

سراب تیم سازی

چرا گروه های ما هرگز به تیم تبدیل نمی شوند؟



روایتی از معماری تیم‌های با عملکرد بالا

مقدمه: اتاق پر از ستاره‌های خاموش (درسی که از یک کیس آموختم)

سال‌ها پیش، در دورانی که مجله ارزشمند "گزیده مدیریت" (برگرفته از مجله هاروارد بیزینس ریویو) را مطالعه می‌کردم، بخشی بود که یک "کیس مطالعاتی" را مطرح می‌کرد و نظر صاحب‌نظران را جویا می‌شد. آن زمان من، مانند بسیاری از رهبران جوان، با ساده‌انگاری فکر می‌کردم که هرگاه چند آدم خوب و کاربلد را کنار هم قرار دهی، تیم ساخته‌ای!

اما در عمل، نه تنها می‌دیدم که مشکلات حل نمی‌شوند، بلکه تازه درگیری‌ها بالا می‌گرفت و کارهایی که قبلاً توسط خودم به راحتی حل می‌شدند، حالا به معضل تبدیل شده بودند.

یکی از آن کیس‌های مجله، درباره یک سازمان بزرگ نرم‌افزاری بود. آن‌ها تیمی داشتند که همه اعضایشان متوسط و خوب بودند، اما یک نفر فوق‌العاده باهوش داشتند که متأسفانه ساز ناکوک می‌زد و جو را مسموم می‌کرد. مدیر تیم در یک دوگانگی هولناک گرفتار شده بود: آیا افراد متوسط را فدای نبوغ این ستاره کند، یا این ستاره را فدای بقیه؟

در نظرسنجی از تمامی متخصصان مجله، به جز یک مورد، همه متفق‌القول گفتند که نفر ناکوک، باید حذف شود. و یک نکته کلیدی را یادآور شدند که مسیر فکری مرا تغییر داد: "این افراد، فقط یک گروه شده‌اند، نه تیم. جمع یک گروه یک عدد حسابی است که می‌تواند حتی منفی شود، اما جمع تیم یک عدد غیرحسابی و هم‌افزا است." آنجا بود که با تلخی به خودم گفتم: "من گروه دارم، نه تیم!"

از آن روز، نگاهم به تیم‌سازی تغییر کرد. تبدیل یک گروه به یک تیم، یک اتفاق تصادفی نیست که با یک ناهار کاری یا یک سفر تفریحی رخ دهد. این یک فرآیند مهندسی شده است. بیایید با عینک اصول مدیریت پروژه (PMBOK) و روانشناسی رهبری، این جراحی را انجام دهیم.

پرده اول: درک فلسفه (گروه در برابر تیم)

در ادبیات مدیریت، تفاوت ظریفی وجود دارد که اغلب نادیده گرفته می‌شود.

- گروه کاری (Working Group): جایی است که عملکرد تابعی از کارهایی است که اعضا "به صورت فردی" انجام می‌دهند. ($2 = 1 + 1$)
- تیم (Team): جایی است که عملکرد شامل محصولات کار جمعی و هم‌افزایی (Synergy) است. ($2 < 1 + 1$)

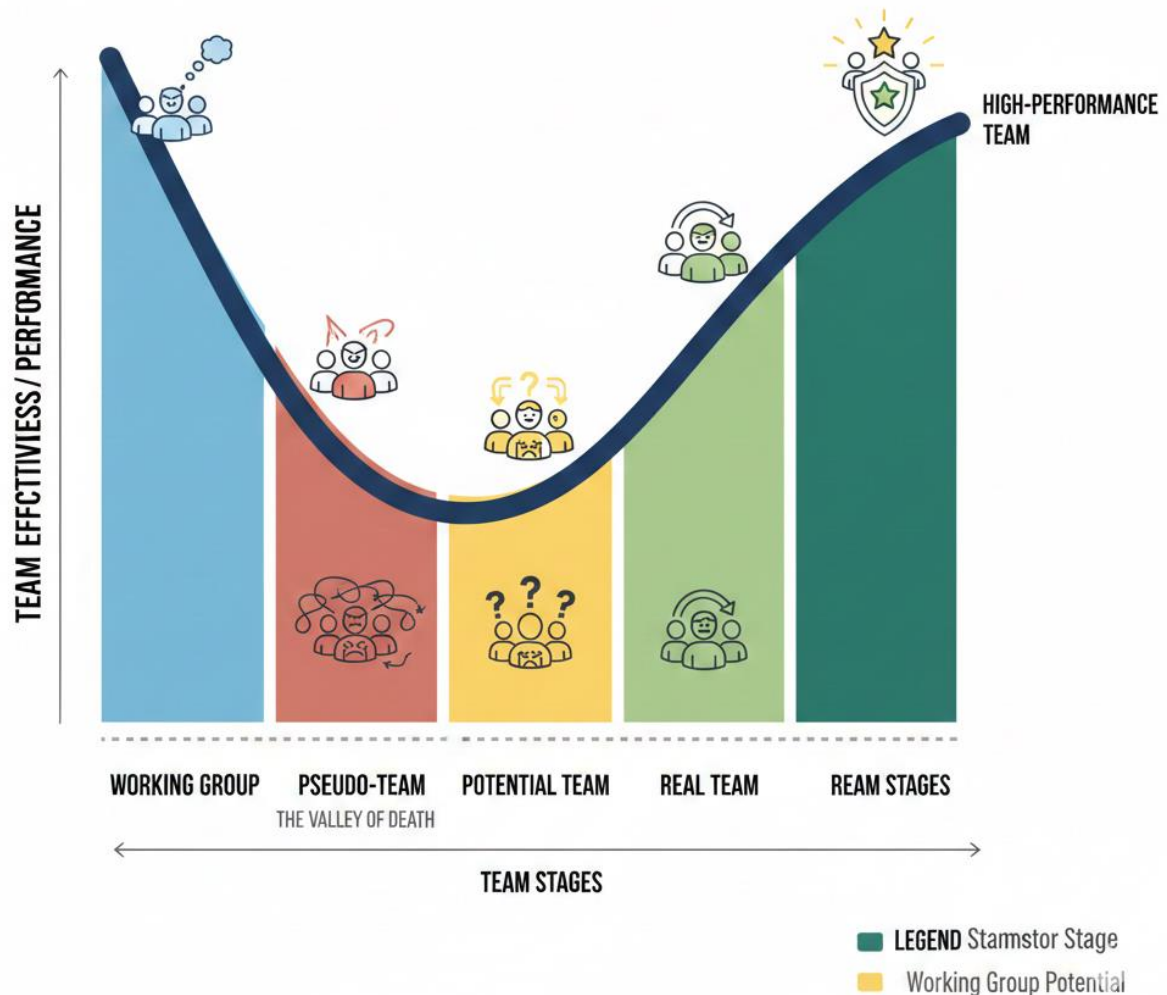
چرا گروه‌ها به تیم تبدیل نمی‌شوند؟ چون ما روی "افراد" تمرکز می‌کنیم، نه روی "اتصالات". این تمرکز فردی، منجر به شکل‌گیری ذهنیت سیلو (Silo Mentality) می‌شود؛ جایی که هر بخش فقط به خروجی خود اهمیت می‌دهد و منابع و اطلاعات را به اشتراک نمی‌گذارد. در مدیریت پروژه، ما یاد گرفته‌ایم که ساختار شکست کار (WBS) مهم است، اما مهم‌تر از آن، نحوه تعامل اجزا با یکدیگر است. این اتصالات، همانند کابل‌های برق، انرژی فردی را به یک توان جمعی تبدیل می‌کنند. فلسفه تیم‌سازی یعنی گذار از "وظیفه من" به "هدف ما" و ایجاد یک مالکیت جمعی نسبت به کل پروژه، نه فقط تکه‌های آن.

پرده دوم: دره مرگ و منحنی اثربخشی تیم

شاید مدل "منحنی اثربخشی تیم" (کاتزنباخ و اسمیت) را دیده باشید. اگر ندیده‌اید، تصور کنید یک نمودار U شکل داریم.

THE TEAM PERFORMANCE CURVE

Katzenbach & Smith



بسیاری از مدیران فکر می‌کنند به محض اینکه افراد را دور هم جمع کردند، عملکرد بالا می‌رود. اما واقعیت تلخ این است که وقتی شما یک گروه را مجبور می‌کنید تیم شوند، عملکردشان در ابتدا سقوط می‌کند.

اینجا جایی است که من به آن می‌گویم "تیم‌های کاذب" (Pseudo-Teams). این مرحله، همان "مرحله طوفان" (Storming) در مدل تشکیل تیم توکمن (Tuckman) است، اما با این تفاوت که تیم‌های کاذب هرگز از آن خارج نمی‌شوند. در این دره، اعضا هنوز به توافق نرسیده‌اند، اعتماد شکل

نگرفته و به جای حل مسئله، شروع به انتقال تقصیر (Blame Shifting) می‌کنند. بحث‌ها شخصی و مخرب می‌شوند و اعضا از ترس قضاوت، کمک نمی‌خواهند یا اطلاعات را پنهان می‌کنند. اگر رهبر تیم (شما) نتواند با ایجاد فرآیندهای شفاف و اعتماد، آن‌ها را از این دره عبور دهد، آن‌ها در همین سطح باقی می‌مانند؛ سطحی پایین‌تر از یک گروه کاری ساده! گذر از این دره نیازمند یک رهبری آگاه و جسور برای مواجهه مستقیم با تعارضات است.

برای صعود از این منحنی و رسیدن به "تیم واقعی" و سپس "تیم با عملکرد بالا"، ما نیاز به سازه داریم.

پرده سوم: معماری تیم (ساختار، توافقات و فرآیندها)

یک منتور خوب به شما نمی‌گوید "با هم دوست باشید"، بلکه به شما ابزار می‌دهد. در PMBOK، ما روی Charter یا منشور تأکید داریم، که شامل تعریف اهداف، منابع و البته نحوه کار تیمی است.

۱. توافقات (Team Agreements)

تیم بدون قانون اساسی، محکوم به هرج و مرج است. این توافقات نباید خشک و اداری باشند. آن‌ها میثاق‌نامه‌های رفتاری هستند که توقعات متقابل را تعریف می‌کنند:

- ما چگونه تعارضات را حل می‌کنیم؟ (آیا اول مستقیم با فرد صحبت می‌کنیم؟ یا موضوع را به مدیر پروژه ارجاع می‌دهیم؟ این، زمان تلف‌شده در بحث‌های بی‌پایان را به شدت کاهش می‌دهد.)
- تعریف ما از "کار انجام شده" (Definition of Done) چیست؟ (آیا تست شده است؟ آیا توسط ناظر تایید شده است؟ آیا مستندسازی دارد؟ این معیار، جلوی کارهای نیمه‌کاره و تحویل‌های ناقص را می‌گیرد.)
- ارزش‌های مشترک ما (مثل شفافیت یا جسارت) چه معنایی در عمل دارند؟ (مثلاً: ما متعهد می‌شویم بازخوردها را فوری و مستقیم ارائه دهیم، نه پشت سر افراد و در غیابشان.)

این توافقات، شالوده امنیت روانی (Psychological Safety) تیم را می‌سازند.

۲. شفافیت در نقش‌ها (جادوی ماتریس RACI)

بزرگترین دشمن تیم‌سازی، ابهام در مسئولیت است. جمله‌ی سمی "من فکر می‌کردم فلانی آن کار را می‌کند" قاتل تیم‌هاست.

برای حل این مشکل، ما از ماتریس RACI استفاده می‌کنیم. بیا این ابزار را در تیمتان جاری کنید:

- R (Responsible - مسئول اجرا): کسی که آچار به دست می‌گیرد و کار را انجام می‌دهد.
- A (Accountable - پاسخگو): کسی که سرش بابت نتیجه نهایی درد می‌کند (فقط یک نفر باید باشد). تفاوت رهبر و کارمند همین‌جاست. نکته کلیدی اینجاست: A (پاسخگو) فقط باید یک نفر باشد. اگر دو نفر برای یک کار پاسخگو باشند، در واقع هیچ‌کس پاسخگو نیست.
- R (مسئول) می‌تواند چندین نفر باشد، اما پاسخگو (A) مانند امضاکننده چک نهایی است.
- C (Consulted - مشاور): کسی که قبل از تصمیم‌گیری باید نظرش پرسیده شود (ارتباط دو طرفه).

• I (Informed - مطلع): کسی که بعد از تصمیم‌گیری باید خبردار شود (ارتباط یک طرفه).

مثلاً برای "تأیید نهایی بودجه"، مدیر مالی (A)، کارشناسان (R) هستند و رئیس هیئت مدیره (I). وقتی ماتریس RACI را ترسیم می‌کنید، ناگهان "فضاهای خالی" (کارهایی که مسئول ندارد) و "همپوشانی‌ها" (کارهایی که دو نفر مدعی آن هستند) آشکار می‌شود. اینجاست که تیم شروع به شکل‌گیری می‌کند و مسئولیت‌پذیری فردی افزایش می‌یابد.

پرده آخر: رهبری به سبک منتورینگ

تبدیل گروه به تیم، نیازمند تغییر سبک رهبری است. شما دیگر نمی‌توانید فقط "مدیر وظایف" باشید.

در مدل‌های جدید رهبری (Servant Leadership)، شما باید نقش باغبان را بازی کنید. شما نمی‌توانید گیاه را بکشید تا زودتر رشد کند؛ شما فقط می‌توانید خاک (محیط)، نور (چشم‌انداز) و آب (منابع) را فراهم کنید. نقش اصلی شما حذف علف‌های هرز است؛ یعنی رفع موانع و ایجاد فضایی امن که تیم بتواند بدون ترس از شکست، ریسک کند و ایده بدهد. این یعنی تضمین امنیت روانی که مهم‌ترین پیش‌شرط برای عملکرد بالا در تیم‌هاست.

توصیه نهایی من به شما:

به تیم خود نگاه کنید. آیا آن‌ها قوانین بازی (ساختار) را می‌دانند؟ آیا می‌دانند توپ در زمین کیست (RACI)؟ و مهم‌تر از همه، آیا حاضرند برای موفقیت نفر کناری‌شان فداکاری کنند؟

اگر پاسخ منفی است، نترسید. شما هنوز در مرحله "گروه" هستید یا شاید در دره‌ی "تیم کاذب". حالا که نقشه‌ی راه را دارید، ابزارها را بردارید و شروع به ساختن کنید. تیم‌سازی یک رویداد نیست، یک سفر دائمی است.

نویسنده: علی منتظرالظهور ۱۴۰۴

مراجع و مستندات

- مدل اثربخشی تیم (The Team Performance Curve): برگرفته از کتاب *The Wisdom of Teams* اثر جان کاتزنباخ (Jon Katzenbach) و داگلاس اسمیت (Douglas Smith)، که مراحل تشکیل تیم از گروه کاری تا تیم‌های با عملکرد بالا را تشریح می‌کند.
- اصول مدیریت پروژه (PMBOK Guide): تأکید بر اهمیت Charter (منشور پروژه) و شفافیت در فرآیندها و ساختار شکست کار (WBS) به عنوان زیرساخت تشکیل تیم.
- مدل مراحل تیم (Tuckman's Stages of Group Development): اشاره به فازهای Forming, Storming, Norming, و Performing و اهمیت عبور موفق از فاز Storming.
- آموزه‌های کیس مجله گزیده مدیریت (برگرفته از HBR): درسی کلیدی درباره تفاوت ماهوی بین جمع حسابی گروه (که می‌تواند منجر به عملکرد منفی شود) و جمع هم‌افزایی تیم (که همواره بزرگتر از اجزا است)، و لزوم حذف "ستاره‌های ناکوک" برای حفظ انسجام جمعی.
- ماتریس RACI: ابزاری عملیاتی برای شفاف‌سازی مسئولیت‌ها و پاسخگویی، جلوگیری از "انتقال تقصیر" و تضمین اینکه هر اقدام فقط یک نفر پاسخگو داشته باشد (اصل One A).