

Hello!

حمیدرضا فاتحی

hamidrezafatehi@gmail.com

+989132150569

معماری سازمانی

تیم های نوپا





موضوعات

- معماری سازمانی
- پارادایم
- مفاهیم و مبانی کار تیمی
- KPI & OKR**
- تفاوت تیم و گروه
- مراحل تشکیل تیم کاری
- اصول کار تیمی
- هوش هیجانی
- تیپولوژی شخصیت افراد حاضر در تیم
- تصمیم گیری در تیم ها
- ارتباطات در تیم
- آفات کار تیمی
- Skin in the Game**
- Communityship vs Leadership**

1

تعریف معماری سازمانی

"معماری سازمانی رویکردی است یکپارچه و جامع که جنبه‌ها و عناصر مختلف سازمان (سیستم) را با نگاه مهندسی تفکیک و تحلیل می‌نماید و شامل مجموعه مستندات، مدل‌ها، استانداردها و اقدامات اجرایی برای تحول از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب با محوریت فناوری اطلاعات است که در قالب یک طرح مشخص اجرا شده و سپس به صورت مداوم توسعه و بروزرسانی می‌شود."



66

یکپارچه و جامع 

“

● مستندات، مدل‌ها، استانداردها و
اقدامات اجرایی

“

وضعیت موجود به وضعیت مطلوب 

“

فناوری اطلاعات 

“

توسعه و بروزرسانی 

“

کار تیمی در کسب و کارهای نوپا 

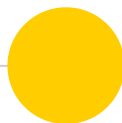
“

پارادایم

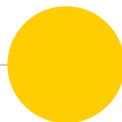
● *Paradigm*

“

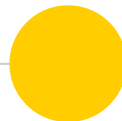
زمانی که شرکت آمازون ادعا کرد قصد دارد تبدیل به بزرگ‌ترین کتاب‌فروشی آنلاین دنیا شود به شدت توسط **رقبای سنتی** خود مورد **سرزنش و حتی تمسخر** قرار گرفت، چرا که این پارادایم در ذهن تمام افراد شکل گرفته بود که فروش کتاب تنها به شکل سنتی امکان پذیر است و از نظر آن‌ها فروش آنلاین امری توجیه‌ناپذیر بود



در حقیقت به مجموعه‌ای از نظرات و فرضیه‌ها که روی دیدگاه و نگرش ما بر زندگی تاثیر می‌گذارد و تبدیل به یک چهارچوب فکری می‌شود پارادایم می‌گوییم.

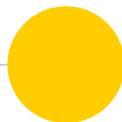


- پارادایم یک مفهوم و چهارچوب ذهنی است که افراد رفتار و عادات خود را از آن الگوبرداری کرده و طبق آن عمل می‌کنند
- پارادایم‌ها معمولاً طی یک اتفاق منطقی رخ می‌دهند
- سپس از راه‌های مختلف به قدری در جامعه تکرار می‌شوند که در نهایت به یک چهارچوب بدیهی تبدیل می‌شوند



مدیریت، علم و هنر تغییر پارادایم!

برای تبدیل شدن کسب‌وکارهای سنتی به کسب‌وکارهای نوین و امروزی در اولین مرحله باید به آرامی نسبت به تغییر پارادایم‌ها اقدام کرده و سپس ایده‌های خود را عملی کنید چراکه ما انسان‌ها ذاتاً نسبت به تغییر واکنش مثبتی نشان نمی‌دهیم، به همین دلیل **تغییر** در چهارچوب‌های ذهنی باید به **آرامی** صورت بگیرد.





خصوصيات اهداف

S Specific	M Measurable	A Attainable	R Realistic	T Time-bound
<p>Do: Set real numbers with real deadlines.</p> <p>Don't: Say, "I want more visitors."</p>	<p>Do: Make sure your goal is trackable.</p> <p>Don't: Hide behind buzzwords like, "brand engagement," or, "social influence."</p>	<p>Do: Work towards a goal that is challenging, but possible.</p> <p>Don't: Try to take over the world in one night.</p>	<p>Do: Be honest with yourself- you know what you and your team are capable of.</p> <p>Don't: Forget any hurdles you may have to overcome.</p>	<p>Do: Give yourself a deadline.</p> <p>Don't: Keep pushing towards a goal you might hit, "some day."</p>

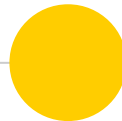


KPI & OKR



شاخص کلیدی عملکرد KPI

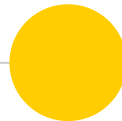
مسئله خیلی پیش آمده که کاری رو بصورت عالی و در بهترین زمان انجام دادید، ولی مدیرتان یا همکارانتان از آن سر سری رد شده یا تلاش شما را نقض کرده اند. یکی از دلایل مهم این قضیه نداشتن شاخص کلیدی عملکرد برای کار(عملکردتان) هست. وقتی شما و مدیرتون دقیقا مشخص نکردید که چه انتظاری از آن کار دارید و بایستی بر چه مقیاسی اندازه گیری شود، برداشت افراد از تلاش شما سلیقه ای و در موارد بسیار ناراحت کننده میشود.



اهداف و نتایج کلیدی OKR

اهداف آن چیزی است که ما می خواهیم به آن برسیم. اهداف، قابل اندازه گیری، کیفی و با مدت زمانی محدود است.

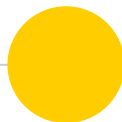
نتایج کلیدی باید مشخص کنند که ما تا چه مقدار به اهدافمان نزدیک شده ایم. در مسیر رسیدن به آن ها هستیم یا اشتباه کرده ایم



اهداف و نتایج کلیدی OKR

بخش بزرگی از OKRها اطمینان حاصل می کنند که هر فرد داخل سازمان می داند چه کارهایی از آنها انتظار می رود.

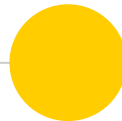
OKRها در برابر همه عموم نگهداری می شوند، بنابراین افراد و تیم ها به سوی همان اهداف حرکت می کنند و می دانند که دیگران روی چه چیزی تمرکز می کنند.



اهداف و نتایج کلیدی OKR

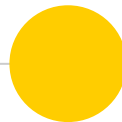
تصور کنید که می خواهید به سفری جاده‌ای بروید. اولین چیزی که باید تصمیم بگیرید این است که کجا می خواهید بروید، بنابراین از یک راهنمای سفر استفاده می کنید و انتخاب می کنید که از سن فرانسیسکو به سمت اقیانوس آرام سفر کنید.

پس از اینکه تصمیم گرفتید کجا بروید، وارد خودروی خود می شوید و مقصد را وارد GPS می‌کنید که به شما کمک می کند ببینید که آیا در مسیر درست هستید و این که در صورت نیاز راه درست را دنبال کنید



اهداف و نتایج کلیدی OKR

در آخر در حالی که به سمت مسیر منتخب خود در حرکت هستید ماشین شما نیز داشبوردهایی دارد که شاخص های بسیار دیگری را ردیابی می کند و مثلاً به شما میگوید که چقدر بنزین دارید. مادامی که عقربه های داشبورد در محدوده مشخص قرار دارند شما به آنها اهمیت نمی دهید. چیزی که از همه مهمتر است رسیدن به جایی است که می خواهید بروید. اما اگر داشبوردها نشان دهد که سوختتان رو به پایان است، در اینجا باید مسیرتان را تنظیم کنید و یک پمپ بنزین بیابید.





OKR vs KPI

The Road Trip

Where you want to go?



Travel Guide

Strategy

Are you on the right path?



GPS

OKR

Is everything else OK?



Dashboard

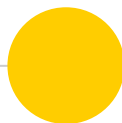
Monitoring KPIs

felipecastro.com

اهداف و نتایج کلیدی OKR

استراتژی فرآیند تصمیم‌گیری درباره مقصد است. به شما کمک می‌کند تصمیم بگیرید کجا می‌خواهید بروید.

فریم ورک OKR جی پی اس شماست. سیستم راهیابی خودروی شما، به شما کمک می‌کند ببینید که آیا در مسیر درست قرار دارید و مسیر را در صورت لزوم اصلاح کنید و درست مثل GPS، OKR به شما در تصمیم‌گیری درباره مقصد کمک نمی‌کند همین‌طور درباره تنظیم استراتژی تان مانیتور کردن KPI ها در واقع عقربه‌های صفحه داشبورد خودروی شما هستند. آنها به شما می‌گویند که آیا همه چیزهای دیگر رو به راه هستند.

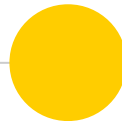


تعريف تيم

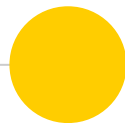
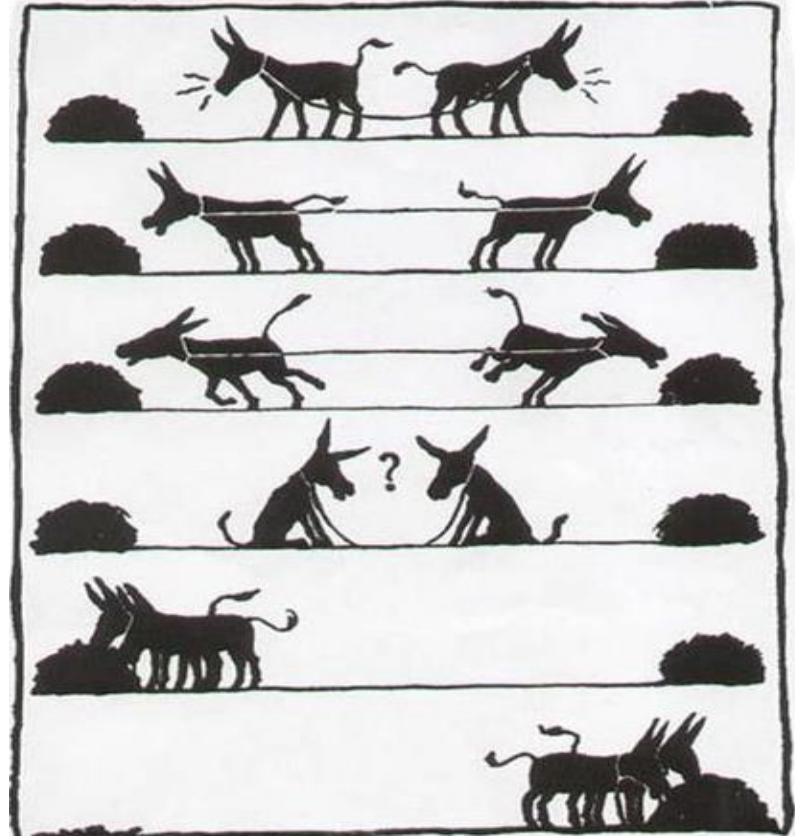
“

تعریف تیم

یک تیم به **تعداد کمی** از افراد گفته می شود که دارای **مهارت های تکمیل کننده** یکدیگر بوده و دارای مقاصد، **اهداف** و **رویکردی مشترک** هستند که بر مبنای آن ها **به هم پیوند** میخورند و **به یکدیگر تکیه** می کنند

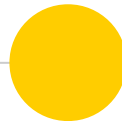


Team Work: A Story Without Words



تعریف تیم

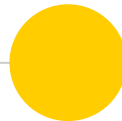
- تیم به یک گروه کاری گفته می شود که تمامی شرایط یک تیم واقعی را داراست و اعضای آن کاملاً به شکوفایی و موفقیت یکدیگر **متعهد** هستند.
- اعضای تیم بهم **وابسته** اند



تعریف تیم

عدم فعالیت یک عضو از تیم باعث عدم انجام کار
تیمی می شود

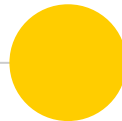
در واقع کارآن ها **اثر متقابل** بر یکدیگر دارد



تیم چیست؟

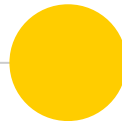
تیم يك نوع گروه است.

يك تیم مي تواند به جمعي از افراد با مهارت هاي مكمّل كه متعهد هدف خاص شده و مسؤليت متقابل انجام يك سري از اهداف يا وظايف را دارند، اطلاق شود.



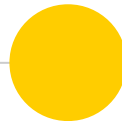
ویژگی های تیم

- تعداد کم افراد (کمتر از 10 نفر)
- مهارت های تکمیل کننده
- اهداف مشترک
- مسئولیت و پاسخگویی همگانی
- وابستگی
- تعهد
- اثر متقابل



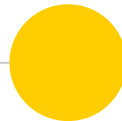
گروه

گروه های کاری، گروهی از افراد هستند که با یکدیگر کار میکنند و از راهنمایی یک نفر بهره می برند **کار شخصی** در آنها بیشتر نمود دارد.



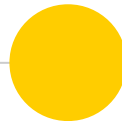
تعاریف گروه

گروه یک مفهوم نسبتاً باز است و محدوده وسیعی را شامل می شود. طرفداران یک سلبریتی، به تدریج به یک گروه تبدیل می شوند، بدون اینکه حتی خودشان هم متوجه شده باشند. کارمندان یک سازمان، مسافران یک واگن مترو، مشتریان یک شرکت و ... می توانند یک گروه را تشکیل دهند



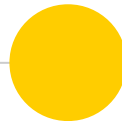
تعاریف گروه

- همه‌ی گروه‌ها، وارد بحث کار تیم نمی‌شوند.
- کار تیمی، فرایندی است که صرفاً در برخی از گروه‌ها به وجود می‌آید.

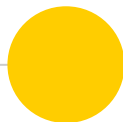


تعریف کار تیمی از دیدگاه رایینز

دو یا چند نفر از انسان‌ها که با هم **تعامل** دارند و کار آنها به هم **وابسته** است و در کنار هم قرار می‌گیرند تا به یک **هدف مشخص** برسند



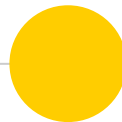
صرفاً به برخی از انواع کار گروهی،
کار تیمی می‌گویند.



تمایز کلیدی بین کار تیمی و کار گروهی

وجه اصلی تمایز بین کار تیمی و کار گروهی، بحث هم افزایی یا سینرژی است.

$$5=2+2$$

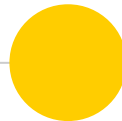


واقعیت سینرژی در تیم

واقعیت این است که کار تیمی، در اکثر مواقع به جای سینرژی مثبت، سینرژی منفی ایجاد می کند

$$3=2+2$$

دلیل این سینرژی منفی **از زیر کار در رفتن** است

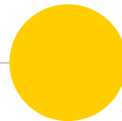


واقعیت سینرژی در تیم

آزمایش طناب کشی گروهی رینگلمن

اگر 3 نفر یک طناب را بکشند، نیرویی معادل 2.5 برابر یک انسان معمولی وارد می شود

اگر 8 نفر یک طناب را بکشند، نیرویی معادل 4 برابر یک انسان معمولی وارد می شود

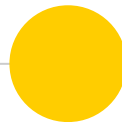


چرا اعضای تیم از زیر کار در میزن؟

- فکر می کنند دیگران در حد منصفانه و مناسب سهمی از بار کار را بر عهده نمی گیرند
- وقتی انسان ها فکر می کنند نقش و سهم آن ها در خروجی نهایی گروه قابل اندازه گیری نیست، کارایی شان کاهش پیدا می کند

نتیجه :

پس اگر قصد راه اندازی تیم دارید، ابزارهای مناسب جهت اندازه گیری نتیجه تلاش های فردی را نیز مهیا کنید

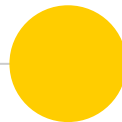




هوش هیجانی

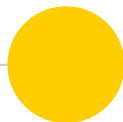
Emotional Intelligence

دانشی که در زمینه توانایی تطبیق
انسان ها با شرایط و فشارهای
محیطی صحبت می کند.



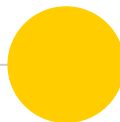
هوش هیجانی از دیدگاه دنیل گلمن

هوش هیجانی مجموعه توانایی‌هایی است که به ما کمک می‌کنند هیجانات را در خود و دیگران، تشخیص داده و تنظیم کنیم.



مولفه های هوش هیجانی از دیدگاه دنیل گلمن

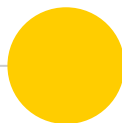
- خودآگاهی Self-Awareness
- خودتنظیمی Self-Regulation
- انگیزش Motivation و خودانگیزشی Self-Motivation
- همدلی Empathy
- مهارت اجتماعی Social Skill



مولفه های هوش هیجانی از دیدگاه دنیل گلمن

خودآگاهی:

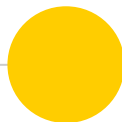
مدیری که می‌داند فشرده‌شدن کارها، کیفیت کارش را پایین آورده و در او استرس ایجاد می‌کند. با توجه به این شناختی که از خود دارد، به شکلی برنامه ریزی می‌کند که با فاصله‌ی کافی از مهلت نهایی، کارهایش را به انجام برساند.



مولفه های هوش هیجانی از دیدگاه دنیل گلمن

خودتنظیمی و کنترل هیجانات:

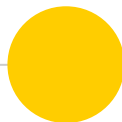
وقتی تیم، ارائه‌ی بسیار ضعیفی ارائه می‌دهد و مسئول تیم، به جای داد و فریاد کردن، سعی می‌کند مسئله را ریشه‌یابی کرده، تبعات وضعیت موجود را برای تیم خود توضیح داده و در نهایت با هم، روشی برای جبران ارائه (یا بهبود ارائه‌های بعدی) پیدا می‌کنند.



مولفه های هوش هیجانی از دیدگاه دنیل گلمن

انگیزه داشتن:

وقتی مدیر پرتفولیو در یک شرکت سرمایه‌گذاری، می‌بیند که در چند فصل متوالی، سبد سرمایه‌گذاری تحت مدیریتش ضرر داده است. اما به جای این‌که خودش را ببازد و شرایط و اتفاقات بیرونی را عامل شکست بداند [و کار را رها کند]، می‌کوشد از این تجربه درس بگیرد و با بازآفرینی شرایط و تصمیم‌های جدید، دوباره کنترل اوضاع را در دست بگیرد.

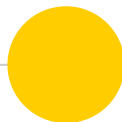


مولفه های هوش هیجانی از دیدگاه دنیل گلمن

همدلی:

وقتی می‌توانیم احساسات و رفتارهای فردی از فرهنگ دیگر را به درستی درک و تفسیر کنیم

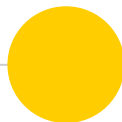
(به الگوی ذهنی و آموخته‌های خود، و عینکی که از کودکی بر چشم‌مان گذاشته شده، محدود نمایم).



مولفه های هوش هیجانی از دیدگاه دنیل گلمن

مهارت‌های اجتماعی:

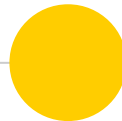
فردی که می‌خواهد تحولی در سازمان ایجاد کند (مثلاً حرکت به سمت فعالیت‌های دیجیتالی) و با توجه به این‌که هنوز مدیران ارشد از نظر ذهنی آماده نشده‌اند، با گفتگو و هماهنگی، هم‌فکرهای خودش را در سازمان پیدا می‌کند و این فعالیت را استارت می‌زند. در واقع مهارت اجتماعی جایی به کمک می‌آید که شرح وظایف و چارچوب‌های رسمی، به اندازه‌ی کافی همراه نیستند و گفتگو و تعامل، باید بتواند خلاء آن‌ها را پر کرده یا کُندی و لَختیِ مجموعه را جبران کند.



استفاده از هوش هیجانی

افراد با هوش هیجانی بالاتر در تیم و ارتباط با دیگران موفق ترند، پس در شغل هایی که نیازمند تعاملات اجتماعی زیاد است این افراد را استخدام کنید.

از تکنیک های هوش هیجانی و مصاحبه های رویداد-رفتاری برای استخدام اعضای تیم استفاده کنید

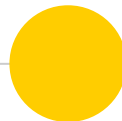


مصاحبه های رویداد-رفتاری

1- ایجاد محیط غیر رسمی و صمیمی (جهت اطمینان از درست گویی)

2- پرسش در مورد پیشینه و تجربه های شخص

3- از وی بخواهید تا در مورد موقعیت اخیری که در کار با چالش سختی روبرو شده و حل آن برای او و یا دیگران مشکل بوده، فکر کند. نامزد شغلی را طوری ترغیب کنید که خود را شخصیت اصلی این وضعیت بداند. و از وی بخواهید تا موقعیتی را انتخاب کند که در نهایت موفق شده و به آن افتخار می کند. ابتدا وی را تشویق کنید تا داستان کوتاهی را تعریف کند. سپس با رفتن به ابعاد بیشتر داستان، از او سوالات خاصی را در مورد طرز فکر، حس و کارهایی که انجام داده، پرسید.

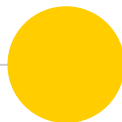


مصاحبه های رویداد-رفتاری

4- حالا از وی بخواهید تا وضعیت ناموفقی را شرح دهد. اینکه حس بدی داشته ولی از موقعیت یادگیری کسب کرده است. دوباره از وی مصاحبه کوتاهی کنید و جزئیات بیشتری را بخواهید

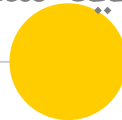
5- در نهایت، از وی بخواهید تا حس خوبی داشته باشد و موقعیت موفقیت آمیز دیگری را بپرسید.

تست هوش هیجانی بار-آن Bar-On



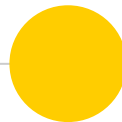
مصاحبه های رویداد-رفتاری

این روش مصاحبه به شما اجازه می دهد تا نامزد شغلی به موقعیت های دارای استرس، چالش برانگیز و یا به دیگر افراد فکر کند. همچنین اطلاعاتی را در مورد حس وی نسبت به موقعیت کسب می کنید. حداقل نتیجه این خواهد بود که آیا از احساسات خودش آگاه است یا خیر. احتمالا خواهید دانست که چطور حس خودش را مدیریت می کند و تا چه اندازه از تاثیر خود بر دیگران آگاه بوده (همه این موارد به هوش هیجانی اضافه می کند). و مهم تر اینکه، مطمئن می شوید که فرد واقعیت کاری را که انجام داده و رفتار کرده می گوید. اینجاست که شما نشانه های بیشتری از هوش هیجانی را خواهید شنید.



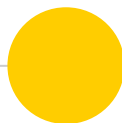
مصاحبه های رویداد-رفتاری

مصاحبه رویداد-رفتاری معجزه آسا نیست و فقط اصولی را برای گرفتن جزئیات بیشتر به کار می گیرد. نسبت به پرسیدن از فرد و رفتن به قسمت های داستان در یک یا چند زمان نگران نباشید. به جای اینکار، سعی کنید آنها را برای اینکه از مزیت های مختلف موقعیت صحبت کنند، مجاب کنید. زمان خود را (به این نوع مصاحبه) اختصاص دهید: این نوع مصاحبه را شاید نتوان در نیم ساعت انجام داد، اما این زمان به بهترین شکل صرف می شود. اگر شما بتوانید هوش هیجانی فرد را ببینید، جذب بهتری نیز خواهید داشت. یا موفق خواهید شد. در هر صورت بهترین کاری است که به نفع خود و سازمان تان انجام می دهید.



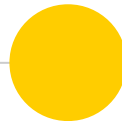
تمایز کلیدی بین کار تیمی و کار گروهی

با توجه به اینکه سینرژی، یک ویژگی سیاه و سفید یا صفر و یک نیست و می‌تواند کمتر یا بیشتر باشد، می‌توانیم بگوییم که **مرز بین تیم و گروه، مرز مشخصی نیست و هر چه در یک گروه، هوش هیجانی و سینرژی افزایش یابد، آن گروه به سمت تیم حرکت می‌کند.**



رابینز معتقد است :

زمانی می توانیم بگوییم کار جمعی و گروهی، به سمت کار تیمی حرکت کرده که در اثر تعامل اعضای گروه ، بدون صرف ورودی بیشتر ، خروجی بیشتری ایجاد شود.





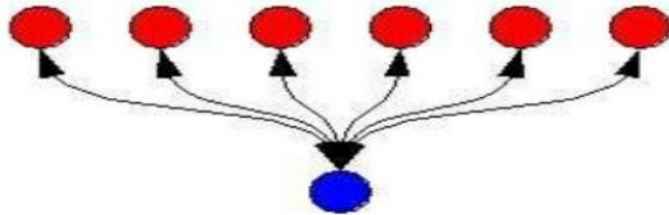
تفاوت تیم و گروه از نظر کاتزنباخ

گروه	تیم
رهبر قوی و کاملاً متمرکز	نقش های رهبری اشتراکی
مسئولیت های فردی	مسئولیت های فردی و متقابل
یکسان بودن هدف گروه و ماموریت کلان سازمان	اهداف خاص تیمی که خود تیم تعیین می کند
نتایج کار فردی	نتایج کار جمعی
برگزاری جلسات کارآمد با دستور جلسه مشخص	تشویق به بحث آزاد و جلسات فعال حل مسئله
سنجش میزان اثربخشی بصورت غیر مستقیم از طریق تاثیر آن بر دیگران (مانند عملکرد مالی عملیات تجاری)	سنجش و ارزیابی عملکرد بصورت مستقیم از طریق ارزیابی نتایج کار جمعی صورت می پذیرد
بحث، تصمیم گیری و تفویض اختیار	بحث، تصمیم گیری و همکاری در انجام کار



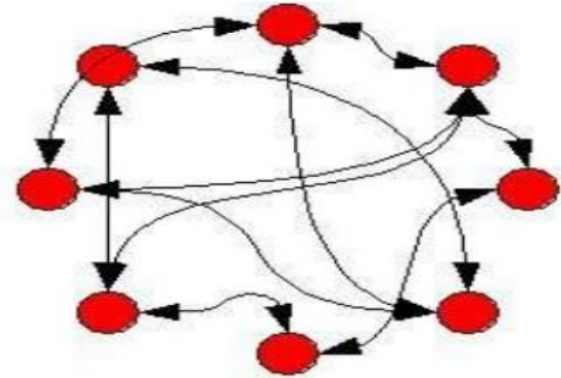
تفاوت تیم و گروه

Group vs Team



GROUP

people working towards a goal whose work is coordinated by someone else (e.g. a manager) for them



TEAM

people working towards a common goal who coordinate their work amongst themselves

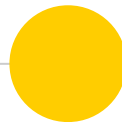


تفاوت تیم و گروه

ویژگی	گروه	تیم
ماهیت	دلخواهی و قرار دادی ، نا هماهنگ و فاقد پیوستگی	با انگیزه ، پیوند محکم و اداره شده
چهار چوب زمانی	مستمر	مقیاس زمانی مشخص
کارکرد	کلی یا متعدد	تکلیف ویژه و مشخص
اهداف	کلی ،متعدد یا مبهم	مشخص ، واحد و تعریف شده
مسئولیتها	کلی یا مشترک	تخصیص درونی نقش ها و مسئولیتها
پاسخگویی	مبهم و توزیع شده	در راستای اهداف عملکرد
ارتباط	ضعیف	میزان بالای کنش متقابل و وابستگی متقابل
پیوندها	علاقه مشترک	اهداف و تعهد مشترک
انگیزش	ضعیف	قوی
عضویت	متنوع ، کنش های متعدد و نسبتا آزاد	انتخاب شده و یک دست یا مکمل
اندازه	بزرگ یا کوچک	نسبتا کوچک
جای دادن عضو جدید	اختصاصی	سازماندهی شده
رهبری	ضعیف	شفاف و واضح

محاسن کار تیمی

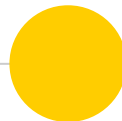
- افزایش انگیزه‌های پرسنل
- هم‌افزایی و افزایش بهره‌وری
- ارضاء شغلی
- تعهد مشترک اهداف
- بهبود ارتباطات
- افزایش مهارت‌های شغلی
- افزایش انعطاف‌پذیری
- افزایش خلاقیت



نتایج کار تیمی :

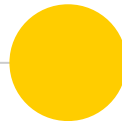
تیمی که خوب شکل گرفته و دارای عملکرد خوب است، باید داده هایی بهتر از داده های گروه ارائه نماید.

این پدیده در نتیجه هم افزایی می باشد که به واسطه کار مکمل و جاه طلبی متحد اعضای تیم که برای تمام کردن وظیفه محوله ایجاد می شود، بدست می آید.



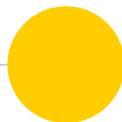
علل ضرورت کار تیمی

- پیچیدگی وظایف و کارها
- نیاز به خلاقیت
- مشخص نبودن یا مبهم بودن مسیر آینده: نیاز به انعطاف‌پذیری
- استفاده بهینه از منابع
- افزایش بهره‌وری، اثربخشی و هماهنگی
- نیاز به یادگیری
- نیاز به تعهد و پشتکار قوی
- پیاده‌سازی برنامه و طرح‌هایی که به همکاری دیگران نیاز دارد.
- چند وظیفه‌ای و میان رشته‌ای بودن کارها و فرآیندها



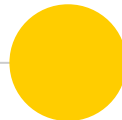
تیم ها چه زمانی به وجود می آیند؟

تیم ها زمانی به وجود می آیند که نیاز به تخصص،
تجارب، مهارت ها و ... افراد مختلف برای رسیدن به یک
هدف ، لازم و ضروری باشد.



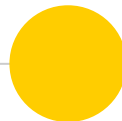
معایب کار تیمی

- اصطکاک در تقسیم کار و تصمیم‌گیری
- کاهش بازدهی، بخصوص در ابتدای شکل‌گیری تیمها
- مشکل همسو کردن اهداف فردی، گروهی و سازمانی
- به تعویق افتادن اجرای کار به بهانه نظرخواهی و مشارکت
- سازش و گروه سالاری تحت عنوان اجماع
- توجیه سوء مدیریت و نبود رهبری
- عدم استفاده بهینه از تخصص‌ها و درگیر شدن همه در کاری که تخصص آن را ندارند
- از این شاخه به آن شاخه پریدن، اتلاف وقت در جلسات بی‌نتیجه
- تعارض



آفات کار تیمی

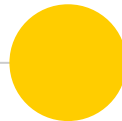
- آفت نخست بی اعتمادی اعضای تیم به یک دیگر است
- قصور در ایجاد اعتماد زمینه ساز آفت دوم است
- نبود برخوردهای سازنده زمینه ساز عدم تعهد است
- به سبب نبود تعهد و مشارکت واقعی
- حد اعلاي ضعف هر تیم



• اعتماد نقطه ثقل تمام تیم‌های کارا و

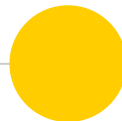
یکپارچه است، زیرا که کار تیمی

بدون اعتماد شعاری بیش نیست.



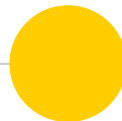
نبود اعتماد

- اعتماد در کار تیمی به معنای **اطمینان خاطر و پشت گرمی** اعضای تیم از حسن نیت همتایان و اعتقاد به این که در گروه کسی درصدد **ضربه زدن** به دیگری **نیست** و اعضا از این حیث احساس امنیت و راحتی می کنند، در نتیجه در مواجهه های خود **حالت دفاعی به خود نمی گیرند** زیرا که حمله ای در کار نیست که نیاز به تدافع معنا پیدا کند.



نبود اعتماد

- اعتماد آفرینی میان اعضای تیم، کاری زمان بر و مشکل است اما چون پایه و اساس کار تیمی است، نهادینه کردن آن اجباری است.
- لازمه فراهم ساختن اعتماد، کسب تجربه مشترک در گذر زمان، شواهد مکرر از وفای به عهد و قرارها و درک عمیق ویژگی‌های منحصر به فرد اعضای تیم است.

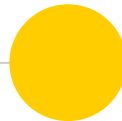


نبود اعتماد

- شاید بتوان در زمانی کوتاه گام های نخست اعتماد آفرینی را برداشت، این روش بسیار ساده است:

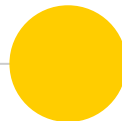


- اعضای تیم در جلسه‌ای به چند پرسش کوتاه از **زندگی شخصی** خود پاسخ می‌دهند البته این پرسش ها نباید از نظر ماهیت، بیش از حد محرمانه و خصوصی باشند.

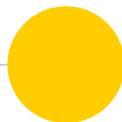


نبود اعتماد

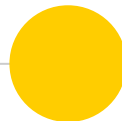
- اعضای تیم با توصیف این صفات یا تجربه‌های بی‌خطر، رفته رفته با یکدیگر پیوند شخصی برقرار می‌کنند.
- این کار احساس یگانگی و درک متقابل را قوت می‌بخشد و رفتارهای نادرست و غرض‌ورزانه را تضعیف می‌کند.



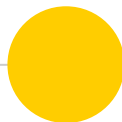
- در کارهای تیمی، تعهد اعضا تابعی از وضوح تصمیمات و دخالت ایشان در فرایند تصمیم‌گیری یا تصمیم‌سازی است



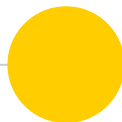
- تقریباً سرنوشت سازترین فرآیند هر تیم، تصمیم‌گیری درباره مسایل و اقدامات است.
- وضوح و دخالت حقیقی اعضای تیم در تصمیم‌گیری، استوار بر اصل اعتماد است. هنگامی که روحیه اعتماد در میان اعضای تیم حاکم باشد، تصمیمیات به صورت واضح (نه سیاسی‌گونه) بیان می‌گردد و همه اعضا به راحتی و با اطمینان از اینکه مورد آسیب دیگری قرار نمی‌گیرند در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند.



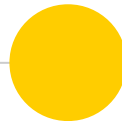
- فضای تصمیم‌گیری در تیم باید به نحوی باشد که همه اعضا به راحتی نظر مخالف خود را با استدلال بیان دارند، در غیر این صورت جلسات تصمیم‌گیری تبدیل به برنامه‌های فرمایشی جهت اعلام ابلاغیه‌های افراد اثرگذار می‌گردد.
- در این وضعیت مدیران در تشخیص جهت حرکت و تعیین اولویت‌ها باعث ابهام و سردرگمی می‌شوند، فکر و خیال و توهم و گمانه‌زنی‌های سیاسی‌گونه و پشت‌پرده در میان اعضای تیم دامن زده می‌شود.



- اعضای تیم با برداشتن گام هایی به سوی پیشینه کردن وضوح تصمیم ها و مشارکت اعضا در تصمیم گیری و بیان رأی و نظرشان و پرهیز از برخورد سیاسی گونه، تعهد اعضا را تقویت می کنند.
- روش دیگر که زمینه ساز آن وجود اعتماد کامل میان اعضا است این است که **در پایان جلسات وظایف اصلی هر یک از اعضا** در راستای عملی کردن تصمیم گروه، **به طور صریح ذکر شود**، البته یادآور می شود **اگر اعتماد کافی در میان اعضای گروه نباشد این روش ممکن است موجب رنجش اعضا گردد.**

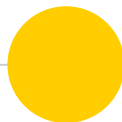


- گره زدن اعتبار افراد تیم به اعتبار و هویت تیم حرکتی است که باید به باور تیمی تبدیل شود
- نقش رهبر تیم در هدایت تصمیمات نقشی تعیین کننده است، وی باید با صداقت کامل اعضا را به مشارکت در بحث‌ها ترغیب نماید و تمام تلاش خود را در راستای واضح نمودن تصمیم‌ها و یادآوری وظایف بکار گیرد



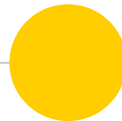
پرهیز از مسئولیت پذیری

- پاسخگو بودن افراد در قبال مسوولیت‌هایی که بر دوششان گذاشته می‌شود اصلی است که راه فرار از آن عدم مسوولیت‌پذیری است. در تیم‌های کاری اعضایی که تعهدی در خود نسبت به تیم و فعالیت‌های آن احساس نمی‌کنند، مسوولیت فعالیت‌ها را نیز برعهده نمی‌گیرند،
- افراد مسئولیت‌گریز عموماً می‌گویند: «هر که تصمیم گرفته خودش نیز عمل کند.»
- گرانی گاه تعهد افراد، مشارکت در تصمیم‌گیری است
- حال آنکه مسوولیت‌پذیری افراد تیم نیز صددرصد برخاسته از تعهد ایشان نسبت به تیم و وظایف تیمی ایشان است.



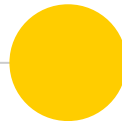
پرهیز از مسئولیت پذیری

- یک روش ساده برای تمرکز بر مسوولیت خواهی و پاسخگویی، **بیان واضح هدفهای تیم**، وظایف هر کس و حتی نحوه رفتار هر یک از اعضای تیم در جهت موفقیت تیمی است
- مهمترین عامل بازدارنده مسئولیت پذیری و مسئولیت خواهی **ابهام در عملکرد و ابهام در وظایف** است.



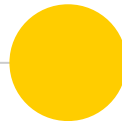
پرهیز از مسئولیت پذیری

- روش دیگر این است که رهبر تیم به هر یک از اعضای تیم بازخورد فردی دهد یعنی نسبت به نتایج فعالیت‌های ایشان موضع گیری و رفتاری متناسب داشته باشد
- البته نباید فراموش نمود که این روش تا حدی کارساز است که موجب تفرق و فردگرایی نگردد زیرا نباید با اصل کار تیمی ایجاد تعارض نماید. نقش رهبر تیم در این راستا نیز بسیار سنگین است.
- از سوی دیگر گام اول را خود رهبر تیم باید بردارد یعنی شرایطی را فراهم آورد که اولاً سایر اعضا از وی در مقابل فعالیت‌هایش، مسوولیت‌خواهی کنند و دوم اینکه خود نیز در برابر توضیح خواهی هم‌تایان، پاسخ‌گو باشد .



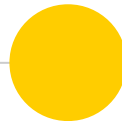
بی توجهی به اهداف تیمی

- بدترین آفتی که اعضای یک تیم به آن دچار می‌شوند، توجه هر یک از اعضا به هدف‌هایی غیر از هدف‌های گروه است
- بسیاری از کسانی که در حلقه‌های تیمی قرار می‌گیرند، آن جایگاه را پله‌ای برای ترقی و پیشرفت خود می‌بینند لذا حفظ مقام، جایگاه و منافع خود را بر منافع و نتایج و اهداف تیم ترجیح می‌دهند.
- فضای کاری تیم در گرایش افراد به این ورطه بسیار مؤثر است،
- در تیم‌هایی که امنیت شغلی و اعتماد متقابل کم‌رنگ‌تر است، توجه به اهداف شخصی بیشتر دیده می‌شود.



بی توجهی به اهداف تیمی

- گرایش افراد به کسب منزلت فردی، اصلی درونی در تمام انسانهاست، تنها باید این اصل به باور اعضا تبدیل شود که کسب مقام و منزلت تیمی به معنای کسب منزلت فردی برای یکایک اعضای تیم است
- یعنی موفقیت یا شکست تیم در حقیقت موفقیت یا شکست اعضای تیم است
- از این رو باید سهم هر یک از اعضا در دستاوردهای تیمی با شفافیت و صداقت پرداخت شود.
- نقش رهبر تیم در تقسیم قدرشناسی و پاداش به کسانی که موجب بالندگی و موفقیت تیم را فراهم آورده‌اند، همچنان حساس و تعیین کننده است.



بی توجهی به اهداف تیمی

در نهایت باید دانست که تیم، مجموعه‌ای از افراد است که هریک پایه‌ای از ارکان فعالیت تیمی را به دوش می‌کشند.

آنچه هر عضو از تیم باید انجام دهد این است که سهم وظیفه‌ای خود در تیم را به نحو احسن و اکمل انجام دهد و تیم را برای رسیدن به اهداف نهایی اش به جلو براند و از سویی با هوشمندی نسبت به آفات و موانع موفقیت تیمی، موضعی مناسب بگیرد و یکپارچه با کمک دیگر اعضای تیم اعتماد، تعهد، مسوولیت‌پذیری و حرکت به سوی اهداف تیمی را تقویت نماید.

