ایجاد تیمی با بالاترین عملکرد

منبع: www.modiresabz.com

نویسنده: برایان تریسی
مترجم: ژان بقوسیان
موضوع: مدیریت
برای خواندن جدیدترین مطالب مدیریت و بازاریابی به سایت مدیرسبز مراجعه کنید!
برای دانلود صدها مقاله مشابه این مطلب عضو سایت مدیر سبز شوید!

تشکیل تیم، یکی از مهارت‌های مهم مدیران اثرگذار است. توانایی ایجاد یک گروه موثر و کار کردن با آن یکی از الزامات کلیدی پیشرفت و همچنین یکی از ویژگی‌های برتری است که شرکت‌ها هنگام جستجوی مدیران توانمند، به دنبال آن هستند. توانایی ایجاد تیمی با عملکرد عالی برای موفقیت حیاتی است.
مدرسه عالی کسب‌وکار استنفورد یک پروژه تحقیقاتی ۳۰ ساله انجام داد تا ویژگی‌های لازم برای تبدیل‌شدن به مدیر ارشد سازمان‌های بزرگ را مشخص کند. محققان دریافتند که مدیران ارشد شرکت‌های برتر مجله فورچون ۵۰۰ دو ویژگی مشترک دارند.
نخستین ویژگی توانایی اقدام صحیح در شرایط بحران بود. «وقتی کارها سخت می‌شوند، سرسخت‌ها پیش می‌روند». این استعداد که در ابتدای دوران کاریشان نمایان می‌شد، به آن‌ها اجازه می‌داد تا از مشکلات و عقب‌ماندگی‌ها دور شوند، به شکلی موثر با آن‌ها کنار بیایند و در راستای دستیابی به اهداف شرکت حرکت کنند.

بازیکن تیم باشید

دومین ویژگی مشترک مدیران برتر توانایی ایجاد تیم و کار کردن به عنوان بخشی از آن بود. وقتی این افراد کارشان را شروع کردند، هم‌تیمی‌های فوق‌العاده‌ای بودند. برای هر کاری داوطلب می‌شدند. به سرعت در میان ۲۰ درصد اعضای برتر تیم قرار می‌گرفتند که ۸۰ درصد کارها را انجام می‌دادند.
درنتیجه ارتقاء می‌گرفتند و نظارت و مدیریت سایر اعضای تیم به آن‌ها سپرده می‌شد. وقتی به دلیل همکاری موثر با سایر اعضای تیم به نتایج بیشتری دست می‌یافتند، تعداد افراد تیم‌شان افزایش می‌یافت. در مراحل بعدی شغلی و به عنوان مدیران ارشد شرکت‌های برتر فورچون ۵۰۰، خود را در جایگاهی می‌یافتند که ده‌ها هزار نفر با توانایی‌های مختلف زیردستشان کار می‌کردند.
اما از این مطالعات به نتیجه دیگری هم رسیدند: توانایی عملکرد صحیح در شرایط بحران آموختنی نبود. باید از درون فرد می‌جوشید. اما توانایی تبدیل‌شدن به بازیکن برتر تیم و ایجاد تیم‌هایی برای دستیابی به نتایج بزرگ در شرکت مهارتی آموختنی بود.

تمامی حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به شرکت مدیر سبز است و هرگونه کپی، برداشت و انتشار آن مطابق قوانین کپی‌رایت پیگرد قانونی دارد.

مهارت آموختنی

با انجام چند کار متوالی می‌توانید به رهبری عالی در تیم تبدیل شوید و روحیه تیمی ایجاد کنید.
نخست، دقیقا ببینید که هستید و چه می‌خواهید. نقاط قوت و ضعف خود را مشخص کنید. اهداف کلی و جزئی شفافی برای خود و مسیر شغلی‌تان و سپس اهداف کلی و جزئی شفافی برای حوزه مسئولیت‌تان مشخص کنید.
دوم، زمانی را اختصاص دهید و کاری که افراد باید در قالب تیم انجام دهند و دلیل آن را برایشان مشخص کنید. مخصوصا اهداف و ماموریت تیم را از منظر کمک به بهبود زندگی دیگران تشریح کنید. این موضوع را به مفهومی الهام‌بخش تبدیل کنید تا افراد تمایل پیدا کنند عضوی از تیمی باشند که این نتایج را به ثمر می‌رساند.
پس از اتمام سخنرانی مدیر وال‌مارت در همایش سالانه این شرکت در سنت لوئیس با حضور ۲۵ هزار نفر از مدیران و کارمندان، با او ملاقات کردم. او ارزش‌ها، چشم‌انداز، ماموریت و دلیل وجودی سازمانش را به دقت می‌شناخت. او گفت «ما در والمارت دقیقا می‌دانیم چه می‌کنیم. هدف ما ارائه بهترین مجموعه محصولات و خدمات با کمترین قیمت ممکن به مشتریان است تا پول بیشتری برای خرج کردن برای خانواده‌ها و فرزندانشان داشته باشند».
همه افراد از جای برخاستند و او را تشویق کردند. اشتیاق آن‌ها برای کمک به بهبود زندگی مشتریان و خانواده‌های آن‌ها نیروی محرک همه سازمان است.

بحث درباره ایده‌ها و به اشتراک‌گذاری آن‌ها

ارتباط مستقیمی بین روابط منظم و روحیه تیمی وجود دارد. هر هفته جلسات موثری با کارمندان خود برگزار کنید تا ایده‌هایتان را به اشتراک گذارید و بفهمید هرکس مشغول انجام چه کاری است.
هر شرکت موفقی که می‌شناسم، مدام به دنبال بهانه‌ای برای دور هم جمع‌کردن افراد و ایجاد روحیه تیمی، انگیزه و ایثارگری در آن‌ها است. برای مثال، بانک وِلز فارگو به این مشهور است که هر شعبه را تشویق می‌کند تا خیریه‌ای انتخاب کند و همه اعضای شعبه کمکی هرچند کوچک به این خیریه کرده و از آن حمایت می‌کنند. این ایده در ایجاد روحیه تیمی بالا در شعب بسیار موثر بوده تا حدی که اکنون ولز فارگو ۱۰۰ کارمند تمام‌وقت برای حمایت از این ابتکار در شعبه مرکزی خود دارد.

رویدادهای مهم را جشن بگیرید

تولدها، موفقیت‌ها و پیروزی‌ها را با هدایا و معرفی‌ها جشن بگیرید. کاری کنید که افراد احساس مهم بودن کنند. وقتی افراد را مورد تقدیر و بزرگداشت قرار می‌دهید، احساس فوق‌العاده‌ای نسبت به خود و سایر اعضای تیم پیدا می‌کنند.
یک جو هماهنگ به وجود آورید. دوستم کِن بلانچارد که ۱۷۲ کارمند در سازمانش دارد خود را «مدیر ارشد روانی» می‌نامد. او می‌گوید کارش حصول اطمینان از این است که هماهنگی و شادی زیادی میان همه کارمندان حکم‌فرما باشد. این یکی از مهم‌ترین کارهایی است که می‌توانید به عنوان رهبر تیم انجام دهید.
ما به کارمندان خود می‌گوییم که می‌خواهیم در کارشان شاد باشند. به آن‌ها می‌گوییم «اگر نگرانی یا مشکلی دارید،

نزد من یا یکی دیگر از مدیران بیایید تا آن مشکل را برایتان حل کنیم». اما اگر ببینیم شخصی منفی یا ناراحت است و نمی‌توانیم او را راضی کنیم، تشویقش می‌کنیم که برود و جای دیگری کار کند. یک شخص ناراحت یا منفی در محیط کار می‌تواند رفتار دیگران را هم مسموم کند.

افراد را در جریان قرار دهید

افراد را در جریان همه مسائل روز شرکت که بر کارشان تاثیر می‌گذارد، قرار دهید. بگویید اقتصاد متغیر چطور بر میزان فروش و شغل آن‌ها اثر می‌گذارد. بگویید تغییر کارمندان و پرسنل چطور بر شغل و فعالیت‌های آن‌ها اثر می‌گذارد. هرچه افراد بیشتر در جریان رویدادهای محیط کاری خود باشند، به عنوان اعضای تیم مثبت‌تر و فداکارتر عمل می‌کنند.

سه سطح پیشرفت

سه سطح پیشرفت در زندگی کاری وجود دارد. نخستین سطح، وابستگی است؛ یعنی وقتی افراد از دیگران دستور می‌گیرند، محل کارشان توسط آن‌ها مشخص می‌شود و برای گرفتن حقوق و مزایا به آن‌ها وابسته هستند.

سطح دوم و بالاتر، استقلال است. فردی که در این سطح قرار دارد، به توانایی خود برای انجام کار و شناخته شدن به واسطه آن ایمان دارد.

سومین سطح پیشرفت، وابستگی متقابل است که از همه سطوح بالاتر است. در این سطح، هر شخص برای انجام کاری که به تنهایی از عهده یک نفر ساخته نیست، با دیگران همکاری می‌کند.

یکی از راه‌های ترویج ویژگی مثبت استقلال در نظر گرفتن جوایزی برای موفقیت‌های مستقل (موفقیت‌های فردی) است. روش ترویج وابستگی متقابل نیز در نظر گرفتن جوایز گروهی یا پاداش‌هایی است که بر مبنایی خاص میان اعضای تیم تقسیم شود. این جوایز می‌تواند شامل تقسیم سود کار، پرداخت اضافه حقوق و حتی برگزاری جشن‌ها، مهمانی‌ها، دادن مرخصی، گردش با افراد شرکت و مواردی از این دست باشد. هرچه افراد تیم را بیشتر دور هم جمع کنید تا با روحیه‌ای هماهنگ با هم گفتگو و کار کنند، مثبت‌تر و باانگیزه‌تر می‌شوند و تعهد بیشتری به شرکت و دستیابی به اهداف آن خواهند داشت.