

بانام خاتونکیت

هنر رهبری تیم

مؤلف: دکتر مهدی پورسرخ

کارشناس ارشد، دکترای فناوری اطلاعات در حوزه اقتصاد از دانشگاه وین کشور اتریش
مشاور ارشد، مدیر فناوری اطلاعات، هوش تجاری و داده کاوی، مدیر اسبق مرکز اطلاعات، آمار
و کامپیوتر دانشگاه آزاد اسلامی و عضو هیأت علمی، مدیریت پروژه های فناوری اطلاعات
بانکی، ترابری، ارتباطات و مدیریت تیم های عملیاتی فناوری اطلاعات

فهرست

- ۷ پیش گفتار
- ۹ بهترین عملکرد از طریق توسعه تیم
- ۹ یک گروه هنوز تیم را تشکیل نمی دهد
- ۱۱ چه عاملی منجر به تعالی در تیم می شود؟
- ۱۳ سه مرحله ی رسیدن به تیم برتر
- ۱۷ تلفیق تیم
- ۱۷ چگونه تیم شکل می شود؟
- ۱۸ چگونگی انتخاب مناسب رهبر تیم
- ۱۹ رهبر تیم چه وظایفی را باید به عهده گیرد ؟
- ۲۳ چه موقع درگیری های معمول اتفاق می افتد؟
- ۲۷ رهبر تیم چه پروفایلی باید داشته باشد؟
- ۲۹ آیا در یک تیم ایده آل تعداد نفرات مناسب وجود دارد ؟
- ۳۱ نیاز به ترکیب مناسب تیم
- ۳۳ بررسی پروفایل شخصیتی و رفتاری
- ۳۵ چگونه می توان از این نوع شناسی بهره برد؟
- ۴۳ تنظیم چهارچوب اعمال در تیم
- ۴۳ چه چیزی در مرحله جهت گیری قابل اهمیت است؟
- ۴۴ تیم چگونه سازماندهی می شود؟
- ۵۰ چگونه کار روزمره سازماندهی می شود؟
- ۵۱ چگونه برای رسیدن به اهداف، توافق حاصل می شود ؟
- ۵۷ کار با تیم
- ۵۷ فعال سازی پتانسیل یادگیری
- ۶۵ بهره وری مناسب از پتانسیل مناقشه
- ۶۹ آموزش تیم - فرم های رفتاری
- ۷۲ مشاهده و نظارت بر روند آموزش تیم
- ۷۵ آموزش تیم - پروفایل یا نمایه رفتاری

۷۹	آموزش تیم - پروفایل یا نمایه فکر
۸۲	آموزش تیم " شورای رهبران "
۸۳	آموزش تیم " کارت های تفکر "
۸۴	آموزش تیم - ایجاد اعتماد در تیم
۸۷	آموزش تیم " مثلث درام "
۹۱	آموزش تیم " عرصه رقابت "
۹۵	آموزش تیم " هرم هویت تیم "
۹۵	چگونه انسجام تیم خود را حفظ کنیم؟
۱۰۹	هنر ارتباط موثر به عنوان رهبر یک تیم
۱۱۶	توانایی ارتباط موثر به عنوان یک رهبر تیم
۱۲۵	ده عامل بالا بردن انگیزه

۱۳۱

فهرست منابع

پیش‌گفتار

در سال‌های اخیر، شرکت‌ها و سازمان‌ها تغییر کرده‌اند. این مهم نیست که سلسله مراتب وجود دارد یا خیر، بلکه کارکنان خود مسئول هستند که به طور عالی در یک تیم مستقل عمل کنند و بهترین بازدهی را ارائه دهند. از این جهت توانایی و کار تیمی نزد روسای کار گزینی همچنین کاندیدها در صدر قرار دارد: هر کسی که به دنبال کارمند جدید هست طبیعتاً در وحله اول از شایستگی تخصصی سوال می‌کند، پس از آن، شایستگی تیمی در سطح بالا قرار می‌گیرد. کسی که به دنبال شغلی می‌باشد طبیعتاً امیدوار است که یک شغل جالب با حقوق بالا بسته به وظیفه‌ای که به او محول می‌شود به دست آورد. همچنین برای اغلب کاندیدها "بخشی از تیم موفق بودن" نقش مهمی را بازی می‌کند.

این کتاب خصوصاً برای مسولان تیم و نیروهای مدیریت، همچنین برای اعضای تیم تدوین شده که نشان دهد چرا ساخت و توسعه تیم مهم هستند. در این کتاب از چگونگی جمع‌آوری و توسعه تیم و روند به دست آوردن اعضا تیم، حل مناقشات به گونه‌ای سازنده، برتری کار تیمی و جهت به دست آوردن بهترین دستاوردها آشنا خواهید شد. در خاتمه مطلع میشوید که چگونه تیم‌ها درست در کنار یک دیگر قرار می‌گیرند و توسعه می‌یابند، چگونه همکاران را وارد تیم کرده و مناقشات را به صورت سازنده به سرانجام رسانید، یک کار تیمی موفق و برتری را ارائه دهید که بتواند بهترین بازدهی را به ثمر رساند.

بهترین عملکرد از طریق توسعه تیم

تیم‌های قوی از عهده موقعیت‌های خطیر بر خواهند آمد.

چه چیزی باعث تفاوت بین یک تیم معمولی و یک تیم ایده آل می‌شود؟

یک گروه هنوز تیم را تشکیل نمی‌دهد

بسیاری از افراد قبلاً تجربه کرده‌اند که کار در یک گروه می‌تواند دشوار و ناکارآمد باشد. روند سخت و عدم موفقیت اغلب باعث می‌شود که یک گروه حتی قبل از این که فرصتی برای توسعه یک تیم قدرتمند به دست آورد از بین می‌رود.

مثال: یک گروه پروژه با هم تشکیل جلسه می‌دهند

در یک شرکت، مدیریت تصمیم می‌گیرد که یک گروه پروژه را با وظیفه‌ارایه پیشنهادات به منظور بهبود ارتباطات و فرایندهای بین فرد فرد قسمت‌ها تعیین نماید. از گروه‌های خرید، تولید، بازاریابی و فروش، پرسنل و حقوقی، از سازمان و فناوری اطلاعات، حسابداری و کنترل خواسته می‌شود یک کارمند را به گروه پروژه معرفی نمایند. پس از سه جلسه نارضایتی با بحث‌های سخت در دستور کار، پروفایل‌های رقابتی و اختلافات حقوقی، رهبر پروژه از خود می‌پرسد: در این راهی که رفتیم چه چیزی اشتباه بوده است؟.

دلایلی که تیم‌ها معمولاً شکست می‌خورند

• اعضای گروه هر یک منافع بخش خود را در نظر می‌گیرند، نه منافع گروه را.

- با وجود تلاش‌های مکرر، هدف مشترک مشخصی برای این پروژه پیدا نشده است. افراد اهداف شخصی خود را دنبال می‌کنند.
 - برخی از اعضای گروه احساس می‌کنند مشارکت در اهداف گروه دیگر بار اضافی است که بایستی به دوش گرفته شود. آنها استدلال می‌کنند که وظایف اصلی آنها مهم تر از آن چیزی است که گروه‌های دیگر از آنها می‌خواهند.
 - هماهنگی‌ها و موافقت‌نامه‌ها توسط همه مورد احترام قرار نمی‌گیرد. شرکت‌کننده‌ها بهانه می‌گیرند، خیلی دیر می‌آیند یا وظایفشان را تنها تا حدی یا ناکافی انجام می‌دهند.
 - برخی از اعضای گروه یک رقابت شخصی رک یا پنهان را شروع می‌کنند.
 - یکدیگر را چک می‌کنند رک و رو راست با یکدیگر بحث نمی‌کنند.
 - وفاداری اعضا به گروه بسیار کم است.
- این مسایل برای ما روشن می‌نماید، چه باید کرد که تیم ادغام شده به یک تیم کارآمد و تاثیر گذار تبدیل شود. وظیفه ما در این موقعیت این است:
- هماهنگ کردن منافع گروه،
 - تعریف اهداف تیمی قابل قبول برای همه
 - اولویت دادن به کار در تیم
 - اهمیت دادن بیش تر به زمان بندی و وظایف توافق شده
 - توقف رقابت‌های داخلی،
 - بهبود بخشیدن ارتباطات داخلی،
 - افزایش وفاداری گروهی.
- به این ترتیب ویژگی‌های کلیدی برای تمایز تیم‌های کارآمد و ناکارآمد را نام بردیم. پس راه رسیدن یک گروه به یک تیم کارآمد به نکات زیر بستگی دارد:

• هدف گرایانه ، الزامی بودن توافق همکاری با سازمان ،

• ایجاد اعتماد و وفاداری با تیم

اما این ویژگی ها به تنهایی برای رسیدن به عملکرد بالا کافی نمی باشد.

تفاوت بین گروه و تیم

جدول (۱): تفاوت بین گروه و تیم

ویژگی	گروه	تیم کارآمد
علاقه کجاست؟	اغلب منافع خود را دنبال می کنند	همه اعضا با یکدیگر همکاری می کنند
اهداف چیست؟	اهداف مختلف دنبال می شوند	هر کس همان هدف مشخص گروه را دنبال می کند
اولویت چیست؟	وابستگی به گروه اولویت ندارد	وابستگی به تیم اولویت بالایی دارد
سازمان چیست؟	سازمان سست و غیر الزامی	سازمان محکم و الزامی
انگیزه چگونه است؟	انگیزه از برون می آید (ما باید)	انگیزه از درون می آید (ما می خواهیم)
چه کسی با چه کسی رقابت می کند؟	رقابت با یکدیگر	رقابت داخل تیم نیست بلکه خارج از تیم می باشد
ارتباط چطور است؟	یکی از آن ها به طور آشکارا ارتباط دارد، دیگری پنهان	اطلاعات باز و بازخورد وجود دارد
اعتماد بین افراد چگونه است ؟	کم اعتمادی بین یکدیگر و در گروه	اعتماد قوی بین یکدیگر و در تیم

چه عاملی منجر به تعالی در تیم می شود؟

در فیلم هایی با پایان خوش، ارتباط انسان ها با یک دیگر کاملا تصادفی است و بدون هیچ رابطه قبلی، اکنون به گروهی تبدیل شده اند ولی در آخر می بینیم که به شکل یک تیم قسم خورده انسجام یافته اند. برای مثال: بازماندگان سانحه هوایی در صحرا، معدن چینی که در زیر آوار مانده اند . که از این گروه ها می توان بسیار آموخت و از این گروه ها می توان مشخصات یک تیم موفق را به دست آورد.

ما هم این هدف را مانند فیلم‌های با پایان خوش دنبال می‌کنیم. افراد را با مشخصات مختلف، با دیدگاه‌ها، هدف‌ها و علایق گوناگون جمع‌آوری کرده و از این گروه یک تیم قوی قسم خورده و با بازدهی بالا که اغلب تیم ایده‌آل خواهد بود، می‌سازیم:

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

این‌ها مهمترین پیش‌نیازها برای موفقیت در یک تیم هستند. با این حال، سلامتی یا درد یک تیم در نهایت توانایی در دانش و مهارت‌هاست که اعضای تیم برای خارج شدن از شرایط بحرانی با خود می‌آورند که تعیین‌کننده هم می‌باشند. اگر شرایط زیر رعایت شوند:

• سازمان (اهداف و نظم الزامی)

• صلاحیت (دانش و مهارت)

• همکاری (اعتماد و وفاداری)

پس پتانسیل همکاری برای یک تیم موفق در اختیار است. کارایی فرد فرد اعضای تیم نه تنها با یک دیگر جمع شده، بلکه قدرت بازدهی گروه به وسیله فرآیند همکاری بالاتر خواهد رفت و به این صورت امکان بازدهی بالا امکان‌پذیر خواهد شد.

سه مرحله ی رسیدن به تیم برتر

گروه‌ها اگر در هر یک از مراحل حوزه های سازمان دهی، توانایی و همکاری تکامل یابند، می توانند به گروه هایی با کارایی بالا تبدیل گردند. این حوزه ها را می توان آگاهانه کنترل کرد، اما چگونه می توان به عنوان یک رهبر تیم، آگاهانه کنترل نمود.

اما چگونه می توان به عنوان رهبر تیم پیش رفت؟

بدین گونه گروه ها به تیم ها تبدیل می شوند:

غالباً، گروه‌ها تا زمانی که به تیم های توانا تبدیل شوند سه مرحله را پشت سر می گذرانند. این مراحل به تنهایی با یک نظام از پیش تعریف شده انجام نمی شوند، آن ها می توانند با یک دیگر تداخل یا هم پوشانی داشته باشند. حتی اگر توسعه تیم پیشرفت چشم گیری داشته باشد، می تواند 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 یک تیم به تیم دیگری متفاوت باشد.

سه مرحله توسعه تیم

در مرحله اول شما تیم خود را شکل می دهید. این شکل گیری تیم را می توان با روش‌های مختلف انجام داد. این که آیا شما تیم پروژه ای را از حوزه مختلف جمع آوری می کنید و یا یک رهبر تیم وظیفه جمع آوری تیم را به عهده می گیرد، راه‌های بسیاری برای رسیدن به موفقیت وجود دارد. برای مثال تیم‌ها می توانند خود شکل بگیرند که یک رهبر از میان خود انتخاب کنند و یا با توجه به نیازها و تکلیف محول شده به تیم، با تغییر در گروه بندی یا این که یک گروه جدید پایه گذاری شود.

"ناکامی یا موفقیت یک تیم، به تعداد نفرات تیم و توانایی، مهارت‌ها و نوع رفتاری که اعضای گروه دارند بستگی دارد، که آیا توسعه تیم به موفقیت دست خواهد یافت یا این که باعث ناکامی خواهد شد."

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

برای اطمینان از این که 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.

از سطح "پختگی یا بلوغ" یک تیم و وضعیت توانایی و کارایی آن می توان فهمید که درحال حاضر یک تیم در چه مرحله ای از توسعه قرار گرفته است.

مدل سه مرحله ای به شما کمک می کند که

• در ابتدای توسعه ی 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 ی وظایف یعنی: سازمان، صلاحیت و همکاری انجام دهید.

مراحل، وظایف و اقدامات توسعه تیم

جدول زیر مراحل، وظایف و اقدامات توسعه تیم را نشان می دهد:

جدول ۲: مراحل , وظایف و اقدامات توسعه تیم

وظایف	مرحله ۱ تشکیل	مرحله ۲ جهت گیری	مرحله ۳ فعال سازی و ثبات
سازمان	انتخاب رهبر گروه؛ تعیین تعداد نفرات تیم	ساختار و فرآیند سازمان	تشخیص و به رسمیت شناختن دستاوردها
صلاحیت	تدوین تیم با توجه به نیازها و توانایی‌های حرفه ای و شخصی		-برنامه ریزی نیازهای آموزشی -تجزیه و تحلیل سبک یادگیری -فعال کردن پتانسیل یادگیری
همکاری	تدوین تیم بر اساس مهارت تیم		آموزش تیم و مربی گری تیم

تلفیق تیم

حال وظیفه ما این است که در کنار بهترین رهبر و تیم، همچنین اندازه تیم را تعیین کنیم.

چگونه تیم شکل می‌شود؟

تدوین و توسعه تیم معمولاً ارتباط مستقیم با یکدیگر دارند. با جمع آوری یک تیم متشکل از شخصیت‌های مختلف، توانایی‌ها و وظایف متفاوت، می‌توان راه را برای ادامه توسعه تیم خود هموار نمود. با این حال، به ندرت یک نقطه شروع از صفر وجود دارد که در میان نامزد های تیم کسانی را که به داشتن آن‌ها علاقه مند هستید انتخاب کنید و وظایف مختلف را تقسیم کنید. اگر تصمیم به ایجاد یک تیم دارید، باید از امکانات موجودی که در اختیار دارید استفاده کنید: تشکیل گروه موجود، نقش‌ها و وظایف ثابت، تقسیم شده، تعداد محدودی از گزینه‌های پرسنلی هم بایستی در زمان تشکیل یک تیم مد نظر داشته باشید. آیا گروه‌های خاصی در حال حاضر وجود دارند یا که تیم‌ها از نو ساخته شوند یا خیر، در هر صورت، شروع توسعه تیم مورد توجه است. باید روشن شود که آیا ترکیب مناسب یا چگونگی ایجاد یک ترکیب مناسب وجود دارد یا خیر .

• چه کسی به عنوان یک سرپرست تیم مناسب است؟

• تعداد نفرات تیم مشخص شود.

• ترکیب تیم چگونه باید باشد؟

چگونگی تشکیل یک تیم در جدول زیر نمایش داده که در زیر مفصل به آن می پردازیم.

جدول ۳: تشکل تیم

اقدامات در مرحله تشکیل	زمینه عمل
انتخاب سرپرست تیم و تعیین تعداد نفرات گروه	سازمان
جمع آوری تیم با توجه به مهارت های حرفه‌ای و شخصی	صلاحیت
جمع آوری تیم با توجه به مهارت‌های همکاری	همکاری

چگونگی انتخاب مناسب رهبر تیم

تیم ها دارای کار فرما هستند، به عنوان مثال حوزه، قسمت یا رهبران گروه که معمولا مسئولیت رهبری تیم را به عهده می گیرند - هم چنین موارد انضباطی، بیش تر و بیش تر باعث می شود که مدیران وظایف مربی گری را به عهده گیرند، یعنی گروه‌ها را تشکیل و توسعه دهند (رجوع شود به بخش: چه کسی می تواند مسئولیت یک تیم را به عهده بگیرد)

اگر این وظایف رهبری در خارج از تیم قرار گرفته باشند، پس چه نیازی به یک رهبر تیم می باشد پس وظایف او چه خواهد بود؟ . در عمل می بینیم که حتی تیم های بسیار پیش رفته که با یک دیگر همکاری می کنند بدون رهبری تیم نمی توانند وظیفه خود را به طور موثر انجام دهند. اگر زمانی که همه در تیم مسئول همه چیز هستند و کار بر اساس وظایف و مهارت‌ها توزیع نشود، در نتیجه تیم غیر فعال خواهد شد.

برای هر دو تیم توسعه یافته و تیم هایی که در ابتدای فرآیند توسعه خود هستند، ضروری است رهبر تیم خود را به عنوان " همه یکسان هستیم " پیدا کند.

رهبر تیم چه وظایفی را باید به عهده گیرد ؟

اگر به دنبال یک رهبر یا یک سخنگوی تیم هستید، باید وظایفی را که یک رهبر تیم باید انجام دهد را در نظر بگیرید. این وظایف شامل موارد زیر می باشد:

- هماهنگی در تیم
- مجری گری تیم
- مشاوره اعضای تیم
- مدیریت اختلافات و تنش در تیم
- ارائه نتایج
- معرفی تیم به خارج
- انجام مذاکره برای تیم

هماهنگی در تیم

مهم ترین وظیفه یک رهبر تیم این است که مراقب باشد ، کار در تیم و همکاری با افراد دیگر، تیم ها و سازمان ها تا حد امکان موثر و بدون اصطکاک صورت گیرد. این عمل در درون تیم به معنای زیر می باشد:

- روشن گری و توافق در مورد اهداف تیم
- تقسیم کار داخلی و فرآیندها به صورت شفاف صورت گرفته و سعی در بهبود بخشیدن دائمی آن ها
- عملکرد به بودجه زمانی و تعهد به تحویل در زمان تعیین شده
- تنظیم با سایر واحدهای سازمانی.

برای اینکه دیگران ذهن خود را بر روی وظایف اصلی متمرکز کنند، بایستی هماهنگی کار به یک عضو تیم محول شود که الزاما در یک قالب و شفاف سازی رعایت گردد و

همچنین باید مهارت های سازمانی را به درستی انجام داده بدون این که بر تیم غلبه کند.

مجری گری تیم

کار گروهی بر اساس یک مدل رهبری سلسله مراتبی یا حتی الگویی بر اساس فرمان - اطاعت انجام نمی شود. تصمیم گیری های تیم باید با هماهنگی انجام شود، در غیر این صورت تیم به سرعت از هم می پاشد. در این حالت نقش مجری بسیار ضروری است. به عنوان "کمک کننده در مذاکره و گفتگو" یک مجری از موارد زیر مراقبت می کند:

- هر کس که "به بازی ملحق می شود" می تواند نظر خود را بیان کند.
- استدلال ها به وضوح عمل کرده و به آن ها وزن داده می شود.
- تفاوت ها و مشترکات در مفاهیم روشن و قابل شناخت می شوند.
- مشکلات ارتباطی در تیم شناسایی و برطرف می شوند.
- در صورت بروز مشکل، موضوع به یک زیرگروه منتقل می شود.
- نتایج موقتا نگه داری می شوند.
- نتایج ثبت شده و برای ادامه پردازش آماده سازی می شوند.

این کار نیاز به مهارت های بسیار خاص دارد. بنابراین بررسی کنید که آیا رهبر تیم انتخاب شده:

- می تواند موقتا خود را از بحث های عینی کنار کشیده و بر روی فرآیند اتفاقات تمرکز کند؟
- قادر به "ابر ارتباط" است؟. آیا او می تواند مشکلات روابط و آگاه سازی در تیم را پیش بکشد و میانجی گری کند؟
- می تواند با استفاده از تکنیک های تجسم، فرآیند اعتدال را پشتیبانی کند؟.

مشاوره اعضای تیم

اگر یک عضو تیم مایل به بحث و گفتگو درباره یک موضوع در جمع تیم نباشد، رهبر تیم همیشه باید به عنوان یک فرد مخاطب در دسترس باشد. به عنوان مثال یک عضو تیم می خواهد در مورد چگونگی حل یک مشکل فنی، چگونگی مقابله با یک کار خاص یا حتی این که چگونه در تیم دیده می شود و موضع او در مقابل تیم چگونه می باشد صحبت کند. بنابراین مشاوره در سطوح مختلف مورد نیاز است.

وقتی سوالات فنی پیش می آیند، رهبر تیم می تواند مهارت های خود را به اشتراک بگذارد و یا راه های کسب دانش را نشان دهد که عضو تیم بتواند از طریق آن به دانش مورد نیاز برسد. رهبر تیم باید دارای تخصص و شناخت علمی کافی باشد که توسط اعضای تیم پذیرفته شود. با این حال، مهم تر از همه، دانش متقارن است که به او این امکان را می دهد که روابط میان رشته ها را شناخته و سعی در به دست آوردن دانش لازم برای حل مشکلات را داشته باشد.

هنگامی که مسائل مربوط به رابطه در تیم پیش می آید، رهبر تیم باید شنونده خوب و جستجوگر باشد که بتواند دیدگاه های اعضای تیم را شناسایی کند. او باید به سرعت تشخیص دهد که آیا این مشکل را می توان دو به دو حل نمود و یا کل تیم بایستی درگیر شود. این نیازمند انعطاف و همدلی می باشد. از سوی دیگر رهبر یک تیم بایستی شنونده ی بی طرف باشد و سوال کند، که حس فرد مقابل را بتواند با کمال درایت منعکس کند. در هیچ موردی او نمی تواند اظهار نظرهای شخص مقابل را ارزیابی، تقبیح یا تحسین کند. او همچنین باید از عجله در ارائه راه حل اجتناب ورزد.

از سوی دیگر، بایستی رهبر تیم پس از آن که به اندازه کافی مساله روشن شد فوراً و مستقیماً روی حل مساله پافشاری کند که این روش یا به وسیله یک عضو تیم و یا کل تیم به مرحله تصمیم گیری گذاشته خواهد شد.

مدیریت اختلافات و تنش در تیم

کار تیمی و توسعه تیم هرگز بدون درگیری و خسارات اصطکاکی انجام پذیر نمی باشد. در تک تک مراحل توسعه تیم، درگیری‌های معمول وجود دارند که مانند نقطه عطفی بر روی روند تکامل نشانه گذاری می کنند. درگیری‌های معمول اغلب در سطح واقع گرایانه و یا رابطه ای رخ می دهند:

درگیری در سطح 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 است.

درگیری در سطح روابط

- توزیع نقش بین اعضای تیم هنوز روشن نیست.
- ارتباط بین رهبر تیم و تیم هنوز استحکام لازم را ندارد.
- روابط خوشایندی بین اعضای تیم وجود ندارد.

با این حال، در عمل، متوجه خواهید شد که فرآیندهای پویا در یک تیم نمی تواند به دو درگیری ذکر شده در سطوح واقع گرایانه یا روابط تقسیم شوند. پشت درگیری‌های ظاهراً واقع گرایانه، معمولاً تحکیم موقعیت و "جنگ های قلمروی" پنهان شده اند. 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 پیام های کوچک توجه کنید و سعی کنید عامل اصلی درگیری را حس کنید. اگر مناقشات را پیروزمندانه پشت سر گذارید ، گروه یک قدم در راه تبدیل شدن به یک تیم موفق پیش روی نموده است .

“مناقشات و شفاف سازی آن ها مانند خمیر مایه برای توسعه یک تیم می باشند. اگر مناقشات نا شناخته بمانند، یا این که به آن توجه نکنیم، نا خود آگاه به تخمیر خود ادامه داده و باعث شکست از پیش برنامه ریزی شده خواهند شد.”

چه موقع درگیری های معمول اتفاق می افتد؟

اگر می خواهید به عنوان یک رهبر تیم موفق باشید، باید بتوانید به طور فعال با درگیری ها رفتار کنید (رجوع شود به بخش بهره وری عملی از پتانسیل مناقشه). برای این منظور شما باید بدانید در چه مرحله ای از توسعه تیم چه نوع درگیری هایی می توانند رخ دهند و چگونه بایستی با آن ها برخورد شود.

در "مرحله فرم گیری" هنوز همه چیز باز است. در این مرحله اغلب از سلاح های ظریف برای تثبیت موقعیت خود در تیم و همچنین برای به دست گرفتن قدرت و نفوذ استفاده می شود. یک لمس با احتیاط دو جانبه بین اعضای تیم می تواند باعث به وجود آمدن یک فاصله سرد در تیم گردیده و یا این که منجر به ایجاد خصومت می گردد اگر رهبر تیم دخالت نکند .

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

در مرحله جهت گیری همیشه وقتی وضع بحرانی پیش می آید، زمانی که برای بعضی از اعضای تیم، هدف واضح و خط مشی توافق شده خیلی طولانی به نظر می رسد و معتقدند که زودتر کار را انجام دهند، اگر شما به عنوان رهبر تیم کوتاه آمده و دست یابی به هدف و نقشه روند کار را متوقف کنید، در آینده نتایج تلخی به بار خواهد آمد. این جا شما باید سر سخت و پرنرژی بمانید.

در گذر "مرحله فعال سازی" یک حالت ملایم خستگی و اشباع در تیم به دلیل وقت کشی پدیدار می شود. در این حالت انگیزه ها کم تر می شوند. بنا بر این رهبر تیم باید امید داده، ترغیب کرده و دل گرمی بدهد.

ارائه درست نتایج بدست آمده از تیم

هر چقدر که کار تیم خوب باشد و نتایج خوبی به دست آورده باشد، اما اگر نتوان آنها را به درستی ارائه نمود، باعث شکست خواهد شد. نتایج تیم به ویژه در کار پروژه ای باید چندین بار ارائه شوند، حال در مقابل هیأت مدیره، برای این که بدانند نتایج سرمایه گذاری آن ها چه بوده، یا در مقابل تیم های دیگر به منظور بهینه سازی هماهنگی با یک دیگر.

اگر کیفیت کاری حفظ شود، چندین عضو تیم می توانند محصول مشترک خود را ارائه دهند. اما معمولا اگر رهبر تیم بر روی این وظیفه با مدارک لازم تمرکز کند، این کار موثرتر خواهد بود. این به مهارت های زیر بستگی دارد:

- شکل دهی یک سخنرانی متقاعد کننده
- نمایش روابط انتزاعی و پیچیده با ابزار مناسب
- گفت و گوی دیپلماتیک، پاسخ به سوالات، تحمل مخالفت ها و اعتراض ها که هنگام ارائه پیش می آید.

معرفی تیم

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

ندرتا پیش میاید که تیم‌ها در یک سازمان با یک دیگر رقابت نکنند. در اینجا وظیفه یک رهبر تیم این است که بتوند با سماجت و پشت کار علایق و درخواست‌های تیم خود را نمایندگی کند، بدون اینکه تصویر بزرگ و کلی 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

انجام مذاکره برای تیم

در نهایت تیم‌ها همواره در مورد یک قرارداد 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.

چک لیست: الزامات سرپرست تیم

وظایف	الزامات	مهارت‌ها
هماهنگی	توافق در اهداف؛ سازماندهی فرآیند؛ نظارت بر بودجه زمان؛ تنظیم ارتباطات خارجی	انصراف از سلطه سازی؛ لازم الاجرا ولی پایدار
مجری گری	- تمام افراد را در بازی شرکت دهد؛ - بر تکنیک استدلال مسلط باشد؛ - بر روی دلایل کار کند؛ - اختلالات را تشخیص دهد؛ - هم خوانی و یگانگی را ایجاد کند	-تجسم، -تشخیص و اصلاح اختلالات در روابط
مشاورت	مسائل فنی و روش شناخت را مشخص کند مشکلات روابط را روشن کند	-تفکر در جایگزینی، - مکالمه بدون دستورالعمل
مدیریت درگیری	شناسایی تضاد نقش در تیم و روشن گری آن	تجزیه و تحلیل ارتباطات در تیم اما با هدف
نمایش	نمایش و آرایه کار تیم	تجسم
نمایندگی	کار تیمی خود را درکل رابطه قرار دهد و علائق تیم را نمایندگی کند	-ظهور با اعتماد به نفس؛ -برقراری تعادل بین منافع تیم و شرکت
مذاکره	بتواند در مورد موضوعات زمانی، مالی و پشتیبانی انسانی مذاکره کند	راهبرد و تاکتیک مذاکره

رهبر تیم چه پروفایلی باید داشته باشد؟

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 داشته باشد، کارش آسان تر خواهد شد. هر چه بیش تر شایستگی‌های زیر را داشته باشد، بهتر می‌تواند این مهارت‌ها را کسب نماید:

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

بررسی شایستگی خود

هر کس می‌تواند بر روی خصوصیات خود کار کند و مهارت‌های خود را گسترش دهد. برای رسیدن به این هدف، باید تصویری دقیق از صلاحیت‌ها و نقطه ضعف‌های خود داشته باشد. در صفحات زیر می‌توان پروفایل شایستگی شخصی خود را به عنوان یک رهبر تیم مشخص نمود. از این ابزار می‌توان به عنوان "تقویت نقاط قوت و کاهش نقاط ضعف" استفاده نمود.

چک لیست: صلاحیت رهبر تیم

زمینه‌های تخصص	علامت مشخصه پروفایل ضعیف → قوی
<p>صلاحیت اجتماعی</p> <ul style="list-style-type: none"> • شناسایی مشکلات و احساسات دیگران • توجه به نیازهای دیگران • برآورد واقع بینانه تاثیر خود بر روی دیگران 	
<p>مهارت در برقراری ارتباط</p> <ul style="list-style-type: none"> • برای درک دیگران، به دنبال گفتگو باشید • افشای اهداف، نیت ها، روش ها • ارائه مشاوره • نشان دادن اعتماد به دیگران 	
<p>توانایی همکاری</p> <ul style="list-style-type: none"> • در نظر گرفتن گرفتن نظرات و ایده های دیگران • کمک به حل مشکلات • به اشتراک گذاشتن پروژه های موفقیت آمیز با دیگران 	
<p>مهارت در ادغام</p> <ul style="list-style-type: none"> • تعریف قوانین بازی • تقسیم منافع مختلف به یک هدف • شناسایی تعارضات ، یافتن راه حل • پاسخ دادن به دیگران بدون کنار گذاشتن عقاید خود 	
<p>مهارت در مرآوده</p> <ul style="list-style-type: none"> • به اشتراک گذاشتن اطلاعات با دیگران • نگه نداشتن اطلاعات مهم برای خود • شنونده و نه قطع کننده صدای گوینده • وقت گذاشتن برای مکالمه 	

زمینه‌های تخصص	علامت مشخصه پروفایل ضعیف → قوی
کنترل شخصی <ul style="list-style-type: none"> • تهاجمی رفتار نکنید! • با صدای بلند صحبت نکنید! • تنش / تجاوز را ایجاد نکنید! • حالت متعادل و قابل پیش بینی را عمل کنید 	
تکنیک های ارتباطی <ul style="list-style-type: none"> • توانایی تجسم • توانایی تعدیل • نمایان گری و گفتگوی متقاعد کننده • تسلط به تکنیک های مذاکره 	

آیا در یک تیم ایده آل تعداد نفرات مناسب وجود دارد ؟

تعداد نفرات یک تیم باید به اندازه ای باشد تا بتواند تنوعی پربازدهی از تجربیات، دانش و مهارت ها را نشان دهد. هم چنین باید به اندازه کافی محدود باشد تا اجازه داده شود مبادله عملی اطلاعات و استدلال بین یک دیگر صورت گیرد. بقای کار گروهی پربازده در میان دیگران بستگی به موارد زیر دارد:

- نقش روشن و قابل کنترل و توزیع وظایف
- تبادل سریع اطلاعات بین یکدیگر،
- بازدهی مثبت برای موافقان و مخالفان استدلال
- پردازش مشکلات رابطه‌ای و درگیری ها در یک محدوده زمانی

حال تعداد نفرات یک تیم چه قدر باید باشد؟. آیا ۵ نفر کافی است یا ۱۲ نفر برای یک تیم زیاد است؟. علم در این مورد چه می گوید؟: رفتار بیولوژیکی ۱۱ نفر به عنوان

تعدادی از انسان ها ، که انسجام آن ها به وسیله قواعد اجتماعی مشترک، علاقه و هدف آن ها ولی نه به وسیله یک منطقه مسکونی مشترک مشخص شده ، که در این مجموعه کوچک ، فرض بر این است، که هر کدام از آن ها صدای یک دیگر را می شنود، می بیند، حتی بویش به مشام دیگری می خورد. پس به وسیله این انسجام می توان از یک مجموعه در مقابل یک مجموعه متخاصم حراست یا حفظ شود. حال امروزه این روند چگونه دیده میشود؟ تیم فوتبال یک مثال بارز از تعریف بالاست. از دروازه بان، مدافع تا مهاجم همه نقش ها دقیقاً تقسیم شده است. اما کاپیتان تیم توجه می کند، که هر یک از بازیکنان نقش خود را به درستی انجام دهد، و وظیفه تاکتیکی خود را به نحو احسن ایفا کند. حال اگر بازیکنی زخمی شد، یا کارت قرمز گرفت و از بازی خارج شد، جناح باز شده و به وسیله تیم مقابل اغلب مورد حمله قرار می گیرد.

نفرات گروه در مورد طناب کشی نقش ویژه ای دارند . اگر تعداد ۷ نفر در تیم باشند قدرت تیم به نسبت افزایش می یابد، اگر هر عضو دیگری به کمک تیم آید قدرت تیم را به طور نسبی بالا می برد.

اگر گروه بیش از ۱۲ نفر شوند، بازدهی تیم نه تنها افزایش نمی یابد بلکه کاهش هم خواهد یافت. و در یک زمان طناب کشیده نخواهد شد بلکه در این حالت از دست رفتن اصطکاک را به دنبال خواهد داشت.

اگر تعداد نفرات تیم مناسب نباشد چه کار باید کرد؟

در صورت زیاد شدن تعداد نفرات تیم، بهتر است تیم را تقسیم کرده و اطمینان حاصل کنید که هر دو تیم با یک دیگر همکاری داشته و تبادل اطلاعات و تجربه روند درست خود را طی می کند. در غیر این صورت این خطر وجود دارد که روابط از دست رفته و پتانسیل هم افزایی از بین برود. حال در مقابل آن، اگر تیم آنقدر کوچک باشد که

نتواند کارایی بالایی را عرضه کند، یک مساله بحرانی پیش خواهد آمد. چرا که هر عضو جدید در پویایی گروه تأثیر می گذارد. به تیم زمان داده، تا عضو جدید بتواند خود را ادغام کند. روند گروه را تحت نظر داشته باشید و خروجی را اندازه گیری نمایید. پس از آن در مورد بزرگی یا کوچکی تیم تصمیم گیری درست انجام دهید.

برای کار عملی تیمی، سوالات کنترلی زیر کمک می کند تا تعداد نفرات مناسب تیم تعیین گردد. بهتر است تا آنجا که مقدور است پاسخ تمام سوالات "بله" باشد.

چک لیست: تعداد نفرات تیم

بله	خیر
	آیا تیم می تواند با فواصل منظم ولی بدون هزینه بالای هماهنگی گرد هم آید؟
	آیا همه از توزیع نقش و وظیفه در تیم آگاهی دارند؟
	آیا اعضای تیم فرصتی برای صحبت کردن دارند؟
	آیا جلسات گروهی "واقعی" وجود دارد و نه مکالمات دو یا سه نفری؟
	آیا از تیم ایده های نو به چشم خورد؟
	آیا تیم پویایی دارد یا وقت گذرانی می کند؟

نیاز به ترکیب مناسب تیم

مهم ترین پیش نیاز توسعه یک تیم برای عملکرد بالا ترکیب مناسب است. در هنگام انتخاب اعضای تیم سه عامل وجود دارند که بایستی به آن توجه نمود:

- صلاحیت حرفه ای
- پروفایل شخصیت
- توانایی تیم

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

صلاحیت حرفه ای را بررسی کنید!

بین خواسته های اعضای تیم تفاوت بسیاری وجود دارد. در نظر داشته باشید یک تیم ورزشی که نیاز به مهارت های بدنی، بازی تاکتیکی و فیزیکی دارد، یا تیمی در یک مرکز تحقیقاتی با الزامات روش های علمی، یا یک شرکت ساختمانی که در خارج مشغول پیاده سازی پروژه ساختمانی است، نه تنها نیاز به مهارت های تاکتیکی، علمی و فنی دارند، بلکه نیازمند به درک فرهنگی و زبان خارجی می باشند.

پس قبل از ساخت تیم واقعی شما باید الزامات فنی مربوط به این کار را بدانید، و بر اساس آن، مهارت های فردی اعضای تیم را با تخصص لازم برای مطابقت با درخواست ها ایجاد کنید تا بتوانید نیاز تخصصی توسعه تیم را بیابید.

به عنوان یک ابزار برای مقایسه الزامات فنی و پروفایل های عملیاتی واقعی، می توانید از چک لیست زیر استفاده کنید.

چک لیست: الزامات فنی

مشخصات واقعی	الزامات			دانش و مهارت
	کم	متوسط	زیاد	
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	تخصص عمومی		
		دانش تخصصی		
		دانش در زمینه‌های دیگر		
		مهارت ها، به عنوان مثال در: - برنامه‌های کاربردی - روش‌های آماری - روش‌های فنی		
		مهارت زبانی		
		دانش و مهارت‌های دیگر		

هنگام جمع‌آوری یک تیم، باید توجه نمود که اعضای تیم در حد امکان در سطح حرفه‌ای قابل مقایسه‌ای قرار گرفته باشند. اما اغلب در ابتدای توسعه تیم امکان پذیر نمی‌باشد. مهم‌تر از همه، امیدواری اعضای تیم است که در حقیقت در حالی که هنوز به طور کامل شرایط لازم کارآیی را برآورده نمی‌کنند، ولی با انگیزه و تمایل برای یادگیری، خود را نشان می‌دهند. زیرا فرآیند یادگیری یکی از ویژگی‌های مهم توسعه تیم می‌باشد.

بررسی پروفایل شخصیتی و رفتاری

غالباً از به کار بردن کلمه "الگوها - کلیشه" و "بایگانی" هشدار داده می‌شود. با این وجود برای این که راه خود را در کارهای روزانه پیدا کنیم به این گونه الگوها احتیاج داریم.

هر کسی نگرش مختص خود را دارد که بر اساس آن، انسان‌ها و روابط بین آن‌ها تفسیر می‌شوند. بر اساس این نگرش می‌توان الگویی ساخت تا به وسیله آن بتوان نگرش دیگران را شناسایی نمود.

برای ساخت یک تیم، مهم این است که درک و تفسیر خود را تا حد مشخصی با یک دیگر هماهنگ نماییم و سعی در یک فهم مشترک از انسان‌ها و طرز رفتارشان داشته باشیم.

نوع شناسی، ویژگی‌های شخصیتی و الگوهای رفتاری زیر در این راه به ما کمک می‌کند. تمایز میان ویژگی‌های زیر را در این رفتارها می‌توان تشخیص داد:

• روابط قدرت مند و جهت دار در خارج از تیم و دارای گرایش در به وجود آوردن روابط شخصی، معروف به "سفر". این افراد می‌دانند چگونه به سرعت رابطه برقرار کنند و محصول را به فروش برسانند؛

• روابط قدرت مند و جهت دار در خارج تیم و هم‌چنین موضوع گرا، معروف به "انجام دهندگان". این افراد آینده‌نگر هستند، برنامه‌ریزی کرده و ابایی از ریسک و رقابت ندارند؛

• ترجیحا جهت دار در داخل تیم و دارای گرایش در به وجود آوردن روابط شخصی، معروف به "مجریان". این افراد تحولات را با احساس و انعکاس به جلو می‌رانند؛

• ترجیحا جهت دار در داخل تیم و موضوع گرا، معروف به "کارشناسان". این افراد هم‌چنین در رابطه با پروژه و آگاهی زیاد در جزئیات به گونه‌ای نوآورانه به دنبال حل مسایل و نتایج می‌باشند.

چک لیست بررسی خصوصیات شخصیتی و رفتاری

<p>سفیر: برون گرا: بلافاصله ارتباط مثبت برقرار می‌کند، اعتماد به نفس دارد، در رقابت شرکت می‌کند، شرایط را به خوبی ارزیابی می‌کند، می‌تواند به نیازهای دیگران پاسخ دهد، متقاعد کننده، انعطاف پذیر، دارای شور و اشتیاق، همدل، دارای گیرایی مثبت، شنونده خوب، دارای مهارت‌های ارائه.</p>
<p>انجام دهنده: برون گرا تعیین کننده هدف، باعث تغییرات می‌شود، قادر هست که شرایط پیچیده را سریعاً و با دقت ارزیابی کند، پیشاپیش فکر و برنامه ریزی می‌کند، تمرکزش روی بازدهی است، تفکر راهبردی دارد، ریسک پذیر است، تمایل دارد تصمیم گیرنده باشد، با دوام و پایدار است، خوش معاشرت و متمرکز بر روی رقابت‌ها می‌باشد.</p>
<p>مجری: درون گرا می‌تواند اتصالات مثبت ایجاد کند، انعطاف پذیر است، دارای قدرت حساسیت بالاست، با تیم سازگار هست، آماده انصراف از منافع خود به نفع اهداف مشترک می‌باشد، قادر به دادن انگیزه است، مهارت در اعتدال و توانایی کسب اعتماد دارد، قدر دان و ارزش دهنده است، توسعه گراست.</p>
<p>کارشناس: درون گرا متخصص و ذیصلاح، پی گیر مسایل و یافتن راه حل آن‌ها، دارای تفکر منطقی و تحلیلی، پایدار، دارای ایده‌های نو آورانه، بر روی هدف کار می‌کند و راه را می‌یابد، پروژه گراست، به جزئیات اهمیت می‌دهد، به دنبال تغییرات در دیدگاه می‌باشد، اگر مساله‌ای واضح نباشد سوال می‌کند، در ارائه مهارت دارد، گرایش به بازدهی دارد.</p>

چگونه می‌توان از این نوع شناسی بهره برد؟

در نگاه نخست ممکن است به نظر برسد که مجریان و کارشناسان برای یک تیم بهترین باشند، ولی مراقب باشید، که ما نیاز به اعضای تیمی داریم، که بتوانند به گروه انگیزه بدهند و از نظر راهبردی با برنامه ریزی دقیق تیم را تحت تاثیر قرار بدهند، و یا افرادی که تیم و نتایج آن‌ها را به بهترین وجه به فروش رسانند. به عبارت دیگر، تمامی این شخصیت‌ها مورد نیاز هستند.

در یک توپولوژی میان این شخصیت ها مرزبندی می شود ولی در حقیقت هر کدام در دیگری به راحتی ادغام می شود.

هر نوع از ویژگی ها می تواند ویژگی های نوع دیگر را دارا باشد. مبادله ی نقش ها بستگی به موقعیت افراد دارد. به عنوان مثال "کارفرما یا همان انجام دهنده" یک گروه را تعدیل می کند، "متخصص" یک تیم را نمایندگی می کند، "سفیر" در حل مساله مشغول است و به همین ترتیب ادامه خواهد داشت، اما در کل ما با خود و دیگران صادق هستیم و ویژگی های شخصیت و رفتار ما مشخصه هر یک از ما می باشد.

نمایه نقاط قوت و ضعف شخصیت های گوناگون در تیم

نمایه شخصیت	نقاط قوت در تیم	نقاط ضعف در تیم
"سفیر"	به سرعت با تیم ارتباط برقرار کرده و ارتباط تیم به خارج را میسر می کند؛ با تیم کار می کند و انعطاف پذیر هست	شور و شوق کمی افت می کند، در مورد جزئیات خجالتی است؛ تمایل به بازی انفرادی دارد
"انجام دهنده"	اهداف را به طور جدی دنبال می کند؛ ارتباطات را به رسمیت می شناسد؛ تاکتیکی عمل می کند؛ الهام بخش است	وقتی دیگران کاری که او بخواهد انجام ندهند، از آن ها دور شده یا حالت تهاجمی به خود می گیرد؛ گرایش به خودکامگی دارد
"مجری"	یک پارچه سازی؛ کنترل روند بدون ادعای الزامی به نقش رهبری	ادعای عملکرد ضعیف؛ می تواند از هدف دور شود یا فراموش کند؛ دارای شور و شوق به استاد بودن
"کارشناس"	به عمق مساله پیش می رود؛ پروژه گرا و با برنامه ریزی	عمیق حفاری می کند، اگر هدف موفقیت باشد؛ گرایش به وصله کردن دارد

به عنوان یک مربی تیم یا سرپرست تیم، شما می توانید بر اساس این نوع شناسی اعضای تیم را هدفمند انتخاب کنید. از سوی دیگر، شما امکان خواهید داشت که گروه های موجود را بر اساس مشخصات شخصیتی، تحلیل کنید.

نقاط قوت و ضعف نمایه یا پروفایل های مختلف شخصیت

به عنوان بخشی از توسعه تیم، می توان از چک لیست زیر در مرحله ی جهت گیری یا مرحله ی فعال سازی استفاده نمود. هر عضو تیم می تواند خود و اعضا دیگر را بسته به نوع شخصیتی که در بالا به آن اشاره شد ارزیابی کند، که کدام نوع بر دیگری برتری دارد، سپس هر کس توضیح می دهد که چگونه به ارزیابی خود رسیده. این روش می تواند بسیار مفید باشد اگر تضادی در نقش و یا اختلالات ارتباطی در گروه رخ داده باشد. ویژگی های شخصیتی و الگوهای رفتاری در جدول زیر به ما کمک می کند.

چک لیست : ویژگی های شخصیتی و الگوهای رفتاری

	چه مشخصاتی رهبر تیم داراست یا باید داشته باشد؟
	تیم به کدام پروفایل شخصیتی نیاز دارد؟
	آیا در موقع تشکیل تیم تاکنون پروفایل های اعضای تیم، زیاد یا کم جلوه داده شده اند؟
	کدام درگیری های نقشی با توجه به شخصیت افراد می تواند رخ دهد؟
	چه نوع کارایی با توجه به پروفایل های موجود می توان ارائه کرد؟
	آیا شخصیت های سلطه جو یا فلج کننده در تیم وجود دارند؟

تست مهارت های تیم

کار تیمی نه تنها پیش نیاز توسعه تیم می باشد بلکه موجب توسعه تیم نیز می شود. بر اساس نتایج به دست آمده، بدون توانایی اساسی برای کار با دیگر اعضای گروه، کار تیمی غیر ممکن می باشد. در موقع تشکیل تیم، ابتدا باید نیازهای توانایی تیم را نام ببریم. سپس نیاز به ارزیابی منتقدانه از خود و ارزیابی کاندیداهای تیم از خودمان و همچنین ارزیابی خارج از تیم را داریم که آیا تا چه اندازه می خواهیم و می توانیم این الزامات را برآورده کنیم.

هر عضوی از تیم که از دید خود می داند که واجد شرایط درخواستی نیست یا این که نمی خواهد باشد، بهتر است که اصلاً به فکر کار گروهی نباشد. فشار زیاد خارج از تیم یا متقاعد نمودن کسی بر خلاف باورش، منجر به یاس و ناامیدی برای هر دو طرف خواهد شد.

آمادگی برآورده نمودن الزامات، آغازی برای فرآیند شایستگی ادامه توسعه کار تیمی می باشد. اگر در مرحله ساخت تیم باشید، از چک لیست زیر برای بررسی خود و دیگران استفاده کنید. تخمین‌های مربوط به خود و شخص ثالث را مقایسه کنید. که این اولین قدم برای توسعه تیم می باشد.

چک لیست: چگونه بازیکن لایقی در تیم هستید؟

نیاز مندی ها	خود ارزیابی	ارزیابی خارجی
	-- 0 +++	-- 0 +++
ارتباطات باز		
در اختیار گذاشتن اطلاعات		
ارایه باز خورد		
ضبط ایده ها		
دانش لازم		
کار بر روی هدف های تیم		
توجه به قوانین تیم		
به توافق رسیدن		
بیان آن چه را که فکر می کند		
گوش دادن به حرف دیگران		
قرار دادن خود به جای دیگران		
کمک به دیگران		
همراهی در کنترل گذر کار		
انعطاف پذیری		

اگر نتایج انتقادات از خود به جهت مثبت گرایش داشته باشند و دیگران این نتیجه را تایید کنند، پس همه درها برای کار گروهی و توسعه تیم باز خواهد شد.

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

کار گروهی همیشه دارای حد و مرزی است. اگر با وجود خواسته‌های خوب، کمبود توانایی کار گروهی در میان تک تک اعضای گروه وجود داشته باشد، زمانی که اعضا از تظاهر به وابستگی به گروه، به منظور عیب پوشی از نقاط ضعف خود سو استفاده کنند یا به دنبال به دست گرفتن قدرت و اهداف شخصی خود باشند، بسیار بحرانی و خطرناک خواهد شد.

اعضای نارکارآمد تیم

"خوب، من کار گروهی دارم، دیگران می توانند کار را انجام دهند!"
چنین نگرشی می تواند پایان یک تیم باشد، پس مراقب باشید که: تیم ها نباید به مفر فرار تبدیل شوند، زیرا کارکنان :

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

برچسب مدرن "تیم" نمی تواند از نزول سطح تیمی را که افراد تنبل و ناکار آمد، یا آن‌هایی که به دنبال نوازش می باشند، جلوگیری نماید و در نتیجه تیم به یک گروه "کم بازده" تبدیل می شود. حداکثر در مرحله دوم توسعه تیم، "مرحله جهت یابی"، برای اعضای بی تفاوت جدی می شود. به وسیله توافق نامه‌های هدف و مسئولیت های

شخصی، یک سیستم هماهنگی ایجاد می شود که در آن عملکرد فردی قابل سنجش خواهد بود.

بنابراین، برای ترکیب اعضای تیم خود، مطمئن شوید که در مرحله تشکیل یا فرم گیری هیچ فردی عضو ناکارآمد نباشد، که به این دلیل اعضای تیم از شما سپاس گزار خواهند بود.

چک لیست: عملکرد رفتار

تا کنون عملکرد فردی اعضای تیم آینده چه گونه بوده است؟	
آیا تیم توسط دستاورد های ویژه برجسته شده است؟	
آیا شما در پروژه ها فعال بوده اید و سهم شخصی شما در نتیجه چگونه بوده است؟	
آیا نشانه هایی وجود دارند که کسانی از عملکرد و مسئولیت سر باز میزنند یا این که ترس دارند مسولیتی را به عهده بگیرند؟	
علائمی وجود دارند که نشانگر آن باشد که شخصی به وسیله دیگران مورد تقدیر ولی در تیم مورد بی مهری قرار گرفته باشد؟	

آیا فقط تک روندگان برنده هستند؟

مراقب گرگان در لباس میش و یا تیراندازان در خفا باشید! . این الگوهای رفتاری زمانی شکل می گیرد که افراد در تیم هایی که مبارزه بر سر قدرت و فتنه گری بوده است، تجربه کسب کرده اند. این گونه افراد با این که در اظهارات رسمی خود قسم به روحیه تیمی خورده و به اصول، قوانین و مدل های رهبری معتقدند، بر روند توسعه تیمی تاثیر منفی گذاشته و عواقبی نا گوار برای تیم به بار می آورند.

• مدیریت سطح بالا در میان خود "جنگ تن به تن" به راه می اندازند. سرمشقی برای کارکنان می شوند و این شیوه به سطح پایین انتقال می یابد.

• اصل "هر کس علیه هر کس" رسماً یا غیر رسمی سر مشقی شده و ترقی شغلی مربوطه به عنوان یک اسطوره زنده نگه داشته می شود.

کارمندان به عنوان کلاهک و جاسوس به تیم اعزام می شوند.

• اعضای تیم "بازی تیمی یا تظاهر" را انجام می دهند، اما از آن فقط برای بهبود پروفایل و منافع شخصی خود استفاده می کنند.

با این حال، به سختی مانعی در مقابل چنین فرهنگ مبارزه فردی مشخص در سازمان‌ها وجود دارد. بنابراین همیشه تکرر و ناکارآمدی که از تیم برای اهداف خود سو استفاده می کنند را خواهید دید.

برای جلوگیری از سوء تفاهم: تعهد به توسعه کار تیمی به این معنی نیست که هر گونه رقابت باید کنار گذاشته شود. رقابت فردی برای دست یابی به عملکرد بهتر و شهرت و نفوذ نیز یک انگیزه اصلی و مهم برای عملکرد و موفقیت کل سازمان می باشد.

هنگام تشکیل یک تیم، اطمینان حاصل کنید که کارکنان را از محیطی انتخاب نموده که در آن محیط به اعتماد و عملکرد فردی ارزش قایل باشند. "بی اعتمادی" مانع از "رشد" بارز و چشمگیر یک تشکیلات یا سازمان خواهد شد.

چک لیست: ساختار شرکت

آیا کارکنان از سازمان‌هایی با سلسله مراتب کم و یا چندگانه انتخاب شده اند؟	
آیا کارمندان به طور مستقل به وظایف خود عمل می کنند یا به شدت تنظیم می شوند؟	
آیا کارکنان عادت به انعطاف پذیری، برنامه ریزی زمان کار مبتنی بر نیاز و یا ضبط دقیق زمان دارند؟	
آیا کارکنان آزادی عمل در چهار چوب توافق یا دستورالعمل هدف دارند؟	
آیا کارکنان به روراستی و بازخورد عادت دارند یا فقط به ارتباط پنهانی؟	

تنظیم چارچوب اعمال در تیم

پس از انتخاب اعضای تیم، سازمان دهی و اهداف و وظایف نیز بایستی مشخص شوند.

چه چیزی در مرحله جهت گیری قابل اهمیت است؟

زمینه عملی	اقدامات در مرحله تشکیل
سازمان دهی	ساختار، روش و چارچوب عمل؛ شرایط هدف
صلاحیت	خیر
همکاری	خیر

رهبر تیم مشخص شده است، اعضای تیم انتخاب شده اند. گام بعدی شروع کار در یک تیم است - این به عنوان کار بر روی تیم شروع می شود. "مرحله جهت گیری"، مرحله ی حیاتی توسعه تیم است. چارچوب جهت گیری و سیستم هماهنگی برای اقدام مشترک باید تعیین شود. قوانین همکاری باید ابتدا ایجاد شوند. تنش و درگیری در این مرحله غیر معمول نیست که خیلی سریع می تواند یک وضعیت بحرانی را ایجاد کند، که راه خروج از آن را غیر ممکن می سازد.

مشکلات جهت گیری در این مرحله اغلب به شرح زیر بیان می شوند

- تعریف مرز سازمانی در تیم، هنوز مشخص نیست؛
- مشخص نیست که چه کسی مسئول این تیم است؛
- سوالات در مورد روند کاری وقت گیر هستند ؛
- بحث های جنجال برانگیزی در مورد اهداف درست صورت می گیرد

- وظایف برای همه روشن نیست؛
- هدف ماموریت تیم مورد شک قرار می گیرد؛
- رهبر تیم مورد حمله قرار می گیرد؛
- ارتباط افراد با یک دیگر با احتیاط صورت می گیرد؛
- وظایف اعضای تیم و توانایی آنها مشخص نمی باشد.

بلا تکلیفی یا عدم امنیت در سطوح شخصی و محتوایی به یک دیگر برخورد می کنند. بنابراین مشکلات در این مرحله بخشی از جهت گیری هستند و اعضای تیم باید برای مقابله با آن آماده شوند: اختلافات در سطح واقعی، اغلب خود را به صورت مشکل ارتباطات نشان می دهند. برای جلوگیری از ایجاد "بازی" برای بدست گرفتن قدرت و نفوذ، باید به فکر یک سازمان لازم الاجرا و اهداف روشن در بین کسانی که در توسعه تیم شرکت کرده اند، باشید!

تیم چگونه سازماندهی می شود؟

کار تیمی، تشکیل تیم و توسعه آن نیازمند یک سازمان دهی بسیار خوب می باشد. به همین دلیل کافی نیست که به سادگی مفهوم مدرن 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 دارد؟
۴. کار روزمره چگونه سازماندهی می شود؟

۱- چه کسی مسئولیت تیم را بر عهده می‌گیرد؟

پس از توافق در مورد انتخاب مسئول توسعه تیم که ورودی و خروجی تیم به عهده او می‌باشد، می‌توان از شکست کامل تیم جلوگیری نمود. بنابراین نقش‌ها و مسئولیت‌های زیر باید توزیع شوند:

• کل مدیریت

• مربی‌گری

• مدیریت تیم

• اعضای تیم

کل مدیریت

این نقش را می‌توان توسط یک نیروی مدیریت، مدیر عامل یا شورای هدایتی انجام داد. در عمل، وظایف مدیریت را می‌توان به رهبر تیم (مدیر بخش = سرپرست تیم) منتقل کرد، اما این دوگانگی وقتی توصیه می‌شود که رابطه ویژه‌ای میان اعتماد بین رهبر تیم و تیم وجود داشته باشد و رهبر تیم نمایندگی نقش شناخت آگاهانه را به عهده گیرد. جمع مسولیت‌ها از قرار زیر می‌باشد:

• واگذاری و تغییر در وظیفه تیم

• توافق در مورد هدف و کنترل،

• مسئولیت پرسنلی در مقابل رهبر و اعضای تیم.

در صورتی که کارکنان در یک زمان در یک تیم، یک پروژه و در یک واحد سازمانی دیگر و یا یک بخش دیگر درگیر هستند، به هیچ وجه از موافقت نامه‌های الزامی چشم‌پوشی ننمایید.

مربی گری

مربی گری می تواند توسط یک نیروی رهبری با تجربه و مطلع و یا یک مشاور خارجی صورت گیرد. به ویژه در مرحله اولیه توسعه تیم بایستی پشتیبانی خارجی را هم مد نظر داشت. وظایف مربی گری تیم شامل موارد زیر می باشد:

- پشتیبانی به ویژه از سرپرست تیم در روند توسعه سیستماتیک تیم،
- تامین فضای بازی تیم به وسیله مشاوره دادن به مدیران اجرایی که مسئولیت کلی تیم را به عهده دارند،
- مشاوره برای تیم و یکایک اعضای تیم در مورد مسائل شخصی یا درگیری (رجوع شود به بخش انتخاب صحیح رهبر یا سرپرست تیم تیم).

سرپرستی یا رهبر تیم

- سرپرست تیم دارای یک مسولیت انضباطی نیست. به عنوان فردی است که حقی مساوی با دیگران داشته، ولی با یک جایگاه مخصوص. او دارای مسولیت های زیر می باشد:
- در داخل برای هماهنگی، مجری گری و تنظیم مناقشات،
 - در خارج برای مذاکرات و نیابت یا نمایش و باز دهی تیم.

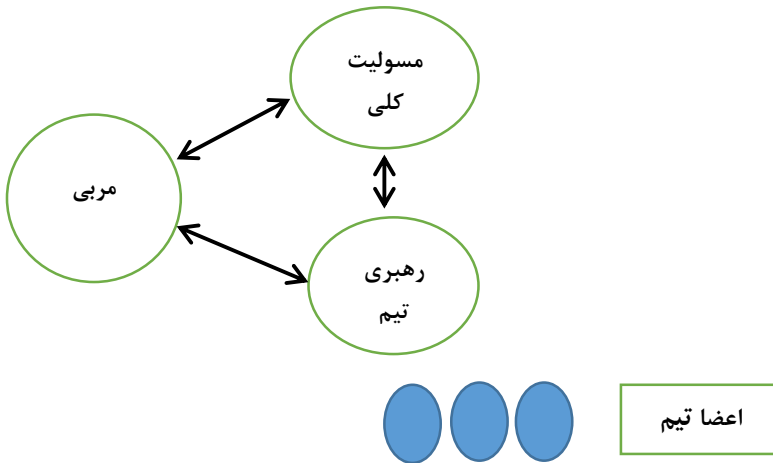
اعضای تیم

کار گروه نباید به یک "بازی اتکایی" تبدیل شود که در آن همه به یکدیگر تکیه کنند. بنابراین، هر یک از اعضای تیم نه تنها وظایف خاصی را بر عهده دارند، بلکه مسؤلیت عرضی برای کل تیم هم نیز خواهند داشت:

- مسؤلیت اطلاعات، یعنی تبادل فعالانه متقابل، آماده سازی کل شناخت و همچنین اطلاعات

- مسئولیت فرآیند، یعنی مشارکت فعالانه در تک تک اقدامات کار گروهی،
- به عهده گیری مسئولیت نتیجه کار خود و نتیجه کلی تیم .

تقسیم نقش ها در توسعه تیم



۲- تیم چگونه به سازمان معرفی می شود؟

تشکیل و توسعه ی تیم در یک فضای خالی انجام نمی شود. به عنوان مثال در یک گروه پرستاری بخش بیمارستان، گروه مونتاژ کارخانه ابزار و یا بخش تحقیق و توسعه ی یک شرکت با تکنولوژی بالا، ساختار و روند سازمانی تعریف می گردد. سازماندهی بر اساس نمودار سازمانی، تشریح شغل و وظایف ، سلسله مراتب، توافق نامه هدف، بودجه و برنامه تعیین می گردد. برای توسعه ی یک تیم نامیدن تیم برای واحد های سازمانی کافی نیست . تیم بایستی دقیق تر در سازمان شکل بگیرد. ابتدا بایستی پیش فرض هایی برای توسعه ی یک تیم موفق تعریف گردد.

اساسا دو نقطه ی آغاز برای تشکیل سازمانی تیم وجود دارد:

• سازماندهی به گونه بخش یا گروه ،

• روابط و سازمان پروژه

سازماندهی به صورت بخش یا گروه؟

یک روش این است که واحد سازمانی با کارکنان موجود طراحی شود، مثلاً یک قسمت یا یک گروه را به یک تیم تغییر شکل دهیم. البته این کار آسانی نیست و به دلیل سال ها همکاری، الگوهای رفتاری و اشکال ارتباطات در تیم که شکل گرفته اند و ممکن است مانعی برای توسعه تیم باشد، شرط احتیاط لازم است. الگوهایی مانند این صمیمیت اشخاص با یک دیگر، چه کسی قهوه را برای شخص دیگر درست می کند و چه کسی از کدام فنجان استفاده کند، هر چه چشم گیر تر باشد شانس تشکیل تیم واقعی و توسعه ی تیم را پایین خواهد آورد.

قبل از رفتن به این راه، باید سوالات در چک لیست زیر را در نظر بگیرید و به آن پاسخ دهید.

چک لیست: بخش یا گروه؟

بله	خیر	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	آیا گروه های کنونی یا مدیریت بخش قادر به هدایت و همراهی فرآیند توسعه تیم بوده ؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	آیا رهبران گروه برای اینکه در فرآیند توسعه تیم خود را نشان دهند به اندازه کافی اعتماد به نفس و استقلال دارند ؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	آیا پیش شرط لازم برای به وجود آوردن هم افزایی موجود است ؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	آیا اعضای گروه هنوز قادر به یادگیری هستند؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	آیا فرم های موجود در همکاری و ارتباطات در گروه، مزیتی برای اعتماد و وفاداری می باشد ؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	آیا تعداد نفرات گروه درست است؟

اگر در پاسخ دادن به این سوالات به گونه‌ی تقریبی نتیجه منفی به دست آورید، باید گروه را گام به گام بازسازی کنید - از رهبری شروع کنید.

اگر دارای یک هسته اصلی از دو یا سه کارمند باشید که می‌توانند تیم را تحت تأثیر خود قرار دهند، باید به سرعت به فکر تغییر اعضای این هسته باشید.

روابط و سازمان پروژه

یک رویکرد دیگر این است که تیم را از نظر سازمانی ادغام کنیم، ایجاد یک رابطه با هدف موقت یا دائم، با واحدهای سازمانی موجود.

به این وسیله بهترین پیش فرض را در دست دارید، زیرا از ابتدا فرصت برای تعیین نفرات تیم، ساختار و رهبری تیم وجود دارد. پروژه‌های موقت و طراحی شده برای نتایج کوتاه مدت و بلند مدت، شرایط مناسبی برای توسعه‌ی تیم به وجود می‌آورند. "چتر پروژه" بر روی واحدهای موجود کشیده شده که این واحدها می‌توانند سهم به‌سزایی در رسیدن به اهداف پروژه داشته باشند که نقطه آغازی است برای تشکیل تیم و توسعه‌ی آن.

۳- تیم به چه دامنه رفتاری نیاز دارد؟

با توجه به این که تیم در سازمان قرارداد، آزادی عملکرد هر تیم در چهارچوب خاصی تعریف شده است که بستگی به موقعیت تیم دارد.

مثال ۱:

از یک تیم فوتبال انتظار می‌رود که در مسابقه بعدی برنده شود. نکته استراتژیک و تاکتیکی به وسیله مربی به آنها گوشزد میشود که چگونه در موارد اضطراری و درگیری، آزادی عمل داشته باشند. به ویژه در بازی‌هایی که تیم بازنده می‌شود درگیری با مربی

شروع شده، زیرا بازیکن از آزادی عمل بازی به خوبی استفاده نکرده یا این که زیاده روی کرده است.

مثال ۲:

یک شرکت تحقیقاتی دارویی که یک داروی ضد آلرژی می سازد. در چهارچوب پرسنلی، بودجه زمانی، بودجه مالی، ابزار کار تیم تحقیقاتی، آزادی عمل برای تصمیم گیری و اقدام دارد.

مثال ها نشان می دهند که محدوده عمل و تصمیم گیری تیم ها همیشه در یک چارچوب ارائه شده صورت می گیرد. که می تواند به دلیل روند مشروط محدود تر باشد.

هر کسی که مسئولیت توسعه ی تیم را به عهده می گیرد - یعنی سرپرست تیم، مربی و مسول کلی - باید اطمینان حاصل کند که تیم حداکثر فرصت برای اقدام و تصمیم گیری در یک چارچوب مشخص را دارد. و این موضوع مزیتی برای توسعه ی تیم و عملکرد بالا می باشد.

چگونه کار روزمره سازماندهی می شود؟

گاهی توسعه ی تیم و کار تیمی موفقیت آمیز، به موضوعات به ظاهر بی اهمیت بستگی دارد، ولی این موضوعات نیز به سازماندهی نیاز دارند. داشتن موارد تحت کنترل یکی از وظایف هماهنگی مسول تیم است. اما این کار به تنهایی کافی نیست بلکه اعضای تیم نیز وظایف محوله روزانه ی خود را بایستی سازماندهی کنند.

با چک لیست زیر می توانید بررسی کنید که آیا الزامات اساسی برای یک سازمان موفق موجود است یا خیر.

چک لیست: سازماندهی تیم

بله	خیر	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	آیا یک فضای کاری مخصوص برای تیم وجود دارد؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	آیا فضا های مجاور وجود دارند؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	آیا فضا به اندازه کافی و مناسب می باشد؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	آیا ارتباطات مخابراتی هدفمند برقرار شده است؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	آیا پل ارتباطی کوتاه میان شرکای مهم تیم وجود دارد؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	برای پروژه ها بودجه زمانی اعضای تیم روشن است؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	یک نقشه زمانی ایجاد شده ؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	آیا مستندات نتایج تیم روشن شده ؟

چگونه برای رسیدن به اهداف، توافق حاصل می شود ؟

برای رسیدن به ایده آل ترین اهداف تیم، همان اصلی معتبر می باشد که در مورد مدیران ارشد شرکت ، مدیران میانی ، و دیگر مدیران صدق می کند، زیرا آن چه را که نمی توانید اندازه گیری کنید، نمی توانید مدیریت کنید.

• "اهداف تیم باید ملموس، مشخص و زمان بندی شده باشند".

در ابتدای کار گروهی، معمولاً تعیین هدف مبهم است و به عنوان تکلیف یا توصیه بیان شده . بهتر است در شروع فرآیند کاری اهداف به یک یا چند هدف قابل اندازه گیری تبدیل شود. بنابراین زمانی که برای این منظور سرمایه گذاری شده سود آور خواهد بود. یک جهت گیری با هدف روشن ، مانع از انحراف و جستجوی نفس گیر برای رهنمود در طول کار گروهی خواهد شد. اهداف مورد توافق ، سبب کنترل اقدامات و نقطه عطفی برای رسیدن به هدف می گردد.

کنترل تیم به منظور تحلیل موقعیت اهداف و اقدامات انجام شده، حمایت از جستجوی راه حل‌ها در صورت مشکلات پیاده سازی، ارائه حمایت روحی و اخلاقی و هماهنگ کردن اقدامات، به عهده سرپرست تیم می باشد.

فرم توافقنامه هدف

هدف ها	نقطه عطف	زمان خاتمه
امضای مدیر		امضای تیم

اهداف تیم با توافق دو جانبه تعیین می گردد. بنابراین، توصیه می شود که اهداف توافق شده را نیز تایید نمایید.

توافق نوشتاری در مورد اهداف

اطلاعات کسب و کار روزانه به طور مداوم مبادله می شوند و اهداف، اقدامات و قرار ملاقات‌ها توافق شده است. اگر همه این‌ها مستند سازی شوند، در انتها حجم عظیمی از اسناد به وجود خواهد آمد. با این حال، اختلافات و اختلالات عملیاتی متعدد ناشی از ماهیت ارتباطات کلامی اجتناب ناپذیر می باشد. میان آنچه که فردی می گوید و فکر می کند که منظورش را بیان کرده و کسی که می شنود و فکر می کند که منظور طرف مقابل را درک کرده و بدان عمل می کند، گاهی اوقات یک جهان فاصله دارند.

بنابراین، اسناد کتبی برای توافقنامه اهداف تیم الزامی است. بهتر است از فرم ساده (همان طور که در بالا به آن اشاره شد) مورد استفاده قرار گیرد.

اهداف را قابل اندازه گیری کنید!

تعیین اهداف قابل اندازه گیری به معنی تعریف نتیجه کمی واضح و نامگذاری آن و هم چنین نقطه زمانی که این نتیجه به دست آمده می باشد که این عمل را غالباً به عنوان "هدف های عملیاتی" می نامند. هدف این است که از ماهیت غیر واقعی یا شرح نیت خداحافظی کنیم:

هدف های عملیاتی	شرح نیت
گردش مالی ۲۵٪ افزایش یافته	ما می خواهیم فروش را افزایش دهیم
به سوالات در عرض ۳ روز پاسخ داده خواهد شد	کیفیت خدمات باید بهتر باشد
در هر سه ماه من از ۲۵ مشتری بازدید می کنم	من خدمات حوزه خارجی را تشدید می کنم
نرخ کاهش اقلام غیر قابل استفاده به ۲۰٪ در ماه رسیده	اقلام غیر قابل استفاده باید کاهش یابند
یک سیستم ارزیابی جدید ایجاد شده است	توسعه کارکنان تقویت می شود

و یک نکته دیگر: ماهیت غیر واقعی شرح نیت، می تواند از ماهیت فرمول بندی هدف فرار کند. هدف واجد شرایط و برنامه ریزی شده را به عنوان یک نتیجه ثابت و نه به عنوان یک فرصت در آینده تعیین کنید! بنابراین: بایستی از اصطلاح "نتیجه افزایش یافت" به جای "... افزایش دهیم" استفاده شود.

تعهدات، اما با امضاء!:

توافق نامه ای که توسط امضا ها مهر و موم شده باشد، برای اعضای تیم و نیروی اجرایی، لازم الاجرا تر است. و نه تنها برای تیم تعیین کننده است، بلکه کل فرهنگ سازمانی را نیز مشخص می کند: شبکه ای از توافق نامه های هدف که در چندین سطح گره خورده

است، اعتماد به ساختار عملکرد شرکت را افزایش می دهد و در مقابل شرح نیت های غیرواقعی و غیر الزامی باعث ترویج فرهنگ بی اعتمادی می گردد .

این نوع توافق نامه های هدفمند و الزامی یک اثر مثبت دیگری هم دارد: امضای مدیران و کارکنان به استحکام همکاری میان مدیران و کارمندان تبدیل خواهد شد. اما کاتالوگی از اهداف غیر واقع بینانه که به تیم تحمیل شده و قابل قبول هم نیست، در زمان امضای توافق نامه باعث ایجاد مقاومت در تیم خواهد شد.

کدام اهداف را می توان تعریف کرد؟

یک تیم بخشی از یک سازمان است که هدف خاصی را دنبال می کند:

- هدف از یک شرکت تجاری به دست آوردن سود است.
- یک باشگاه ورزشی تلاش می کند که در لیگ، مقام نخست را کسب کند.
- یک انجمن می خواهد به منافع خاصی، جامه عمل بپوشاند.
- موفقیت یک موزه در تعداد بازدید کنندگان دیده می شود.

این اهداف کلی حداقل به عنوان راهبرد ها و برنامه های سالانه طراحی شده اند. از این اهداف کلی، تیم ها می توانند به طور مستقیم اهداف خود را بیابند و در نتیجه سهم خود را برای رسیدن به هدف کلی ادا کنند. با این وجود، تیم ها هم چنین می توانند اهداف خود را دنبال کنند، که می توانند از اهداف کلی مشتق شوند.

موفقیت شرکت، باشگاه ورزشی، انجمن و موزه در آمار ارقام نشان داده می شود: سود اقتصادی، بازی های برنده شده، تعداد انتشارات مطبوعاتی در مورد فعالیت انجمن، تعداد بازدید کنندگان موزه. اما این تنها یک روی مدال موفقیت است.

افزایش کیفیت محصولات و خدمات، به موفقیت سازمان ها کمک می کند. محصول بی اشکال، سالن باشگاه بدنسازی مجهز، راهنمایی خوب و هدایت موزه، رضایت مشتریان را افزایش می دهد. بنابراین، علاوه بر اهداف کمی، اهداف کیفی نیز اهمیت دارند.

تفاوت ها را می توان در:

اهداف سهمی: اهدافی که با آن ها یک سهمی برای هدف های والای شرکت یا بخش، اختصاص داده خواهد شد.

اهداف وظایف: اهداف حاصل از یک مأموریت خاص تیم.

اهداف کمی: اندازه گیری شاخص های تجاری مانند فروش، سود خالص، هزینه ها، شاخص های کیفیت، ارقام تولید و فروش و غیره.

اهداف کیفی: اهدافی که در هر صورت باید محاسبه شوند، اما همیشه نمی توان به وضوح اندازه گیری کرد: اهداف سازمان دهی پرسنل و سازمان، اهداف خلاق، توسعه طرح... مثال هایی برای این گونه اهداف می باشند.

مقدار و ترکیب هدف:

یک کاتالوگ هدفمند و متعادل دارای ۵ تا ۷ هدف است. تغییرات با توجه به وضعیت و وظیفه صورت می گیرد.

در یک شرکت تجاری، اهداف عمدتاً شامل ۴ موضوع می باشند: بازار و فروش، بدهی و اعتبار، تولید و خدمات، پرسنل و سازمان. اگر یک تیم به عنوان مثال برای ایجاد راهبرد بازاریابی برای یک محصول جدید به وجود آمده باشد، اهداف در زمینه "بازار و فروش" تنظیم می شوند. اگر برنامه ریزی فروش به همان زمان به سفارش متصل شود، اهداف نیز از زمینه "بدهی و اعتبار" مشتق می شوند.

اهداف تیم خود را به حوزه‌های مختلف اختصاص دهید! این عمل به زمان کمی نیاز دارد، اما با دیدگاه وسیع تری که اثر انگیزی دارد، مواجه خواهید شد.

اهداف تیم

<p>بازار و فروش شامل واحدهای تجاری؛ افزایش فروش؛ نظارت بر بازار؛ ارتباط</p>	<p>دخل و خرج فروش؛ نتیجه؛ حاشیه سود؛ هزینه های مواد و پرسنل</p>
<p>تولید و خدمات حجم تولید؛ کیفیت محصول؛ کیفیت خدمات؛ توسعه محصول؛ استاندارد عملکرد</p>	<p>کارکنان و سازمان ساختار سازمان و روند؛ توسعه کارکنان و سازمان؛ نوآوری؛ مدیریت پروژه</p>

ایجاد نقشه اقدامات

وقتی اهداف شما تعیین شدند، باید مراحل رسیدن به اهداف را مشخص کنید! هدف به دست آمده همیشه نتیجه انواع اقدامات است. تک تک اقدامات فردی، نقاط عطف خود را در راه رسیدن به هدف، بر اساس فرم زیر برنامه ریزی کنید.

- شما می توانید اقدامات لازم برای تک تک هدف‌ها تعیین کنید.

شماره هدف	اقدامات زمان	نقطه عطف	

غالباً، اقدامات، مشخص شده و با زمان بندی دقیق و مشخصه ی تعیین شده می باشد که می توان آن ها را زیر اهداف نامید. از بحث های بی‌ثمر در مورد رابطه بین اهداف و اقدامات و "کاهش اهداف پیش بینی شده، اهداف کلی و زیر اهداف" پرهیز کنید! این مجادله های آکادمیکی ما را به هیچ نتیجه ای نخواهند رساند. عامل تعیین کننده برای ما انتخاب نظام مند و منظم فعالیت هایی می باشند که ما را به هدف می رسانند.

کار با تیم

به زندگی روز مره تیم بپردازیم که چه گونه با وجود درگیری های موجود یا تهدید آمیز ، از عهده کار بر آمده و بر این مشکلات فایق آییم و در عین حال از پتانسیل یاد گیری، به طور کامل بهره برداری نماییم.

فعال سازی پتانسیل یادگیری

حوزه های عمل	اقدامات در مرحله فعال سازی و تثبیت
سازماندهی	شناخت و به رسمیت شناختن دست آورد ها
صلاحیت	فعال سازی پتانسیل یادگیری
همکاری	بهینه سازی همکاری؛ شناسایی درگیری و رسیدگی به آن؛ تشخیص و درمان بحران؛ مربیگری در تیم

اکنون، می توان کار گروهی را آغاز نمود، ولی هنوز در ابتدای راه هستیم. در این مرحله به طور خاص به یک مدیر و یا یک مسول تیم که بتواند فعالانه تیم را آموزش دهد، نیاز داریم . این کار به موارد زیر بستگی دارد:

- فعال سازی پتانسیل یاد گیری
- سازمان دهی فرآیندهای یادگیری
- بهبودی همکاری در تیم،

• کشف درگیری‌ها و پتانسیل‌های درگیری و استفاده‌ی فعال از آن‌ها برای ادامه توسعه تیم

مفهوم "سازمان یادگیرنده" که بسیار مورد استفاده قرار می‌گیرد، عبارت نا به جایی می‌باشد. زیرا انسان‌ها هستند که می‌آموزند نه سازمان‌ها. تیمی که در حال توسعه است، اعضای آن در حال یادگیری هستند. کسانی که در یک تیم کار می‌کنند از طریق تجربه عملی یاد می‌گیرند. اما توسعه‌ی بیشتر یک تیم، نیاز به برنامه‌ریزی فرآیند یادگیری با توجه به مهارت‌های اولیه اعضا را دارد.

در "مرحله فرم بندی" تیم، ابتدا اعضای تیم به دلایل توانایی پایه انتخاب می‌شوند. حال باید توانایی‌های مخصوص هم در نظر گرفته شوند. غالباً درخواست‌ها هم در این میان تغییر کرده. بنا براین بایستی موارد زیر بررسی شوند:

- نیازهای یادگیری در تیم و
- کدام سبک و روش‌های یادگیری برای تیم مفید می‌باشند

چگونگی یافت نیازهای یادگیری

اولا بررسی کنید که چه کسی در تیم باید دانش فنی و مهارت‌های خود را به دانش مورد نیاز کنونی برساند و چه کسی باید به تخصص و صلاحیت بالاتر برسد.

قدم ۱ - به چه چیزی نیاز داریم؟

تیم یک فهرستی از وظایف حال و آینده و هم‌چنین صلاحیت‌های الزامی را بر روی فلیپ چارت تهیه می‌کند.

وظایف حال	الزامات حال	وظایف آتی	الزامات آتی
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-

قدم ۲ - جایگاه تیم در حال حاضر

رهبر تیم، خود ارزیابی و ارزیابی اعضای تیم را بررسی می نماید تا سطح صلاحیت حال و صلاحیت الزامات را تعیین کند. به سوالات زیر نیز باید پاسخ داده شوند.

• چه کسی الزامات حال را بر آورده می کند، اما برای وظایف آتی بایستی بیاموزد، یا تخصص پیدا کند؟

• چه کسی نیازهای فعلی را برآورده می کند و نیازی به واجد شرایط بودن یا تخصص ندارد؟

• چه کسی الزامات حال را کاملاً بر آورده نمی کند، و باید اضافه بر این برای وظایف آتی بیاموزد یا تخصص پیدا کند؟

• چه کسی الزامات حال را هنوز به طور کامل بر آورده نمی کند، و اجباری نیست که بیاموزد، یا تخصص پیدا کند؟

به منظور آشکار سازی رابطه میان نیازمندی های صلاحیت یکایک اعضا تیم در رابطه با کل تیم، می توان در نموداری اعضای تیم و احتیاجات آن ها را درج کنیم.

این بخش بسیار حساس است. اعضای تیم می بایستی کاملاً شفاف در باره آن صحبت کنند، که کجا نقاط قوت و ضعف خود و دیگران را می بینند. در عین حال باید در مورد باز خورد دیگران در مورد نقاط قوت و ضعف خود بحث و گفتگو شود.

به عنوان یک مسول تیم، ابتدا باید ارزیابی کنید که آیا تیم در حال حاضر توانایی انجام کار را دارد یا خیر. اگر شما در مورد آن شک دارید - یا اگر دوره زمان برای ارزیابی هر یک کوتاه بود، بررسی نیازهای یادگیری را به زمان دیگر موکول کنید.

اگر مرحله دوم از نظر همه اعضای تیم مورد قبول واقع شد، می توان به مرحله برنامه ریزی اقدام کرد.

قدم ۳ - چگونه برنامه ریزی نمود؟

- برای اعضای تیم واجد شرایط با نیازهای تخصصی، باید فرصت‌های آموزشی خارجی را جستجو کرد.

- اعضای تیم واجد شرایط که دارای تخصص هستند مسولیت آموزشی دیگران را به عهده گرفته که بتوانند کل تیم را به سطح شایستگی های الزامی برساند.

- هر کس که هنوز نیاز های فعلی را به طور کامل برطرف نکرده و علاوه بر آن برای وظایف جدید باید به درجه شایستگی و تخصص برسد، مسولیت او دو برابر خواهد شد. در این جا اعضای تیم که شایستگی دارند باید به عنوان مربیان فنی و مرشدان دست به کار شوند. راهنمایی شخصی، "یادگیری در حین انجام کار" و خود آموزی همچنین مورد نیاز خواهد بود. اقدامات خارجی هم به آن اضافه خواهد شد.

- در مورد اعضای تیم، که نمی توانند الزامات تیم را برآورده سازند، رسانیدن آنان به درجه شایستگی کاری بیهوده است. زیرا که آن ها تاکنون هیچ کار خاصی برای تیم انجام نداده ولی خود را ظاهراً شایسته نشان داده که این گونه نیستند. اعضای که بر اساس رابطه وارد تیم شده اند اما کارآیی لازم را دارا نمی باشند، رسانیدن آنان به درجه ی شایستگی بسیار زمان گیر و هزینه بر خواهد بود. اگر این گزینه تحقق نیابد، بایستی این اعضا تغییر نمایند.

قدم ۴ - مرحله محکم کاری

شما اکنون می‌توانید یک برنامه یادگیری با اقدامات لازم و مشارکت، ایجاد کرده و به تصویر در آورید.

اعضای تیم	خود آموزی	یک شریک یادگیری برای ... است
حسن	استاندارد خود را از طریق خودآموزی حفظ می‌کند	مهدی
حسین	استاندارد خود را از طریق خودآموزی حفظ می‌کند	سامان
سامان	سازگاری با همکاری تیم، خودآموزی و یادگیری در کار در یک تیم	
سارا	باید از طریق خودآموزی و یادگیری در حین کار در تیم بهتر شود	اگر احتیاج بود برای سامان و مهدی
مهدی	سازگاری با استاندارد تیم از طریق یادگیری مشارکت، خودآموزی و یادگیری در محل کار	
رحیم	آموزش و یادگیری خارجی در کار خارج از تیم	
مجتبی	یا سازگاری با استاندارد تیم یا تبادل	

اعضای واجد شرایط تیم، برنامه ریزی مناسب و تازه ترین اقدامات یادگیری را برای اعضای تیم انجام می‌دهند و در این راه قسمتی از مسولیت را به عهده می‌گیرند.

تعیین سبک های یاد گیری

به عنوان مثال شخصی یک دستگاه الکترونیکی نو خریده و با دوستش در منزل در حال یاد گیری دستورالعمل آن می‌باشند. یکی می‌خواهد ابتدا طرز کار را مطالعه کند و سپس آزمایش کند، دوستش می‌خواهد مستقیماً تمام کلیدها را امتحان کند. دلیل آن چیست؟- در اینجا دو گونه مختلف سبک یادگیری در مقابل یک دیگر قرار می‌گیرند.

اگر همه مهارت‌های یادگیری خود را بشناسند، برای استفاده کامل از پتانسیل یادگیری در تیم، بسیار مفید خواهد بود.

می‌توان چهار سبک یادگیری را تشخیص داد، که دو به دو در مقابل یک دیگر قرار گرفته‌اند:

- یادگیری عملی <-> یادگیری انتزاعی
- یادگیری بازتابنده <-> یادگیری تجربی

با توجه به این امر، تعدادی از طریق فعالیت عملی و یک نگرش واقعی، تعدادی دیگر در مقابل آن ترجیح می‌دهند از مدل‌ها و نظریات برای یادگیری استفاده کنند. گروه دیگر به وسیله مشاهده و بازتاب دادن بر تجربیات، بیشترین میزان یادگیری را به دست می‌آورند، و گروه چهارم به شکل تجربی از آزمون و خطا به بهترین وجه می‌آموزد.

گذر از یک سبک به سبک دیگر امکان‌پذیر می‌باشد. حتی اگر یک سبک یادگیری چشمگیر باشد، هیچ دلیلی وجود ندارد که نتوانیم از سبک‌های دیگر استفاده کنیم.

سبک یادگیری خود را مشخص کنید

نمودار زیر چهار حوزه رفتار را توصیف می‌کند. مشخص نمایید رفتار شما با کدام حوزه مطابقت دارد. به این ترتیب سبک یادگیری را تعیین کرده‌اید، که احتمالاً ترجیح خاص شما می‌باشد.

همچنین ممکن است برخی رفتارها در چندین زمینه (بیشتر یا کمتر) یافت شوند که مشخصات شما در آن دیده شود. با استفاده از این خودارزیابی - احتمالاً در

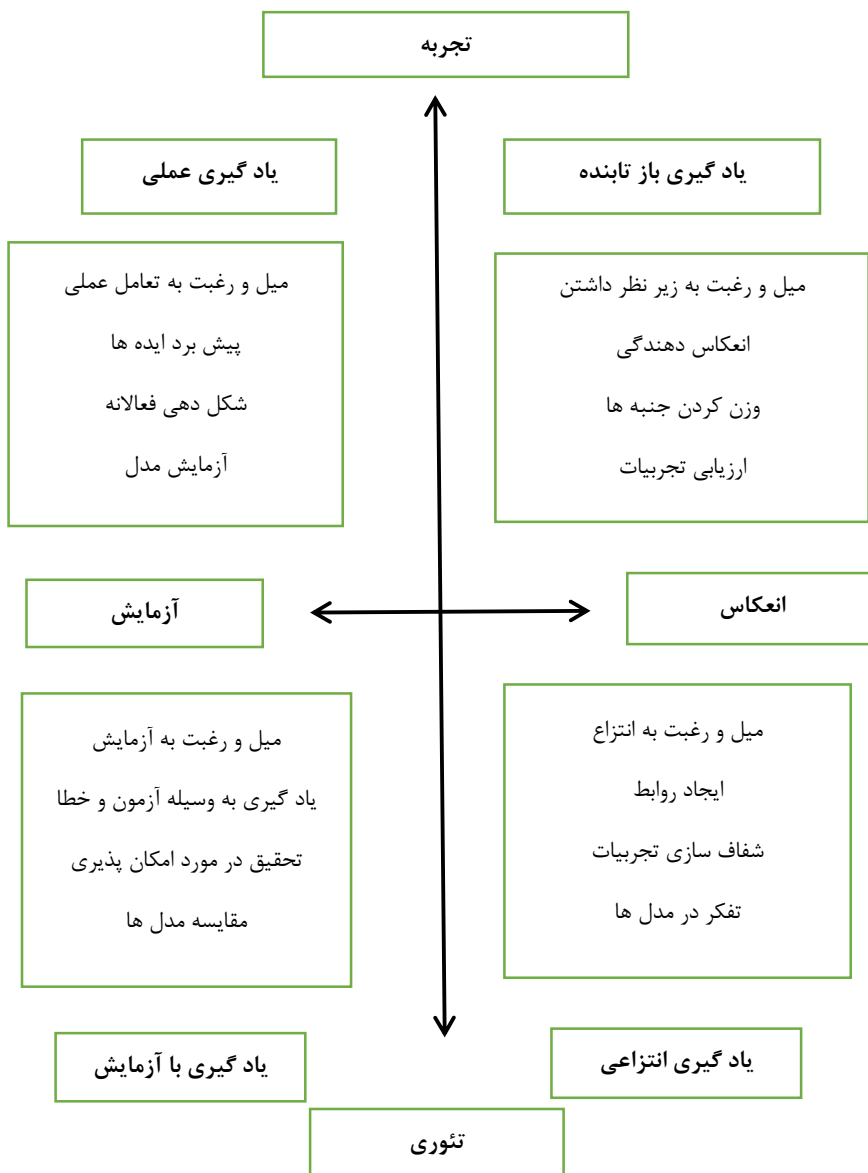
گفتگو با یک شریک تیم - برای دریافت حتی الامکان تصویر روشن از اولویت های خود را خواهید یافت.

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 به تصویر درآورید. از این طریق می توانید ببینید که آیا تیم نسبتاً نا همگن یا همگن می باشد. تیم های 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.

- در مورد برنامه ی آموزشی، نظر سنجی نموده ، تا افراد تیم بتوانند به بهترین وجه و روشمند آن را بیاموزند، تا هماهنگی لازم و نوعی همخوانی میان اعضای تیم به وجود آید.



مدل (۱): سبک یاد گیری

• یک طریق ایده آل بدین گونه است، که کل روند یاد گیری در توسعه تیم به شکل مارپیچ آموزش داده شود:

۱. تجربه از طریق عمل به دست می آید؛
۲. تجارب به دست آمده مرتب شده و بازبینی می شوند؛
۳. نتایج به یک مدل توضیحی داده می شود؛
۴. این مدل در عمل آزمایش می شود؛
۵. نتایج آزمایش دوباره عملیاتی شده و باعث تغییر نتیجه می شوند.

بهره وری مناسب از پتانسیل مناقشه

فرآیندهای تیم هرگز بدون تنش و درگیری یا مناقشه انجام نمی شوند.

سرپوش گذاشتن بر روی مشکلات تیم، کار درستی نخواهد بود. بهتر است که اختلافات و درگیری‌ها را ریشه یابی نموده و با آن‌ها مقابله کنیم. این اختلافات همه بیانگر مشکلات پنهان شده و تنش‌ها در تیم می باشند. فقط در این شرایط است که تیم قادر به ادامه کار بوده و می تواند به تکامل خود ادامه دهد. اما اغراق جایز نیست:

اما هر گونه تناقض یا تمایز در حقیقت درگیر به حساب نمی آید. پس به خاطر امیال خود باعث به وجود آمدن درگیری نشوید! بهتر این است که درگیری‌های بالقوه به موقع شناسایی شده و به آن‌ها رسیدگی شود. هدف ما این است که همه اعضای تیم از پتانسیل درگیری و دلایل آن آگاهی داشته باشند. فقط کسانی که مشکلات را می شناسند می توانند به آن‌ها پاسخ دهند یا به آن عکس‌العمل نشان دهند.

حل اختلافات فقط یک تمرین وظیفه پر در دسر نیست. پتانسیل مناقشه می تواند برای ادامه توسعه تیم بسیار هولناک باشد. اگر تیم‌ها هر از چندگاهی عملکرد خود را بازبینی

نمایند، ارزشمند خواهد بود زیرا همانطور که تیم‌ها، سازمان و اهداف را تنظیم می‌کنند، مسائل آنها نیز باید در سطح ارتباطات روشن شود.

آموزش تیم

در همکاری‌های روزانه بایستی بر مشکلات تیمی و درگیری‌ها فائق آمد. هدف آموزش گروهی به خاطر بازتاب برنامه ریزی خود و اقدامات پیش‌گیرانه برای فائق آمدن بر درگیری می‌باشد. فرآیند پویای گروهی خاص، تحت کنترل پردازش می‌شود. آموزش تیم بایستی همیشه همراه تیم باشد. موضوعات و روش‌های آموزشی می‌توانند برای مثال:

- به عنوان یک مورد دستور کار برای یک جلسه تیم شامل شود.
- محتوای یک کارگاه یک تا دو روزه خارج از وقایع روز باشند.

آموزش تیم شامل تمرینات و روش‌هایی برای بررسی مکان و ادامه توسعه تیم است. در صفحات زیر برخی از روش‌ها و تمرینات را خواهید یافت. آنها یک جعبه ساختمانی هستند که مربیان داخلی و خارجی، مدیران و یا رهبران تیم می‌توانند در چهار چوب آموزش تیم از آن برای مربیگری تیم استفاده کنند. حال کدام یک از این تمرین‌ها و به چه ترتیبی صورت می‌گیرد، بستگی به موقعیتی دارد که هم‌اکنون تیم در آن قرار دارد.

چک لیست: آموزش تیم

بله	خیر
	آیا نقش آموزش شفاف سازی شده ؟ (مربی داخلی یا خارجی، رهبر تیم یا یک عضو تیم واجد شرایط)
	آیا آموزش تیم به دلیل نیاز فعلی یا آتی انجام می پذیرد ؟ آیا اهداف و روشها بر این اساس روشن شده است؟
	آیا چارچوب زمانی برای رسیدگی به موضوعات بدون فشار به اندازه کافی می باشد ؟
	چارچوب سازمانی مناسب برای تعویض بین آموزش فشرده و آرامش وجود دارد ؟
	آیا الزامات فنی مانند فلیپ چارت ، تخته پانل ، پروژکتور، ویدئو فراهم شده ؟

چک لیست: آموزش تیم

خورشید یا طوفان؟ - تعیین هویت تیم

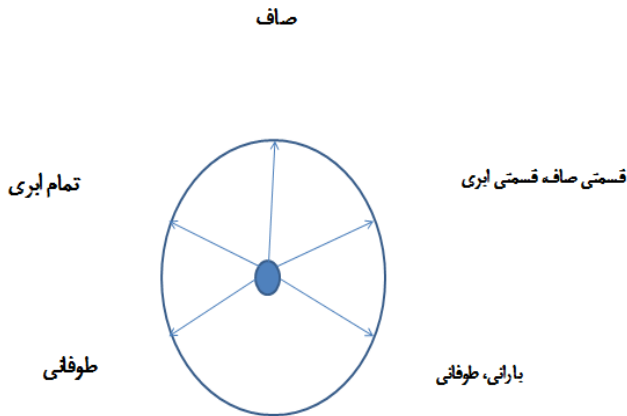
به صورت تصویری، یک وضعیت آب و هوایی عمومی و یک وضعیت آب و هوایی محیط داخلی برای تیم وجود دارد که می تواند گرم یا سرد ، دوستانه یا غیر دوستانه باشد. با خود آگاهی، این گونه تصاویر و شباهت ها را به کار ببرید! این عمل، شما را در شناخت تنش های جوی و دلایل آن و همچنین کشف روابط میان این تنش ها آسان خواهد ساخت.

چرا؟	برای به دست آوردن دید کلی موقعیت تیم؛ برای بررسی و بحث در مورد اختلافات پنهان؛ برای مشخص کردن نیاز به تغییر.
چه وقت؟	در ابتدای تمرین تیمی یا به عنوان "فلش" در یک وضعیت دشوار برای بهبود شرایط آب و هوایی
چگونه؟	بر روی یک دیوار توسط پین یا فلیپ چارت " فشار سنج تیم" به نمایش گذاشته میشود. از اعضای تیم خواش کرده (آشکار یا محرمانه) در هر حوزه یک علامت بگذارند، که به بهترین وجه، آب و هوای تیم را توصیف کند. سپس هر عضو تیم، دلیل علامت گذاری یعنی توافق ها، اختلافات و دلایل آن را مورد بحث قرار میدهد.
چه باید کرد؟	مسول تیم این تمرین را انجام می دهد و بحث بعدی را آغاز می نماید. در صورت لزوم، تغییرات مورد نظر را در آب و هوای تیم مستند سازی کرده و از آنها خواش کرده، آن اقداماتی که برای دستیابی به وضع مطلوب می باشند را نام ببرند.

آموزش تیم - جو تیم

با کمک فشار سنج تیم، اعضای تیم می توانند جو را در تیم تجسم کنند.

فشار سنج تیم



گورستان یا قتل گاه؟ - روش‌های رفتاری را مشخص کنید!

همان طور که می دانید، که حرفی نابِه جا سبب به بوجود آمدن وضعیت بحرانی گردیده و الگوهای رفتاری بی ادبانه تر شده، انسان‌ها نسبت به رعایت حقوق یک دیگر بی توجه شده اند و گذشتی از خود نشان نمی دهند. پس قوانین رفتاری را با افراد تیم، مشخص کنید. به هر حال انواع رفتاری کنونی و آتی، بایستی شفاف سازی شوند.

آموزش تیم - فرم های رفتاری

چرا؟	برای روشن شدن آنچه که تا کنون ممکن است در برخورد با یکدیگر رخ داده باشد؛ برای تنظیم قوانین رفتاری برای برخورد با یکدیگر در آینده.
چه زمانی؟	در درگیری های حاد که در آن اعضای تیم تصور می کنند که الگوی گفتاری درست نیست. در آموزش تیم، برای بحث در مورد شرایط درگیری گذشته و تنظیم قوانین برای آینده.
چگونه؟	بر روی تخته سفید، فلیپ چارت، یک نمودار با محور قدردانی و شفاف سازی ایجاد می شود. اعضای تیم دعوت شده تا به عنوان مثال نمونه هایی را نشان دهند که به طور مشخص کار تیمی برای آن ها چه معنایی دارد. اندازه بیش از حد قدر شناسی "مانند قبرستان" یا زخمی کردن به دلیل صراحت "مانند بی نزاکتی در مناقشات" بایستی به عنوان مثال طرح شوند. رابطه متعادل بین دو گونه رفتاری به عنوان مبنای کار گروهی در قالب اصول رفتار بنیادی توصیف خواهد شد.
چه باید کرد؟	مسول تیم تمرین را انجام می دهد و بحث بعدی را آغاز می نماید؛ او همچنین قوانین رفتاری تدوین شده را مستند سازی می کند.

هر تیم به قوانین خاص خود نیاز دارد. با این حال، در این جا چند مثال از قوانین رفتار با یک دیگر ذکر می شود که می توانند برای اکثر تیم ها اعمال شوند:

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

ذهنی یا واقعی؟ - فرآیند تیم را رصد کنید

اگر تیم شما بخواهد به طور مطلوب توسعه یابد، بایستی فرآیند گروه به طور مداوم بهبود یابد. اگر متوجه شدید که در تیم چه اتفاقی می افتد، در این حالت قدم بزرگی برداشته اید. با استفاده از تئوری طبقه بندی بالس می توان فرآیند تیم را هدایت نمود. و ابزارهای مورد استفاده بالس بهترین کمک برای توسعه ی تیم است تا اعضای تیم درک بهتری از همکاری و بهینه سازی روابط میان یک دیگر را داشته باشند.

ویژگی اصلی این روش: تغییر نقش‌ها بین موضوعی که مشاهده می شود و شی که مشاهده شده تعویض می شوند. موارد زیر مورد بررسی قرار می گیرند:

- ادغام رفتارها
- سیطره یافتن بر تنش
- رفتار در تصمیم گیری
- کنترل رفتار
- ارزیابی رفتار
- رفتار جهت گیری یا گرایش

همه ی این رفتارها برای فرآیندهای گروه بسیار مهم هستند. اعضای تیم می آموزند که به طور انتقادی در مورد چگونگی کار با یکدیگر و نحوه ارتباط آنها با یکدیگر نقشی داشته باشند. رفتار سودمند و زیان آور تیم را می توان به وضوح متمایز کرد.

چک لیست: مشاهده تیم

عوامل	رفتار زیان آور تیم	رفتار سود مند تیم
ادغام	خصومت ، کم ارزش جلوه دادن وضعیت دیگران ، خود نمایی بیش از حد	اتحاد و هم بستگی ، تشویق و کمک
سیطره یافتن بر تنش	ایجاد تنش، کمک خواستن ، منزوی بودن	آرامش ، مزاح ، رضایت
تصمیم گیری	مخالفت ، امتناع از کمک کردن، نگرش رسمی	موافقت ، قدردانی ، هم عقیدگی و تایید دیگران
کنترل	پرسش در مورد توصیه ها ، دستورالعمل ها و قوانین رفتاری،	توصیه ، پیشنهاد ، به رسمیت شناختن خود مختاری، دقت در ارتباط با دیگران
ارزیابی	درخواست نظرات، ارزیابی ها و یافته های تحلیلی، و در خاتمه کم ارزش دهی	ابراز نظر، ارزیابی ، اطلاع رسانی یافته های تحلیلی، بیان احساسات، بیان خواسته ها
گرایش	درخواست جهت گیری، نیاز به اطلاعات، تکرار، شفاف سازی	جهت گیری ، اجازه دسترسی دیگران به اطلاعات، تکرار ، تأیید

می توان از این معیارها به عنوان یک ابزار عملی برای به دست آوردن مهم ترین عوامل فرآیند گروه استفاده نمود. با در نظر گرفتن این عامل ها می توان درک بالایی از دلایل مناقشه که در ابتدا قابل درک نبودند را داشته باشید .

یک تیم یک ماشین خیالی نیست که بتواند بدون انرژی به کار خود ادامه دهد- تیم نیاز به قدر شناسی دارد که بتواند به کارش ادامه دهد. بنابراین، عاقلانه است که همیشه فرآیند گروه را تحت نظر خود داشته و در صورت لزوم با یک روش اصلاح کننده مداخله کنید.

را میتوان به عنوان جهت گیری با منحنی جدول زیر مقایسه نمود که این عمل به بهبودی همکاری و عملکرد جهت گیری کمک خواهد کرد .

رفتاری که تاثیر مثبت یا منفی بر کار داشته باشد به وسیله منحنی تثبیت شده نشان داده خواهد شد. بنابراین "کلا خارج" رفتار تهاجمی و یک دندگی را نشان میدهد. از سوی دیگر، "کلا داخل" ترکیبی از رفتار ملاحظه گریانه، میانجی گریانه و در عین حال کله شقی درمورد مسئله یا موضوعی را نشان می دهد .

هدف در این تمرین برچسب زدن به اعضای تیم نیست. به وسیله ی خود ارزیابی و ارزیابی خارجی اعضای تیم تشویق می شوند تا به فرآیند گروه دوباره فکر کنند. چه زمانی و کجا غسل اختلال به وجود می آید؟ آیا ارتباطی بین این اختلالات و رفتارهای تک تک اعضا گروه وجود دارد؟ اما فریب این که باید مانند "مهدی پ" یا "سارا خ" باشید را نخورید. بسیار حائز اهمیت است اگر یک نگاه انتقادی از خود ، که با رفتار یا تغییر رفتار خود کمکی به تیم نمایید را داشته باشید.

مقایسه خصوصیات خود در تیم

خصوصیات	----	-	+	++++
پیشبرد اهداف			●	●
متقاعد کننده				●
مهاجم	●			
میانجی گر				●
سازشگر			●	
حاکم		●		
صبور			●	
فعال				●
یا ملاحظه			●	
احساسی			●	
نتیجه نگر				●
اعتماد به نفس			●	
یلند پرواز			●	
لجوج	●			
خالق				●
عینی			●	
یا قشار			●	
یا نفوذ			●	

آموزش تیم - پروفایل یا نمایه رفتاری

برای چه؟	برای انعکاس رفتار فرد در تیم؛ برای تجزیه و تحلیل روند گروه
چه زمانی؟	در گذر یک تمرین تیمی و یا پس از مرحله آماده سازی، پس از یک وضعیت دشوار تیم؛ برای بهبود شرایط آب و هوا در تیم
چگونه؟	تمام اعضای تیم مشخصات تیم خود و نمایه(پروفیل) تیم اعضای گروه دیگر را به نمایش می گذارند. اعضای تیم بازخورد متقابل می دهند
چه بایستی انجام شود؟	مربی تیم تمرین را انجام خواهد داد و بازخورد شخصی را برای هر عضو ارائه می کند. او بازخورد متقابل بین اعضای تیم را سازماندهی می کند و بحث بعدی را بررسی می کند.

تجزیه و تحلیل یا تخیل آینده؟ - هر دو متقابلاً مکمل یک دیگرند

بخش سازنده ی کار تیمی حل مسایل است. اما اگر در یک تیم هشت نفره چهار دیدگاه مختلف برای حل مسئله وجود داشته باشد ، چه اتفاقی در انتظار خواهد بود؟ نتیجه آن یک درگیری ناعادلانه خواهد بود. به چه دلیل انسان ها تا این اندازه با یک دیگر اختلاف فکری و رفتاری دارند؟

برخورد انسان ها با حل مسایل و مشکلات گوناگون، متفاوت می باشد و بستگی به اولویت سبک فکری آن ها دارد. نحوه ی اندیشیدن در مورد چگونگی حل مسایل در ارتباط و همکاری با یکدیگر ، تأثیرگذار است. این که کدام سبک فکری و روش حل مساله را ترجیح دهیم، بستگی به فعال سازی قسمت چپ یا راست مغز دارد. نیمه چپ زمانی فعال می شود که خیلی تحلیلی و تاکتیکی به یک مساله پرداخته شود و از نیمه راست هم برای سبک خلاقانه و سازنده می توان استفاده نمود. همین کفایست که در مورد سبک فکری گوناگون سخن به میان آورده شود و بحث و گفتگو در تیم بر یک مبنای دیدگاه عینی شروع گردد و اعضای تیم به سرچشمه راه حل ها مشرف هستند، در نتیجه به توسعه ی درک یک دیگر خواهد انجامید.

منطقی است که تمامی سبک‌های تفکر در توسعه‌ی تیم در نظر گرفته شود. در حقیقت در این حالت، درگیری‌ها اجتناب‌ناپذیر هستند، ولی این گونه مناقشات مانند نقش نمک در غذا می‌باشد و برای توسعه‌ی تیم الزامی است: مسیر از مناظره شروع شده و به پذیرش متقابل و تکامل یکدیگر و هم‌افزایی منجر می‌شود.

چک لیست زیر به شما کمک می‌کند مشخصات تیم خود را ایجاد کنید و در مورد جوانب مثبت و منفی گونه‌های مختلف صحبت کنید. بحث در تیم در مورد پتانسیل مربوط به درگیری باعث ایجاد درک برای سبک‌های مختلف تفکر و رفتارهای بعدی می‌باشد.

انجام تست یک نمایه حل مسئله

زیر هر کدام از رفتار، خصوصیات یا فعالیت‌ها که بیش‌تر با مشخصات شما هم‌خوانی دارد، در مربع‌ها خط بکشید. زیاد در باره آن فکر نکنید! زیرا رفتار درست یا نادرست به صورت مطلق، وجود ندارد و خصوصیات واقعی را انتخاب نمایید. شما در هر مربع می‌توانید هر عبارتی چه کم یا زیاد که مایل هستید علامت‌گذاری کنید. حال تمام این نام‌گذاری‌ها را در هر مربع با یک دیگر جمع کنید.

تجزیه و تحلیلی	تجربی
<p>کار کردن انفرادی به کاربردن فرمول دستیابی به هدف تجزیه اطلاعات تلفیق مسایل پیش روی منطقی حل مسایل مشکل شفاف سازی سوالات حرکت به جلو بر آورده کردن ارقام هدف</p>	<p>طراحی آشناگی ریسک پذیری دارای ایده خلاقانه ایجاد تنوع آزمایش کردن یافتن حل مشکلات آزادی عمل پیش روی با بازی دیدن آخرین مرحله در ابتدا فروش ایده توسعه ی ایده های نو</p>
<p>سازنده کنترل مسایل نظم دادن به محیط اطراف بر عهده گرفتن وظایف نوشتاری برنامه ریزی اتمام به موقع وظایف برقراری ثبات وقف جزئیات نمودن ایجاد ساختار در وظایف پیشنهاد پشتیبانی مدیریت</p>	<p>همکاری با گروه بیان ایده ها ایجاد ارتباط تدریس و آموزش کار کردن با مردم متقاعد نمودن مردم کمک کردن گوش دادن و سپس سخن گفتن مراقبت مشاورت و آزادی عمل پیش روی آسان</p>
برنامه ریز	سخنگو

ارزیابی پروفایل حل مسئله نمودار ۱

ارزیابی پروفایل حل مسئله

به احتمال زیاد پروفایل نشان می دهد که تمامی چهار سبک حل مسایل را به کار می برید اما با مشخصه های متفاوت. به خصوص آن سبکی ترجیح داده می شود که در آن موفق و بسیار ترغیب کننده بوده باشید. تعداد علامت گذاری ها در هر مربع نشان می دهد که کدام سبک بر دیگر سبک ها غلبه کرده و چگونه این چهار مربع با یکدیگر در تناسب می باشند.

سبک تجزیه و تحلیلی

جهت آن ها بر روی تجزیه و تحلیل مسایل منطقی - بحرانی به وسیله حقایق و ارقام می باشد و کارشان سودا گری نیست.

سبک برنامه ریز

نقاط قوت آن رسیدگی سازماندهی شده به حل منظم مسایل و تحقق بخشیدن آن ها می باشد. حرافی را به دیگران واگذار می کند.

سبک تجربی یا آزمایش کننده

آن ها ترجیحا هر چیزی را به وسیله بازی و با توانایی در اندیشه انجام می دهند. ترجیحا خود را با موارد مفهومی - راهبردی مشغول می کنند تا در جزیی کاری.

سبک برقرار کننده روابط

در این سبک شکل گیری روابط در همکاری با دیگران ارزش بالایی دارد که پیش فرض آن، جو مثبت برای پاسخ سوالات انتزاعی می باشد.

حال می توان در آموزش ، پروفایل های شخصی اعضا تیم ساخته و تنظیم کردند. و نتیجه گیری برای شانس یا ریسک همکاری مشخص می گردد. در یک گروه همگن امکان پتانسیل درگیری کم بوده اما در مرحله حل مسایل نسبتا کند حرکت کرده و کم تر نو آوری از خود نشان می دهد. در مقابل یک گروه ناهمگن دارای یک پتانسیل درگیری بالایی داشته اما اگر این درگیری ها حل و فصل شوند درها برای راه حل های خلاقانه باز خواهند شد.

آموزش تیم – پروفایل یا نمایه فکر

چرا؟	بررسی و تحقیق در مورد سبک فکر و حل مسئله؛ توضیح نتایج بررسی شده؛ امکان توضیح اختلال در ارتباطات و همکاری و سعی در بر طرف نمودن آن ؛ درک شانس تکامل دوطرفه.
چه وقت؟	در گذر یک آموزش تیمی برای تجزیه و تحلیل اختلالات ممکن در ارتباطات و همکاری تیم
چگونه؟	هر یک از اعضا تیم تست و ارزیابی از خود انجام می دهد. سپس همه اعضا پروفایل خود را به معرض نمایش قرار می دهند و توضیح می دهند که آیا تطابقی آشکار است یا خیر و از عقاید بقیه دیگر شرکت کنندگان با خبر می شوند. سپس نقاط قوت هر یک از این سبک ها جمع آوری و مستند سازی می شود. در مرحله بعدی یک لیست از تمام سبک ها تهیه شده و به وسیله اعضای حاضر مورد بررسی قرار می گیرد و مزیت این سبک ها و ارتباط نوع پتانسیل مناقشه در همکاری تیمی، شناسایی می گردد و با استفاده از تجربیات ، الگوی مناقشه معمول در تیم روشن خواهد گردید. در خاتمه بایستی بتوان پروفایل مشترک تیم را طرح ریزی نمود.
چه بایستی انجام شود؟	مربی تیم تست را انجام داده و ارزیابی ها را مدیریت می کند. اعضا تیم در مقابل یک دیگر و دو طرفه پروفایل های خود را ارزیابی می کنند. سپس مربی به آن ها گوشزد میکند که نقاط قوت تیم به تکامل دو جانبه توانایی ها و هم چنین پتانسیل ها بستگی دارد.

چک لیست زیر به شما کمک میکند که پروفایل تیم خود را ساخته و چهار مزیت و زیان سبک های مختلف را معرفی نمایید. یک بحث تیمی در مورد پتانسیل مناقشات مربوطه باعث درک سبک های گوناگون و در نتیجه طرز رفتار زیر خواهد شد:

پتانسیل درگیری های احتمالی	به نفع تیم	سبک حل مسأله
بی حوصله ، انتقاد جو ؛ "معلم اجتماعی حراف"	واقع بین ؛ درک اعداد و ارقام ؛ " اصول عقلانی "	با تحلیل
الویت فرم بر محتوا تصویر دشمن: " منفعل "	ترتیب اقدامات احتیاطی ؛ وقت شناس ؛ قابلیت اطمینان ؛ "نظام ساختار"	با برنامه ریزی
ایده داشتن و عمل از دیگران تصویر دشمن: " جزئی نگر "	ریسک پذیری ؛ خلاقیت؛ بصیرت درونی ؛ "قدرت استراتژیک"	با به دست آوردن تجربه
به دنبال راه انداختن درگیری به جای اجتناب از آن. تصویر دشمن: "تکنوکراتهای سرد مزاج"	آماده به کمک ؛ گرایش تیم ؛ واضح و آشکار ؛ "قدرت احساسی"	با در دست گرفتن ارتباطات

چک لیست : سبک های تفکر در یک تیم

حتی اگر مشخصات تیم ایده آل وجود نداشته باشد، می توانید متوجه شوید که:

- تشابه بیش تر پروفایل ها، کم تر سبب احتمال به وجود آمدن درگیری های جدی در گروه می باشد هم چنین شانس خروجی خلاقانه نیز کمتر است.
- تفاوت بیشتر پروفایل ها در تیم، بیش تر سبب احتمال به وجود آمدن درگیری های جدی می باشد. همچنین شانس خروجی خلاقانه نیز بالاتر است.

مثال

سارا، سامان، مهدی در ترم ششم مدیریت بازرگانی تحصیل می کنند، و از ترم دوم از یک دیگر جدایی ناپذیر هستند. یاد گرفته اند که از یک دیگر قدردانی کنند. در چارچوب یک سمینار در مورد "اقتصاد فروش" از جانب استاد مربوطه یک موضوع

سخنرانی گرفته اند، که به گروه‌ها داده و بایستی ارائه شود. موردی که این سه نفر باید در باره آن صحبت کنند، مطالعاتی در مورد "بازاریابی میکس" در یک شرکت خدماتی می باشد. آنها یک جدول زمانی طرح کرده و مقالاتی هم در باره این موضوع جمع آوری کرده اند. پس از سه جلسه بحث و گفتگوی سخت آنها به بن بست می رسند. حتی دیگر هیچ دانش و ایده‌ای ندارند، دیگر قدرت صبوری که داشته اند هم به آنها کمک نمیکنند.

علی و مسعود می خواهند برای کمک به گروه آن‌ها ملحق شوند؟ این دو تمام تحلیل‌های قبلی و برنامه‌های سارا، سامان و مهدی را نادیده می گیرند. آن‌ها به طرز شگفت‌انگیزی تصور خود را از یک "شرکت خدماتی" ارائه میدهند. سرویس کامل از خانه، ماشین تا باغ در عرض دو ساعت پس از ارتباط. با این ایده، آنها مانند کاتالیزورها عمل می کنند، و سارا، سامان، مهدی به زودی بر بن بست خود غلبه می کنند.

جنگجو یا پزشک؟ - نقش‌های دیگر را به دست گیرید

پس از مرحله بیان و تخصیص، اعضای تیم باید نقش خود را در این میان یافته باشند. پروفایل‌های شخصیتی شکل گرفته و سبک‌های تفکر و راه حل مسئله به دست آمده است. دانستن چگونگی قضاوت دیگران، اعتماد و ثبات را در تیم ایجاد می کند. با این حال، خطر وجود دارد که اعضای تیم در توزیع نقش خود - بسته به خلق و خوی - در غفلت به سر برند، یا راه یک دیگر را سد کنند. آموزش تیمی می تواند تیم را چالاک کند. از این جهت انجام تمرینات که در آن هر کس باید نقش دیگری را بازی کند، مانند "شورای رهبران" بسیار کارآمد می باشد.

شورای رهبران

داستان "شورای رهبران" قبایل سرخپوستان آمریکای شمالی برای ما آشنا می باشد. این شورا از هشت شرکت کننده تشکیل شده - که هر کدام یکی از هشت جهت آسمان،

یعنی شمال، شمال شرق، شرق، جنوب شرقی، جنوب، جنوب غربی، شمال غربی را نشان می دهد. هر رییس یک جهت را اشغال می کند و در نتیجه نقش بسیار ویژه‌ای را در شورا ایفا می کند. قرعه مشخص می کند، که چه کسی از تیم در مدت زمان تعیین شده، چه نقشی را بایستی ایفا کند. در تیم عملاً به مسائل موجود رسیدگی شده و مورد بحث قرار می گیرند.

آموزش تیم "شورای رهبران"

چرا؟	ساده نمودن نقش اعضای تیم؛ درک دیدگاه‌های مختلف؛ بررسی کار گروهی و در نظر داشتن تمامی جوانب
چه وقت؟	در زمان یک تمرین تیمی
چگونه؟	<ul style="list-style-type: none"> • یک سوال پیچیده و حل نشده از کار گروهی مورد بحث قرار می گیرد. هر عضو تیم همچنان نقش خود را در طول مدت مشورت حفظ می کند. بایستی یک نتیجه مشاوره جدی به دست آید. پس از آن با هم بررسی می شود که آیا نقش ها، سوالات و جنبه‌های "سران" در کار تیمی معمول همیشه به اندازه کافی اشغال شده یا مورد توجه قرار گرفته: • یافتن ایده‌ها و خلاقیت ها • همکاری با دیگر تیم ها • نمایش قدرت مند از خود در خارج از تیم • تجزیه و تحلیل حقایق • ثبات درونی و سازمان • تجزیه و تحلیل عواقب و عوارض جانبی • برنامه ریزی و پیاده سازی
چه بایستی انجام شود؟	قرعه کشی اختصاص نقش های اعضای تیم. مربی تیم می تواند با توجه به تعداد شرکت کنندگان بازیگر یا تماشاگر باشد

قرمز یا آبی؟ - ارتقاء خلاقیت

تا کنون چه میزان ایده‌های ظریف در گروه ها قبل از تقویت و بارور شدن توسط ایده های دیگر ، پایمال شده اند؟ چه کسانی برای فرار از ایده های نو از عبارات منفی "برای این کار وقت نداریم"، "ارزش انجامش را ندارد"، "این کار واقعی نیست"، "یک بار همه

این ها را انجام دادیم و به نتیجه نرسیدیم" و.... استفاده می نمایند؟ در حقیقت این گفتارها، در تئوری زیبا هستند، ولی در عمل نا کار آمد می باشند.

این عمل تیر خلاصی است که شتابزده به ایده‌ها و راه حل‌های خلاقانه از سوی اعضای از خود راضی تیم و کسانی که قصد خفه کردن ایده های خلاقانه را درنطفه دارند، رها می شود.

به دلایل عملی " کارت های تفکر " زیر می تواند به ما کمک کنند.

آموزش تیم " کارت های تفکر "

برای چه؟	ترویج ایده یابی و خلاقیت در تیم؛ باز شدن ذهن قفل شده، لیج بازی‌های سرسختانه ؛ ترویج تفکر چند بعدی.
چه زمانی؟	در جریان آموزش تیمی و یا حتی در حین کار روزمره، هنگامی که جبهه گیری ها سخت تر شده و یا زمانی که تیم به دنبال ایده ها و راه حل های یک مشکل می باشد.
چگونه؟	مربی تیم ۶ کارت فکر را توزیع می کند. بخشی از پروژه یا کار گروهی به بحث گذاشته می شود. در زمان های مشخص، اعضای تیم، کارت‌ها را با یکدیگر تعویض می کنند. هر کس باید رنگ «کارت فکر» خود را نشان دهد.
چه بایستی انجام شود؟	مربی تیم کارت‌ها را توزیع می کند و زمان تغییر را تعیین می کند. به طور موقت می تواند با نگه داشتن کارت آبی در بازی شرکت کند. او توجه دارد که هر کس بایستی یک بار مسوول توزیع کارت ها شود. پس از یک دور بازی، هر کسی تجربیات به دست آورده خود را بیان می کند.

در این تمرین شش کارت با رنگ‌های مختلف تقسیم می شوند. معنای رنگ به خوبی تعریف شده است. سفید برای بی طرفی و جمع آوری اطلاعات، قرمز برای احساس و شهود، قهوه‌ای برای انتقاد و احتیاط، زرد برای تفکر مثبت و حمایت خوش بینانه، سبز برای خلاقیت و ایده ها، و در نهایت آبی برای عینیت و نظم و ترتیب. هم چنین در این تمرین، یک مشکل واقعی یا پروژه گروه مورد مذاکره قرار می گیرد و نتیجه باید اجرا شود. هنگام کار بر روی این مشکل، هر کس بخشی از قسمت مربوط به کارت خود را به دست می آورد - کارت‌ها پس از مدتی می توانند در گروه رد و بدل شوند.

اعتماد یا بی‌اعتمادی؟ - برداشتن موانع

فرض کنید روی یک میز ایستاده اید، دستان خود را پشت سر خود قرار داده، عقب عقب می‌روید و از شما خواسته شده که خودتان را روی دستان چهار شخص که روی هم گذاشته‌اند بیندازید. در مورد آن چه احساس می‌کنید؟ شما چه فکر می‌کنید؟ آیا به تیم اعتماد دارید که خود را روی دستان آن‌ها بیندازید؟

برای تیم‌ها، اعتماد به یک نیروی سازنده مهم است. اعتماد، حمایت متقابل و وفاداری قابل تجویز نیست. اما می‌توان روند اعتماد سازی را از راه آموزش در تیم‌ها بالا برد.

اعتماد فردی به این معنی است که نیاستی دائماً خود را با ریسک‌های احتمالی پشت پرده، سرگرم کنیم. انسان آزاد است کارش را انجام دهد، از آن لذت ببرد و خلاق باشد. در مقابل آن جایی که بی‌اعتمادی وجود دارد، تبدیل به یک انسان غیر آزاد و مغرض می‌شود. بنابراین سعی شود که فعالانه یک جو اعتماد در تیم ایجاد گردد.

آموزش تیم - ایجاد اعتماد در تیم

برای چه؟	رسیدن به اهمیت اعتماد برای یک تیم و روشن ساختن آن؛ کشف موانع موجود برای اعتماد به تیم؛ گسترش پایه اعتماد.
چه زمانی؟	در آموزش تیم، زمانی که تمایل به "جدی شدن" وجود دارد.
چگونه؟	یک عضو تیم بر روی میز صعود کرده و خود را با پشت روی دستان همکاران تیم می‌اندازد. اعضای تیم به وسیله اعضای دیگر به بخش‌های دشوار راهنمایی می‌شوند. با چنین اقدامات بازیگری و ورزشی، باید بتوانند به یکدیگر متکی باشند. بسته به تجربیاتی که در اینجا ایجاد شده است، اعتماد به یکدیگر رشد می‌کند یا ناپدید می‌شود.
چه بایستی انجام شود؟	علاوه بر اقدامات اعتماد سازی، مهم این است که رهبر تیم اعتماد در تیم را به وجود آورد. برای این منظور از فیلیپ چارت استفاده کرده، که به وسیله آن بتوان تفاوت اعتماد و بی‌اعتمادی را از یک دیگر تشخیص داد.

مثلث درام یا قوت شبکه ؟ - به گونه فعالانه از بازی های روانی جلوگیری کنید

مراحل ناپایدار توسعه تیم ها، باعث برتری دادن به ظهور ناکارآمد "جعبه های روان شناختی" می شوند. این مکانیسم های ناخودآگاه هنگامی مخرب خواهند شد، که انرژی بیشتری صرف صحنه آرایبی هیجان انگیز رابطه ها شود ، که می توانست برای خروجی حقیقی از آن استفاده شود. تیم ها به ویژه برای این نوع بازی به اصطلاح "مثلث های درام" آسیب پذیر هستند .

مثلث درام

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

۱- تعقیب کنندگان

"تعقیب یا پی گیری کنندگان" دائما در حال مشاهده غفلت و نقایص دیگران و همچنین به دنبال یافتن سپر بلاها یا قربانیان هستند.

۲- قربانیان

هنگامی که با سوالات انتقادی، نارضایتی یا انتقاد مستقیم مواجه می شوند، آن ها "مسولیت را قبول میکنند" و نقش قربانی را ایفا می کنند، و احساس می کنند که به آن ها توضیحات و معذرت خواهی ها تحمیل شده.

۳- نجات دهندگان

اکنون زمان "ناجی" فرا رسیده است. آن ها سعی می کنند که تسلی دهند، از قربانی حمایت کرده و توضیح می دهند که بایستی به قضیه کاملا با دید متفاوت نگاه کرد، در واقع اشکال از "تعقیب کننده" است که قضیه را اشتباه درک نموده است.

نجات دهنده ناگهان نقش تعقیب کننده را ایفا کرده، و تعقیب کننده یک باره قربانی می شود. قربانی قبلی بایستی انتخاب کند، که آیا نقش ناظر را به عهده بگیرد، و راه پیگیر کننده را ادامه دهد، یا این که جوانمردانه به عنوان نجات دهنده که قبلا تعقیب کننده بوده نقش "حافظ" را بازی کند. بنا بر این "تا به حال ناجی، از این پس تعقیب کننده" در مقابل "تحت الحمایه"ی دیروزی خود قرار میگیرد. شما به سادگی می بینید، که این بازی می تواند یک مثلث درامای متنوع، با نقش های نامحدود باشد، که به هیچ نتیجه ای نخواهد رسید.

بازی ها در مثلث دراما، علاوه بر جنبه ارتباطی غیرسازنده، یک جهت عملی را به طور جدی مورد توجه قرار می دهند. که در مورد چگونگی برخورد با اشکالات، اشتباهات و غفلت افراد در تیم می باشد، دقیقا صدق می کند. به همین دلیل تیم ها باید روابط داخلی خود را نقد کنند، مثلث درامای در حال اجرا را بشکنند و یک شبکه نیروی تولید کننده ایجاد کنند. شبکه نیرو به معنای:

- تعیین عملکرد و خروجی رفتار
- کیفیت و سرعت اهداف کلیدی
- حل فوری مشکلات با کمک یکدیگر

قوانین بازی زیر بایستی برای یک شبکه نیرو مشخص شوند:

قوانین بازی "شبکه نیرو"

- در جلسات تیم، همیشه در دستور جلسه نکات روزانه در مورد وضعیت حال بررسی می شوند.

- هر کس گزارش وضعیت کار و نظرات خود را در مورد وضعیت کار در تیم را ارائه میدهد.
- دنبال سپر بلا نبوده، بلکه موارد مشکلات و علل و روابط آن ها را دنبال نماییم.
- در مورد خطاها، هیچ کس به میز محاکمه کشیده نمی شود، اما اشتباهات نیز پنهان نمی شوند.

آموزش تیم "مثلث درام"

برای چه؟	شناخت بازی های روانی غیر سازنده و ایجاد شبکه نیرو در تیم.
چه زمانی؟	در آموزش تیم هنگام آمادگی محکم کاری اقدامات برای رسیدن به اهداف تیم
چگونه؟	<p>مثلث به وسیله یک مثال توضیح داده می شود. سپس هر کسی برای خود نام تمام اعضا و خودش را درج کرده و در کنارش یادداشتی در مورد نقشی که باید بازی کند می نویسد. طبعاً در یک زمان میتوان رل های گوناگون به شخص داد که این خود مشخصه مثلث دراما می باشد.</p> <p>سپس نتایج به نمایش گذاشته می شوند که در آن مشاهده می شود که چگونه اعضا تیم عضو مشخص را می بینند. مدیر تیم و خود تیم به دنبال نقش های متوالی چشم گیر می گردند. اگر اعضای تیم بیشتر از همه تعقیب کنندگان یا قربانیان را یافتند پس بایستی توضیح داده شود که:</p> <ul style="list-style-type: none"> • نقش ها میان خود چگونه تقسیم می شوند. • در کدام موقعیت الگوی رابطه به وجود می آید. • چه مسایلی ، مناقشاتی یا رزمایش انحرافی می توانند پشت آن نهفته باشد.
چه بایستی انجام شود؟	پس از راهنمایی و مجری گری ، آموزش دهنده، اعضا تیم را به ایجاد قوانین بازی ترغیب کرده که بایستی با آن ها تجزیه و تحلیل کاستی های تیم و رفتار با یکدیگر ، تنظیم شود.

پرخاشگران یا رقبا؟ - میدان تیم را واقعی ارزیابی کنید

مثال

تیم‌ها نه تنها نیاز به یک جو سازنده ی درون گروه دارند، بلکه ارتباط آن‌ها با اشخاص کلیدی، واحدهای سازمانی و دیگر تیم‌ها بایستی به طور موثر شکل گرفته باشد. هنگامی که یک تیم از لحاظ سازمانی، حرفه‌ای و شخصی تغییر کرد، روابط در خارج از تیم هم تغییر می‌کند. 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 بیش تری نصیب شرکت کند، و در نتیجه کارمندان درآمد بیش تری کسب کنند. تیم‌ها در شرکت‌های تولیدی با یک دیگر رقابت کرده و محصول را به موقع تحویل داده و نرخ خطا را پایین آورده، کیفیت را بالا می‌برند. بنا بر این افراد براساس کیفیت و کمیت کاری که انجام می‌دهند، سنجیده می‌شوند.

رقابت فردی رقابت تیمی است که برای توسعه و نگه داری تیم مهم است. زیرا فشار معینی از خارج از تیم باعث ایجاد انسجام در داخل تیم می‌شود. یک تصویر روشن از رقیب می‌تواند برای تعیین اهداف بلند پروازانه به ما کمک کند، نیروها را با یکدیگر گره زده و خود را با رقبای هم تراز بسنجیم. شعار عدالت: "شما خوب هستید، ما هم خوب هستیم" را همیشه مد نظر داشته باشید!

روابط خارج از تیم بسیار مهم می‌باشند، چرا؟، برای اینکه این روابط به تیم انگیزه می‌دهند. بنابراین آگاهانه با گسترش روابط تیم در جهت معکوس مقابله کنید! توجه به توازن میان ارزش یابی خود و روابط خارج از تیم بسیار اهمیت دارد. نایبستی بیش از حد

به تیم خود یا تیم مقابل بها داده شود. گرایش‌های خطرناک در این زمینه می‌توانند به آسانی قابل تشخیص باشند: اگر اظهارات زیر در تیم پخش شوند، باید مداخله کنید.

- **خود بزرگ بینی تیم**

- 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 بدتر می‌شویم

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

- **کم بها دادن به تیم خود و دیگر تیم‌ها**

- با این روش هیچ چیزی درست کار نمی‌کند. تلاش ما هم معنایی ندارد.

- اگر مدیر خود را با پروژه‌ها مشغول کند، انتظار کمکی از جانب وی وجود نخواهد داشت.

پشت چنین اظهارات، نگرش‌های اساسی وجود دارد که خیلی سریع به توقف توسعه ی تیم انجامیده و عملکرد تیم را فلج می‌کند:

تفکرات غیر سازنده

پایه تفکر	اثرات
"ما خوبیم، دیگران نه"	این تیم خود را منزوی می کند و دیگر اطلاعاتی به دستش نمی رسد و بعد از یک صعود کوتاه، سقوط می کند.
"دیگران خوبند و نه ما"	یک نیم نگاهی به دیگران می اندازد و سعی در تقلید می کند، مانند سدی در مقابل تکامل هویت تیم و قدرت عملکرد آن قرار می گیرد.
"نه ما خوبیم و نه دیگران"	کم جراتی، کمبود اعتماد به نفس و تجزیه و تحلیل منفی از خود باعث، نابودی تیم خواهد شد.

چگونه می توان با چنین گرایش هایی به طور موثر مقابله کرد؟ می توان با در نظر گرفتن منافع متقابل تیم ها، با اقدامی شایسته در عرصه ی رقابت، تیم را واقع بینانه به اهداف خود رساند. با مثال زیر بهتر به موضوع پی خواهیم برد:

شرکتی به نام آینده باید موفق شود. بنابراین هیأت مدیره تصمیم می گیرد که کارمندان شرکت در تیم مشاوره داخلی در شش زیر پروژه بر روی پیشنهاد بهبودی شرکت کار کنند. تیم بازاریابی فوری شروع به کاری هدفمند و بدون توجه به نیازها و نگرانی های دیگران کرده، ولی پس از گذشت سه هفته، احساس پیشتازی را از دست می دهد. تیم های دیگر هم بدون توجه به ارتباط و همکاری با دیگر تیم ها، کار خود را انجام می دهند. در این میان هر کس می خواهد که در عرض دو ماه ایده های سازنده خاص به هیأت مدیره ارائه دهد.

همان طور که در مثال شرکت آینده توضیح داده شد - تیمی که می خواهد از رقابت یک سوپه خارج شود، باید از خود بپرسد که از عملکرد کدام تیم می تواند استفاده کند و کدام تیم از این عمل سود خواهد برد. این تفکر باعث به وجود آمدن چهار حوزه عملیاتی

در این عرصه رقابت خواهد شد. وظیفه ی تیم است که ابتکار عمل برای راهبرد های همکاری را طراحی کرده و پی گیری کند.

عرصه رقابت

سود کم از عملکرد تیم خود برای تیم های دیگر	سود زیاد عملکرد تیم خود برای دیگر تیم ها	
زمینه فعالیت ۲ ارائه اطلاعات مربوط به تیم خود ؛ ارائه شایستگی در روش تیم: انجام مصاحبه های هدفمند	زمینه فعالیت ۱ تأکید بر نتایج کاری تیم خود پیشنهاد تشکیل یک زیر مجموعه؛ نمایش امکان اشتراک مساعی	سود زیاد عملکرد تیم خود برای دیگر تیم ها
زمینه فعالیت ۴ هیچ فعالیتی لازم نیست	زمینه فعالیت ۳ به اشتراک گذاشتن فعالانه اطلاعات خود با تیم های دیگر ؛ استفاده از صلاحیت روش تیم های دیگر؛ درخواست مستند سازی کار تیم خود از تیم های دیگر.	سود کم از عملکرد تیم خود برای تیم های دیگر

و به این گونه می توان "عرصه ی رقابت" را در تیم پیاده کرد

آموزش تیم "عرصه رقابت"

جلوگیری از بازی های روانی؛ کشف رقابت به عنوان یک نیروی انگیزشی	برای چه؟
در صورت وجود مشکل در کار روزانه ی تیم ؛ در آموزش تیم در زمینه تدابیر راهبردی.	چه زمانی؟
در الگوی این چهار حوزه "عرصه رقابتی" سایر واحدهای سازمانی و تیم ها طبقه بندی شده و راهبرد مربوطه هماهنگ شده و در مورد اقداماتی که باید با انجام برسانند توافق حاصل می شود.	چگونه؟
رهبران تیم و مربیان از تابلوی اعلانات یا همان فلیپ چارت برای مجری گری روندها استفاده می کنند؛ آنها اقدامات و مراحل که از تفکرات راهبردی به دست آمده را مستند سازی می نمایند.	چه بایستی انجام شود؟

توده مردم یا کلاس؟ - تعیین هویت تیم:

انسان ها با توجه به ظاهر و آنچه را که انجام می دهند و می گویند، از یک دیگر تمایز داده می شوند. هر چه ویژگی‌ها و رفتارهای یک شخص چشمگیر تر باشد، بیشتر قابل تشخیص خواهد بود. هر چه خصوصیات و رفتار یک شخص کم رنگ تر باشد، به سادگی در توده مردم گم خواهد شد.

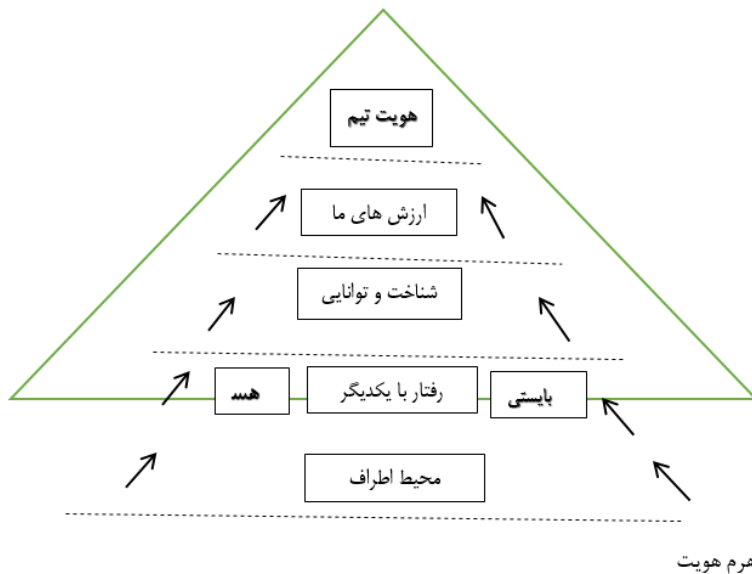
شرکت‌ها هم یک نوع شخصیت دارند، ظاهر بیرونی شرکت، محصولات، خدمات که به اصطلاح "طراحی شرکت" را تشکیل می دهند. الگوهای رفتاری کارکنان و مدیریت در میان خود و در مقابل مشتریان و تامین کنندگان "هویت شرکت" را تشکیل می دهد. یک شرکت متمایز دارای مزیتی است که به راحتی در بازار قابل تشخیص می‌باشد، که باعث افزایش فرصت‌های فروش و مشارکت مشتری می شود. در این صورت، هویت قوی شرکت به کارکنان این شانس را داده که خود را از طریق آن ارایه نماید.

همین امر در مورد تیم ها نیز صادق است:

- هویت روشن به سادگی قابل تعویض نیست و رقابت با تیم های دیگر را قوی تر خواهد کرد.

- پروفایلی که خارج از تیم به آسانی قابل تشخیص است، باعث تقویت "احساس ما" در تیم خواهد شد.

برای ساختن پروفایل تیمی که از بیرون قابل شناخت باشد ، بایستی ابتدا در تیم اقدامات آموزشی لازم صورت گیرد. در آموزش تیم هم می توان از مدل هرم هویت تیم استفاده کرد، که شامل پنج مرحله ی زیر می‌باشد:



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

۲ - در این مرحله اعضای تیم چگونگی اثرات شروط چار چوب بر روی رفتار مشخص تیم و هم چنین، چگونگی رفتار تیم با یک دیگر، و در نتیجه چه الگوهای رفتاری به دست آمده است را ارزیابی می نمایند. وضعیت موجود و وضعیتی که باید حاکم باشد در مقابل یکدیگر قرار می گیرند و تا حد امکان قوانین رفتاری آینده تعریف خواهند شد.

۳ - گام بعدی این است که نقاط قوت تیم را در حوزه دانش و توانایی، مستند سازی کرده و بدانیم چه خصوصیات اعضای تیم را از یک دیگر متمایز می نماید. در این جا هم وضعیت موجود با وضعیتی که بایستی حاکم باشد در مقابل هم قرار می گیرند.

اقدامات لازم به درستی تعریف شده تا بتوان کمبود توانایی ها و دانش تیم را به سرعت جبران نمود.

۴ - پیوند نگرش ها و ارزش ها در توسعه ی تیم حائز اهمیت می باشد، هر چه نگرش ها و ارزش های مشترک بیش تری وجود داشته باشد، هویت تیم نیز قوی تر خواهد بود. نه تنها ارزش های اخلاقی، بلکه معیار اندازه گیری این ارزش ها در توسعه ی تیم از اهمیت به سزایی برخوردار است. برای مثال: بلند پروازی و عدالت در ورزش، تلاش برای بهترین بازدهی، کمک به دیگران، حفاظت از طبیعت به دلیل ایمان به محیط زیست، احساس مسولیت پذیری در یک معامله عادلانه .

۵ - هویت قابل شناسایی یا مورد نظر نتیجه توالی مراحل ۱ تا ۴ می باشد. بنابراین سعی کنید هویت خود را به عنوان یک علامت تجاری یا شعار مشخص نمایید مثلا:

- ما یک تیم کاشف هستیم!
- ما در کیفیت، مقام بالایی داریم!
- ما به هر کسی در حوزه ی خود بدون در نظر گرفتن موقعیت شخص، یاری می کنیم!
- تنها به دستاوردهای با ارزش اهمیت داده می دهیم!
- ما می توانیم با این واقعیت که "درخواست مشتری را در عرض ۲۴ ساعت انجام می دهیم" اندازه گیری شویم!
- بدون بوروکراسی، ما مشتری گرا و در عین حال کارآمد هستیم!

آموزش تیم "هرم هویت تیم"

برای چه؟	ارائه امکانات شناسایی داخلی و خارجی.
چه زمانی؟	در هنگام آموزش، زمانی که تیم دارای برخی از تجربیات است و یا از محیط اطراف به دست آورده است.
چگونه؟	هرم هویت بر مبنای "محیط ما" در ۵ مرحله ای که در بالا به آن پرداختیم صورت می گیرد. در این راستا، عوامل تأثیرگذار، نحوه رفتاری موجود، و نحوه رفتاری که باید وجود داشته باشد، توانایی و نگرش، تا حد امکان به طور دقیق توصیف می شوند.
چه بایستی انجام شود؟	مربیان / آموزش دهندگان تیم از یک تابلو اعلانات استفاده می کنند. سپس هرم هویت تیم نمایش داده می شود و این هرم به اندازه ای بزرگ است که در هریک از حوزه ها امکان گذاشتن کارت های نوشته شده، و هم چنین دست نوشته ها وجود دارد.

چگونه انسجام تیم خود را حفظ کنیم؟

در صورت دستیابی تیم ها به عملکرد بالا، حفظ آن بسیار مهم است. اگر تیم بازخورد و قدردانی کافی دریافت کند، عملکرد تیم تثبیت و حفظ خواهد شد. با مثال زیر به موضوع می پردازیم:

بازیکنان در یک مسابقه ی ورزشی بازخورد را از نزدیک لمس میکنند. تیم والیبال در خانه میزبان مسابقه دارد. تیم به خاطر حملات تاکتیکی خوب مورد تشویق هوادارانش قرار می گیرد. در موقع استراحت به دلیل عدم موفقیت در اولین ست، هواداران به تیم اعتراض می نمایند. در ست دوم تیم با قدرت دفاعی خود طرفداران را متحیر کرده و مورد تشویق قرار می گیرد، ولی به علت تشخیص نا عادلانه، یکی از بازیکنان از زمین اخراج می شود، که باعث اعتراض طرفداران تیم می شود. در ست آخر، تیم مهمان با نتیجه ی خوب برنده شده، که در روز بعد تحلیل و ارزیابی از عملکرد تیم، و یکایک بازیکنان در روزنامه ورزشی درج می گردد. در ضمن به بازیکنان، جوایز نقدی هم اعطا می شود.

حال تیم هایی که مورد توجه کافی واقع نشده اند چگونه چنین فرآیند باز خورد را سازماندهی نمایند؟

بازخورد در درون تیم:

صداقت و بازخورد متقابل در تمامی مراحل توسعه ی تیم و کار گروهی لازم می باشد. اگر اختلالات در تیم رخ دهد، بایستی فوراً وارد عمل شد. بایستی تیم زمانی را برای ارزش یابی سهم عملکرد اعضای خود اختصاص دهد. مثلاً برای رسیدن به هدف تیم، جایزه اختصاص داده می شود. حال تیم وظیفه ی تقسیم جایزه را به عهده می گیرد. رهبر تیم وظیفه ی کنترل تقسیم جوایز را دارد. رهبر تیم و تیم سه گزینه پیش رو دارند:

- یک حساب رسی انجام خواهد شد، که به کدام فرد چه جایزه ای بدهند. این گونه تقسیم بندی موقعی مورد استفاده قرار می گیرد، که قبلاً 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، خطر وجود از هم پاشیدگی تیم، به دلیل اختلاف جزئی در مقدار تقسیم جایزه، وجود دارد.
- 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 دریافت کرده و ۱۰٪ مابقی ذخیره می گردد. با رأی باز و یا مخفی، "قهرمان تیم فصل" که به تیم کمک زیادی کرده است انتخاب می شود.
- به دلیل این که تمامی اعضای تیم به بهترین وجه وظایف خود را انجام داده اند، جایزه تیم در بخش های مساوی پرداخت می شود.

آیا به اهداف نهایی رسیده ایم؟

اهداف، معیار اندازه گیری موفقیت تیم می باشند. این امر نه تنها در مورد گفتگوهای درونی و بازخورد متقابل در تیم، بلکه در مورد ارزیابی عملکرد تیم از بیرون نیز صدق می کند. وظیفه ی رهبر گروه، هدایت روند دست یابی به نقاط عطف و هدفها می باشد. وظیفه ی مدیران و کار فرمایان بر اساس مسوولیت هایشان این است که قدرانی مناسبی از نتایج به دست آمده به عمل آورند:

- تقدیر و تشکر برای عملکرد عالی؛
- شجاعت داشتن، هنگام نرسیدن به نتیجه ی مطلوب با وجود کوشش های فراوان؛
- تجزیه و تحلیل واقع بینانه اشتباهات موجود که به واسطه آن ها تیم از رسیدن به اهداف خود باز مانده است.

آیا عملکرد تیم درست می باشد؟

اهداف به وسیله ی نتایج و دستاوردها اندازه گیری می شوند. اما این تلاشها در راه رسیدن به هدف از مراحل سخت و دشواری می گذرد. بنا بر این بسیار مهم است که بازخوردی از سوی مدیر یا کارفرما به تیم داده شود. اما هر تیمی را نمی توان مانند یک تیم والیبال در مراحل واقعی ماموریت زیر نظر داشت. در نتیجه مدیران باید به آنچه که می بینند و آنچه را که از تیم به عنوان نتایج موقت دریافت کرده اند، اکتفا کنند. سپس آنها می توانند تصورات خود را برای سخنگو یا کل تیم، مشروط به بررسی متقابل یک بازخورد اولیه به تیم، ولی نه به عنوان اعلان رسمی قضاوت، بلکه به عنوان تصویر حال، بیان کنند.

چک لیست زیر می تواند برای سازمان دهی گفتگو به شما کمک کند.

چک لیست: عملکرد تیم

معتدل	متوسط	خوب	بالا	عملکرد تیم
				باروری
				کیفیت
				ابتکار
				خلاقیت
				همکاری
				همکاری داخلی در تیم

مربی گری تیم

پس از ساخت تیم و توسعه ی طاقت فرسای آن ، تیم به مرحله اوج توانایی رسیده است. رهبر تیم با کمال خوشبختی فعالیت می کند، اهداف روشن هستند و ساختار گروه ایده آل است. ، اما ناگهان رهبری تیم اشتیاقش فروکش می کند . چه اتفاقی افتاده است؟ تیم های با عملکرد بالا مانند ورزشکاران، برتر هستند. با موفقیت مورد نوازش قرار گرفته، لکن آگاه هستند، که ممکن است در دور بعدی بازنده باشند، اکنون پشتکار و انگیزه در مرحله ی آزمون سختی قرار گرفته است. در این تنگنای موفقیت و شکست، خطر داشتن رفتار نامعقول به هنگام غرور و سقوط، وجود دارد. دلیل این عمل در زیر توضیح داده می شود:

اهداف بیش از اندازه بزرگ

غرور بیش از حد و خودبزرگ بینی، سبب اقدامات جدیدی برای دستیابی به اهداف بزرگ تر می شود. و مانند تیر از چله رها نشده ای است که نمی توان آن را کنترل کرد. محدودیت های موجود و عدم شناخت اهداف، سبب نا امیدی شدید در تیم می

شود. و مقصری برای توجیه ناکامی تیم پیدا خواهد شد و تیمی که به دنبال سپر بلا بگردد، هارمونی و هماهنگی گروه را از دست داده و منجر به سقوط تیم می شود.

آغاز راحت طلبی

تیم هایی که به موفقیت عادت کرده اند، به مقدار زیادی به کارهای روزمره اعتماد می کنند، که تا حدی هم درست می باشد. با استفاده از تجربیات به دست آمده دیگر نیازی به دوباره کاری برای انجام وظایف جدید تیم نمی باشد. بهتر است به جای کارهای روزمره عادی تیم، روی کارهای اصلی تمرکز شود. ولی همین جا هم خطرات در کمین هستند: فرد فرد اعضای تیم خود را بر حسب موفقیت هایی که به دست آورده اند راحت طلبی پیشه کرده و دیگر وظایف خود را بر حسب توافقی که صورت گرفته انجام نمی دهند و هم چنین تعهد زمانی را جدی نمی گیرند. به اصطلاح عمومی: همان گونه که تا کنون انجام شده، انجام می پذیرد و به این بسنده و اعتماد می کند، که دیگران هم هستند که می توانند از عهده کار برآند، چرا که دیگران هم در تیم بهترین ها را عرضه کرده اند و از این جهت فکر می کنند که به طور موقت از فعالیت ها و وظایف محوله خود کمی بکاهند. اگر همه این گونه فکر کنند، سکون در تیم حاکم می شود.

اثر بیهوده ی چرخش به دور خود مانند حرکت در گردونه

چه کسی از این اثر آگاه نیست: پس از سپری شدن یک تعطیلات طولانی، کارمند به سر کار خود بازمی گردد - برایش سخت هست که دوباره با تحرک و شادی کاری به روال قبل انجام دهد. دچار تردید می شود که آیا آن چه که روزانه انجام می داده درست بوده یا خیر؟ پس از مدت زمانی دوباره به روال کاری قبل برمی گردد و دیگر تردیدی در کاری که انجام می دهد وجود ندارد.

به خصوص در تیم‌های با سطح بازدهی بالا و وظایف جدید، می‌توان احساس نمود که در گردونه ای قرار دارند. 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.

با توجه به مطالب گفته شده، تیم‌هایی با عملکرد بالا ممکن است در معرض خطر توازن احساسی خود قرار گیرند. معمولا در این موارد رهبر تیم، به عنوان بخشی از تیم، بار سنگینی بر روی دوش خواهد داشت. آنچه که مورد نیاز است، مربی خارج از تیم می‌باشد که به مسائل تیم آگاهی دارد، 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 خواهد داشت که یک مربی دائما همراه تیم باشد. اجباری نیست هزینه زمانی بالایی به آن اختصاص داد. همین کافی است که هر از چندگاهی مربی و تیم در کنار یک دیگر نشستند و تجربیات به دست آمده را مبادله کنند. سپس یک مربی با تجربه فوراً می‌داند، که آیا وضعیت موجود سبز، آیا چراغ‌های هشدار دهند روشن هستند، یا این که 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، که برای مثال

- الزامات و وظایف در تیم تغییر یابند؛

- در محیط تیم، تغییرات عمده سازمانی در انتظار باشد؛
 - سوالات مربوط به توسعه شخصی و مسائل حرفه‌ای وجود داشته باشد؛
 - اعضای تیم درگیری‌های طولانی با یکدیگر داشته باشند؛
 - اشباع و خستگی ظاهر شود؛
 - حس بزرگ و کم بینی وجود داشته باشد؛
 - تیم به سمت خود بزرگ بینی برود؛
 - بحران معنایی، در تیم گسترش یابد.
- از لحاظ روش شناختی، این فرم مربی‌گری ترکیبی است از:
- مدیریت گفتگو بدون دستورالعمل
 - و مشاوره شخصی یا حرفه‌ای
- مصاحبه بدون دستورالعمل برای یک مربی دارای معانی زیر می‌باشد ،**
- تشویق تیم یا اعضای تیم‌ها به طرح مشکلات خود در تمامی جوانب
 - شنیدن و پرسیدن
 - برای انعکاس وضعیت عاطفی و درک مخاطب.
 - اجتناب از ارزیابی ، بی ارزش نمایاندن و نسبی پنداشتن نگرش‌های مخاطب
 - در اختیار نگذاشتن راه حل‌های شتاب زده
- ابتدا مشاور تیم می‌خواهد که کل تیم یا یکا یک افراد تیم با در نظر گرفتن مراحل زیر در حل مشکلات تیم مشارکت داشته باشند:

- روشنگری احساسی: مشکلات بیان نشده افراد تیم
 - روشنگری عقلانی: روشن شدن وضعیت افراد تیم در یک تعامل بی طرفانه
 - روشنگری ذهنی: ایده و اصول هدایت کننده برای غلبه بر مسایل و مشکلات
- چنین فرآیند مربی گری می تواند بیش از یک دوره طولانی مدت ادامه یابد و در نهایت، این موضوع مربوط به فعال کردن مهارت ها در تیم است تا تیم از عدم تعادل موقت به وضعیت پایدار، بازگردد.

تشخیص سریع بحران در صورت موثر نبودن اقدامات

داشتن یک مربی همراه، تیم را در شرایط بحرانی به ثبات می رساند. اما در صورت عدم ثبات تیم، ناامیدی تیم افزایش می یابد، عملکرد تیم کاهش یافته و تیم در شرایط درماندگی به سر می برد.

پرسش نامه تیم با ابعاد زیر برای تشخیص سریع مشکلات، بسیار موثر خواهد بود:

- رهبری و نظارت بر تیم،
- سازمان، اهداف و نظم الزامی،
- صلاحیت و ترکیب،
- همکاری، اعتماد و وفاداری،
- موقعیت تیم در سازمان.

پرسش نامه ی تیم

شماره	خیر	بله
۱	تفاوت آشکاری میان ما و دیگران وجود ندارد. (مرزی دیده نمی شود)	
۲	ما از خارج از تیم به رسمیت شناخته نشده ایم.	
۳	سطح عملکرد اعضای تیم بسیار متفاوت است	
۴	کیفیت عملکرد تیم راضی کننده نیست	
۵	ما به راحتی جهت گیری را از دست می دهیم	
۶	هدف تیم ما مشخص نیست	
۷	ارایه عملکرد تیم در خارج از تیم مطلوب نمی باشد	
۸	دانش تخصصی در تیم وجود ندارد	
۹	رهبر تیم در موقعیت ها، ضعیف عمل می کند	
۱۰	توافق نامه های ما بسیار ضعیف هستند	
۱۱	بحث ما هرگز پایان نمی پذیرد	
۱۲	دیگران به کار ما کمتر علاقه نشان می دهند	
۱۳	تمایل به یادگیری وجود ندارد	
۱۴	ما در کنترل عملکرد خود موفق نیستیم	
۱۵	روش کاری مناسبی نداریم.	
۱۶	هر کسی در تیم خودسرانه عمل می نماید	
۱۷	روابط در تیم روشن نمی باشد	
۱۸	عدالت برای تقسیم وظایف رعایت نمی گردد	
۱۹	کمبود توانایی حل مشکلات	
۲۰	دیگران نظر خوبی در مورد ما ندارند	
۲۱	کمبود هماهنگی وجود دارد	
۲۲	نام جدید است، ساختار قدیمی است	
۲۳	هیچ تصمیمی اتخاذ نمی شود	
۲۴	فقدان صداقت و بازخورد	
۲۵	ما هیچ برنامه ثابتی نداریم	
۲۶	برخی اهداف شخصی خود را دنبال می کنند	
۲۷	تیم ما باید گسترش یابد	

۲۸	به ندرت با دیگران مبادله اطلاعات و تجربیات انجام می پذیرد
۲۹	به عنوان یک تیم، ما معمولا کوتاه میاییم
۳۰	موقعیت در سازمان مشخص نیست
۳۱	بعضی از اعضای به مسایل خارج از تیم توجه بیش تری می نمایند
۳۲	غالباً اعضا تیم هیچ موضع گیری نشان نمی دهند
۳۳	ما بسیار کارآمد نیستیم
۳۴	ایده های خلاقانه به سرعت در نطفه خفه می شوند
۳۵	اگر ما نباشیم، هیچ کس متوجه نمی شود
۳۶	بعضی از افراد توانایی کار در یک تیم را ندارند
۳۷	موفقیت ها، بررسی نمی شود
۳۸	کسی وجود ندارد که شخصا به دیگران کمک کند
۳۹	تقسیم گروه آغاز شده و فتنه گری ها شکل می گیرند
۴۰	هدف تیم برای بیشتر اشخاص مشخص نیست
۴۱	تیم ما یک طرفه است
۴۲	آمار ترک تیم، بسیار بالا است
۴۳	نتایج مستند سازی نمی شوند
۴۴	ما در مورد یکدیگر بسیار کم می دانیم
۴۵	در تیم هیچ بحثی در مورد مناقشات صورت نمی گیرد
۴۶	ما به تیم اعتماد کمی داریم
۴۷	ما فرآیند های روشن برای جهت گیری نداریم
۴۸	بعضی از اعضا به سختی با یکدیگر صحبت می کنند
۴۹	برنامه ریزی لازم و ضروری نیست
۵۰	در سازمان، ما انسان های عجیبی به نظر میرسیم

حال چگونه پرسش نامه را ارزیابی کنیم؟

پرسش نامه های تکمیل شده و شماره سوال هایی که با بله به آن ها جواب داده شده را در یک ردیف درج کرده و سپس مجموع آنها را حساب می کنیم. این ارزیابی ابتدا به گونه ای جداگانه ، سپس برای کل تیم محاسبه می شود، که به ما رتبه بندی مشکلات را نشان خواهد داد. در حوزه هایی که اکثر سوالات با بله پاسخ داده شده اند، بیشتر به عمل

نیازمندیم. در این حالت، بسته به بحرانی بودن مسائل، ارزش یابی یا به وسیله یک مربی یا توسط تیم انجام خواهد گرفت.

ارزیابی

مجموع	شماره سوالات	وضعیت مشکل
	۳۸ ۲۶ ۲۳ ۲۱ ۱۱ ۹ ۷ ۵	رهبری و نظارت بر تیم
	۴۹ ۴۷ ۴۳ ۴۲ ۴۰ ۳۷ ۳۳ ۲۵ ۱۰ ۶	سازمان، اهداف، تعهد
	۴۱ ۳۶ ۲۷ ۱۹ ۱۸ ۱۵ ۱۳ ۸ ۴ ۳	صلاحیت و ترکیب
	۴۸ ۴۶ ۴۵ ۴۴ ۳۹ ۳۴ ۳۲ ۳۲ ۲۴ ۱۷	همکاری، اعتماد، وفاداری
	۵۰ ۳۵ ۳۰ ۲۹ ۲۸ ۲۲ ۲۰ ۱۲ ۲۱	موقعیت تیم در سازمان

چگونه با این نتایج برخورد کنیم؟

اگر میانگین ورودی‌ها کمتر از ۵ یا ۵ باشد، یک بررسی می‌تواند به تیم شما کمک کند. با این حال، اگر حد متوسط بیش از ۵ باشد، اقدامات زیر ضروری می‌باشند:

۱- کمبود رهبری

از یک مدیر اجرایی یا مربی باید کمک گرفته شود که مشخص شود آیا رهبر تیم و تیم هم اکنون فرصتی برای همکاری با یک دیگر دارند یا خیر.

۲- کمبود در سازمان

مجدداً مهم است که بررسی کنیم که آیا رهبری تیم کار خود را انجام داده است یا خیر. اگر تاکید بر موارد ۱ و ۲ باشد، مطمئناً رهبر تیم باید جایگزین شود.

۳- کمبود صلاحیت

در مرحله اول و دوم توسعه تیم، خطاهایی صورت گرفته است. اعتقاد بر این بود که کمبود مهارت متعادل است. احتمال تعویض اعضای تیم وجود دارد.

۴- کمبود همکاری

در اینجا باید روشن شود که آیا این مشکلات در حال حاضر به دلیل خاصی است یا تا کنون نادیده گرفته شده اند. در هر دو مورد، توصیه می شود در کوتاه مدت به آموزش تیمی بپردازید.

۵- جهت گیری نامناسب تیم در سازمان

در میان دیگران از مدیران مسئول خواسته می شود که روابط تیم را درون سازمان روشن کنند و مأموریت و موقعیت خود را در مقابل تیم‌های دیگر به وضوح توضیح دهند. در خاتمه این کتابچه، تا کنون دوازده قانون برای کار تیمی موفق مورد توجه قرار گرفته:

۱- هر چه سریع تر اقدامات پشتیبانی برای توسعه تیم انجام شود، پس کارآمدی آنها افزون خواهد شد.

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 فرآیندهای تصمیم‌گیری 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 هم چنین هماهنگی و همکاری متقابل داشته باشید.

۱۰ - منافع فردی در مقابل منافع تیم جلوگیری نمایید.

۱۱ - درگیری اعضای تیم وقتی کارمندان جدید به تیم می پیوندند.

۱۲ - اطمینان حاصل کنید که پاداش به بازدهی کاری تیم هم برسد.

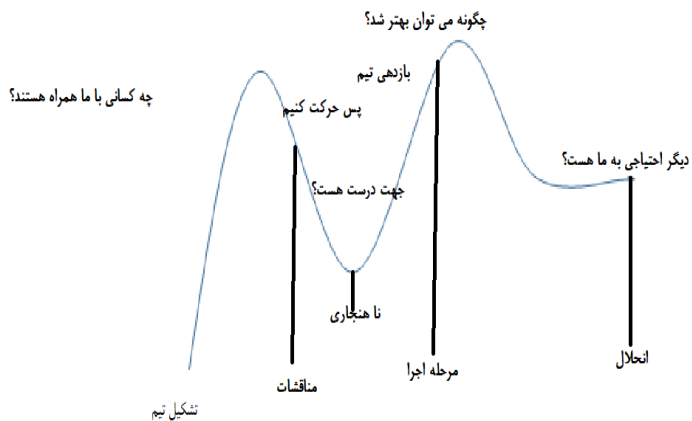
تصاویر زیر نتایج همکاری و همیاری اعضا تیم برای نمایش بهترین باز دهی را به معرض نمایش می گذارد. تیمی که مسولیت پذیر است و از شکست حراسی نداشته زیرا شکست آزمونی است برای بهینه سازی وظایف آینده.





مراحل تکامل تیم

مراحل کلی تکامل تیم در شکل زیر به نمایش گذاشته میشود:



هنر ارتباط موثر به عنوان رهبر یک تیم

مهم ترین نقش رهبر یک تیم، ارتباط با تمامی افراد درگیر پروژه ی اجرایی می باشد. ارتباط، اقتدار را به وجود آورده و از آن حفاظت می نماید. و کسی که بتواند اطلاعات، افکار و الزامات را با اعضای پروژه به شیوه ای هدفمند و قابل درک تبادل نماید، باعث کارایی تیم خواهد شد.

کسی که تاکنون رهبری یک تیم را به عهده گرفته به درستی می داند. که بزرگترین مانع، و هم چنین عامل اصلی موفقیت، تبدیل یک گروه تک رو به یک گروه منسجم می باشد. در حقیقت کار مشترک یک تیم منسجم نسبت به کار یک گروه تک رو، از ارجحیت بالاتری برخوردار است. اما درگیری های داخلی، تردید، اتفاقات غیر قابل پیش بینی، ریسک، اختلاف عقاید، و عوامل دیگر، امید را برای رسیدن به هدف والا، به سرعت و عملا نقش بر آب می کند. در چنین لحظاتی هر کسی آرزوی جادوگری در سر می پروراند.

در یک تیم قوی و منسجم، در زمان حرکت به سمت هدف مشترک با وجود تضاد می توان دستاورد های مهمی به دست آورد و تعهد همه اعضای تیم بسیار 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 را برآورده نمایید. میزتان مملو از وظایفی است که باید انجام شوند. در این راستا فرصت ارتباط با همکاران از دست می رود. حس می کنید نقش رهبری دیگر آن شفافیت و مفهوم قبلی را ندارد، تعهدات همکاران کم رنگ تر می شود، اثر بخشی معمول فعالیت شما کاهش می یابد، و بیش تر به انجام کار خود مشغول می باشید. اما چالش های بزرگ نیاز به یک تیم قوی و

کارآمد دارد. بنا براین زمان آن فرا رسیده که راهی برای ارتباط با همکاران یافته و انگیزه ای برای اهداف متعهد شده ایجاد نمایید.

چگونه یک تیم قوی شکل می گیرد؟

انگیزه به واسطه یک هدف ملموس و روشن، یک حس مشترک و تجربه اثر بخش بودن عمل انسان، به وجود می آید. پس هدف کسب و کار خود را به یک تصویر الهام بخش تبدیل کرده که تمام اعضای تیم بتوانند از آن بهره گیری نمایند و در این راه انگیزه خود را بالا ببرند. به این ترتیب از فرد فرد اعضای تیم یک اجتماع متعهد به هدف به وجود خواهد آمد. مهم این است که هر کس خود را عضوی از تیم احساس کرده و عملکردش به رسمیت شناخته شود. و به این ترتیب خود را دوباره در این راستا توانایی به رهبری قوی و روشن خود را باز خواهد یافت، و در این راه همکاران هویتی با هدف و خلاقانه در تیم پیدا می کنند. یک تعهد جدید برای دستیابی به هدف به وجود خواهد آمد و در این راستا با توجه به کارایی افراد، اجتماعی با بهترین بازدهی به وجود خواهد آمد. بنابر این روی نقاط اصلی وظایف تمرکز کرده و شرکت یا سازمان را با تیم خود به جهت موفقیت سوق دهید.

رهبری تیم یعنی

ایجاد هم کنشی، فعال سازی و تمرکز انرژی در تیم در رابطه با توانایی، انگیزه، دانش، نگرش، رهبری و عواقب آن، خلاقیت و انضباط، نفس و جامعه، کسب و کار و لذت از آن. البته، تیم‌های موفق شرکت‌ها نیز از قوانین مشابه پیروی می نمایند، ولی با این تفاوت، که موفقیت، پیروزی، یا شکست هر هفته اندازه گیری نمی گردد. اهرم فشاری جهت بازتاب مداوم موقعیت فعلی وجود ندارد، که این موضوع نه تنها عواقب فجیعی

برای فرد فرد افراد تیم، بلکه برای کل شرکت به بار می آورد، چرا؟ برای این که تیمها کوچکترین واحد سازمانی در شرکتها هستند.

رهبری تیم: هنر باز خورد توام با قدردانی

مدیریت اطلاعات، قوانین روشن و ارتباط سازنده، راههای مفید همکاری موفق می باشند. در بسیاری از بیمارستانها در کارهای روزمره این گونه دیده می شود: مدیر بخش وظیفه دارد که با همکاران دوستانه و با احترام رفتار کند، ولی در همین حال برداشت او این است که نمی تواند به تصورات و آرزوهای خود جامه عمل بپوشاند. او امری که دوستانه بیان می شوند به اجرا در نمی آیند، یا این که انتظاراتی که او از کارکنان، مانند منظم بودن دارد به سادگی نادیده گرفته میشود. عدم درک و تردید منجر به رفتاری ناخواسته می گردد. از سوی سایر مدیران هم تمایلی به بر آورده شدن انتظارات وجود نداشته، چرا که ترس از این دارند، که کارکنان دست از کار بکشند.

حال چه گونه می توان بر حلقه مشکلات فایق آمد تا بتوان انتظارات را به روشنی برآورده نمود و قدردانی مناسب نیز صورت گیرد.

انتشار فعالانه اطلاعات

اعضای یک تیم پزشکی برای کار روزانه نیاز به اطلاعات لازم پزشکی دارند. در عصر دیجیتال، استاندارد سازی فرآیندهای کاری (به عنوان مثال از طریق مدیریت کیفیت) به اندازه ی سیاست انتشار فعالانه اطلاعات به وسیله رهبر یا مدیر، مفید خواهد بود. در جلسات صبحگاهی برای اطلاع رسانی به تمام کارمندان برای چگونگی برنامه ریزی کار روزانه توضیح داده می شود.

وضع قوانین از ابتدای کار

هر تیمی قوانین خاص خود را داشته و با آن زندگی می‌کند. این قوانین عامل مهم موفقیت برای استحکام و پایداری تیم می‌باشد. کارکنان جدید قوانین را با آغوش باز می‌پذیرند. و زمانی که کارکنان پذیرای قوانین شدند، مدیریت مسولیت را به تیم موجود محول می‌کند. ممکن است احساس ضعف مدیریت در کارکنان قدیمی به وجود آید که فکر می‌کردند فقط خودشان قادر به انجام وظایف هستند. کارمندان جدید سریعاً قوانین تیم را رعایت کرده و خود را به آن جهت هدایت می‌کنند. و در نتیجه کاربرد و تاثیر مدیریت کم رنگ تر می‌شود.

ایجاد شفافیت به وسیله وضع قوانین

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

- رهبر تیم مایل به چه نوع رفتاری میان افراد تیم میباشد؟
 - شنونده در مورد ساعت غیبت یا به اشتراک گذاری اطلاعات چه می‌خواهد بشنود؟
 - چه کمک‌هایی رهبر می‌تواند انجام دهد؟
 - چگونه بایستی با افراد تیم دیگر رفتار کرد؟
 - چه اصطلاحی را بایستی در مورد همراهی مهمان به اتاق جلسه به کار برد؟
 - چه توافقی در مورد بیماری یا مرخصی حاصل شده است؟
- این‌ها و سایر جزئیات برای تعامل روزانه توسط مدیر تعیین می‌شود اما چگونگی رفتار با کارکنان در این خصوص، به عهده ی رهبر تیم می‌باشد.

برقراری ارتباط با قوانین

کارکنان جدید در ابتدای کار، خلاصه ای از وظایف محوله را دریافت می کنند. در این راه پشتیبانی و همراهی یک همکار به عنوان مربی آن ها را یاری می نماید. این مربی نه فقط دستورات عملی را انجام داده، بلکه اطمینان حاصل می کند، که کارکنان جدید وظایف خود را به درستی انجام خواهند داد و درگفت گوهایی مربی از بازخورد عملکرد کارکنان آگاه شده که این آگاهی موجب برقراری ارتباط موثر با کارکنان می شود.

بازخورد روشن و مثبت

هنگام برخورد با عملکرد یک کارمند نحوه ی رفتار و گفتار بسیار مهم است . به عنوان مثال، اگر به جای این جمله "هیچ وقت سرموقع نمی آید" جمله ی " امروز ده دقیقه دیر به جلسه آمدید" به کار برده شود ، نه تنها تاثیر مثبتی در رفتار و عملکرد کارمند به وجود می آید بلکه به این شکل ارزش و بها به وی داده شده است. بنا براین برخورد مثبت و ارزشمند با رفتار کارمند از برخورد نامناسب و به کاربردن جملاتی نامناسب برای توصیف عملکرد او با ارزش تر است و تاثیر به سزایی در جهت دادن عملکرد وی به سمت اهداف تیم می گذارد.

از یک طرف، یک کارمند می تواند بازخورد را به عنوان سود آور (و نه در موقعیت دفاعی) قبول کند، اگر ارائه کننده بازخورد رفتار او را توصیف کند و نه به عنوان یک شخص. این تفاوت کوچک و حیاتی موفقیت به این معنی است که شما به طور خاص رفتار مشاهده شده را توصیف می کنید ("امروز صبح شما ده دقیقه دیر به جلسه آمدید") و نه به ارزش و یا یکپارچگی فرد ("شما هیچ وقت سر موقع نمی آید")

بازخورد هدفمند

بازخورد وقتی به روشنی ارائه شود هدفمند و موثر خواهد بود و انتظارات بازخورد دهنده را برآورده می کند. به عنوان مثال "من انتظار دارم که شما به موقع در اداره باشید". این زبان روشن، به وضوح حالت درمان کنندگی دارد و بدون شک اهمیت آن را آشکار می سازد. این هدف برای کارمند تعیین کننده باشد و به راحتی در جهت آن قدم بردارد.

انتقادات و پیشنهادات به موقع

هر بازخوردی، صرف نظر از مثبت یا منفی بودن آن بایستی به سرعت به تغییر رفتار یا اظهارات همکار منجر شود. اگر این موضوع باعث عصبانیت گیرنده بازخورد شود می توان روز دیگری در انتظار اظهارات یا تغییر رفتار کارمند بود. مهم این است که همکار بازخورد را دریافت کند. این نتایج ممکن است در ابتدا برای ارائه دهنده ی بازخورد پر زحمت و ناخوشایند باشد. اما می تواند ضمانتی برای موفقیت تغییر دائمی در نگرش یا رفتار همکار باشد.

بازخورد رو در رو

انسان ها می توانند و می خواهند رفتار خود را تغییر دهند اگر آن را به عنوان یک حمله به شخص خود احساس نکنند. در صورتی که بازخورد همیشه به صورت رو در رو صورت گیرد. علاوه بر این، زمانی که آن ها بدانند که پس از رفتار ناخواسته، یک گفتگوی رو در رو وجود دارد، باعث نفوذ و اقتدار ارائه کننده بازخورد در میان هر یک از کارمندان می شود.

ساخت یک تیم: ده نکته مهم که باید در نظر گرفته شود

هیچ آیین نامه ای برای دست یابی به هدف خاص در تیم جدید وجود ندارد، بنا بر این بایستی از پتانسیل موجود گروه استفاده کرد.

برای این که 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 می باشد (اهداف شرکت).

۲. برای دستیابی به هدف، ارایه ی پاداش تعیین شده ضروری است. این عمل باعث بالابردن انگیزه خواهد شد.

۳. هر عضو تیم باید بداند که چه وظیفه ای دارد که به هدف برسد - تقسیم واضح وظایف و نقش ها.

۴. هر عضوی بر اساس توانایی و خصوصا نقاط قوت خود منصوب می شود.

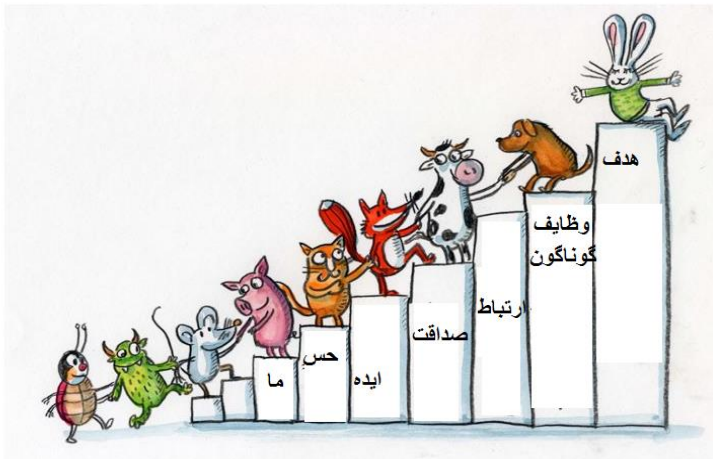
۵. رهبر تیم بایستی شایسته، و دارای اقتدار مثبت باشد، و توسط تمام اعضای تیم پذیرفته شود.

۶. تیم به بازه زمانی مناسب، بازخورد دریافت کند، مهم تر از همه، دریافت تمجید و قدر شناسی از عوامل مهم پیشرفت تیم می باشد.

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 گونه ای که تعامل احترام و رفتار دوستانه ارتقاء یابد.

۹. توجه به پتانسیل مناقشه و توجه به راه‌های پیش‌گیری از آن.
۱۰. جشن همگانی پس از دستیابی به هدف. این عمل باعث ترویج احساس مشترک و قدرت تیم خواهد شد.



توانایی ارتباط موثر به عنوان یک رهبر تیم

در کار رهبر تیم، ارتباط با همه افراد درگیر در پروژه، نقش کلیدی را ایفا می‌کند و مهم‌ترین ابزار کار است. به وسیله‌ی ارتباط، اقتدار به وجود آمده و از آن حراست می‌شود. و کسی که بتواند اطلاعات، افکار و الزامات را با اعضای پروژه به شیوه‌ای هدفمند و قابل درک، تحقق بخشد، باعث کارایی تیم و رسیدن به اهداف خواهد شد.

توانایی برخورد با چالش‌ها: شجاعت شفاف سازی

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

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

سوء تفاهم، بایستی در ابتدا روشن‌نگری و شفاف سازی شود. وجود اختلاف به هیچ وجه به معنای یک مناظره ی زشت، و قصد حمله و آزار و اذیت طرف مقابل نیست. بایستی مسایل را با کمال صداقت و صراحت برای شخصی که می‌خواهد به تغییرات ارزش دهد، روشن سازیم. خواست ما این است که با همکاری یک دیگر راه حل مناسب را یافته که نیازها و منافع هر دو طرف را در بر گیرد. این امر ساده به نظر می‌رسد، ولی فرا تر از رفتارهای روزمره و هم چنین رفتار رهبر تیم می‌باشد. این تنش‌های غیر ضروری نه تنها در کارهای روز مره بلکه در زندگی خصوصی هم پیش می‌آید، زیرا اکثریت نمی‌خواهند در زمان وجود مشکل 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 بعضی نیز به دلیل ناتوانی درگیری و عدم آمادگی مقابله با عواقب آن، توافق نامناسب را انتخاب نموده و به زندگی ادامه می‌دهند، که در نتیجه نارضایتی خود

را از طریق رفتارهای متضاد و نامناسب ابراز می‌دارند و ناگزیر باعث افزایش مشکل خواهند شد.

شجاعت مطرح کردن اختلافات

یکی از راه کارهای اشتباه رایج در مورد حل مناقشات، این است که انسان‌ها اغلب مشکل را آگاهانه یا ناآگاهانه در غیاب شخص مربوطه مطرح می‌نمایند. در این صورت نه تنها مشکل حل نمی‌شود بلکه تغییری در حال مطرح‌کننده مشکل نیز به وجود نخواهد آمد. در بسیاری از شرکت‌های به اصطلاح "باشگاه برتر اخلاقی" نیز در بسیاری از موارد بدون حضور شخص مربوطه و عدم شناخت کافی از فرد مورد نظر در مورد مشکل به وجود آمده به گفت و گو و اظهار نظر می‌پردازند. لازم است برای مطرح نمودن اختلافات، شخص درگیر مشکل و شاهدی حتما حضور داشته باشند.

آیا قوانین روشن و معتبر برای تیم وجود دارد؟

بله، قوانین روشن و معتبر برای تیم وجود دارند ولی در پیاده سازی این قوانین کوتاهی می‌شود. سوال در مورد قوانین تیم همواره مطرح می‌شود چرا که تقریباً امروزه هر کسی در تیم کار می‌کند همواره مسایل مشابهی مانند: دعواها، سوء تفاهات، مناقشات مداوم که مدت‌ها طول می‌کشند تا به درجه خصومت واقعی با همکاران برسد، وجود دارد. بعضی از همکاران نمی‌توانند کار روزانه خود را انجام دهند، بقیه هم خود را با وظیفه‌ای که باید انجام بدهند خیلی درگیر می‌کنند. می‌توان پرسید که آیا اصلاً یک تیم بدون عیب وجود دارد؟ و قوانینی وجود دارند که ما به کار گیریم تا به واسطه‌ی آن تیمی کامل داشته باشیم؟ اگر جواب این پرسش بله باشد پس همه چیز برای ما روشن است. در مورد سوال دوم را احتمالاً جواب منفی است. متأسفانه ما در یک جهان تکامل یافته زندگی نمی‌کنیم. در بهترین تیم جهان هم می‌تواند مشکل به وجود آید. اختلاف میان

یک تیم رویایی و تیمی که در کار روزانه می شناسیم در چیست؟ تیم های رویایی دارای قوانینی می باشند که جو تیم را توفیق می دهند. آیا علاقه ای برای شناخت این تیم دارید؟ در اینجا به اختصار در مورد قوانین تیم ایده آل اشاره می شود.

گفتگو و قوانین تیم

ارتباط، اصلی ترین عامل رسیدن به یک تیم ایده آل است. افراد تیم در باره همه چیز به صورت روشن بحث و گفتگو می نمایند. هیچ ممنوعیتی وجود ندارد و هیچ موضوعی حساس نیست. هر کس می تواند موضوعی را بدون در نظر گرفتن سلسله مراتب، مطرح کند. زیرا اعتماد لازم بین اعضای تیم وجود دارد و قانون تیمی حکم فرماست. هیچ کس به دیگری حمله نمی کند و هیچ کس احتیاج به دفاع از خود ندارد. همه اجازه ی سخن گفتن و اظهار نظر دارند و کسی تنبیه نمی شود. برقراری ارتباط تیمی، احتیاج به یک قانون خاص خود دارد. و بایستی این توانایی را از ابتدا آموخت.

رهبری

تیم های ایده آل نیاز به یک رهبری ایده آل دارند. متأسفانه اغلب انسان ها معنای کلمه ی "رهبری" را متوجه نشده اند. رهبری، تنها فرمان دادن و تصمیم گرفتن نیست. وگرنه هر کسی می توانست رهبر تیم باشد. رهبری یعنی: حمایت و پشتیبانی، مربی گری، پرورش نقاط قوت فردی، همدلی، شناخت و پشتیبانی.

اهداف مشترک

عملکرد هر تیم نتیجه ی اهداف مشترک آن تیم است. یک تیم احتیاج به یک دیدگاه مشترک دارد که بتواند موفق شود. وقتی تیمی را تشکیل می دهید توجه داشته باشید که کارکنان جدید را با دیدگاه مشترک تیم آشنا نمایید. به این صورت که روزانه در مورد

آن صحبت نمایید تا ملکه ذهن کارکنان گردد. زیرا این دیدگاه مشترک، معیار اندازه گیری عملکرد تیم می باشد.

اگر توسعه ی تیمی بدون برنامه ریزی صورت گیرد، اجبارا اعضای این تیم مشابه یک دیگر می شوند. هر مخالفتی "غیر عادی" تصور شده و کنار گذاشته می شود. در صورتی که مخالفت ها بسیار آموزنده می باشند و می توان از آن ها برای عملکرد بهتر تیم استفاده، بهینه نمود. تحمل عقاید مختلف، هزینه ای است که تیم برای اخذ بهترین بازدهی باید بپردازد. ضرب الامثلی به این مضمون وجود دارد که اگر دو شخص هم عقیده باشند، پس یکی از آن ها زیادی است. پس وجود اشخاص با عقاید مختلف لازمه ی توسعه ی تیم می باشد.

نقش های واضح و شفاف، وظایف، مسولیت ها

هر چه فرآیند ها و گذر از آن ها منظم تر باشند، قوانین تیم شفاف و تعیین کننده تر خواهد بود. به عنوان مثال در اطاق عمل یا ناو هواپیمابر هر کسی وظیفه ی همکار خود را می داند. حتی اگر اتفاق غیر مترقبه ای پیش آید، همیشه یک نفر مسولیت را به عهده می گیرد زیرا نقش و وظایف هر کس مشخص می باشد. هر کس وظیفه خود را به نحو احسن انجام می دهد تا نتیجه ی نهایی به دست آید زیرا همگی مسوول دستاورد نهایی می باشند. بایستی یک نفر به عنوان "مراقب" کنترل وظایف را به عهده گیرد. همه اجازه دخالت در برطرف نمودن مشکلات به منظور کمک به مراقب را داشته باشند.

مسئولیت

اعضای تیم ایده آل احتیاج به یک احساس مسولیت خاصی دارند. یعنی مسولیت پذیری در مسائل خوب و بد زندگی. مسولیت به دست گرفتن به معنای این است که هیچ وقت دیگران و سرنوشت را مسوول اشتباهات خود نپنداریم. بهتر است تا جایی که

امکان دارد وظایف به موقع انجام گیرد تا نتیجه ی کار در جهت ایده آل سوق پیدا کند. در صورت عدم موفقیت نباید دیگران را مسوول دانست و همیشه بایستی از خود شروع کرده و مسئولیت پذیر باشیم. این روش باعث موفقیت بیش تر در انسان ها می شود.

خواهان کیفیت بالا

همه خواهان کیفیت بالای عملکرد تیم می باشند. در یک تیم همگن بدون دستیابی به نتیجه مطلوب به وظایف در حدی عمل می شود که موجب نارضایتی و ناامیدی می گردد. مانند احساسی که در خیلی از کارمندان دیده می شود به این گونه که همه با یک دیگر دوستانه رفتار کرده ولی هیچ کس علاقه به نتایج کاری ندارد. اما اگر اهداف ایده آل مشترک در عالی ترین سطح کیفی به دست آورده شود، بیش از پیش رضایت مند خواهد بود. در این زمان انسان لذت می برد، احساس غرور به او دست می دهد و با شور و شوق تلاش می نماید. و به این ترتیب تیم منسجم می گردد.

بازخورد

بازخورد دایمی برای به دست آوردن کیفیت مطلوب الزامی است. بازخورد بایستی شفاف و در عین حال قدرشناسانه باشد. اعمال تهاجمی و در نتیجه عکس العمل دفاعی پایه و اساسی نخواهد داشت .

دوستی صمیمانه

تحقیقات نشان داده که دوستی ها در تیم باعث بازدهی مطلوب تیم می شوند. سرعت کار بیش تر شده و اصطکاک کم تر می شود. التفات به یک دیگر بیش تر و اتفاقات ناخوشایند و ترک تیم نیز کم تر می شود.

حس ما بودن

هویت با یک هدف، قوانین، ارزش، زبان، آداب و رسوم مشترک به وجود می آید. وجود همکاری در تیم و شناخت افکار دیگران و نحوه ی رفتار با یک دیگر مشخص است. با جمع بندی موارد زیر می توان "حس ما" را بهتر بیان نمود.

جمع بندی ده قانون

- رهبری ممتاز
- محاوره و مدارا
- اهداف و تصورات مشترک
- شکیبایی
- نقش های واضح و روشن
- مسولیت: هر کس از خود شروع می کند
- همگی احساس مسولیت برای بالا بردن کیفیت دارند
- باز خورد های زیاد
- دوستی صمیمانه
- حس ما بودن و در نتیجه هویت قابل تشخیص

در تیم ایده آل رفتارهای زیر جایگاهی ندارند

- طعنه زنی
- آزار
- غر زدن در مورد مدیریت
- غر زدن در مورد مشتریان
- دیگران را مسوول اشتباهات خود دانستن
- افکار رقابتی
- سیاست بازی و دسیسه
- دور زدن یا نقض قوانین تیم
- ضربه زدن به تیم
- بی توجهی به موضوعات
- تهدید
- ممنوعیت در فکر کردن و بیان موضوعات تابو
- بهانه آوردن که این "وظیفه من نمی باشد"

این طور نیست که یک تیم کارآمد با فشار یک دکمه به موفقیت برسد و تنها بیان انتظارات از کارکنان، کافی نمی باشد، بایستی تیم از اهمیت خاصی برای رهبر تیم برخوردار باشد و کار مداوم جهت تکامل قوانین تیمی الزامی است. کار تیمی ناب نیاز به فرهنگ نابی هم دارد که این فرهنگ اتفاقی حاکم نمی شود بلکه باید در به وجود آوردن

آن کوشا بود. در این فرهنگ همه به منافع کاری تیم بیش از منافع خود اهمیت می دهند و تک روی نیز وجود ندارد. همه می توانند ابراز عقیده کنند و از رقابت منفی با یک دیگر خودداری نمایند. چنین فرهنگی بایستی از سطح بالای تیم شروع شده و به سطوح پایین تر تیم انتقال یابد.

ده قانون ذکر شده اطمینان خاطر خاصی به ما می دهد اما همیشه کسانی هستند که به دنبال ارتقا درجه به عنوان جایزه می باشند و این افراد قابل اطمینان نخواهند بود زیرا همیشه یک نفر می تواند پست رهبر تیم را داشته باشد نه چندین نفر. در این صورت دیگران که به پست رهبری تیم دست نمی یابند ناامید شده و از دیگران عقب می مانند و به مزدوران قابل خرید تبدیل خواهند شد که دیگر انگیزه ای در تیم باقی نمانده و تیم انسجام خود را از دست خواهد داد. رفتار، دل بستگی، ارزش دهی، قدر شناسی و ترفیع همکاران خود را در نظر داشته باشید. باور این که رییس فقط بایستی دستور دهد و رفتار اشتباه را تصحیح کند متعلق به قرون وسطی و برده داری می باشد. که در حال حاضر جایگاهی ندارد.

بهتر است قبل از انجام کار قول پاداش به کارکنان داده نشود اگر پاداش پس از انجام کار موفق داده شود تأثیر بیش تری خواهد داشت و انگیزه افراد را برای انجام کار بهتر تحریک می نماید. پاداش قبل از انجام کار نقش "حقوق" را برای کارکنان دارد و در صورت عدم انجام کار موفق هم به دست می آید. پرداخت حقوق نیز باید عادلانه و مناسب باشد. زیرا این موضوع نیز سبب از دست دادن انگیزه خواهد شد.

ده عامل بالا بردن انگیزه

حقیقتاً انگیزه ی کاری، بسیار ساده است : ترس از مجازات یا لذت به دست آوردن پاداش. با توجه به تفاوت انسان ها در عملکرد، ترس از مجازات در بسیاری از آن ها انگیزه ای است که باعث به وجود آمدن رفتار خاصی به نام "رفتار اجتناب" خواهد شد . و در این رفتار خاص از ترس مجازات تا حد مشخصی کاری را انجام می دهند و یا دست به انجام آن نمی زنند. در نتیجه، این عمل انعطاف ناپذیری و نفرین را به دنبال خواهد داشت که سبب تنزل فعالیت، نوآوری و توانایی حل مشکلات می گردد. اگر برای اشتباهی مجازات در نظر گرفته شود ابتکار عمل هم از دست می رود. اگر کسی کاری انجام ندهد اشتباه هم نخواهد داشت . پس انگیزه ی به دست آوردن پاداش بر انگیزه ی ترس از مجازات برتری دارد.

حال چگونه یک رهبر تیم می تواند در کارکنان انگیزه ایجاد نماید ؟ با تشویق، ترفیع، جایزه مالی و..... در صورت عدم اثر بخشی این موارد چه باید کرد؟ در صورتی که می دانیم خرید انگیزه هم نتیجه بخش نبوده است .

رسیدن انسان به نهایت اهداف و منافع خود نه تنها افسانه نیست بلکه عملی نیز می باشد. او به وسیله ی غریزه و دلایل حرکتی احساسی (انگیزه احساسی) رهبری می شود که اغلب هم به آن آگاه نیست (غریزه ناخود آگاه). ده انگیزه زیر به رهبر تیم یا مدیر، برای رسیدن به هدف کمک می نماید.

۱. قدردانی

بهترین نوع انگیزه، قدردانی است. بدون هیچ هزینه ای می توان قدردانی نمود تا نتایج مثبتی به دست آورد. علی رغم این که برخی از مدیران چشم بینایی برای دیدن ارزش

قدردانی نداشته و تنها اشتباهات را می بینند. نتیجه: کم زحمت، بی هزینه ولی دارای اثرات مثبت زیاد. هر چه بیش تر قدر دانی شود، اثراتش هم بیش تر ماندنی خواهد بود.

۲. لذت

بدون شک، لذت یکی از بهترین انگیزه های انسان می باشد و نیاز به صرف هزینه ای هم ندارد. چیزی بهتر از لذت مجاورت با همکاران به جای خانه نشینی وجود ندارد. با این وجود در یک سیستم اقتصادی به جز قدرانی، همه چیز موجود است. در بعضی از شرکت ها، نه تنها لذت بردن قدغن است، بلکه روسا هم تفریح لذت بردن کارکنان را نمی توانند ببینند. بزرگ ترین سوء تفاهم این است که: کسی که لذت می برد نمی تواند کار کند و این یکی از فجیح ترین اشتباهات انسان است و این طرز تفکر که "ما برای لذت حقوق پرداخت نمی کنیم" نه فقط یک تخلف در قانون انسانیت می باشد، بلکه سودآوری شرکت را از بین می برد. تحقیقات زیادی که در این مورد انجام شده ثابت کرده که لذت اساسا باعث خلاقیت و نوآوری گردیده و موجب پیشرفت کار خواهد شد و ارتباطات میان یک دگر با اصطکاک کم تری صورت می گیرد. این حقیقتی است که شرکت هایی که از لذت در کار پشتیبانی می کنند اساسا کارآمد تر هستند و کارکنانی که لذت در کارشان داشته باشند بیش ترین انگیزه را دارند.

۳. تجربه موفقیت و افتخار

تجربه موفقیت و افتخار فوراً باعث ترشح اندورفین در مغز می گردد. این معجون انسان را معتاد می کند. بنا بر این یکی از مهم ترین وظایف نیروی مدیریت این است که برای کارمندان این تجربه های انگیزه آور را به وجود آورد.

۴. قدردانی اجتماعی

برای بیش تر انسان ها قرار گرفتن در جو قدرانی بسیار مهم و ارزشمند می باشد. حتی در زمان تحصیل، هم کلاس‌ان در پوشیدن نوع کفش ورزشی هم که نشانگر تعلق به گروه خاصی باشد نیز کوشش می نمایند. تعلق داشتن به یک گروه از نظر تاریخ تکامل، برای تک تک افراد جامعه، یک امر حیاتی می باشد و طرد شدن از یک گروه، به معنای نابودی انسان خواهد بود. از این جهت قدر شناسی اجتماعی یکی از اثربخش ترین انگیزه‌ها می باشد.

اگر می خواهید که از این نیروی قوی برای انگیزه دادن به کارکنان استفاده کنید، پس "این گروه را جمع و جور کنید". برای به دست آوردن رفتار مطلوب، احتیاج به اکثریت آراء در میان کارکنان دارید. سپس بایستی تمامی اعضای گروه اعتقاد به این قانون رفتاری را باور داشته باشند. و هر روز در باره نوع رفتاری مطلوب صحبت کنید! . برای مثال "به این گونه کارها را انجام می دهیم!". " ما به این گونه فکر می کنیم". "فرهنگ شرکت این گونه است". از الگوها سپاسگزار باشید! در هر شرکت، الگوها و رفتارهای معمولی به صورت اتوماتیک وار رشد می کند. این چنین فرهنگی می تواند به نفع یا به ضرر شرکت باشد. شرکت های موفق، با خود آگاهی فرهنگ شرکت را هدایت می کنند. در کنار تعلق داشتن به گروه و هم چنین "مورد علاقه قرار گرفتن"، "اهمیت" و "مقام یا جایگاه" به عنوان انگیزه اجتماعی قرار می گیرند.

۵. انتصاب

تصور نمایید نیرویی مانند یک کشور یا یک شرکت شما را انتخاب نموده است. و به دلیل توانایی ویژه و استعدادتان به شما مأموریتی خطیر محول شده است. و این چالشی است که فقط شما از عهده ی آن برآمده و می توانید این وظیفه را انجام دهید. این انتخاب

بسیار عالی است و به شما انرژی می دهد. حال شما می توانید با انگیزه ای که دارید انگیزه ی انجام وظایف را به همکارانتان انتقال دهید؟ بله به همین روشنی! شما به توانایی و نیروی آن ها واقف هستید و شناخت درستی از آن ها دارید. پس آن ها را به کار گیرید! برایشان روشن نمایید که "این مشکل برای همه ما مهم هست" و فقط شما از عهده آن بر خواهید آمد و به این علت شما انتخاب شده اید. در نتیجه انگیزه انتقال می یابد.

۶. مفهوم

انسان از انجام هر کاری هر چند کوچک احساس رضایت می نماید، به خصوص مفهوم کار به روشنی معلوم باشد. رابطه ی کار و مفهوم آن امری است آگاهانه و روشن بودن مفهوم کار، انگیزه را تشدید می نماید. پس این وظایف به ظاهر کوچک روزانه را به مأموریت خود اضافه نمایید.

۷. تصویر خود

تصویر هر انسان از خود بهتر از تصور دیگران در مورد خود انسان می باشد. انسان خود را به عنوان یک فرد نیک و امین می پندارد و رفتارش نیز بر اساس این ارزش ها می باشد. که این موضوع آن چنان ساده هم نمی باشد. حال اگر انسان با تصورات خود صادق و منصف نباشد دچار اشتباه شده و دچار عوارض "رفتار اجتناب" شده و ناچار می شود خود را به سوی رفتار مناسب سوق دهد. نیرو های مدیریت هم به این شکل تصویر جذابی از انگیزه به همکاران نشان می دهند. تصور بالایی از افتخار به خود، باعث داشتن انگیزه ای قوی می شود. در مقابل غر زدن ، انتقاد کردن و به دنبال متهم گشتن، تصویری منفی از انگیزه می دهد و نتیجه ای معکوس خواهد داد.

۸. روابط

نداشتن ارتباط با دیگران بسیار زیان بخش است زیرا در ارتباط با دیگران، انسان ها بسیار می آموزند و سبب به وجود آمدن نوعی دلبستگی میان آنان می شود. برخی از مدیران تصور می کنند که کارکنان فقط بایستی از دستوراتشان اطاعت کنند و الزامی در داشتن رابطه ی مثبت با همکاران نمی بینند. اگر ریسی ارتباط تنگاتنگی با کارکنان خود داشته باشد، اعتماد، وفاداری و انگیزه از سوی آنان به وجود خواهد آمد. در این صورت نتیجه ی بهتری از آن چه که در قرارداد ذکر شده به دست آورده خواهد شد. زیرا کارمند تحت تأثیر رابطه ی خود با مدیر قرار گرفته و عملکرد بهتری از خود نشان می دهد و این رابطه برای وی از رابطه ی شرکت مهم تر می شود که در حقیقت یک عمل منطقی می باشد.

۹. توجه

همان گونه که انسان برای زنده ماندن به هوا نیاز دارد برای کارآیی و عملکرد بهتر نیز نیاز به توجه دارد. بنابراین توجه از سوی مدیر به کارکنان بسیار ضروری است. اما کارکنان نیز بایستی با عملکرد مناسب خود این توجه را به جهت مثبت هدایت کنند. به عنوان مثال غر زدن و ناسزا گویی نه تنها جلب توجه نمی نماید بلکه باعث رفتار نامطلوب از سوی دیگران می شود. گاهی این اعمال به صورت ناخودآگاه انجام می گیرد. گفتگو بهتر از نادیده گرفتن است. بهتر است توجه خود را آگاهانه کنترل نمایید. رفتارهای نامطلوب را تشدید ننمایید و به سادگی نادیده بگیرید. با توجه به رفتار مطلوب، پاداش داده که بهترین پاداش تحسین می باشد.

۱۰. کمک دهی و کمک گیری

انسان ها با میل و رغبت به یک دیگر یاری می دهند. بیش تر انسانها با " توانایی کمک " حس خوشایندی را تجربه می نمایند. می توان از این حس به عنوان یکی از امکانات پاداش استفاده کرد. به جای امر و نهی کردن بهتر است از همکاران سوال نمود که آیا به کمک نیاز دارند. با این سوال انگیزه ی آنان بیش از پیش تحریک خواهد شد. کلمه ی "ممنون و سپاسگزارم" برای اکثر انسان ها دارای حس شگفت انگیزی است. متأسفانه امروزه در خانواده ها، ارتباطات و حتی در تجارت به ندرت این اصطلاحات به کار برده می شود. بسیاری معتقدند که درک متقابل از این اصطلاحات است که نتیجه ی مطلوب می دهد.

اصلا نیازی به تشکر از همکاران وجود دارد؟ آن ها که حقوق ماهیانه خود را دریافت می کنند. طبیعتاً بایستی تشکر کرد زیرا در واقع تشکر نمایانگر ارزش دهی و احترام بوده و معجزه گر نیز می باشد. جشنی ترتیب دهید، هدیه بدهید که اثرات آن شما را غافلگیر خواهد کرد.

فهرست منابع

TEAMFÜHRUNG - ABER WIE: Methodik und Praxis im Führungsalltag am Beispiel der Fitnessbranche. Toni Werner Erfolgreiche Teamführung. Robert Heller

Powerteams ohne Grenzen: Eine Geschichte über virtuelle Teams und wie sie die Welt verändern (Dein Business) . GABAL (Herausgeber)

Neu auf dem Chefsessel: Erfolgreich durch die ersten 100 Tage .Peter Fischer

Führungsstark in alle Richtungen: 360-Grad-Leadership für das mittlere Management

Das Dschungelbuch der Führung: Ein Navigationssystem für Führungskräfte. Ruth Seliger

The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done (Harperbusiness Essentials) .Peter F. Drucker

Know-How: The 8 Skills that Separate People who Perform From Those Who Don't. Ram Charan