

کار تیمی چیست؟

موردی که من کمتر در اداره خودمون دیدم!

تیم چیست و چه تفاوتی با گروه کاری دارد؟

چند نوع تیم وجود دارد؟

دلیل اهمیت تیم‌ها چیست و چرا در اقتصاد الکترونیکی و نوین جهانی اهمیت بیشتری یافته‌اند؟

مفهوم کار تیمی در حقیقت آنقدر ساده است که اغلب مردم فهم آن را بسیار عادی می‌پندارند. و همین مسئله که آنها با این فرض، کار تیمی انجام می‌دهند مشکل‌ساز است چرا که آنها در اصل کار گروهی انجام می‌دهند. به طور معمول هر کس تجربه‌ی حضور در یک جلسه و ایفای نقش در آن و یا مواجهه با یک گروه جدید از همکاران و انجام کار جمعی را داشته است اما اینها صرفاً مثال‌هایی از گروه‌های کاری‌اند.

شاید بهترین توصیف از تفاوت بین این دو مفهوم توسط Jon R. Katzenbach و K. Smith بیان شده باشد.

آنها نظریه‌ی خود را با بررسی مفهوم پیچیده‌ی واژه‌ی تیم آغاز می‌کنند:

دلیل توصیف واژه‌ی "تیم" چیست؟ دلیل اول مشخص کردن منظور ما از واژه‌ی تیم است چرا که این واژه برای افراد مختلف معانی گوناگونی دارد. ذهن برخی از شنیدن این واژه به ورزش، مربیگری، و تمرین‌های سخت برای پیروزی و قهرمانی در یک رشته‌ی خاص کشیده می‌شود. برخی نیز به ارزش‌های کار تیمی همچون مشارکت، همکاری، و کمک به یکدیگر توجه می‌کنند. برخی دیگر فکر می‌کنند هر گروهی که با یکدیگر کار می‌کنند، یک تیم هستند و ذهن بعضی‌ها هم در وهله‌ی اول به مشارکت دو نفر همچون ازدواج و یا شراکت‌های کاری معطوف می‌گردد.

آنها بدین ترتیب مابین یک تیم واقعی و آنچه که آن را «صرف یک گروه از افراد با هدفی مشخص» می‌دانند تفاوت قائل می‌شوند:

"یک تیم به تعداد کمی از افراد گفته می‌شود که دارای مهارت‌های تکمیل‌کننده‌ی یکدیگر بوده و دارای مقاصد، اهداف، و رویکردی مشترک‌اند که بر مبنای آنها به هم پیوند می‌خورند و به یکدیگر تکیه می‌کنند".
بنابر نظر Smith و Katzenbach اعضای تیم به یکدیگر وابسته‌اند و این بدین معنی است که عدم فعالیت یک عضو از تیم باعث عدم انجام کار تیمی می‌شود. در واقع کار آنها اثر متقابل بر یکدیگر می‌گذارد. اما به عکس، گروه‌های کاری، گروهی از افراد هستند که با یکدیگر کار می‌کنند و از راهنمایی یک نفر بهره می‌برند. کار شخصی در آنها بیشتر نمود دارد؛ مانند کار حرفه‌ای و کلا. کاتزباخ و اسمیت گروه‌های کاری "تک رهبر" را اینگونه توصیف می‌نمایند:

"اگر فرصت و یا نیاز عملکردی مهمی که لازمه‌ی تیم شدن است وجود نداشته باشد، آن را گروه می‌نامند. اعضا در ابتدا برای تبادل اطلاعات، مشارکت می‌کنند و با سعی فراوان از دیدگاه‌های خود برای تصمیم‌گیری در جهت کمک به هم‌گروهی‌ها در راستای فعالیتشان بهره می‌گیرند. در واقع، هیچ قصد، هدف عملکردی، و یا محصول مشترکی وجود ندارد که مستلزم رویکرد تیمی یا مسئولیت متقابل باشد".

طبق گفته‌ی کاتزباخ و اسمیت، شش اصل برای کار تیمی وجود دارد:

تعداد کم افراد (کمتر از ۱۲ نفر)

مهارت‌های تکمیل‌کننده

نیت مشترک

پذیرش رویکرد کاری توسط تمام اعضای تیم

مسئولیت و پاسخگویی همگانی

پاتریشیا، جی آدسو نیز فهرستی از آنچه که یک تیم به وجود می‌آورد را به قرار زیر بیان کرده است:

▪ هدف‌ها را مشخص می‌سازد .

▪ مشکلات را بررسی و حل می‌نماید .

▪ راه‌حل‌ها را اجرا می‌سازد .

▪ خود را مسئول نتایج می‌داند .

به نظر او مهم این است که واژه‌ی تیم را بر مبنای نتایج حاصل از آن تعریف کنیم؛ به عبارت دیگر بهتر است بگوییم تیم چه می‌کند، تا بگوییم تیم چیست. بعضی‌ها سعی می‌کنند که نفس واژه‌ی تیم را معنا کنند و این در حالی است که تیم، واژه‌ی ایهام‌برانگیزی می‌باشد. ممکن است که شما در یک تیم با روحیه‌ی بالا باشید اما به راستی نمی‌دانید که هدف آن و نتیجه‌ی احتمالی آن چه می‌باشد. بنابراین بهتر است که توجه خود را به آنچه که در مورد تیم می‌گوییم معطوف سازیم. سه نتیجه‌ی کلیدی زیر، راهنمای ما خواهد بود:

▪ بیش از دو نفر درگیر در کاراند .

▪ این افراد در مورد آنچه که سعی در رسیدن بدان دارند و نیز دلیل آن، درک روشنی دارند .

▪ آنها می‌دانند که بدون همکاری، هیچ شناسی برای رسیدن به هدف نخواهند داشت .

برای کار تیمی این تهدیدات وجود دارد اما در بعضی از مواقع تیم‌ها از این سطح از فعالیت فراتر رفته و تبدیل به تیم‌های با قدرت اجرایی بالا می‌شوند. در این مورد کاتزنباخ و اسمیت اینگونه می‌گویند:

"تیم در واقع به یک گروه کاری گفته می‌شود که تمامی شرایط یک تیم واقعی را داراست و اعضای آن کاملاً به شکوفایی و موفقیت یکدیگر متعهد هستند. این تعهد معمولاً منجر به رشد تیم می‌گردد. تیمی که دارای قدرت اجرایی بالا است، مشخصاً تمامی کارها را بهتر از تیم‌های دیگر انجام می‌دهد و تمام انتظارات منطقی اعضا را برآورده می‌سازد."

آنها اذعان می‌کنند که از این نوع تیم‌ها نمونه‌های زیادی وجود ندارد اما به عنوان "الگوهای عالی" برای تیم‌های واقعی بالقوه مطرح می‌باشند .

آدسو بیان می‌دارد که تیم‌هایی که عملکرد بالایی دارند باید دارای ویژگی‌هایی باشند که آنها را از تیم‌های معمولی متمایز می‌سازد:

▪ سطوح بالای ارتباطی

▪ اطمینان و اعتماد

▪ خوش‌بینی

▪ انتظارات بالا از یکدیگر

▪ مشارکت همه‌ی اعضا

▪ تعهد به اهداف مشترک

اغلب، این عوامل از جمله عوامل احساسی و یا روانشناختی هستند و در قالب دستورالعمل‌ها و ساختارهای کاری نمی‌گنجد .

این موشکافی از معنای تیم درست ممکن است شبیه آن باشد که برای شکستن یک گردو از چکش بتن‌کن استفاده کنید. همه‌ی ما می‌دانیم که تیم چیست و همه در آن بوده‌ایم و احساس در یک تیم بودن را لمس کرده‌ایم.

پس چرا مهم است که آن را نقد کنیم؟ پاسخ این است که گرچه همه از واژه‌ی تیم، چیزی استنباط می‌کنیم اما

هنوز موفق به استفاده‌ی آن در سازمان خود نشده‌ایم. اینچنین تعاریفی آنقدر ساده و پیش پا افتاده به نظر

می‌رسند که ما آنها را عادی می‌پنداریم و از افراد انتظار داریم که آنها را به کار گیرند. هاروی رابینز و مایکل فیملی

در آخرین کتابشان "چرا تیم‌ها موفق نیستند" به بیان راز و رمز کار تیمی می‌پردازند و ساده‌ترین تعریف ممکن را

ارائه می‌دهند :

"تعریف تیم آسان است. به افرادی که با یکدیگر کار می‌کنند یک تیم گفته می‌شود. می‌تواند یک تیم هاکمی باشد که از خود بازی قدرتمندی نشان می‌دهد، یا یک تیم پژوهشی که سرگرم گره‌گشایی و حل یک معمای عقلی است، و یا یک تیم نجات که سرگرم نجات کودکی از زیر آوار می‌باشد، و یا خانواده‌ای که در حال سازندگی زندگی خود است. نکته مهمی که تیم را می‌سازد همین بخش با هم بودن آن است."

ممکن است برخی از صاحب‌نظرانی که از آنان نام بردیم با این نظر مخالف باشند و عقیده داشته باشند که تنها با هم بودن، یک امر احساسی است، در حالی که آنچه که مهم است قسمت هدفمند بودن تیم است که منجر به نتیجه‌ی مورد نظر می‌گردد. اما باز هم بنابر اذعان آنهايي که در تیم فعالیت داشته‌اند، این بخش، یعنی احساس تشریک مساعی، بسیار حیاتی و مهم می‌باشند.

• انواع تیم

سازمان‌های مدرن در مورد تیم‌ها و کار تیمی تعریف مشخصی دارند. صحبت ما بر تیم‌های پروژه، نیروهای کاری، گروه‌های فعال، تیم‌های خودمدیریت‌شده، گروه‌های هدایت‌کننده، تیم‌های چندمنظوره، گروه‌های کیفیت، تیم‌های مجازی، تیم‌های مربوط به خدمات به مشتری، تیم‌های مدیریت، کمیته‌های ویژه، کمیته‌های منظم و مستمر، و تیم‌های جنگ طلب می‌باشد. این فهرست تمام‌ناشدنی است. اما مفیدترین چارچوب، احتمالاً توسط کاتزنباخ و اسمیت با استفاده از واژگان ساده‌تری بیان شده است: تیم‌هایی که به وجود آورنده و انجام دهنده‌ی کار هستند، تیم‌هایی که پیشنهاد دهنده‌ی کار هستند، و تیم‌هایی که مدیریت و هدایت کار را به عهده دارند. برای بهره‌وری کامل از یک تیم باید این چارچوب و تقسیم‌بندی را به کار گرفت تا متوجه شویم آیا به یک تیم نیازی هست یا نه؛ و اگر هست، انتظار دارید که چه کاری برای شما انجام دهد. اگر برای یک تیم اهداف واضح و ملموسی لازم است بنابراین درک روشن و دقیقی از عملکرد یک تیم که جدا از انتظارات شما از عملکرد آن نیست، ضروری می‌نماید. بدون تبیین این اهداف قادر به پیگیری و دیدن عملکرد تیم و برآورد تأثیر آن نخواهید بود.

• تیم‌هایی که به وجود آورنده یا انجام دهنده‌ی کار هستند

اکثریت تیم‌ها برای تولید کالا و خدمات، فعالیت می‌کنند. گرچه برای مدیران، داشتن گروه‌هایی که در آن مشکلات به صورتی پویا و خلاق بررسی و حل شود اهمیت زیادی دارد، اما در بیشتر مواقع خواست ما صرفاً انجام کار است. اینگونه تیم‌ها در طول وجود خود، از اعضای مختلف و زیادی بهره خواهند گرفت. بار دیگر به این نکته اشاره می‌کنیم که لازم است در مورد اینکه نوع کار چیست و چه استانداردهایی لازم است، درک روشنی داشته باشیم. ابهام در مورد اهداف، شاید موجب قدرتمند شدن برخی از مدیران گردد اما می‌تواند موجب دل‌سرد شدن افراد ناآگاه شود. یک شرکت چندملیتی به نام "Do Korea" سرگروهی داشت که می‌گفت: "چطور می‌توان متوجه شد کار به انجام رسیده است، چه برسد به اینکه متوجه شویم کیفیت کار نیز در چه حد بوده است؟"

• تیم‌هایی که مدیریت و هدایت کار را بر عهده دارند

بسیاری از تیم‌های پروژه (های خاص) در این دسته قرار می‌گیرند. این تیم‌ها برای تحقیق در مورد مسایل مشخص، یا بهینه‌سازی فرآیندها و یا ارائه‌ی راه‌حل‌های نوآورانه تشکیل یافته‌اند. در این مورد نیز باید درک صریح و روشنی در مورد تشکیل چنین تیم‌هایی وجود داشته باشد: آیا این تیم‌ها موقتی و برای کوتاه‌مدت تشکیل یافته‌اند و یا مغز متفکر بلندمدت و همیشگی تیم‌ها هستند؟ اعضای آن هنگامی که به موفقیت می‌رسند و افتخار و اعتبار کسب می‌کنند باید دستیابی به این حالت را درک کنند. در اینجاست که آنها ضامن طولانی شدن عمر کاری خود، حتی فراتر از انجام آنچه که وظیفه‌ی آنها تعیین شده است می‌باشند. حتی ممکن است کمک دیگر افراد که به آنها ایده‌های جدیدی برای کارآیی بیشتر ارائه می‌دهند را به سختی دریافت کنند.

همچنین صداقت با دیگر افراد بسیار ضروری است. گروهی که برای بررسی گزینه‌های مختلف برای نقل مکان

شرکت تشکیل شده است ممکن است وقتی در یابد انتخاب مورد نظر به دلیل موجود یک پارک به فاصله‌ی ۲۰ دقیقه از منزل مدیر عملیاتی بوده، دلسرد گردد. همچنین پیشنهاد می‌گردد که تصمیم‌گیری‌های دشوار را با ایجاد کمیسیون فرعی به تعویق انداخت. مراجعه به گروه مشاور در مورد محل پارک کردن خودرو؛ یک خودکشی کاری محسوب می‌شود.

این نکته درس مهمی به ما می‌آموزد یعنی اینکه بزرگترین وظیفه‌ی این نوع تیم، راهنمایی تیم اجرایی است یعنی همان تیم انجام دهنده و سازنده‌ی کار.

● تیم‌هایی که مدیریت و هدایت کار را بر عهده دارند

این تیم‌ها به منظور هدایت و مدیریت کارها تشکیل یافته و لازم است که در آن، افراد کاردان و ماهر حضور داشته باشند. مهمترین قسمت، مدیریت آن بخش از خدماتی است که از خارج از سازمان تهیه شده‌اند. فراهم آوردن منابع و خدمات از خارج از سازمان، اغلب باعث ناخشنود شدن اشخاصی می‌شود که تا پیش از این در آن حوزه‌ها، دارای قدرت نفوذ و کنترل بوده‌اند. شاید هم برخی از این افراد تحریک شده، موجبات کارشکنی در این تیم شوند. تیم‌های مدیریت ارشد نیز در این زمره قرار می‌گیرند. مسئله اینجاست که آنهایی که در مناصب بالای یک سازمان قرار دارند حتی به صورت اسمی نیز به ندرت یک تیم نامیده می‌شوند. خیلی از این افراد به دلیل مهارت در کارشان، به مناصب بالا دست یافته‌اند. نخبگان از نظر اخلاقی و رفتاری، توانایی همکاری و تشریک مساعی که لازمه‌ی دوام و بقای یک تیم است را ندارد. اشخاص نیرومند و ماهر، اغلب همراهان خوبی برای یک تیم نیستند. البته این حالت، مشکل خاصی ایجاد نمی‌کند مگر در شرایطی که گروه تصمیم می‌گیرند به طور جدی در قالب یک تیم واقعی کار کند. افراد دون پایه (حتی در سازمان‌هایی که طبقات سلسله مراتبی در آنها زیاد از هم فاصله ندارد) با جمله‌ی زیر، زیاد برخورد می‌کنند:

"نگاه نکن خود من چطوری کار می‌کنم، تو باید آن جوری که بهات می‌گویم کار کنی."

در یک کار تیمی مانند هر کار دیگری، مدیران ارشد فقط راه می‌روند و حرف می‌زنند.

دلیل اهمیت تیم‌ها چیست و چرا در اقتصاد الکترونیکی و نوین جهانی اهمیت بیشتری یافته‌اند؟

از سال‌ها پیش گفته شده است که افراد، بزرگترین سرمایه‌ی سازمان‌ها به شمار می‌آیند این مطلب در گزارش سالانه‌ی بسیاری از شرکت‌ها که نام تمامی مدیران ارشد و مسئولان سازمان در آنها ذکر می‌شد ولی نام کارمندان دون پایه به صورت گروهی و ناشناس مورد اشاره قرار می‌گرفت، همواره به عنوان روشی استاندارد وجود داشته است. چنانچه مطلب فوق برای کارشناسان مدیریت منابع انسانی نقل شود، آنها یا گره‌ای عاقلانه و حاکی از درک مسئله بر ابرو می‌اندازند و یا آنکه نیشخندی مبنی بر تسلیم و ناچاری بر چهره می‌آورند. ما می‌گوییم که برای افراد ارزش قائل هستیم ولی در عمل برای تحقق این ارزش کوشش چندانی نمی‌کنیم. همین مطلب در مورد کار تیمی نیز مصداق دارد. می‌دانیم چنانچه افراد با هم متحد شوند می‌توانند کوه‌ها را به حرکت درآورند، اما در مورد چگونگی اداره‌ی امور تیمی اطمینان کافی نداریم و بنابراین افراد را در قالب گروه‌های کاری می‌گنجانیم و امیدواریم که طی واکنشی شگفت، یک تیم شکل بگیرد.

در دنیای امروز عوامل بسیاری وجود دارند که بر ضرورت تغییر روند فوق تأکید می‌ورزند. چنانچه دیدگاهی کلی نسبت به آنچه در سطح کلان اتفاق می‌افتد داشته باشیم، مشاهده خواهیم کرد که رهاسازی نیروی یک تیم خوب، به مثابه آن است که پایاترین امتیاز رقابتی موجود را برای سازمان‌های امروزی فراهم آوریم.

● سازمان‌های لاغرتر و متناسب‌تر

امروزه اگر یک مدیر با مشکلی مواجه شود، به ندرت می‌تواند برای حل آن، گزینه‌ی استخدام یک نیروی اضافی را مدنظر قرار دهد. شرکت‌های کوچک ابعاد شده، درست ابعاد، و باز مهندسی شده به این نتیجه رسیده‌اند که تعداد کارکنان موجود کمتر از نیاز شرکت است و با وجود این نمی‌توان حجم کار هر یک از آنان را کاهش داد؛ به گونه‌ای

که با کاهش تعداد افراد از آنها خواسته می‌شود تا حجم کار قبلی و حتی بیشتر را به انجام رسانند. بهره‌وری، موضوعی اساسی به شمار آمده و تنها از طریق کارکرد همگانی در جهت رسیدن به نتیجه‌ی دلخواه، قابل دستیابی است. همانگونه که (jack welch، رئیس شرکت جنرال الکتریک) بیان می‌کند:

"ما می‌دانیم بهره‌وری واقعی و نامحدود از کجا ریشه می‌گیرد. این بهره‌وری چیزی نیست جز حاصل تیم‌های کاری پویا، توان‌افزا، با اشتیاق، و با انگیزه".

امروزه تنها حجم کار افزایش نیافته، بلکه نوع کاری که افراد انتظار انجام آن را دارند نیز تغییر کرده است. سازمان‌های دارای انگیزه‌ی رقابتی بالا می‌باید در برابر مشتریان و بازارهای خود پاسخگو باشند و با بهره‌گیری از سرعت و انعطاف‌پذیری، به طور پیوسته گروه‌های کاری خود را باز یابی کنند. افراد باید بتوانند علاوه بر انجام کار به صورت جمعی، کار مذکور را به سرعت انجام دهند. افرادی که می‌توانند به سرعت و به نحوی کارآمد تشکیل تیم دهند و در قالب آن کار کنند، با سوق یافتن فعالیت‌ها به سوی پروژه‌های تیمی و نیروهای کاری ویژه، در آینده بسیار مورد نیاز خواهند بود.

یکی از مزایای کوچک‌سازی ابعاد سازمان‌ها آن است که آنچه باقی می‌ماند از نوعی کیفیت تفکیک شده و تمایز یافته برخوردار خواهد بود. همچنان که همکاران و اداراتی که افراد عادت داشتند با آنها کار کنند ناپدید می‌شوند، خود افراد نیز دچار نوعی گمگشتگی می‌شوند. استفاده‌ی هوشمندانه از تیم می‌تواند با انسجام‌بخشی آنها در قالب یک مجموعه‌ی جدید، از بروز حس سردرگمی و از هم‌پاچیدگی جلوگیری کند.

● ادغام، خرید کلی، و سرمایه‌گذاری مشترک شرکت‌ها با هم

در اقتصاد جهانی‌شده‌ی کنونی، یکی از مهمترین شکل‌های انجام فعالیت‌های راهبردی، تشکیل سیستم‌های کاری میان‌سازمانی است. این امر می‌تواند در قالب ادغام همه‌جانبه‌ی چند شرکت، خرید کلی یک شرکت توسط شرکت دیگر، و یا سرمایه‌گذاری مشترک هدفمند، صورت پذیرد. در هر حال، نکته‌ی اصلی آن است که سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند مرزهای خود را در برابر نفوذ دیگر سازمان‌ها ببندند. فعالیت راهبردی فوق‌بر مبنای سرمایه‌گذاری بر روی تخصص، منابع، و یا قابلیت دستیابی سازمانی مورد نظر پایه‌گذاری شده است که تحقق این امر وجود کار تیمی را طلب می‌کند.

بسیاری از شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک که بدین تشکیل شده‌اند، شکست می‌خورند چرا که افراد نمی‌توانند روش مناسبی برای کار با یکدیگر را بیابند. در این شرایط اهداف مشترک موجود در کشمکش‌های کاذب رنگ باخته و یا آنکه کارکنان آن به دیگر شرکت‌ها می‌پیوندند و بدین صورت شرکت از درون تهی می‌شود. بنابراین تنها از طریق اهداف شفاف و کار جمعی و مشترک برای تحقق اهداف مذکور خواهد بود که فعالیت میان‌سازمانی از شانس موفقیت برخوردار می‌گردد.

● جهانی‌سازی

هر چه سازمان‌ها از جنبه‌ی جغرافیایی، تنوع بیشتری یابند، دو پدیده رخ می‌دهد: نخست آنکه افراد باید با کسانی کار کنند که در مکان‌های دیگر و در قالب ساعات کاری متفاوت فعالیت می‌کنند؛ و دوم آنکه آگاهی از فرهنگ‌های گوناگون نیز برای آنها ضرورت می‌یابد. مطلب فوق انواع خاصی از مشکلات را فراروی کار تیمی می‌نهد و همانگونه که می‌دانیم کار تیمی برای تحقق عملکرد شرکت‌های جهانی از اهمیت اساسی برخوردار است.

● فناوری

رشد و پیشرفت‌های به وجود آمده در فناوری اطلاعات، افراد را قادر ساخته است تا به روشی کاملاً متفاوت با هم کار کنند به گونه‌ای که به جای سهیم شدن در یک فضای کاری و احتمالاً برخوردار از قراردادهای استخدامی مشابه، تیم‌های مجازی بیش از پیش رواج می‌یابد. مزیت روش فوق واضح است: هر زمان که لازم باشد می‌توان تخصص مورد نیاز را از میان تمام منابع موجود و با هزینه‌ای ثابت و بسیار اندک فراهم کرد؛ ولی مشکل در اداره‌ی

این تیم‌های دور افتاده از هم نهفته است .

● رقابت فزاینده

در تئوری، تمام سازمان‌ها از یک فناوری بهره می‌گیرند و خود را مقید به پیروی از یک چارچوب قانونی می‌دانند؛ یعنی اینکه زمینه‌ی فعالیتشان در یک سطح است. سازمان یادگیرنده راه چاره‌ای است برای جلوگیری از زوال و رکودی که ممکن است بر اثر این همسطحی به وجود آید. با این تفسیر هر سازمان باید توانایی بررسی و یادگیری از محیط اطراف خود را دارا باشد. آنها باید قادر باشند تا اطلاعات را ذخیره، بازیابی، و آنگاه با در میان گذاشتن با کارمندان خود، دانش آنها را گسترش دهند. برای اینکه یک چنین اطلاعاتی به حالت کاربردی درآید، یک کار گروهی لازم است. مدیریت دانش به تنهایی راه‌گشا نخواهد بود مگر اینکه از زمان وارد کردن اطلاعات، تا پایه‌گذاری زیر بنای سیستم، بر مبنای کار گروهی طراحی و تنظیم شود. سازمانی که از فرهنگ کار تیمی برخوردار نمی‌باشد برای مدیریت دانش و کار یادگیری سازمانی، از سطح اعتماد کافی بهره‌ای نخواهد داشت .

از نوآوری و خلاقیت نیز اغلب به عنوان یک مزیت رقابتی و دلگرم کننده ذکر می‌شود. در حالی که کار گروهی الزاماً خلاقیت را به وجود نمی‌آورد ولی حل مشکلات گروه و فنون خلاقیت، دائماً به عقاید جدید و بهبود فرآیندها منجر خواهد شد. هم‌افزایی زاینده‌ی کار گروهی است. علاوه بر این اگر لازم باشد که کارمند نمونه‌ای به یک تفکر خلاق دست یابد ابتدا باید تیمی در اختیار داشته باشد تا آن ایده را دریابد و آنگاه آن را تبدیل به یک نوآوری سازد. اجرای خلاقیت اغلب یک کار انفرادی نیست .

● طرز تفکر سیستم‌ها

پیتر سنز تئوری تفکر سیستم‌ها را در کتاب "نظم پنجم" فراگیر کرد؛ اما نظریه‌پردازان مدیریت کیفیت جمعی، از مدت‌ها قبل بر این باور بودند که اشخاص به تنهایی قادر نخواهند بود که در سیستمی که در آن فعالیت می‌کنند کار فوق‌العاده‌ای از خود نشان دهند. این درست که اشخاص نخبه برای بسیاری از سازمان‌ها از اهمیت زیادی برخوردار هستند اما این نکته را نباید فراموش کرد که آنها به حمایت فعال یک گروه در پشت صحنه نیازمنداند. در گذشته توجه کافی به این فعالیت نامرئی نمی‌شد اما این اتحاد و کار گروهی است که چرخ‌های سیستم را به حرکت درمی‌آورد و تضمین می‌کند که کار به انجام برسد .

● افراد درگیر در کار

تمام عواملی که در بالا ذکر شد اشاره به این نکته دارد که شرایط کاری به سرعت تغییر می‌کند اما مشکل این است که افراد به همان سرعت تغییر نمی‌کنند .

ممکن است که از نظر فناوری در قرن بیست و یکم باشیم اما از نظر احساسی و روانی همچنان در عصر حجر هستیم. با این تفسیر نباید سلسله مراتب نیازهای "ماسلو" را نپذیرفت چرا که او معتقد است بشر از نیاز به غذا و سرپناه، به نیاز به زندگی اجتماعی و جامعه‌پذیری رسید و آنگاه نیازمند به لحظات خودشکوفایی شد. اما به نظر می‌رسد که بشر به طور عزیزی نیاز دارد با دیگران کار کند. گویی اشتیاق به ایجاد رابطه در نهاد او قرار داده شده است و برای همین است که افراد منزوی و یا کسانی که در حبس انفرادی هستند، رنج بسیاری می‌برند. مردم کار گروهی و اجتماعی را دوست دارند و آنهایی که اینطور نیستند توسط همکارانشان به عنوان اشخاصی عجیب در نظر گرفته می‌شوند. بسیاری از کارکنان آزاد که به کار در سازمان‌ها روی آورده‌اند دلیل این کار را داشتن همکار ذکر کرده‌اند. وقتی که مردم به خاطر از هم پایداری جوامع سنتی و خانواده‌ها، احساس می‌کنند زندگیشان رو به نابودی است، جنبه‌ی اجتماعی کار، بیش از پیش نمایان می‌گردد. به این خاطر است که افرادی که در سازمان‌های بزرگ مشغول هستند اغلب مایل به داشتن حس تعلق می‌باشند که از کار در گروه‌های کاری کوچکتر به دست می‌آید. درست است که افراد مایل هستند با هم و به صورت گروهی کار کنند اما حرکت به سمت یک کار گروهی کارآمد، آسان نمی‌باشد .

● اشارات ضمنی برای مدیران

تمام عوامل فوق نیاز به کارگروهی در یک سطح بزرگ را افزایش می‌دهند اما چه واقعیت‌هایی را به طور ضمنی برای مدیران سازمان‌ها آشکار می‌کنند؟ مسلماً استفاده‌ی مؤثر از گروه‌ها به خاطر منافعی که دارند، زندگی مدیران را راحت‌تر می‌سازد؛ این منابع عبارت‌اند از :

■ خلاقیت بیشتر

■ افزایش انگیزه

■ افزایش توجه به هم‌افزایی و خلاقیت

■ کاهش ریزش کارکنان (رفتن کارکنان از سازمان)

■ افزایش ارتباطات

■ استفاده‌ی بهتر از منابع

■ تصمیم‌گیری بهتر

■ فضای کاری بهتر

و شاید آنهایی که در یک گروه بزرگ کار کرده‌اند بدانند که کار در فضایی که در آن درستی حاکم است، نه تنها زحمت نیست بلکه تفریح نیز می‌باشد. همانطور که بنیانگذاران بستنی بن و جری می‌گویند :

"هیچکس در شرکت بن و جری احساس تنهایی نمی‌کند. هرگاه یکی از ما احتیاج به کمک دارد همگی به کمک او می‌شتابیم. هر کس از بیرون ما را می‌بیند انرژی را در وجود ما حس می‌کند. ما برای زندگی، شور و شوق و یک احساس شادی داریم و از معاشرت با یکدیگر احساس لذت می‌کنیم. ما در بازی تجارت، شور و شغف ناشی از موفقیت را با همدیگر تقسیم می‌کنیم و می‌کوشیم هنگام کار به ما خوش بگذرد".

کمی آزادی در کار گروهی برای ایجاد و تداوم یک چنین فضایی مؤثر خواهد بود

تنظیم و گردآوری: مریم قرائتی