

تیم ایدئال

سرشناسه	:	هکمن، جی ریچارد. Hackman, J. Richard.
عنوان و نام پدیدآور	:	تیم ایدئال / جی ریچارد هکمن. ترجمه هادی بهمنی.
مشخصات نشر	:	تهران، نوین توسعه، ۱۴۰۴.
مشخصات ظاهری	:	۲۸۸ صفحه
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۵۲۱۳-۷۹-۱
فهرست نویسی	:	فیا
یادداشت	:	عنوان اصلی: Leading Teams, 2002
موضوع	:	تیم سازی و کار تیمی
رده بندی کنگره	:	BF ۵۷۵
رده بندی دیویی	:	۱۵۵/۹۳۷
شماره کتاب شناسی ملی	:	۱۰۰۲۶۸۰۱

تمامی حقوق این اثر، از جمله حق انتشار تمام یا بخشی از آن، برای ناشر محفوظ است.



تیم ایدئال

رهبری که صحنه را می‌چیند، تیمی که نتیجه می‌سازد

ریچارد هکمن

ترجمه هادی بهمنی

عنوان	:	تیم ایدئال
مؤلف	:	جی ریچارد هکمن
مترجم	:	هادی بهمنی
ویراستار	:	فاطمه عرب زاده
نمونه خوان	:	فاطمه یزدانی
صفحه آرا	:	صبا کریمی
طراح جلد	:	فریناز کیان
زمان و نوبت چاپ	:	۱۴۰۴، اول، ۵۰۰ نسخه
ناشر	:	نشر نوین توسعه
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۵۲۱۳-۷۹-۱
قیمت	:	۳۹۰,۰۰۰ تومان

تعهد ما به پایداری محیط زیست

کاغذ بالکی، کاغذی سبک، خوش رنگ و زیست محیطی است که در کشورهای باران خیزی همچون سوئد و فنلاند تولید می شود و مخصوص چاپ کتاب است.

ما نیز کتاب های نشر نوین را روی این کاغذها چاپ می کنیم تا علاوه بر ساختن تجربه خوب مطالعه برای خوانندگانمان، با هم گامی در جهت حفظ محیط زیست برداریم.

 nashrenovin.ir

 nashrenovin.ir

 nashrenovin

فهرست

پیشگفتار ۷

مقدمه ۱۵

بخش اول | تیم‌ها ۲۱

۱. چالش ۲۳

بخش دوم | شرایط توانمندساز ۵۵

۲. یک تیم واقعی ۵۷

۳. جهت‌گیری قانع‌کننده ۸۳

۴. ساختار توانمندساز ۱۱۷

۵. بافت حمایت‌کننده ۱۵۹

۶. مربی‌گری کارشناسانه ۱۹۱

بخش سوم | فرصت‌ها ۲۲۳

۷. دستورالعمل‌هایی برای رهبران ۲۲۵

۸. طرز فکر متفاوت درباره تیم‌ها ۲۵۹

پی‌نوشت‌ها ۲۸۴

درباره نویسنده ۲۸۵

پیشگفتار

محمد رضا شعبانعلی

«دنیای روان‌شناسی یکی از گول‌های خود را از دست داد؛ نه فقط به اعتبار قد و متری‌اش، بلکه به‌خاطر شخصیت و منشی که با آن قامت تناسب داشت.» این خلاصه‌ی پیامی است که در سالگرد درگذشت ریچارد هکمن در نشریه‌ی انجمن روان‌شناسی آمریکا منتشر شد.^۱ این حرف را دیگرانی هم که با هکمن دوست بوده‌اند و او را از نزدیک می‌شناختند تأیید می‌کنند.

دن گیلبرت، روان‌شناس شناخته‌شده‌ای که در تألیف کتاب‌های دانشگاهی مرجع و نیز در نوشتن کتاب‌های علمی عمومی و پرفروش تواناست و به خوش‌بینی شهره است، وقتی از ریچارد هکمن سخن می‌گوید، با فروتنی آشکاری همین ترکیب کمیاب توانمندی‌ها را در او تحسین می‌کند.^۲ به‌گفته‌ی گیلبرت، هکمن دانشمندی بود که «می‌توانستی هر نوع مسئله‌ی روان‌شناسی را در هر سطحی پیش او ببری تا به تو در فکرکردن به آن مسئله کمک کند». فردی بود «شوخ‌طبع»، اما فراتر از «کمدی استاندارد با جوک‌های از پیش آماده‌شده». و برخلاف برخی از دانشگاهیان که آماده‌اند تک‌تک پروژه‌هایشان را در شیپور بدمند و درباره‌اش هیاهو به پا کنند، به‌طرز عجیبی ساکت و کم‌سروصدا بود و دوست نداشت درباره‌ی کارها و پروژه‌ها و افتخاراتش حرف بزند.

1. Wageman, R., & Amabile, T. M. (2014). J. Richard Hackman (1940–2013). *American Psychologist*, 69(1), 80.

2. Finnegan, J. P. (2013, January 16). Richard Hackman, pioneer in team psychology, dies at 72. *The Harvard Crimson*. <https://www.thecrimson.com/article/2013/1/16/richard-hackman-psychology-pioneer/>

با وجود این سکوت آگاهانه و اجتناب از شنیده شدن نامش، جایگاه هکمن در حوزه رفتار سازمانی و منابع انسانی چنان تثبیت شده است که تقریباً هیچ کس نمی‌تواند بدون خواندن بخش‌هایی از مطالعات و نظریات او از رشته مدیریت کسب و کار فارغ‌التحصیل شود. هرکس اندکی درباره مدیریت منابع انسانی مطالعه کرده باشد، حتماً با مفهوم طراحی شغل آشناست و قاعدتاً با مفاهیم، نکات و توصیه‌هایی که با عنوان «مدل ویژگی‌های شغلی» مطرح می‌شود مواجه شده است (تنوع در مهارت‌های موردنیاز هر شغل، هویت و اهمیت هر وظیفه، خودمختاری و بازخورد). این بحث و این مدل ارزشمند، حاصل کارها و پژوهش‌های ریچارد هکمن و همکارش گرگ آلدهام است.^۱

هکمن نسبتاً زود از دنیا رفت. اگر او مانند بسیاری از متفکران هم‌نسل خود، به دهه‌های هشتم و نهم زندگی‌اش می‌رسید، فرصت بیشتری داشت تا درباره رفتار سازمانی، طراحی شغل و کار تیمی بنویسد. و نیز در دهه اخیر که شبکه‌های اجتماعی به شدت در زندگی انسان‌ها نفوذ کرده‌اند، بیشتر دیده و شنیده می‌شد. اما از سوی دیگر، باید خوشحال بود که او آن قدر مفید، مؤثر و عمیق کار کرد که هنوز می‌توان با اطمینان گفت آنچه حدود دو دهه قبل درباره فعالیت گروه‌ها و کار تیمی نوشته، از غالب آثاری که پس از او نوشته شده‌اند، تازه‌تر و ساختارمندتر و علمی‌تر است و حرف‌هایش می‌توانند راهنمایی ارزشمند برای علاقه‌مندان به کار تیمی باشد؛ از دانشجویان و پژوهشگران گرفته تا مدیران، کارآفرینان و کسانی که به شوق نقش‌آفرینی و خلق ارزش در استارت‌آپ‌ها و کسب و کارهای کوچک و بزرگ فعالیت می‌کنند.

چهار وجه تمایز کتاب هکمن

در نگاه نخست، به نظر می‌رسد بازار کتاب‌های مربوط به کار تیمی اشباع شده باشد. در کتاب‌فروشی‌های بزرگ به سختی می‌شود کتاب‌های کار تیمی را در یک قفسه جا داد. پس طبیعی است این سؤال پیش بیاید که چه ویژگی‌هایی کتاب هکمن را از دیگر کتاب‌های هم‌موضوع با آن متمایز می‌کند؟

1. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.

کتاب هکمن حداقل چهار ویژگی دارد که آن را در مقایسه با کتاب‌های مشابهش متمایز - و حتی ممتاز - می‌کند: دانش و تخصص نویسنده، پرداختن به تیم‌سازی، توجه ویژه به هزینه شکست کار تیمی و موردکاوی تفصیلی و دقیق.

۱. دانش و تخصص هکمن

در میان انبوه کتاب‌هایی که در دهه‌های اخیر با موضوع کار تیمی منتشر شده‌اند، کمتر پیش می‌آید با اثری روبه‌رو شویم که نویسنده‌ای صاحب‌نظر و دانشگاهی کوشیده باشد این بحث را به زبانی ساده، دقیق و درعین‌حال علمی برای مخاطبان عمومی بیان کند. غالب کتاب‌هایی که زبان ساده داشته‌اند، با هدف‌های تجاری تألیف شده‌اند و بیشتر نویسندگانی که تخصص داشته‌اند، کتاب‌هایی سنگین و سخت‌خوان برای مخاطبان دانشگاهی تألیف کرده‌اند.

کتاب هکمن از این منظر یک استثنای جدی است: کتابی که یکی از بزرگ‌ترین صاحب‌نظران این حوزه که هم به دانش نظری و هم تجربه عملی مجهز بوده، به زبانی ساده و همه‌فهم برای مخاطب عام تألیف کرده است.

وقتی نوشته هکمن را می‌خوانید مجبور نیستید مدام از خود بپرسید: «آیا مطالعات علمی هم این حرف را تأیید می‌کنند؟» چون اتفاقاً خود هکمن یکی از همان منابعی است که دیگران برای ارزیابی آرا و حرف‌های مطرح در زمینه کار تیمی، به آثار و پژوهش‌هایش مراجعه می‌کنند.

۲. توجه ویژه به تیم‌سازی

در زبان فارسی جا افتاده که در توصیف هر کتابی که به کار تیمی می‌پردازد می‌گویند: کتابی درباره تیم‌سازی و کار تیمی. درحالی‌که تیم‌سازی و کار تیمی دو موضوع مرتبط اما متفاوت‌اند.

ابتدا باید تیمی ساخته شود، اعضایش انتخاب شوند، مأموریت و هدف و انگیزاننده‌هایی برای تیم کشف یا طراحی شود، ساختار و بستری برای عملکرد آن ایجاد شود و سپس کار تیمی شکل بگیرد و تیم مسیر رشد و بالندگی را طی کند. در ادامه این مسیر است که تیم با چالش‌ها، تنش‌ها و تعارض‌های فراوان روبه‌رو می‌شود و برای اداره تیم و دستیابی به عملکرد بهتر، آن‌آشنایی‌ها با اصول و فرهنگ کار تیمی و قواعد مدیریت و رفع تعارض به‌کار می‌آید.

بخش اول این مسیر همان چیزی است که «تیم‌سازی» نامیده می‌شود و بخش دوم معمولاً با اصطلاح «کار تیمی» شناخته می‌شود. بسیاری از کتاب‌هایی که زیر عنوان «تیم‌سازی و کار تیمی» گنجانده می‌شوند، یا اساساً حرفی دربارهٔ تیم‌سازی ندارند و یا سهم محتوای تیم‌سازی آن‌ها در مقایسه با کار تیمی و عارضه‌یابی عملکرد تیمی ناچیز است.

کتاب هکمن از جمله معدود منابعی است که فقط به توصیه‌های عملیاتی، عارضه‌یابی و یا فهرست کردن مشکلات کار تیمی اکتفا نکرده و به تیم‌سازی هم توجه داشته است. از این منظر می‌توان گفت این کتاب تصویری چندوجهی و کامل‌تر از موضوع «تیم و کار تیمی» در اختیار خواننده قرار می‌دهد.

۳. توجه به هزینه شکست کار تیمی

یکی از روندهایی که در سال‌های اخیر به واسطهٔ پررنگ شدن فرهنگ استارت‌آپی شکل گرفته، راحت کنار آمدن با شکست است. شکست به عنوان گامی در مسیر موفقیت تلقی می‌شود و زود شکست خوردن و زیاد شکست خوردن، به شرط آنکه با یادگیری همراه باشد، به سادگی پذیرفته می‌شود. تردیدی نیست که شکست می‌تواند زمینه‌ساز موفقیت باشد و ترس از شکست یکی از بزرگ‌ترین موانع اقدام کردن، خلاقیت و نوآوری است. اما گاهی دو نکتهٔ مهم در این میان فراموش می‌شود.

نخست اینکه شکست خوردن وقتی توجیه‌پذیر است که اجتناب‌ناپذیر باشد. مثلاً ابهام‌هایی در محصول، سازمان، عملیات یا بازار وجود داشته باشد که تا دست به اقدام ننیم شفاف نمی‌شوند. بنابراین، شکستی که از قبل بتوان آن را پیش‌بینی کرد، شکست افتخارآمیزی نیست (و کم نیستند افراد و تیم‌هایی که شکست‌های پیش‌بینی‌پذیرشان را به اسم بخشی از فرایند یادگیری به مدیران یا مشتریان‌شان می‌فروشند).

دیگر اینکه در بعضی فعالیت‌ها هزینهٔ شکست بسیار بالاست. دلیل آن خسارت‌هایی است که به مشتری، سازمان و اعضای تیم وارد می‌شود و یا به این علت که اساساً فرصتی برای تکرار وجود ندارد. شکست یک عملیات نظامی یا شکست یک رویداد بزرگ تجاری چیزی نیست که به سادگی با برچسب «فرصتی برای یادگیری» توجیه یا فراموش شود.

در بسیاری از کتاب‌های کار تیمی این نکته نادیده گرفته شده یا جدی گرفته نشده است. یعنی نویسنده آن قدر راحت با شکست خوردن تیم یا تعارض‌های درون تیمی کنار

می‌آید و آن‌قدر ساده از تعارض در تیم و بی‌نتیجه‌ماندن تلاش‌های تیم می‌نویسد که انگار هیچ اتفاق عجیبی نیفتاده و این‌ها بخش اجتناب‌ناپذیر کار تیمی است. حالا تصور کنید مسئول تیمی هستید که باید داروی یک بیماری مهلک و مسری را تولید کند یا تیمی که مذاکره تجاری یا سیاسی سنگینی را بر عهده دارد. با تیمی که باید یک پروژه ساختمانی میلیون دلاری را تا تاریخ مشخصی بسازد و در مهلت محدودی بفروشد. این نوع محیط‌های واقعی کاری با آن تصویر روتوش‌خورده کار تیمی که در آن چند نفر تمیز و مرتب، لبخند بر لب و قهوه‌به‌دست در گوشه اتاقی ایستاده‌اند و ایده‌پردازی می‌کنند و خودشان را یک «تیم» می‌نامند، بسیار تفاوت دارد.

به همین علت است که از میان انواع مثال‌ها و موردکاوی‌هایی که ریچارد هکمن می‌توانست در سرآغاز کتابش قرار دهد، به سراغ مهمانداران خطوط هوایی رفته است؛ کسانی که «درون لوله‌ای فلزی» که به آسمان پرتاب شده «با سرعت هشتصد کیلومتر بر ساعت و در یازده کیلومتری سطح زمین» درحالی که دستشان عملاً به هیچ‌جا بند نیست باید در قالب یک کار تیمی منسجم با یکدیگر همکاری کرده و به مسافران خدمت کنند.

مثالی که هکمن انتخاب کرده، اگرچه حاصل تجربه عملی مشاوره‌های اوست، فراتر از یک موردکاوی ساده است و ویژگی‌های مهم دیگری را در دل خود پنهان دارد: کار تیمی در شرایطی که هزینه اشتباه بالاست و گاهی در شرایط بحرانی مرگ و زندگی، فرصتی برای تکرار وجود ندارد. این تصویری است که هکمن از کار تیمی در ذهن دارد و اصول، قواعد و پیشنهادهايش هم بر این فرض تنظیم شده‌اند که چنین سطحی از عملکرد تیمی محقق شود.

از نظر هکمن، کار تیمی - اگر قرار باشد در چنین سطحی انجام شود - به تقسیم فعالیت‌ها و وظایف و همکاری مثبت و مولد محدود نیست. تیم باید مانند یک «مغز» منسجم عمل کند و اعضای تیم باید در سطحی عمیق‌تر برای «فهم وضعیت موجود» و «کشف راهکارهای پیش رو» با یکدیگر همکاری کنند.

همین نگاه عمیق هکمن به کار تیمی است که باعث شده سازمان‌های اطلاعاتی و امنیتی بزرگ جهان برای یادگیری کار تیمی و تحلیل فعالیت‌های تیمی‌شان از ایده‌ها و راهکارهایش کمک بگیرند و چارچوب فکری او را سرلوحه فعالیت‌های خود قرار دهند. وقتی بعد از یازدهم سپتامبر، سازمان سیا با این سؤال مواجه شد که «کار تیمی ما

در کجا ضعف داشت که این عملیات را زودتر پیش‌بینی نکردیم؟» این هکمن بود که دعوت شد تا به آن‌ها در کشف مشکل و تحلیل عملکرد تیمی‌شان کمک کند.^۱ به همین شکل، مقالات متعدد دیگری هم از هکمن درباره کار تیمی وجود دارد که جزو اسناد و مراجع آموزشی سازمان‌های نظامی و امنیتی هستند.^۲

توجه ویژه این نوع سازمان‌ها و نهادها به مدل‌های هکمن درباره کار تیمی ناشی از آن است که در بیشتر پروژه‌های آن‌ها نمی‌شود به‌سادگی با «شکست تیم» کنار آمد و هزینه‌هایش را پذیرفت. بنابراین شکست تیم باید واقعاً آخرین و غیرمحتمل‌ترین اتفاق باشد.

۴. موردکاوی تفصیلی و دقیق

همه می‌دانیم که اشاره به مثال‌ها و داستان‌های واقعی (یا شبه‌واقعی) به ملموس‌تر شدن آموزه‌های مدیریتی کمک می‌کند. به همین علت، قانون جافا فاده در نوشتن کتاب‌های عمومی این است که باید مثال‌های مختلف به هر بهانه‌ای در متن گنجانده شوند و به‌ویژه هر فصل حتماً با مثال و داستان و خاطره آغاز شود.

مشکل از جایی شروع می‌شود که نویسندگان از ترس بی‌حوصله‌شدن مخاطب، این داستان‌ها را کوتاه و کوتاه‌تر می‌کنند. در واقع از ترس ویراستار و ناشر جرئت نمی‌کنند مثال و موردکاوی را حذف کنند و از ترس بی‌حوصله‌شدن مخاطب ریسک نمی‌کنند و موردکاوی‌های تفصیلی و دقیق در متن نمی‌گنجانند. حاصل این شده که گاهی حتی از موردکاوی کوتاه^۳ هم فراتر می‌روند و به جمله‌سازی می‌رسند. یعنی مثلاً به جای اینکه بگویند «گاهی شفاف‌نبودن مأموریت تیم باعث می‌شود سطح عملکرد کاهش پیدا کند» می‌گویند «جیم در یک تیم کار می‌کند و می‌گوید شفاف‌نبودن مأموریت تیم باعث شده سطح عملکرد تیمشان کاهش پیدا کند.» جیم بیچاره در این جمله گنجانده شده تا گزاره علمی به یک مثال شبه‌واقعی تبدیل شود. درعین حال، از توضیح بیشتر هم خودداری شده تا خواننده خسته نشود!

1. Hackman, J. R. (2011). *Collaborative intelligence: Using teams to solve hard problems*. Berrett-Koehler Publishers.

2. Hackman, J. R., & Woolley, A. (2018). *Creating and leading analytic teams* (Original work posted 2011). Carnegie Mellon University. <https://doi.org/10.1184/R1/6704858.v1>

3. Mini-case

البته نویسندگان دیگری هم - از جمله در همین حوزه کار تیمی - هستند که روایت را طولانی می‌کنند، اما از ترس خسته‌شدن مخاطب، در دام قصه‌گویی گرفتار می‌شوند. یعنی جیم به خانه می‌آید، چای یا قهوه می‌نوشد، پای تلویزیون یا لپ‌تاپ می‌نشیند، با همسرش دربارهٔ اتفاقات روزمره گپ می‌زند و نهایتاً بعد از اینکه خواننده سه صفحه جلو رفت، به همسرش می‌گوید: «شفاف‌نبودن مأموریت تیم ما باعث شده سطح عملکردمان کاهش پیدا کند.»

در میان کتاب‌های بسیاری که اغلب در شیوهٔ موردکاوی مؤثر سردرگم مانده‌اند، هکمن به‌خوبی نقطهٔ مناسب را یافته است. او زیاد می‌گوید اما زیاده‌گویی نمی‌کند. بررسی کار تیمی در خطوط هوایی یک موردکاوی نسبتاً طولانی است که در کتاب‌های عمومی مشابهش را کمتر می‌بینیم. درعین‌حال، روایت طولانی به ترسیم تصویری شفاف‌تر از کار تیمی و چالش‌هایش کمک کرده است. خواننده‌ای که حوصله به خرج دهد و روایت هکمن را با دقت دنبال کند، با تجربه‌ای مشابه حضور در جلسهٔ موردکاوی یکی از دانشگاه‌های برتر جهان مواجه خواهد شد: روایتی دقیق از تجربه‌ای واقعی با حاشیه‌های مرتبط و جزئیاتی که جمله‌به‌جمله با هدف افزایش یادگیری مخاطب در آن گنجانده شده‌اند. این همان شکل کمیاب از موردکاوی است که این روزها برای آموزش عمیق و کاربردی مدیریت به‌شدت به آن نیازمندیم.

این نکات را از این جهت توضیح دادم که هنگام خواندن فصل نخست کتاب، به عبور شتابزده یا پریدن از روی داستان خط هوایی و مطالعهٔ بخش‌های بعدی وسوسه نشوید. در پایان ضمن ابراز خوشحالی از اینکه آقای هادی بهمن این اثر را ترجمه کرده‌اند و قدردانی از نشر نوین که زحمت و مسئولیت ارائهٔ آن را بر عهده گرفته است، امیدوارم فرصت هم‌نشینی کوتاه با هکمن که به‌واسطهٔ مطالعهٔ این کتاب برایتان فراهم می‌شود، آموزنده و دلپذیر باشد.

مقدمه

بیایید با آزمونی کوچک شروع کنیم. این سه پرسش از آزمون شهروندی دانش‌آموزان کلاس چهارم در ایالت اوهایو آورده شده است.

۱. قانون‌گذاری بر عهده کدام شاخه از فرمانداری ایالت اوهایوست؟

الف. قضاییه

ب. مجریه

ج. مقننه

۲. کدام یک از افراد زیر در حال مصرف چیزی است؟

الف. کارمن سگش را به پیاده‌روی می‌برد.

ب. جلیل پیراهن جدیدی می‌خرد.

ج. دیل کارتهای بیسبال را مرتب می‌کند.

۳. اگر افراد برای تکمیل پروژه‌ای، مثل ساختمان‌سازی، همکاری کنند، به احتمال زیاد آن کار...

الف. سریع‌تر تمام می‌شود.

ب. بیشتر طول می‌کشد.

ج. به اتمام نمی‌رسد.

از پاسخ پرسش اول (مقننه) و پرسش دوم (خرید پیراهن) تقریباً مطمئنم، پس دانشم درباره ساختار حکومت و اقتصاد دست‌کم در حد دانش‌آموزان کلاس چهارم

است. پرسش سوم چطور؟ به گفته دانشجوی هاروارد که این آزمون را از زادگاهش اوهایو آورده بود، تصحیح کنندگان گزینه الف (اتمام سریع تر کار) را پاسخ درست می دانستند؛ اما تجربه هایمان از پروژه های تیمی را که مرور کردیم، درباره درستی این پاسخ تردید داشتیم. خیلی از تیم هایی که با آن ها همکاری کرده ایم، به نتیجه مطلوبی نرسیدند.

چنین پرسشی گیج کننده است. از طرفی، گزینه الف باید درست باشد؛ یعنی تیم ها، در مقایسه با افراد، منابع بیشتر و متنوع تری دارند و در آماده سازی و بهره برداری از این منابع نیز منعطف ترند. همچنین بستری برای یادگیری اعضا از همدیگر فراهم می کند که منبع بزرگ تری از دانش و تخصص به وجود می آورد. افزون بر این، همواره احتمال دستیابی تیم ها به نتایج حیرت انگیز وجود دارد؛ مثلاً محصولی خارق العاده، با کیفیت یا جالب بسازند. این مزایا بسیار مهم اند؛ به همین دلیل، امروزه تیم سازی ابزار محبوبی برای اجرای فعالیت های سازمانی است.

از سوی دیگر، با اینکه جادوی کار تیمی شگفت انگیز است، به ندرت می توان آن را به چشم دید. کارهای تیمی معمولاً بیشتر طول می کشد (گزینه ب) یا اصلاً به نتیجه نمی رسد (گزینه ج). وقتی در اولین روز کلاس به دانشجویانم گفتم باید پروژه های گروهی انجام بدهند، تعدادی از آن ها گلایه کردند که خاطرات خوبی از کار گروهی نداشتند. همچنین اگر نتایج تیم ها را با عملکرد انفرادی همان تعداد مقایسه کنیم، در اغلب موارد شاهدیم که افراد بهتر از تیم ها عمل می کنند.

این کتاب برای رفع همین سردرگمی نوشته شده و هدفش راهنمایی رهبران و اعضا برای بهبود عملکرد تیمشان است تا شاید بتوانند جادوی کار تیمی را به واقعیت تبدیل کنند.

پیام اصلی

اگر حین طراحی تیم یا پشتیبانی از آن، رهبران بر موضوعات اشتباهی تمرکز کنند، اعضا عملکرد خوبی نخواهند داشت. این کتاب از مسائلی می گوید که باید به آن ها توجه شود؛ از جمله پنج شرط ویژه افزایش کارایی تیم ها و بهترین زمان برقراری این شروط. این شرط ها زیاد نیستند، اما تأثیر شگفت انگیزی دارند. اگر رهبران بر برقراری و تداوم این شرایط تمرکز کنند، تیم ها می توانند عملکرد بسیار خوبی داشته باشند.

به این ترتیب، وظیفه اصلی رهبران هدایت تیم در مسیر صحیح و اصلاحات کوچک در راه رسیدن به هدف برای کمک به موفقیت اعضاست، نه اینکه هر لحظه رفتار گروه را مدیریت کنند. هیچ رهبری نمی‌تواند تیم را وادار کند عملکرد خوبی داشته باشد، اما همه رهبران می‌توانند شرایطی را فراهم کنند که احتمال موفقیت تیم افزایش یابد.

مداخله در عملکرد تیم‌ها باید در زمان مناسبی انجام شود. رهبر بهتر است برخی کارها را در آغاز کار انجام دهد، بعضی را در میانه‌های مسیر و برخی نیز وقتی بیشتر کارها انجام شدند. اگر برنامه‌های رهبری زمان نامناسبی اجرا شوند، به ندرت تغییر سازنده‌ای در عملکرد تیم ایجاد می‌کنند و حتی گاهی نتیجه معکوس دارند.

هر کسی که شرایطی فراهم کند تا عملکرد تیم بهبود یابد یا به تقویت آن کمک شود، در واقع تیم را رهبری می‌کند. شاید همین شخص برای رهبری تیم انتخاب شود، شاید هم یکی از اعضا، مدیر یا حتی مشاور و مراجعه‌کننده خارج از تیم این وظیفه را بر عهده بگیرد؛ مهم نیست چه کسی، چطور و با چه ویژگی‌های شخصیتی این شرایط را ایجاد کند، بلکه فقط برقراری و تداوم شرایط لازم برای بهبود عملکرد تیم اهمیت دارد.

به خاطر سپردن این پنج شرط کار ساده‌ای است: داشتن تیم واقعی، جهت‌گیری قانع‌کننده، ساختار تیمی توانمندساز، محیط سازمانی حمایت‌کننده و آموزش تیمی کارشناسانه. چالش اصلی زمانی آغاز می‌شود که بخواهیم درک عمیق و دقیقی از این شرایط به دست بیاوریم که در هدایت بهتر اقدامات و تدوین استراتژی‌های مناسب مفید باشد تا بتوان این موقعیت را حتی در محیط‌های سازمانی دشوار یا نامساعد برای کار تیمی هم ایجاد کرد. رهبران با فطره به گونه‌ای شهودی می‌دانند چطور از این چالش‌ها عبور کنند. در این کتاب، کوشیده‌ام آنچه را این رهبران می‌دانند گردآوری کنم و با یافته‌های تحقیقات علوم اجتماعی درباره رفتارهای تیمی ترکیبشان کنم تا درس‌هایی در اختیار بقیه رهبران بگذارم. رهبران می‌توانند با کمک این آموزه‌ها زمینه عملکرد عالی تیم‌هایشان را فراهم کنند.

درباره کتاب

اگر به اهدافم در نگارش این کتاب رسیده باشم، این اثر برای چهار گروه از مخاطبان آموزنده و مفید خواهد بود: ۱. رهبران یا اعضای که می‌خواهند تیمشان بهترین عملکرد

ممکن را داشته باشد؛ ۲. محققانی که عملکرد و رفتار تیم‌ها را بررسی می‌کنند و دنبال دیدگاه‌های جدید دربارهٔ تأثیرگذارترین عوامل کارایی تیم‌ها هستند؛ ۳. مشاورانی که با ارزیابی و تحلیل تیم‌ها از راه‌های نامتعارف، نتایج مفیدی به دست می‌آورند و ۴. مخاطبان عام که دربارهٔ دلایل پیشرفت برخی تیم‌ها و تقلای ناخوشایند یا نتایج نامطلوب و انحلال زود هنگام سایر تیم‌ها کنجکاوند.

توضیحات و نتایج این کتاب با تکیه بر جدیدترین تحقیقات و نظریات دربارهٔ عملکرد و رفتار تیم‌های کاری بیان شده‌اند، اما نهایت تلاشم را کرده‌ام تا از اصطلاحات دانشگاهی و تخصصی مدیریت استفاده نکنم (برای نمونه، در کل کتاب فقط یک بار، آن هم با اکراه، از عبارت *توانمندسازی* استفاده کرده‌ام). به جای آن از دستور زبان، مفاهیم و مثال‌های مفصل و مناسبی استفاده کرده‌ام تا دلنشین‌ترین، ملموس‌ترین و مفیدترین محتوای ممکن را ارائه دهم.

این کتاب به دستاورد رهبران تیم‌ها خوش‌بین است. بی‌تردید رهبری تیم با بالاترین کیفیت ممکن چالش شخصی و سازمانی بسیار بزرگی است، اما در عمل تأثیر خارق‌العاده‌ای دارد. من با نظر برخی محققان معاصر که رهبری را جایگاهی اغلب نمادین بدون تأثیر واقعی می‌دانند، مخالفم. آن‌ها رهبران را بازیچهٔ دست عوامل بیرونی می‌بینند و بهترین کار رهبران بالادستی را تشکیل تیم خوب و فاصله‌گرفتن از اعضا می‌دانند تا در تصمیم‌های آن‌ها دخالت بی‌جا نکنند. در عوض، کوشیده‌ام طرز فکری نو دربارهٔ رهبری تیم‌ها مطرح کنم؛ طرز فکری که به رهبران امکان می‌دهد در بهبود عملکرد تیم تأثیر بیشتری بگذارند، به تدریج نقش اجرایی پررنگ‌تری به دست آورند و بر رفاه و یادگیری شخصی اعضا نیز تأثیر مثبت بگذارند.

راهبرد مختصری برای کتاب

این کتاب با شرح مفصلی از روش‌های رهبران ارشد دو شرکت هواپیمایی برای سازمان‌دهی و پشتیبانی از تیم خدمهٔ هواپیما آغاز می‌شود. یکی از این شرکت‌ها با کنترل بیش از حد رفتار مهمان‌داران، انگیزه و خلاقیت آن‌ها را تا حد زیادی از بین برد، اما شرکت دوم به نتایجی کاملاً متفاوت دست یافت. این دو شرکت نمونه‌های مفیدی برای تأمل دربارهٔ مفهوم «تیم‌های کارآمد» هستند و بده‌بستان‌های ضروری در

سازمان‌دهی، پشتیبانی و هدایت تیم‌های کاری در سازمان‌ها را نشان می‌دهند. در سراسر این کتاب، مرتب به نمونه‌های مهمان‌داران ارجاع خواهم داد.

در هریک از پنج فصل اول کتاب، یکی از شرایط پرورش تیم‌های کارآمد را شرح می‌دهم: تیم واقعی، جهت‌گیری قانع‌کننده، ساختار توانمندساز، محیط حمایت‌کننده و آموزش کارشناسانه. در دو فصل بعدی، فرصت‌های رویکرد حاضر را برای شکل‌گیری طرز فکرهای جدید درباره رهبری تیم‌ها و فرایندهای تغییر سازمان‌ها مطرح می‌کنم.

بیشتر توضیحاتم در این کتاب براساس پژوهش‌های خودم و همکارانم درباره تیم‌های کاری کاملاً متنوع است؛ مانند گروه‌های موسیقی، تحلیلگران اقتصاد، تیم‌های تولید، خدمه هواپیما و سایرین. از قرار معلوم، اغلب این تیم‌ها وجه مشترک مهمی دارند: اعضای این تیم‌ها باید «فوری» و به‌موقع دست به کار شوند؛ طوری که اغلب فرصتی برای بازگشت و اصلاح اشتباهات وجود ندارد. از آنجایی که در این تیم‌ها طراحی و رهبری نقشی بسیار مهم ایفا می‌کند، این‌ها نمونه‌های آزمایشی دقیق و آموزنده‌ای برای ایده‌های این کتاب‌اند. اگر شرایط توانمندساز بتواند عملکرد این تیم‌ها را که حاشیه خطای اندکی دارند، بهبود بخشد، حتماً به تیم‌هایی که فرصت بیشتری برای آزمون و خطا دارند، کمک می‌کند.

ماجرای همیشه آن‌طور که به نظر می‌رسد نیست

اگر اشتباه نکنم، این چهار ادعا درباره تیم‌های کاری بدیهی به نظر می‌رسند و همه قبولشان دارند.

۱. عملکرد تیم‌هایی که اعضای آن باهم هماهنگ‌اند، بهتر از تیم‌هایی است که درباره بهترین روش اجرای کار اختلاف‌نظرهای زیادی دارند.
۲. سبک رفتاری رهبر تیم اصلی‌ترین «عامل» پویایی گروه است، به‌ویژه این ویژگی که چقدر خودرأی باشد یا اهل مشورت.
۳. عملکرد تیم‌های بزرگ بهتر از گروه‌های کوچک‌تر است، زیرا برای اجرای وظایفشان منابع انسانی بیشتر و متنوع‌تری در اختیار دارند.

۴. اگر اعضا مدتی طولانی ثابت بمانند، به تدریج عملکرد تیم افت می‌کند، افراد بی‌تفاوت می‌شوند، به اندازه کافی به تغییرات اطرافشان توجه نمی‌کنند و اشتباهات یا غفلت‌های همدیگر را نادیده می‌گیرند.

همه ادعاهای بالا بدیهی به نظر می‌رسند، اما همه اشتباه‌اند. در کمال تعجب، رویه‌هایی که ظاهراً تیم‌ها براساس آن‌ها کار می‌کنند، اغلب با عملکرد واقعی‌شان تفاوت دارد. کوشیده‌ام به کمک شواهدی که از تحقیقات علوم اجتماعی به دست آمده است و رویکردهای رایج در سازمان‌ها، رویکردهای جدیدی برای تحلیل پویایی گروه در اختیار مخاطبان قرار بدهم. این رویکردها جنبه‌هایی از عملکرد تیم‌ها را که نادیده گرفته شده‌اند، زیر ذره‌بین می‌برند و نظرات رایج اما غیرواقعی درباره آن‌ها را اصلاح می‌کنند.

یادداشتی درباره یادداشت‌ها

یکی از ویژگی‌های برجسته مطالبی که در اینترنت منتشر می‌شوند، امکان لینک‌دادن است؛ اگر عبارات یا کلماتی که برجسته می‌شوند، برایتان جالب یا مبهم باشند، با کلیک روی آن‌ها به صفحه جدیدی می‌روید تا اطلاعات بیشتری به دست بیاورید و با کلیک دیگری هم به متن اصلی که می‌خواندید، برمی‌گردید. اگرچه نمی‌توان در صفحات چاپی لینک داد، بخش یادداشت‌ها همین کارکرد را دارد. این کتاب هم یادداشت‌های بسیار زیادی دارد که در پایان کتاب، به‌طور فصل‌بندی شده آمده‌اند.

برخی یادداشت‌ها پایه و اساس ادعاهای مطرح‌شده در متن را نشان می‌دهند. تعدادی از آن‌ها به کتاب‌ها یا مقالات دیگری ارجاع می‌دهند تا اطلاعات بیشتری درباره موضوع متن کسب کنید. برخی نیز تحلیل‌های عمیقی درباره مسائل معین ارائه می‌دهند؛ از این‌رو ممکن است فقط برای گروه محدودی از مخاطبان جذابیت داشته باشند. تعدادی هم صرفاً نمونه‌های نامتعارف، اطلاعات جالب یا پی‌نوشت‌های کوچکی هستند که شما را به خنده می‌اندازند یا اخم به چهره‌تان می‌آورند. با توجه به گردآوری یادداشت‌ها در انتهای کتاب، می‌توانید بدون حواس‌پرتی کتاب را بخوانید. البته امیدوارم مخاطبان بسیاری نشانه‌ای در آغاز بخش یادداشت‌ها بگذارند و مدام به آن سر بزنند تا اطلاعات بیشتری درباره موضوعات مورد علاقه‌شان کسب کنند.

بخش اول

تیم‌ها

چالش

فرض کنید مدیر خدمات پرواز شرکت هواپیمایی بزرگی هستید و حدود دوهزار مهمان‌دار زیر نظرتان کار می‌کنند که مسئولیت خدمات‌رسانی به مسافران و امنیت کابین را بر عهده دارند.

در بیشتر بازارهایی که شرکت در آن‌ها فعالیت می‌کند، رقابت شدید است. در تعدادی از این بازارها، شما حرف اول را می‌زنید، اما در بقیه رتبه دوم یا سوم را دارید. به‌تازگی در برخی بازارهای مهم، ضریب اشغال شرکت، یعنی درصد صندلی‌های اشغال‌شده هواپیماها، چند درصد کاهش یافته است. معاون بازاریابی شرکت که بالادستی شماست، می‌خواهد علت این اتفاق را بررسی کنید، اما نتایج این بررسی نیز با بازاری‌پژوهی‌های گذشته هم‌سوست؛ بعد از قیمت و برنامه زمانی پروازها، مهم‌ترین عاملِ مراجعه مسافران کیفیت خدماتی است که به آن‌ها ارائه شده است.

با وجود مسئولیتی که در سازمان دارید، نمی‌توانید درباره تعیین قیمت و برنامه زمانی پروازها تصمیم خاصی بگیرید و روی این عوامل مانور دهید؛ زیرا امروزه تفاوت بسیاری میان قیمت و برنامه زمانی هواپیمایی‌های رقیب وجود ندارد، اما عملکرد مهمان‌داران دست شماست. با توجه به شرایط کنونی و رقابت بسیار، توقع دارید معاون بازاریابی سازمان اختیار تام به شما بدهد تا هر کاری لازم می‌دانید انجام دهید، به شرطی که اقداماتتان کیفیت و ثبات خدمات پرواز را بهبود بخشد تا از رقبایتان پیشی بگیرید.

این فرصت شماسست. اما مشکل این است که مهم‌ترین مواجههٔ مهمان‌داران و مسافران در استوانه‌های فلزی رخ می‌دهد که با سرعت ۵۰۰ مایل بر ساعت^۱ در ارتفاع حدود ۳۵ هزار پایی زمین حرکت می‌کند. بدتر اینکه هیچ‌یک از مدیران در هواپیما حضور ندارد تا از عملکرد صحیح مهمان‌داران مطمئن شود. مدیریت خط اول به گروهی از مدیران خدمات پرواز^۲ سپرده می‌شود و هرکدام از آن‌ها سرپرست تعدادی از مهمان‌داران هستند. این مدیران خط اول نیز زیر نظر شما وظیفهٔ انتخاب، آموزش و شیفت‌بندی خدمهٔ پرواز را انجام می‌دهند؛ اما نه در آسمان، بلکه در دفاتر کارشان، روی زمین، کار می‌کنند. حتی به‌ندرت مهمان‌دارها را می‌بینند، مگر اینکه کسی مشکل شخصی داشته باشد یا اتفاقی حین پرواز رخ دهد و کسی شکایتی ثبت کند و نیاز باشد در دفتر شرکت دربارهٔ آن حرف بزنند. بنابراین، مدیران خط اول هیچ روش واقع‌بینانه‌ای برای پایش مهم‌ترین مسئله و نظارت بر آن، یعنی رویارویی‌های مستقیم مهمان‌داران با مشتریان ندارند؛ درحالی‌که حیات شرکت هواپیمایی به خرید و مراجعهٔ همین مشتریان وابسته است.

دیگر وقت نوآوری در طراحی، کارگزینی و مدیریت خدمات پرواز است. قدرت و نفوذ زیادی دارید و دستتان باز است؛ هر پیشنهادی را می‌توان بررسی کرد. پس، این پرسش پیش روی شماست:

«چگونه می‌توان شرایطی فراهم کرد که مهمان‌داران همواره خدماتی فوق‌العاده به مسافران ارائه دهند؟»

در سراسر جهان، مدیران شرکت‌های هواپیمایی هر روز با این پرسش سروکار دارند و پاسخ‌های گوناگونی برای آن پیدا می‌کنند. استراتژی‌های دو شرکت هواپیمایی مختلف که من و همکارانم آن‌ها را بررسی کرده‌ایم، روش‌های کاملاً متفاوتشان برای سازمان‌دهی و رهبری تیم‌های کاری را نشان می‌دهد. مدیران هر دو هواپیمایی متوجه شدند به محض اینکه پای مهمان‌داران به هواپیما می‌رسد، به تیم‌های خودگردان تبدیل می‌شوند. شرکت نخست یک شرکت هواپیمایی بین‌المللی بود که می‌خواست ریسک‌های همیشگی عملکرد تیم‌های خودگردان را به حداقل برساند. شرکت دوم که خدمات پرواز داخلی ارائه می‌داد، می‌کوشید از مزایای تیم‌های خودگردان بهره‌مند شود.

۱. حدود ۸۰۰ کیلومتر بر ساعت

نتیجه هیچ کدام از این استراتژی‌ها مطابق انتظار مدیران نبود. با تحلیل بخش‌های موفق و ناموفق تجربه‌های این دو شرکت هواپیمایی، درمی‌یابیم که به‌طور کلی به چه عواملی برای زمینه‌سازی عملکرد عالی تیم‌های کاری نیاز داریم.

هواپیمایی بین‌المللی

چند سال پیش که این شرکت هواپیمایی را بررسی کردیم، بیش از ۲ هزار و ۵۰۰ خدمه برای کار در هواپیماهایی مانند بوئینگ ۷۴۷ استخدام کرده بود. این مدل هواپیما دست کم ۳۵۰ مسافر را بین قاره‌ها جابه‌جا می‌کند.^[۱] آن‌ها هفت سرپرست داشتند که هریک بر کار حدود ۴۰۰ مهمان‌دار نظارت می‌کردند. این دامنه کنترل باعث می‌شد خدمه حاضر در هواپیماها کاملاً خودگردان باشند.

در این شرکت، خدمات پرواز به‌عنوان بخشی از ساختار بازاریابی تعریف شده بود. این رویکرد در هدف‌نامه سازمان به‌صراحت قید شده و نسخه مکتوب آن به همه کارکنان ارائه شده بود: «از لحظه ورود مسافر تا خروج او از هواپیما، باید با خدماتی همراه با توجه، مراقبت، تکریم و رسیدگی، تجربه‌ای متمایز برای او رقم زده شود تا در سفر بعدی نیز شرکت ما را انتخاب کند.»

برای تحقق این هدف جاه‌طلبانه، مدیریت سازمان برنامه‌های ویژه‌ای برای خدمات‌رسانی در پرواز طراحی کرد. تحلیلگران با بررسی محصولات رقبا و سلايق مشتریان، شرح مفصلي درباره غذاها، نوشیدنی‌ها و سرگرمی‌های مسافران آماده کردند. کارشناسان بهبود فرایند با طراحی گام‌های دقیق خدمات‌رسانی مهمان‌داران و شبیه‌سازی همه‌جانبه فضای هواپیما در دفتر سازمان، برنامه‌های روزانه را بازنگری و اصلاح کردند. مدیریت خدمات پرواز دوره‌های آموزشی سخت‌گیرانه‌ای برگزار کرد تا مطمئن شود همه مهمان‌داران اهداف شرکت هواپیمایی و فرایندهای رسیدن به این خواسته‌ها را درک کرده‌اند.

دقت این برنامه‌ها در پرداختن به جزئیات، شگفت‌انگیز بود. مأموریت کلی تیم به وظایف معین و کوچک‌تری تقسیم شده بود تا هر وظیفه را خدمه معینی در زمان مشخصی انجام دهد. برای هر جایگاه در تیم حرف انگلیسی خاصی تعیین کردند و هر مهمان‌دار با توجه به جایگاه احتمالی‌اش، وظایف آن را می‌آموخت. بیشتر این جایگاه‌ها به کار در آشپزخانه یا تعارف غذا و نوشیدنی به مسافران اختصاص داشت، اما جزئیات

سایر وظایف نیز تعیین شده بود؛ برای نمونه، مهمان‌داران جایگاه‌های ای، بی و دی مسئول رسیدگی به نیازهای ویژه کودکان بدون همراه، مادران دارای نوزاد و مسافران بیمار یا خیلی مسن بودند. مهمان‌دار جایگاه سی مسئول مرتب کردن آشپزخانه و ثبت تجهیزات بود که کادر پرواز با خود به هواپیما می‌آوردند و از این دست موارد.

سازمان می‌خواست تیم خدمه هواپیما عملکردی کاملاً هماهنگ داشته باشد تا با اینکه همه چیز برنامه‌ریزی شده بود، مشتریان آن را حس نکنند. آن‌ها می‌خواستند خدمات باثبات و بی‌نقصی ارائه دهند که مسافران در سفر بعدی هیچ هواپیمایی دیگری به ذهنشان نرسد. این فرایند به‌خوبی طراحی شده بود و از همه مهم‌تر، برای اجرای آن نیاز نبود مدیران داخل هواپیما حضور داشته باشند. کافی بود مهمان‌داران وظایفشان را انجام دهند و مانند بال‌رین‌ها حرکات را با سبک و توانایی خودشان اجرا کنند.

مهمان‌داران از دانش و مهارت‌هایی فراتر از حد لازم برای انجام دادن وظایفشان برخوردار بودند. کار در پروازهای بین‌المللی با تنوع و جذابیت زیادی همراه بود و همین امر باعث می‌شد متقاضیان آن بسیار بیشتر از ظرفیت استخدام باشند. به همین دلیل، شرکت می‌توانست نیروهایش را با دقت و سخت‌گیری بیشتری انتخاب کند. تازه‌واردها پس از گذراندن دوره آموزشی فشرده، کارشان را با عنوان «مهمان‌دار سطح یک» آغاز می‌کردند. بعد از یک سال خدمت رضایت‌بخش، به «مهمان‌دار سطح دو» ارتقا می‌یافتند و پس از سه سال می‌توانستند برای سمت «مهمان‌دار ارشد» درخواست بدهند. بیشتر کارکنان به جایگاه مهمان‌دار سطح دو می‌رسیدند، اما ترفیع به مرتبه ارشد دشوارتر بود، چون فرایند ارزیابی سخت‌گیرانه بود و افزایش حقوق، در مقایسه با مسئولیت و فشار بیشتر، چندان چشمگیر به نظر نمی‌رسید.

در زمان انجام تحقیق، خدمه پروازهای این شرکت معمولاً چهارده نفر بودند که دست‌کم سه نفرشان مهمان‌دار ارشد به شمار می‌رفتند. یکی از آن‌ها در جایگاه سرمهمان‌دار مسئول برگزاری جلسه توجیهی پیش از پرواز، انجام دادن امور اجرایی و هماهنگی میان خدمه پرواز و کارکنان بخش زمینی بود. دو مهمان‌دار ارشد دیگر نیز سرپرستی بخش‌های فرست کلاس و اکونومی را بر عهده داشتند.

ترکیب خدمه هر پرواز در اصل به صورت تصادفی تعیین می‌شد. هر روز، مسئولان برنامه‌ریزی، فهرست سفرهایی را که قرار بود طی ۲۸ روز آینده انجام شود تنظیم

می‌کردند و از میان مهمان‌دارانی که در آن بازه در دسترس بودند، نفرات لازم برای هر پرواز را برمی‌گزیدند. طول سفرها متغیر بود؛ از پروازهای سه‌روزه (مثل رفت و برگشت بر فراز اقیانوس اطلس) گرفته تا برنامه‌های نزدیک به سه‌هفته‌ای با توقف‌های متعدد در شهرهای مختلف جهان.

سفری به اروپا و آسیا

فرض کنید مهمان‌دار سطح دو شرکت هواپیمایی بین‌المللی هستید و بیش از دو سال سابقه کار دارید. صبح زود اولین روز سفری پنج‌روزه بر فراز اروپا و آسیاست. حدود یک ساعت و نیم زودتر از زمان مقرر پرواز، به پایگاه خدمه، ساختمانی در یک مایلی فرودگاه، می‌رسید. آخرین مهلت اعلام حضور ۷۵ دقیقه پیش از پرواز است؛ پس هنوز کمی وقت دارید. ابتدا کنار پیشخان می‌ایستید تا ورودتان ثبت شود و فهرست وظایف‌تان را بگیرید. خبر خوب و البته نکته‌ای ناامیدکننده در آن به چشم می‌خورد: خبر خوب اینکه وظیفه تعارف غذا در بخش میانی کابین اکونومی به شما سپرده شده است و مسئولیت اضافی دیگری ندارید؛ بنابراین اگر پرواز سبک و هوا مساعد باشد، سفری نسبتاً آرام و بی‌دغدغه در پیش خواهید داشت. اما نکته دل‌سردکننده این است که هیچ‌کدام از خدمه را نمی‌شناسید، ولی ترجیح می‌دادید دست‌کم با چند نفرشان کار کرده باشید. (البته این اتفاق عجیب نیست. یکی از پژوهشگران بخش عملیات شرکت تخمین زده بود که اگر او و من هم‌زمان در فهرست یک پرواز قرار بگیریم، حدود پنج سال و اندی طول می‌کشد تا دوباره در یک سفر دیگر هم‌تیمی شویم.)

نگاهی به صندوق نامه خودتان می‌اندازید و غیر از اعلان مدیر درباره تغییر مقرری برخی شهرها، چیز دیگری در آن نیست. نیم‌نگاهی به تخته اعلانات اتحادیه می‌اندازید و چیزی چشم‌تان را نمی‌گیرد. وقتی هم از کنار سالن استراحت خدمه رد می‌شوید، هیچ‌کدام از دوستان‌تان آنجا نیستند. مستقیم به اتاق جلسه می‌روید. حدود نیمی از خدمه پیش از شما به آنجا رسیده‌اند، از جمله سرمهمان‌دار که اوراق سفر را نگاه می‌کند. حین ورود به اتاق جلسه، سرش را بالا می‌آورد، سری تکان می‌دهید و روی صندلی‌تان می‌نشینید تا سایر خدمه برسند.

چند دقیقه قبل از پایان موعد ۷۵ دقیقه‌ای، سرمهمان‌دار سرش را بالا می‌آورد. پس از اطمینان یافتن از حضور همه، جلسه را آغاز می‌کند. خودش را معرفی می‌کند و خیلی

کوتاه درباره برنامه سفر و تعداد مسافران در دو توقف حین پرواز می‌گوید. سپس نکات امنیتی لازم را توضیح می‌دهد و از چند نفر سؤالاتی می‌کند با این مضامین که «اگر فلان اتفاق بیفتد، چه می‌کنی؟». (این اختیار را دارد که اگر پاسخ کسی قانع‌کننده نبود، او را جایگزین کند.) در پایان می‌گوید: «خیلی خب، آیا میان خدمه این پرواز پرستار هم داریم؟» پرستار نداریم. «و کدام یک از شما به زبان‌های خارجی مسلطید؟» چند نفر دستشان را بالا می‌آورند و متوجه می‌شوید دو نفر از خدمه فرانسوی، یکی آلمانی و یکی ایتالیایی است. سرمهمان‌دار یادآوری می‌کند: «یک نفر بومی را برای بخش‌های آسیایی این سفر سوار می‌کنیم.» این بخشی از روال کار بود که فردی آگاه به فرهنگ و زبان بومی را در توقف‌های مختلف سفرهای طولانی به کادر پرواز اضافه می‌کرد. «کسی سؤال یا درخواست خاصی دارد؟» هیچ کس چیزی نمی‌گوید؛ در نتیجه سرمهمان‌دار ختم جلسه را اعلام می‌کند تا خدمه بلافاصله سوار وُن شوند و به هواپیما بروند. همین چند دقیقه اضافه باعث می‌شود بدون عجله مستقر شوید، وقت دارید کابین را مرتب کنید، خدمه بخش آشپزخانه هم می‌توانند وضعیت تدارک غذا را بررسی کنند. از وضعیت راضی هستید؛ هیچ شروعی بدتر از آن نیست که خدمه وسط پرواز بفهمند یخ یا نوشیدنی کافی ندارند.

جلسه توجیهی پس از حدود ده دقیقه تمام می‌شود. چمدان‌تان را که بلند می‌کنید و به محل بارگیری می‌روید، متوجه می‌شوید مثل همیشه، اغلب خدمه تنها ایستاده‌اند و غرق در افکار خودشان هستند. امشب در هتل متوجه می‌شوید خدمه این پرواز چطور آدم‌هایی هستند و قرار است این سفر خوش بگذرد یا به کندترین شکل ممکن سپری شود.

چند دقیقه اول داخل هواپیما به سرعت می‌گذرد؛ چمدان‌تان را سر جایش می‌گذارید، خودتان را به خدمه حاضر در کابین معرفی می‌کنید و نگاهی به اطراف می‌اندازید تا همه چیز مرتب باشد. سپس صدای سرمهمان‌دار از بلندگو می‌آید: «گیت می‌گوید اگر آماده‌ایم، مسافران را سوار کند. کسی از شما به زمان بیشتری نیاز دارد؟» وقتی پاسخی نمی‌شنود، به مسئول گیت اطلاع می‌دهد که کارش را شروع کند. چند دقیقه بعد، مسافران از دو راهروی ۷۴۷ وارد می‌شوند و سر می‌چرخانند تا شماره صندلی‌شان را پیدا کنند (البته برخی هواپیما سوارهای حرفه‌ای نیازی به جست‌وجو ندارند و بلافاصله به صندلی‌شان خیره می‌شوند).

در نهایت، همه سوار می‌شوند و روی صندلی‌ها می‌نشینند. تقریباً محفظه‌های بالای صندلی‌ها تا حد ممکن از ساک و چمدان‌های کوچک پر شده‌اند. برخی مسافران

خوش‌بین چمدان‌ها و ساک‌های خیلی بزرگی را نیز داخل هواپیما آورده‌اند که در این محفظه‌ها جا نمی‌شوند و برچسب می‌خورند و به بخش حمل بار فرستاده می‌شوند. سرمهمان‌دار از پلکان مارپیچ بالا می‌رود، وارد اتاقک خلبان می‌شود و خبر آماده‌بودن هواپیما را اعلام می‌کند. روی صندلی تاشوی کنار در خروج می‌نشینید، کمربندتان را می‌بندید و پس از چند دقیقه، هواپیما از گیت خارج می‌شود. این لحظات را دوست دارید. از صبح که از خانه بیرون آمده‌اید، این اولین استراحت شماست و این وضعیت ادامه دارد تا زمانی که خلبان اعلام کند شرایط برای آغاز خدمات پرواز ایمن است. تصمیم می‌گیرید با مسافران ردیف خروج چشم‌درچشم نشوید و از آرامش این لحظات لذت ببرید. تقریباً متوجه بلندشدن هواپیما نمی‌شوید.

خیلی زود صدای تک‌زنگی می‌آید و علامت «سیگار نکشید» چشمک می‌زند. با لیخندی به‌طرف مسافران نزدیک در خروج می‌چرخید که از وقتی روی صندلی نشستید به شما خیره شده‌اند. سرمهمان‌دار خدمات امروز را شرح می‌دهد، اجاق‌های آشپزخانه روشن می‌شوند و میزهای چرخ‌دار نوشیدنی در راهروهای هواپیما حرکت می‌کنند. نمایش هماهنگ و منظم خدمات ۷۴۷ بین‌قاره‌ای آغاز شده است.

نکتهٔ خیلی خاصی دربارهٔ خدمات وجود ندارد؛ تقریباً همان چیزهایی است که مسافران پروازهای طولانی انتظار دارند. پرواز امروز چالش خاصی برای تیم خدمات ندارد و حرکات تمرین‌شده به‌خوبی پیش می‌روند. هواپیما در مقصد اول فرود می‌آید، بیشتر مسافران بیرون می‌روند، بخش خودتان را مرتب می‌کنید، مسافران جدید سوار می‌شوند و نمایش دوباره اجرا می‌شود. شما و هم‌تیمی‌هایتان بعد از خداحافظی با مسافران مقصد دوم، ساک‌هایتان را برمی‌دارید و از مسیرهای ویژهٔ مهاجرت و گمرک مخصوص خدمهٔ پرواز عبور می‌کنید.

امروز نیازی نیست کنار جدول منتظر بمانید؛ از فرودگاه که بیرون می‌آیید، دو ون هتل منتظرتان هستند. یکی از آن‌ها منتظر خدمه می‌ماند و دیگری که متعلق به هتلی کمی لوکس‌تر است، اعضای کابین خلبان را سوار می‌کند؛ این هم نشانه‌ای از قدرت چانه‌زنی اتحادیهٔ خلبان‌هاست. شاید گمان کنید امکانات رفاهی متفاوت به‌خاطر تفاوت جایگاه شما باشد، نه آداب مذاکرهٔ خلبان‌ها، اما خیلی وقت است این مسئله دیگر اذیتتان نمی‌کند. آن لحظه بیشتر خوشحالی‌د که ون به‌موقع رسیده و منتظران ایستاده است.

در مسیر هتل، یکی از خدمه اعلام می‌کند چند بطری کوچک نوشیدنی به طرز مرموزی سر از ساک او درآورده‌اند. اگر کسی علاقه دارد در سالن استراحت خدمه به او بپیوندد، خوشحال می‌شود نتیجه این اتفاق مرموز را با او به اشتراک بگذارد. با تعجب در دلتان می‌گویید چطور تقریباً در همه سفرها یکی از خدمه راهی برای دورزدن کنترل‌های سخت‌گیرانه هواپیمایی در زمینه نوشیدنی پیدا می‌کند. و البته که در سالن استراحت به او می‌پیوندید. حتی منزوی‌های خسته از پرواز هم می‌آیند؛ حتی همکاری‌هایی که هر شب بلافاصله به اتاق‌هایشان می‌روند، در را قفل می‌کنند و تا شروع پرواز فردا کسی نمی‌بیندشان، به‌ندرت مهمانی شب اول را از دست می‌دهند.

یک ساعت بعد، شما و تقریباً تمام هم‌تیمی‌ها، از جمله سرمهمان‌دار، در سالن ویژه استراحت شبانه خدمه جمع می‌شوید. مسلماً لباس غیررسمی می‌پوشید. درباره آشنایان مشترکتان حرف می‌زنید و اتفاقات عجیب سفرهای قبلی را تعریف می‌کنید. به‌تدریج نوعی سلسله‌مراتب غیررسمی شکل می‌گیرد و سرانجام خدمه پس از ده ساعتی که باهم می‌گذرانند، به گروهی واقعی تبدیل می‌شوند.

روز بعد، برنامه روزانه تکرار می‌شود؛ دوباره همان نمایش را اجرا می‌کنید. در روز میانی سفر، تیم شما استراحت می‌کند و پرواز ورودی آن شب به عهده گروه دیگری است. بنابراین با چند نفر از خدمه به گردش می‌روید و کمی مطالعه می‌کنید؛ البته اغلب این مدت را استراحت می‌کنید. پس از این تعطیلی، به برنامه‌های تکراری برمی‌گردید. آخرین شب سفر، تعدادی از خدمه، اغلب جوان‌ترها، «رسم دفتر تلفن» را برگزار می‌کنند. براساس این رسم، شماره تلفن دوستان جدید را یادداشت می‌کنید و قرار می‌گذارید خیلی زود همدیگر را ببینید و شام بخورید؛ البته این اتفاق به‌ندرت می‌افتد و دیر یا زود، خدمه باسابقه بسیاری از خدمه باسابقه دیگر تظاهر هم نمی‌کنند که این دیدار اتفاق خواهد افتاد.

به خانه که برمی‌گردید، اول سراغ نامه‌هایی می‌روید که این مدت انباشته شده‌اند. غیر از قبض‌ها، خبر سه سفر رفت و برگشتی در ماه بعد را دریافت کرده‌اید. خبر خوبی است؛ زیرا روزهای کمتری دور از خانه می‌مانید. چند دقیقه‌ای را صرف سایر نامه‌های مهم می‌کنید و لقمه‌ای غذا می‌خورید. بیش از همه دوست دارید بخواهید. پنج روز گذشته، چند بار منطقه زمانی‌تان عوض شده است و بعید می‌دانید هیچ‌وقت به این وضعیت عادت کنید.

علل موفقیت

این طرح شامل محصولی خدماتی و دقیقاً مهندسی شده بود که با یافته‌های بازاریابی و درباره‌ی نیازهای مشتریان سازگار شده بود؛ خدمه‌ای باهوش و خوش‌برخورد و دوره‌های آموزشی فراگیر برای اطمینان از آگاهی کامل هر فرد از وظایف خود در هر مرحله از خدمات‌رسانی. برای هماهنگی کارها و رسیدگی به مشکلات پیش‌بینی‌نشده، رهبرانی در تیم تعیین شده بودند. برنامه‌ی زمانی مناسبی که سخت‌گیرانه است، اما طاقت‌فرسا نیست.

هواپیمایی بین‌المللی در بیشتر مواقع با این رویکرد به نتایج خوبی می‌رسید. فقط گاهی فاجعه رخ می‌داد؛ آن هم معمولاً به دلیل عواملی اجتناب‌ناپذیر مانند تأخیر بر اثر شرایط جوی، مشکلات فنی یا خطاهای مربوط به پذیرایی و تأمین غذا. علاوه بر این، همان‌طور که نظرسنجی‌های بازاریابی نشان می‌دادند، به‌طور کلی مسافران از خدمات شرکت رضایت داشتند. مدیران و سرپرستانی هم که در دفتر مرکزی مستقر بودند، با وجود حجم زیاد کاغذبازی‌ها، آرام و مطمئن بودند؛ چون می‌دانستند تا وقتی خدمه وظایفشان را درست انجام دهند، مشتریان ده‌ها پرواز در هر لحظه همان خدماتی را دریافت می‌کنند که انتظارش را دارند.

شرکت هواپیمایی با این رویکرد توانست مهمان‌داران خودگردانش را سازمان‌دهی و از آن‌ها پشتیبانی کند. نتیجه‌ی این کار اطمینان خاطر، عملکرد شایسته حین پرواز و ریسک اندک حرکات خودجوش تیم‌ها و ضرر شرکت یا مسافران بود. این مزایا بسیار مهم‌اند، اما شرکت برای رسیدن به آن‌ها هزینه‌هایی نیز متحمل شد.

یکی از این هزینه‌ها که بخش بازاریابی سازمان را نگران می‌کرد، فاصله‌ی شرکت از سایر رقبا از نظر نوآوری در خدمات بود. گاهی که یکی از رقبا تغییر جدیدی ایجاد می‌کرد، ماه‌ها طول می‌کشید تا هواپیمایی بین‌المللی به همان نوآوری برسد یا از آن پیشی بگیرد؛ چون همه‌ی فرایندها را با جزئیات زیاد طراحی کرده بودند و هرگونه تغییر در آن‌ها نیازمند مهندسی مجدد روند کار و بازنویسی فرایندها بود و در صورت گستردگی تغییرات، انتظار می‌رفت همه‌ی خدمه دوره‌های آموزشی شش‌ماهه را قبل از معرفی بسته‌ی خدماتی جدید بگذرانند.

هزینه‌ی بعدی این شیوه‌ی سازمان‌دهی، بی‌میلی خدمه برای اصلاح فرایندهای خدمات‌رسانی متناسب با شرایط خاص هر پرواز بود. تعیین «بهترین روش» برای انجام

هر وظیفه، مستلزم پیش‌فرض‌هایی دربارهٔ شرایط اجرای آن است. در خدمات پرواز، این پیش‌فرض‌ها شامل عواملی مانند مدت پرواز و تعداد مسافران می‌شود. بدیهی است شیوه‌ای که برای خدمت‌رسانی در یک پرواز کوتاه و مملو از مسافر مناسب است، با روشی که برای پروازی طولانی با صندلی‌های عمدتاً خالی بهترین نتیجه را می‌دهد، تفاوت دارد.

طراحان سیستم کاری در این شرکت هواپیمایی تقریباً مانند مهندسان عمل کرده بودند؛ آن‌ها فرایندهای مناسب برای یک پرواز «معمولی» را بهینه کرده بودند. در نتیجه، این روتین‌ها بیش از همه برای پروازهای حدوداً پنج‌ساعته با حدود ۲۷۵ مسافر مناسب بود، اما در مسیرهای هشت‌ساعته با حدود صد مسافر چندان خوب جواب نمی‌داد. در چنین پروازهایی، خدمه کارشان را خیلی زود تمام می‌کردند؛ خودم چند بار دیده‌ام که پس از پایان کار به آشپزخانهٔ هواپیما می‌رفتند، پرده‌ها را می‌کشیدند و صدای گلابه‌شان دربارهٔ ضعف مدیریت شرکت به گوش می‌رسید. همین روتین‌ها برای پروازهای کوتاه با ظرفیت کامل هم کارایی نداشت؛ خدمه باید مدام در رفت‌وآمد می‌بودند تا کارها را به‌موقع تمام کنند و حتی یک دقیقه فرصت سروکله‌زدن با مسافران را پیدا نمی‌کردند.

تیم‌های مهمان‌داری شرکت هیچ‌گاه به خود اجازه نمی‌دادند روتین‌ها را تغییر دهند، حتی اگر کاملاً مشخص بود در این پرواز با این شرایط به نتیجهٔ ایدئال نمی‌رسند. اغلب همان کارهایی را می‌کردند که به آن‌ها گفته شده بود و یاد گرفته بودند. در اواخر این پروژهٔ تحقیقاتی، شماری از مدیران خدمات پرواز نگران شده بودند که خدمه بیش از اندازه از دستورالعمل‌ها پیروی می‌کنند؛ آن‌قدر که نه به نیازهای مسافران توجه دارند و نه شرایط خاص هر پرواز را در نظر می‌گیرند. برای رفع این مشکل، مدیریت شرکت چند ابتکار به کار گرفت، از جمله انتشار نسخهٔ اصلاح‌شده‌ای از استانداردهای خدمات پرواز. این نسخه با جملهٔ زیر آغاز می‌شد: «استانداردهای خدمات‌رسانی اغلب در قالب روال‌ها و فرایندهای پرواز در نظر گرفته می‌شوند، به‌ویژه آن‌هایی که به غذا و نوشیدنی مربوط‌اند. وقتی هم استاندارد مطرح می‌شود، تمرکزش بر فعالیت‌های خدمهٔ پرواز است، نه بر نیازهای مسافران.»

هدف این بیانیه تأکید به خدمهٔ هواپیما بود تا بر هدف اصلی خدمات پرواز تمرکز کنند (ایجاد تجربهٔ رضایت‌بخش برای مسافران و مراجعهٔ مجدد آن‌ها در سفرهای بعدی)،

حتی اگر لازم باشد گاهی روال‌های استاندارد و همیشگی را رعایت نکنند. این پیام با دستورات ویژه به خدمه ارشد هواپیما پررنگ‌تر شد: «دستورالعمل‌ها و راهنماهای متعددی برای هر قسمت خدمات پرواز وجود دارد. در صورت رعایت این دستورات، خدمات فنی و حرفه‌ای با بالاترین استانداردهای ممکن ارائه می‌شود، اما خدمه ارشد هواپیما اختیار تام دارند تا با صلاح‌دید خودشان و برای افزایش رضایتمندی مسافران، فرایندها و وظایف معمول و همیشگی را تغییر دهند.»

مدیریت سازمان خیلی مصمم بود تغییری ایجاد کند، اما دستورالعمل‌های جدید هم تغییر چندانی در روند خدمت‌رسانی پروازها ایجاد نکرد. شاید روال‌های استاندارد ریشه دوانده بودند یا این فرایندها اطمینان خاطری ایجاد می‌کردند. خدمه هواپیما نیز به‌مرور به آن‌ها عادت کرده و ارزش ویژه‌ای برایشان قائل بودند، همان‌طور که پیش‌تر مدیرانشان چنین دیدگاهی داشتند.

تلاش مدیران برای تغییر روالی که به‌خوبی جا افتاده بود، با کمک تشویق و نصیحت، نشان داد بزرگ‌ترین ضعف رویکرد «مهندسی‌کردن» در مدیریت کار تیمی چیست: بهره‌برداری ناکافی از هوش، ابتکار و نبوغ اعضا. وقتی حین تحقیقات، همکارم، ویکتور ووروم^۱، از سفرش با همین شرکت هواپیمایی برگشت، بیشتر متوجه اهمیت این ضعف شدم. ویک خاطره‌ای از آن سفر تعریف کرد.

او این‌طور شروع کرد: «آن هواپیمایی عجب مهمان‌داری‌های خوبی دارد.» و وضعیت اضطراری‌ای را که در پرواز پیش آمده بود، توضیح داد. علامت آتش‌سوزی موتور روشن شده، خلبان هواپیما کپسول آتش‌نشانی را روی موتور مشکوک خالی کرده و به‌سمت نزدیک‌ترین فرودگاه با امکانات لازم برای فرود این هواپیمای مسافربری بزرگ رفته بود. معلوم شده بود هشدار آتش‌سوزی اشتباه بوده است، اما تا وقتی کپسول خالی را جایگزین نمی‌کردند، نمی‌توانستند پرواز کنند؛ و معلوم نبود کپسول جایگزین چه زمانی به دستشان می‌رسد. بدتر اینکه شرکت هواپیمایی در آن شهر خدمات ارائه نمی‌داد؛ در نتیجه، هیچ‌کدام از کارمندان کمپانی در آن فرودگاه حضور نداشتند تا کمکشان کنند و خدمه هواپیما با هواپیمایی پر از مسافر در شهری غریب گرفتار شده بودند. ویک ادامه داد: «فوق‌العاده بود! به‌محض اینکه از هواپیما پیاده شدیم، بلافاصله خودشان را جمع

کردند، تماس‌ها شروع شد، با مهمان‌خانه‌های محلی صحبت کردند و فقط چند ساعت طول کشید تا برای همهٔ سرنشینان هواپیما غذا و محل سکونت فراهم کنند.»

با نظرویک موافق بودم و خدمه به‌خوبی از پس این موقعیت اضطراری برآمده بودند، ولی سؤال دیگری داشتم. پیش از این اتفاق، خدماتشان چطور بود؟ و یک به فکر فرورفت؛ طبیعی بود که بیشتر آن اتفاق غیرمنتظره را به خاطر سپرده بود. بالاخره جواب داد: «به نظرم خیلی عادی بود. کارشان را انجام می‌دادند.»

عادی، بدون هیچ نکتهٔ به‌یادماندنی. چنین عباراتی جنبهٔ منفی رویکرد مهندسی در مدیریت تیم‌ها را نشان می‌دهند. حتی اگر کارمندان بسیار مستعد و آمادهٔ استفاده از این استعداد در مسیر موفقیت تیم و سازمان باشند، در نهایت به جایی می‌رسند که کارشان را «فقط شغل» می‌بینند و به‌ندرت برای کارشان تلاش مضاعفی می‌کنند و از نبوغ و ابتکاراتش بهره‌ای نمی‌برند، درحالی‌که همین‌ها وجه تمایز عملکرد تیمی شایسته و به‌یادماندنی‌اند.

مهمان‌داران هواپیمایی بین‌المللی تقریباً همیشه عملکرد شایسته‌ای داشتند. داده‌های ما هیچ نشانه‌ای از اضطراب بالا، تعارض یا فقدان همبستگی میان آن‌ها نشان نمی‌داد؛ هرچند شورش و شوق اولیه‌ای که آن‌ها را به این شغل جذب کرده بود، به‌مرور فروکش کرده بود. اکنون مهمان‌داری فقط برایشان شغل بود. تیم‌ها نیاز چندانی به تفکر، برنامه‌ریزی یا حل مسئلهٔ گروهی نداشتند. با این حال، همان‌طور که خاطرهٔ ویک نشان می‌دهد، این تیم‌ها توانایی‌های بسیار بیشتری برای ارائه به شرکت و مشتریان داشتند؛ فراتر از آنچه از آن‌ها خواسته می‌شد یا حتی اجازه‌اش را داشتند.

هواپیمایی داخلی

حین این تحقیق، هواپیمایی داخلی، یکی از شرکت‌های کوچک با رشد سریع بود. آن‌ها از هواپیماهای بوئینگ ۷۳۷ استفاده می‌کردند و مدت پروازهایشان به‌ندرت از دو ساعت بیشتر می‌شد.^[۴] هواپیمای ۷۳۷ جت دوموتوره‌ای است که با چیدمان این شرکت می‌توانست ۱۱۸ مسافر را جابه‌جا کند.

هواپیمایی داخلی نیز مانند همتای بین‌المللی‌اش به دنبال خدمت‌رسانی بی‌نقص به مسافران بود تا در پروازهای بعدی هم حتماً سراغ آن‌ها بیایند. تیم‌های هر دو هواپیمایی

هم از افراد باهوش و جذابی تشکیل شده بودند که مشتاقانه تمام فکروذکرشان انجام دادن کار معنادار بود. البته در هواپیمایی داخلی، مهمان‌داران علاوه بر تکالیفشان حین پرواز، روی زمین و در دفتر سازمان نیز وظایف خدماتی دیگری داشتند. اما آگهی‌های استخدام هواپیمایی بر جنبه‌های چالش‌برانگیز خدمت‌رسانی این شغل تأکید می‌کردند و اغلب اشاره نمی‌کردند بیشتر این خدمات باید حین پرواز انجام شود؛ زیرا نمی‌خواستند درخواست‌های متقاضیان صرفاً به‌خاطر جذابیت‌های شغل مهمان‌داری باشد. مدیران کارگزینی هواپیمایی داخلی آن قدر به مشکل‌پسندی‌شان افتخار می‌کردند که مدتی بچ‌سینه‌ای با عبارت «یک نفر از صد متقاضی» را روی یقه‌هایشان وصل می‌کردند.

خدمهٔ کابین را «مدیران خدمات مشتریان»^۱ می‌نامیدند. استخدامشان در هواپیمایی با دورهٔ آموزشی مقدماتی دوهفته‌ای شروع می‌شد. در این دوره، همه‌چیز از کدهای سه‌حرفی فرودگاه تا تکنیک‌های استفاده از سرسره‌های اضطراری و تخلیهٔ هواپیمای ۷۳۷ را یاد می‌گرفتند. در میانه‌های هفتهٔ دوم دورهٔ آموزشی، «روز تیم‌سازی» برگزار می‌شد. اعضای کلاس با تلفیقی از اشتیاق و ترس منتظر این روز بودند؛ زیرا ۲۴ نفری که در کلاس شرکت کرده بودند، در شش گروه چهارنفره دسته‌بندی می‌شدند.

طراحی آن روز چنان حساب‌شده بود که می‌توانست هر مشاور توسعهٔ سازمانی را به وجد آورد. مدرس دوره می‌پرسید: «به نظرتان چه عواملی تیم را بهبود می‌دهد؟ چه نقاط قوتی به گروه اضافه می‌کنید؟ چه نقاط قوتی از هم‌تیمی‌هایتان انتظار دارید؟» شرکت‌کنندگان هم نظرشان را می‌گفتند و با تمرین‌های ویژه، ایده‌هایشان را آزمایش می‌کردند. در نهایت، با کمک مدرس دوره، کلاس به نتایجی دربارهٔ آنچه برای کارآمدی تیم‌ها لازم است، می‌رسید. تمرین‌ها و گفت‌وگوها ادامه پیدا می‌کردند و در انتهای روز، تیم‌ها شکل می‌گرفتند.

از آن روز به بعد، هیچ‌کس جداگانه به مشتریان خدمات‌رسانی نمی‌کرد، بلکه هر تیم باهم کار می‌کردند، حتی زمان‌بندی و برنامه‌ریزی کارها نیز در تیم انجام می‌شد. مدتی هواپیمایی داخلی از سیستم قرعه‌کشی برای شیف‌ت‌بندی ماهانه استفاده می‌کرد. اگر تیم قرعهٔ خوبی نصیبش می‌شد، حق انتخاب بیشتری برای زمان‌بندی شیف‌ت‌های کاری

داشت، اما قرعه خوب لزوماً به نفعش نبود. باید مقصدهای هیجان انگیز و دورتر شدن از خانه را انتخاب می کرد یا سفرهای کوتاه تر تا اعضا بیشتر شبها در تختخواب خودشان بخوابند؟ اگر بعضی از اعضای تیم ماجراجو بودند و بعضی دیگر می خواستند در خانه بمانند، باید باهم به توافق می رسیدند. هر تیم باید خودش این موضوع را حل می کرد؛ به ندرت مدیران سازمان به این تصمیم گیری های دشوار کمک می کردند.

تصمیم گیری درباره ترکیب و رهبری تیمها نیز بر عهده خود اعضا بود. براساس مقررات هوانوردی فدرال، باید حداقل سه مهمان دار در هواپیمای ۷۳۷ حضور داشته باشند و یکی از آنها «سرمهمان دار» معرفی شود. اما تیمهای خدمه کابین نه سه بلکه چهار عضو داشتند و رهبر دائمی میانشان انتخاب نشده بود؛ در نتیجه تیم باید با توجه به وضعیت آب و هوا و تعداد مسافران، تصمیم می گرفت در آن سفر به هر چهار عضو نیاز دارد یا یک نفر می تواند در دفتر شرکت بماند و به بقیه کارها برسد. تیمها باید رهبرشان برای پرواز آن روز را هم انتخاب می کردند.

تیم خدمه پرواز برای انتخاب شیوه اجرای وظایف حین پرواز دستش باز بود. مدیران این شرکت، برخلاف هواپیمایی بین المللی، تلاشی برای تعیین «بهترین روش» خدمات رسانی حین پرواز نمی کردند و در دوره های آموزشی، به طور کامل اهداف شرکت و جهت گیری کار خدمه را توضیح می دادند، محدودیت های رفتاری کارکنان را تصریح می کردند و در نهایت مجموعه ابزارهای متنوعی در اختیارشان می گذاشتند تا برای رسیدن به اهداف شرکت از آنها استفاده کنند. به جز این، تیمها استقلال کامل داشتند.

جهت گیری

اهداف خدماتی این شرکت هواپیمایی مستقیماً از شش اصل راهنمایی گرفته شده بود که مدیران آن را «ارزشهای محوری سازمان» می نامیدند. این اصول عبارت بودند از: ۱. خدمات و پایبندی به رشد افراد؛ ۲. بهترین ارائه دهنده خدمات حمل و نقل هوایی؛ ۳. مدیریت تراز اول؛ ۴. الگو بودن؛ ۵. سادگی و ۶. بیشینه سازی سود سازمان.

همه این اصول در تصمیم گیری های سراسر سازمان به کار گرفته می شدند، اما رئیس هیئت مدیره تصمیم گرفت پیامدهای اصل دوم (خدمات رسانی به مشتریان) را با جزئیات بیشتری توضیح دهد. او سرانجام آرمان های شرکت را برای شیوه ارائه خدمات

در سه واژه خلاصه کرد: کامل، پاکیزه و مرتبط. مدیران ارشد سازمان نیز از هر فرصتی برای تأکید بر اهمیت این سه واژه استفاده می‌کردند.

رئیس هیئت‌مدیره هواپیمایی مهم‌ترین چیز را کامل بودن پرواز هر مشتری می‌دانست. بی‌تردید پروازهای کامل و ایمن بهترین نشانه خدمات خوب هواپیمایی به مشتریان بود و شرکت به سابقه امنیت پروازهایش افتخار می‌کرد. البته مفهوم «کمال» از نظر آن‌ها بسیار گسترده‌تر بود: تلاش برای لغونکردن هیچ‌یک از پروازهای مقرر، حرکت و فرود به موقع هواپیما و اطمینان از اینکه همه چمدان‌ها هم‌زمان به همان فرودگاهی بروند که مشتری حضور دارد.

پاکیزگی یکی دیگر از مشغله‌های ذهنی رئیس هیئت‌مدیره بود. او تأکید داشت شرکت و کارکنان برق بزنند و حاضر بود برای این کار هزینه کند؛ برای نمونه، هزینه نقاشی هواپیماهای شرکت بسیار بیشتر از حد نیاز بود. هواپیماها براساس برنامه منظمی شسته می‌شدند، حتی اگر نیازی نبود. میزهای تاشو که معمولاً دور از دید و در پشت صندلی‌ها قرار دارند، به نمادی از پاکیزگی تبدیل شدند. رئیس هیئت‌مدیره می‌پرسید: «اگر یکی از میزهای تاشوی ما کثیف باشد، مشتری چه فکری درباره ما می‌کند؟!» چنین موضوعی آن‌قدر در سازمان جا افتاد که به آیین سازمان تبدیل شد. هرکسی با خودش می‌گوید: «وقتی نمی‌توانند همین میزها را تمیز نگه دارند، تصور کنید موتورهای هواپیمایشان چطور است!» و با صدای بلند جواب می‌داد: «درست است، نباید حتی یک لک روی این میزها دیده شود!» اصل پاکیزگی شامل کارکنان شرکت و لباس‌هایشان هم می‌شد. اگر ظاهر کسی در بهترین حالت ممکن نبود، انگشت‌نما می‌شد. بیشتر اوقات، همکارانش باملایمت به او تذکر می‌دادند تا خودش را مرتب کند.

هرکس «تاخیرهای تدریجی» در گیت فرودگاه را تجربه کرده باشد، اهمیت ارتباط کارکنان هواپیمایی با مسافران را درک می‌کند. این تاخیرها بسیار آزاردهنده‌اند، اما بی‌تردید هیچ قصد و نقشه قبلی برای آزار مسافران وجود ندارد و بیشتر اوقات کارکنان هواپیمایی اطلاعی از زمان تعمیر قطعه یا تجهیزات، پایان طوفان و صاف شدن هوا یا صدور مجوز پرواز از طرف برج مراقبت فرودگاه ندارند؛ اما مسافران دوست دارند حقیقت را درباره شرایط پرواز بدانند. یکی از وظایف مهم تیم‌های خدمه پرواز در هواپیمایی داخلی همین بود. اگر خودشان اطلاعاتی در این باره نداشتند، وظیفه‌شان بود درباره علت تأخیر تحقیق کنند و اطلاعات را به مسافران انتقال دهند.

بهترین ارائه دهنده خدمات حمل و نقل هوایی؛ کمال، پاکیزگی، ارتباط. جهت گیری تیم های خدمه پرواز در هواپیمایی داخلی مشخص بود و برای تحقق این اهداف باید هر کاری انجام می دادند. گاهی لازم بود خودشان وظایف بیشتری را متقبل شوند، گاهی باید دیگران را ترغیب می کردند دست به کار شوند، گاهی هم برخی کارها در شرح وظایف رسمی آنها نیامده نبود، اما باید از دیگران برای انجام دادن آنها کمک می گرفتند تا کارها پیش برود؛ تصمیم گیری بر عهده خودشان بود.

محدودیت ها

مهمان داران هواپیمایی داخلی برای رسیدن به اهداف خدماتی شرکت دستشان باز بود، اما این طور نبود که هیچ محدودیتی نداشته باشند؛ برای مثال، فناوری ای که مهمان داران استفاده می کردند، محدودیت های ضمنی برایشان ایجاد می کرد. مثلاً خدمه هنگام کار با تجهیزات درون هواپیما موظف بودند دستورالعمل ها و فنون خاصی را رعایت کنند. رئیس هیئت مدیره نیز دو محدودیت صریح برای آزادی عمل خدمه در انتخاب شیوه های انجام وظایفشان در نظر گرفته بود؛ خدمه باید تحت هر شرایطی از همه مقررات هوانوردی فدرال پیروی کنند. این مقررات که با جزئیات کاملی شرح داده شده اند، موضوعات گوناگونی، از جمله محتوای اعلان های ایمنی، چیدن ساک ها کنار هم در کابین هواپیما و حتی محل نشستن یا ایستادن خدمه هنگام حضورشان در فرودگاه یا هواپیما را در بر می گیرد. خدمه به هیچ وجه نباید قوانین ایمنی هواپیما را دور بزنند، حتی اگر در موقعیت خاصی، مقررات فدرال غیرضروری یا بی ربط به نظر برسد.

دومین محدودیت رئیس هیئت مدیره منع توزیع مشروبات الکلی حین پرواز بود. افزون بر زیان مالی ناشی از توزیع رایگان نوشیدنی، رئیس هیئت مدیره نگران بود که خدمه بر اثر خستگی یا فشار کار، خود به مصرف آن ترغیب شوند. او توضیح داد: «وقتی مشکلی وجود دارد، مستقیم به چشمان مشتریان نگاه کنید و رودرو به آن مسئله رسیدگی کنید. صادقانه مشکلی که پیش آمده و کارهایی را که برای رفع آن انجام داده اید، با آنها در میان بگذارید. سعی نکنید با تعارف نوشیدنی رایگان نظرشان را جلب کنید.»

به جز این ها، در سایر موارد خدمه آزادی عمل داشتند. اجازه داشتند و تشویق می شدند برای بهترین خدمات رسانی به مشتریان هر کاری از دستشان برمی آید انجام دهند تا مسافران برای سفرهای بعدی به همین هواپیمایی بیایند، حتی اگر مجبور شوند در نوبت بایستند.

ابزارها

مدیران مجموعه متنوعی از منابع را در اختیار خدمه گذاشتند تا در مسیر تحقق اهداف خدماتی سازمان کمکشان کنند. این مجموعه متنوع عبارت است از: ایده‌هایی برای حل مشکلات خدماتی متداول، سیاست درهای باز مدیران سازمان تا خدمه به راحتی با آن‌ها مشورت کنند، دسترسی کارکنان خط اول به داده‌های بازاریابی و عملکرد که بسیاری از هواپیمایی‌ها آن‌ها را محرمانه می‌دانند و سایر موارد.

متن اعلان‌های داخل هواپیما نمونه خوبی است. بسیاری از هواپیمایی‌ها برای هرگونه اطلاع‌رسانی، متن مشخصی به خدمه می‌دهد؛ از اعلان‌های ایمنی گرفته تا معرفی خدمات جدید شرکت. گذشته از این، اصرار دارند خدمه همین متن‌ها را به خاطر بسپارند یا از رو بخوانند. مدیر یکی از همین شرکت‌های هواپیمایی می‌گوید: «اگر متن دقیق اعلان را به خدمه ندهیم، منظورمان را اشتباه متوجه می‌شوند.» مدیر هواپیمایی که متن اعلان‌های تأییدشده شرکت را در کیف پرواز خدمه می‌گذارد، خیالش راحت می‌شود، اما این متن‌ها تأثیر چندانی بر جلوگیری از سوءتعبیر خدمه ندارند. یکی از دلایل برداشت نادرست تکرار طوطی‌وار اعلان‌ها از حفظ با لحنی خاص است که به مسافران القا می‌کند: «صرفاً از روی اجبار این جملات را برای شما تکرار می‌کنم و در واقع خیلی هم مهم نیستند.» یکی دیگر از علل سوءتعبیر خواندن کلمه به کلمه از روی متن، مکث در قسمت‌های نامتعارف و تیپ‌زدن است.

نمونه خلاقانه‌ای از سوءتعبیر را در پرواز (با هواپیمایی دیگری) دیدم که به مشکلات فنی دچار شده بود. به خاطر مشکلات هواپیما در حرکت روی باند، ما را سه بار از گیت برگرداندند. در نهایت، برای بار سوم که به گیت می‌رسیدیم، خلبان خبر لغو پرواز را از بلندگو اعلام کرد. هواپیما از حرکت ایستاد و درحالی که پل اتصال هواپیما به بدنه آن نزدیک می‌شد، یکی از مهمان‌داران میکروفون را در دست گرفت: «به سنت‌لوئیس خوش آمدید [نام واقعی شهر نیامده است]. می‌دانیم حق انتخاب زیادی میان هواپیمایی‌های مختلف داشتید، برای انتخاب ما سپاسگزاریم. امیدواریم در مسافرت بعدی نیز ما را انتخاب کنید. روز خوبی در سنت‌لوئیس داشته باشید.» این متن آماده هواپیمایی هنگام رسیدن مسافران به گیت بود که به خوبی هم اجرا شد. فقط مشکل این بود که یک ساعت برای عبور از همان گیت تلاش کرده بودیم و هنوز هم موفق نشده بودیم.

در حقیقت، حتی اگر هواپیمایی متن‌های آماده‌اش را در اختیار خدمه بگذارد، بازهم دلایل متعددی برای سوءتعبیر وجود دارد. تیم‌های خدمه پرواز در هواپیمایی داخلی نیز این متن‌های آماده را داخل کیف پروازشان داشتند، اما تشویق می‌شدند در مواقع لزوم، با ابتکار و بداهه‌گویی پیامشان را به مخاطبان برسانند. سازمان انتظار داشت متن‌های آماده را ابزاری بدانند که در اختیارشان است و مجبور نیستند از آن‌ها استفاده کنند؛ صرفاً منبعی برای پیشبرد کارشان است.

علل موفقیت

وقتی تیم‌های خدمات مشتریان در هواپیمایی داخلی جا افتادند، عملکرد خارق‌العاده‌ای داشتند. اعضای تیم به انجام وظایفشان تعهد کامل داشتند، نبوغ و توانایی قضاوتشان را نشان دادند و مشتریان هم از خدمات درجه‌یک هواپیمایی راضی بودند.

من در دو نوبت متفاوت، با فاصله‌ای حدود دو هفته، در یک پرواز همراه همان تیم خدمه پرواز شرکت داشتم. اولین پرواز از نیویورک به فلوریدا بود. اواخر زمستان، هوا خوب بود و حدود نیمی از صندلی‌های هواپیما پر شده بودند. جلسه توجیهی خلبان که تمام شد، خدمه هواپیما به سمت گیت رفتند. اعضا بلافاصله متوجه تعداد نامتعارف کودکان، راکت‌های تنیس و لباس‌های شاد مسافران در قسمت مسافرگیری شدند. رهبر تیم سی‌اس‌ام گفت: «ظاهراً مسافران امروز به تعطیلات می‌روند. بهتر نیست آن را به سفری شاد تبدیل کنیم؟» هم‌تیمی‌هایش از این پیشنهاد خوششان آمد. وقتی موضوع را با خلبان در میان گذاشت، او هم استقبال کرد. خلبان اضافه کرد: «اطلس خلبانی‌ام را می‌آورم و چند تا مسابقه برگزار می‌کنیم.» اطلس خلبانی نقشه استاندارد است از مسیرهای هوایی با توضیحاتی درباره مکان‌ها و مناظر مسیر عبور هواپیما. می‌توان آن را نوعی برگه تقلب خلبانان دانست که می‌خواهند مسافرانشان را سرگرم کنند یا آن‌ها را تحت‌تأثیر قرار بدهند.

خدمه به مسافران خوش‌آمد می‌گفتند و گاهی اندکی بیشتر با مسافری حرف می‌زدند یا به یکی از کودکان توجه ویژه می‌کردند. همه که روی صندلی‌هایشان نشستند، سرمهمان‌دار میکروفون را به دست گرفت تا هشدارهای ایمنی لازم را اعلام کند. این‌طور آغاز کرد: «غافلگیری ویژه‌ای برای شما داریم، هواپیمایی ما برای برخی پروازهایش جایزه ایمنی در نظر می‌گیرد. این یکی از همان پروازهاست. یک اسکناس بیست‌دلاری داخل

یکی از پوشه‌های لوازم ایمنی این هواپیما قرار گرفته است. وقتی علامت دادم، داخل پوشه پشت صندلی جلویپتان را نگاه کنید؛ ببینیم جایزه ایمنی نصیب چه کسی می‌شود!» شمارش معکوس را از پنج آغاز کرد و عدد صفر را که گفت، بیشتر مسافرها پوشه‌های لوازم ایمنی جلویپشان را باز و بررسی کردند. سرمهمان‌دار با چشم‌انتظاری به اطراف نگاه کرد؛ انگار منتظر مسافر خوش‌شانس بود. سپس با دل‌سردی اغراق‌آمیزی میکروفون را بالا آورد: «خب، ظاهراً امروز برنده‌ای در کار نیست. [مکت] حالا که پوشه لوازم ایمنی را باز کردید، بگذارید اطلاعات مهمی درباره محتوای پوشه‌ها بدهم...» کل فرایند با شوخ‌طبعی خوشایندی انجام شد و مسافران نه‌تنها از فریب‌کاری سرمهمان‌دار برای جلب‌توجهشان عصبانی نبودند، بلکه گویا خیلی لذت می‌بردند.

نیم ساعت از شروع پرواز گذشته بود که خلبان از بلندگو اعلام کرد به‌زودی از سمت راست هواپیما می‌توان کوه تِرش‌مور^۱ را دید. براساس توضیحات خلبان، کوه تِرش‌مور محل دفن زباله در ویرجینیا بیچ بوده، اما پس از خاک‌ریزی و گِل‌کاری، به زمین بازی کودکان تبدیل شده است. اولین نفری که این کوه را ببیند و دکمه زنگ مهمان‌دار را بزند، جایزه کوچکی دریافت می‌کند. وقتی مهمان‌دار با تشریفات باشکوهی نوشیدنی غیرالکلی را به مسافر برنده جایزه داد، خلبان به مسافران سمت چپ هواپیما اطمینان داد به‌زودی هواپیما به نوار ساحلی فلوریدا می‌رسد و آن‌ها هم شانس رقابت خواهند داشت.

خدمات دوستانه و پرانرژی تا انتهای سفر ادامه داشت. هواپیما که به گیت فرودگاه مقصد رسید، مسافران به‌طور خودجوش کادر پرواز را تشویق کردند. بنابه تجربه من، مسافران فقط در پروازهای پرتنش که به‌خاطر زنده‌ماندن خوشحال‌اند، چنین کاری می‌کنند. تشویق‌های این پرواز نشانه آسودگی نبود، بلکه به این علت بود که تعطیلات مسافران فلوریدا دو ساعت و نیم زودتر از داخل هواپیما آغاز شده بود.

دو هفته بعد، همان خدمه در پرواز عصرگاهی نیوآرک^۲ به بوستون نیز حضور داشتند. کولاک و توقف‌های پی‌درپی باعث شده بودند این پرواز که ظرفیتش تقریباً تکمیل شده بود، بیش از یک ساعت تأخیر داشته باشد. خدمه تمام این مدت در محل برگزاری جلسه پیش‌پرواز منتظر بودند. زمان مسافرگیری که فرارسید، اعضا کنار هم به‌سمت

1. Trashmore

2. Newark

گیت رفتند و نگاهی به مسافران انداختند. تحلیل آن‌ها خیلی ساده بود؛ بیشترشان مسافران کاری و دانشجو بودند و می‌خواستند هرچه سریع‌تر به مقصد برسند. نه از راکت تنیس و لباس‌های رنگارنگ خبری بود، نه از کودکان؛ قدم‌ها شتاب‌زده بودند و نگاه‌ها مضطرب. یکی از خدمه به همکارانش گفت: «باید برویم روی حالت کسب‌وکار؟!». بقیه با سر تأیید کردند. منظورش را کامل متوجه شدند؛ ماه‌ها بود که باهم کار می‌کردند.

حالت کسب‌وکار جای خلاقیت زیادی نداشت. خدمه با خوش‌رویی و لبخندی حرفه‌ای به مسافران خوش‌آمد گفتند، اما از گفت‌وگوهای دوستانه و اضافی پرهیز کردند؛ نمی‌خواستند روند پرواز را کندتر کنند. سرمهمان‌دار هشدارهای ایمنی را مختصر و با لحن رسمی بیان کرد. سپس خدمه منتظر ماندند هواپیما حرکت روی باند فرودگاه را آغاز کند. سپس در راهروها قدم زدند تا بررسی کنند چمدان‌ها درست جای گرفته، کمربندهای ایمنی بسته شده، پشتی صندلی‌ها صاف و میزهای تاشو بالا باشند. به این ترتیب مهمان‌داران تا جایی که ممکن بود آن لحظه‌ای را که مسافر باید برای موارد ایمنی از آسایش خود چشم‌پوشی می‌کرد، به تعویق انداختند.

خلبان اندکی پس از بلندشدن هواپیما، علامت «سیگار نکشید» را روشن کرد. مهمان‌داران دیگر می‌توانستند خدماتشان را شروع کنند. خدمه فوراً دست‌به‌کار شدند و میزهای چرخ‌دار نوشیدنی را از وسط کابین به دو طرف هواپیما بردند. امیدوار بودند آن قدر سریع سراسر کابین را بپیمایند که پیش از رسیدن به بوستون، نوشیدنی دوم را هم تعارف کنند. دیگر خبری از شوخی نبود. خلبان به کسی که بتواند چراغ‌های پراویدنس^۱ را درمه تشخیص دهد، نوشیدنی رایگان جایزه نداد. پایان سفر هم کسی کادر پرواز را تشویق نکرد.

با وجود این، خدمه کارشان را به نحو احسن انجام دادند. در هر دو پرواز، خدمات‌رسانی با توجه به شرایط و موقعیت اصلاح شد و تغییر کرد. این خدمه به کمک آزادی عملی که مدیران هواپیمایی به آن‌ها داده بودند، خواسته‌ها و انتظارات مدیران را به خوبی برآورده کردند.

البته همه خدمه این‌طور نبودند. اگر کارمند هواپیمایی داخلی تصمیم می‌گرفت به‌خاطر مشکلی واقعی یا سوءتفاهمی زائیده تخلیش سهل‌انگاری کند یا از شرکت انتقام

بگیرد، مشکلات جدی به وجود می‌آید. برای مثال، یکی از خدمه‌ای که عملکردش را بررسی می‌کردیم، فکر می‌کرد پشتیبانی شرکت از کارش کافی نیست و از خدماتش تقدیر نمی‌شود؛ به همین دلیل، کم‌کاری می‌کرد. از آنجایی که خدمه خودگردان بودند و هیچ نظارتی بر عملکردشان نبود، چندین ماه فقط مسافرانِ ناظرِ کم‌کاری‌های آن شخص بودند. خدمه دیگری که در این تحقیق نبودند، با استفاده از نبوغ و خلاقیتشان بخشی از پول غذا و بلیت را در جیب خودشان می‌گذاشتند. بازهم ماه‌ها طول کشید تا دستبرد آن‌ها لو برود.

علاوه بر این، ناکارآمدی‌هایی در بهره‌وری از منابع انسانی این هواپیمایی وجود داشت؛ زیرا هرکدام از خدمه وظایف را با روش خودش انجام می‌داد. گاهی یکی از خدمه استراتژی خدمات‌رسانی جدیدی ابداع می‌کرد، درحالی‌که پیش‌تر کارمندان دیگری همان ایده را آزموده و متوجه ناکارآمدی آن شده بودند. گاهی به نظر می‌رسید هرکدام از خدمه شرکت هواپیمایی کوچک خودش را اداره می‌کند که البته به این ترتیب چهره شرکت نزد مشتریان از روزی به روز دیگر و از خدمه‌ای به خدمه‌ای دیگر متفاوت بود. برخلاف هواپیمایی بین‌المللی که به‌ندرت خلاقیتی در آن مشاهده می‌شد، گاهی نوآوری در هواپیمایی داخلی افراطی بود یا به جای دنبال کردن منافع شرکت و مسافران، صرفاً به نفع خدمه تمام می‌شد.

تیم‌های کارآمد

بگذارید به پرسش اول فصل برگردیم. با توجه به تجارب هواپیمایی داخلی و بین‌المللی، چه اقداماتی انجام می‌دهید تا مطمئن شوید تیم‌های مهمان‌داری خدمات باثبات و درجه‌یکی به مسافران ارائه می‌دهند؟

پاسخ هواپیمایی بین‌المللی مهندسی و برنامه‌ریزی برای کارها تا بالاترین حد ممکن بود. به این ترتیب، خیالشان راحت می‌شد و هیچ ریسک اضافه‌ای نمی‌پذیرفتند. اما بهای هنگفتی برای آن پرداختند؛ با چنین رویکردی نتوانستند از تمام توانایی‌های فردی مهمان‌داران و پتانسیل گروهی تیم‌های خدمه استفاده کنند. مدیران این هواپیمایی بخش چشمگیری از استعداد کارکنان را بی‌استفاده رها کردند. در مقابل، مشکل هواپیمایی داخلی برعکس بود. تیم‌های خدمات مشتریان انرژی و نوآوری زیادی داشتند

و آماده بودند رویکرد را اصلاح کنند تا مشکلات را حل کرده و از فرصت‌ها استفاده کنند. اما نگرانی کل شرکت عملکرد خودسرانه و خارج از کنترل برخی تیم‌ها در موقعیت‌های خاص بود. به گفته یکی از مدیران سازمان، نمی‌توانستند مانند همتایانشان در هواپیمایی بین‌المللی، خواب راحتی داشته باشند.

می‌توان خدا و خرما را باهم داشت؟ در کنار افزایش خلاقیت، چابکی و یادگیری، ثبات، کنترل و هم‌سویی خدمات با اهداف جمعی سازمان را در حد معقولی حفظ کرد؟ به گفته این کتاب، اگر رهبری تیم‌ها آگاهانه و قاطعانه باشد، چنین دستاوردی ممکن است. قرار نیست بین دو قطب خلاقیت و کنترل در رفت‌وآمد باشید. همان‌طور که خواهید دید، با رهبری عالی، تیم‌ها می‌توانند در کارهای روزمره عملکردی به‌خوبی تیم مهمان‌داری هواپیمایی داخلی داشته باشند که بلافاصله استراتژی‌شان را با موقعیت‌های متفاوت پروازهای فلوریدا و بوستون وفق دادند و از سوی دیگر می‌توانند مانند مهمان‌داران هواپیمایی بین‌المللی پس از فرود اضطراری هواپیما باشند که بلافاصله دست‌به‌کار شدند و به‌خوبی از مشتریان مراقبت کردند.

البته تیم‌های عالی همیشه خدمات خوبی به مشتریان‌شان می‌دهند و با افزایش تجربه اعضا و شناسایی روش‌های جدید و بهتر در همکاری به‌تدریج توانمندی‌های تیم بهبود می‌یابد. این تیم‌ها در نهایت بستری فراهم می‌آورند تا همکاری اعضا رضایت‌مندی و یادگیری شخصی آن‌ها را افزایش دهد. تیم‌های کارآمد هر سه معیار را دارند. هدف این کتاب شناسایی اقدامات تأثیرگذار رهبران برای کمک به موفقیت و عملکرد برجسته تیم‌ها در هر سه معیار است. در چند صفحه بعدی برای درک عمیق‌تر این معیارها توضیحاتی می‌دهیم.^[۳]

خدمت به مشتریان

خروجی مفید تیم (به عبارتی محصول، خدمت یا تصمیم آن‌ها) استانداردهای کمی، کیفی و وقت‌شناسی مدنظر مشتریان را برآورده می‌کند یا از آن‌ها فراتر می‌رود؛ منظور از مشتریان تیم همان‌هایی هستند که خروجی عملکرد تیم را دریافت، ارزیابی یا استفاده می‌کنند. اگر عملکرد تیم‌ها را در آزمایشگاه‌های تجربی بررسی کنیم، اغلب می‌توانیم معیاری برای سنجش کارآمدی تیم‌ها ارائه بدهیم. برای نمونه، می‌توانیم وظیفه‌ای با معیار ارزیابی آشکار و قابل‌استناد تدوین کنیم؛ مانند تعداد معماهایی که گروه در مدت

معینی حل می‌کند یا زمانی که می‌تواند پاسخ درستی به مسئله‌ای تعریف شده بدهد. پس از آن می‌توانیم با بررسی‌های تجربی، راهکارهایی برای افزایش یا کاهش امتیاز تیم در آن معیار بیابیم.

برای ارزیابی کارآمدی تیم‌ها در بسترهای سازمانی، معیارها این‌قدرها بدیهی و سراسر نیستند. بیشتر وظایف سازمانی پاسخ درست یا غلط مشخصی ندارند یا نمی‌توان معیارهای عددی ساده و تک‌بعدی برای سنجش عملکرد گروه در انجام وظایف تعریف کرد. حتی اگر خروجی عملکرد تیم‌ها را بتوان شمرد یا زمان‌بندی کرد، این معیارهای «عینی» به‌ندرت همهٔ جزئیات (اغلب، مهم‌ترین جزئیات) عملکرد تیم را در بر می‌گیرند.

چند سال پیش، من و ماری لو دیویس-سکس^۱ در بخشی از پروژهٔ گروه‌های کارآمد^۲ تعدادی از تیم‌های «واحد تحلیل مالی» دفتر مدیریت و بودجهٔ ایالات متحده^۳ را بررسی کردیم.^[۴] وظیفهٔ بخشی از تیم‌های این واحد اجرای تحلیل‌های اقتصادی برای مدیر دفتر مدیریت و بودجهٔ ایالات متحده و کارمندان بود. گزارش‌های این تیم‌ها چطور ارزیابی می‌شد؟

یکی از راهکارهای سازمان ارزیابی کیفیت «عینی» گزارش‌ها با استفاده از استانداردهای پذیرفته‌شدهٔ تحقیقات اقتصادی است؛ استانداردهای ویراستاران مجلات اقتصادی هنگام تصمیم‌گیری دربارهٔ انتشار مقاله. اعضای تیم که همگی کارمند دولت بودند و بیشترشان در رشتهٔ اقتصاد تحصیلات عالی داشتند، این استانداردها را می‌شناختند و به آن‌ها احترام می‌گذاشتند؛ پس احتمالاً در ارزیابی عملکردشان مشکلی با این استانداردها نداشتند.

اتفاقی که در واقعیت برای گزارش‌ها افتاد و در نهایت بر سرنوشت تیم‌ها اثر گذاشت، تا حدود زیادی به دیدگاه مقامات سیاسی دفتر مدیریت و بودجهٔ ایالات متحده که این تحلیل‌ها برای آن‌ها انجام شده بود، بستگی داشت. از آنجایی که رقبای سیاسی با موشکافی نتایج این تحلیل‌ها را بررسی می‌کردند، این مقامات دنبال تحلیل‌هایی خدشه‌ناپذیر بودند. آنچه برای مقامات سیاسی مهم‌تر بود، وقت‌شناسی گزارش‌ها و

1. Mary Lou Davis-Sacks

2. Groups That Work

3. Federal Office of Management and the Budget

کاربردشان در تبلیغ برنامه‌های سیاسی رئیس‌جمهور بود. اگر از نظر کیفی امکان انتشار گزارش وجود داشت اما یک روز بعد از شهادت مدیر در کنگره آماده می‌شد یا بیشتر بر مسائلی که صرفاً همان تیم به آن‌ها علاقه داشت تمرکز کرده بود، آن را نادیده می‌گرفتند. بدتر اینکه اگر گزارش‌های تیم بی‌فایده یا منفعت‌طلبانه به نظر می‌رسیدند، هیئت سیاسی تصمیم می‌گرفت خودش تحلیل‌ها را انجام دهد و تیم‌های کارمند دولت از فرایند سیاست‌گذاری کنار گذاشته می‌شدند.

ارزیابی‌ها و استانداردهای مشتری اهمیت داشت، نه ارزیابی تیم‌ها، مگر در مواردی که خود تیم‌ها مشتری کارشان باشند. به همین ترتیب، نظر محققان یا مفسران هم مهم نیست، مگر مشتریان نظر آن‌ها را خواسته باشند. حتی ارزیابی مدیر تیم هم اهمیت چندانی ندارد، کمالینکه به‌ندرت از خروجی عملکرد تیم استفاده می‌کند؛ از این‌رو، مدیر تیم به‌جای ایفای نقش جانشین مشتری، باید ابتدا به تیم کمک کند استانداردهای مشتریان واقعی را بشناسد، سپس تمام تلاشش را بکند تا تیمش این استانداردها را رعایت کنند.

با این رویکرد بلافاصله استدلال‌های مخالف زیادی با «اگر... چطور؟» شروع می‌شوند. اگر مشتری قضاوت بدی بکند، چطور؟ اگر استانداردهای مشتری خیلی بالا یا خیلی پایین باشند، چطور؟ اگر مشتری خواسته‌ناشیست یا حتی غیرقانونی داشته باشد، چطور؟ اگر مشتری خودش هم نداند چه می‌خواهد، چطور؟ اگر چند مشتری داشته باشیم و خواسته‌هایشان باهم تضاد داشته باشند، چطور؟ در چنین پرسش‌هایی فرصت‌هایی واقعی برای تیم‌ها و رهبران‌شان نهفته است؛ فرصت‌هایی که اگر تیم‌ها بیشتر روی معیارهای خودشان یا مدیرانشان تمرکز می‌کردند، احتمالاً هیچوقت متوجه‌شان نمی‌شدند. برای نمونه، موقعی که تیم متوجه تفاوت دیدگاه مشتریان درباره مفهوم خوب بودن (یا اختلاف‌نظرشان با تیم) می‌شود، روتین‌های همیشگی خود را کنار می‌گذارد و گاهی استراتژی‌های نوآورانه‌ای طراحی می‌کند.

ارکسترهای سمفونی حرفه‌ای را می‌توان نمونه‌ای از تیم‌های بزرگ دانست که مشتریانشان شنوندگان کنسرت هستند. موزیسین‌های ارکستر دوست دارند موسیقی‌های چالش‌برانگیز بنوازند، اما بسیاری از مخاطبان ترجیح می‌دهند قطعات آهنگین و آشنا بشنوند. در دهه اخیر، اهمیت اختلاف‌نظر جزئی مشتریان و اعضای تیم در تعریف کنسرت «خوب» بیشتر شده و بحران اقتصادی بسیاری از ارکسترها را تشدید کرده است.

این روزها، لازم است بیشتر صندلی‌های سالن پر شوند و مردم هزینه هنگفتی برای بلیت این کنسرت‌ها بپردازند.

در تحقیقی که همراه یوتا آلمندینگر^۱ و ارین لمان^۲ بر سمفونی‌های حرفه‌ای و ارکسترهای مجلسی انجام دادیم، شاهد واکنش‌های متفاوت گروه‌ها به این چالش بودیم.^[۵] یکی از ارکسترها تسلیم خواسته مخاطبان‌ش شد و ماهیتش را به گروه نوازندگان پاپ تغییر داد. سالن موسیقی پر از آدم‌هایی می‌شد که از شنیدن آهنگ‌های قدیمی محبوبشان لذت می‌بردند، اما هیچ چالشی وجود نداشت؛ نه برای گروه موسیقی و نه برای مخاطبان. یکی از ارکسترهای خودگردان رویه‌ای تقریباً مخالف این گروه پیش گرفت. اعضا می‌خواستند چالش‌های موسیقایی را تجربه کنند و قطعات مدنظر خودشان را بنوازند. مخاطبان رفته‌رفته سالن‌های این گروه را خالی کردند؛ زیرا قطعات برایشان ناآشنا و عجیب بود. این ارکستر با تمرکز بر خواسته‌های اعضای تیم و نادیده گرفتن اغلب مشتریان اوضاع وخیمی پیدا کرد و در آستانه تعطیلی بود.

ارکستر سوم تصمیم گرفت انتظارات هر دو گروه موزیسین‌ها و مخاطبان را برآورده کند. البته ابتکارهایی هم به خرج داد تا معیارهای مخاطبان را به استانداردهای مدنظر خودش نزدیک‌تر کند. برنامه اجرای این ارکستر شبیه ساندویچ بود: بین قطعه دلنشین آغازین و قطعه بزرگ پایان کنسرت، تعدادی موسیقی جدید و چشمگیر در میانه‌های برنامه اجرا می‌کردند. برش‌های بالا و پایین این ساندویچ انگیزه‌ای برای کشاندن مردم به سالن‌های موسیقی بودند و بین آن‌ها موسیقی‌های جدی و معاصر می‌شنیدند (امیدوار بودند به‌تدریج از این قطعات نیز لذت ببرند).

این کنسرت، با برنامه‌ریزی هنرمندانه و سایر برنامه‌های آموزشی مانند گفت‌وگوهای پیش از شروع کنسرت، دیدگاه مشتریان درباره «اجرای خوب» را تغییر داد. اگر مشتری قانونی و موجه تیم آگاهانه درخواست اشتباه یا ناشایستی داشته باشد، چطور؟ در بحبوحه فصل بودجه‌ریزی دفتر مدیریت و بودجه، تیم‌های تحلیل مالی سازمان پیام‌هایی از مشتریان سیاسی خود دریافت کردند درباره اینکه تهیه گزارش‌ها هم‌سو با منافع اقتصادی دولت مفید خواهد بود. ممکن است برخی برآوردها درباره پیامدهای

1. Jutta Allmendinger

2. Erin Lehman

احتمالی طرح‌های دولت مبنی بر بدهی ملی را در گزارش‌ها نیاورده باشند؟ به هر حال این برون‌یابی‌ها خیلی قابل اعتماد نیستند. همچنین آوردنشان در گزارش ممکن است حواس مخاطبان را از مزایای کوتاه‌مدت و محاسن متعدد این طرح‌ها پرت کند. آیا تیم حاضر می‌شود تحلیل‌ها و گزارش‌هایش را اندکی به خواسته‌های رئیس‌جمهور نزدیک‌تر کند؟

دیوید ماتیاسن، مدیر واحد تحلیل مالی، احساس کرد زمان مناسبی برای دیدار غیررسمی با بخش سیاسی سازمان است تا شاید فشار بر تیم‌هایش را کاهش دهد. او اهمیت و مزایای گزارش‌های کامل و موثق تحلیلگران را به مشتریان تیم یادآوری کرد. همچنین ماتیاسن با مافوق خودش، سرپرست بخش ارزیابی بودجه، دیدار کرد و از او خواست بار دیگر بر اهمیت سیاسی‌نشدن کارمندان دولت تأکید کند.

ظاهراً همین اقدامات باعث شدند مدتی درخواست‌های ناشایست از تیم‌های تحلیل مالی کمتر شود. اما تلاش برای اصلاح دیدگاه مشتریان دربارهٔ عملکرد خوب هیچ‌گاه به پایان نمی‌رسید و هیچ‌وقت کافی نبود؛ در نتیجه، ماتیاسن به‌طور مستقیم و گسترده با تیم‌های تحلیلیش نیز کار کرد تا مطمئن شود درک عمیقی از اهداف اصلی و قواعد رفتاری هم‌سو با این اهداف دارند. این اقدامات رهبر سازمان قابلیت تیم‌ها برای طفره‌رفتن از فشارهای سیاسی را افزایش داد و کمکشان کرد تأثیر منحصر به فردشان بر فرایندی مانند تعیین بودجه را که از بیخ‌وبن سیاسی است، ادامه بدهند.

برخی تیم‌ها خوش‌اقبال‌اند؛ زیرا تمام طرف‌های ذی‌نفع، اعضای تیم، مدیران و مشتریان، معیارهای مشترکی در ارزیابی کار آن‌ها دارند. البته تیم‌هایی که این قدر خوش‌اقبال نیستند نیز راهکارهای مختلفی برای رفع این مشکل دارند. آن‌ها می‌توانند به مشتریان آموزش دهند، فشار سیاسی بیاورند، با جایگزینی مشتریان ناسازگار سراغ گزینه‌های هم‌سوتر با معیارهای کاری‌شان بروند یا تسلیم بشوند و کاملاً مطابق خواسته‌های مشتریان پیش بروند. تمام این گزینه‌ها کارآمدند و انتخابشان به موقعیت تیم بستگی دارد.

فرض کنید مشتری خروجی عملکرد گروه را کافی نمی‌داند. در این صورت، تیم هیچ‌وقت نباید چنین اظهارنظری کند که «گروه کارش را بسیار عالی انجام داد، ولی مشتری‌های نادانی داشتیم.» گروه بسته نرم‌افزاری جدید و بسیار خوبی ساخت، اما کاربران دقت نظر کافی برای خرید محصول را نداشتند. تیم برنامه درمانی بسیار خوبی

نوشت، اما بیمار تمایلی به همکاری نداشت. کارمندان طرح حمل و نقل بسیار خوبی ارائه دادند، اما رئیس دفتر آن را نپذیرفت. تمام این گروه‌ها شکست خورده‌اند، زیرا این حقیقت را نادیده گرفته‌اند: عملکرد خوب گروه صرفاً براساس ارزیابی و نظر مشتریانش تعیین می‌شود.

تیم‌های خوب به این مسئله آگاه‌اند و انتظارات مشتریان را برآورده می‌کنند. اما تیم‌های عالی همواره می‌کوشند این انتظارات را شکل بدهند و عملکردی فراتر از آن‌ها ارائه کنند.

رشد تیم

فرایندهای اجتماعی تیم در انجام دادن کارها توانایی اعضا برای همکاری‌های متقابل آینده را تقویت می‌کند. نزدیک میدان هاروارد، آقای ریش‌دار با ظاهری شبیه اساتید دیدم که جلوی تی‌شرتش نوشته شده بود: «هرقدر سنم بالاتر می‌رود...» ادامه جمله پشت تی‌شرت آمده بود: «بهتر می‌شوم.» این جمله شاید برای استاد‌های دانشگاه صدق کند، شاید هم نه، اما همان‌طور که فصل بعد می‌بینیم، برای بسیاری از تیم‌ها درست است. اعضای این تیم‌ها به تدریج نقاط قوت و ضعف همدیگر را می‌شناسند و در هماهنگی فعالیت‌ها، پیش‌بینی حرکات بعدی هم‌تیمی‌ها و واکنش مناسب به آن‌ها ماهرتر می‌شوند، حتی وقتی هنوز حرکت آن فرد به پایان نرسیده است.

برخی گروه‌ها برعکس عمل می‌کنند؛ مانند تیم دونفرهٔ اتاقک خلبان هواپیمای بوئینگ ۷۳۷. این گروه از روز قبل پرواز شروع خوبی نداشت، اوضاع هم لحظه‌به‌لحظه بدتر می‌شد. حالا آخرین مرحلهٔ پرواز خدمه باهم بود و تنش بینشان کاملاً مشهود بود. خلبان هواپیما را هدایت می‌کرد و وظیفهٔ کار با دستگاه‌های رادیویی، کنترل ارابهٔ فرود و دریچهٔ بال و همچنین گوش‌به‌زنگ‌بودن برای دریافت پیام‌های برج مراقبت بر عهدهٔ کمک‌خلبان بود. هواپیما که از باند فرودگاه بلند شد، خلبان نگاهی به کمکش انداخت و سرش را تقریباً اندکی تکان داد. این علامتی به کمک‌خلبان بود تا دنده را بالا بیاورد. هیچ جوابی نگرفت؛ کمک‌خلبان به بیرون هواپیما خیره شده بود و هواپیماهای دیگر را تماشا می‌کرد. بعد از چند ثانیه، خلبان دست راستش را از روی سکان هواپیما برداشت و انگشت شستش را به سمت کمک‌خلبان بالا آورد. بازهم پاسخی نگرفت. آخر خلبان فریاد زد: «دنده بزن، لعنتی!» کمک‌خلبان آرام و باطمینان به برگشت سمت خلبان و گفت: «فکر

می‌کنم باید درخواستتان را با چنین جمله‌ای مطرح کنید: "هواپیما درحال اوج گرفتن است، دنده را بالا ببرید." «خلبان چیزی نگفت، خودش اهرم دنده را به دست گرفت و با عصبانیت جا زد. تا آخر پرواز، تقریباً هیچ حرف دیگری بین آن‌ها ردوبدل نشد.

در همان حالی که نفسم را در سینه حبس کرده و امیدوار بودم ایراد دیگری در آن پرواز پیش نیاید که خدمه مجبور باشند باهم همکاری کنند، تجربه‌ای تقریباً مشابه اما کم‌هیجان‌تر را به خاطر آوردم. چند سال پیش، به درخواست رئیس دانشگاهی که در آن کار می‌کردم، عضو کمیته تعیین نامزدهای پستی مدیریتی شدم. براساس اولین اصل سه معیار کارآمدی تیم‌ها، عملکرد کمیته ما موفقیت‌آمیز بود. رئیس دانشگاه از نامزدی که پیشنهاد کردیم، راضی بود و او را به عنوان مدیر منصوب کرد. اما همان‌جا با خودم عهد کردم دیگر تحت هیچ شرایطی با اعضای آن کمیته کار نکنم. اگر رئیس دانشگاه می‌خواست نامزدهای دیگری را بررسی کنیم، باید کمیته جدیدی تشکیل می‌داد؛ کمیته ما در فرایند جست‌وجو برای همین نامزد متلاشی شده بود.

تیم‌های کارآمد باید تعهدات مشترک، مهارت‌های جمعی و استراتژی‌های هماهنگ و متناسب با وظایف داشته باشند، نه خصومت‌های متقابل و شکست‌های متوالی که درس‌چندانی هم از آن‌ها نمی‌آموزند. آن‌ها پیش از اینکه آسیب جدی به تیمشان وارد شود، در شناسایی و تصحیح اشتباهات مهارت پیدا می‌کنند. به‌خوبی متوجه فرصت‌های جدید می‌شوند و از آن‌ها استفاده می‌کنند. در نهایت، عملکردشان را مرتب بازبینی می‌کنند تا از تجربیاتشان درس بگیرند. تیم کارآمد وقتی وظایفش را تمام کرد، پیشرفت می‌کند و در مقایسه با شروع همکاری توانایی تیمی بیشتری دارد.

یادگیری تک‌تک اعضا

روی هم‌رفته تجربه گروهی تأثیر مثبتی بر یادگیری و آسایش شخصی اعضا می‌گذارد. تیم‌های کاری دستاوردهای بیشتری برای اعضایشان دارند؛ بستر فوق‌العاده‌ای برای یادگیری، افزایش دانش، کسب مهارت‌های جدید و آشنایی با دیدگاه‌های متفاوت درباره خودمان هستند. علاوه بر این، کار تیمی حس تعلق ایجاد می‌کند و اطمینان اعضا به جایگاهشان در دنیای اجتماعی را افزایش می‌دهد. در نهایت، همکاری در انجام وظیفه‌ای مشترک روابط متقابل لذت‌بخشی را به وجود می‌آورد که برخی از آن‌ها به دوستی‌هایی فراتر از محیط‌های کاری می‌انجامد.^[۶]

اگر این‌طور است، چرا وقتی اولین روز کلاس اعلام کردم دانشجویان باید پروژه‌های گروهی انجام بدهند و نمره مشترک می‌گیرند، از کل کلاس ناله‌های یواشکی شنیدم؟ به تجربه دانشجویانم از پروژه‌های گروهی برمی‌گشت. همگی حس مزخرف به نتیجه‌نرسیدن تیم را می‌شناختند. در جایگاه استادی که دانشجویان را به هم‌دلی ترغیب می‌کنم، می‌دانم برخی پروژه‌های گروهی بیشتر از آنکه رضایت‌بخش باشند، دل‌سردکننده‌اند؛ به‌جای اینکه منبعی برای یادگیری باشند، اضطراب اعضا را بیشتر می‌کنند. به آن‌ها اطمینان می‌دهم گروه‌های کلاس من فرق دارند.

خودم هم تجربه‌هایی شبیه دانشجویان داشته‌ام. عضویت در تیم‌هایی مانند کمیته تعیین نامزدهای مدیریت، باعث شده بود تمایلم به کار تیمی را از دست بدهم؛ ترجیح می‌دادم تا حد امکان تنها کار کنم. من هم مثل دانشجویان از تلاش برای رسیدن به خروجی رضایت‌بخش و مطلوب همه اعضا سرخورده شده بودم. علاوه بر این، براساس تحقیقات و تجربیات شخصی‌ام می‌دانم تیم‌ها ممکن است استرس زیادی به اعضا بدهند، آن‌ها را آزرده‌خاطر کنند و اعتماد به نفسشان را کاهش بدهند. بسیاری از تیم‌های کاری، حتی شاید بیشترشان، رضایت‌مندی و یادگیری شخصی کمتری از آنچه باید به اعضایشان ارائه می‌دهند.

در مقاطعی از دوران فعالیت گروه، بروز مشکل اجتناب‌ناپذیر است. اما اگر تجربه گروهی بیشتر از آنکه موجب افزایش یادگیری و آسایش اعضا شود، آن را کاهش بدهد، نمی‌توان چنین تیمی را کارآمد دانست. اگر گروه جلوی پیشبرد خواسته‌ها و نیازهای اعضا را بگیرد، به یادگیری آن‌ها لطمه بزند یا مهم‌تر از همه، اعضا به گروه حس سرخوردگی و استیصال داشته باشند، دستاوردهای آن گروه برای اعضا گران تمام شده است.

استفاده از معیارها

ارزیابی مصادیق عملکرد «کارآمد» هر تیم نیاز به تلاش زیادی دارد، اما مزایای این تحلیل انکارشدنی نیست: نخست آنکه وادارمان می‌کند درباره ارزش‌هایمان، در مورد دستاوردهایی که هنگام تشکیل تیم در ذهن داریم و قصد ارتقای آن‌ها را داریم، روراست باشیم؛ به این ترتیب احتمالش کمتر است سنجیده سراغ شاخص‌های عملکردی ساده یا دردسترس برویم. همچنین متوجه می‌شویم کارآمدی تیم‌ها مستلزم بده‌بستان مداوم میان هر سه معیار است، نه اینکه فقط روی یکی از آن‌ها تمرکز کنند. نکته سوم

اینکه معیارهای شفاف عملکرد کارآمد استانداردهای مناسبی برای سنجش و انتخاب مداخلات ساختاری یا مدیریتی پیشنهادی هستند. پیشنهاددهنده از خودش می‌پرسد: «اگر فلان کار را بکنیم، چه تأثیری بر مهم‌ترین معیارهای تیم می‌گذارد؟ چرا این طور فکر می‌کنیم؟» طرح چنین سؤالاتی عملکرد تیم را سنجیده‌تر می‌کند و بروز پیامدهای غیرمنتظره و ناخوشایند برخی مداخلات خیرخواهانه را کاهش می‌دهد.

این سه معیار (خروجی قابل قبول برای مشتریان، رشد توانایی‌های تیم و تجربه گروهی معنادار و رضایت‌بخش برای اعضا) صرف‌نظر از نوع وظایف یا بستر سازمان، می‌توانند برای ارزیابی کارآمدی هر تیم کاری استفاده شوند. اما اهمیت نسبی هریک از این معیارها، به شرایط بستگی دارد. برای نمونه، اگر برای انجام وظیفه‌ای فوق‌العاده مهم تیمی خودگردان و موقت تشکیل شده باشد، اهمیت معیارهای دوم و سوم در کارآمدی کلی تیم کمتر است. از سوی دیگر، گاهی وظایف در اصل برای کمک به افزایش تجربه اعضا، یادگیری نکات جدید و بهبود شایستگی تیمی طراحی می‌شوند. برای مثال، مدیریت کارخانه تولید موتور هنگام افتتاح کارخانه تصمیم گرفت واحد ویژه‌ای برای ایجاد «مهارت‌های اصلی» تشکیل بدهد. هدف این واحد افزایش تجربه و مهارت اعضا برای انجام وظایف تیم‌های فلزکاری بود.^[۴] در چنین مواردی، ممکن است افزایش توانایی اعضا برای انجام وظایف همان قدر که بهانه تشکیل چنین واحدی است، دلیل تشکیل آن هم باشد؛ در نتیجه، ارزیابی کارآمدی این تیم بیشتر به معیارهای دوم و سوم بستگی دارد.

در نظر گرفتن معیارهای اجتماعی و شخصی برای تعریف کارآمدی تیم‌ها برخلاف سنت‌های تحقیق درباره گروه‌های کوچک است. تمرکز بر ارزیابی‌های مبتنی بر سیستم به جای ارزیابی‌های پژوهشگرمحور نیز انحراف از این سنت‌هاست. البته خود معیارها را دستاوردی خارق‌العاده یا فرایند اجتماعی مثال‌زدنی نمی‌دانم. برای کارآمدی کافی است دریافت‌کنندگان یا کاربران خروجی‌های تیم از نتیجه راضی باشند؛ در پایان کار، تیم حداقل به اندازه شروع کار توانمند باشد و اعضا، حداقل همان قدری که از رخدادهای آزرده‌اند، از حضور در چنین گروهی راضی باشند. چالش اصلی پیدا کردن روش‌هایی برای درک، طراحی و مدیریت تیم‌هاست، به گونه‌ای که مطابق این معیارهای ساده عمل کنند یا حتی فراتر از آن‌ها بروند.

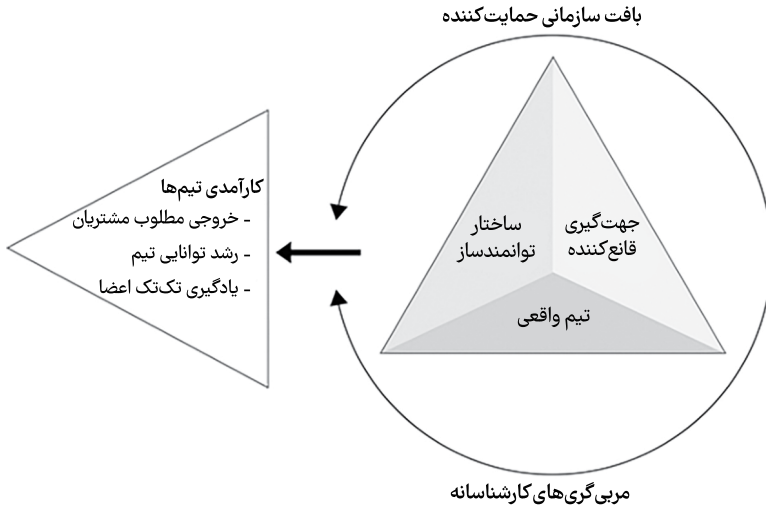
ایجاد شرایط کارآمدی

در این کتاب، پنج شرط افزایش احتمال موفقیت تیم‌ها در رعایت این سه معیار را معرفی و بررسی می‌کنم. احتمال کارآمدی تیم‌ها در شرایطی افزایش می‌یابد که

۱. تیم واقعی باشند، نه فقط اسم آن را یدک بکشند؛
۲. جهت‌گیری قانع‌کننده‌ای در کارشان داشته باشند؛
۳. ساختاری توانمندساز داشته باشند که کار تیمی را ممکن کند، نه اینکه مانع آن شود؛
۴. بافت سازمان حمایت‌کننده باشد؛
۵. مربی‌گری کارشناسانه برای کار تیمی در اختیار تمام اعضا قرار بگیرد.

این شرایط در شکل ۱-۱ آمده‌اند و در پنج فصل بعدی شرح داده می‌شوند. سه فصل اول به سه شرط اصلی کارآمدی (ایجاد تیم واقعی با هدفی قانع‌کننده و ساختار توانمندساز) می‌پردازند. دو فصل بعدی از دو شرط تأثیرگذار در بهره‌برداری تیم‌ها از مزایای این طراحی خوب می‌گویند؛ به عبارتی، بافت سازمانی حمایت‌کننده و مربی‌گری کارشناسانه برای کار تیمی. بخش نتیجه‌گیری نیز پیامدهای این نگاه به تیم‌های کاری را بر مسائل کلان رهبری و تغییر سازمان‌ها و گروه‌ها بررسی می‌کند.

چنین دیدگاهی که رهبری را فراهم‌کردن شرایط افزایش احتمال کارآمدی تیم‌ها می‌داند، تا حدودی نامتعارف است. بیشتر مدیران فعال و محققان حوزه مدیریت عملکرد رهبران را «علت» و واکنش تیم‌ها را «معلول» می‌بینند. در این مدل، سبک و رفتارهای رهبر عامل بسیار تأثیرگذاری بر عملکرد و رفتار تیم به حساب می‌آید، اما من مسئولیت اصلی رهبران را ایجاد و تداوم پنج شرط مذکور برای افزایش احتمال کارآمدی تیم‌ها در اجرای وظایفشان می‌دانم.



شکل ۱-۱ شرایط لازم برای کارآمدی تیم‌ها

هیچ‌کس به‌تنهایی مسئولیت رهبری تیم را بر عهده ندارد. هرکس به ایجاد و حفظ شرایط ارتقای عملکرد تیم کمک کند، گروه را رهبری کرده است، حتی اگر مسئولیت رسمی رهبری با او نباشد؛ به‌این‌ترتیب، عملکرد رهبران فقط یک چارچوب مشترک و صحیح ندارد، بلکه رهبران می‌توانند از هر تخصص و منبعی برای ایجاد و حفظ این شرایط استفاده کنند. این کتاب عوامل تحقق این هدف، راه‌های اجرای مؤثر آن و شیوه‌های بهبود مهارت‌های رهبری را بررسی می‌کند.

ادامه دارد...

برای مطالعه مشخصات کتاب تیم ایدئال یا سفارش نسخه فیزیکی آن می‌توانید روی لینک زیر کلیک و کتاب را از سایت نشر نوین تهیه کنید.

خرید کتاب تیم ایدئال



www.NashreNovin.ir