

تیم سازی در سازمانها

امید بابانیا منصور

مقدمه

هزاره جدید با ورود نسل تازه ای از مأموریتها و مشاغل به درون بخش عمومی آغاز شد و مفاهیمی مانند مدیریت عمومی جدید، نوسازی و تواناسازی مطرح گردید که هدف آن افزودن فعالیتهای بخش عمومی است. تواناسازی ظرفیتهای بالقوه ای را برای بهره برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی شود، در اختیار می گذارد.

پیتر دراگر می گوید: مدیرانی که امروز روی چالشها کار می کنند و خود و نهادهای خود را برای رویارویی با چالشهای جدید آماده می کنند، رهبران آینده بوده، در غیر این صورت عقب خواهند افتاد و هرگز نخواهند توانست این عقب ماندگی را جبران کنند» (۱)

در حقیقت توان افزایشی یک فناوری موثر و پیشگام است که هم برای شرکتهای و سازمانها مزیت راهبردی ایجاد می کند و هم برای کارکنان فرصت می آفریند» (۲)

تواناسازی و تیم سازی

«توماس، ولتهوس و اسپریتزر (SPERITZER & VELT HOUS, TOMAS) در حوزه تواناسازی و تیم سازی مفاهیم بسیار دقیقی پیشنهاد کردند که باید همانند انواع تئوری های چهارگانه «گشتالت» در نظر گرفته شوند. (۳) آنها با وجود اینکه هر کدام از دیگری مستقل، با هم مرتبط هم هستند و این چهار نوع عبارتند از:

۱ - استقلال (خودمختاری): (AUTONOMY) همانند احساس آزادی در انتخاب و درباره کاری است که فرد باید انجام بدهد؛

۲ - شایستگی (صلاحیت): (COMPETENCE) که به توانایی یک فرد در انجام یک شغل به طور کاملاً موفق تعریف می شود.

۳ - سودمندی (موثر بودن): (MEANINGFULNESS) به درک ارزش شغلی فرد در ارتباط با اعتقادات، طرز تلقی ها و ارزشهای شخصی تعریف می گردد.

۴ - تاثیر پذیری: (IMPACT) به باورهایی که یک فرد در ارتباط با تلاشهای خود انجام می دهد و بر امیال بیرونی فرد در انجام وظایف و رفتار کنترل دارد تعریف می شود.

تیم سازی بر پایه اعتماد متقابل و همکاری صمیمانه میان اعضا و گروههایی استوار است که برای مدیر کار می کنند. یک تیم کارساز و موثر دارای همبستگی بین اعضای خودگردان و هدف دار است. مدیران به عنوان رهبر و راهنمای گروهها بایستی بکوشند تا ویژگیهای دلخواه تیمی هر چه بیشتر در گروههایی که زیر نظر او تشکیل می یابند به وجود آید. و در واقع همه توان خود را برای اجرای موارد ذیل متمرکز سازند:

ایجاد هماهنگی و توافق میان خواسته ها و هدفها؛

پیوند کارهای گروهی با اعضا؛

گردش کارها و وظیفه ها میان اعضا؛

اطمینان از ارتباط خوب میان گروهی؛

تشویق نشستهایی بین گروهی به منظور حل مسائل موجود. (۴)

تیم کاری: در یک تیم کاری (WORK TEAM) پدیده هم افزایی (سینرژی - SYNERGY) مشاهده می شود و تلاش افراد موجب عملکردی می گردد که از مجموع عملکرد اعضا بیشتر است.

تیمها را با توجه به هدف آنها به سه نوع طبقه بندی می کنند: ۱ - تیم های حل کننده مسئله؛

۲ - تیم های خودگردان؛

۳ - تیم های متخصص.

بهترین تیمها از لحاظ اندازه یا بزرگی آنها نیستند که کوچک باشند و مدیر نباید اجازه دهد که تعداد اعضا به بیش از ۱۲ نفر برسد و اگر سازمان یا واحد مورد نظر بزرگ باشد، لازم است مدیر، یک تیم اصلی تشکیل دهد که دارای تعدادی زیرمجموعه و واحد فرعی باشد.

هدف می تواند مقصد نهایی تیم را تعیین کند ولی تیم هایی که قرار است عملکرد عالی داشته باشند، باید دارای ساختار و رهبر باشند تا آنها را هدایت کند و توجه و تلاش آنان را به نظر خاصی معطوف سازد.

از ویژگیهای عمده تیم هایی که عملکرد عالی دارند اعتماد متقابل اعضا به یکدیگر است، زیرا اعتماد پدیده حساس و شکننده است.

نتیجه گیری

چالش عمده رهبران، توانمندساختن کارکنان است، به طوری که آنان با مشتریان روابط حسنه ای برقرار و نوآوری را پیوسته محقق سازند.

کنت بلانچارد و همکاران او معتقدند که؛ در توانمندسازی تیم های خودگردان جایگزین سلسله مراتب می شوند و با توجه به مزایایی که در ذیل آمده است بهتر می توانند موجبات توانمند سازی کارکنان را فراهم آورند. (۵)

مزایای تیم های خودگردان عبارتند از:

افزایش رضایت شغلی؛

تغییر طرز تلقی از اجبار به اختیار؛

تعهد بیشتر کارمند؛

ارتباط بهتر کارمند و مدیر؛

افزایش کارایی فرایند تصمیم گیری؛

بهبود کیفیت؛

کاهش هزینه های عملیات؛

افزایش سودآوری سازمان.

منابع و ماخذ:

۱ - دراکر، پیتر اف؛ چالشهای مدیریت در سده ۲۱، ترجمه محمد طلوع، نشر رسا، چاپ دوم، ۱۳۷۹، صفحه ۱۰.

۲ - بلانچارد، کنت، کارلوس، جان و راندولف، آلن؛ سه کلید توان افزایشی، ترجمه مهندس فضل الله امینی، نشر فرا، تهران، ۱۳۷۹، صفحه ۱۶.

۳ - EMPOWERMENT, AND INTRINSIC GANGE, MARYLENE ET AL, "PROXIMAL FEELINGS OF MOTIVATION", MC GILL UNIVERSITY, MONTREAL, CANADA ۱۹۹۷, P. ۱۲۳۳.

۴ - رضایی نژاد، عبدالرضا؛ «دستنامه مدیران» انتشارات موسسه خدمات فرهنگی رسا، تهران، ۱۳۷۵، صفحه ۲۵۴. ۵ - بلانچارد، کارلوس و راندولف؛ «مدیریت تواناسازی»، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، نشر مدیران، تهران ۱۳۸۱، صفحه ۱۴۸.