

هنر رهبری تیم

در این قسمت می پردازیم به بحث در مورد روند بوجود آمدن و رهبری یک تیم و اینکه چه عواملی باعث بوجود یک تیم موفق و کارآمد در عرصه رقابت های بی رحمانه خواهد شد.

پیش گفتار:

در سال های اخیر، شرکت ها و سازمان ها تغییر کرده اند. امروزه مهم نیست که سلسله مراتب وجود دارد یا خیر ، بلکه کارکنان خود مسئول هستند که به طور عالی در تیم مستقل عمل کنند و بهترین بازدهی را ارائه دهند .

کار تیمی و کار گروهی در میان مدیران استخدام و متقاضیان بسیار محبوب میباشد: هر کس که به دنبال کارکنان جدید است، ابتدا در مورد مناسب بودن نامزدها سوال می کند: سپس توانایی کار در یک تیم در بالای لیست قرار می گیرد.

کسی که به دنبال کار هست، طبیعتا امیدوار هست که یک کار جالب و با درآمد خوب در رابطه با کارش بدست آورد. همچنین برای اغلب درخواست کنندگان مهم است، که یک عضوی از یک تیم موفق باشند.

بحث در وهله اول برای رهبران تیم و مدیران به تحریر درآورده شده، و در وهله دوم برای اعضای یک تیم، برای اینکه نشان دهیم که چرا ساخت یک تیم و توسعه و تکامل آن نقش بزرگی در موفقیت یک تیم بازی می کند.

شما در این مباحث مطلع میشوید که چگونه تیم‌ها درست در کنار یک دیگر قرار میگیرند و توسعه میابند، چگونه همکاران را وارد قایق کرده و مناقشات را به گونه سازنده به سرانجام رسانید، یک کار تیمی موفق و برتری را ارائه دهید که بتواند بهترین بازدهی را به ثمر رساند.

عملکرد بالا از طریق توسعه تیم

تیم‌های قوی از عهده موقعیت‌های خطیر بر خواهند آمد .
چه چیزی باعث تفاوت بین یک تیم و تیم رویایی می شود؟

بسیاری از افراد قبلاً تجربه کرده اند که کار در یک گروه می تواند دشوار و ناکارآمد باشد. روند سخت و عدم موفقیت اغلب باعث می شود که یک گروه حتی قبل از این که فرصتی برای توسعه یک تیم قدرتمند بدست آورد از بین برود.

مثال: یک گروه پروژه با هم تشکیل جلسه می دهند

در یک شرکت، مدیریت تصمیم می گیرد که یک گروه پروژه را به وظیفه ایجاد پیشنهادات برای بهبود ارتباطات و فرایندهای بین تکایک قسمت ها اختصاص دهد. از گروه‌های خرید، تولید، بازاریابی و فروش، پرسنل و حقوقی، از سازمان و فناوری اطلاعات، حسابداری و کنترل خواسته می شود یک کارمند را به گروه پروژه ارسال کنند. پس از سه جلسه ناراضی با بحث‌های سخت در دستور کار، پروفیل‌های رقابتی و اختلافات حقوقی، رهبر پروژه از خود می پرسد: در این راهی که رفتیم چه چیزی اشتباه بوده ؟.

دلایل اینکه تیم ها به گونه رایج شکست میخورند:

- اعضای گروه منافع بخش هایی که از آنجا آماده اند و نه گروه پروژه را نمایندگی می کنند
- با وجود تلاش‌های مکرر، هدف مشترک مشخصی برای این پروژه پیدا نشده است. افراد اهداف شخصی خود را دنبال می کنند

- برخی از اعضای گروه احساس می کنند مشارکت در اهداف گروه دیگر بار اضافی است که بایستی به دوش گرفته شود. آنها استدلال می کنند که وظایف اصلی آنها مهم تر از آن چیزی است که گروه های دیگر از آنها میخواهند
- هماهنگی ها و موافقت نامه ها توسط همه مورد احترام قرار نمی گیرد. شرکت کننده ها بهانه می گیرند، خیلی دیر می آیند یا وظایفشان را تنها تا حدی یا ناکافی انجام می دهند.
- برخی از اعضای گروه یک رقابت شخصی رک یا پنهان را شروع میکنند
- یکدیگر را چک میکنند رک و رو راست با یکدیگر بحث نمی کنند
- اعضا به مقدار کمی وفاداری به گروه نشان می دهند

وظیفه ما در این موقعیت این است:

- هماهنگ کردن منافع گروه،
- تعریف اهداف تیمی قابل قبول برای همه
- اولویت دادن به کار در تیم بیش از تعهدات دیگر،
- بالا بردن سطح پای بندی به زمان و وظایف توافق شده
- توقف رقابت های داخلی،
- بهبود بخشیدن ارتباطات داخلی،
- افزایش وفاداری گروهی.

بدین وسیله ویژگی های کلیدی را که به وسیله آنها برای تمایز تیم های کارآمد در مقابل تیم های با کار آمد ضعیف می باشند نامیدیم. پس راه رسیدن یک گروه به یک تیم پر کار آمد به نکات زیر بستگی دارد:

- هدف گرایانه ، با الزامی بودن توافق همکاری با سازمان ،

- ایجاد اعتماد و وفاداری با تیم

چه چیزی منجر به تعالی در تیم می شود؟

در فیلم هایی با پایان خوش آدم‌ها به گونه تصادفی با یک دیگر مخلوط شده که قبلا با هم هیچ گونه رابطه‌ای نداشته که حالا به گروهی تبدیل شده ولی در آخر می بینیم که به یک تیم قسم خورده انسجام یافته اند. برای مثال: بازمندگان سانحه هوای در صحراء معدن چيانی که در زیر اوار مانده اند. از گروه‌ها می توانیم خیلی بیاموزیم. از این گونه اتفاقات میتوانیم مشخصات یک تیم موفق را نتیجه گیری کنیم.

ما هم این هدف را مانند فیلم‌های با پایان خوش دنبال می کنیم. افراد را با مشخصات مختلف، با دیدگاه‌ها، هدف‌ها و علایق گوناگون جمع آوری کرده و از این گروه یک تیم قوی قسم خورده و با باز دهی بالا میسازیم که غالبا تیم رویایی خواهد بود:

- تنها یک علاقه مشترک و یک هدف مشخص برای بقا وجود دارد.
- گروه و اهداف آن‌ها اولویت مطلق دارند.
- درگیری‌های رقابت‌های داخلی دیگر جایگاهی ندارند.
- ارتباطات هدف و موضوع گرا هستند.
- اعتماد و وفاداری به گروه مترادف با وفاداری به خویش.

در سه مرحله تا رسیدن به تیم برتر

گروه‌ها می توانند به عنوان گروه‌های با کارایی بالا گردند اگر که در هر مرحله از توسعه در حوزه‌های سازمان دهی، توانایی و همکاری همچنان تکامل یابند. در این حوزه‌ها می توان به طور آگاهانه کنترل کرد، اما شما چگونه می توانید به عنوان یک رهبر تیم در انجام این کار خود آگاه کنترل کنید.

اما چگونه می توانیم به عنوان رهبر تیم پیش برویم؟

بدین گونه گروه‌ها به تیم‌ها تبدیل می شوند:

غالباً، گروه‌ها تا زمانی که به تیم‌های توانا تبدیل شوند سه مرحله را پشت سر می‌گذرانند. این مراحل به تنهایی با یک نظام از پیش تعریف شده انجام نمی‌گیرند، آنها می‌توانند به یکدیگر تداخل یا همپوشانی داشته باشند. حتی اگر توسعه تیم پیشرفت چشم‌گیری داشته باشد، می‌تواند ناکامی به بار آورند.

در هر صورت، گروه شما باید این مراحل توسعه را انجام دهد. با این حال، توالی مراحل ممکن است متفاوت باشد و مدت هر مرحله ممکن است از تیم به تیم متفاوت باشد.

سه مرحله توسعه تیم:

در مرحله اول شما تیم خود را شکل می‌دهید. این شکل‌گیری را می‌توان با روش‌های مختلف انجام داد. این که آیا شما تیم پروژه‌ای را از حوزه مختلف جمع‌آوری می‌کنید و یا نامیدن یک رهبر تیم و محول کردن وظیفه جمع‌آوری تیم بوسیله او، راه‌های بسیاری برای رسیدن به موفقیت وجود دارد. تیم‌ها می‌توانند برای مثال خود فرم بگیرند که یک رهبر از میان خود انتخاب کنند و با توجه به نیازها و تکلیف محوله شده به تیم، تغییر در گروه بندی شده یا اینکه یک گروه جدید پایه‌گذاری شود.

"ناکامی یا موفقیت یک تیم، به اندازه و آنچه که از توانایی، مهارت‌ها و نوع رفتاری که اعضای گروه با خود می‌آورند بستگی دارد، که آیا توسعه تیم به موفقیت دست خواهد یافت یا اینکه باعث ناکامی خواهد شد."

تیم‌ها نیاز به یک جهت‌یابی برای توسعه دارند. بنابراین، در مرحله دوم، شما باید اهداف مشخص و علایق را در راه رسیدن به اهداف تعیین کنید. در این مرحله جهت‌یابی، صلاحیت‌های تیم روشن شده و کار گروهی سازماندهی گردیده.

برای اطمینان از اینکه کار تیمی و توسعه واقعا شروع شود، در مرحله سوم، مرحله فعال سازی انجام می پذیرد و پتانسیل تیم از طریق اقدامات آموزشی فعال می شود.

سطح " پختگی یا بلوغ " یک تیم و همچنین وضعیت توانایی و کارایی اجازه می دهند که به وسیله ان بتوان تعیین کرد که در حال حاضر در چه مرحله توسعه یک تیم قرار گرفته.

مدل سه مرحله ای به شما کمک می کند که:

- در ابتدای توسعه تیم، "درجه بلوغ" و در نتیجه سطح عملکرد یک گروه را تعیین کنید.

- اقدامات توسعه تیمی را به طور سیستماتیک و با برنامه ریزی در سه حوزه وظایف یعنی: سازمان، صلاحیت و همکاری انجام دهید.

یک رهبر تیم چه وظایفی را باید برآورده کند ؟

اگر می خواهید بررسی کنید که آیا شما یک رهبر تیم یا به دنبال یک سخنگوی تیم هستید، باید وظایفی را که یک رهبر تیم باید انجام دهد را در نظر بگیرید:

- هماهنگی در تیم

مراقب باشد ، که کار در تیم و همکاری با افراد دیگر، تیمها و سازمانها تا حد امکان موثر و بدون اصطکاک صورت گیرد.

- مجری گری تیم

کار گروهی بر اساس یک مدل رهبری سلسله مراتبی یا حتی الگوی بر اساس فرمان - اطاعت انجام نمی شود. تصمیم گیری های تیم باید با هماهنگی انجام شود

- مشاوره اعضای تیم

رهبر تیم همیشه باید به عنوان یک فرد مخاطب در دسترس باشد!

هنگامی که مسائل مربوط به رابطه در تیم پیش می آید، رهبر تیم باید به ویژه شنونده خوب و جویا باشد که بتواند دیدگاه های اعضای تیم را شناسایی کند. او باید به سرعت تشخیص دهد که آیا این مشکل می تواند تحت "چهار چشم" حل شود و یا کل تیم باید درگیر شود. این نیازمند حس لطافت و همدلی می باشد. از سوی دیگر رهبر یک تیم بایستی از یک نظر به معنای رهبر گفتگوی غیر جهت دهنده گوش دهد و سوال کند، که موقعیت احساسی فرد مقابل صحبت را بتواند با کمال درایت منعکس کند. در هیچ موردی او نمیتواند اظهار نظرهای شخص مقابل را ارزیابی، تقبیح یا نسی کند. او همچنین باید از عجله در ارائه راه حل اجتناب ورزد.

• مدیریت اختلافات و تنش در تیم

کار تیمی و توسعه تیم هرگز بدون درگیری و خسارات اصطکاکی انجام پذیر نمی باشد. درگیری های معمول اغلب در سطح واقع بینانه و یا رابطه ای رخ می دهند:

درگیری در سطح واقع بینانه یا واقع گرایانه :

- اهداف مشترک روشن نیستند
- اهدافی که باید دنبال شوند یا در تضاد با یک دیگر هستند یا یک دیگر را نفی می کنند
- توافقی در مورد زمان، روش و روند کاری صورت نگرفته.

درگیری در سطح روابط:

- توزیع نقش بین خود هنوز روشن نیست،
- ارتباط بین رهبر تیم و تیم هنوز اثبات نشده
- "فرآیندهای شیمیایی" بین شرکای تیم هنوز به نتیجه نرسیده.

با این حال، در عمل، شما متوجه خواهید شد که فرایندهای پویا در یک تیم معمولاً نمی‌توانند به اسانی به درگیری‌های در سطوح واقعیت‌گرانه یا رابطه تقسیم شوند. پشت‌درگیری‌های ظاهراً واقعی، معمولاً تحکیم موقعیت و "جنگ‌های قلمروی" پنهان شده‌اند. رقابت به ظاهر واضح از دو عضو تیمی که تخصص بیشتری در مورد یک موضوع دارند، ممکن است در مرکز اختلال روابط قرار گیرد. بنابراین، به پیام‌های کوچک توجه کنید و سعی کنید عامل اصلی درگیری را حس کنید. اگر بر مناقشات به صورت مولد تسلط پیدا کنید، این گروه یک قدم در راه تبدیل شدن به یک تیم موفق خواهد بود.

"مناقشات و شفاف‌سازی آنها مانند خمیر مایه برای توسعه یک تیم میباشند. اگر مناقشات نا شناخته بمانند، یا این که بدان توجه نکنیم، نا خود آگاه به تخمیر خود ادامه داده و باعث شکست از پیش برنامه ریزی شده خواهند شد"

چه موقع درگیری‌های معمول اتفاق می‌افتد؟

توجه کنید که این بخش یکی از مباحث کتاب هنر مدیریت تنش، بخش: فازها و مراحل تشدید تنش می باشد.

اگر می‌خواهید به عنوان یک رهبر تیم موفق شوید، باید بتوانید به طور فعال با درگیری‌ها رفتار کنید (رجوع شود به بخش بهره‌بری عملی از پتانسیل منازعه). همچنین برای این که شما بدانید که در چه مرحله‌ای از توسعه تیم چه نوع درگیری‌هایی می‌توانند رخ دهند و چگونه بایستی با آنها برخورد شود.

در مرحله فرم‌گیری هنوز همه چیز باز است. در این مرحله اغلب با سلاح‌های ظریف برای محکم کردن موقعیت خود در تیم و همچنین برای به دست گرفتن قدرت و نفوذ استفاده می‌شود. یک لمس با احتیاط دو جانبه بین اعضای تیم می‌تواند باعث به وجود آمدن یک زمان یخی در تیم گردیده و یا این که منجر به ایجاد خصومت گردد اگر که شما دخالت نکنید

اگر شما به عنوان رهبر تیم دخالت کرده و با یک حرکت عینی و الزامی ولی به گونه یک نشانه واضح که خروس جنگی‌ها تیم را ترک کنند بدهید، در این صورت یک آرامش کوتاه به وجود خواهد آمد که در نتیجه آنها می‌توانند موقعیت و همچنین رفتار خود را یک بار دیگر باز اندیشی کنند.

در مرحله جهت‌گیری همیشه، در زمانی وضع بحرانی پیش می‌آید که برای بعضی از اعضای تیم هدف واضح و خط مشی توافق شده خیلی طولانی به نظر می‌رسد و آنها فشار می‌آورند که دست به انجام کار دهند. حال اگر شما به عنوان رهبر تیم کوتاه آمده و یافتن هدف و نقشه روند کار را متوقف کنید، در آینده نتایج تلخی را به بار خواهد آورد. در اینجا شما باید سرسخت و پرنرژی بمانید.

در طول مرحله فعال‌سازی یک حالت خستگی و اشباح در تیم به علت سرگرم کردن خود با خود و تیم پدیدار می‌شود. در این حالت انگیزه‌ها کمتر می‌شوند. بنا بر این رهبر تیم باید امید داده، ترغیب کرده و دل‌گرمی بدهد.

ارائه درست نتایج بدست آماده از تیم:

هر چقدر که کار تیم خوب باشد و نتایج خوبی به دست آورده باشد، اما اگر نتوان آنها را به درستی فروخت، باعث شکست خواهد شد. نتایج تیم به ویژه در کار پروژه‌ای باید چندین بار ارائه شوند، حال در مقابل هیأت مدیره، برای این که بدانند نتایج سرمایه‌گذاری آنها چه بوده، یا در مقابل تیم‌های دیگر به منظور بهینه‌سازی هماهنگی با یک دیگر.

اگر کیفیت کاری حفظ شود، چندین عضو تیم می‌توانند محصول مشترک خود را ارائه دهند. اما معمولاً اگر رهبر تیم بر روی این وظیفه با مدارک لازم تمرکز کند، این کار موثرتر است. این به مهارت‌های زیر بستگی دارد:

- شکل دهی یک سخنرانی متقاعد کننده
- نمایش روابط انتزاعی و پیچیده با ابزار مناسب

- معامله دیپلماتیک، برای اینکه با ارائه نتایج سوالات، مخالفت‌ها و اعتراض‌ها که به آن متصل هستند نادر نمی باشند.

معرفی تیم به خارج:

رهبران تیم نه تنها در داخل بلکه در خارج عمل کرده، به گونه‌ای که تیم و کار تیم را به معرض نمایش قرار می‌دهند.

ندرتا پیش می‌آید که تیم‌ها در یک سازمان با یک دیگر رقابت نکنند. در اینجا وظیفه یک رهبر است که بتواند با سماجت علایق و درخواست‌های تیم خود را نمایندگی کند، بدون اینکه تصویر بزرگ را از دست بدهد. به عنوان مثال او باید در موقعیتی باشد که بتواند:

- کار تیمی خود را توضیح دهد و به نمایش بگذارد
- به لحاظ عینی و با اطمینان به خود علایق تیم را نمایندگی کند
- کار تیمی را روابط با مافوق را بفهمد و بر این اساس رفتار کند

• مذاکره برای تیم

در نهایت تیم‌ها همواره در مورد یک قرار داد مذاکره میکنند و نه جدا و در یک خلاء. پس بنا بر این گهگاهی چند بار باید با کارفرما مذاکره شود. نه اینکه منابعی مانند زمان یا امور مالی مناسب تیم مورد بحث قرار گیرد، بلکه غالباً در رابطه با هدف‌ها و وظایف مذاکره انجام می‌گیرد.

در پروژه‌ها گاهی نیاز به شخص ثالث میباشد، که از نیاز به پشتیبانی فناوری اطلاعات تا مشاوره حقوقی میتواند در بر گیرد.

به آن چه همچنین نیاز است، افرادی که به تکنیک‌های مذاکره مسلط باشند و سخت کوش، که:

- با اعتماد به نفس در مقابل انتقادات و اعتراضات پایدار بمانند و نتیجه‌گرا مذاکره کنند

- دارای مهارت‌های دیپلماتیک باشند، دوستانه در مذاکرات ولی سخت در موارد عینی بمانند
- توانایی سازش داشته، بدون اینکه از مواضع خود بگذرند
- در خصوص درگیری با مشتری و حوزه‌های دیگر به گونه مولد سیطره یابند.

به چه پروفیلی یک رهبر تیم احتیاج دارد؟

هیچ کس استاد یا رهبر تیم، زاده نشده است. مدیران تیم هم بایستی در وظیفه‌ای که به عهده آنها محول میشود رشد کنند. خیلی از مهارت‌ها را میتوان آموخت - البته هر کسی که مهارت‌های مشخص را با خود بیاورد، کارش آسان تر خواهد شد. هر چه بیشتر شایستگی‌های زیر را داشته باشید، بهتر میتوانید این مهارت‌ها را کسب نمایید:

- مهارت‌های اجتماعی برای شناسایی نیازها، منافع و تنش‌های تیم
- توانایی برخورد برای دسترسی یافتن به تمام اعضای تیم و نمایندگی نمای خارجی تیم
- مهارت در همکاری که بتواند در داخل و خارج یک همکاری کارآمد را تضمین کند.
- قابلیت ادغام، برای اینکه بتواند اطلاعات را درست پذیرفته و آنها را با دقت انتقال دهد.
- کنترل خود و ایجاد شرایط آب و هوای مثبت.
- تسلط بر تکنیک‌های ارتباطی برای اینکه بتواند مجری متقاعد کننده‌ای و همچنین نماینده کار آمد و مذاکره کننده ماهری باشد

نیاز به ترکیب مناسب تیم:

مهمترین پیش نیاز توسعه یک تیم برای عملکرد بالا ترکیب مناسب آن است. در هنگام انتخاب اعضای تیم سه عامل وجود دارند که بایستی بدان توجه کرد:

- صلاحیت حرفه ای

- پروفیل شخصیت و

- توانایی تیم

همه این عوامل برای یک تیم موفق مهم هستند. پس بدان توجه کنید که در هیچ حوزه ای تفاوتی وجود نداشته باشد.

بررسی پروفیل شخصیتی و رفتاری:

غالباً از بکار برد کلمه "الگو ها _ گلیشه" و "کشو ها" هشدار داده می شود. با این وجود برای اینکه راه خود را در کار های روزانه پیدا کنیم به این گونه الگو ها احتیاج داریم.

برای ساخت یک تیم مهم این است که درک و تفسیر خود را تا یک درجه مشخص با یک دیگر میزان کنیم و سعی در یک فهم مشترک از انسان ها و طرز رفتارشان داشته باشیم.

نوع شناسی ویژگی های شخصیتی و الگو های رفتاری زیر در این راه به ما کمک می کند . تمایز میان ویژگی های زیر را در این رفتار ها می توان تشخیص داد:

- قویا جهت دار در خارج و دارای گرایش در بوجود آوردن روابط شخصی، معروف به "سفرا". این افراد می دانند چگونه به سرعت رابطه برقرار کنند و محصول را به فروش برسانند؛

- قویا جهت دار در خارج و موضوع گرا ، معروف به "انجام دهندگان". این افراد آینده نگر هستند، برنامه ریزی کرده و ابایی از ریسک و رقابت ندارند؛

- ترجیحا جهت دار در داخل و دارای گرایش در بوجود آوردن روابط شخصی، معروف به "مجریان". این افراد تحولات را با احساس و انعکاس به جلو می رانند؛

- ترجیحا جهت دار در داخل و موضوع گرا ، معروف به "کارشناس". آین افراد همچنین در رابطه با پروژه و آگاهی زیاد در جزییات به گونه نو اورانه به دنبال حل مسایل و نتایج می باشند.

هر نوع از ویژگی‌ها می‌تواند ویژگی‌های نوع دیگر را دارا باشد: بسته به وضعیت، نقش‌ها نیز می‌توانند مبادله شوند: "کارفرما یا همان انجام دهنده" یک گروه را تعدیل می‌کند، "متخصص" یک تیم را نمایندگی می‌کند، "سفیر" در حل مسئله مشغول است و به همین ترتیب.

به عنوان یک مربی تیم یا سرپرست تیم، شما می‌توانید بر اساس این نوع شناخت اعضای تیم را هدفمند انتخاب کنید. از سوی دیگر، شما امکان خواهید داشت که گروه‌های موجود را تحت جنبه مشخصات شخصیتی، تحلیل کنید.

مراقب بی‌عقاید ها و تیر اندازان در خفا یا تک تیراندازان باشید!

کار گروهی همیشه دارای حد و مرزی هست است، آن جایی که با همه ی خواسته‌های خوب، کمبود کار گروهی در میان اعضای فرد وجود دارد. برای ایجاد تیم و توسعه تیم خطرناک زمانی خطرناک می‌شود که از وابستگی به گروه خود به منظور عیب پوشی از نقاط ضعف گار ایی خودسو استفاده کنند یا اینکه به دنبال بدست گرفتن قدرت و اهداف شخصی خود باشند.

رانندگان تخته رکاب اتومبیل:

"خوب"، من کار گروهی دارم، دیگران می‌توانند این کار را انجام دهند!"
چنین نگرشی می‌تواند پایان یک تیم باشد. پس مراقب باشید: تیم‌ها نباید تبدیل به دژ گریز شوند، زیرا کارکنان می‌خواهند

- ناکار آمدی خود را با هزینه دیگران در گروه پنهان کنند
- از بازدهی شخصی که قابل اندازه گیری می‌باشد فرار کنند
- از طریق ظهور زیرکانه در گروه، به دنبال به رسمیت شناختن کار خود باشند
- از گروه به عنوان یک ننوی عاطفی استفاده کنند.

برچسب مد روز "تیم" از آن جلوگیری نمیکند، که افراد تنبل و ناکار آمد، یا به دنبال نوازش، سطح یک گروه را به درجه پایین نزول داده و در نتیجه گروه به یک گروه مجتمع "کم بازده" تبدیل شود.

حد اکثر در مرحله دوم توسعه تیم، مرحله اوج گیری، کار برای بی عقاید ها جدی می شود. توافق نامه های هدف و مسئولیت های شخصی یک سیستم هماهنگی ایجاد می کند که در آن عملکرد فردی قابل سنجش است.

بنابراین، اگر تیم خود را با هم ترکیب کنید، مطمئن شوید که در مرحله تشکیل یا فرم گیری هیچ فردی کنار رکاب ماشین نباشد، که در نتیجه کل تیم برای این عمل از شما تشکر خواهد کرد.

آیا فقط تکروها برنده هستند؟

مراقب کاندیدها که بعدها به عنوان گرگها و تیراندازان در خفا خود را نشان خواهند داد باشید! با این چنین الگوهای رفتاری بدین گونه مواجه میشویم، که هر چه قوی تر سازمان های مربوطه برای مبارزات بر سر قدرت، فتنه گری و از خود راضی بودن تعیین شوند، با این که در اظهارات رسمی خود قسم به روحیه تیمی خورده و در اصول، قوانین و مدل های رهبری بر روی آن تحکیم دارند: واقعیت در نهایت این است که بازی ها و مخفی گری که در سازمان شکل می گیرد بر روند توسعه تیمی تاثیر گذار بوده و عواقبی ناگواری را در بر خواهد داشت.

- مدیریت سطح بالا در میان خود یک "جنگ تن به تن" را انجام میدهد. و این مثال نمونه هم توسط کارکنان مربوطه به سطح پایین انتقال می یابد.
- اصل "هر کس علیه هر کس" رسماً یا غیر رسمی به بیانیه ماموریت ارتقا یافته است و حرفه های مربوطه به عنوان یک اسطوره زنده نگه داشته می شوند.
- کارمندان به عنوان کلاهک و جاسوس به تیم اعزام می شوند.

- اعضای تیم "بازی تیمی" را انجام میدهند، اما از آن فقط برای بهبود پروفایل خود بوده و از آن برای منافع شخصی خود استفاده می کنند.

با این حال، به سختی مانعی در مقابل چنین فرهنگ مبارزه فردی مشخص در سازمانها وجود دارد. در اینجا شما همیشه تکررها و آنهایی که روی رکاب ماشین ایستاده اند که از تیم برای اهداف خود استفاده می کنند خواهید دید.

برای جلوگیری از سوء تفاهم، تعهد به توسعه تیم و کار گروهی به این معنی نیست که هر گونه رقابت یا باید حذف شود. رقابت فردی برای عملکرد بهتر و برای شهرت و نفوذ نیز یک انگیزه اصلی و مهم برای عملکرد و موفقیت کل سازمان است.

هنگام ساخت یک تیم، اطمینان حاصل کنید که کارکنان از محیطی باشند که در آن به اعتماد و عملکرد فردی ارزش داده شده.

تیم چگونه سازماندهی می شود؟

کار تیمی، ساخت تیم و توسعه آن نیازمند یک سازمان دهی بسیار خوب میباشد. به همین دلیل کافی نیست که به سادگی مفهوم مد روز یک تیم را از طریق واحدهای سازمانی موجود تحمیل کنید. برای توسعه تیم کارآمد و یک تیم کاری موفق، چهار سؤال سازمانی باید روشن شود:

۱. چه کسی مسئولیت تیم را به عهده می گیرد؟

۲. تیم چگونه به سازمان معرفی می شود؟

۳. تیم نیاز به چه دامنه رفتاری و عملی احتیاج دارد؟

۴. کار روزمره چگونه سازماندهی می شود؟

چه کسی مسئولیت تیم را بر عهده می گیرد؟

با توافق روشن در مورد اینکه چه کسی مسئولیت توسعه یک تیم و ورود و خروجی آن را به عهده خواهد گرفت، توسعه تیم از تبدیل شدن به یک داستان "بدون انتها" و یا حتی یک داستان با نتیجه یک شکست کامل جلوگیری می کند. نقش ها و مسئولیت های زیر باید توزیع شوند:

- کل مدیریت

- مربیگری () Coaching

- مدیریت تیم

- کارکنان تیم

تیم چگونه به سازمان وارد می شود؟

تدوین تیم و توسعه تیم در یک فضای خالی انجام نمی شود. گروه پرستاری بخش بیمارستان، گروه مونتاژ کارخانه ابزار و یا بخش تحقیق و توسعه یک شرکت با تکنولوژی بالا، معمولا، آنها یک ساختار و گذر سازمان را تعریف می کنند. سازماندهی بر اساس نمودار سازمانی، تشریح شغل و وظایف، سلسله مراتب، توافقنامه هدف، بودجه و برنامه.

اساسا دو نقطه آغاز برای ساخت سازمانی تیم وجود دارد:

- سازماندهی به گونه بخش یا گروه ،

- رابط کاربری و سازمان پروژه

سازماندهی به صورت بخش یا گروه؟

یک روش این است که یک واحد سازمانی موجود را با کارکنان موجود طراحی کنید، مثلا یک قسمت یا یک گروه به یک تیم تغییر شکل دهیم. البته این کار آسانی نیست برای این منظور احتیاط لازم است. برای اینکه به خاطر سالها همکاری، الگوهای رفتاری و اشکال ارتباطات معمولا سیکل شده اند که می تواند مانعی برای توسعه تیم باشد.

چگونه نتایج را به عمل رسانیم ؟

هر عضو تیم ، خود ارزیابی را به تنهایی انجام می دهد و این خود ارزیابی را به دیگر اعضای تیم معرفی می کند. در نتیجه تیم می تواند به طور مستقیم از این نتایج بهره ببرد:

• تقسیم سبک را در تیم مصور سازی کنید. از این طریق میتوانید ببینید که آیا تیم نسبتاً نا همگن یا همگن می باشد. تیم‌های همگن فوری راه مشترک خود را برای پردازش اطلاعات و جذب دانش جدید به کار می گیرند. در تیمی که بیشتر به نظریات توجه دارد، برای مثال اعضای تیم که از ادبیات علمی استفاده می کنند ، کار علمی را به تیم تقسیم می کنند. در مقابل تیمی که جهت گیری آن بر روی تجربیات می باشد اکتشافات عملی را ترجیح می دهد

• برنامه آموزش درست شده را به بحث بگذارید، که چگونه به بهترین وجه با متد افراد تیم کار کرده، که از طریق آن بتوانیم همخوانی سبک یاد گیری به تصویر کشانده شده را تا حد امکان در مورد اعضای تیم پیدا کنیم.

گورستان یا کشتارگاه؟ - روش‌های رفتاری را مشخص کنید

حتما بیاد می اوريد، که حرفی که نباید زده شود زده شده و منجر به یک وضع بحرانی گردیده. فرم‌های رفتاری بی‌ادبانه تر شده، انسان‌ها کمتر مراعات دیگران کرده و گذشتی از خود نشان نمیدهند. پس قوانین بازی رفتاری را با افراد تیم مشخص کنید. به هر حال فرم‌های رفتاری کنونی و آتی، که برای فرم رفتاری آینده مورد نظر هستند بایستی شفاف سازی شوند.

هر تیم نیاز به قوانین مختص به خود دارد. با این حال، در اینجا چند مثال از قوانین بازی ذکر میشود که می توانند برای اکثر تیم‌ها اعمال شوند:

- هر کس مسئول محتوا و گذر کار گروهی است
- شناسایی مشکلات در سطح رابطه بر سطح محتوا اولویت دارد.
- پس از هر جلسه تیم، یک سخنگوی تیم برای سوالات بی‌جواب انتخاب خواهد شد.

- مسول تیم حق دارد که «کارت زرد» را در صورت لزوم به یک عضو تیم نشان دهد.
- یک عضو تیم را می توان از طریق اکثریت از تیم خارج کرد.

نکات مثبت و منفی ؟ - بررسی رفتار خود:

چه قدر رفتار شما در تیم سازگار می باشد؟. برخی عادت‌های رفتاری میتوانند پتانسیل عملکرد تیم شما را محدود کند، بدون اینکه شما و دیگران از آن آگاه باشید. مشخصات رفتاری در صفحات بعدی میتواند هر عضو تیم برای خود مورد استفاده قرار دهد. مشخصات شخصی یا پروفایل خود را که میتوانید به عنوان جهت گیری با منحنی جدول زیر مقایسه کنید که به بهبودی همکاری و جهت گیری عملکرد کمک خواهد کرد .

کدام رفتار تاثیر مثبت یا منفی بر کار در تیم خواهد داشت، این به وسیله منحنی تثبیت شده نشان خواهد شد. بنابراین "کلا خارج" رفتار تهاجمی و یک دندگی را نشان میدهد. از سوی دیگر، "کلا داخل" ترکیبی از رفتار ملاحظه گرانه، میانجی گری و در عین حال در مسله کله شقی را نشان می دهد .

با این حال، این تمرین در مورد بیان یک برچسب پایدار به اعضای تیم نیست. در عوض، خود ارزیابی و ارزیابی خارجی باید مردم را تشویق کند تا روند فرایند گروه را دوباره درک کنند. چه زمانی و کجا غسل اختلال رخ می دهد؟ ارتباطی بین این اختلالات و رفتارها وجود دارد؟. تنها در تعامل با دیگر اعضای تیم؟ اما نگذارید که گول این ایده خورده که باید مانند "مهدی پ" یا "سارا خ" باشید. با این حال، با انتقاد از خود ، بررسی رفتار تیم و یا تغییر رفتار خود را بررسی کنید. با این حال، با انتقاد از خود، که چگونه رفتار خود را، یا اینکه یک تغییر در رفتار خود بتوانید برای تیم سازنده باشید، این امر مهمی خواهد بود.

تجزیه و تحلیل یا خیال؟ - مکمل یکدیگر

کار تیمی از یک قسمت خوب تشکیل شده، برای اینکه مسائل را حل کند. اما اگر در یک تیم هشت نفره چهار دیدگاه مختلف وجود داشته باشند، که بخواهند به حل مسله پردازند

چه اتفاقی در انتظار خواهیم داشت؟. نتیجه آن یک درگیری بی‌انصافانه خواهد بود. دلیل آن چیست، که انسان‌ها با یک دیگر اختلاف فکری و رفتاری دارند؟.

انسان‌ها به انواع گوناگون به مسائل و نحوه حل آنها برخورد میکنند، که این بستگی به اولویت سبک فکری آنها دارد. شیوه و نحوه، آن گونه که اعضای تیم فکر میکنند، و بر روی مسائل کار میکنند ارتباط و همکاری را در میان یکدیگر را تحت تاثیر قرار میدهد. حال کدام سبک فکری و سبک حل مساله را ترجیح بدهیم، این بستگی به این دارد، که ما بیشتر قسمت چپ یا راست مغز را فعال کنیم. نیمه چپ زمانی فعال میشود که ما خیلی تحلیلی و تاکتیکی به یک مساله بپردازیم. از نیمه راست هم برای سبک خلاقانه و سازنده استفاده می‌کنیم.

همین کفایت که در مورد سبک فکری گوناگون سخن به میان آوریم، که بحث و گفتگو در تیم بر یک مبنای عینی شروع خواهد شد. اعضای تیم میدانند که سرچشمه راه حل‌ها کجا هستند، که نتیجه آن توسعه درک یک دیگر خواهد شد.

قطعا در توسعه تیم امری منطقی است، بدان توجه داشته باشیم که تمامی سبک‌های تفکر دربر گرفته شوند. بدین گونه در حقیقت درگیری‌ها اجتناب ناپذیر هستند، ولی این گونه مناقشات مانند نمک در سوپ توسعه تیم میباشد: مسیر از مناظره شروع شده و به پذیرش متقابل و تکامل یکدیگر و هم‌افزایی منجر می‌شود.

مثلث درام یا شبکه نیرو؟ - به طور فعال از بازی‌های روانی جلوگیری کنید

مراحل ایده آل توسعه تیم‌ها باعث برتری دادن به ظهور غیر فعال "جعبه‌های روان شناختی" می‌شوند. این مکانیسم‌های ناخودآگاه هنگامی مخرب خواهند شد، که انرژی بیشتری صرف صحنه‌ارایی هیجان‌انگیز رابطه‌ها مصرف شوند، که میتواند برای خروجی حقیقی از آن استفاده شود. تیم‌ها به ویژه برای این نوع بازی به اصطلاح "مثلث‌های دراما" آسیب‌پذیر هستند.

مثلث دراما:

اعضای تیم اغلب نقش روانی خاصی را بازی می کنند و یا نقش خاصی به آنها تحمیل میشود:

تعقیب کننده: "تعقیب یا پیگیر کنندگان" دائماً در حال مشاهده اشتباهات، ناکافی بودن و نادیده گرفتن دیگران و همچنین به دنبال یافتن سپر بلاها یا قربانیان هستند.

قربانیان: هنگامی که با سوالات انتقادی، نارضایتی یا انتقاد مستقیم مواجه می شوند، آنها "مسئولیت را قبول میکنند" و نقش قربانی را ایفا میکنند، و فکر میکنند که به آنها توضیحات و تشخیصها تحمیل شده.

نجات دهنده: اکنون زمان "ناجی" رسیده. آنها سعی می کنند که از قربانی حمایت کنند و توضیح میدهند که باید به قضیه کاملاً متفاوت نگاه کرد، زیرا "تعقیب کننده" در واقع این مشکل تعقیب کننده یا پیگیر می باشد که قضیه را اشتباه می بیند.

نجات دهنده ناگهان نقش تعقیب کننده را ایفا کرده، و تعقیب کننده یک باره قربانی میشود. قربانی قبلی حال باید انتخاب کند، که آیا نقش ناظر را به عهده بگیرد، و راه پیگیر کننده را ادامه دهد، یا اینکه جوانمردانه به عنوان نجات دهنده که قبلاً تعقیب کننده بوده "حافظ". بنا بر این "تا حال ناجی، از این به بعد تعقیب کننده" در مقابل "تحت الحمایه" دیروزی خود. شما به سادگی می بینید، که این بازی این مثلث درامای متنوع، با نقشهای نامحدود میتواند باشد، که به هیچ نتیجه ای نخواهد رسید.

بازیها در مثلث دراما، علاوه بر جنبه ارتباطی غیرمولد، همچنین یک سمت عملی را به طور جدی مورد توجه قرار می دهند. این در مورد چگونگی برخورد با اشکالات، اشتباهات و

غفلت افراد در تیم میباید. به همین دلیل تیم‌ها باید روابط داخلی خود را نقد کنند، مثلث درامای در حال اجرا را بشکنند و یک شبکه قدرت تولیدی ایجاد کنند. شبکه نیرو به معنای:

- عملکرد و خروجی رفتار را مشخص میکنند،
- کیفیت و سرعت اهداف کلیدی میباشند
- مشکلات بلافاصله با کمک یکدیگر حل می شوند

قوانین بازی "شبکه نیرو":

- در جلسات تیم، همیشه نقاط مورد نظر روزانه در مورد وضعیت حال مورد بحث قرار میگیرند
- هر کس گزارش وضعیت کار خود و نظرات در مورد وضعیت کار در تیم ارائه میدهد
- ما دنبال سپر بلا نیستیم، بلکه موارد مشکلات و علل و روابط آنها را دنبال می کنیم
- در مورد خطاها، هیچ کس به میز محاکمه کشیده نمیشود، اما اشتباهات نیز زیر فرش قرار نمی گیرند

پاچه گیران یا رقبا؟ - میدان تیم را واقعی ارزیابی کنید!

برای مثال، تیم‌ها نه تنها نیاز به یک آب و هوای مولد درون گروه دارند، بلکه ارتباط آنها با موقعیت‌های کلیدی، واحدهای سازمانی و دیگر تیم‌ها باید به گونه موثر شکل گیری شده باشد. هگامی که یک تیم از لحاظ سازمانی، حرفه‌ای و شخصی تغییر کرد، روابط در خارج هم تغییر میکنند. رقابت داخلی کم شده و در مقابل رقابت تیم با تیم‌های دیگر بیشتر میشود

برای یک تیم ورزشی، بلند پروازی، بهتر از تیم‌های دیگر بودن، صعود به مرحله بالا تر، یا حد اقل نگهداری جایگاه خود مهم است. یک تیم فروش در میدان رقابت می‌خواهد فروش را در مقابل رقبا بالا برده، سود بیشتری نصیب شرکت کند، و در نتیجه درآمد بیشتری کسب کند. تیم‌ها در شرکت‌های تولیدی با یک دیگر رقابت کرده، که محصول را به موقع تحویل داده و نرخ خطا را پایین آورده، کیفیت را بالا می‌برند. بنا بر این افراد بنا بر کیفیت و کمیت کاری که انجام می‌دهند اندازه گیری میشوند.

رقابت فردی رقابت تیمی است - این برای توسعه تیم و روحیه تیم مهم است. از آنجا که یک فشار معینی از خارج ایجاد انسجام به داخل می‌کند. یک تصویر روشن از رقیب می‌تواند به تعیین اهداف بلند پروازانه، ترکیب نیروها و رقابت با رقبای همکار کمک کند. شعار عدالت: "شما خوب هستید، ما هم خوب هستیم" را همیشه در مد نظر داشته باشید.

روابط در جهت خارج بسیار مهم می‌باشند، چرا؟، برای اینکه این روابط به تیم انگیزه میدهند. بنابراین آگاهانه با تحرکات نامطلوب مقابله کنید. اطمینان حاصل کنید که توازن میان ارزش یابی خود و اشتباهات برقرار باشد. این که آیا خود یا اینکه تیم در حال مقابله زیاده روی کنند، این عمل را باید خنثی کرد. گرایش‌های خطرناک در این زمینه می‌تواند به آسانی قابل تشخیص باشد: اگر اظهارات زیر در تیم پخش شوند، باید مداخله کنید.

- بزرگ بینی تیم خود

بقیه حرف بی‌ربط می‌زنند

دیگر تیم‌ها کار نکرده، و منتظر تقلید از کار ما هستند

- بزرگ بینی تیم‌های دیگر

این گونه که تیم ما عمل می‌کند، هر روز از تیم دیگر بد تر می‌شویم

__ زحمات ما بی‌هدر از دست می‌رود، چرا که تیم‌های دیگر بهتر از تیم ما هستند.

• تنزل دادن ارزش تیم خود و دیگر تیم‌ها

__ در این فروشگاه هیچ چیزی درست کار نمی‌کند. تلاش ما هم معنایی ندارد
__ اگر مدیر ما خود را با پروژه‌ها مشغول کند، پس بر روی او دیگر نمیشود حساب کرد.
پشت چنین اظهارات، نگرش‌های اساسی وجود دارد که خیلی سریع به توقف توسعه تیم
انجامیده و کارایی را فلج می‌کند:

توده یا کلاس؟ - تعیین هویت تیم

ما مردم را با توجه به ظاهر و آنچه را که انجام می‌دهند و می‌گویند، از یک دیگر
تمایز می‌دهیم. هر چه ویژگی‌ها و رفتارهای یک شخص چشمگیر تر باشد، پس
او برای ما تغییر ناپذیر خواهد بود. هر چه این تمایز، ظهور و رفتار یک شخص
کمتر چشمگیر باشد، پس او به سادگی در توده گم خواهد شد.

اگر بخواهید که یک پروفایل تیمی که در خارج قابل شناخت باشد درست کنید،
بایستی در تیم روی آن کار کنید. در آموزش تیم هم میتوان از مدل هرم هویت
تیم استفاده کرد، که شامل پنج مرحله می‌باشد.

۱- در مرحله نخست محیط اطراف تیم و همچنین چهار چوب شرایط دقیقاً تعریف می
شود. چه کسی تیم را تحت تاثیر قرار می‌دهد چه کسی کار را ترویج می‌دهد یا مانع آن
می‌شود؟، تعاملات با دیگر افراد و گروه‌ها چیست؟

۲ - در این مرحله اعضای تیم با هم نشسی در مورد اثرات شروط چار چوب بر روی رفتار مشخص تیم و همچنین، چگونگی رفتار تیم با یک دیگر، و اینکه چه الگوهای رفتاری ظاهر شده، خواهند داشت. در مقابل وضعیت موجود، وضعیتی که باید حاکم باشد قرار می‌گیرد. تا حد امکان قوانین رفتاری برای آینده تعریف خواهد شد.

۳ - گام بعدی این است که نقاط قوت تیم را از لحاظ دانش و توانایی مستند کرده و آن‌ها را از دیگران جدا سازیم. در اینجا هم وضعیت موجود با وضعیتی که باید باشد در مقابل هم قرار می‌گیرند. به گونه واقعی این اقدامات تعریف شده، که چگونه در تیم دانش و توانایی‌هایی که هنوز به دست نیامده را بدست آورد.

۴ - نگرش‌ها و ارزش‌ها، پیوندهای مهم در توسعه تیم هستند. هر چه ذخیره مشترک بیشتر باشد، بنا بر این هویت تیم هم قوی تر خواهد بود. این فقط مختص به ارزش‌های اخلاقی نیست، بلکه علت آن نگرش‌ها و معیار اندازه گیری میباشند که معنای بالایی در حوزه فعالیت یک تیم دارند. برای مساله: بلند پروازی و عدالت در ورزش، تلاش برای بهترین بازدهی، تعهد به انجام یک کسب و کار عادلانه.

۵ - هویت قابل شناسایی یا مورد نظر نتیجه توالی مراحل ۱ تا ۴. سعی کنید هویت خود را به عنوان یک علامت تجاری یا شعار روشن کنید، مثلاً:

- ما یک تیم کاشف هستیم!
- ما در کیفیت مقام بالایی داریم!
- ما به هر کسی در ناحیه خود بدون در نظر گرفتن موقعیت شخص کمک می‌کنیم!
- تنها دستاوردهای ورزشی بالا برای ما حساب می‌شود!
- ما می‌توانیم با این واقعیت که ما هر درخواست مشتری را در ۲۴ ساعت انجام می‌دهیم اندازه گیری شویم!

- بدون بوروکراسی ، ما مشتری گرا و در عین حال کارآمد هستیم!
چگونه می توانند تیم هایی را که به آن سطح توجه نگرفته اند موفق به سازماندهی روند بازخورد مهم می شوند؟

بازخورد در درون تیم:

تمام مراحل توسعه تیم و کار گروهی بدون درجه بالایی از صاف و ساده بودن و بازخورد متقابل غیر قابل تصور است. اگر اختلالات در تیم رخ دهد، اقدام فوری باید انجام شود. موقعیت هایی وجود دارد که در آن یک تیم باید درون خود توضیح دهد که چگونه سهم عملکرد فردی ارزش یابی میشود ، مانند: با رسیدن به هدف تیم جایزه هم همراه است، حال تیم وظیفه تقسیم جایزه به عهده می گیرد. شما رهبر تیم هستید، این کار شماست که این را کنترل کنید. شما و تیم سه گزینه دارید:

جایزه تیم در بخش های مساوی پرداخت می شود، به دلیل اینکه تمامی اعضای تیم به بهترین وجه وظایف خود را انجام داده اند.

حال یک حساب رسی انجام خواهد شد، که به کدام فرد چه مقدار از این کیک برسد. این گونه تقسیم بندی موقعی مورد استفاده قرار می گیرد، که قبلا در مورد بازدهی به وسیله اهداف قابل سنجش توافق حاصل شده باشد. اما مراقب باشید! مدل های ریاضی که در آن درجه اهداف در مقابل با مطالبه جایزه مقایسه می شود، این خطر وجود دارد، که به خاطر اختلاف جزئی در مقدار تقسیم جایزه، تیم از هم پاشیده شود.

قهرمان تیم امسال، که سزاوار پاداش اضافی است، انتخاب خواهد شد. هدف این رویکرد بدین گونه است که تمام اعضای تیم تقریباً ۹۰٪ از پاداش را دریاف کرده

و ۱۰٪ مابقی در یک قلک نگهداری میشود. با رأی باز و یا مخفی، "قهرمان تیم فصل" که به تیم کمک زیادی کرده است انتخاب میشود

به هدفی که دنبال میگردیم رسیدیم؟

اهداف معیار و میله اندازه گیری موفقیت تیم میباشد. این امر هم در مورد گفتگوهای درونی و بازخورد متقابل در تیم و همچنین ارزیابی عملکرد از خارج هم صدق می کند. وظیفه رهبر گروه هدایت روند دستیابی به نقاط عطف و هدفها میباشد. وظیفه مدیران و مشربانی که به گونه ای در تیم دارای مسولیت می باشند در این روند این هست، که به نوعی مناسب از نتایج بدست آمده قدردانی کنند:

- تقدیر و تشکر برای عملکرد عالی؛
- شجاعت بدهید اگر تیم با وجود تلاش های مستمر به نتیجه مطلوب نرسیده باشد؛
- اگر اشتباهاتی توسط تیم انجام شده باشد، که در نتیجه آن به هدف نرسیده باشیم، به گونه واقع بینانه تصویر حال را تجزیه و تحلیل کنید.

مربی گری تیم:

پس از ساخت تیم و توسعه طاقت فرسای آن ، تیم به مرحله اوج توانایی رسیده. رهبر تیم با کمال خوشبختی فعالیت می کند، اهداف روشن هستند و ساختار گروه ایده آل است. ، اما یکباره ، رهبری تیم ناگهان اشتیاقش فروکش می کند . چه اتفاقی افتاده؟. تیم های با عملکرد بالا مانند ورزشکاران برتر هستند. با موفقیت مورد ناز و نوازش قرار گرفته، لاکن آگاه هستند، که میتوانند در دور بعدی بازنده باشند، پشتکار و انگیزه حال در مرحله ازمون

سختی قرار گرفته. در این تنگدستی میان موفقیت و شکست، خطری در کمین تیم هست که میان غرور و سقوط رفتار نامعقول انجام دهند.

اهداف بیش از اندازه بزرگ

به واسطه موفقیت نازپرورده شدن، و برآورد بالا از امکانات خود، همیشه اهداف جدید و بسیار بالا مد نظر شده، و یک زمانی قوس کمان زیاد خواهد شد که نتوان آن را کنترل کرد. تحقق رسیدن به هدفی که دنبال می‌کند با توجه به محدودیت‌های خود اغلب منجر به ناامیدی شدید در تیم می‌شود. بزودی دنبال مقصر برای توجیه ناکامی تیم میگردیم. تیمی که به دنبال سپر بلا بگردد، همخوانی گروه را از دست داده و منجر به سقوط تیم خواهد شد.

آغاز راحت طلبی:

تیم‌هایی که به موفقیت عادت کرده اند، به کارهای روزمره اعتماد میکنند، که تا اندازه‌ای هم به حق میباشد. تجربه‌هایی که به دست آمده هم نتیجه خواهند داد، که برای هر وظیفه‌ای از ابتدا شروع نکنند. یک مقدار کار روزمره که عادتاً انجام میشود اجازه میدهد که ما روی کارهای اصلی تمرکز کنیم. ولی همین جا هم خطرات در کمین هستند: تک تک اعضای تیم خود را بر حسب موفقیت‌های که به دست آورده اند به راحت طلبی کشانده شده و دیگر وظایف خود را به گونه توافقی که صورت گرفته داده و همچنین تعهد زمانی جدی نمیگیرند. به اصطلاح عمومی: یک جوری آنگونه که تا کنون انجام شده انجام می‌پذیرد. به این بسنده و اعتماد می‌کنند، که دیگران هم هستند که میتوانند از عهده کار برآیند، چرا که دیگران هم در تیم بهترین‌ها را عرضه کرده اند. و فکر می‌کنند بطور موقت از فعالیت خود کمی بکاهد. اگر همه این گونه فکر کنند، پس هیچ چیزی دیگر به حرکت نخواهد افتاد.

اثر چرخش به دور خود مانند چرخش موش خانگی در یک گردونه:

چه کسی به این اثر آگاه نیست: پس از سپری شدن یک تعطیلات طولانی، کارمند به سر کار خود برمیگردد - برایش سخت هست که دوباره با تحرک و شادی کاری به روال قبل برگردد. برایش تردید پیش میاید، که آیا آنچه که روزانه انجام میداده درست بوده؟. پس از مدت زمانی دوباره به روال کاری قبل برمیگردد و دیگر تردیدی در کاری که انجام میدهد وجود ندارد.

به خصوص در تیم‌های با سطح بازدهی بالا و وظایف جدید، میتواند این حس بوجود آید. اگر این احساس در تیم به یک شک ثابت در مورد مفهوم وجود تبدیل شود، دیگر نمیتوان انتظار عملکرد واقعی از این گروه را داشت.

مانند این یا مشابه آن، تیم‌های با عملکرد بالا ممکن است در معرض خطر توازن احساسی خود باشند. در اینجا معمولاً رهبر تیم به عنوان بخشی از تیم بار سنگینی بر روی دوشش خواهد بود. آنچه که مورد نیاز است، مربی خارجی است که به مسائل تیم آگاهی دارد و می‌تواند تعادل در نوسانات انگیزه ایجاد کرده و به تثبیت تیم کمک می‌کند.

چه موقع میتوان یک مربی را به کار گرفت؟

"مربیگری یک نوع مشاوره و حمایت از افراد و گروه‌ها در مقابل مشکلات فنی و عاطفی است"

مربی‌گری یک روند است، وضع مطلوب موقعی وجود دارد که یک مربی به طور دائم با یک تیم همراه باشد. حال اجباری نیست، که هزینه زمانی بالایی بدان اختصاص دهیم. همین کافیست که هر چند وقتی مربی و تیم در کنار یکدیگر نشستند و تجربیات بدست

آمده را مبادله کنند. سپس یک مربی با تجربه فوراً میداند، که آیا وضعیت موجود سبز، آیا چراغ‌های هشدار دهند روشن هستند، یا اینکه خطر جدی در راه است. البته، اعضای تیم، رهبر تیم یا مدیرانی که مسئولیت کلی تیم را دارند نیز می‌توانند یک مربی درخواست کنند. مربی برای مشاوره فردی یا گروهی زمانی معنی دارد، اگر که به مثال‌های زیر توجه شود

:

- تغییر الزامات و وظایف در تیم؛
- در محیط تیم، تغییرات عمده سازمانی در انتظار است؛
- سوالات مربوط به توسعه شخصی و مسائل حرفه‌ای وجود دارد؛
- اعضای تیم درگیری‌های طولانی با یکدیگر دارند؛
- اشباع و خستگی ظاهر می‌شود؛
- حس بزرگ و کم بینی وجود دارد؛
- تیم دارد به سمت خود بزرگ بینی می‌رود؛
- بحران معنایی در تیم گسترش می‌یابد.

از لحاظ روش شناختی، این فرم مربی‌گری ترکیبی از

- مصاحبه بدون دستورالعمل
- و مشاوره شخصی یا حرفه‌ای می‌باشد

مصاحبه بدون دستورالعمل برای یک مربی دارای معانی زیر می‌باشد:

- تشویق تیم‌ها و یا اعضای تیم‌های مختلف به ارائه مشکل از دیدگاه خود به همان اندازه که ممکن است و در تمام جنبه‌های آن و دقیق

- شنیدن و پرسیدن
 - برای انعکاس وضعیت عاطفی درک مخاطب.
 - نگرش‌های مخاطب نمی‌تواند مورد ارزیابی، بی‌ارزش بودن یا نسبی قرار گیرد
 - در اختیار نگذاشتن راه‌های شتابزده
- یک مشاور شخصی از ابتدا می‌خواهد که کل تیم یا اینکه تک تک افراد تیم روی مساله با در نظر گرفتن سه مرحله زیر کار کنند:

- روشنگری احساسی: چه چیزی ما/من را به حرکت می‌اندازد؟
- روشنگری عقلانی: وضعیت ما/من در یک تامل بیطرفانه چگونه خواهد بود؟
- برنامه ذهنی: برای غلبه بر مسائل و مشکلات، ما/من چه ایده و اصول هدایت‌کننده‌ای داریم؟

چنین فرآیند مربی‌گری می‌تواند بیش از یک دوره طولانی مدت ادامه یابد. در نهایت، این مربوط به فعال کردن مهارت‌ها در تیم است تا از یک عدم تعادل موقت به وضعیت تیم پایدار بازگردد.

اگر همه اقدامات موثر نباشند - تشخیص سریع بحران:

یک مربی همراه یک نوع تجملی می‌باشد، که تیم را در شرایط بحرانی ثبات ببخشد. اما چه اتفاقی می‌افتد وقتی همه چیز ناکام می‌شود: ناامیدی تیم افزایش می‌یابد، عملکرد تیم کاهش می‌یابد و تیم نمی‌داند چگونه به خودش کمک کند:

در نهایت، دوازده قانون برای کار تیمی موفق مورد توجه قرار می‌گیرد:

- ۱ هر چه سریعتر اقدامات پشتیبانی برای توسعه تیم انجام شود، پس کارآمدی آنها افزون خواهد یافت
- ۲ تیم باید موفقیت مشترک را در صدر قرار دهد. تقسیم واضح وظایف کاری بسیار ضروریست.
- ۳ کار تیمی باید با همکاری هماهنگ شود.
- ۴ رهبری تیم و فرایندهای تصمیم گیری باید به روشنی تعریف شوند.
- ۵ موضوعات مرتبط با تیم باید با هم هماهنگ شوند.
- ۶ تیم خود را به حال خود رها نکنید.
- ۷ به تیم فرصت دهید، که بتواند به یک واحد قدرتمند برسد.
- ۸ اطمینان حاصل کنید که کارکنان یک درک صریح از نقش مربوطه داشته باشند .
- ۹ اطمینان از ارتباط خوب با یکدیگر و هماهنگی متقابل.
- ۱۰ جلوگیری از منافع فرد در مقابل منافع تیم.
- ۱۱ وقتی کارمندان جدید به تیم می پیوندند، اعضای تیم را درگیر کنید.
- ۱۲ اطمینان حاصل کنید که پاداش به بازدهی کاری تیم هم برسد.



هر کسی که تاکنون رهبری یک تیم را به عهده گرفته به درستی میداند که بزرگترین مانع، و همچنین عامل اصلی موفقیت، تبدیل یا ساخت یک گروه تکرو به "ما" میباشد. در حقیقت بایستی نتیجه کار مشترک در پیش نما قرار گیرد، اما درگیری‌های داخلی، تردید، اتفاقات غیر قابل پیش بینی، ریسک، اختلاف عقاید، و چیزهای دیگر تمام امید ما را برای رسیدن به هدف والا، سریع و عملی نقش بر آب می‌کند. در چنین لحظاتی هر کسی آرزوی جادوگری در سر می‌پروراند.

دستاوردهای بزرگی را می‌توان در یک تیم قوی به دست آورد. زمانی که همه با هم متحد می‌شوند و همه به سمت هدف مشترک حرکت می‌کنند، همه آنها می‌توانند متضاد باشند و با هم می‌توانند کارهای بزرگی انجام دهند. در اینجا تعهد همه اعضای تیم تعیین کننده است.

رهبر یا تک جنگ جو؟

به عنوان یکی از نیروهای مدیریت، با شرایطی آشنا هستید که در آن تحت فشار عظیم زمانی و موفقیتی قرار گرفته، برای مثال، بایستی اهداف ویژه شرکت بدست آورده شود. روی میزتان مملو از وظایفی است که باید انجام شوند. در این راه، از دست رفتن تماس با همکاران شروع میشود، شما این حس را دارید که وظیفه رهبری که قبلاً داشتید دیگر آن شفافیت و مفهوم قبلی را ندارد، تعهدات همکاران کم رنگ تر میشود، اثر بخشی معمول فعالیت شما کاهش میابد، و دیگر شما بیشتر سعی به انجام کار خود دارید. اما چالش‌های بزرگ نیاز به یک تیم قوی و کارآمد دارد. بنا برین زمان آن فرا رسیده که راهی برای رسیدن همکاران به اهداف متعهد شده و ایجاد انگیزه بیابید.

بدین گونه یک تیم قوی تشکیل میشود

انگیزه به واسطه یک هدف ملموس و روشن، یک حس مشترک و تجربه اثر بخشی کار خود بوجود می‌آید. پس هدف کسب و کار خود را به یک تصویر الهام بخش تبدیل کرده

که تمام اعضای تیم بتوانند از آن بهره گیری کرده و در این راه انگیزه خود را بالا ببرند. بدین ترتیب از تک تک اعضای تیم یک جامعه متعهد به هدف بوجود خواهد آمد.

رهبری تیم: هنر بازخورد توأم با قدردانی

مدیریت اطلاعات، قوانین روشن و ارتباط سازنده، راه‌های مفید همکاری موفق میباشند.

در بسیاری از بیمارستان‌ها در کارهای روزمره این گونه دیده میشود: مدیر بخش وظیفه دارد که با همکاران دوستانه و با احترام رفتار کند- ولی در همین حال برداشت او این هست که نمیتواند تصورات و آرزوهای خود را آنگونه که می‌خواهد اعمال کند. او امری که دوستانه بیان میشوند به اجرا در نمی‌آیند، یا اینکه انتظاراتی که او از کارکنان، مانند به وقت بودن دارد به سادگی نادیده گرفته میشود. عدم درک و تردید منجر به رفتاری میشود که به عنوان رهبر نمی‌خواسته انجام شود. از سوی دیگر سایر مدیران هم تمایلی به بر آورده شدن انتظارت نداشته، چرا که ترس از این دارند، که کارکنان دست از کار بکشند.

حال چه گونه میتوان این حلقه مشکلات را شکست که بتوان انتظارت خود را به طریق روشن و توأم با قدردانی منتقل کرد؟

انتشار فعالانه اطلاعات:

اعضای یک تیم پزشکی برای کار روزانه نیاز به اطلاعات در مورد انتظاری که از آنها داریم میباشند. در عصر دیجیتال، استاندارد سازی فرآیندهای کاری (به عنوان مثال از طریق مدیریت کیفیت) به همان اندازه کمک خواهد کرد، مانند سیاست انتشار فعالانه اطلاعات به وسیله رهبر یا مدیر مفید خواهد بود.

وضع قوانین از ابتدای کار:

هر تیمی قوانین خاص خود را داشته و با آن زندگی می‌کند. برای یک ظاهر مستحکم، و در نتیجه کمک روشن به مدیریت این یک فاکتور موفقیت میباشند، که مدیریت این قوانین را

مشخص کرده، و بدین وسیله شانس تیم را مشخص کند. به ویژه کارکنان جدید برای شناخت قوانین داخلی رک هستند. حال اگر این کارکنان جدید از انجام یا انجام ندادن کاری مطلع شوند، پس مدیریت مسولیت را به تیم موجود محول کرده. در نتیجه این احساس در کارمندان قدیمی به عنوان ضعف مدیریت تلقی شده، که به آنها اطمینان داده، که آنها قادر مطلق اطلاعات هستند. کارمندان جدید پس از آن سریعاً قوانین تیم را انتخاب می کنند و خود را به آن جهت هدایت می کنند. و در نتیجه کاربرد و تاثیر مدیریت محو میشود.

ایجاد شفافیت به وسیله وضع قوانین:

قوانین پایه و اساس کلیه ارتباطات بین مدیریت و تیم را تشکیل می دهند و بنابراین باید به روشنی بیان شوند:

- رهبر تیم مایل به چه نوع رفتاری میان افراد تیم میباشد؟
- چه کمک هایی رهبر میتواند انجام دهد؟
- چگونه بایستی با افراد تیم دیگر رفتار کرد؟
- چه اصطلاحی را بایستی در مورد رفتن و آوردن مهمان و همراهی او به اتاق جلسه بکار برد؟
- چه توافقی در مورد بیماری، یا اینکه مرخصی حاصل شده؟

اینها و سایر جزئیات برای تعامل روزانه توسط مدیر تعیین میشود اما چگونگی رفتار با کارکنان در این خصوص به عهده رهبر تیم می باشد

برقراری ارتباط با قوانین:

کارکنان جدید در ابتدای کار خود یک خلاصه کتبی از عملی که باید انجام بپذیرد دریافت میکنند. اضافه بر این، پشتیبانی و همراهی یک همکار که به عنوان مربی انجام وظیفه می کند، دریافت می کند. این مربی نه فقط دستورات عملی را انجام داده، بلکه اطمینان

حاصل می‌کند، که کارکنان جدید وظایف محوله را به خوبی انجام خواهند داد و در چندین گفتگو با همکار جدید بازخوردی از عملکرد خود دریافت می‌کند. این بازخورد برای هر دو طرف سودمند خواهد بود.

بازخورد روشن و ارزش شناسی:

هنگام برخورد با عملکرد یک کارمند نحوه ی رفتار و گفتار بسیار مهم است. به عنوان مثال به جای این جمله "شما هیچ وقت سر موقع نمی آید" از جمله "امروز صبح شما ده دقیقه دیر به جلسه آمدید" به کار برده شود، نه تنها تاثیر مثبتی در رفتار و عملکرد کارمند بوجود می آید بلکه به این شکل ارزش و بها به وی داده می شود و طرف مقابل موقعیت دفاعی به خود نمی گیرد. این تفاوت کوچک و حیاتی موفقیت به این معنی است که شما به طور خاص رفتار مشاهده شده را توصیف می کنید.

بازخورد هدفمند:

بازخورد وقتی برای ارائه دهنده بازخورد موثر است، اگر ارائه دهنده بازخورد به روشنی آنچه را که او در آینده انتظار دارد را بیان کند - و نه اینکه چیزی را که او نمیخواهد نشان دهد ("من انتظار دارم که شما به موقع در اداره باشید"). این زبان روشن به وضوح میل درمان کننده را بیان می کند و بدون شک در مورد اهمیت آن آشکار می سازد. این هدف برای کارمند چیزی را تعیین می کند که شنونده میتواند در جهت آن قدم بردارد.

انتقادات و پیشنهادات به موقع:

هر بازخوردی - صرف نظر از اینکه بازخورد مثبت یا منفی در رفتار یا نگرش یک همکار باشد - باید به سرعت به رفتار یا بیانیته همکار انجام شود. این میتواند در روز بعد اتفاق افتد و همچنین اگر شما به عنوان درمان کننده متوجه شدید که طرف مقابل بسیار عصبانی یا ناامید هست ، مفید نیز هست. مهم این است که همکار بازخورد را دریافت کند. این نتایج ممکن است در ابتدا برای درمان کننده پر زحمت و ناخوشایند باشد - این یکی از ضامن های موفقیت برای تغییر دائمی در نگرش یا رفتار مربوط به همکار می باشد.

بازخورد - رو در رو:

انسانها می توانند و می خواهند رفتار خود را تغییر دهند اگر آن را به عنوان یک حمله به شخص خود احساس نکنند. این بدان معنی است که بازخورد همیشه به صورت رو در رو صورت گیرد. علاوه بر این، نفوذ و اقتدار درمان کننده را در هر یک از کارمندان تقویت می کند، زمانی که آنها می دانند که پس از رفتار ناخواسته یک گفتگوی رو در رو وجود دارد.

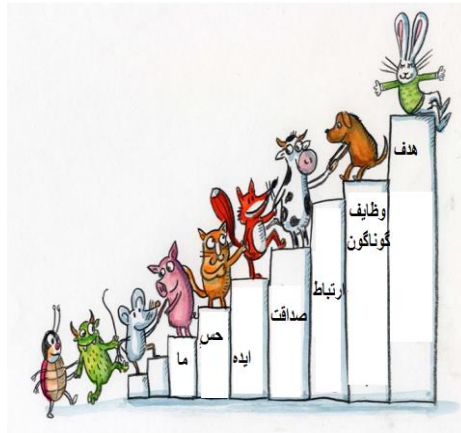
- ساخت یک تیم: ده نکته مهم که باید در نظر گرفته شود
- به عنوان قاعده، برای اینکه همیشه برپایی یک تیم جدید برای دستیابی به هدف خاص وجود ندارد، بنا بر این بایستی از پتانسیل موجود گروه استفاده کرد.
- برای اینکه بتوان یک تیم خوب را تشکیل داد، بایستی به نکات زیر توجه شود:
۱. هر عضو تیم بایستی در مورد هدف یا نتیجه مورد نظر اطلاع کافی داشته باشد- بنا بر این مشخص کردن هدف ضروری میباشد (اهداف شرکت).
 ۲. برای دستیابی به هدف، به پاداشتی که در نظر گرفته شود عمل شود. این عمل باعث بالابردن انگیزه خواهد شد.
 ۳. هر عضو تیم بیاد بداند که چه وظیفه دارد که به به هدف برسد - تقسیم واضح وظایف و نقش ها.
 ۴. هر عضوی بر اساس توانایی و خصوصا نقاط قوت خود منصوب میشود.
 ۵. رهبر تیم بایستی شایسته، و دارای اقتدار مثبت باشد، و توسط تمام اعضای تیم پذیرفته شود.
 ۶. تیم به فواصل منظم بازخورد دریافت کند، مهم تر از همه، دریافت تمجید و قدر شناسی از عوامل مهم پیشرفت تیم میباشد.

۷. ارزش دهی، ارتباط روشن و شفاف که به نوبه خود منجر به پیش گیری از مناقشات و درگیری ها خواهد شد.

۸. قوانین روشن در مورد برخورد با یک دیگر به گونه‌ای که تامل احترام و رفتار دوستانه ارتقاء یابد.

۹. توجه به پتانسیل مناقشه و توجه به راه‌های پیش گیری از آن.

۱۰. جشن همگانی پس از دستیابی به هدف. این عمل باعث ترویج احساس مشترک و قدرت تیم خواهد شد.



هنر ارتباط موثر به عنوان یک رهبر تیم:

در کار رهبر تیم، ارتباط با همه افراد درگیر در پروژه نقش کلیدی را ایفا می کند و مهم ترین ابزار کار می باشد. به وسیله ارتباط، اقتدار به وجود آمده و از آن حراست میشود. و کسی که بتواند اطلاعات، افکار و الزامات با اعضا پروژه به شیوه هدفمند و قابل درک تحقق بخشد، باعث کارایی تیم و رسیدن به اهداف مشخص شده خواهد شد.

توانایی برخورد با چالش‌ها: شجاعت روشنگری

مسائل مربوط به همکاری شغلی تقریباً همیشه در رابطه با شخص یا اشخاص انجام می‌گیرد. این که آیا یک همکار باشد که با عملکرد رفتارش موافق نیستید، یا یک مدیر که مانع از تغییرات تصویب شده می‌شود، یا کارفرمایک پروژه که از او خواهان حمایت بیشتری هستید. معمولاً این‌ها مسائل انتزاعی نیستند که مانع پیشرفت یا موفقیت یک پروژه می‌شوند، بلکه انسان نقش اساسی را در این‌ها دار باز می‌کند. بنا بر این پیش کشیدن یک مساله و درخواست حل آن تقریباً همیشه به مانای یک کشمکش با یک شخص یا اشخاص، که خود بخشی از مساله هستند می‌باشد.

شجاعت برای حل و فصل یعنی جرات پیش کشی تنش‌ها بجای از کنار آن‌ها رد شدن و توانایی هدایت به یک راه حل قابل قبول می‌باشد. این عمل یکی از مهم‌ترین مهارت‌های یک رهبر تیم می‌باشد، که خصوصاً در مدیریت تغییر مورد استفاده قرار می‌گیرد.

یک سو تفاهم بایستی در ابتدا روشنگری و شفاف سازی شود. وجود یک اختلاف به هیچ وجه به معنای به معنای یک مناظره زشت، و قصد حمله و آزار و اذیت طرف مقابل نیست. این بدان معناست که مسائل را با کمال صداقت و صراحت برای شخص مقابل روشن سازیم که می‌خواهد به تغییرات ارزش داده و خواست ما این است که با همکاری یک دیگر راه حل مناسب را یافته که نیازها و منافع هر دو طرف در در بر گیرد. این امر ساده به نظر می‌رسد، ولی فرا تر از رفتارهای روزمره و همچنین رفتار رهبری می‌باشد. اغلب این عصبانیت‌های غیر ضروری نه تنها در کارهای روزمره بلکه در زندگی خصوصی هم پیش می‌آید، به این دلیل که اکثریت نمی‌خواهند در زمانی که یک مشکل پیش می‌آید تصمیم بگیرند که مساله را با صداقت پیش کشیده و برای به دست آوردن راه حل پا فشاری کنند، یا این که سکوت کرده و این اختلال را تحمل می‌کنند. در عوض خیلی‌ها هم یک توافق نامناسب به دلیل ناتوانی درگیری و از جهت دیگر نداشتن آمادگی از عواقب ترس

از به دوش گرفتن تنش را انتخاب کرده و به ادامه این گونه به زندگی ادامه می‌دهند، که در نتیجه نا رضایتی خود را از طریق رفتارهای متضاد و غیر همکارانه ابراز می‌دارند- و ناگزیر باعث افزایش مشکل خواهند شد.

شجاعت پیش کشیدن اختلافات:

یکی از علائم رایج در مورد مناقشات حل نشده این است که انسان‌ها اغلب آگاهانه یا ناآگاهانه مشکل را با تفصیل ولی در غیاب آن شخصی که قسمتی از مساله مربوط به او می‌باشد، سخن به میان می‌آورند، که در این صورت قطعاً مساله حل نخواهد شد، و بنا بر این تغییری در پریشانی شخص حاصل نخواهد شد. در نتیجه در مقابل شخص ثالث، چهارم این شکایت را مطرح کرده، که شخص مورد نظر چه رفتار غیر قابل قبول داشته. این گفتار به عنوان یک هسته تهمت نا روا به شمار می‌آید.

در بسیاری از شرکت‌ها به اصطلاح "باشگاه از نظر اخلاقی برتر" نیز در بسیاری از موارد بدون حضور شخص ثالث که غایب می‌باشد به اظهار نظر و گفتگو در مورد او می‌پردازند، بدون این که شناخت کاملی از فرد مورد نظر داشته باشند. این مسله در خانواده‌هایی که دارای تزلزل رابطه ای هستند برای پیشبرد اهداف بسیار نمایان می‌باشد.

لازم است برای مطرح نمودن اختلافات، شخص درگیر هم حضور داشته باشد که بتواند از موضع خویش دفاع کند. در خانواده ای که در حال فروپاشی است این عمل پیش می‌آید که طرف مقابل برای اقدامی تلافی جویانه دوستان خود را جمع کرده و در مورد همسر جدا شده اش سخنانی را ابراز می‌دارد که با حقیقت هم خوانی نداشته و پس از آن مدعویین موضع خصمانه ای را در مقابل طرف دیگر بدون داشتن دلیلی می‌گیرند. در این حالت آن طرف قضیه خود را از هر مسولیتی مبرا می‌داند و به دیگران برای این خوش باوری می‌خندد. حال فکر کنید که چه اتفاقی خواهد

افتاد وقتی که کارمندان یک شرکت این گونه بازی ها را شروع کنند.

بهره وری مناسب از پتانسیل مناقشه:



: آموزش تیم

در این بخش، شما به عنوان یک مدیر، باید به تیم خود کمک کنید تا با هم همکاری بیشتری داشته باشند و به اهداف خود دست یابند. برای این منظور، باید به تیم خود آموزش دهید که چگونه با هم کار کنند و چگونه با هم ارتباط داشته باشند. این آموزش باید شامل موارد زیر باشد:

- آموزش به تیم خود در مورد اهمیت همکاری و ارتباط.
- آموزش به تیم خود در مورد نحوه کار با هم.

