

# پنج دشمن کار تیمی



پاتریک لنجیونی

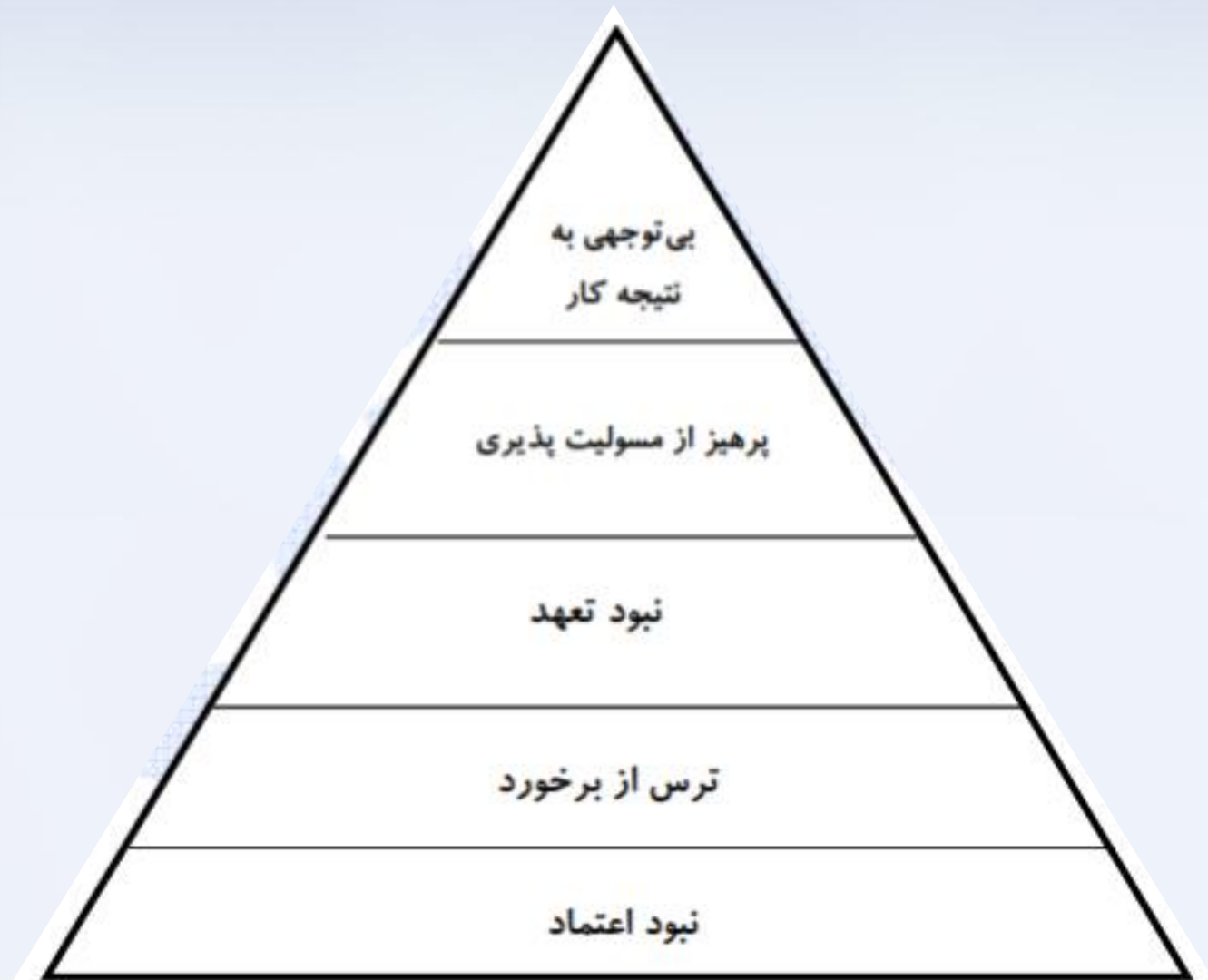
مترجم: مهندس فضل الہ امینی

نشر فرا

## بروز مشکل در شرکت دی تی

- افول و شکست های پی در پی در سال های اخیر
- از دست دادن نیروهای کارآمد
- عقب بودن نسبت به رقبا
- تغییر مدیریت ارشد و با تجربه
- مدیر جدید تقریباً تمام وقتش را صرف گفتگو با کادر و دیدار از کارگاه ها کرد
- پس از بررسی های مفصل مدیر ارشد ریشه مشکل را در کار تیمی عنوان کرد

# پنج دشمن کار تیمی



## آفت اول: نبود اعتماد

اعضای تیم های بی اعتماد:

- ضعف ها و لغزش های خود را از یکدیگر پنهان می کنند.
- از کمک خواستن یا دادن بازخوردهای سودمند اکراه دارند.
- از یاری دادن به حوزه های بیرون از مسئولیت خود اکراه دارند.
- بدون تلاش برای شناخت درست مقصود و استعداد دیگران عجولانه قضاوت می کنند.
- از شناخت مهارت ها و تجربه های یکدیگر و بهره برداری از آنها غفلت می کنند.
- کینه و حسد می ورزند.
- از شکست می ترسند و برای پرهیز از گردهمایی بهانه می تراشند.

## آفت دوم: ترس از برخورد

اعضای تیم های بیمناک از خود، یا ترس از برخورد:

- نشست های کسل کننده دارند.
- حال و هوایی درست می کنند که به درد سیاست بازی و حمله های شخصی می خورد.
- از طرح مباحث مناقشه انگیز که شرط موفقیت تیم است طفره می روند.
- 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 می دهند.

## آفت سوم: نبود تعهد

اعضای تیم های گریزان از تعهد، یا نبود تعهد:

- در تشخیص جهت حرکت و تعیین اولویتها باعث ابهام و سردرگمی می شوند.
- به سبب کندوکاو بیش از حد و تأخیرهای نالازم، فرصت ها را یکی پس از دیگری ازدست می دهند.
- تخم ترس از شکست و بی اعتمادی به خویشان را می کارند.
- بارها و بارها بحث ها و تصمیم ها را تکرار می کنند.
- فکر و خیال و توهم را در بین اعضای تیم دامن می زنند.

## آفت چهارم: پرهیز از مسئولیت پذیری

اعضای تیم مسئولیت گریز، یا پرهیز از مسئولیت پذیری:

- بین اعضای تیم به سبب داشتن معیارهای متفاوت در عملکرد رنجش ایجاد می کنند.
- مهارت ها و تعهدهای اساسی را زیرپا می گذارند.
- مسئولیت رهبر تیم را بیش از حد سنگین می کنند و او را به صورت یگانه کانون انضباط در می آورند.

## آفت پنجم: بی توجهی به نتیجه کار

بی توجهی به نتیجه کار، یا دور شدن از هدف ها و نصاب ها:

- حد اعلاى ضعف و نقص هر تیم آن است که اعضا به چیزی غیر از هدف های جمعی گروه دل ببندند. تیمی که می خواهد عملکرد خود را بسنجد باید پیگیرانه به هدف های معین و به دستاوردها و نتیجه های مشخص توجه کند.
- منظور از نتایج کار فقط معیارهای مالی، مثل سود، درآمد یا میزان عایدی سهامداران نیست. جامعه، کارکنان و مشتریان



## جمع بندی

اصولی که برای موفقیت در کار تیمی باید رعایت شوند:

- ✓ اعتماد آفرینی،
- ✓ بگومگو و برخورد،
- ✓ پای بند شدن و تعهد،
- ✓ مسوولیت پذیری و جواب گویی
- ✓ توجه به ثمر و نتیجه کار

## پرسشنامه

۱. اعضای تیم در بحث درباره مسایل پرشور هستند و حالت دفاعی ندارند.
۲. اعضای تیم رفتارهای بی‌ثمر و نارسای یک‌دیگر را به چالش می‌گیرند.
۳. اعضای تیم از کارهای در دست اقدام هم‌تایان خود خبر دارند و بر نقش آن‌ها در موقعیت تیم آگاه هستند.
۴. اعضای تیم اگر کاری ناشایست یا مضر به حال تیم بکنند، بی‌درنگ و بی‌ریا از یک‌دیگر پوزش می‌خواهند.
۵. اعضای تیم در جهت خیر و صلاح تیم گذشت می‌کنند (مثل بودجه، زمین و ساختمان و نفرات قسمت‌ها یا حوزه‌های کارشناسی).
۶. اعضای تیم با گشاده‌رویی ضعف‌ها و لغزش‌های خود را می‌پذیرند.
۷. نشست‌های تیم‌گیرا هستند نه ملال‌آور.
۸. اعضای تیم در حالی نشست‌های تیمی را ترک می‌کنند که مطمئن هستند هم‌تایان ایشان کاملاً به تصمیم‌های توافق شده پای‌بند هستند، حتی اگر ابتدا با آن تصمیم‌ها مخالف بوده باشند.

## پرسشنامه

۹. در اثر ناکامی در دستیابی به نصابها و هدفهای تیم، روحیه افراد به شدت افت می کند.
۱۰. در نشستهای تیمی، مهم ترین و دشوارترین مسایل مطرح می شوند تا برای آنها چاره جویی شود.
۱۱. اعضای تیم به شدت نگران دست تنها گذاشتن همتایان خود هستند.
۱۲. اعضای تیم از چند و چون زندگانی شخصی یکدیگر باخبرند و از بحث درباره آنها نمی رنجند.
۱۳. اعضای تیم بحث را با نتیجه و تکلیف مشخص تمام می کنند.
۱۴. اعضای تیم طرحها و رویکردهای یکدیگر را به چالش می کشند.
۱۵. اعضای تیم درباره سهم خود در کارها فروتن هستند اما در قدردانی از کار دیگران کوتاهی نمی کنند.

# تحلیل نتایج

حال پاسخها را درجدول زیر قرار دهید و امتیاز هر آفت را به دست آورید.

آفت ۱	آفت ۲	آفت ۳	آفت ۴	آفت ۵
بی- اعتمادی	ترس از برخورد	نبود تعهد	پرهیز از مسئولیت- پذیری	بی توجهی به نتیجه کار
جواب ۴	جواب ۱	جواب ۳	جواب ۲	جواب ۵
.....	.....	.....	.....	.....
جواب ۶	جواب ۷	جواب ۸	جواب ۱۱	جواب ۹
.....	.....	.....	.....	.....
جواب ۱۲	جواب ۱۰	جواب ۱۳	جواب ۱۴	جواب ۱۵
.....	.....	.....	.....	.....
جمع	جمع	جمع	جمع	جمع
.....	.....	.....	.....	.....

نمره ۸ یا ۹ احتمالاً نشانه آن است که آفت، معضل تیم نیست.

نمره ۶ یا ۷ نشانه آن است که آفت می تواند مساله ساز شود.

نمره ۳ تا ۵ نشانه آن است که باید آفت را از بین برد.

با تشکر از توجه شما