

## تیمها در عصر سیستمها

ما بسیار آموخته و تجربه کرده ایم اما بنظر می‌رسد که هر گاه می‌خواهیم تیمی را تشکیل دهیم بایستی مجدداً سازماندهی شویم. من یاد گرفته ام که ما ورود به شرایط جدید را با سازماندهی مجدد توأم می‌بینیم و این روشی جالب برای ایده پیشرفت است که با گیج شدن، عدم کارآیی و تضعیف روحیه نیز همراه می‌شود.

وینتر آربیتزر - A.D. ۶۶

### این مشاهده جالب نکات زیر را یادآور می‌شود :

- تیمها جدید نیستند و شکلهای مختلف آن پیرامون ما وجود داشته اند.
- مدت زمانی لازم است تا يك گروه از افراد تیم را تشکیل دهند.
- از زمانهای قبل ، با تصمیم مدیریت تیمها بوجود نیامده اند چرا که چگونگی تاثیر بر کارکنان در محیط کار همواره نادیده گرفته شده است.
- از دیرباز ، ما یاد گرفته ایم که چگونه با تصور پیشرفت به انتظار بنشینیم.

### تاریخچه کار تیمی :

کار تیمی جدید نیست. ساخت اهرام بدون بکارگیری گونه ای از کار تیمی ممکن نبوده است. اما تعابیر جدید از کار تیمی به قرن اخیر بازمی‌گردد و روند شکل گیری آن به ترتیب زیر بوده است :

۱۹۶۰ - ۱۹۲۰ : روانشناسان با مجموعه ای از سوالات بر روی ارتباطات و دینامیک گروهها تحقیق را آغاز نمودند. طرحهای اجرایی مدیریت مشارکتی نتیجه تحقیقات این دوره است.

۱۹۳۴ - ۱۹۲۷ : در دانشگاه هاروارد مطالعه بر روی کار گروهی انجام شد. نتیجه تحقیق آن است که کارکنان ارزشی بیش از يك مجموعه ماشین آلات دارند و تاثیر گروه می تواند انگیزشی بیش از پرداختهای مالی ایجاد نماید.

۱۹۴۰ : بررسیها با تاکید بر کیفیت زندگی و طراحی کار ، ایده افزایش اختیار ، تفویض کنترل ، افزایش مهارتها و ارایه اطلاعات به کارکنان را مطرح نمودند.

۱۹۸۰ - ۱۹۶۰ : طرحهای مختلفی در زمینه کار تیمی در شرکتهای مختلف آغاز شد. ولو در اواخر دهه ۱۹۶۰ و لیاند در انگلیس از این گروه هستند. عمدتاً طرحهای این دوره تحت تاثیر فعالیتهای کار تیمی پیاده شده در ژاپن و تحت تاثیر آموزشهای دمینگ است.

بعد از سال ۱۹۷۳ سازمانهایی بزرگ کار تیمی را دنبال کردند: فورد ، GM ، DEC ، GE ، کاترپیلار ، بوینگ از این جمله اند. شکلهای مختلف سازمانی در این دوره نیز براساس ضرورتها به تدریج شکل گرفته اند که به ترتیب تاریخی بصورت زیر نامبرده شده اند :

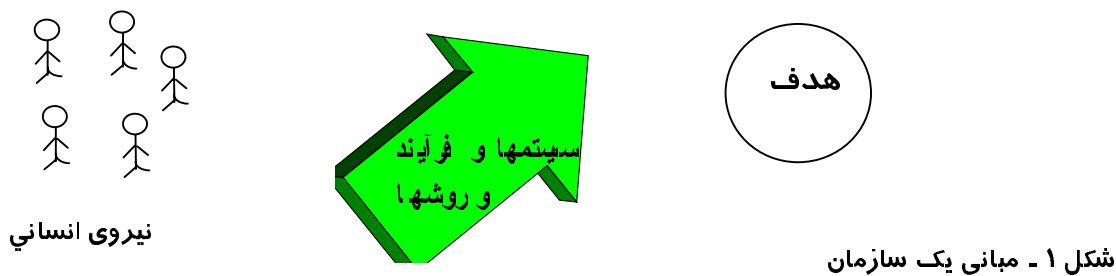
OWNER _ MANAGER	- مدیریت مالک
FUNCTIONAL	- وظیفه ای
DIVISIONAL	- بخشی
MATRIX	- ماتریسی
NETWORK	- شبکه ای
SPHERICAL	- کره ای

: ۱۹۸۰ - ۱۹۹۷

مطالعات در سال ۱۹۹۷ نشان داده است که ۵۰٪ از ۵۰۰ شرکت تحت بررسی تلاش زیادی در پیاده سازی کار تیمی نشان داده اند. اما در همین دوره در این شرکتهای علاقه مند به پیاده سازی کار تیمی ۱۰٪ نیروی انسانی به صورت تیم اداره می شوند. در همین دوره و در سالهای ۱۹۹۰ - ۱۹۸۸ مرکز مطالعات کار تیمی در امریکا شکل گرفت و مقالات متعددی به چاپ رسید. اولین سمینار کار تیمی در سال ۱۹۹۰ در امریکا برگزار شد ولی اکنون توسعه مفهوم تیم به نحوی متحول شده است که اگر در گذشته در تعریف تیمها ، همکاری گروهی از افراد در يك مكان فیزیکی تصور می شد، در حال حاضر نگرش به سوی شکل گیری تیمهای مجازی سوق یافته است که از طریق اینترنت و شبکه های ارتباطی همکاری گروهی را دنبال می کنند.

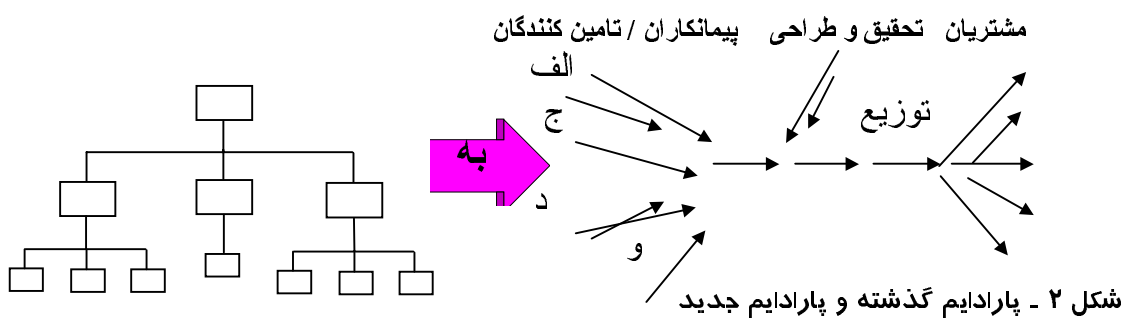
### مبانی سازمان و شکل گیری تیم :

هر سازمانی چه يك شرکت تولیدی و یا يك گروه ورزشی مجموعه ای از سه عنصر اصلی است : انسان ، سیستمها / فرایندها و هدف (شکل ۱). سازمانها با جمع کردن نیروی انسانی هدفی را مورد توجه قرار می دهد و برای این منظور از سیستمها ، فرایندها و روشها استفاده بعمل می آورند.



مدیریت سنتی بر روی نیروی انسانی متمرکز است و این اعتقاد را دارد که اگر بخواهید اهداف خود را جامه عمل بپوشانید بایستی روشهایی برای ترغیب نیروی انسانی بیابید. مدیران بایستی نیروی انسانی را تشویق کنند، تجدید سازمان نمایند، آنها را در گروههایی قرار دهند، عملکرد افراد را کمی نمایند، آنها را تقویت کنند و پیشنهاد پاداش و یا تهدید به تنبیه در مورد آنها به اجرا گذارند. این روش برخورد حاکم تا اواسط قرن جاری میلادی بوده است. (۱۹۵۰)

انقلاب کیفیت که در سالهای ۱۹۵۰ در ژاپن شروع شد، تغییری در تمرکز از افراد به سیستمها، فرایندها و روشها بوجود آورد. فلسفه مدیریت طرح شده توسط دمینگ، ایشیکاوا و جوران تاکید می‌کنند که مشکلات معلول نقص در سیستمهای ما است. لذا کلیه کارکنان و افراد با انگیزش، سازمان یافته، آموزش دیده، با عملکرد کمی شده و خودکار در سازمان نمی‌توانند نقایص ناشی از سیستمها و فرایندها را جبران نمایند. بدین ترتیب این دیدگاه که علت و اساس کیفیت ضعیف به افراد بازمی‌گردد هرگز نمی‌تواند درک نماید که کیفیت چگونه بهبود می‌یابد. این نکته قابل ذکر است که تغییر پارادایم مدیریتی که در ۱۹۵۰ شروع شد حرکتی در جهت تغییر دیدگاه سلسله مراتبی و تمرکز بر افراد به کار تیمی نبوده است بلکه این تغییر مبتنی بر تمرکز بر سیستمها است. (شکل ۲)



شکل ۲ - پارادایم گذشته و پارادایم جدید

تفاوت این دو نگرش در جدول زیر از نقطه نظر موضوع تمرکز، کیفیت و روش بهبود طبقه بندی شده است:

روش مدیریت سلسله مراتبی	روش مدیریت سیستمی
ریشه تاریخی: ارتش پروس، اولین بار در شرکت‌های تجاری - صنعتی در ۱۸۴۰ در صنعت ریل سازی مورد استفاده قرار گرفته است.	ریشه تاریخی: دمینگ و گروهی که به روش سیستمی معتقد بوده اند. اولین بار در ژاپن در اوایل ۱۹۵۰ مورد استفاده قرار گرفت.
تمرکز بر: مدیریت.	تمرکز بر: مشتری.
کیفیت با کار هر فرد در شغل مربوطه کسب می‌شود.	کیفیت با خلق و نگهداری سیستمی که کیفیت را تولید می‌کند، حاصل می‌شود.
بهبود خروجی با بهبود افراد حاصل می‌شود.	بهبود خروجی با بهبود سیستم حاصل می‌شود.

(جدول ۱)

مقایسه این دو دیدگاه نشان می‌دهد که در پارادایم مدیریت، تیمها به منظور توسعه دیدگاه مدیریت و به منظور کمک و حمایت از مدیریت مورد توجه است. در پارادایم سیستم، تیمها اعضا و مشارکت‌کنندگان در بهبود سیستم و خدمت‌رسانی به نیازهای مشتریان هستند.

#### تیمها در دوران سیستم :

تصویر جدید از تیمها توسط دو اصل مستقل از هم ولی وابسته شکل گرفته اند. اصل اول مرتبط است به "مشتری گرایی"، چارچوبی که بر ذهنیت حاکم می‌شود تا رضایت مشتری جلب شود و با ایجاد آگاهی نسبت به نیازهای مشتری، بر تفکر، ارزشها، برنامه‌ها و تصمیم‌گیری ما تاثیر می‌گذارد.

اصل دوم Gemba است که به مفهوم جریان کار داخل سازمان است که مستقیماً بر محصول و خدمات ارائه شده به مشتری موثر است. تیمها در این دوران بر اساس تفکر مشتری گرایی و تفکر ارزش افزوده بایستی شکل گیرد.

#### تفکر مشتری گرایی :

بر این نکته بایستی تاکید نمود که این نگرش بیش از يك دیدگاه روشنفکری است. تفکر مشتری گرایی مجموعه‌ای از ارزشها و اولویتها را بوجود می‌آورد که در روش کار و رفتار روزمره تاثیر می‌گذارد. برای تمایز و درک روشن این مفهوم مقایسه این روحیه با روحیه محصول‌گرا مقید فایده است.

روحیه محصول‌گرا	روحیه مشتری‌گرا
شرکت ما يك کار خوب را تعریف می‌کند.	مشتری تعریف می‌کند که يك کار خوب چیست.
ما محصولات و خدماتی طراحی می‌کنم که ما را راضی می‌کند و سپس مشتری را نسبت به ارزشهای آن متقاعد می‌کنیم.	ما از مشتریان یاد می‌گیریم که به چه چیزی ارزش قائلند و طراحی محصول و خدمات خود را در جهت ارضا نیازهای مشتری انجام می‌دهیم.
بازاریابی عمدتاً به مفهوم تبلیغات فروش است:	بازاریابی شامل تحقیقات در مورد مشتریان است:
"چگونه می‌توان مشتریان بیشتری را برای خرید این کالا داشته باشیم؟"	"چه چیزی نیاز دارند که در اختیارشان قرار نمی‌گیرد؟ چه چیزی را دریافت می‌کنند که مورد نیازشان نیست؟"
ما متخصص هستیم. ما بیشتر از دیگران	ما بایستی همواره از مشتریان یاد بگیریم.

می‌دانیم.	
اگر ایده ای ارزش داشته باشد ما درباره آن فکر کرده ایم و اگر ما درباره چیزی فکر نمی‌کنیم، ارزش نیز ندارد.	مشتریان به ما کمک می‌کنند تا ایده هایی که برای آنها خوب است شناسایی کنیم. ما بایستی در پاسخ به ایده هایی که ایجاد می‌شوند، هوشیار عمل کنیم.
منزوی کردن شکایات، رابطه برنده - بازنده	حساس، مسوولیت پذیر، متفکر، رابطه برنده - برنده

روحیه مشتری گرا بر چگونگی کارکرد تیمها تاثیر می‌گذارد، چگونگی تعریف مشاغل خوب و موثر را روشن می‌کند، چگونه شناختن و تعریف اولویتها را معین می‌کند و چگونگی اندازه گیری پیشرفت را تعریف می‌کند.

### Gemba

در کنار اصل مشتری گرایی، اصل Gemba بخش مهمی از میانی تشکیل تیمها را شکل می‌دهد، Gemba، مجموعه منابع اصلی و جریان کار است که مستقیماً بر آنچه ارزش افزوده را برای مشتری ایجاد می‌کند، تاثیر می‌گذارند.

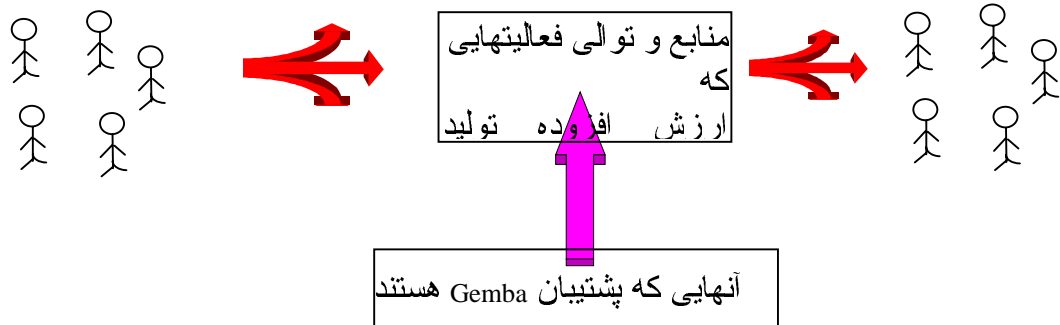
واژه Gemba يك مفهوم ژاپنی است که معادلی ندارد و از دو حرف چینی تشکیل شده است که در آن Gem به معنی کار مهم و ba معادل محل و موضع تاثیر است. بنابراین تنها آنهایی که در جریان فرآیند ارزش افزوده برای مشتری تولید می‌کنند در Gemba کار می‌کنند. بدین ترتیب سازمانها را می‌توان شامل دو بخش دانست : Gemba و پشتیبانی کنندگان Gemba. (شکل ۳)

ورودی پیمانکاران / تامین

Gemba

خروجی

مشتریان  
کنندگان



(شکل ۳ - Gemba)

بایستی توجه نمود که بسیاری از سیستمها و تعداد زیادی از جریان فعالیتهای " Gemba " نیستند. در مقابل آنچه مشتریان به آن بیشترین اهمیت را می‌دهند بخشهای Gemba در سازمان است.

معیار موفقیت Gemba ، رضایت مشتری است و موفقیت تمام پیمانکاران در گرو آنست که چه میزان از Gemba حمایت و پشتیبانی می‌کند.

هدف از متمایز کردن Gemba و غیر Gemba این نیست که معیار اهمیت دیگری را برای ارزیابی کارکنان بوجود آوریم بلکه منظور شناسایی و تعریف سیستم های يك سازمان است که بایستی به صورت نظام مند به یکدیگر خدمت کنند. (جدول ۲)

GEMBA	پشتیبان یا خدمات دهندگان به Gemba
طراحی محصول یا خدمات	اغلب خدمات مدیریت
فعالیت‌های توسعه محصول	تحقیقات در مورد مشتریان
فعالیت‌های توسعه خدمات	طراحی فرآیند یا سیستم
فروش و تماس با مشتریان	منابع انسانی
تحويل کالا و خدمات	نگهداری و تعمیرات تجهیزات و امکانات
تحويل خدمات	خدمات مالی، حقوق و دستمزد، بودجه ریزی
خدمات پس از فروش و آموزشهای مربوطه	خدمات اداری
خدمات برنامه ریزی شده به مشتریان	آموزش
	خدمات اطلاع رسانی مدیریت

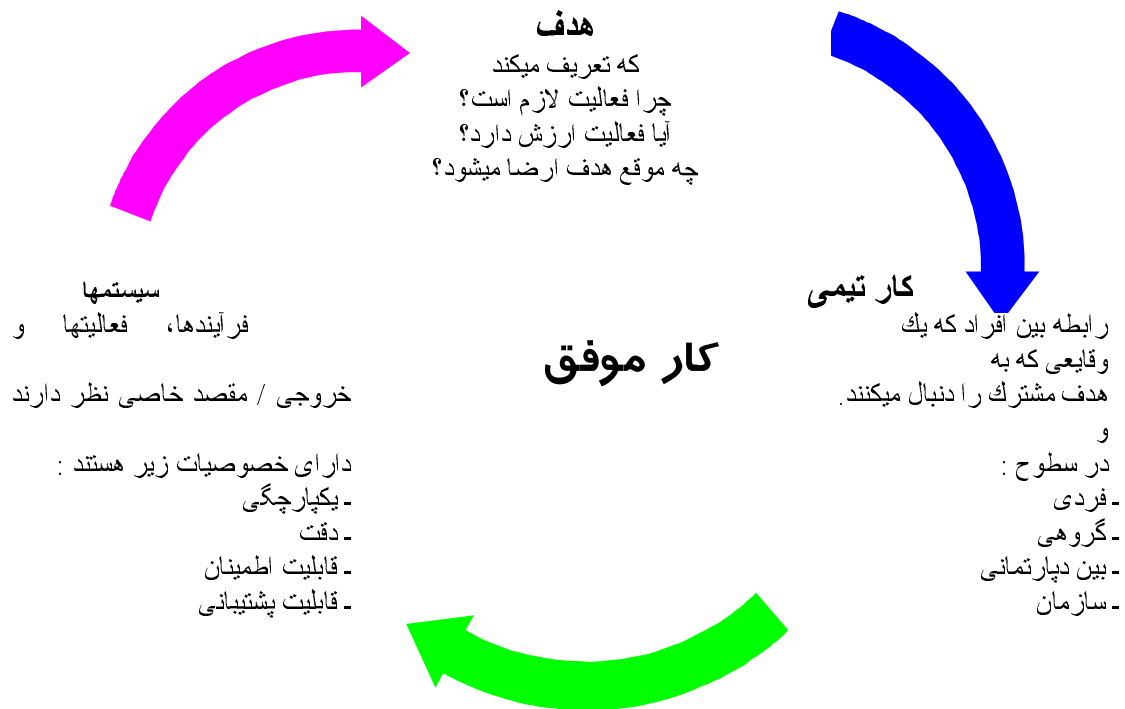
(جدول ۲)

#### تیم و Gemba :

تیم Gemba گروهی هستند که برای هموار کردن سیستمها و فرآیندهای Gemba و برای رضایت مندی مشتریان همکاری می‌کنند. بنابراین Gemba بعنوان مشتری تمام تیمها در سازمان است و ارزش هر تیم براساس اهداف و مأموریت آن و چگونگی تاثیر فعالیتهای تیم در رابطه با نیازهای Gemba و مشتریان خارجی ارزیابی شود. شکل گیری تیمها نیز بایستی براساس نیاز Gemba تعریف شود.

#### سیستم و کار تیمی :

مشتری گزایی و Gemba مبانی لازم را برای تعریف تیمها بوجود آورده اند ولی لازم است که تیمها (گروهی از افراد) و کار تیمی (محیط همکاری افراد) را در يك تصویر بزرگتر و سیستماتیک مورد مطالعه قرار دهیم. (شکل ۴) ارتباط بین اهداف، سیستمها و تیمها را نشان می دهد.



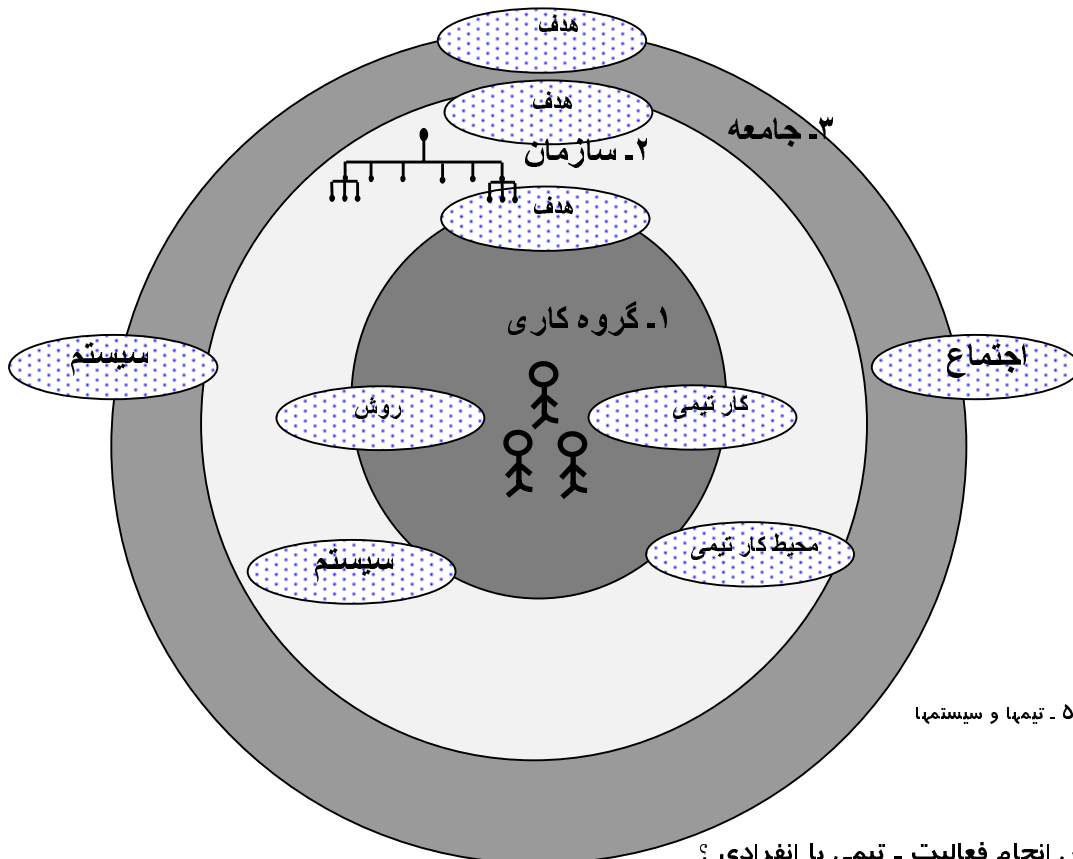
شکل ۴ - ارتباط اهداف ، سیستمها و کار تیمی

مطابق شکل ۴ روابط زیر صادق است :

- ۱- هدف برای تعریف و ایجاد يك سیستم ضروری است. به گفته دکتر دمینگ "بدون يك هدف مشخص، سیستمی وجود ندارد".
- ۲- هدف برای تعریف يك تیم ضروری است. هدف تعیین کننده است که آیا يك گروه کاری (تیم) ضرورت دارند و در این حالت چه قابلیت و منابعی لازم دارند.

۳- سیستمها و تیمها به یکدیگر احتیاج دارند. تیم با هدف ولی بدون روش، با شکست روبرو شده و نمیتواند به نتایج مورد نظر دست یابد و به همین ترتیب یک سیستم، فرآیند و روش موجود بدون رابطه با هدف امکانپذیر نخواهد بود.

رابطه نظام مند برای یک فعالیت موفقیت آمیز در عرصه کار گروهی (تیمی) در بستر سازمان و به همین ترتیب جامعه نیز حاکم است. (شکل ۵)



شکل ۵ - تیمها و سیستمها

#### روش انجام فعالیت - تیمی یا انفرادی ؟

شناسایی استفاده یا عدم استفاده از تیمها نیازمند بررسی طبیعت و هدف فعالیت است که باید انجام شود. بعنوان مثال لازم نیست که از یک تیم برای جای گذاری کاغذ در یک دستگاه تکثیر استفاده نمود. استفاده از تیم انتخاب یک فرم یا شکل است که با وظیفه یا کاری که بایستی انجام شود تعیین می شود. برای این منظور بهتر است که از سوالات زیر استفاده نمود.

۱- آیا موضوع ساده یا خیلی پیچیده است؟ معمولا هر چقدر موضوع پیچیده تر باشد بایستی بیشتر به اجزا کوچکتر تقسیم شود که هر جز توسط یک فرد یا گروه بایستی انجام شود.

۲- آیا موضوع به تخصص و تجربه احتیاج ندارد و یا به چندین تخصص از چندین حوزه تخصصی احتیاج دارد؟ اگرچه لزومی ندارد تمام تخصصها در یک تیم جمع شود (چرا که میتوان از مشاور نیز استفاده نمود) ولی رابطه مثبتی بین پیچیدگی و استفاده از تیم وجود دارد.

۳- آیا موضوع بایستی سریعا مورد اقدام قرار گیرد (مثلا : یکروز) و یا آنکه زمان طولانی تری بعنوان فرصت وجود دارد؟ (مثلا : یکماه) با یک تلاش جمعی احتمال بیشتری وجود دارد که سرعت بیشتر شود بعلاوه تعداد اعضا بیشتر معمولا به تداوم کار کمک می کند.



- ۴- آیا موضوع کار بیشتر به يك وظیفه خاص بازمی‌گردد و یا چندین وظیفه را پوشش می‌دهد؟ کارهای چند وظیفه ای معمولا نیازمند تیم است.
- ۵- آیا موضوعی بحث برانگیز است یا معمولی؟ عموما مناسب است که موضوعی غیر توافقی را به تیم سپرد تا بر روی آن کار کنند. این روش بهتر از آنست که بعد از تمام کردن کار، موضوع را به شکلی نهایی و قاطع اعمال کرد.
- ۶- آیا پیاده سازی الزامات پروژه ساده یا خیلی پیچیده خواهد بود؟ آنهایی که بایستی يك راه حل را پیاده نمایند آن را بهتر درك کرده و خود را به آن متعهد می‌دانند، مخصوصا اگر در ایجاد آن مشارکت کرده باشند. لذا در موارد پیچیده شکل تیمی مناسبتر است.

انواع تیمها :

تیمها در همه جا دیده می‌شوند و معمولاً این سوال وجود ندارد که آیا تیمها موثر هستند یا خیر. نکته مهم آنست که تیمها در صورتیکه به شکلی مناسب تجهیز شده و آموزش ببینند عملکرد خوبی را در گروههای کاری سنتی ایجاد می‌کنند. بنابراین سوالی که باقی می‌ماند آنست که آیا روش مناسب برای ایجاد تیمهای موفق داریم؟ برای این کار بایستی شناخت مناسبی از انواع تیمها و روش مورد لزوم برای انجام موفقیت آمیز وظایف آنها داشته باشیم. نیلا انواع تیمها از نظر هدف، زمان استفاده، نقاط قوت، ابرارها و روحیه تشکیل تیمها طبقه بندی می‌شوند :

نوع سیستم	شرح	هدف	زمان استفاده	قوت	ضعف	ابزار/روش	توضیحات
۱- گروه کاری طبیعی * ممکن است يك تیم باشد Gemba	* فرایچه هر روزها هم کار میکنند، در يك اداره، يك ماشین، يك محل، يك فرآیند * برخی اوقات به شکل دوايز كیفی درمی‌آید.	* به منظور مطالعه و بهبود فرآیند، برای دریافت و انتقال اطلاعات اولیه، مشارکت در برنامه ریزی. * برای ایجاد و نگهداری روشهای استاندارد.	* وقتی که موضوع به يك بررسی محلی نیازمند باشد. * ممکن است در هر سازمانی باشد.	* میتوانند ایجاد کننده امکان پیگیری، بازخور و مطالعه و سیستمهای پاسخ سریع باشد. * ایجاد يك روحیه غرور موضعی می‌کند. * بهبود آگاهی و توجه را سبب می‌شود.	* تاکید بیش از حد به آن بخش سیستم بعنوان تعیین کننده کل سیستم. * فرار از عوارض ناشی از عمل سیستماتیک عمیق.	* شاخص کلیدی فرآیند. * حلقه های بازخور مشتریان داخلی و خارجی. * استاندارد کردن. * P_D_C_A * ارتباط با مدیران صف	* گروههای بدون رهبر نیازمند شناسایی وظیفه رهبر و روشهایی هستند که این وظایف بدون رهبر انجام می‌شوند. این وظایف بایستی استاندارد شده و روشهای اصلی شناسایی شوند.
۲- تیم کاری صنعتی (بنون رهبر یا بار رهبر) * معمولاً این تیمها Gemba هستند.	* معمولاً يك تیم چند وظیفه ای است که يك محصول یا بخشی از مشتریان را پوشش میدهد. * برحسب نوع صنعت، ممکن است شامل وظایف فروش، تولید، بازاریابی، خدمات پس از فروش باشد.	* برای نگهداری و بهبود يك سیستم مشتری گرايي یکپارچه از ابتدا تا انتها. * برای انطباق سریع با نیاز در حال تغییر مشتریان. * در هر حال تغییر نیاز در حال تغییر مشتریان.	* در هر سازمانی ممکن است موجود باشد. حداقل بعنوان يك وسیله بازنگری دوره ای عملکرد سازمان در رابطه با مشتریان، محصولات و خدمات خاص عمل می‌کند.	* میتوانند يك جریان سیستمی و روابط بین سازمان سلسله مراتبی را ایجاد نمایند. * توانایی پاسخ سریع به تغییرات بازار را ایجاد میکنند.	* کارکنان را به چند بخش تقسیم میکند. * مدیران سنتی به از دست دادن اختیار حساسیت دارند. * نبایستی حوزه کنترل سیستمهای بزرگ را از دست بدهد.	* تحقیق بازار و مشتریان. * برنامه ریزی تولید / فروش * شاخص فرآیندهای کلیدی. * ثبت رضایت مشتریان.	* يك چالش اصلی برای این تیمها آنست که از يك وظیفه تك بعدی به روحیه سیستماتیک و ارتباط ارگانیک نزدیک شوند.
نوع سیستم	شرح	هدف	زمان استفاده	قوت	ضعف	ابزار/روش	توضیحات
۳- تیم مدیریت ارشد	* يك گروه از مدیران که	* برای هدایت بخشی از	* این گروه در توانتر	* میتوانند اهداف	* ارتباط گروهی	* مهارت در جمع	* تمامی تیمهای مدیریتی

نیاز به آگاهی دارند. * افراد در نقش رهبری نیازمند داشتن هدف، ارزش با اولویت به تبادل اطلاعات دارند.	تجزیه و تحلیل آوری و داده. * بازنگری رضایت مشتری. * روش تفکر سیستمی و آماری. * ابزارهای هفتگانه مدیریت.	برای پذیرش اهداف جمعی بدون متوال. * ناهنجاری مدیریت و بیماری به دیگران ارتباط پیدا می‌کند. * تفکر کوتاه مدت. * جلوگیری از تضادها.	مشترك را در مدیریت ایجاد نماید. میتوانند حمایت از یکدیگر را ایجاد کنند.	زمان ثابت در جلسات منظم تشکیل میشود.	سازمان که تحت کنترل آنها است. * برای هدایت سازمان و تمرکز بر فعالیتی.	عضو هستند و يك فرد که به وی گزارش میدهند. * مدیرعامل، مدیرکل و گزارشات به آنها.	* تیم Gemba را حمایت میکند ولی خود تیم Gemba نیست.
* معمولاً آنچه تیم مدیریتی اطلاق میشود مجموعه ای از افراد مستقل است که به بیانات یکدیگر گوش میدهند. * این گروهها نیاز به جلسات برنامه ریزی شده و آموزش مهارتهای گروهی دارند.	* روش و متدولوژی بهبود. * روش تغییر استراتژی. * پایداری و استراتژی گامها.	* بدون آنکه تیم باشند معمولاً گروهی از رهبران مربوط به وظایف مختلف هستند. * برای بهبود کل سیستم کار نمیکند. * برنامه ریزی تاکتی برای فرآیند جلسات.	* نگهداری گروههای آماده برای تبادل اطلاعات در سازمان. * کمک به ثبات در اهداف. * کمک به برنامه ریزی برای تعیین اولویتها.	* این تیمها میتوانند احتمالاً جلسات ثابت داشته باشند. این زمان متقارن نوع کار حداقل فاصله زمانی يك ماه است.	* برای ایجاد شبکه رهبری و یکپارچگی در سازمان و برای توسعه اطلاعات و جمع آوری سریع اطلاعات.	شبکه تیمها که با تیم مدیریت ارشد شروع می‌شود و هر مدیر عضوی از تیمی است که توسط مدیر ارشد هدایت می‌شود و يك تیم که شامل اعضا مستقیم تحت نظر وی است.	* تیم مدیریت میانی. Gemba بلکه این تیمها را حمایت میکنند. Gemba را حمایت میکنند.
* مشتریان معمولاً نمیتوانند بگویند که چه چیزی را برای آنها نواوری کنید ولی با ارتباط با مشتریان و تجربه کردن میتوان نیازهایی را شناسایی نمود که نواوران بایستی آن را ارضا کنند.	* تحقیق بازار. * توجه به مشتری. * توسعه کیفیت. * شناخت فرآیند و روشهای نوآوری. * روش مطالعه داده ها و شاخصها. * PDCA	* ارتباط گروهی. * نواوری که برای خلاقان جالب است ولی برای مشتری ارزشی ایجاد نمیکند.	* میبایست سازمان در شرایط شرايط نگرنداری کند. خوب	* با معرفی يك ابداع و نوآوری جدید، دیگر موارد بایستی برنامه ریزی شوند.	* برای توسعه بازار جدید. * محصول جدید. * کاربرد جدید یا تولی جدید برای پیشنهاد به مشتریان. * برای خلق و نگهداری وضعیت در لبه پیکان بازار	* معمولاً يك گروه چند وظیفه ای است که برای طراحی مجدد تمام یا بخشی از يك محصول تخصیص داده میشود. * تیمی است که در محیط معمول سازمان مشغول فعالیت است.	* تیم محصول جدید و یا طراحی خدمت. * این نوع معمولاً تیم Gemba است.
توضیحات	ابزار/ روش	ضعف	قوت	زمان استفاده	هدف	شرح	نوع سیستم
* طراحی جدید بایستی با افرادی که تحمل عدم قبولی نوآوری خود را	* PDCA استاندارد کردن. * تحلیل سیستم.	* تغییرات مبتنی بر داده نبوده و بر اساس تصورات باشد.	* منجر به کاهش سیکل زمانی، اتلاف و خدمات اداری	* به طور مستمر بعنوان بخشی از يك استراتژی بزرگتر	* روش، فرآیند یا سیستم جدید برای طراحی، توسعه، تحویل و یا	* مشابه تیم محصول یا خدمات جدید ولی با این تفاوت که بر روی	۱- طراحی فرآیند یا مهندسی مجدد. * این تیمها میتوانند

ندارند، ارتباط نزدیک داشته باشند.	* تفکر آماری. * سیستمهای ارزیابی. * مشارکتی.	* مستقل از نیاز مشتریان و کارکنان داخلی.	میشود. * امکان میدهد که سازمان کار بیشتر با کیفیت بالاتر و با هزینه کمتر بدست آورد.	هستند که بر روی اولویتهای سازمانی کار کنند. * برای بهره گیری از این تلاشها نیاز به حمایت جدی در کل سازمان وجود دارد.	خدمت	عملیات داخلی کار میکند که بر محصول و یا خدمت اثر میگذارند.	Gemba باشند.
* عمده ادبیات بهبود کیفیت با این دیدگاه عرضه شده است. * تداوم برای نگهداری پروژه و تیمها وجود ندارد. * خیلی سریع شروع شده اما نگهداری آن سخت است.	* متولوژی بهبود. * استاندارد کردن روش ۷ مرحله ای. * روشهای ارتباط و آموزش به آسانی که در فرآیند کار میکنند.	* سخت گیری : استفاده از ابزارهای پیچیده. * آسان گیری: حذف موارد قابل توجه بدون شناخت آنچه از دست میرود. * عدم بکارگیری روشهای اثبات شده و بهره گیری از روشهای حل مسئله قدیمی.	* این پروژه ها میتوانند در قالب يك سیستم در جهت بهبود هدفگذاری شده عمل کند. این پروژه ها علل مشکلات را حذف میکند ، از تکرار آن جلوگیری میکند.	* برای بهره گیری از این تلاشها نیاز به حمایت جدی در کل سازمان وجود دارد.	* برای بهبود يك سیستم منظور طراحی و تحویل محصول یا خدمت. * این پروژه ها معمولاً خیلی شخصی و تمرکز ویژه و معینی دارند.	* يك گروه کاری طبیعی با تیم چند وظیفه ای که مسوولیت آن تحقق بهبود مورد نیاز در فرآیندهای موجود است.	۷- پروژه بهبود. * این پروژه ها معمولاً به Gemba كمك میکنند.

## فرق تیم با گروههای کاری :

### مشخصات تیم :

- ◇ اعضاء روابط داخلی با یکدیگر را شناخته و می دانند که اهداف تیم و تک تک اعضاء با پشتیبانی از یکدیگر قابل حصول است.
- ◇ اعضاء نسبت به شغل و تیم احساس تعلق می کنند و به اهدافی که خود در بنا کردن آن سهم بوده اند متعهد هستند.
- ◇ اعضاء تیم روی اهداف و عملکرد کل تیم متمرکز هستند.
- ◇ اعضاء در يك جو اعتماد و تفاهم کار می کنند و تشویق به بیان باز و آزاد ایده ها ، نظرات ، احساسات و عدم توافق ها می شوند.
- ◇ اعضاء در فرآیند تصمیم گیری مشارکت دارند.

### مشخصات گروههای کاری :

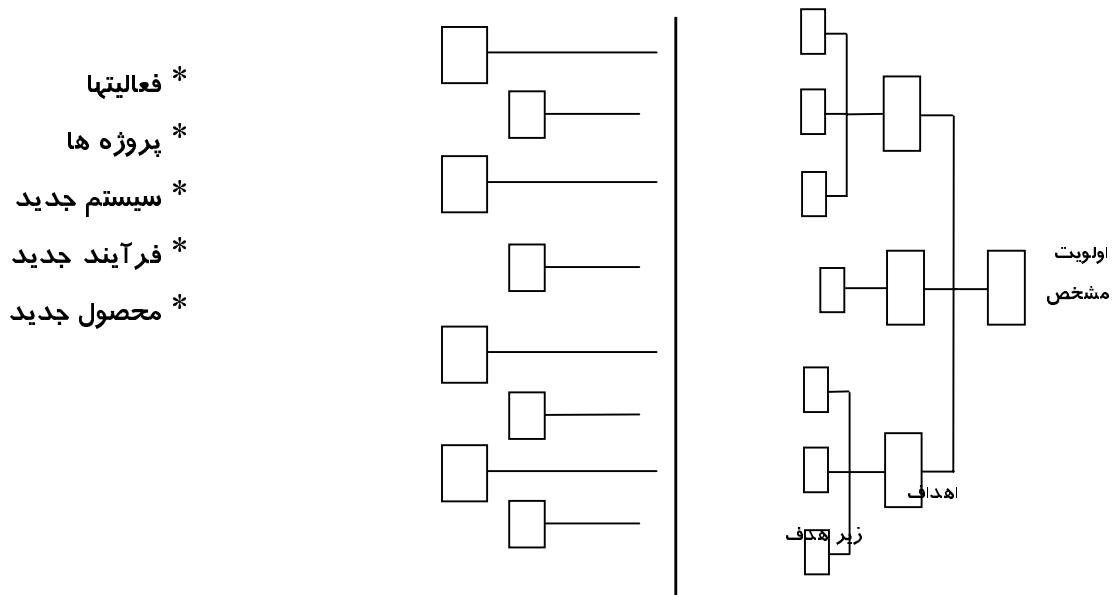
- \* افراد برای انجام يك کار معین تخصصی گروه بندی شده و مستقلا کار می کنند.
- \* اعضا سعی در تمرکز روی اهداف فردی دارند زیرا بطور موثر در برنامه ریزی اهداف و احد نقش نداشته اند.
- \* به اعضاء گفته می شود چه بکنند ، به جای آنکه پرسیده شود، بهترین روش انجام کار چیست.
- \* اعضاء به وسیله مدیرانی اداره می شوند که گفتگو را حداقل می کنند، تخصیص کار می دهند و عملکرد را کنترل می کنند.

### مزایای کار تیمی :

- اهداف واقعی و قابل حصول برای تیم و تک تک اعضاء بنا می شود، زیرا خود آنها مسوول انجام کار هستند.
- در موارد نیاز به اطلاعات تخصصی بخشهای مختلف و یا نیاز به هماهنگی بسیار بالا، تیمها بیشترین کارایی را دارند.
- وقتی کلیه اعضاء دخیل در يك فرآیند به صورت تیم کار می کنند، تصویر بزرگتری را می توانند ببینند و امکان بهبود مراحل مختلف فرآیند بیشتر است.
- خلاقیت ، نوآوری و کیفیت تصمیمات افزایش می یابد.

### شبکه تلاش ، سیستم از تیمها :

ممکن است تیمهایی باشند که به صورت منفرد کار با ارزشی انجام دهند. اما در مجموع به جایی راه نیابند. این حالت معمولا در صورتی اتفاق می افتد که استراتژی داخلی و سیستمی که تیمها را به هم مرتبط کند وجود ندارد و ماموریت هر يك از آنها به يك هدف هماهنگ منجر نمیشود. (شکل - ۸)



شکل ۸ - نمودار درختی

به گفته دکتر کافو "یک اینچ پهنا و یک مایل عمق" بهتر از "یک اینچ عمق و یک مایل پهنا" است.

لذا به جای آنکه تیمهای زیادی بر روی جهات مختلف کار کنند، بهتر است که تلاشها بر روی اولویتهای محدودی متمرکز شود. چند نکته برای تعیین اولویتهای برنامه ریزی به قرار زیر است:

- برنامه ریزی مستقل از مدیریت بر مبنای هدف (MBO) است. مدیریت بر مبنای هدف مجموعه ای از اهداف بدون تعیین روش است. MBO رهبری نیست.

- تمام فعالیتها لزومی ندارد که توسط تیمها انجام شود. از نظر ساختاری این قاعده که "فرم بر اساس نوع کار تعیین شود" در اینجا صادق است. ابتدا هدف کار و طبیعت وظیفه را شناسایی کنید.

بر اساس نیاز ساختاری، تیم با غیر آن را انتخاب کنید.

- تلاش هر فرد یا گروه به سایر کارها در یک شبکه و زنجیره تلاش مرتبط است و هر فرد سهم خود را در این زمینه انجام میدهد.

- مجموعه کارها بایستی توسط مدیریت دیده شود و ضمن ارتباط دادن فعالیتها به هم، حمایت و تخصیص منابع را انجام داده و تلاشها موردبازنگری قرار گیرد. رهبران بایستی مرحله کنترل را در چرخه PDCA انجام دهند.

مقدمات ایجاد تیم:

○ رسالت / هدف از ایجاد تیم؟

○ رسالت تیم در ارتباط با رسالت سازمان بزرگتر چگونه توجیه می شود؟

- انتظارات از تیم چیست؟ به طور مشخص تیم باید چه کند؟
- اهداف مرحله ای / وقایع مهم در فرآیند کار چه هستند؟ اگر وجود ندارند مدت زمان تعیین آنها؟
- مدت زمان لازم برای نیل به نتایج.
- چگونگی بدست آوردن اطلاعات مورد نیاز.
- منابع در دسترس.
- طریقه ارتباط با سازمان.
- زمان مورد نیاز از هر يك از اعضای تیم.
- نقش معین هر يك از اعضاء .
- حدود اختیارات برای تصمیم گیری؟
- تصویب کننده تصمیمات خارج از حدود؟
- بودجه مورد نیاز؟

#### ایجاد یک کار تیمی :

#### گام اول : ایجاد و پیاده سازی کار تیمی

- \* چگونگی ایجاد تیم .
- \* تعیین مسوولیتها.
- \* چه چیزی يك جلسه را اثربخش می کند؟

#### روش :

- ♣ انواع تیمها چیست؟
- ♣ کدام تیم و در چه مقطعی مورد نیاز است؟

#### نیروی انسانی :

- ♣ روش شنیدن و ارتباط موثر.
- ♣ چگونگی دریافت بازخور.
- ♣ چگونه با مسایل روبرو شویم؟

#### گام دوم :

- ◇ چگونه تیمها شکل می گیرند؟
- ◇ مراحل شکل گیری تیمها.
- شکل گیری ابتدایی.
- پذیرش.
- اعتماد / ایجاد اعتماد.
- ◇ نقش و وظیفه تیمها.
- ◇ هماهنگی.
- ◇ انجام فعالیت.

## گام سوم :

### - تعریف نقشها :

- اعضاء تیم.
- برنامه ریز و تهیه کننده / امکانات برای تیم.
- رهبر تیم.
- مستندساز تیم.

### اعضاء تیم :

- مشارکت.
- همفکری.
- مسوولیت پذیری.

### برنامه ریز تیم :

- راهنما و مربی تیم.
- برنامه ریزی جلسات.
- پیگیری جلسات.

### رهبر تیم :

- ارتباط دهنده تیم و مدیریت.
- حضور و مشارکت در تیم.
- همکار برنامه ریز.

### مستند ساز تیم :

- فعالیتهای مستندسازی.
- ثبت سوابق و نگهداری آن.

## گام چهارم :

سازماندهی تیم.

جلسات ساخت یافته.

برنامه ریزی.

تهیه موضوعات و عناوین کاری.

## گام پنجم :

### • تفاوت تیمها :

- |  |            |
|--|------------|
| همگن یا غیرهمگن                                  | - عضو      |
| (نقش مدیریت) کنترل شده ، هدایت شده ، کنترل داخلی | - جهت گیری |
| دائم ، موقت                                      | - زمان     |
| اختیاری ، انتخابی                                | - مشارکت   |

### • تیمها براساس تخصیص کار :

- جریان فرآیند
- ارتباط بین دیارتیمانها

## گام ششم :

- روش ساختار یافته برای انجام کار.
- ابزارها و تکنیکهای عمومی



- طوفان ذهنی.
- نمودارهای علت و معلولی.
- نمودار فرآیند.
- تعریف اهداف.
- تعریف خروجی.
- تعریف فعالیتها.

### گام هفتم :

\* تصمیم گیری

- ⇒ رای گیری.
- ⇒ تصمیم جمعی.
- ⇒ تصمیم بر اساس اختیار.

### گام هشتم :

- ✧ مهارتهای کارکنان.
- ✧ اهمیت افراد در تیم.
- ✧ خطوط راهنمای ارتباط افراد.
- ✧ بازخور از افراد تیم.

### گام نهم :

- ✧ روشهای شناسایی مشکلات تیمها.
- ✧ چگونگی شناسایی و تقویت انرژی تیمها.
- ✧ چگونگی حل مشکلات تضاد در تیم.