

خلاصة كتاب

پنج دشمن كار تيمى

پاتريك لنچيونى

مترجم: مهندس فضل اله امينى

نشر فرا

زمستان ۸۲

پنج دشمن کار تیمی

مقدمه

مدیریت کار با دیگران و توسط دیگران تعریف گردیده است. در این تعریف از مدیریت در حقیقت بر کار گروهی و تیمی تأکید شده و تحول در مدیریت از روش‌های سنتی به روش‌های امروزی را تبیین می‌کند.

معجزه در روش‌های نوین مدیریت به صورت سینرژی یا هم‌افزایی خود را نشان داده و می‌گوید که در کار تیمی یا گروهی توانمند، نتایج به دست آمده خارق‌العاده و بیش از انتظار است.

ساختن تیم‌های توانمند ضمن سادگی از فرآیند پیچیده و دشواری برخوردار است اما شدنی است.

قدرت مالی و برخورداری از استراتژی مناسب مزیت‌های رقابتی بوده اما ماندگار نیستند. فقط کار تیمی است که به وجودآورنده مزیت رقابتی پایدار بوده و تضمینی بر استمرار فعالیت‌های سازمان است.

اگر مهم‌ترین عامل ورودی سازمان یعنی نیروی انسانی با تمام توان در جهت یک هدف مشترک بسیج و به حرکت درآیند در همه زمینه‌های کسب‌وکار موفق خواهیم بود.

بخش اول کم کاری

شرکت دی تی دارای قوی‌ترین و گران‌ترین کادر مدیریت ممکن بود. به طوری که همه سازمان‌های تازه‌کار حسرت چنین شرکتی را داشتند، اما این وضعیت مربوط به دو سال قبل بود. در ظرف دو سال همه چیز دگرگون شد و شرکت پی در پی با ناکامی‌ها روبه‌رو شد. تعدادی از نیروهای کارآمد خود را از دست داد. ناگزیر هیئت مدیره از مدیرعامل خواست که استعفا داده و شغل پایین‌تری را تقبل نماید و او نیز قبول کرد. کارکنان نیز علی‌رغم اینکه او را جدا از مسئولیتش دوست داشتند، از این موضوع تعجب نکردند، زیرا در دوره او کارها درست و به‌موقع انجام نمی‌شد و مدیران هماهنگ حرکت نمی‌کردند. سه هفته بعد شرکت کاترین ۵۷ ساله و قدیمی را استخدام کرد. او بیشتر سال‌های خدمت خود را در کارهای عملیاتی و شرکت‌هایی که با فناوری پیشرفته چندان رابطه‌ای نداشتند، گذرانده بود. زن بودن کاترین مسئله‌ای برای تیم دی تی نبود. هیئت مدیره به طور کلی با استخدام کاترین موافق نبود، اما رییس هیئت مدیره پافشاری کرد و پیروز شد چون هیئت مدیره به شرم و غریزه رییس هیئت مدیره اعتقاد داشتند. کاترین با وجود تحصیلات متوسط در ظرف کمتر از پنج سال در تنها کارخانه خودروسازی آن منطقه به مقام مدیریت کل عملیات رسیده بود.

دو هفته پس از شروع کار این مدیر جدید نگرانی‌های شرکت شروع شد. دلواپسی شرکت به خاطر این بود که تقریباً او در آن مدت هیچ اقدامی نکرد. همه وقت او صرف دیدار از کارگاه‌ها، گفت‌وگو با کادر ستادی و مشاهده و دقت در امور و شرکت در جلسات و گفت‌وگو با تک تک کسانی که مستقیماً با او کار می‌کردند، می‌شد. کاترین پس از دو هفته مطالعه در امور دی تی، می‌اندیشید که آیا پذیرش مسئولیت درست بوده یا نه. اما این را نیز می‌دانست که جای عقب‌نشینی و عذرخواهی وجود ندارد. گرچه دامنه دانش و اطلاعات فنی کاترین محدود بود، اما حس می‌کرد همان اندازه آگاهی و شناختی که از نرم‌افزار و فناوری شرکت دارد کافی است تا بتواند دی تی را از گرفتاری‌ها و نابسامانی‌ها نجات دهد.

با این همه از یک نکته غافل بود. او نمی‌دانست که تیم مدیریتی شرکت تا چه اندازه از هم پاشیده و نابه‌هنجار است.

کارکنان شرکت مدیران را "ستاد" نام نهاده بودند و هیچ کس آنها را تیم نمی‌دانست چرا که بین آنها تنش و فشار عصبی وجود داشت و توانایی تصمیم‌گیری نداشتند. با اینکه در

جمع و به صورت تیمی بسیار نامطلوب بودند، اما به صورت جدا و تک تک انسان‌هایی معقول و موجه بودند. مدیرعامل سابق که اکنون مدیر کنونی گسترش کسب‌وکار شده بود، جلسات ستاد را طوری اداره می‌کرد که انگار نوشته‌ای را می‌خواند. همیشه پیش از هر جلسه دستور کار آن را تهیه می‌کرد. جلسات سروقت شروع و دقیقاً در زمان پیش‌بینی شده ختم می‌شد.

بازاریابی

بازاریابی در شرکت دی تی نقش حیاتی داشت اما فردی که به این سمت برگزیده شده بود، علی‌رغم تخصص و آوازه، از داشتن روابط اجتماعی محروم بود.

فناور ارشد

فناور ارشد نقش مخترع را بازی می‌کرد. او طراح اصلی بود و دست کم از حیث سرمایه‌انسانی مزیت رقابتی عمده دی تی به شمار می‌رفت.

فروش

مسئول فروش در کار خود ورزیده و پخته بود. او به خاطر سابقه‌اش قابل احترام بود و همیشه حد نصاب فروش و درآمد را حفظ کرده بود.

خدمات مشتریان

مسئول خدمات مشتریان کم حرف می‌زد. هنگامی صحبت می‌کرد که مطلبی مهم و سودمند داشت. اگر قرار بود کم هزینه‌ترین و قابل اعتمادترین فرد ستاد را معرفی کنیم آن شخص مسئول خدمات مشتریان بود. کاترین شکرگزار بود که دست کم لازم نیست نگران این یک نفر باشد.

مدیر مالی

او هوادار جزئیات و ریزه‌کاری‌ها بود. با پول شرکت طوری رفتار می‌کرد که انگار مال خودش است.

مدیر عملیات

در بین مدیران ستاد هیچ کس به اندازه مدیر عملیات گرفتاری‌ها و مشکلات اولیه شرکت را تحمل نکرده بود. مدیر عملیات استخدام شده بود تا برنامه رشد و گسترش دی تی را هدایت و زیرساخت‌های عملیاتی را ایجاد کند و دفترهای شرکت را در سرتاسر دنیا بگشاید و بر برنامه‌های تملک و ادغام شرکت نظارت داشته باشد.

بخش دوم آتش افروزي

محک اول

پيامي کوتاه که معمولاً گرفتاري آفرين است از طرف سرمهندس گوشت تلخ شرکت براي همه مديران فرستاده شده بود که نوعي فتنه انگيزي به شمار مي رفت. «الان از شرکت توليدي آ. اس. آ. تلفن کردند و مي خواهند جنس ما را ببينند. شايد براي فصل بعد بخرند. هفته آینده من و مسئول فروش براي مذاکره به دفتر آنها مي رويم. فرصت خوبي است. ما صبح سه شنبه برمي گرديم.»

کاترين از اين پيام بسيار عصباني شد. وسوسه شد که جواب اين پيام را بدهد اما خودش را نگاهداشت. به سراغ سرمهندس رفت و گفت: همين حالا پيامت را خواندم بايد قرار را عقب بيندازيم زيرا با برنامه جلسه بيروني مديران تلاقي مي کند.

سرمهندس گفت: تو ملتفت نيستي اين فرصت عالي است. کاترين گفت: کاملاً ملتفت هستم. آنها هفته ديگر هم سرجايشان هستند. سرمهندس گفت: اگر دلواپس جلسه هستي بايد بگويم که اولويتها را قاطي کرده اي. کاترين گفت: در اين مرحله، من فقط يك اولويت دارم و آن کار تيمي است. ما بايد کارهايمان حالت تيمي داشته باشد. در غير اين صورت هرگز چيزي نخواهيم فروخت. بعد اضافه کرد: هفته ديگر در جلسه منتظرت هستم.

روز آخر

صبح روز بعد مديرعامل سابق از کاترين دعوت کرد ناهار را با هم بخورند. با اينکه کاترين برنامه قبلي داشت ترجيح داد که آن را لغو و با يکي از همکاران ناهار بخورد. در ابتدا کاترين از او به خاطر سرپرستي جلسه هاي مديريت و ايجاد فرصت براي تشکر کرد و اضافه کرد از اين پس خودم اين جلسات را اداره خواهم کرد.

مديرعامل سابق گفت با سرمهندس صحبت کردم و نظر هر دو ما اين است که دیدار با مشتري مهمتر است و اگر در جلسه حضور نيابند مشکلي ايجاد نخواهد کرد. کاترين گفت من فقط به نظر تو احترام مي گذارم. اما من استخدام شده ام که اين تشکيلات را درست کنم. ضمناً نمي خواهم از کارهايي که تو تا به حال کرده اي انتقاد کنم. اما ما از نظر تيمي به هم ريخته ايم و قرار ملاقات با اين مشتري نمي تواند سرنوشت ما را عوض کند. حداقل اگر ما مشکلات مديرانمان را حل نکنيم اين نوع ملاقاتها خاصيتي نخواهد داشت.

مرز بندي

کاترين پيشاپيش آماده بود برسر اين مسئله با ستادي که به ارث برده بود جروبحث کند، اما انتظار نداشت رييس هيئت مديره را در برابر خود ببيند. رييس با لحن دوستانه گفت:

- همين الان با مديرعامل سابق صحبت مي کردم.
- پس لابد از جريان سروکله زدن من با سرمهندس خبر داري.
- بله و قدرتي نگران شدم.
- شما؟

رييس گفت: کاترين بهتر است قبل از اينکه آدمها را به صلابه بکشي ارتباطاتي ايجاد کني.

کاترين پس از مکثي طولاني پاسخ داد: خيال نکن ناخواسته و تصادفي اين آتش را روشن کرده ام تا خودم را به دردسر بيندازم. در دو هفته گذشته به دقت گفتار و کردار اين آدمها را زير نظر داشته ام و هر کاري که مي کنم و هر کاري که بعداً مي کنم هدف دار و آگاهانه است.

در اين هجده ماه گذشته تو با مديرعامل سابق و بقيه اعضاي تيم فعالانه همکاري کرده اي ولي مرتباً شاهد اختلال و ضعف اين تيم بوده اي و به اين نتيجه رسيده اي که من

باید به این نابسامانی پایان دهم. آیا خودت را آماده عوارض این کار کرده‌ای؟ این اوضاع ساده نیست، نه برای شرکت، نه برای تو و نه برای من، خوبیت ندارد. تیم درب و داغون مثل بازو و پا ساق پای شکسته است. جا انداختن آن همیشه با درد همراه است و گاهی وقت‌ها برای درست کردن آن ناچار باید آن را دوباره بشکنیم. زیرا از این شکستن هدفی داریم. رییس گفت: خیلی خوب من دیگر دخالتی نمی‌کنم اما به من بگو چقدر از این تیم را می‌خواهی دوباره بشکنی؟ کترین گفت: آخر این ماه معلوم می‌شود.

جلسه

جلسه مدیران در ساعت ۹ قرار بود در خارج از شهر تشکیل شود. تا ساعت ۸:۴۵ همه آمده بودند به جز سرمهندس. ساعت ۸:۵۹ او هم آمد و کترین نفسی راحت کشید. کترین جلسه را شروع کرد: تیم مدیریت ما از حیث تجربه و استعداد از تمامی تیم‌های رقبا برتر است. وضع نقدینگی ما بهتر از آنهاست و با تلاش‌های مدیریت عملیات و همکاری‌های آنها هم برآنها سر هستیم و هیئت مدیره ما از هیئت‌های آنها قوی‌تر است.

با همه این احوال، ما از حیث درآمد و تعداد مشتریان عقب‌تر از دو رقیب دیگر خود هستیم. کدام یک از شما علت این وضع را می‌داند؟

من پس از بررسی‌های مفصل به این نتیجه رسیده‌ام که درد و مشکل واقعی شرکت را پیدا کرده‌ام. کار ما کار تیمی نیست. اگر راستش را بخواهید کاملاً داغون و پاره پاره هستیم. در چند ماه آینده در این شرکت دگرگونی‌های وسیعی ایجاد می‌شود و چه بسا نتوانیم شرایط جدید را تحمل کنیم. شاید صلاح شرکت و صلاح تیم این باشد که یکی دو نفر جای خود را به دیگران بدهند. دلیل حضور ما در اینجا و در شرکت یک چیز است. رسیدن به هدف.

من پس از سال‌ها کار و تجربه به این نتیجه رسیده‌ام که هر تیم ممکن است به پنج علت نتواند وظایف تیمی خود را انجام دهد.

اولین آسیب نبود اعتماد است.

شالوده کار تیمی اعتماد است. وجود اعتماد شرط اصلی تیم سازی

است.

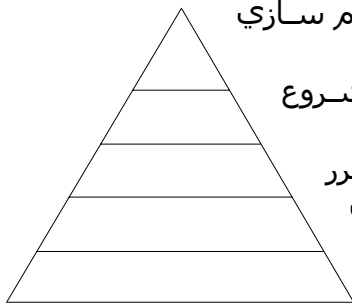
کترین می‌دانست که بایستی مهم‌ترین بخش جلسه را شروع

کند:

کترین توضیح داد که هر نفر به پنج سؤال شخصی اما بی‌ضرر درباره دوران کودکی پاسخ می‌دهد: زادگاه؟ شمار فرزندان خانواده؟ سرگرمی‌های دوران کودکی؟ بزرگ‌ترین چالش دوران رشد؟ نخستین کار؟

تقریباً در میان پاسخ‌های هر نفر یک یا دو نکته با ارزش بود

که شاید هیچ یک از آن مدیران از ارزش آنها اطلاع نداشتند و دریافتند که چقدر نکات مشترک بین آنها وجود داشته است.



پیشروی

تا این مرحله هرکس با روش‌های برخورد با همکاران در محیط کار آشنا شده و در بحث‌های مربوط به اثر درون‌گرایي یا برون‌گرایي در کار و همکاران، شرکت کرده بود. کاترین دنباله جلسه را چنین ادامه داد:

نقدینگی ما بیشتر است. مدیران با تجربه‌تری داریم، فناوری ما بهتر است و ارتباطات ما بیشتر است. اما دست کم دو رقیب در بازار از ما جلو زده‌اند. وظیفه ما این است که درآمد شرکت را زیاد و آن را سودآور کنیم، مشتری‌های جدید پیدا کنیم و مشتری‌های فعلی و مشتری‌های بعدی را نگه داریم. هیچ یک از این آرزوها برآورده نمی‌شود مگر ما از آسیب‌های کار تیمی به دور باشیم.

در يك ساعت بعد همگی به تمرین کاربري انواع روش‌های مورد پسند، و بحث درباره انواع فرصت‌ها و چالش‌هایی که آن روش‌ها برای همه ایجاد می‌کرد، پرداختند.

آگاهی

کاترین به طرف تخته رفت و گفت کار تیمی با ایجاد و اعتماد آغاز می‌شود و تنها راه اعتمادآفرینی، غلبه کردن بر نیاز ما به مصونیت و آسیب‌پذیری است. کاترین در جلو عبارت نبود اعتماد این عبارت را اضافه کرد: آسیب‌ناپذیری

بعد از افراد خواست که هر يك طرف پنج دقیقه قوی‌ترین و ضعیف‌ترین جنبه خود را که مؤثر در موفقیت و شکست شرکت است معلوم کنند.

کاترین گفت حالا می‌خواهیم با دیگر آفت‌های کار تیمی آشنا شویم. سپس به طرف تخته رفت و عبارت بی‌توجهی به نتیجه کار را در بخش بالایی مثلث نوشت.

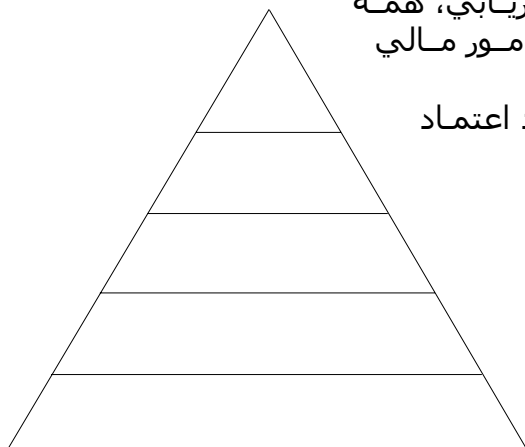
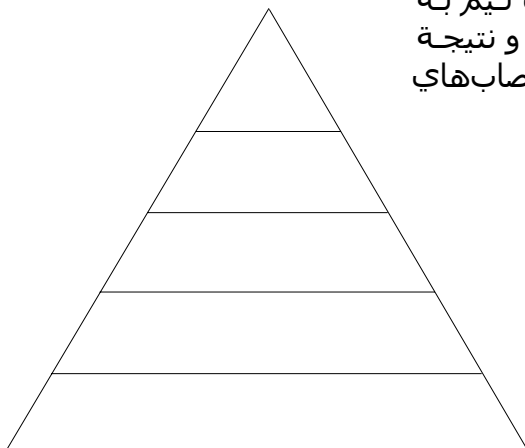
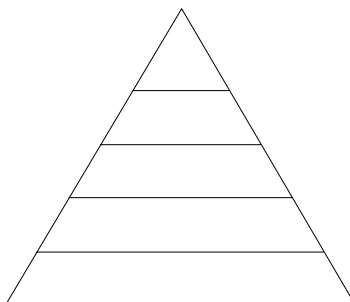
حالا به بالایی این نمودار می‌رویم تا درباره مهم‌ترین آفت صحبت کنیم. این آفت عبارت است از کشش اعضای تیم به جلب توجه و تأیید فردی به بهای از دست دادن ثمره و نتیجه کار، منظور ثمره کار جمعی است. یعنی هدف‌ها و نصاب‌های کل تیم.

هدف‌ها

کاترین شرکت کنندگان را به دسته‌های دو یا سه نفره تقسیم کرد و از هر گروه خواست فهرستی از هدف‌ها را تهیه کنند. از ادغام یا حذف برخی از آنها هفت دسته یا هفت نوع هدف باقی ماند. درآمد، هزینه، جلب مشتری جدید، جلب رضایت مشتریان فعلی، حفظ کارکنان، آگاهی از وضع بازار، کیفیت کالا.

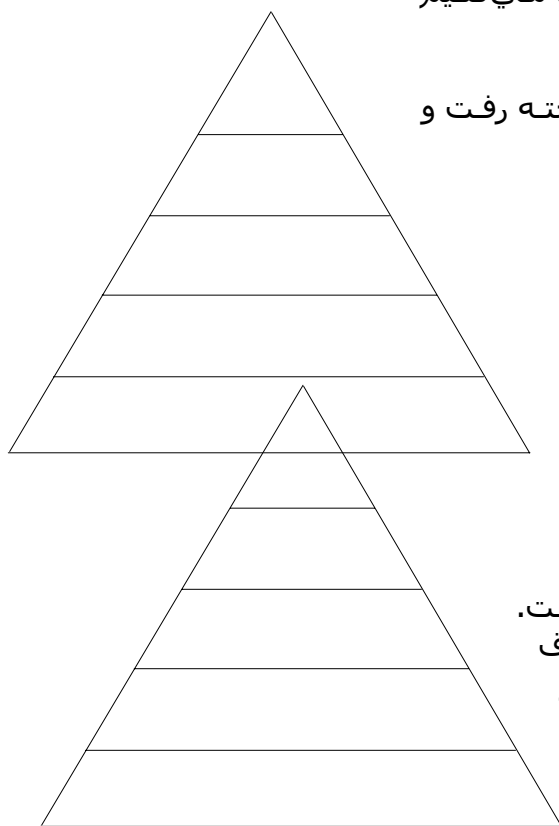
قرار شد پیشرفت این نصاب‌ها را ماهانه اندازه‌گیری کنند زیرا اگر قرار باشد منتظر پایان فصل بمانند، فرصت کافی برای شناسایی مشکلات و اصلاح آنها پیدا نمی‌شود. همه ما مسئول همه کارها هستیم، همه مسئول فروش هستند نه فقط بخش فروش، همه مسئول بازاریابی هستند نه فقط قسمت بازاریابی، همه مسئول توسعه محصول، خدمات مشتریان و امور مالی هستیم.

کاترین به طرف تخته رفت و بالایی عبارت نبود اعتماد نوشت: ترس از برخورد



اگر ما به هم اعتماد نکنیم خود را هیچ وقت درگیر
برخوردهای آزاد و سازنده نمی‌کنیم بلکه سعی می‌کنیم
به طور تصنعی و زورکی با هم هماهنگ شویم.

آنگاه کاترین برای بیان آفت بعدی به سراغ تخته رفت و



گفت: آفت بعدی هر تیم نبود
تعهد و غفلت از مشارکت در
تصمیم‌گیری‌هاست.

او عبارت نبود تعهد را بالای
عبارت قبلی نوشت. و دلیل
نبود تعهد ابهام است.

کاترین آفت پنجم را این‌گونه بر تخته نوشت.
پرهیز از مسئولیت‌پذیری و اضافه کرد وقتی هدف
مشخص و تأیید شد باید در برابر آن متعهد و
نسبت به تعهد خود جوابگو باشیم به طوری
که عملکرد و رفتار ما با عالی‌ترین معیارها
مطابقت کند.

کاترین در دنباله بحث خود،
جلسات را با فیلم‌های سینمایی
کرد و نتیجه گرفت به دلیل وجود
هر دو وجوه مشابهتی در آنها
می‌شود.

جلسات همیشه برخورد دارند
خسته کننده نیستند و اگر
نداشته باشیم که ارزش بگومگو
داشته باشد، جلسه‌ای هم

نخواهد شد. دستور این جلسه تعیین هدف فراگیر تیم است. اگر قرار باشد در فاصله تا
پایان سال فقط یک کار انجام دهیم آن کار چیست؟

مدیر عملیات، مدیر فروش ← افزایش سهم بازار

فناور ارشد ← بهسازی محصول

مدیر امور مالی ← محدود کردن هزینه‌ها

مدیر فروش در دفاع از نظر خود می‌گوید: فناوری ما بهتر از رقباست ولی وضع آنها بهتر از
ماست. اگر نجینیم و بازار را قبضه نکنیم، کالاهای ما روی دستمان می‌ماند.

فناور ارشد گفت: اگر از تولید کالا عقب بیفتیم چه وضعیتی پیش می‌آید.

یکی پرسید: نمی‌شود بیش از یک هدف فراگیر داشته باشیم؟

کاترین گفت: اگر همه چیز مهم باشد هیچ چیز مهم نیست.

مدیر امور مالی گفت: چرا نمی‌توانیم محدود کردن هزینه‌ها را به عنوان هدف فراگیر

مقایسه
برخورد در
دید

و بنابراین
موضوعی
و بحث
برگزار

اعلام کنیم؟

فردی دیگر در پاسخ او گفت: اگر راه پول درآوردن را پیدا نکنیم، پرهیز از هزینه دردی را درمان نخواهد کرد.

کاترین گفت: آیا کسی مخالف این هست که هدف ما در ۹ ماه آینده یکی از این موارد باشد: سهم بازار، مشتری، درآمد و غیره.....؟ کسی حرفی نزد. کاترین ادامه داد: با فرض اینکه هدف ما درآمد است یک نفر آن را بیان کند.

مدیر فروش گفت: درست است که ما نیاز به نقدینگی داریم، اما در این مرحله، اهمیت درآمد به مراتب کمتر از اهمیت جذب مشتری است.

امور مالی گفت: یعنی می‌گویید لازم نیست ما برای درآمد نصاب تعیین کنیم؟ کاترین گفت: بحث نصاب نیست. در این مرحله، معیار موفقیت را به سهم بازار و جذب مشتری جدید محدود کرده‌ایم. یک نفر بگوید که چرا پاسخ درست سهم بازار است؟

مسئول بازاریابی گفت: تحلیل‌گران و رسانه‌ها موفقیت را با معیار سهم بازار می‌سنجند. فناوری ارشد در پاسخ او گفت: هر وقت با من مصاحبه می‌کنند، می‌پرسند مشتریان عمده شما چه کسانی هستند. آن‌ها دنبال کله‌گنده‌هایی می‌گردند که ضامن ما بشوند.

کاترین نتیجه گرفت که بایستی از سهم بازار گذشت او گفت: خوب می‌رسیم به جذب مشتری جدید. مدیر خدمات مشتریان در پاسخ گفت: با جذب مشتری جدید مطبوعات بهانه‌ای پیدا می‌کنند درباره ما مطلب بنویسند، کارکنان ما اعتماد به نفس پیدا می‌کنند. بازخوردهای مورد نیاز فناوری ارشد و مهندسانش در کار تولید و فرآورده‌ها بیشتر می‌شود و ما با تکیه به فهرست این مشتریان می‌توانیم در سال آینده مشتریان بیشتری پیدا کنیم.

اعضای ستاد گویی می‌خواستند بگویند: راستی راستی بالاخره ما داریم سریک مسئله توافق می‌کنیم؟

بخش سوم برداشتن بار سنگین

کاترین جلسه دوم را با خطابه معمول خود آغاز کرد:

نقدینگی ما بیشتر، فناوری ما بهتر و مدیران ما کاردان‌تر و با تجربه‌ترند. اما با این حال از رقبا عقب افتاده‌ایم. بنابراین علت حضور ما در اینجا این است که به تدریج کار تیمی را بهتر و ثمربخش‌تر یاد بگیریم. از همه یک سؤال مهم دارم. درباره جلسه اول به کارمندانمان چه گفتید؟

مدیرعامل سابق گفت: من به کارمندانم هیچ نگفتم. حتی یک کلمه. مدیر بازاریابی گفت: چیزی که من گفتم این بود که ما یک سری تمرین‌های عملی - حسی کردیم.

فناوری ارشد گفت: با مهندسان قسمت به طور خصوصی صحبت کردم. آنها لیاقت این را دارند که این مسائل برایشان توضیح داده شود.

مدیر مالی گفت: به احتمال زیاد من بیش از بقیه با کارمندانم حرف زده‌ام. مدیر عملیات پرسید: تیمی که برای شما اولویت دارد کدام تیم است؟ کاترین پاسخ داد: سؤال من این است که این تیم برای شما اولویت دارد یا تیمی که سرپرست آن هستید، کدامیک؟

مدیر بازاریابی گفت: من با کارمندانم بیشتر احساس نزدیکی می‌کنم تا با گروهی که اینجا نشسته‌اند.

مدیر عملیات گفت: من هم همین طور.

مدیر مالی اظهار کرد که: ما تیم‌های خودمان را مهم‌تر از این تیم می‌دانیم. کاترین چنین ادامه داد: خوشحالم از این که می‌بینم این قدر هوای کارمندانمان را دارید، اما اگر شرکتی بهترین مدیران را داشته باشد ولی به طور تیمی کار نکند، هم برای خودش مسئله‌ساز می‌شوند هم برای شرکت‌شان. به همین دوراهی چه کنم می‌رسند

و از خودشان می‌پرسند تیم اولشان کدام است. تیم اول شما مربوط می‌شود به آخرین آفت کار تیمی، یعنی برتر دانستن مسائل شخصی بر هدفهای تیمی. تیم اول شما همین مجموعه‌ای است که الان در کنار شما نشسته‌اند. هر قدر هم کارکنانمان را دوست داشته باشیم، نمی‌توانیم از کیسه این جمع، از کیسه مدیرانی که امروز اینجا دور هم نشسته‌ایم خرج آن روابط کنیم. کاترین در دنباله صحبتش گفت: من از شما توقع دارم با هم دست و پنجه نرم کنید. ببینید کارها چطور پیش می‌رود، وقتتان را چطور صرف می‌کنید؟ آیا به قدر کافی جلو می‌روید؟ مدیر بازاریابی او را به چالش کشید و گفت این که بوی بی‌اعتمادی می‌دهد. کاترین گفت: نه اعتماد به معنای آن نیست که همه هوای شما را داشته باشند و اعتماد به معنای این نیست که نباید از دیگران مسئولیت بخواهیم. اعتماد یعنی علم به این مسئله که وقتی یک عضو تیم عضو دیگر را تحت فشار می‌گذارد، این کار را به خاطر تیم می‌کند نه خودش.

بخش چهارم کشش

دستاورد

جلسه با ادامه همان بحث گذشته شروع شد: مجموعه مدیران ما از مجموعه مدیران رقبا با تجربه‌ترند، نقدینگی ما بیشتر است و بر برکت تیم فناوری ما از دیگران بهتر هستیم، اعضای هیئت مدیره ما یکپارچه و به هم نزدیک‌ترند، با این همه چه از نظر درآمد و چه از نظر تعداد مشتریان حداقل از دو رقیب عقب‌تریم. حالا همه علت این وضع را می‌دانند. کاری که می‌کنیم این است که یک قدم به عقب برداریم و موقعیت خودمان را در قالب یک تیم ارزیابی کنیم. کاترین به طرف تخته رفت و بار دیگر مثلث را کشید و پنج آفت کار تیمی را بر آن نقش کرد و پرسید: ما کجای کاریم؟ اعضای تیم ضمن بررسی مجدد مدل درباره پرسش کاترین به فکر کردن پرداختند. سرانجام مدیرعامل سابق گفت: حالا در مقایسه با یک ماه پیش مسلماً به یکدیگر بیشتر اعتماد می‌کنیم. همه حرف او را تأیید کردند. مدیرمالی گفت: برخوردها هم بهتر شده است. هر چند که خود من به شرایط جدید عادت نکرده‌ام. کاترین گفت: خیال نمی‌کنم هیچ کس به طور کامل و برای همیشه به برخورد عادت کند. اگر برخورد کمی ناراحت کننده نباشد، نمی‌شود آن را برخورد واقعی دانست. مدیرمالی تأیید کرد. مدیر عملیات ادامه داد: در مورد تعهد و پایبند شدن، مسلماً در مشارکت و در هدفها و در نتیجه کارها پیشرفت کرده‌ایم. اما موضوع جوابگو بودن مرا نگران می‌کند. زیرا هنوز حاضر نیستیم وقتی کسی در کارش کوتاهی می‌کند یا در مقابل مصلحت تیم می‌ایستد با او رو در رو شویم. فناوری ارشد در پاسخ به او گفت: مسلماً من رو در روی این آدمها می‌ایستم و خیال نمی‌کنم راه و رسم گذشته را بتوانم تحمل کنم و اگر قرار باشد بین سیاست‌بازی و تحمل کمی ناراحتی یکی را انتخاب کنیم، مسلماً ناراحتی را انتخاب می‌کنم. مدیر عملیات به آخرین بخش مدل پرداخت: گمان نمی‌کنم درباره هدف و نتیجه کار با مشکلی روبه‌رو باشیم. اگر این شرکت درست حرکت کند، هیچ یک از ما از دستاوردهای آن بی‌نصیب نخواهیم ماند.

کاترین هرگز آن قدر شادمان نبود، زیرا می‌دید همه سرها به نشانه تصدیق حرکت می‌کنند. اما بهتر دید توضیحاتی مکمل ارائه دهد:

توجه کنید، شما در مسیر درست حرکت می‌کنید، اما ممکن است ظرف چند ماه آینده مواردی پیش آید که دودل شوید و با خودتان بگویید اصلاً پیشرفتی نشده است. باید دست کم چند هفته از دگرگون شدن رفتارهای ما بگذرد تا این که تراز نهایی تغییر کند. چرا این حرف را می‌زنم، به خاطر اینکه ما هنوز از جنگل خارج نشده‌ایم. من خیلی از این تیم‌ها را دیده‌ام که از وضع فعلی ما جلوتر بودند اما دچار لغزش شدند. بنابراین وجود نظم و پافشاری در کاری که می‌کنیم، ضامن پیشرفت ما خواهد بود. افراد جلسه به‌ندرت درباره مفهوم و تصور کار تیمی صحبت می‌کردند و از دید کاترین این حرکت، نشانه پیشروی تیم در مسیر درست بود. مشاهده دو نکته در ادامه جلسه، نظر او را تأیید کرد.

نکته اول این بود که اعضای تیم به جای حفظ مواضع فردی و شخصی بیشتر به کار جمعی گرایش پیدا کرده بودند و نکته دوم این بود که آنها در مقایسه با جلسه‌های پیش پرسروصداتر شده بودند.

در پایان جلسه، گرچه توان آنها ته کشیده بود، اما همه خواستار برگزاری جلسه‌های تکمیلی بودند.

پیشروی

در سال بعد فروش دی‌تی به سرعت افزایش یافت و در سه فصل از چهار فصل مالی سال، به نصاب‌های تعیین شده برای درآمد رسید. شرکت می‌رفت تا در صنعت خود جایگاه نخست را اشغال کند، اما هنوز هم باید پنجه در پنجه رقیب اصلی خود می‌انداخت. با پیدایش بهبود کلی در عملکرد شرکت، میزان جابه‌جایی نیروی کار آن کاهش یافت و روحیه کارکنان بهتر و قوی‌تر شد. به جز یک بار که به سبب نرسیدن به حد نصاب تعیین شده، روحیه اندکی افت کرد.

از آنجا که شمار کارکنان به ۲۵۰ تن رسیده بود، کاترین تصمیم گرفت شمار مدیرانی را که به طور مستقیم زیر نظر او کار می‌کردند کاهش دهد. به اعتقاد او هر چه شرکت بزرگ‌تر شود، تیم رهبری آن باید کوچک‌تر شود. با استخدام مدیر جدید فروش و مدیر جدید کارگزینی، اینک شمار کسانی که به طور بی‌واسطه با او کار می‌کردند، به هشت نفر افزایش یافته بود که اداره کردن آنها دشوار بود. کاترین تصمیم گرفت چند تغییر سازمانی ایجاد کند. او با ظرافت و اعتماد به نفس این کار را انجام داد. مدیر عملیات را به عنوان مدیر ارشد عملیات در سمت خود ایفا کرد. مدیر خدمات مشتریان و مدیر جدید فروش هر دو از زیر نظر مدیرعامل خارج و زیر نظر مدیر ارشد عملیات قرار گرفتند. مدیر کارگزینی زیر نظر مدیر امور مالی قرار گرفت. بدین ترتیب فقط ۵ تن از مدیران به طور مستقیم با کاترین کار می‌کردند:

مدیر ارشد فناوری، مدیر امور مالی، مدیر ارشد عملیات، قائم مقام امور بازاریابی. قائم مقام مدیرعامل در کار گسترش کسب‌وکار.

درباره مدل

هر چند که درست کردن یک تیم متحد و یکدست مشکل است، اما پیچیده نیست و اصل مسئله این است که سادگی آن حفظ شود. خواه در مقام مدیریت یک شرکت چند ملیتی باشیم، خواه مسئول یک قسمت کوچک در دل یک سازمان بزرگ و خواه عضو تیمی که قرار است بهتر شود. با توجه به مطالب گفته شده، در دنباله، رهنمودی روشن و فشرده و عملی برای استفاده از مدل آفت‌های پنج‌گانه در بهسازی کار تیمی ارائه می‌شود.

دو واقعیت اساسی در کار تیمی:

۱. کار تیمی اصیل و واقعی در بیشتر سازمان‌ها همچنان گریز پا و دست نیافتنی است.
۲. سازمان‌ها به این علت در کار تیمی شکست می‌خورند که ناآگاهانه در پنج دام طبیعی اما خطرناک می‌غلطند.

دام‌هایی که پنج آفت یا آسیب کار تیمی خوانده می‌شوند: این آفت‌ها به یکدیگر چسبیده‌اند و نمی‌توان آنها را از یکدیگر جدا کرد. هر يك از این آفت‌ها می‌توانند سبب ناکامی کار تیمی شوند.

نگاهی به هر يك از این آفت‌ها و مدلی که از ترکیب آنها پدید می‌آید می‌تواند موضوع را روشن‌تر کند.

۱. آفت نخست بی‌اعتمادی اعضای تیم به یکدیگر است. ریشه این آفت بی‌میلی اعضای تیم به آسیب‌پذیر شدن در میان جمع است. آن دسته از اعضای تیم که از صمیم قلب سفره دل خود را در حضور دیگران نمی‌گشایند و ضعف‌ها و خطاهای خود را پنهان می‌کنند، زمینه بروز اعتماد را نابود می‌کنند.

۲. قصور در ایجاد اعتماد زیان‌بار است زیرا زمینه‌ساز آفت دیگری است که آن را ترس از برخورد می‌نامیم.

در تیم‌هایی که بی‌اعتمادی حاکم باشد، امکان برخورد صادقانه آرا و عقاید از بین می‌رود و جای آن را بحث‌های لفافه‌دار و اظهارنظرهای جانب‌دارانه می‌گیرد.

۳. نبود برخوردهای سالم زمینه‌ساز مشکل دیگری می‌شود که نبود تعهد نام دارد. اگر افراد نتوانند در جریان بحث‌های باز و پرشور، نظرهای خود را بگویند، هیچگاه و یا دست کم به ندرت خود را به تصمیم‌هایی که گرفته می‌شود پایبند می‌دانند؛ هر چند در نشست‌ها و در حضور دیگران تظاهر به پذیرش آن تصمیم‌ها کنند.

۴. به سبب نبود تعهد و مشارکت واقعی، اعضای تیم استعداد پرهیز از مسئولیت‌پذیری و جواگو شدن را در خود تقویت می‌کنند که همان آفت چهارم است. در نبود تعهد به برنامه‌های مشخص، حتی متمرکزترین و با انگیزه‌ترین افراد غالباً از همکاری که کردار و رفتار آنها برای هدف تیم زیان‌بار است مسئولیت نمی‌خواهند.

۵. کوتاهی در مسئولیت خواستن از یکدیگر، زمینه‌ساز آفت پنجم می‌شود. بی‌توجهی به هدف و نتیجه کار هنگامی پدید می‌آید که اعضای تیم نیازهای فردی (مثل مقام و منیت، پیشرفت شغلی، یا نیاز به تأیید و ستایش) یا حتی نیازهای قسمت‌هایشان را بر هدف‌ها و نصاب‌های تیمی، برتر بدانند. بنابراین درست مثل وقتی که حلقه‌ای از يك رشته زنجیر بریده می‌شود، اگر بگذاریم حتی يك نقص در کار تیمی پیدا شود، تمام کار تیمی آسیب می‌بیند.

برای شناخت این مدل راه دیگری هم وجود دارد و آن رویکرد مخالف (رویکرد ایجابی) است. یعنی ببینیم اعضای تیم‌های یک‌دست چه می‌کنند.

۱. به یکدیگر اعتماد می‌کنند.

۲. درگیر بحث‌های آزاد و برخورد آرا و عقاید می‌شوند.

۳. به تصمیم‌ها و برنامه‌ها متعهد می‌شوند.

۴. برای ثمر بخش کردن و اجرای آن تصمیم‌ها و برنامه‌ها از یکدیگر مسئولیت می‌خواهند.

۵. همه فکر و ذکر آنها رسیدن به هدف‌های جمعی است.

این مدل ظاهراً ساده است اما در عمل بی‌نهایت دشوار است. زیرا آن قدر به نظم و پشتکار نیاز دارد که کمتر تیمی ظرفیت تحمل آن را دارد.

شناخت بیشتر آفت‌های پنجگانه

اعضای تیم‌های بی‌اعتماد ...

- ضعف‌ها و لغزش‌های خود را از یکدیگر پنهان می‌کنند.
- از کمک خواستن یا دادن بازخوردهای سودمند اکراه دارند.
- از یاری دادن به حوزه‌های بیرون از مسئولیت خود اکراه دارند.
- بدون تلاش برای شناخت درست مقصود و استعداد دیگران عجلوانه قضاوت می‌کنند.

- از شناخت مهارت‌ها و تجربه‌های یکدیگر و بهره‌برداری از آنها غفلت می‌کنند.
- برای هدایت رفتارهای خود وقت و انرژی تلف می‌کنند.
- کینه و حسد می‌ورزند.
- از شکست می‌ترسند و برای پرهیز از گردهمایی بهانه می‌تراشند.

اعضای تیم‌های اهل اعتماد:

- ضعف‌ها و لغزش‌ها را می‌پذیرند.
- یاری می‌جویند.
- درباره‌ی حوزه‌ی مسئولیت خود از این و آن می‌پرسند و بازخورد می‌طلبند.
- پیش از رسیدن به قضاوت نهایی برای خود و دیگران حق تردید قائل می‌شوند.
- در دادن بازخورد و یاری رساندن به دیگران خطرپذیر هستند.
- مهارت‌ها و تجربه‌های یکدیگر را ارج می‌گذارند و از آنها بهره می‌برند.
- به جای سیاست بازی، وقت و انرژی خود را صرف کارهای مهم می‌کنند.
- بدون دودلی و اکراه پوزش می‌خواهند و پوزش می‌پذیرند.
- به نشست‌ها و دیگر فرصت‌ها برای "گروهی کارکردن" دل می‌بندند.

اعضای تیم‌های بیمناک از خود... ترس از برخورد:

- نشست‌های کسل کننده دارند.
- حال و هوایی درست می‌کنند که به درد سیاست بازی و حمله‌های شخصی می‌خورد.
- از طرح مباحث مناقشه‌انگیز که شرط موفقیت تیم است طفره می‌روند.
- از کشف همه نظرها و دیدگاه‌های اعضای تیم قاصرند.
- با ادا درآوردن و سعی در جلوگیری از برخوردهای احتمالی بین افراد، وقت و انرژی خود را هدر می‌دهند.

اعضای تیم‌های مشتاق بگومگو... بدون ترس از برخورد:

- نشست‌های زنده و پرنشاط دارند.
- آرا و افکار همه اعضای تیم را کشف می‌کنند.
- مشکلات واقعی را به فوریت حل می‌کنند.
- سیاست بازی را به کمترین حد می‌رسانند.
- از طرح مسائل پیچیده و دشوار طفره نمی‌روند و آنها را آشکار کرد. درباره‌ی آنها به بحث می‌پردازند.

اعضای تیم‌های گریزان از تعهد... نبود تعهد:

- در تشخیص جهت حرکت و تعیین اولویت‌ها باعث ابهام و سردرگمی می‌شوند.
- به سبب کندوکاو بیش از حد و تأخیرهای نالازم، فرصت‌ها را یکی پس از دیگری از دست می‌دهند.
- تخم ترس از شکست و بی‌اعتمادی به خویشتن را می‌کارند.
- بارها و بارها بحث‌ها و تصمیم‌ها را تکرار می‌کنند.
- فکر و خیال و توهم را در بین اعضای تیم دامن می‌زنند.

اعضای تیم‌های متعهد:

- جهت حرکت و اولویت‌ها را روشن و شفاف می‌کنند.

- همه اعضا را در راستای هدف‌های مشترک بسیج می‌کنند.
- مهارت پندآموزی از لغزش‌ها را تقویت می‌کنند.
- بدون دودلی به جلو حرکت می‌کنند.
- جهت خود را بدون دودلی یا احساس گناه تغییر می‌دهند.

اعضای تیم مسئولیت‌گریز..... پرهیز از مسئولیت‌پذیری:

- بین اعضای تیم به سبب داشتن معیارهای متفاوت در عملکرد رنجش ایجاد می‌کنند.
- مشوق میان‌مایگی هستند.
- مهارت‌ها و تعهدهای اساسی را زیرپا می‌گذارند.
- مسئولیت رهبر تیم را بیش از حد سنگین می‌کنند و او را به صورت یگانه کانون انضباط در می‌آورند.

تیم جوابگو..... مسئولیت‌پذیر:

- کاری می‌کند که افراد ضعیف مجبور به اصلاح عملکرد خود شوند.
- با بازخواست از روش اعضا، به سرعت از مشکلات بالقوه آگاه می‌شود.
- احترام متقابل در بین اعضا ایجاد می‌کند زیرا همه آنها به طور یکسان باید پایبند به معیارهای متعالی باشند.
- از بوروکراسی بیجا (برای مدیریت عملکرد و کارهای اصلاحی) پرهیز می‌کند.

بی‌توجهی به نتیجه کار.... دور شدن از هدف‌ها و نصاب‌ها:

حد اعلائی ضعف و نقص هر تیم آن است که اعضا به چیزی غیر از هدف‌ها و نصاب‌های جمعی گروه دل ببندند. تیمی که می‌خواهد عملکرد خود را بسنجد باید پیگیرانه به هدف‌های معین و به دستاوردها و نتیجه‌های مشخص توجه کند. منظور از نتایج کار فقط معیارهای مالی، مثل سود، درآمد یا میزان عایدی سهامداران نیست. درست است که در نظام‌های اقتصاد سرمایه‌داری در نهایت با این معیارها میزان موفقیت را می‌سنجند، اما این آفت فقط دامن‌گیر معیارهای مالی نیست بلکه عملکرد مبتنی بر نتیجه کار را به طور کلی هدف قرار می‌دهد. سازمان‌های موفق برای رسیدن به نصاب‌های مشخص، مهلت تعیین می‌کنند و این نصاب‌ها علاوه بر این که سبب تحقق معیارهای مالی می‌شوند، بیشتر دستاوردهای کوتاه‌مدت و قابل کنترل را نیز به وجود می‌آورند. بنابراین گرچه ممکن است شرکت‌ها نتیجه نهایی کار خود را مساوی با سود فرض کنند، اما نصاب‌ها و هدف‌های بین راهی مدیران، برای نشان دادن دستاوردها و هدف‌های بین راهی نیز در نهایت به سود ختم می‌شوند.

نتیجه‌گیری

با توجه به آنچه گفته شد، واقعیت این است که کار تیمی یعنی رعایت چند اصل در زمانی طولانی. موفقیت این نیست که به يك نظریه ظریف و پیچیده یا پیشرفته معتقد و در آن استاد شویم. موفقیت یعنی درهم آمیختن شعور با پشتکار و نظم فوق‌العاده. تیم‌ها به دلیل ماهیت به شدت انسانی خود، در کار موفق می‌شوند. اعضای تیم‌های تخصصی با آگاهی بر نقایص انسانی خود، فرصت رشد گرایش‌های طبیعی زیر را فراهم می‌کنند:

- اعتماد آفرینی
- بگومگو و برخورد
- پایبند شدن و تعهد
- مسئولیت‌پذیری و جوابگویی
- توجه به ثمر و نتیجه کار