

## هشت راه ایجاد تیم های مشارکتی

زمانی که شرکت‌ها در حال اجرای طرح‌های مهمی هم‌چون تصاحب یک شرکت دیگر یا نوسازی سیستم‌های فناوری اطلاعات هستند، به تیم‌های بزرگ و متعددی با متخصصان تحصیل کرده تکیه می‌کنند. این تیم‌ها، اغلب برای رفع یک نیاز مبرم و همکاری مجازی، به‌صورت آنلاین و گاهی از فواصل بسیار دور، به‌سرعت گرد هم آورده می‌شوند.

پژوهش‌های اخیر درباره‌ی رفتار تیمی حاکی از آن است که وجود تیم‌های بزرگ، مجازی، متنوع و دارای متخصصان تحصیل کرده برای پروژه‌های پر چالش بسیار حائز اهمیت است؛ اما همین چهار ویژگی، انجام کارها را برای تیم‌ها دشوار می‌کند. به‌عبارت‌دیگر، خصوصیات لازم برای موفقیت همان خصوصیاتند که شاید باعث تضعیف موفقیت شوند. اعضای تیم‌های پیچیده (در غیاب دیگر عوامل مؤثر) به احتمال کمتری دانش خود را به راحتی به اشتراک می‌گذارند، از یکدیگر یاد می‌گیرند و به احتمال کمتر برای گذر از تنگناهای غیرمنتظره، حجم کاری را با انعطاف جابه‌جا می‌کنند، برای اتمام کارها در زمان مقرر به یکدیگر کمک می‌کنند و منابع را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند و به عبارت دیگر، همکاری می‌کنند. احتمال اینکه بگویند «یا همه باهم موفقیت می‌شویم یا همه باهم شکست می‌خوریم» و اینکه خواهان موفقیت یکدیگر باشند و یا اهداف خود را سازگار بدانند کمتر است.

مسئله‌ی اندازه‌ی تیم را در نظر آورید. طی ده سال گذشته، تیم‌ها رشد قابل توجهی داشته‌اند. فناوری‌های جدید کمک می‌کنند تا شرکت‌ها با استفاده از افراد بسیار بیشتری در پروژه‌ها مشارکت داشته باشند و به آن‌ها اجازه می‌دهد که از حجم گسترده‌ای از دانش و تخصص بهره‌مند شوند. تا یک دهه پیش، دیدگاه رایج این بود که تیم‌های حقیقی به‌ندرت بیش از ۲۰ نفر عضو دارند. طبق مطالعات، امروزه، تیم‌های ۱۰۰ نفره یا بزرگ‌تر، درگیر بسیاری از وظایف پیچیده هستند. با وجود این، زمانی که تعداد اعضای تیم به بیش از ۲۰ نفر می‌رسد، تمایل به همکاری به طور طبیعی کاهش می‌یابد. تحت شرایط مناسب، تیم‌های بزرگ می‌توانند بیشتر با یکدیگر همکاری کنند، اما خلق چنین شرایطی مستلزم سرمایه‌گذاری‌های متفکرانه و گاهی قابل توجه در توانایی برای همکاری در سراسر سازمان است.

همکاری به‌صورت مجازی تأثیر مشابهی بر تیم‌ها دارد. هرچه تیم‌ها مجازی‌تر شوند، به‌جز در مواقعی که شرکت اقداماتی را برای فرهنگ همکاری ایجاد کرده باشد، همکاری نیز کاهش می‌یابد.

مانند مسئله‌ی تنوع در تیم‌ها، برای پیشبرد وظایف چالش‌برانگیزی که امروزه کسب‌وکارها همیشه با آن‌ها روبرو هستند، به نظر و تخصص افرادی با دیدگاه‌ها و پیشینه‌های مختلف نیاز است تا محیطی شکل بگیرد که از تلاقی ایده‌ها، جرقه‌ی ابتکار و بینش جدیدی زده شود؛ اما تنوع نیز مشکلاتی را ایجاد می‌کند. مطالعات نشان می‌دهد در صورتی که اعضای تیم خود را شبیه به یکدیگر بدانند، به طور طبیعی و با سهولت بیشتری همکاری می‌کنند.

علاوه بر ملیت، تفاوت‌هایی مانند سن، سطح تحصیلات و حتی دوران تصدی نیز مانع همکاری می‌شود. تنوع بیشتر معمولاً به این معناست که اعضای تیم با افرادی کار می‌کنند که آن‌ها را فقط به‌طور سطحی می‌شناسند یا هرگز قبلاً آن‌ها را ندیده‌اند، همکارانی را که احتمالاً از دیگر بخش‌ها و یا حتی از خارج از سازمان آورده شده‌اند. هرچه نسبت افراد بیگانه در تیم بالاتر و تنوع پیشینه و تجربه بیشتر باشد، احتمال اینکه اعضای تیم دانش یا دیگر رفتارهای اشتراکی را به اشتراک بگذارند، کمتر می‌شود.

به همین ترتیب، هرچه سطح تحصیلات اعضای تیم بالاتر باشد، همکاری برای آن‌ها مشکل‌تر به نظر می‌رسد. هرچه متخصصان تیم بیشتر باشد، احتمال فروپاشی تیم در کشمکش‌ها و بن‌بست‌های بی‌حاصل بیشتر است.

پس مدیران چگونه می‌توانند توانایی سازمان برای انجام وظایف اشتراکی پیچیده را تقویت کنند، اثربخشی تیم‌های گوناگون و بزرگ را پیشینه سازند و در عین حال، عوارض ناشی از ساختار و ترکیب‌بندی خود را به حداقل برسانند؟ در این مقاله به بررسی هشت فعالیت که با موفقیت تیم در ارتباط می‌باشند خواهیم پرداخت که در چهار دسته‌بندی کلی جای می‌گیرند: حمایت اجرایی، فعالیت‌های منابع انسانی، قدرت رهبر تیم و ساختار خود تیم.

## حمایت اجرایی

### • برای جا انداختن روابط شاخص وقت بگذارید

با بررسی تیم‌های پیچیده‌ی مشارکتی که عملکردی مؤثر و نوآورانه دارند، متوجه می‌شویم که در تمام موارد، مدیران ارشد اجرایی شرکت در ایجاد و حفظ روابط اجتماعی در سراسر سازمان وقت قابل توجهی صرف کرده‌اند. با وجود این، نحوه‌ی انجام این کار در هر سازمان بسیار متفاوت است. شرکت‌هایی که اعضای تیم‌هایشان بیشتر از همه با هم همکاری دارند، دارای یک ویژگی هستند که ما به آن «عادت‌های شاخص» می‌گوییم، یعنی عاداتی که به یادماندنی باشند، تقلید از آن‌ها برای دیگران دشوار و متناسب با محیط کاری خودشان است.

### • الگوسازی برای رفتار مشارکتی

در بسیاری از شرکت‌ها با هزاران کارمند، تقریباً عده‌ی معدودی فرصت مشاهده‌ی روزانه‌ی رفتار تیم ارشد را دارند. با وجود این، رفتار درک شده‌ی مدیران ارشد نقش قابل توجهی در تعیین چگونگی آماده‌سازی تیم‌های مشارکتی دارد. با وجود اینکه رفتار تیم اجرایی در حمایت از فرهنگ کار مشارکتی حائز اهمیت است، مشکلی که وجود دارد در معرض دید قرار دادن رفتار مدیران است.

### • ایجاد یک فرهنگ هدیه

سومین نقش مهم مدیران اجرایی این است که اطمینان حاصل کنند مربی‌گری کوتاه و بلندمدت به جزء جدایی‌ناپذیر رفتار روزانه‌ی آن‌ها و کل شرکت تبدیل شده است. فرآیندهای رسمی مربی‌گری بلندمدت با نقش‌ها و مسئولیت‌های مشخص و فرآیندهای غیررسمی‌تر را که طی آن‌ها، مربی‌گری بلندمدت با فعالیت‌های روزانه

عجین شده است دو نوع فرآیند حائز اهمیت‌اند، احتمال افزایش رفتار مشارکتی در فرآیندهای غیررسمی‌تر بیشتر است. مربی‌گری کوتاه‌مدت روزانه در ایجاد یک «فرهنگ هدیه‌ی مشارکتی» به‌جای یک «فرهنگ تبادل‌ی تلافی‌جویانه» کمک می‌کند.

## فعالیت‌های متمرکز منابع انسانی

### • کسب اطمینان از وجود مهارت‌های موردنیاز

بسیاری از عوامل که مؤید کار مشارکتی هستند، به آنچه «ظرف» همکاری (فرهنگ و عادت‌های زیربنایی شرکت یا تیم) می‌نامیم، مربوط می‌شوند. با وجود این، برخی تیم‌ها، به رغم داشتن فرهنگ مشارکتی، مهارتی در فعالیت‌های مشارکتی ندارند. اعضای تیم به همکاری تشویق می‌شوند و تمایل به همکاری دارند، اما نمی‌دانند که چگونه در تیم‌ها با یکدیگر همکاری کنند.

مطالعات نشان می‌دهند که تعدادی از مهارت‌ها حیاتی‌اند: قدردانی از دیگران، توانایی مشارکت در گفت‌وگوهای هدفمند، حل‌وفصل مؤثر و ابتکاری اختلاف‌ها و مدیریت برنامه. با آموزش کارکنان در این موارد، منابع انسانی شرکت یا واحد یادگیرنده‌ی شرکت می‌توانند تفاوت مهمی در عملکرد تیم ایجاد کنند.

### • حمایت از حس تعلق به یک اجتماع

درحالی‌که روحیه‌ی همگانی ممکن است خودبه‌خود به وجود آید، منابع انسانی نیز با حمایت از رویدادها و فعالیت‌های گروهی مانند شبکه‌های زنان، آشپزی در آخر هفته‌ها و مربی‌گری تنیس، یا ایجاد خط‌مشی‌ها و فعالیت‌هایی که آن‌ها را به این کارها تشویق کند، در پرورش این روحیه نقش مهمی دارد. بسیاری از سرمایه‌گذاری‌هایی که منابع انسانی شرکت‌ها روی آموزش افراد انجام می‌دهند، فرهنگی دوستانه و خانواده‌مانند را تقویت می‌کنند.

## رهبران مناسب برای تیم

### • انتصاب مدیرانی که هم وظیفه‌گرا و هم روابط‌گرا هستند

بحث زیادی میان دانشگاهیان و مدیران ارشد در مورد مناسب‌ترین سبک برای رهبری تیم‌ها وجود داشته است. برخی افراد پیشنهاد داده‌اند که رهبری روابط‌گرا در تیم‌های پیچیده مناسب‌ترین روش است، زیرا در فضایی مطمئن و با حسن نیت، احتمال به اشتراک‌گذاری داشتن بیشتر است. استدلال برخی این بوده که وظیفه‌گرایی، یعنی توانایی شفاف‌سازی اهداف، ایجاد آگاهی مشترک از ابعاد کار، نظارت و ارائه‌ی بازخورد، از همه مهم‌تر است.

در حقیقت واقعیت درجایی میان این دو قرار دارد. پربازده‌ترین تیم‌های نوآور را معمولاً افرادی رهبری می‌کنند که هم وظیفه‌گرا و هم روابط‌گرا هستند. این رهبران سبک خود را در طول پروژه تغییر می‌دهند. به خصوص در مراحل اولیه از رهبری وظیفه‌گرا استفاده می‌کنند: هدف را مشخص می‌سازند، در بحث‌های مربوط به تعهدات

شرکت می‌کنند و مسئولیت تک‌تک اعضای تیم را به روشنی شرح می‌دهند. با وجود این، در مقطع مشخصی از پیشرفت پروژه، سبک خود را به روابط‌گرایی تغییر می‌دهند. این تغییر معمولاً زمانی اتفاق می‌افتد که اعضای تیم اهداف و مسئولیت‌های خود را شناخته باشند و تنش‌های اولیه پیرامون به اشتراک‌گذاری دانش ظهور کرده باشند. تأکید فقط بر یک سبک در طول انجام پروژه، تیم را از عملکرد بلندمدت بازمی‌دارد.

## ساختار و شکل تیم

### • تیم‌سازی بر اساس روابط گذشته

با توجه به اهمیت اعتماد در موفقیت کارهای مشارکتی، تیم‌سازی بر اساس روابط «گذشته»، یا روابطی که از قبل وجود داشتند، احتمال موفقیت پروژه را افزایش می‌دهد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که کار مشارکتی در تیم‌های جدید، به‌خصوص آن‌هایی که تعداد زیادی از اعضایشان در زمان شکل‌گیری تیم باهم آشنایی نداشتند، دشوارتر از تیم‌هایی است که اعضایشان قبلاً روابط طولانی باهم داشتند.

تیم‌های تازه تأسیس به‌ناچار زمان و تلاش فراوانی را برای ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد صرف می‌کنند. با وجود این، زمانی که برخی از اعضای تیم یکدیگر را می‌شناسند و به‌همدیگر اعتماد دارند، می‌توانند به‌گره‌هایی تبدیل شوند و با گذشت زمان، به صورت یک شبکه به تکامل برسند.

اخطاری مهم درباره‌ی روابط گذشته: بسیاری از این روابط اگر به شکل ماهرانه مدیریت نشوند، می‌توانند همکاری را مختل کنند. زمانی که تعداد زیادی از افراد تیم یکدیگر را بشناسند، چه بر مبنای عملکرد، موقعیت جغرافیایی یا که هر چیز مشترک دیگری، اقدام به تشکیل زیرگروه‌های قوی خواهند کرد. زمانی که این اتفاق رخ دهد، احتمال تعارض میان زیرگروه‌ها که آن را خطوط شکاف می‌نامیم، افزایش می‌یابد.

### • درک شفافیت نقش و ابهام در وظیفه

کدام‌یک در ارتقای کار مشارکتی مهم‌تر است: رویکردی با تعریف واضح برای دستیابی به هدف یا نقش‌هایی با تعریف مشخص برای هر یک از اعضای تیم؟ فرض عمومی بر این است که شرح دقیق رویکرد ضروری است، اما مبهم گذاشتن نقش افراد در تیم، آن‌ها را به همکاری در ابعاد مختلف و به اشتراک گذاشتن ایده‌ها تشویق می‌کند.

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که عکس این قضیه درست است: کار مشارکتی زمانی بهبود می‌یابد که نقش اعضای تیم به روشنی تعریف و به خوبی درک شده باشد، یعنی زمانی که افراد احساس کنند می‌توانند بخش عمده‌ای از کار را به صورت مستقل انجام دهند. بدون چنین تعریف روشنی، احتمال دارد که اعضای تیم به جای تمرکز بر وظایف، انرژی زیادی را برای گفت‌وگو درباره‌ی نقش‌ها یا حفظ قلمرو خود هدر دهند. به علاوه، احتمال همکاری اعضای تیم زمانی افزایش می‌یابد که مسیر دستیابی به اهداف تیم تا حدودی مبهم گذاشته شود. اگر تیم تصور کند که

فعالیتی نیاز به نوآوری دارد، جایی که هنوز رویکرد شناخته شده یا تعریف شده‌ای وجود ندارد، اعضای آن به احتمال بیشتری زمان و انرژی صرف کار مشارکتی می‌کنند.

تقویت توانایی سازمانتان برای کار مشارکتی مستلزم ترکیبی از این دو عامل است: (۱) تصمیم‌های هوشمندانه کوتاه‌مدت درباره‌ی راه‌های تشکیل تیم‌ها، تعریف نقش‌ها و بیان مشکلات و وظایف و (۲) سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت در ایجاد روابط و سرمایه‌گذاری در گسترش فرهنگی که در آن، رهبران ارشد خود الگویی برای مشارکت هستند. شاید روش‌ها و ساختارهایی که برای تیم‌های ساده با اعضای که یکدیگر را می‌شناختند و همگی در یک مکان بودند کارساز بوده باشد، اما با پیچیده شدن تیم‌ها، احتمالاً منجر به ناکامی می‌شوند.

بیشتر عواملی که امروز مانع کار مشارکتی هستند، قبلاً هم مانع کار مشارکتی می‌شدند. با وجود این، تیم‌های دهه‌های گذشته، برای حل مشکلات جهانی کسب‌وکار، به اندازه‌ی تیم‌های امروزی به تعداد اعضای یکسان، تنوع، همکاری از راه دور یا تخصص نیاز نداشتند؛ بنابراین الگوهای تیم باید بر اساس مقتضیات محیط کنونی کسب‌وکارها باشد. با توجه دقیق به عواملی که در این مقاله توصیف کردیم، شرکت‌ها می‌توانند تیم بزرگی از تخصص‌های گوناگون مورد نیاز برای حل مشکلات کاری پیچیده تشکیل دهند بدون این که رفتارهای مخرب همراه با آن‌ها وارد تیم شود.

