می‌داند از :

۱. اعضای تیم برای رسیدن به هدف مشترک و روشن تلاش می‌کنند.
۲. تمامی اعضای تیم در میان نظراتشان احساس آزادی می‌کنند و در تصمیم‌گیری‌ها و مباحث تیمی مشارکت می‌نمایند
۳. اعضاء به یکدیگر اعتماد دارند.
۴. رهبری تیم در موقعیتهای مختلف تغییر می‌کند . وقتی نیاز به رهبر احساس می‌شود ، هر فرد آزاد است برای اینکار داوطلب شود.
۵. تصمیمات با مشورت اعضای گروه اتخاذ می‌شود
۶. وقتی مشکلاتی به وجود می‌آید ، اعضای تیم بر روی حل مساله متمرکز می‌شوند ، نه علایم و عوارض آن.
۷. اعضای تیم در مواقع حل مساله و انجام فرایندهای کاری انعطاف پذیر هستند .
۸. اعضای تیم رشد می‌کنند و از اقداماتی که منجر به رشد افراد می‌شود ، حمایت می‌کنند .

تهیه کننده: حسین طیبا با استفاده از سایت [WWW.IMI.IR](http://WWW.IMI.IR)