

پیشبرد تیم

نام کتاب:

کنت بلانچارد

نویسنده:

نگار مختاری

برگرداننده به فارسی:

نسل نو اندیش

ناشر:

اول

نوبت چاپ:

۸۸۹۴۲۲۴۷ - ۹

تلفن پخش و فروش:

خلاصه‌سازی و تدوین: شرکت پلاک آبی، طرلان امینی

فهرست

۳ مقدمه
۳ فصل اول: درک تیم‌های سطح برتر ، تصویری از آینده شما
۴ قدم اول: آموختن مهارت‌های سطح برتر را آغاز کنید.
۴ فصل دوم: برای ایجاد حس مسئولیت، از اطلاعات استفاده کنید
۵ فصل سوم: برای ایجاد فعالیت متمرکز، مرزها را مشخص کنید
۵ فصل چهارم: برای برطرف کردن گرفتاری مشترک، مانند تیم عمل کنید
۶ قدم دوم: تغییر و تحول را شتاب بخشید
۷ فصل پنجم: برای بالا بردن اعتماد ، اطلاعات بیشتری را به اشتراک بگذارید
۷ فصل ششم: مرزها را گسترده تر کنید تا باعث آزادی عمل بیشتری شوید
۸ فصل هفتم: تصمیمات تیمی بگیرید تا حسی از قدرت ایجاد کنید
۹ قدم سوم: بر مهارت‌ها مسلط شوید
۹ فصل هشتم: از اطلاعات برای بدست آوردن نتایج عالی استفاده کنید
۹ فصل نهم: مرزها را با دیدگاه و ارزش‌ها جایگزین کنید
۱۰ فصل دهم: تیم سطح برتر باشید و نتایج عالی به دست آورید
۱۱ فصل یازدهم: تبریک! تیم شما به سطح برتر رسید

مقدمه

حرکت کار تیمی به سطح برتر

متأسفانه، کسانی که به خوبی می‌فهمند چگونه تیمی تشکیل دهند تا دانش، تجربه و انگیزش افراد تیم را به مرحله عمل درآورند، بسیار اندک هستند. کتاب «پیشبرد تیم» طرحی کاری برای تشکیل تیم‌های برتر است.

تیم‌های سطح برتر می‌توانند:

- از «اشتراک اطلاعات» برای ایجاد سطحی بالا از اعتماد و مسئولیت استفاده کنند.
- از «مرزهای روشن و واضح» برای ایجاد آزادی جهت عملکرد مسئولانه بهره بگیرند.
- از «مهارت‌های خود مدیریتی» برای ایجاد تصمیمات تیم و احراز نتایج عالی سود ببرند.

فصل اول: درک تیم‌های سطح برتر، تصویری از آینده شما

چرا امروزه نوعی جدید از تیم مورد نیاز است؟

در محیط تجاری که امروزه به سرعت در حال تغییر و تحول است، تمرکز بر قدرت تصمیم‌گیری تعداد معدودی از اشخاص، دیگر آن نوع نتایجی را که مورد نیاز است به دست نمی‌دهد. تصمیم‌گیری متمرکز، تحمیلی بی‌مورد بر دوش کسانی است که تصمیم می‌گیرند و برای کسانی که نمی‌توانند تا وقتی تصمیمی اتخاذ نشده دست به عمل بزنند، ناامید کننده است.

ارجاع تصمیمات کلیدی به خط اول کارکنان، باعث حس تجاری خوبی می‌شود. این شیوه، هسته کار تیمی است که نتایج بزرگی حاصل می‌کند ولی معنایش برای بیشتر مردم، عمل کردن در دنیایی جدید است.

چه نوع تیمی نتایج عالی حاصل می‌کند؟

تیم‌های سطح برتر. این یعنی تشکیل تیم‌هایی که قدرت نشات گرفته از دانش، تجربه و انگیزه‌ی درونی اعضای تیم را به کار بگیرند.

تیم‌های سطح برتر و نقش رهبر

تأثیر مثبت تیم سطح برتر بر نقش رهبر:

- صرف وقت بیشتر بر طرح‌ریزی کار.
- نگاه به جلو برای در نظر داشتن تجهیزات جدید که ممکن است مورد نیاز واقع شوند.
- مشخص کردن بعضی از مشکلات که مانع کار تیمی می‌شود و آن را کند می‌کند.
- صرف زمان بیشتر برای آموزش و راهنمایی اعضای تیم.
- شرکت در کنفرانس‌های مرتبط با کار.
- گذراندن دوره‌های آموزشی و یادگیری مهارت‌های جدید.

فواید تیم‌های سطح برتر

- همه‌ی عقاید و انگیزه‌های اعضا را به کار می‌گیرند.
- از وقت اعضای تیم و رهبر تیم استفاده‌ی بهتری می‌کنند.
- تولید و رضایت را برای شما، تیم‌تان و سازمان افزایش می‌دهند.

سه قدم برای نیل به کار تیمی سطح برتر

- قدم اول: آموختن مهارت‌های سطح برتر را آغاز کنید.
- قدم دوم: به تغییر و تحول شتاب بخشید.
- قدم سوم: در مهارت‌ها استاد شوید.

قدم اول: آموختن مهارت‌های سطح برتر را آغاز کنید.

فصل دوم: برای ایجاد حس مسئولیت، از اطلاعات استفاده کنید

تصمیم‌گیری نیاز به اطلاعات دارد، حرکت به تیم‌های سطح برتر با به اشتراک گذاشتن اطلاعات لازم برای افراد آغاز می‌شود تا آن‌ها بتوانند کارشان را موثر و کارا انجام دهند. اشتراک اطلاعات برای حل مشکلاتی که سازمان‌ها را به ستوه می‌آورد، بسیار ضروری است.

اعتماد

تیم‌های سطح برتر به این دلیل قدرتمند می‌شوند که اطلاعات به وضوح و حساس در جوی از اعتماد و احترام به اشتراک گذاشته می‌شود. اشتراک اطلاعات اعتماد را بالا می‌برد و ساختار روابط سازنده را ارتقا می‌بخشد.

نیاز به تغییر باورهایمان در مورد اطلاعات

فضای کاری تیم سطح برتر، اطلاعات درباره سازمان و سیستم‌های آن را آشکارا به اشتراک می‌گذارد تا بتواند به شکل طبیعی در حوزه‌هایی که بیش از همه مورد نیاز است، جریان پیدا کند. گاهی لازم است اطلاعات حساس سازمان محرمانه نگه‌داشته شود. ولی اکثر مواردی که در گذشته کنترل می‌شده، اطلاعاتی بوده که ضرورت داشتند به اشتراک گذاشته شوند.

فصل سوم: برای ایجاد فعالیت متمرکز، مرزها را مشخص کنید

در آغاز تغییر در جهت تیم‌های سطح برتر، افراد به جهت‌دهی واضح نیاز دارند تا بتوانند آزادانه و مسئولانه عمل کنند.

مرزها، نقش‌ها را روشن می‌کنند

افراد نیازمند پاسخ هستند و مرزها در این روند سهم مهمی دارند، زیرا کمک می‌کنند که وظایف، رفتارها و نقش‌ها تعریف شوند. مرزها برای ارائه جواب به چنین سوالاتی بسیار ضروری هستند. از مزایای دیگر مرزها عبارتند از:

- مرزها جهت‌دهی روشنی ارائه می‌دهند
- مرزها باعث تشویق خلاقیت و اکتشافات می‌شوند

■ مرزها پیشرفت نا منتظر را مقدور می سازند

در یک سطح شخصی، خود تعدیلی به این معناست که آزمایش کنیم و مرزهای خود را بشناسیم، به عنوان مثال تعیین کنیم که کجا باید به خودمان اجازه عمل بدهیم و کجا باید از اقدام دست بکشیم.

به یاد داشته باشید مرزها باید به مردم بگویند که چه کاری می توانند انجام دهند نه این که چه کاری نمی توانند انجام دهند.

فصل چهارم: برای برطرف کردن گرفتاری مشترک، مانند تیم عمل کنید

بهترین روش غلبه بر موانع، روش تیمی است. وقتی افراد را در طوفان مغزی و تجربه آزاد بگذارید، از ابتکار عمل آنها به شگفت می آید. و هنگامی که مانند تیم با یکدیگر همکاری می کنند، عقاید ابتکاری مضاعف می شود و نتایج قدرتمندی به بار می آورد.

آغاز تیم های سطح برتر، چالش های خودش را دارد

تیم های تازه کار و حتی تیم هایی که با گذشت زمان به رشد کامل رسیده اند در حین رشد به کشمکش گرایش دارند. مسائل مربوط به این موضوع که کار چطور انجام می شود و اعضای تیم چطور به یکدیگر ربط پیدا می کنند خیلی زود نمایان می شود. وقتی مفاهیم تیمی به ساختار سازمانی وارد می شوند، رفتارها و مهارت های متفاوتی مورد نیاز است. چنین تغییری سختی و ناراحتی به همراه دارد.

ایجاد استفاده موثر از تفاوت هایمان

استحکام هر تیمی در تفاوت مهارت ها، ارزش ها و شخصیت های اعضای آن است. با این حال همان کیفیت هایی که استحکام آن را می سازند، باعث تحریک و تقویت مشکلات آن می شوند.

اصول تیم

چهار سوالی که تیم سطح برتر باید به آن پاسخ دهد

۱. آیا هدف یا رسالتی مشترک داریم؟

بیشتر تیم‌هایی که شکست می‌خورند به این دلیل است که رسالت تیم برای اعضای آن مشخص نشده است و آن‌ها در مورد آن با یکدیگر همسو نیستند. رسالت همان هدفی است که تیم به آن دلیل به وجود آمده است. هر چه رسالت واضح‌تر باشد اعضای تیم بهتر می‌توانند اعمال لازم را برای نیل به آن انجام دهند.

۲. آیا روندهای اجرایی ما برحسب توافق است؟

تیم برای کارآمد بودن باید روندها اجرایی مورد توافق و واضحی داشته باشد به عنوان مثال:

- قدم‌هایی که برای تولید محصول برداشته می‌شود.
- قدم‌هایی که در رسیدگی به شکایات مشتری برداشته می‌شود.

۳. آیا اصول اجرایی مشترک داریم؟

اصول اجرایی تعیین می‌کند که اعضای تیم چگونه باید با یکدیگر کار کنند، به خصوص چگونه باید با یکدیگر رفتار کنند.

۴. آیا نقش‌های متفاوتمان را درک می‌کنیم و آنها را ارج می‌نهینم؟

اعضای تیم باید هم نقش رسمی را در تیم ایفا کنند و هم نقش غیر رسمی را. نقش‌های رسمی اغلب به وسیله مسئولیت‌های کاری از قبیل تکنسین برق، منشی، حسابدار تعریف می‌شوند و نقش‌های غیر رسمی بوسیله مهارت‌های طبیعی از قبیل استعداد طبیعی در میانجی‌گری در مشاجرات تعریف می‌شوند.

قدم دوم: تغییر و تحول را شتاب بخشید

فصل پنجم: برای بالا بردن اعتماد، اطلاعات بیشتری را به اشتراک بگذارید

ارائه اطلاعات حساس تر در مورد مشکلات سازمان احساس اعتماد در اعضای تیم ایجاد می کند و این احساس، جایگزین احساس یاسی می شود که به سبب تغییر ایجاد شده است.

ناامیدی یک واقعیت معمول ولی منبع قدرتمند انرژی است

هنگامی که مفاهیم تیم ترکیب می شوند، ممکن است به دلیل بعضی از دلایل قابل پیش بینی، یاس و سرخوردگی پیش بیاید.

پنج دلیل برای سرخوردگی وجود دارد:

۱. انتظارات اولیه اصلی چندان با واقعیت همخوانی ندارد.
۲. افراد نگران هستند مبادا روند کاری دچار شکست شود.
۳. راهنمایی و درک کافی نیستند.
۴. افراد از شکست خودشان می ترسند.
۵. فقدان آموزش برای کنار آمدن با مسائل و مشکلات توسعه تیم وجود دارد.

تقاضای اطلاعات اعضای تیم

وقتی فرهنگ شرکت را به گونه ای تغییر دهیم که در آن به اشتراک گذاشتن اطلاعات و استفاده از آن به شکلی موثرتر صورت گیرد و به یادگیری ناشی از اشتباهات ارج گذاشته شود، آن گاه اعضای تیم در می یابند که آن ها هم باید اطلاعات خود را به اشتراک بگذارند.

فصل ششم: مرزها را گسترده تر کنید تا باعث آزادی عمل بیشتری شوید

اهداف تیم اگر درست تعریف شده باشد، به تعریف و شناسایی مرزها کمک می کند و تیم دوباره انرژی می گیرد، به خصوص اگر اهداف با همکاری اعضای تیم طرح ریزی شده باشد.

اهمیت اهداف تیمی

برای کارکرد خوب یک تیم، اهداف باید قدرتی باشند، یعنی بتوانند جوابگوی پنج سوال کلیدی زیر باشند:

بسیار دقیق: خیلی دقیق به دنبال انجام موفقیت آمیز چه هدفی هستیم؟

شخصی: در این هدف چه منفعت شخصی برای خودمان هست؟ در این مسئولیت چه چیزی عاید خودمان می‌شود؟

به خوبی تعریف شده: چگونه می‌توانیم پیشرفت‌مان ارزیابی و اندازه‌گیری کنیم؟

توان افزا: آیا این هدف در عین حال که واقع‌گرایانه است، چالش‌برانگیز نیز هست؟

دارای منبع و مآخذ مشخص: آیا منابعی که برای این کار در دسترس ما قرار دارد، برایمان روشن است؟

گسترده کردن مرزها بوسیله تعیین و تنظیم اهداف پرورش شخصیتی

تیم‌های سطح برتر باعث پرورش مهارت‌ها و توانایی‌های جدید می‌شوند تا تیم بتواند از عهده به انجام رساندن اهداف مهم و بحرانی برآید و تصمیمات تیمی بگیرد که نتایج عالی بدست دهد.

مرزهای گسترده‌تر، ناامیدی را به توسعه و پیشرفت تبدیل می‌کند

از طریق گسترده و عمیق کردن مرزها، ناامیدی و یاسی که همه‌ی تیم‌ها در سفرشان به سوی مرحله بعد در حال گذر از آن هستند، به پیشرفت و توسعه تیم تبدیل می‌شوند. مسئولیت دادن به این دلیل موثر واقع می‌شود که مدیران و اعضای تیم توجه خود را روی موضوع اصلی کار متمرکز می‌کنند.

فصل هفتم: تصمیمات تیمی بگیرید تا حسی از قدرت ایجاد کنید

برای مبارزه با احساسات ناامیدی که اغلب در مرحله آخر کار پیش می‌آید، باید متوجه بود اکنون زمان آن رسیده که اقتدار و تصمیم‌گیری اعضای تیم را به راستی توسعه داد تا در توانایی‌هایشان اعتماد ایجاد شود. اعضای تیم نیاز دارند بیاموزند چطور از اطلاعاتی که اکنون دریافت می‌کنند استفاده کنند و چطور از مرزهایی که برای راهنمایی آنان در تصمیم‌گیری‌های تیمی تعریف شده است، بهره ببرند.

در فهرست در آوردن استعدادهای طبیعی اعضای تیم

گونگونگی اعضای تیم این اطمینان را می‌دهد که گستره وسیعی از استعدادها، مهارت‌ها و شایستگی‌ها در تیم به منصفی ظهور برسد. وقتی مشکلی رو می‌کند، اغلب یک یا چند تن از

اعضای تیم می‌توانند قدم پیش بگذارند و با مهارت‌هایی که دارند، قضیه را حل و فصل کنند، گرچه شاید باز هم در این‌جا برای انجام چنین کاری لازم است تشویق شوند.

توسعه حل مشکلات تیم و تصمیم‌گیری

در این مرحله، تیم شما باید انرژی خود را روی یافتن راه‌های جدید و هیجان‌انگیز متمرکز کند. اطمینان حاصل کنید که به یکدیگر گوش می‌سپارید، بر تفاوت‌های نظریات اعضای تیم تکیه می‌کنید و در نهایت تصمیمی می‌گیرید که به نظر کلیه اعضای تیم درست است.

ناامیدی و تغییر: پایان قدم دوم

اگر از نظریات این فصل و دو فصل قبلی استفاده کنید، تیم‌تان می‌تواند در جهت تیم سطح برتر شتاب بگیرد. **از اشتراک اطلاعات برای ایجاد اعتماد و قدرت بخشیدن به افراد در جهت مسؤولانه عمل کردن، استفاده کنید.** از مرزهای بازتر و تصمیم‌گیری گسترده‌تر تیمی استفاده کنید و به تیم ثابت کنید که این کار می‌تواند تفاوت ایجاد کند و آنان را به تیم برتر تبدیل کند.

قدم سوم: بر مهارت‌ها مسلط شوید

فصل هشتم: از اطلاعات برای بدست آوردن نتایج عالی استفاده کنید

اگر بین اطلاعاتی که مورد استفاده رهبر ارشد و تیم شما هست تناقضی وجود داشته باشد، نتیجه‌ی آن در حقیقت باعث هدر رفتن تلاش شما شده است. این خیلی مهم است که تیم به وضوح بداند کدام اطلاعات بیشتر به اهداف شرکت مربوط است. در این مرحله، هم‌چنین برای رهبر ارشد ضروری است به آنچه تیم احساس می‌کند برای سنجش آن اهداف اهمیت دارد، گوش کند.

تسلط بر تبادل اطلاعات برای تیم مرحله بعد

تبادل اطلاعات برای تیم‌های سطح برتر مانند خیابان دو طرفه است. اعضای تیم اطلاعات زیادی در اختیار دارند که مدیریت ندارد و آن‌ها نمی‌توانند در دادن اطلاعات کوتاهی کنند و اعضای تیم نیز باید از اطلاعاتی که به آن‌ها ارائه می‌شود بهترین استفاده را بکنند.

فصل نهم: مرزها را با دیدگاه و ارزش‌ها جایگزین کنید

تصمیم‌گیری درست

ارزش‌های شخصی و سازمانی مبنایی اخلاقی و معنوی برای تصمیم‌گیری درست هستند و دیدگاه نیز جهت دهنده‌ی تصمیم‌گیری به شمار می‌رود. اگر اعضای تیم بتوانند دیدگاه سازمان را ببینند و اساس ارزش‌های اجرایی سازمان را درک کنند، آن‌گاه تصمیم‌گیری بسیار آسان‌تر و سازنده‌تر می‌شود.

گسترش مرزها برای ارتقای همکاری تیم

در آخرین قدم از سفر، درست است که مرزها هنوز به گستردگی مرزهای مدیرعامل نمی‌رسد، ولی بسیار گسترده‌تر از زمانی است که تازه این روند شروع شده بود. مرزها برای استقلال کلیه اعضای سازمان خطوط راهنما ارائه می‌دهند و هم‌چنین در درون هر شخصی در داخل سازمان، مسئولیت و توجه به ارزش‌ها را نهادینه می‌کنند.

نقش تیم‌تان را حتی بیشتر گسترش دهید

اکنون نقشی که شما و اعضای تیم‌تان ایفا می‌کنید، باید دوباره به حدی توسعه پیدا کند که شما را به تیم سطح برتر رشد و بلوغ دهد. در حوزه تصمیم‌گیری، تیم‌های بالغ برای داشتن طیف گسترده و پیچیده تصمیمات به چالش فراخوانده می‌شوند. به‌عنوان مثال، تیم شما نیاز خواهد داشت تا تصمیم بگیرد که چه وقت و چگونه در یک کار تیمی متقابل با تیم‌های دیگر همکاری کند.

استفاده از دیدگاه و ارزش‌ها برای موفقیت تیم

برای هر سازمانی که انتظار دارد افرادش به شیوه‌ای بسیار موثر و کارآمد عمل کنند، تصمیماتی که توسط اعضای تیم گرفته می‌شود باید از عقاید درونی نشأت گرفته باشد که هدف و مسیر سازمان را تبیین می‌کند. رهبران باید برای برقراری ارتباط و الگو کردن دیدگاه و ارزش‌های مورد درخواست سازمان، زمان صرف کنند. اعضای تیم نیز باید در این باب به رسیدگی و پرسش بپردازند، بحث کنند، دیدگاه و ارزش‌ها را درونی سازند تا بتوانند تصمیماتی تجاری بگیرند که سازمان را به سمت دیدگاهی خاص سوق دهد.

فصل دهم: تیم سطح برتر باشید و نتایج عالی به‌دست آورید

اکنون شما و تیم‌تان می‌توانید بسیاری از تصمیماتی را که از قبل سرپرست یا مدیرتان می‌گرفت، بگیرید. آنچه اکنون به آن نیاز دارید این است که اعضای تیم‌تان پیوسته یکدیگر را مورد تشویق قرار دهند تا بتوانید در واقع به سطح برتر برسید.

چگونه یک تیم سطح برتر با عملکرد بالا را حفظ کنیم

بدون مراقبت‌های دائمی شاید تیم دوباره به رفتارهای قدیمی‌اش بازگردد. هرکاری را که به طور مکرر انجام دهیم، گاهی برایمان ملالت‌آور و خسته‌کننده می‌شود. بنابراین چالشی که برای تیم وجود دارد این است که آن را سرزنده و سرحال‌نگه داریم.

عملکرد تیم را بسنجید

انجام کار یک چیز است، بهبود آن به کل چیزی دیگر. چه چیز عملکرد خوب را تعیین می‌کند؟ تنها راه یافتن آن، سنجش عملکرد می‌باشد. علاوه بر اندازه‌گیری‌های عملکردی عادی که تیم

به طور روزانه پیشرفت‌ش را به سمت اهدافش می‌سنجد، لا اقل هر سه ماه یک‌بار باید یک ارزیابی رویه تیمی را سامان داد. یکی از بهترین راه‌های سنجش عملکرد، استفاده از ابزارهای ارزیابی تیمی است که عملکرد سراسری تیم را می‌سنجند. هر عضو تیم پرسش‌نامه‌ای را تکمیل می‌کند و به آن امتیاز می‌دهد و اعضای تیم یکدیگر را برای بحث بر روی نتایج ملاقات می‌کنند.

با استفاده از تجربیات دور از محل، تیم را تشکیل دهید

روش دیگر برای رشد دائم تیم و سرزنده بودن آن این است که هر چند وقت یک‌بار به طور متناوب اعضای تیم را برای تجدید قوا و انرژی گرفتن از محل دور کنید و جلساتی تشکیل دهید که در این جلسات اعضای تیم در مورد ارتباطات تیمی، مهارت‌های گوش‌دادن، حل و فصل مشاجرات، تفاوت‌های شخصیتی، ارزش‌های شخصی، بودجه‌بندی، راهبردهای شراکت در محیط بهبود رویه و غیره تجربیات خود را به یکدیگر بیاموزند.

به رسمیت شناختن

شیوه‌ی دیگر حفظ انرژی و وحدت تیم این است که اعضای تیم به طور متناوب از یکدیگر برای امور با ارزش قدردانی کنند و یکدیگر را مورد توجه قرار دهند.

میله مانع پرش را بالا تر ببرید: به دنبال فرصت‌های جدید باشید

تیم شما باید در جستجو برای بعضی اطلاعات در خارج از سازمان به رهبری کل ملحق شود، اطلاعاتی از قبیل این‌که رقبا در حال چه کاری هستند، مشتریان به چه چیز نیاز دارند و چه چیز می‌خواهند. هم‌چنین تیم می‌بایست در مورد نظریات جدید صنعتی که شرکت در آن زمینه مشغول به فعالیت است اطلاعات کسب کند.

تیم سطح برتر بودن با آینده‌ای بهتر

اکنون زمانی است که باید افق‌های دیدتان را بگسترانید و درباره‌ی حوزه‌های جدیدی بیندیشید که به کار تیمی‌تان و عملکرد آن ارزش می‌دهد. به آینده نگاه کنید و ببینید چه چالش‌ها و فرصت‌های جدیدی در انتظار شماست.

فصل یازهم: تبریک! تیم شما به سطح برتر رسید

لحظه ای درنگ کنید و برای دانستن آنچه در شروع خواندن کتاب نمی دانستید به خودتان امتیاز دهید. حال شما و تیمتان می دانید در جایگاه تیم سطح برتر، چه طور باید عمل کنید، چون خودتان ماندن در این دوره را انتخاب کردید.

اکنون زمان جشن گرفتن است

زمانی را به جشن گرفتن موفقیتتان برای تبدیل به تیم سطح برتر اختصاص دهید. باید از همه شما برای تمایل به یادگیری و استفاده از این سه مهارت مهم تقدیر شود.