

هنر یک گروه خود مدیریتی

چگونه شرکت‌ها می‌توانند حتی در اولین مراحل ایجاد، تغییر را آغاز کنند؟

مترجم: مهدی معتمدی راد - واحد ارزی سمنان / منبع: com.tune For

صحبت از یک صدرنشین قاطع مسابقات جهانی اخیر بیس بال است، در حالی که گول‌های سان فرانسیسکو پیروز دومین سری بازی های جهانی خود در این سه سال بودند. فقط یکی از نخستین بازیکنان توپگیر این سال‌ها - باستر پُسی بود که در تیمی که دو سال قبل برنده اش بود، همیشه شروع کننده بود. چگونه تیمی می‌تواند صدرنشین باشد وقتی در حد و اندازه همان تیم هر ساله نیست؟

این سؤال یک پاسخ دارد و آن آشکار ساختن یکی از مهم‌ترین و شاخص‌ترین پی‌آمد جدال شرکت‌ها برای دستیابی به انسجام بهتر تیم خود است. هنوز برخی سازمانها برای ادامه حیات و کسب و کار توسط تیمی از گروه‌های همواره متغیر اداره می‌شوند. دقیق‌تر اینکه همگی ما برای انتخاب بهترین اعضا اذیت می‌شویم. اما همانطور که رام چارن (در کتاب قدرت مدیریت) می‌گوید: «فقط انتخاب، یک تیم را نمی‌سازد.» اگر پیامدهای عمیق‌تر ناشی از توانایی دوام و استحکام گروهی‌مان - که موجب برتری همیشگی است - را کاهش دهیم، خیلی موفق نخواهیم بود.

تیم رؤیایی مدیریت

روشن فکری در سازمانهای غیر معمول با جرأت چشم پوشی از مدل‌های رایج، پایدار می‌شود. ما می‌توانیم از رسته‌های غیر تجاری مانند آتش نشان ها و کارکنان بخش فوریت‌های پزشکی و همچنین شرکت‌هایی از قبیل Gore.L.W، شرکت Semco s'Brazil، صنایع استیل سازی Worthington و شرکت Star Morning که بزرگترین شرکت فرآوری گوچه و رب در جهان است، بیشتر بیاموزیم. ویژگی برجسته این گروه های بسیار مؤثر چنین است: آنها اساساً خود مدیریت هستند. در همه شرکت‌های مذکور بطور مثال بندرت کسی یک سمت خاص دارد؛ کارگران برای تصمیم گیری بدون مشورت یا دستور رییس، اختیار تام دارند.

مدیریت سنتی می‌گوید که این امر غیر ممکن است، ولی به هر حال، این شرکت‌ها در دهه‌های اخیر رشد و پیشرفت چشمگیری داشته‌اند. آنها چگونه این کار را انجام داده‌اند؟ در شرایط کاملاً مختلف، راهشان را برای رسیدن به همان اصول کلیدی یافته‌اند.

سلسله مراتب، اغلب غیر رسمی و بر اساس صلاحیت بنا شده است

در یک گروه خودمدیریتی هیچ عنوان شغلی وجود ندارد، فقط سرگروه‌ها هستند و کسی که آنها را می‌شناسد؛ آنهایی که در بین همکاران خودشان بهترین هستند، مفیدترین نظرات را ارایه کرده‌اند و برای موفقیت گروه، سخت‌تر و مؤثرتر کار کرده‌اند. در شرکت Gore.L.W شما در می‌یابید در صورتی سرگروه می‌شوید که اگر به یک جلسه دعوت شدید، زودتر حضور بیابید. حتی در صورتی که موقعیت‌های سرپرستی مشخص شده و معین باشند، هنوز بطور شفاف شایسته مدار هستند. برای مثال، بخش فوریت‌های پزشکی، سلسله مراتب شغلی را شدیداً مراعات می‌کنند؛ جراحان در رأس قرار دارند، سپس دستیاران و بعد رزیدنت‌ها، ولی هیچ کس بر سر اینکه سطح مهارت‌ها، موقعیت‌ها را مشخص می‌کند، بحث و مشاجره ای ندارد.

اهداف مشخص هستند

بیشتر تیم‌های صنفی فقط تصور مبهمی از آنچه برای رسیدن به آن تلاش می‌کنند، دارند. اما کارآمدترین افراد همیشه آن‌را بدرستی می‌فهمند. این امر برای تیم‌ها در زمین بیس بال یا در اتاق احتراق آسان است، ولی گروه‌های صنفی نیز می‌توانند دقیقاً همینطور باشند. در شرکت Star Morning گری همل بعنوان یک مربی راهبردی اظهار می‌دارد: هر کارمندی «دوره یادگیری» را با همکاری که کارشان تأثیر گذارتر بوده است طی می‌کند. این کاملاً مشخص است که جزئیات توانایی کارکنان در بیش از ۳۰ زمینه سنجیده می‌شود. وقتی عضوی تمریناتش تمام می‌شود که تیم صراحتاً بداند او قرار است چه کاری انجام دهد.

ارزشها سهم‌بندی شده‌اند

گروه‌های مؤثر عملاً بر حرارتند و نسبت به آنچه برایشان ارزشمند است حساس هستند. اغلب برایشان حفظ تعهد به همکاران، الزامی مقدس است. گروه‌هایی با این ویژگی‌ها می‌توانند بدون سرپرستان سنتی به کارشان ادامه دهند و توانایی فوق العاده خود را حفظ کنند حتی در شرایطی که اعضاء همواره در حال تغییراند. این امر به آن معنی نیست که هویت اعضا اهمیتی ندارد، بلکه بر عکس اهمیت زیادی دارد و تیم‌های این چنینی - که خود مدیریت هستند - افرادی که توانایی بهتری از یک مدیر رسمی دارند را از بین خودشان انتخاب می‌کنند.

ها، بی‌در و پیکر، نامنظم یا آشفتنه هستند. اما برعکس آنها دقیقاً متمرکز، منظم، و نگرش کلیدی مدیران در شرکتهای سنتی این است که این چنین گروه شود. هائی نوع دیگر در دراز مدت هستند. در یک اقتصاد رقابتی جهانی، این فواید هر روز ارزشمندتر می‌شوند.