



۳ عادت کلیدی در بهبود مسئولیت پذیری در تیم

مایکل تیمز، نویسنده این مقاله، بر اساس سخنرانی خود در TED، به تجربه‌ای تکراری در طول کار با تیم‌های رهبری و حتی در زندگی شخصی اشاره می‌کند.

او مشاهده کرده است افراد به جای پذیرش مسئولیت، سریعاً دنبال مقصر می‌گردند. در ادامه این متن، تیمز سه عادت ساده اما قدرتمند را برای بهبود مسئولیت پذیری در تیم معرفی می‌کند. این عادات که آن‌ها را «سه عادت برای مسئولیت‌پذیری شخصی» می‌نامد، به رهبران کمک می‌کنند دیگران را برای پذیرش مسئولیت الهام بخشند و در نتیجه عملکرد جمعی را ارتقا دهند.

این سه عادت عبارتند از:

۱. سرزنش نکن!
۲. در آینه نگاه کن!
۳. راه‌حل را طراحی کن!

داستان شخصی مایکل تیمز

این داستان با یک قصه شخصی از یک صبح شلوغ خانوادگی شروع می‌شود که برای بسیاری از پدر و مادرها آشنا است. تیمز و همسرش تلاش می‌کردند فرزندانشان را برای خروج از خانه آماده کنند؛ اما با مقاومت و بی‌توجهی آن‌ها مواجه شدند؛ درحالی‌که تنها پنج دقیقه تا یک رویداد مهم باقی مانده بود، فرزندان درگیر فعالیت‌های متفرقه بودند و به هشدارها توجهی نمی‌کردند.

در آن لحظه، نویسنده احساس می‌کند می‌خواهد همه را سرزنش کند؛ اما ناگهان یاد قاعده‌ای می‌افتد که به تیم‌های مدیریتی آموزش می‌داد:

["message_box text_color="light]

«بهبود مسئولیت‌پذیری در تیم، تنها زمانی امکان‌پذیر است که رهبران خودشان آن را طراحی کنند. به جای مقصریابی، او تصمیم می‌گیرد به «آینه نگاه کند» و از خود بپرسد چه نقشی در ایجاد این مشکل داشته است.»

[message_box/]

پاسخ ساده بود: آن‌ها زمان آماده شدن را به فرزندان گفته بودند؛ اما هیچ ابزار یا سیستم محیطی مانند ساعت، در حمام‌ها وجود نداشت که به آن‌ها کمک کند زمان را مدیریت کنند.

راه‌حل در این مرحله، طراحی یک سیستم بود: «قرار دادن ساعت‌های بزرگ در مکان‌های کلیدی و ایجاد یک جدول زمانی مشترک». این تغییر کوچک در محیط، به بهبود مسئولیت‌پذیری در تیم کوچک خانواده کمک کرد و نتایج بهتری به همراه داشت. این داستان نشان می‌دهد چگونه می‌توان با تغییر سیستم‌ها به جای سرزنش افراد، مسئولیت‌پذیری را افزایش داد.

عادت اول: سرزنش نکنید!

اولین عادت برای بهبود مسئولیت پذیری در تیم، پرهیز از سرزنش است. سرزنش، اگرچه یک واکنش طبیعی به شمار می‌رود؛ اما تاثیری مخرب بر عملکرد دارد.

از دیدگاه علمی، مغز انسان سرزنش را مانند یک حمله فیزیکی تفسیر می‌کند که باعث فعال شدن واکنش «جنگ یا گریز» می‌شود. در نتیجه، بخش پیشانی مغز که مسئول حل مسئله و تفکر منطقی است، عملاً از کار می‌افتد. این امر به این معنا است که فرد سرزنش‌شده، دیگر قادر به کمک کردن در حل مشکل نخواهد بود.

چرا فرهنگ بدون سرزنش برای تیم‌ها حیاتی است؟

برای اثبات این موضوع، به پژوهش دکتر ایمی ادموندسون اشاره می‌شود. او تیم‌های بیمارستانی را مورد مطالعه قرار داد تا رابطه فرهنگ سازمانی و گزارش خطاهای پزشکی را بررسی کند.

بر خلاف انتظار، تیم‌هایی که عملکرد بالاتری داشتند، تعداد خطاهای بیشتری را گزارش می‌کردند. دلیل این امر در فرهنگ بدون سرزنش نهفته بود؛ جایی که افراد احساس امنیت کرده و از گزارش اشتباهات خود و یادگیری از آن‌ها نمی‌ترسیدند. این در حالی است که در یک فرهنگ مبتنی بر سرزنش، افراد مشکلات را پنهان می‌کنند تا از ملامت شدن در امان بمانند.

نتیجه‌گیری روشن است:

[message_box text_color="light]

اگر دنبال یادگیری، همکاری و نوآوری هستید، باید محیطی امن و بدون سرزنش ایجاد کنید. سرزنش کردن، نه تنها کار تیمی را از بین می‌برد؛ بلکه بهبود مسئولیت پذیری در تیم را نیز به طور کامل نابود می‌سازد.

[message_box/]

عادت دوم: در آینه نگاه کنید!

دومین عادت برای بهبود مسئولیت پذیری در تیم، نگاه کردن به آینه است. اغلب ما در یافتن اشتباهات دیگران مهارت داریم؛ اما در تشخیص سهم خودمان در مشکلات چندان موفق نیستیم.

نویسنده برای توضیح این عادت، به داستانی از تجربه کاری خود اشاره می‌کند. زمانی که دستیارش بسته‌های بازاریابی گران‌قیمتی را با یک خطای فاحش برای مشتریان ارسال می‌کند، هزاران دلار هدر می‌رود.

ابتدا دستیار بلافاصله مسئولیت کامل خطا را می‌پذیرد؛ اما تیمز با «نگاه کردن به آینه»، متوجه می‌شود خود نیز در این اشتباه نقش داشته است. او در طراحی قالب نامه، فیلدهای متغیر را با رنگ مشخص نکرده بود، کاری که همیشه در سایر قالب‌ها انجام می‌شد. اگر این کار را کرده بود، آن خطا اتفاق نمی‌افتاد.

نقش خود را در مشکلات پیدا کنید

اگرچه ممکن است هر مشکلی کاملاً تقصیر ما نباشد؛ اما با بررسی دقیق می‌توان دریافت رفتارها، تصمیم‌ها یا غفلت‌های ما به‌نحوی در بروز آن نقش داشته‌اند. پذیرش این نقش، کلیدی است؛ زیرا تنها زمانی که سهم خود را در یک مشکل ببینیم، می‌توانیم برای حل آن اقدام کنیم.

چند سوال ساده برای رهبران و اعضای تیم که می‌توانند هنگام بروز مشکل از خود بپرسند، به بهبود مسئولیت پذیری در تیم کمک می‌کند:

- من چه کاری انجام دادم یا ندادم که به این مشکل کمک کرد؟
- آیا من سیستمی را طراحی کردم یا نادیده گرفتم که باعث این اتفاق شد؟
- اگر من اولین کسی باشم که مسئولیت را می‌پذیرم، چه رفتاری در دیگران تغییر خواهد کرد؟

هنگامی که یک رهبر نخستین کسی است که نقش خود را در یک مشکل می‌پذیرد، به دیگران این جرات را می‌دهد تا آن‌ها نیز همین کار را بکنند. این همان چیزی است

که نویسنده آن را «قدرت اخلاقی» می‌نامد؛ قدرتی که از پذیرش نقش شخصی در مشکل به وجود می‌آید و به‌جای دفاع، به حل مسئله می‌انجامد.

عادت سوم: راه‌حل را طراحی کنید!

پس از کنار گذاشتن سرزنش و پذیرش نقش خود در مشکل، سومین عادت برای بهبود مسئولیت‌پذیری در تیم، طراحی راه‌حل است. مغز انسان اغلب تمایل دارد نزدیک‌ترین فرد به مشکل را مقصر بداند؛ اما اغلب اوقات، ریشه اصلی مشکلات در فرایندها و محیط است؛ نه در اشتباهات فردی.

اینجا است که «تفکر سیستمی» اهمیت پیدا می‌کند؛ توجه به اینکه چگونه محیط، ابزارها و فرایندها می‌توانند رفتار را شکل دهند.

برای نشان دادن این عادت، تیمز به مثالی از دوران جنگ جهانی دوم اشاره می‌کند. در آن زمان، نیروی هوایی ایالات متحده با سقوط هواپیماهای زیادی روبه‌رو بود که دلیل مکانیکی مشخصی نداشتند. ابتدا، به نظر می‌رسید خلبانان مقصر هستند؛ اما تحقیقات نشان داد مشکل در طراحی کابین خلبان بود. دسته‌ها و کنترل‌های مشابه در کنار یکدیگر قرار گرفته بودند و محل قرارگیری آن‌ها در مدل‌های مختلف هواپیما متفاوت بود، که باعث خطاهای انسانی می‌شد. راه‌حل این بود کابین به‌گونه‌ای بهتر طراحی شود تا احتمال اشتباه کاهش یابد.

این مثال به‌وضوح نشان می‌دهد چگونه می‌توان با طراحی مناسب محیط و فرایندها، ناکارآمدی‌ها را بدون اینکه افراد مجازات شوند، کاهش داد. در مثال خانوادگی تیمز، قرار دادن ساعت‌ها و یک برنامه زمانی مشترک، محیط را برای بهبود مسئولیت‌پذیری در تیم کوچک خانواده تغییر داد. در سازمان‌ها، این رویکرد می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

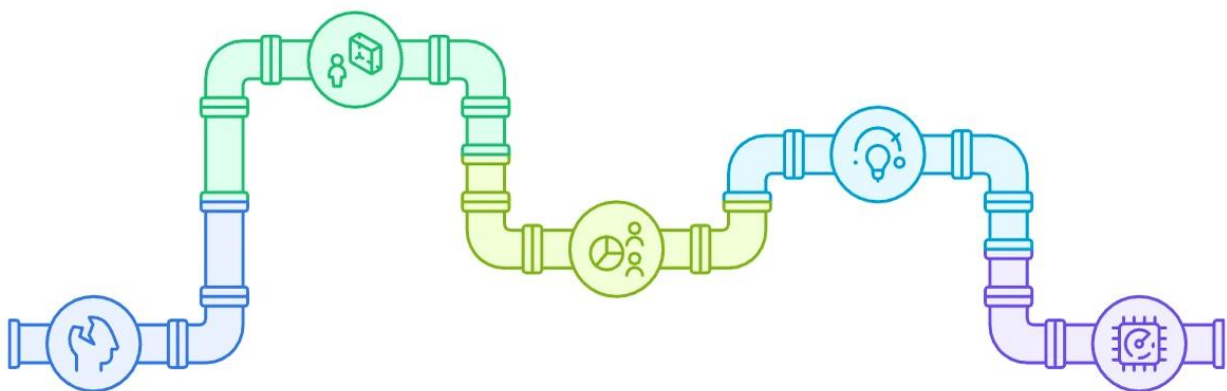
- ساده‌سازی فرایندها
- بهبود ابزارها

• ارائه بازخوردهای واضح

چگونه یک راه حل سیستمی طراحی کنیم؟

برای بهبود مسئولیت پذیری در تیم از طریق طراحی سیستمی، می‌توانید این مراحل را دنبال کنید:

- **تغییر زاویه دید:** به جای پرسیدن «خطای چه کسی بود؟»، بپرسید «کجای فرایند شکست خورد؟».
- **مشاهده میدانی:** رفتارها را در محیط واقعی مشاهده کنید و تنها به شنیده‌ها بسنده نکنید.
- **عوامل محیطی را بررسی کنید:** ابزارها، زمان‌بندی، جریان اطلاعات، آموزش و ساختار تیمی را در نظر بگیرید.
- **طراحی آزمایشی:** با تیم خود ایده‌پردازی کنید و تغییرات کوچک و کم‌هزینه را به صورت آزمایشی اجرا کنید.
- **اندازه‌گیری و تکرار:** عملکرد را بسنجید، بازخورد بگیرید و در صورت نیاز، فرایند را بهبود دهید.



تغییر زاویه دید

از پرسیدن "خطای چه کسی بود؟" به پرسیدن "کجای فرایند شکست خورد؟" تغییر دهید

مشاهده میدانی

رفتارها را در محیط واقعی مشاهده کنید و تنها به شنیده‌ها بسنده نکنید

بررسی عوامل محیطی

ابزارها، زمان‌بندی، جریان اطلاعات، آموزش و ساختار تیمی را در نظر بگیرید

طراحی آزمایشی

تیم خود ایده‌پردازی کنید و تغییرات کوچک و کم‌هزینه را به صورت آزمایشی اجرا کنید

اندازه‌گیری و تکرار

عملکرد را بسنجید، بازخورد بگیرید و در صورت نیاز فرایند را بهبود دهید

نحوه کارکرد این سه عادت در کنار یکدیگر

این سه عادت، یعنی سرزنش نکردن، نگاه به آینده و طراحی راه‌حل، به صورت یک زنجیره پیوسته و قدرتمند عمل می‌کنند تا بهبود مسئولیت‌پذیری در تیم را ممکن سازند. هر عادت، زمینه را برای عادت بعدی فراهم می‌کند و در نهایت، یک فرهنگ یادگیرنده و پاسخگو را شکل می‌دهد.

سرزنش نکنید

این مرحله اولین قدم برای ایجاد یک محیط امن است. وقتی سرزنش وجود نداشته باشد، افراد دیگر نیازی به دفاع از خود یا پنهان کردن اشتباهات نمی‌بینند. این امنیت روانی، آن‌ها را برای پذیرش مسئولیت آماده می‌کند.

در آینده نگاه کنید

در این مرحله، رهبران با پذیرش نقش خود در مشکل، به دیگران اجازه می‌دهند آن‌ها نیز همین کار را انجام دهند. این اقدام، یک «قدرت اخلاقی» ایجاد می‌کند که نه تنها افراد را تشویق به پذیرش مسئولیت می‌کند؛ بلکه به آن‌ها جرات می‌دهد به جای مقصر دانستن دیگران، دنبال راه‌حل باشند.

راه‌حل را طراحی کنید

این مرحله، نتیجه نهایی دو عادت قبلی است. وقتی محیطی بدون سرزنش و با پذیرش مسئولیت فردی ایجاد شد، تیم می‌تواند روی بازطراحی سیستم‌ها و فرایندها تمرکز کند. با تغییر محیط و ابزارها، رفتارهای ناخواسته کاهش می‌یابند و افراد به جای ترس از مجازات، توانمند می‌شوند برای حل مشکلات اقدام کنند.

این چرخه، یک مکانیزم تقویتی است که به تدریج فرهنگ سازمانی یا خانوادگی را از یک فرهنگ مقصرمحور، سمت یک فرهنگ مسئولیت‌پذیر و یادگیرنده تغییر می‌دهد. به جای تمرکز بر اینکه «چه کسی اشتباه کرد؟»، تمرکز بر این خواهد بود که «چگونه می‌توانیم از تکرار این اشتباه جلوگیری کنیم؟».

کاربرد عملی عادات سه‌گانه در زندگی روزمره

برای بهبود مسئولیت‌پذیری در تیم، این سه عادت را می‌توان در سه حوزه اصلی زندگی به کار برد:

در خانه

به‌جای سرزنش فرزندان با فریاد «چرا دیر آمدید؟»، رویکرد سیستمی را پیش بگیرید. یک جدول زمانی خانوادگی و ساعت‌های مشخص در فضاهای اصلی خانه قرار دهید. با این کار، محیط را طوری طراحی می‌کنید که همه بتوانند زمان را مدیریت کنند. همچنین، از فرزندان بخواهید که خودشان ساعت‌های آماده شدن را در تقویم مشترک علامت بزنند تا حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری در آن‌ها تقویت شود.

در محل کار

هنگام بروز یک خطا در پروژه، جلسه‌ای را با تمرکز بر حل مسئله برگزار کنید. به‌جای جستجو برای مقصر، با پرسیدن سه سوال اصلی، به بهبود مسئولیت‌پذیری در تیم کمک کنید:

۱. چه اتفاقی افتاد؟

۲. من چگونه در این مشکل نقش داشتم؟

۳. چه تغییری در فرایند یا سیستم لازم است؟

این رویکرد، یک فضای امن برای همکاری و یادگیری ایجاد می‌کند.

در گروه‌های داوطلبانه و جامعه

در این محیط‌ها نیز به‌جای سرزنش افراد برای مشکلات هماهنگی، بر طراحی فرایندها تمرکز کنید. فرم‌های ساده‌تر ایجاد کنید و مسئولیت‌ها را به طور واضح مشخص کنید تا داوطلبان بدانند چه انتظاری از آن‌ها می‌رود. این کار به آن‌ها کمک می‌کند بدون سردرگمی و با وضوح بیشتری در فعالیت‌ها مشارکت کنند.

سخن نهایی

دنیای ما به افرادی نیاز دارد که در هر موقعیتی، چه در خانه و چه در محل کار، مسئولیت‌پذیری را برعهده بگیرند. راز این مسئولیت‌پذیری در آن است ابتدا خودتان آن را بپذیرید و سپس محیط را به‌گونه‌ای طراحی کنید که دیگران نیز قادر به انجام همین کار باشند. سه عادت «سرزنش نکن»، «در آینه نگاه کن» و «راه‌حل را طراحی کن» را در زندگی خود تمرین کنید.

وقتی این عادات را به کار می‌گیرید، نه‌تنها نتایج بهتری به دست می‌آورید؛ بلکه رفتاری را می‌سازید که دیگران از آن الگوبرداری خواهند کرد. این یک جادو نیست؛ بلکه نتیجه‌ای از ترکیب هوشمندانه فرهنگ، رهبری و طراحی سیستم‌ها است. همانطور که گفته شد، نمی‌توانید دیگران را به مسئولیت‌پذیری الهام ببخشید مگر اینکه خودتان آن را طراحی کنید.

من از شما دعوت می‌کنم همین امروز یکی از این سه عادت را در یک موقعیت واقعی به کار ببرید. با یک‌بار تجربه این چرخه، خواهید دید چگونه مسئولیت‌پذیری به‌عنوان یک رفتار جمعی گسترش می‌یابد و نتایج پایداری را به ارمغان می‌آورد.

اگر آماده‌اید، از همین حالا شروع کنید؛ جهان ما به رهبرانی نیاز دارد که ابتدا مسئولیت را بپذیرند و سپس راه‌حل‌ها را طراحی کنند.

برای عمیق‌تر شدن در موضوع رهبری و مدیریت، پیشنهاد می‌کنیم خلاصه کتاب «رهبری دوشنبه صبح» را در وب‌سایت مدیرسبز مطالعه کنید. این کتاب نکات عملی ارزشمندی را برای تبدیل شدن به یک رهبر اثربخش ارائه می‌دهد.