

Lead to Next Level

Smart Business Philosophy

تیم سازی هوشمندانه



Master Steve

سری کتاب های بیزنس هوشمندانه



تیم‌سازی هوشمندانه

سری کتاب‌های بیزنس هوشمندانه

نام کتاب:	تیم‌سازی هوشمندانه (سری کتاب‌های بیزنس هوشمندانه)
نام نویسنده:	مستر استیو
همکاران:	سمیه امیری، تارا کمانگر
صفحه آرا:	کیوان موسویان
ناشر:	Silk Road Publishing (Toronto, Canada)
شابک:	Book: ۹۷۸-۱-۹۲۷۰۶۰-۲۹-۲ EBook: ۹۷۸-۱-۹۲۷۰۶۰-۳۰-۸ نسخه چاپی نسخه الکترونیک
وبسایت:	www.MasterSteve.com



کپی‌رایت این اثر در سطح بین‌المللی برای صاحب اثر به ثبت رسیده است.

- پیش‌گفتار ۵
- مقدمه ۶
- تعریف مفهوم تیم و انواع آن** ۷
- تعریف و ویژگی‌های تیم ۸
- مزایای تیم‌سازی ۹
- انواع تیم ۱۰
- چگونه در سه مرحله، تیم بسازید؟** ۱۱
- مرحله نخست تیم‌سازی: برنامه‌ریزی** ۱۳
۱. چرا به تیم نیاز دارید؟ ۱۵
۲. برای انجام چه کارهایی به تیم نیاز دارید؟ ۱۶
۳. به چه کسانی در تیم، نیاز دارید؟ ۱۷
- مرحله دوم تیم‌سازی: تشکیل تیم** ۱۹
- انواع تیم‌سازی ۲۱
- سنجش و گزینش افراد ۲۶
- تقسیم وظایف ۳۰
- هر عضو تیم، یک رهبر است. ۳۶
- مرحله سوم: حفظ، نگهداری و مدیریت تیم** ۳۷
- فرمول‌های مدیریت تیم ۳۸
- افزودن عضو جدید به تیم ۴۳
- حل اختلافات تیم ۴۳
- ارزیابی تیم** ۴۴

- جدول ۱: جدول سنجش مهارت‌های فردی ۲۷
- جدول ۲: سنجش مهارت‌های تخصصی ۲۹
- جدول ۳: جدول تقسیم کار بین اعضای تیم ۳۱

پیش‌گفتار

استاد روانشناسی دانشگاه (متاسفانه اسمشو فراموش کردم)، تو دوران دانشجویی می‌گفت بچه‌ها دو گروه هستند:

کی با منه؟

من با کی‌ام؟

شاید من جزو گروه اول بودم که همیشه از اون سنی که یادم میاد در حال تیم‌سازی بودم؛ در هر دوران، به تناسب زمان، مکان، سن و پروژه‌ای که اجرا می‌کردم؛ ۱۱ سالگی و تیم فوتبال‌سازی، ۱۳ - ۱۲ سالگی و گروه تئاتر، ... ۱۹ سالگی تیم رویاسازان فیلم‌سازی با علیرضا و آتوسا و ... بعدتر سعید مروتی ... بعدها، تیم انتشارات جاده ابریشم و ۲۷ - ۲۶ سالگی و تیم چهره‌های مشهور آینده دبی (که تو کتاب‌های دیگه درباره‌شون می‌گم)، ۳۰ سالگی و تیم اول کانادا و برنامه‌های تلویزیونی و هنری و ... ۳۵ سالگی و تیم بعدی کانادا و مجله و ... ۳۸ - ۳۷ سالگی و همزمان تیم‌های تلویزیونی و رادیویی و ایونت‌ها (در کتاب‌های دیگه می‌گم) و ۴۳ - ۴۴ سالگی و گسترش و پیاده‌سازی تیم مجازی که کوچیک‌ترشو ۳۰ سالگی ساخته بودم، به تیم چند صد نفره و گاهی تا هزار نفر! هر کسی در نقطه‌ای از دنیا ولی همه زیر سقف پروژه‌های من و هدف‌های مشترک.

دهها تیمی که در طول زندگی ساختم با تمام نقاط ضعف و قوت و تفاوت‌هاش، همه موفق به انجام پروژه‌هایی شدند که شاید تو همه زندگیشون، دیگه پیش نیاد و همه، موفقیت رو برای هم‌دیگه و هدف مشترکشون می‌خواستند. این، قدرت کار تیمی و همکاری جمعی بود.

فلسفه تدریس من و مبنای هر آنچه در کتاب، درباره آن صحبت می‌شود، "بیزنس هوشمندانه" است. در این رویکرد، مفاهیم را تا حد امکان به زبان ساده‌تر، بیان می‌کنیم و با نگاه از زوایای گوناگون، آن را قابل فهم‌تر می‌کنیم تا به ایجاد ذهنیت هوشمندانه درباره موضوع، به شما کمک کند.

مفاهیم را به شما یاد می‌دهیم تا درک متون پیش‌رو، برایتان راحت‌تر باشد، سپس، با مطالعه بیشتر می‌توانید به آن‌ها، تسلط پیدا کنید و با نگاه جدید، هم‌زمان با کنار هم گذاشتن مفاهیم، به درک درستی از روش‌های کاربردی برسید و با استفاده از آن‌ها در بیزنستان، موفق شوید.

این کتاب، یکی از سری کتاب‌های "بیزنس هوشمندانه" است که درباره ایجاد تیم^۱ و روش هوشمندانه ایجاد آن، صحبت می‌شود. ابتدا به تعریف مفهوم و اهمیت تیم می‌پردازیم، سپس، تیم‌سازی را در سه مرحله برای شما بیان می‌کنیم و در پایان، اهمیت ارزیابی فرآیند تیم‌سازی را توضیح می‌دهیم.

ابتدا با تعریف مفهوم و اهمیت تیم، شروع می‌کنیم، سپس، شما را با انواع تیم آشنا می‌کنیم و در ادامه، به ساخت تیم، مدیریت تیم، ساختار تیم، بهینه‌سازی تیم و نگهداری تیم می‌پردازیم. طی چند مرحله به صورت کاربردی، فرمول‌های تیم‌سازی را بیان می‌کنیم و در نهایت، مروری بر اهمیت ارزیابی دائمی عملکرد تیم، می‌کنیم.



تعريف مفهوم تيم و انواع آن

تعریف و ویژگی‌های تیم

نخست بدانید که در تیم، چیزی به نام «من» نداریم؛ همه چیز «ما» است. تیم، شامل بیش از یک نفر است و یک نفر می‌تواند عضوی از تیم باشد، اما به تنهایی نمی‌تواند یک تیم باشد.

❖ در تیم، یک هدف وجود دارد و آن، هدف مشترک کل اعضاست که همگی باید در راستای رسیدن به آن، تلاش کنند.

❖ در تیم، یک اصل مهم وجود دارد و آن، این است که همه افراد تیم بدانند به اندازه نقشی که دارند و کاری که انجام می‌دهند، از منافع کار منتفع می‌شوند.

در صورتی که در مورد نتیجه نهایی و منافع اعضا، اتفاق نظر وجود نداشته باشد، دیر یا زود، منتظر بروز اختلافات و از هم پاشیدگی تیم باشید.

❖ در تیم، هرچه اعتبار و منفعت وجود دارد، متعلق به همه اعضای تیم است.

معمولاً زمانی که منافع فردی بر منافع تیم ارجحیت یابد و افراد، همه اعتبار کار را برای شخص خود بخواهند، مشکلاتی در تیم، شروع می‌شود.

❖ روح همکاری و مفهوم واقعی تیم، زمانی شکل می‌گیرد که «من» به «ما» تبدیل می‌شود.

✓ یک نفر، هرچقدر مدعی باشد که ذهن او به جای ده‌ها نفر، هم‌زمان کار کند و فعالیت داشته باشد، باز هم نمی‌تواند خود را یک تیم بداند، بلکه او یک نفر است با قابلیت‌های زیاد!

توان و قابلیت‌های یک تیم، بیشتر از کار فردی یک نفر با قابلیت‌های زیاد است، کما اینکه قابلیت‌های فردی افراد نیز با هم متفاوت است.

هر فرد، قابلیت‌های محدودی دارد و در بیست‌و‌چهار ساعت شبانه‌روز هرچقدر هم تلاش کند، هفده تا هجده ساعت بیشتر نمی‌تواند کار کند و پس از آن، به استراحت نیاز دارد. با اضافه شدن نفر دوم که مثلاً شش ساعت کار انجام دهد، این زمان به بیست‌و‌چهار ساعت افزایش می‌یابد. اگر نفر سوم، اضافه شود و ده ساعت کار کند، این زمان به سی‌و‌چهار ساعت می‌رسد؛ به همین راحتی با **اضافه شدن هر عضوی به تیم، زمان و توان انجام کارها، افزایش می‌یابد.**

✓ اعتبار یک تیم، بیش از اعتبار فردی اعضای تشکیل دهنده آن است. مثلاً وقتی می‌خواهید برای بیزنس خود، سرمایه جذب کنید، سرمایه‌گذار به این نکته توجه می‌کند که شما یک نفر هستید یا یک تیم. اگر یک فرد باشید، در اعتماد به شما دچار تردید می‌شود، اما تیم می‌تواند اعتماد بیشتری جلب کند.

✓ روحیه کار تیمی یکی از مهارت‌های مهمی است که سرمایه‌گذاران، همیشه آن را مهم می‌دانند و بر آن تاکید دارند. چون فردی که توانایی همکاری با دیگران را نداشته باشد، هرچند که توانمند باشد و به تنهایی از عهده‌ی کارها برآید، با سرمایه‌گذاران و مؤسسان شرکت^۲، سازش نخواهد داشت.

✓ یکی از جذابیت‌های کار تیمی، کاهش ریسک انجام کارهاست. تیم و کار تیمی به حدی اهمیت دارد که یکی از پرسش‌های همیشگی کارفرمایان در مصاحبه استخدامی، این است که آیا شما اهل همکاری تیمی و کار در قالب یک تیم هستید یا نه.

از دیگر مزایای مهم تیم این است که افراد:

✓ قابلیت‌هایشان را به اشتراک می‌گذارند.

✓ مکمل یکدیگر می‌شوند.

✓ نقاط ضعف یکدیگر را پوشش می‌دهند.

✓ نقاط قوت یکدیگر را تقویت می‌کنند.

همه افراد، نقاط ضعفی دارد و همیشه افراد دیگری هستند که می‌توانند مکمل و پوشش دهنده ضعف‌های یکدیگر باشند.



انواع تیم

در بیزنس با ۲ نوع تیم، سروکار داریم:

- نخست اینکه، یک تیم مدیریتی از چند شریک، تشکیل دهید و بیزنسی را شروع کنید، مانند استارت‌آپ‌ها.
- دوم اینکه، در شرکت خود، از میان کارمندان، تیم تشکیل دهید و به آن‌ها، یاد بدهید بجای کار انفرادی، اهل کار تیمی باشند.



چگونه در سه مرحله، تیم بسازید؟

در این بخش، نحوه تیم‌سازی در سه مرحله^۱، بیان می‌شود:

۱. **مرحله نخست**، برنامه‌ریزی برای تشکیل تیم

۲. **مرحله دوم**، تشکیل تیم

۳. **مرحله سوم**، حفظ، نگهداری و مدیریت تیم



مرحله نخست تیم‌سازی: برنامه‌ریزی

هر کاری را در کار و زندگی، طبق برنامه انجام دهید. حتی وقتی به کسی می‌نگرید، با نگاه کردن، مفهوم مورد نظر را به فرد، انتقال دهید. یا اگر از نگاه کردن به او منظوری ندارید، این مفهوم را به او برسانید که هیچ منظوری ندارید.

بیزنس هم بدون برنامه، امکان‌پذیر نیست. برای هر بخش از آن، باید برنامه داشته باشید. تیم‌سازی هم، از این قاعده مستثنی نیست و نیاز به برنامه دارد.

هنگام برنامه‌ریزی برای تیم‌سازی، مجموعه‌ای از پرسش‌ها را برای خودتان مطرح کنید. ابتدا، هر آنچه به ذهنتان می‌رسد، یادداشت کنید. پس از آن، هر زمان، هر نکته‌ای به نظرتان رسید، به آن متن اضافه کنید و برنامه را گسترش دهید.

در نظر داشته باشید برنامه را برای تیم‌سازی می‌نویسید؛ بنابراین تقریباً همه‌چیز، به افراد مربوط می‌شود. پس هر صحبتی که می‌کنید، یا درباره پروژه‌ای است که می‌خواهید برای آن، تیم بسازید، یا درباره افرادی است که قرار است آن پروژه را انجام دهند.

در هر برنامه تیم‌سازی، با سه پرسش اصلی، مواجه هستید: چرا^۴، چه چیزی^۵ و چه کسی^۶؟

۱. چرا به تیم، نیاز دارید؟

۲. برای انجام چه کارهایی به تیم نیاز دارید؟

۳. به چه کسانی در تیم، نیاز دارید؟

4. Why

5. What

6. Who

چرا به تیم نیاز دارید؟



پاسخ این پرسش، هدف شما را از ایجاد تیم، مشخص می‌کند. ایجاد هر تیمی، به منظور دستیابی به یک یا چند هدف است. با تعریف اهداف تشکیل تیم، در واقع مشخص می‌کنید چرا تیم را ایجاد می‌کنید؟ و برای حل چه مسائلی، نیاز به ایجاد تیم دارید؟

فهرستی از اهداف مورد نظر خود را از ایجاد تیم تهیه کنید. مثلاً ممکن است تیمی را برای راه‌اندازی یک استارت‌آپ یا برای هماهنگی بیشتر اعضای یک بخش (دپارتمان) مانند بخش بازاریابی یا بخش تحقیقات، نیاز داشته باشید.

هنگام تعریف هدف، عملاً بیزنس خود را معرفی می‌کنید.

پس از تهیه فهرستی از چراها، در پاسخ توضیح دهید که به چه دلایلی با وجود تیم، امور، بهتر انجام می‌شود یا بدون داشتن تیم، انجام آن امور، شدنی نیست.

در واقع فهرستی از وظایفی برای ایجاد یک کار جدید یا پروژه مشخص، وجود دارد که یک نفر به تنهایی نمی‌تواند آن را انجام دهد و قرار است چندین نفر با تقسیم وظایف با همدیگر، آن را انجام دهند تا هدف نهایی، محقق شود.

همکاری چندین نفر با هم، صرف‌نظر از هم‌افزایی^۷ انرژی، از نظر تنوع مهارت‌ها و تخصص، تأثیر به‌سزایی در نتیجه پروژه خواهد داشت.

اگر یک نفر به‌صورت انفرادی، روی پروژه کار کند، برای بسیاری از الزامات کار، مجبور به برون‌سپاری و صرف هزینه‌های زیاد می‌شود، اما اگر به‌صورت تیمی، کار شود و گزینش اعضای تیم در ابتدا به‌درستی انجام شده باشد، آنگاه علاوه بر سرعت عمل، بسیاری از کارها در داخل تیم و توسط خود اعضا انجام می‌گیرد.

7. Synergy

برای مثال، فرض کنید که قصد راه‌اندازی یک فروشگاه آنلاین را دارید. تیمی را در نظر بگیرید که یکی از اعضا، دانش فنی و برنامه‌نویسی داشته باشد، یک نفر دیگر در زمینه بازاریابی، تخصص داشته باشد و عضو دیگر، گرافیکست باشد، این تیم تقریباً ۷۰ درصد فعالیت‌های مرتبط با پروژه را توسط خود اعضا و بدون نیاز به برون‌سپاری، انجام می‌دهد که علاوه بر کاهش هزینه‌ها و صرفه‌جویی در زمان، کیفیت کار هم افزایش می‌یابد، چون هیچ‌کسی بیشتر از خود اعضای تیم که از همان ابتدا درگیر پروژه بوده‌اند، بر جزئیات کار تسلط ندارد.

در صورت برون‌سپاری و یا جذب نیرو، به دلیل آشنایی و تسلط اعضای اصلی تیم روی ارکان کار، سایر امور با هزینه و زمان بسیار مناسب‌تر، به نتیجه بهتری می‌رسد.

- هدف از تشکیل تیم را به صورت روشن، واضح و به‌دور از کلی‌گویی، تعیین کنید.
- هدف را به نحوی بنویسید که قابل فهم باشد. با توضیح بیشتر درباره هدف، فهم آن را آسان کنید. اعضای تیم، باید بدانند تیمی که در آن عضویت دارند، چه هدفی دارد و قرار است به کجا برسند.

۲ برای انجام چه کارهایی به تیم نیاز دارید؟

پس از مشخص کردن هدف از تشکیل تیم، مجموع وظایفی را تعیین کنید که به دلایلی، ضرورت دارد انجام شوند تا تیم، به هدف خود برسد. با تعیین وظایف، کارایی‌های موردانتظار و آورده افراد تیم را براساس نیازهای تیم، مشخص می‌کنید.

افراد، چه چیزی را با خود به همراه می‌آورند که باعث شکل‌گیری تیم می‌شود؟ آورده افراد می‌تواند رزومه، سرمایه، توانایی یا مهارت باشد.





به چه کسانی در تیم، نیاز دارید؟



وقتی هدف از تشکیل تیم و وظایفی را که برای انجام آن‌ها، می‌خواهید تیم تشکیل دهید، تعیین کردید، بررسی کنید به چه تعداد افرادی و با چه توانایی‌ها و ویژگی‌های شخصیتی نیاز دارید؟

مهم‌ترین مشخصه یک تیم، اعضای آن است، در واقع، وجود تیم به اعضای آن بستگی دارد و یک نفر، هیچ‌گاه به‌تنهایی نمی‌تواند یک تیم باشد. پس تعداد اعضای تیم، باید با دقت مشخص شود.

فراموش نکنیم که اعضای تیم، مجموعه‌ای از افرادی هستند که ضعف‌های یکدیگر را می‌پوشانند و نقاط قوت یکدیگر را تقویت می‌کنند.

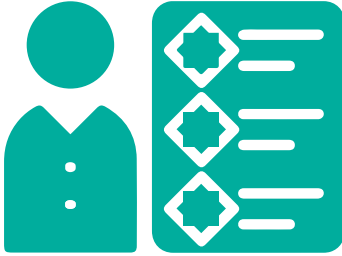
برای تعریف مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های اعضای تشکیل دهنده تیم، دو سری مهارت را باید در نظر بگیرید:



(۱) مهارت‌های فردی



(۲) مهارت‌های تخصصی و کاری



این مهارت‌ها برخلاف مهارت‌های فردی، عمومی و کلی نیستند، به این معنی که لازم نیست همه افراد جامعه، آن‌ها را داشته باشند، بلکه مهارت‌های تخصصی هستند که می‌توانند منحصر به فرد باشند یا فقط افرادی که آن را انتخاب کرده‌اند، از آن بهره‌مند باشند.

برای مثال برنامه نویسی، یک مهارت تخصصی است که همه مردم نمی‌توانند به راحتی آن را کسب کنند و البته برای همه هم، لازم نیست، بلکه افرادی که انتخاب کرده‌اند برنامه نویس باشند و در این زمینه فعالیت کنند، این مهارت را کسب می‌کنند.

به این ترتیب، با پاسخ به سه سوال مذکور، برنامه تشکیل تیم خود را تعریف می‌کنید. در مرحله بعد، تیم را تشکیل می‌دهید.

به آن دسته از مهارت‌هایی اشاره دارد که عمومی تر هستند و برای اکثریت افراد جامعه، لازم است. تمامی مهارت‌های ارتباطات بین فردی و تعاملات اجتماعی، در این دسته قرار می‌گیرند. از جمله مهارت‌های فردی که برای اعضای تیم، بسیار حیاتی است، می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- هوش هیجانی
- سازگاری
- خلاقیت
- ارتباطات
- کنترل خشم
- حل مسئله
- گوش دادن
- انتقادپذیری
- صبر و شکیبایی
- و



مرحله دوم تیم‌سازی: تشکیل تیم

در مرحله نخست، برنامه خود را مشخص کردید که به چه تعدادی افراد، برای انجام چه وظایفی و برای رسیدن به چه هدف یا اهدافی، نیاز دارید. در این مرحله (مرحله دوم)، افراد مورد نظر را پیدا کنید. وارد مرحله جست‌وجو شوید و بررسی کنید که این افراد را چگونه می‌توانید جذب کنید. در هر دو مدل تشکیل تیم (تیم مدیریتی یا تیم کارمندان) با دو دسته افراد، روبه‌رو هستید:

— دسته اول، تخصص‌های ویژه دارند.

— دسته دوم، تخصص‌های عادی دارند.

ممکن است افراد غیرمتخصصی نیز با افراد یک تیم، کار کنند و اعضای تیم، کار را از طریق آن‌ها پیش ببرند. فقط تخصص مهم نیست، باید ببینید آن تخصص و کارایی، چقدر در خدمت تیم قرار می‌گیرد و چه وظایفی برای پیشبرد کارها، لازم است.

افراد به دلیل آورده‌ها و کارایی‌هایشان به تیم دعوت می‌شوند تا پاسخ چراهای شما را بدهند.



فرض کنید می‌خواهید تیمی را از ابتدا ایجاد کنید و هیچ‌یک از این افراد، وجود ندارند. به دو طریق می‌توانید تیم ایجاد کنید؛

۱. **نوع اول تیم‌سازی** این است که در شرکت خودتان و از بین کارکنان، اعضای تیم را انتخاب کنید. در این صورت به سه روش می‌توانید عمل کنید؛

روش یک این است که از دل برنامه‌ای که دارید و لازم نیست همه افراد، جزئیات آن را بدانند، برنامه محدودی استخراج کنید که امکان عرضه به همه را داشته باشد. اگر هم مشکلی ندارید که همه، برنامه اصلی را بدانند، همان را معرفی کنید. به صورت مکتوب اعلام کنید که به افرادی با مشخصات و شرح وظایف تعیین شده، نیاز دارید و در شرکت یا بخش مربوطه اعلام کنید که افرادی که حاضر به همکاری هستند، اعلام آمادگی کنند.

روش دوم این است که بر اساس شناختی که از کارمندان شرکت دارید، افراد را در جایگاه شغلی خود قرار دهید. از مشاوره همکارانتان نیز برای تشکیل تیم موردنظر خود، استفاده کنید.

روش سوم، زمانی است که در درون یک بخش، می‌خواهید تیم‌سازی کنید. در اینجا، تکلیف شما روشن است. افرادی که در آن بخش هستند، باید یکی از وظایف تعریف‌شده را به عهده بگیرند. آن‌ها را در جایگاه خودشان قرار دهید و در مرحله بعد، برنامه‌ای به آن‌ها بدهید که چگونه با هم کار کنند.

در هر سه روش، پس از چیدمان کلی افراد، با آن‌ها مصاحبه‌ای ترتیب دهید. در این مصاحبه، می‌خواهید بدانید چقدر درباره شخصیت افراد و کارآیی‌شان، درست فکر کرده‌اید و آن‌ها تا چه اندازه به پیش‌فرض‌های ذهنی شما نزدیک بوده‌اند. مثلاً از آن‌ها بپرسید چقدر به سرفصل شغلی که برای آن انتخاب شده‌اند، مسلط هستند یا خیلی آشکار درباره توانایی‌هایشان سؤال کنید و با آنچه در ذهنتان است، تطبیق دهید.

در این روش، پیش از مشخص کردن سرفصل شغلی، تشخیص بدهید که آیا فرد، مناسب آن شغل است یا نه. اگر آن فرد در راستای تفکر شما بود، در بخش دوم مصاحبه، وظایفی را که برای او تعریف شده است، به وی اعلام کنید. اگر فرد را مناسب آن جایگاه شغلی ندانستید، جایگاه دیگری را برای او در نظر بگیرید و دنباله مصاحبه را بر اساس آن جایگاه جدید، پیش ببرید. در صورتی که فرد، برای هیچ‌یک از جایگاه‌های شغلی مناسب نباشد، دیگر لازم نیست موضوع تیم را با او مطرح کنید.

همه این موارد، در صورتی است که تیم جدید، تشکیل شود. در صورتی که تیم، از درون مجموعه باشد، تکلیف روشن است.

با افراد داخل مجموعه خود، گفت‌وگو کنید و از گفت‌وگو، یادداشت برداری کنید تا ذهنیت خود را درباره آن‌ها اصلاح کنید و وظیفه‌ای دیگر برای آن‌ها، تعریف و محول کنید. گاهی مجبورید کاری را در همان بخشی از شرکت که فرد، در آن مشغول به فعالیت است، به او محول کنید یا از او درخواست کنید توانایی‌های خود را ارتقا دهد و اگر امکان ارتقا، وجود نداشت، او را به بخش دیگری از شرکت منتقل کنید.

آیا راهی برای تشخیص مکمل بودن افراد در یک تیم وجود دارد؟ بله.

در برنامه‌ای که برای تشکیل تیم، ایجاد کردید، فهرستی از چراهای ایجاد تیم، وظایف اعضای تیم، کارایی و آورده افراد را مشخص کرده‌اید. از دل همین برنامه، فهرستی از پرسش‌های لازم تهیه کنید و در جلسه مصاحبه‌ای که به منظور جذب اعضا ترتیب می‌دهید، آن‌ها را از افراد بپرسید. ممکن است طی همین پرسش و پاسخ‌ها متوجه شوید که دو وظیفه یا دو نقشی که در تیم در نظر گرفته‌اید، همپوشانی زیادی دارند و لزومی ندارد که برای انجام آن‌ها، دو عضو مجزا در نظر بگیرید.

مصاحبه، نوعی پرسشنامه شفاهی است. یک شخص، ممکن است تخصص لازم را داشته باشد، اما نتواند با تیم، کار کند. به همین دلیل، به جای اینکه به او پرسشنامه کتبی بدهید، مصاحبه حضوری برگزار کنید.

در زمان مصاحبه، مسیر صحبت به سمتی می‌رود که در متن پرسشنامه، امکان آن نیست. به همین دلیل، به سمت مصاحبه کتبی نروید، مگر اینکه قرار باشد افراد بیشتری در مصاحبه شرکت کنند یا برای سوالات تخصصی که در چارچوب مشخصی هستند، از پرسشنامه کتبی استفاده کنید. در غیر این صورت، با گفت‌وگوی حضوری، بهتر می‌توانید شخصیت افراد و اینکه تا چه اندازه، مکمل هم هستند را پیدا کنید.

در این صورت، در مرحله نخست، افرادی را با مصاحبه کتبی انتخاب کنید و در مرحله بعد، مصاحبه حضوری برگزار کنید.

۲. نوع دوم تیم‌سازی این است که بیرون از شرکت، به دنبال افراد کارآمد بگردید. برنامه‌ای را آماده کنید که قابلیت ارائه به همه افراد را داشته باشد و برای اطلاع‌رسانی در خارج از شرکت هم استفاده کنید.

روش نخست

این است که ببینید در کجا می‌توانید آگهی جذب نیرو، درج کنید؛ چه زمانی که قرار است شریک پیدا کنید و چه زمانی که به دنبال یافتن اعضای تیم هستید، به دنبال راهی برای اطلاع‌رسانی و جذب نیرو باشید.

متن آگهی خود را برای جذب نیرو، تنظیم کنید و آن را در جاهایی که ممکن است افراد مدنظرتان ببینند، قرار دهید؛ چه شبکه‌های اجتماعی و چه نشریات چاپی.

اگر در آگهی، فضای کافی داشتید، حداکثر مشخصات مورد نیاز را بنویسید، چون اگر این مسائل را بیان نکنید، ناگزیرید وقت زیادی را برای پاسخ‌گویی به افرادی که مناسب نیستند، تلف کنید. اگر فضا کم است، دست‌کم، سرفصل شغلی یا کلیدهای اصلی را درج کنید. بهتر است این اطلاع‌رسانی در شبکه‌های تخصصی‌تر منتشر شود.

روش دوم

این است که به انجمن‌هایی که در زمینه تخصصی مورد نظر شما کار می‌کنند، اطلاع‌رسانی کنید و به آن‌ها اعلام کنید به فرد یا افرادی با مشخصات معین شده، نیاز دارید. انجمن‌ها به متخصصان حوزه خود، دسترسی دارند و می‌توانند به شما افرادی را معرفی کنند.

روش سوم

این است که در شبکه‌های کاری، حضور پیدا کنید و با افراد مختلف، آشنا شوید. در این روش، در یک یا چند صفحه، مشخصات کاملی از کار یا پروژه شامل دلایل راه‌اندازی و سرفصل‌های شغلی مورد نیاز برای ایجاد تیم کاری مورد نظر را آماده داشته باشید که هنگام صحبت با افراد به آن‌ها ایمیل کنید یا به دستشان بدهید که اگر ارتباطتان با آن فرد قطع شد، فرصت را از دست نداده باشید.

قطعاً همیشه رویدادها و هم‌اندیشی‌های (سمینار) زیادی با موضوع تخصصی تیم شما برگزار می‌شود. به‌خصوص، هم‌اندیشی‌ها فرصت خوبی است که با حضور در آن‌ها، افراد مورد نظر را شناسایی کنید. کسانی که در این هم‌اندیشی‌ها شرکت می‌کنند، سعی می‌کنند دانش خودشان را به‌روز نگه دارند؛ بنابراین، افراد مناسب‌تری هستند.

شکل‌های دیگر رویدادها مانند نمایشگاه‌های تجاری یا حتی رویدادهای فرهنگی و هنری نیز می‌تواند در شناسایی افراد مناسب برای تشکیل تیم، کمک کنند.

مثلاً یکی از تخصص‌هایی که همه به دنبال آن هستند، تولید محتواست. برای شناسایی افراد برای تولید محتوا به افراد متخصص و باتجربه‌ای، نیاز دارید و ممکن است این افراد را در رویدادهای فرهنگی و هنری پیدا کنید.

استفاده از شبکه‌های اجتماعی برای جذب نیرو است که امروزه اهمیت بسیاری پیدا کرده‌اند و به بخشی از زندگی افراد تبدیل شده‌اند. افراد، زمان زیادی را در شبکه‌های اجتماعی می‌گذرانند. از این ابزار به سه شکل، می‌توانید استفاده کنید:

روش چهارم

— روش اول این است که در شبکه‌های اجتماعی، اطلاع‌رسانی کنید. فیس‌بوک رسماً به شما اجازه می‌دهد که در فهرست مشاغل، آگهی بگذارید.

— روش دوم این است که در صفحات کاربری خود، اعلام کنید به چه سرفصل شغلی نیاز دارید.

— روش سوم، عضویت در تیم‌ها و صفحاتی است که فکر می‌کنید برای شغل شما مناسب‌اند و سپس، سرفصل شغلی مورد نظر خود را در فهرست مشاغل آن‌جا قرار دهید.

در میان شبکه‌های اجتماعی، لینکدین^۸ اهمیت ویژه‌ای دارد و احتمال اینکه، افراد مورد نظر خود را از آنجا پیدا کنید، بیشتر است.



8. LinkedIn

روش پنجم

جذب افراد، شناسایی آن‌ها از شرکت‌های دیگر است. می‌توانید به افرادی که در شرکت‌های دیگر، فعالیت می‌کنند، پیشنهاد همکاری بدهید. اصولاً جذب این افراد، بسیار مشکل است، چون مشغول انجام کار مشخصی هستند و پذیرش آن‌ها، فرآیند بسیار پیچیده‌ای خواهد بود. این افراد را با برنامه جذب کنید.

روش ششم

برای جذب همکار، درخواست از دیگران است. از دیگران درخواست کنید تا اگر افراد مناسب سرفصل شغلی مورد نیاز شما را می‌شناسند، به شما معرفی کنند. پس از این مرحله، افرادی برای شما رزومه می‌فرستند و برای همکاری اعلام آمادگی می‌کنند.

در این روش نیز، لیست افراد را در جدول قرار بدهید. مشخصات آن‌ها را بررسی کنید و اگر ویژگی‌های آن‌ها با خواسته‌های شما، نیازهای پروژه و شرح وظایف مورد نیاز، هماهنگ بود، به مصاحبه دعوتشان کنید. در مصاحبه، بر اساس یادداشت‌هایی که درباره ویژگی‌ها و کارایی آن فرد، نوشته‌اید، بررسی کنید هر فرد، چه بخشی از هدف شما را پوشش می‌دهد. اگر این مشخصات با خواسته شما منطبق بود، او را به عضویت تیم درآورید.

برای اطلاعات بیشتر درباره روش جذب نیرو، می‌توانید کتاب دیگر من را با عنوان: "اصول استخدام هوشمندانه" که از مجموعه "بیزنس هوشمندانه" است، مطالعه کنید.

سنجش و گزینش افراد

پس از یافتن افراد مناسب برای تشکیل تیم، در این مرحله، شما، افراد را بررسی می‌کنید تا بتوانید با انتخاب بهترین گزینه‌ها، نسخه اولیه تیم را تشکیل دهید.

گزینش اعضای تیم را بر اساس توانایی‌ها و مهارت‌های افراد، انجام دهید چون در غیر این صورت، در میانه راه با مشکلات بسیاری مواجه خواهید شد که حل این مشکلات و اختلافات داخلی، انرژی و زمان زیادی را از کل تیم می‌گیرد و گاهی به انحلال تیم و شکست پروژه، می‌انجامد.

برای گزینش اعضای تیم بر اساس مهارت‌های تخصصی، با توجه به اهداف و به تبع آن، نیازهای پروژه، به دنبال جذب افرادی باشید که نیازهای تیم را مرتفع کنند.

توجه ۱

برای تشکیل تیم، مهارت‌های فردی اعضا بر مهارت‌های تخصصی، ارجحیت دارند، پس در مرحله اول، افراد مورد نظر را از نظر مهارت‌های فردی بسنجید و اگر مورد قبول واقع شدند، به سنجش مهارت‌های تخصصی آن‌ها بپردازید. در غیر این صورت، نیازی به بررسی مهارت‌های تخصصی نیست. چون قرار است این افراد، به عنوان بخشی از تیم، فعالیت کنند و هر نکته منفی در آن‌ها، می‌تواند تاثیر مستقیم بر کل تیم داشته باشد.

توجه ۲

برای سنجش مهارت‌های فردی، می‌توانید از انواع تست‌های شخصیت‌شناسی استاندارد و جلسات مصاحبه حضوری استفاده کنید.

برای دقت بیشتر در گزینش اعضای تیم با توجه به دستورالعمل ذیل، ابتدا جدولی مانند جدول ۱ را تشکیل دهید.

معدل نهایی	مهارت‌های فردی										نام و نام خانوادگی	
	امتیاز مهارت ۱ (هوش هیجانی)	ضریب اهمیت مهارت ۱	نمره کل مهارت ۱	امتیاز مهارت ۲ (کنترل خشم)	ضریب اهمیت مهارت ۲	نمره کل مهارت ۲	امتیاز مهارت ۳ (حل مسئله)	ضریب اهمیت مهارت ۳	نمره کل مهارت ۳	امتیاز مهارت ۴ (انتقاد پذیری)		ضریب اهمیت مهارت ۴
۵۹	۷۵	۳	۲۲۵	۵۰	۵	۲۵۰	۸۰	۴	۳۲۰	۳۰	۳	۹۰
۷۶٫۳	۹۰	۳	۲۷۰	۷۵	۵	۳۷۵	۹۵	۴	۳۸۰	۴۰	۳	۱۲۰
۴۲٫۶	۴۵	۳	۱۳۵	۴۰	۵	۲۰۰	۳۵	۴	۱۴۰	۵۵	۳	۱۶۵
....

جدول ۱: جدول سنجش مهارت‌های فردی

همانند جدول فوق، جدولی براساس تعداد مهارت‌های فردی که می‌خواهید درباره اعضای تیم بسنجید، ایجاد کنید.

در ستون اول، اسامی افرادی را که برای عضویت در تیم، کاندیدا شده‌اند، بنویسید. سپس، آن دسته مهارت‌های فردی را که برای انتخاب تیم مورد نظر، مهم هستند، لیست کنید.

در ستون دوم، عنوان اولین مهارت فردی مورد نظر را بنویسید که باید به آن امتیازی بین ۰ تا ۱۰۰ بدهید که این امتیاز با توجه به تست‌های شخصیت‌شناسی استاندارد یا مصاحبه با کاندیداها، محاسبه می‌شود.

در ستون سوم، ضریب اهمیت هر مهارت را بنویسید. ضریب اهمیت به معنای وزن هر مهارت است. برای این کار می‌توانید از هر بازه اعداد، استفاده کنید در اینجا از مقیاس ۱ تا ۵ استفاده کرده‌ایم، اما شما می‌توانید با هر مقیاسی که خواستید-مثلاً ۱ تا ۱۰ یا ۱ تا ۱۰۰، ضریب اهمیت را تعیین کنید.

به مثال جدول توجه کنید، ضریب اهمیت مهارت هوش هیجانی، ۳ است و ضریب اهمیت کنترل خشم، ۵ است، این بدان معنی است که در این مثال، برای تیم مورد نظر، کنترل خشم بسیار مهم‌تر از هوش هیجانی است.

ضریب اهمیت هر مهارت را بسته به نوع پروژه و هدف تیم، در نظر بگیرید. این کار دقیقاً مانند معدل‌گیری واحدهای درسی مدرسه و دانشگاه است که هر درس، تعداد واحد مشخصی دارد که بیانگر میزان اهمیت آن درس و تاثیرگذاری نمره آن بر معدل نهایی است.

عنوان ستون چهارم، نمره کل هر مهارت است. امتیازی را که شخص از مهارت مورد نظر دریافت کرده، در ضریب اهمیت آن مهارت، ضرب کنید. در مثال جدول، مشاهده می‌کنید که کاندیدای اول، از مهارت هوش هیجانی ۷۵ امتیاز گرفته که در ضریب اهمیت هوش هیجانی یعنی ۳، ضرب شده و نمره کل مهارت هوش هیجانی برای او، برابر ۲۲۵ خواهد شد. به همین ترتیب ۲ نفر بعدی در مثال فوق برای مهارت هوش هیجانی نمرات ۲۷۰ و ۱۳۵ کسب کرده‌اند. در ستون‌های بعدی نیز همانند آنچه برای مهارت اول که در این مثال هوش هیجانی بود، گفته شد، عمل کنید و برای تک تک مهارت‌های فردی مدنظرتان، امتیاز، ضریب و نمره کل مهارت را محاسبه کنید.

در ستون آخر، معدل نهایی را محاسبه کنید که شامل جمع نمره کل مهارت‌ها تقسیم بر مجموع ضرایب مهارت‌ها است. به عنوان مثال، معدل نهایی کاندیدای اول (فرد الف) برابر است با ۵۹ که به روش زیر محاسبه شده است:

$$\begin{aligned} &+ (\text{ضریب اهمیت مهارت } ۲ \times \text{نمره کل مهارت } ۲) + (\text{ضریب اهمیت مهارت } ۱ \times \text{نمره کل مهارت } ۱) \\ &\div (\text{ضریب اهمیت مهارت } ۴ \times \text{نمره کل مهارت } ۴) + (\text{ضریب اهمیت مهارت } ۳ \times \text{نمره کل مهارت } ۳) \\ &= ۵۹ = (\text{مجموع ضرایب } ۴ \text{ مهارت}) \end{aligned}$$

به همین ترتیب، معدل نهایی را برای تمام کاندیداها محاسبه کنید. حالا که از نظر مهارت‌های فردی، افراد را سنجیده‌اید، کسانی که معدل نهایی آنها کمتر از ۵۰ است، حذف می‌شوند و به مرحله بعدی سنجش که مربوط به مهارت‌های تخصصی است، راه نمی‌یابند. چون همانگونه که گفته شد در کار تیمی، شرط لازم برای موفقیت تیم، همخوانی و هماهنگی اعضای تیم با یکدیگر است که در گرو مهارت‌های فردی افراد است. حالا افرادی که در ارزیابی مهارت‌های فردی، معدل بالای ۵۰ کسب کردند، وارد مرحله سنجش مهارت‌های تخصصی می‌شوند.

در این مرحله هم، همانند جدول قبل، جدولی تهیه کنید.

مهارت‌های تخصصی

مهارت‌های تخصصی											نام و نام خانوادگی	
معدل نهایی مهارت تخصصی	معدل نهایی مهارت‌های فردی	نمره کل مهارت ۳	ضریب اهمیت مهارت ۳	مهارت ۳ (دیزاین و طراحی)	نمره کل مهارت ۲	ضریب اهمیت مهارت ۲	مهارت ۲ (مارکتینگ)	نمره کل مهارت ۱	ضریب اهمیت مهارت ۱	مهارت ۱ (برنامه‌نویسی)	فرد الف	فرد ب
۵۹	۳/۷۶	۰	۱	۰	۱۴۰	۴	۳۵	۴۵۰	۵	۹۰		
۵/۴۱	۵۹	۵۰	۱	۵۰	۲۴۰	۴	۶۰	۱۲۵	۵	۲۵		

جدول ۲: سنجش مهارت‌های تخصصی

در جدول ۲، آن دسته از مهارت‌های تخصصی را که لازم است اعضای تیم برای تحقق اهداف تیم، داشته باشند، بنویسید و به همان روش ذکر شده در توضیحات جدول ۱، به معدل گیری امتیازات بپردازید و هر کاندیدایی که معدل مهارت‌های تخصصی او، بالای ۵۰ بود، گزینه مناسبی برای عضویت در تیم است.

در سنجش مهارت‌های تخصصی، معدل گیری و مقایسه میان کاندیداهایی صورت می‌گیرد که شرایط مشابه دارند.



گاهی شرایط پروژه به صورتی است که به تخصص خاصی، نیاز است و فقط یکی از کاندیداها این مهارت را دارد. در این صورت، نیازی به سنجش مهارت‌های تخصصی و معدل گیری نیست و به نفع تیم است که فردی را که علاوه بر مهارت‌های فردی، دارای آن مهارت خاص باشد، به عضویت تیم درآورد.

توجه ۳

پس از گزینش افراد، نوبت مرحله تقسیم وظایف است که در آن، وظایفی که باید در پروژه، انجام شود با ویژگی‌های افراد مورد نظر، تطبیق داده می‌شود تا مشخص شود هر یک از افراد، با ویژگی‌هایی که دارند، برای انجام چه وظیفه مشخصی، مناسب هستند؟

به عنوان مثال شما نیاز به انجام وظایفی همچون رهبری، مذاکره، جمع‌آوری داده، برنامه نویسی و ... در تیم دارید تا تیم شکل بگیرد و در واقع، این‌ها مسئولیت‌هایی هستند که قرار است برای آن‌ها، فرد مناسب را پیدا و جذب کنید. پس، براساس خروجی دو جدول قبل (مهارت‌های فردی و تخصصی)، بررسی کنید که هر یک از افراد، مناسب کدام یک از این وظایف مورد نیاز تیم هستند. مثال‌های بیان شده در ادامه، به درک بهتر این مرحله، کمک می‌کند.

برای این مرحله نیز، جدولی تهیه کنید.

در ستون اول، اسامی اعضای تیم را بنویسید. سپس، کارایی‌های را که لازم دارید، در تیتلر ستون‌های بعدی بنویسید. این موارد، قرار است بخشی از هدف و وظایف مربوط به پروژه را پوشش دهد.

برای مثال، در جدول ۳ مشاهده می‌کنید که اموری از جمله رهبری، هماهنگی جلسات، ارتباط با تیم‌های دیگر، برنامه‌ریزی، جمع‌آوری داده‌ها و ... باید در تیم انجام شود.

این مسئولیت‌ها در عنوان ستون‌های ۲ تا ۹ آمده است و زیر هر ستون، در مقابل نام عضوی که تشخیص دادید توانایی انجام آن مسئولیت یا وظیفه را دارد، تیک خورده است.

مثلا فرد الف، برای سه مسئولیت رهبری، ارتباط با سایر تیم‌ها و مذاکره با سرمایه‌گذاران، مناسب به نظر می‌رسد در حالیکه فرد ث، تنها برای هماهنگی جلسات تیم، به درد می‌خورد و یا برنامه‌نویسی نرم‌افزار و طراحی وب‌سایت، به عهده فرد ت می‌باشد.

وظایف و مسئولیت‌های پروژه‌ای که برای آن، تیم تشکیل می‌دهید، بر اساس نتیجه جداول ۱ و ۲ و استعدادها و مهارت‌های هر فرد، تقسیم کنید نه بر اساس سلیقه یا علایق شخصی.

در اینجا، به جای اسامی اعضا از حروف استفاده شده است اما در واقعیت، شما باید در ستون اول هر ۳ جدول ۱، ۲ و ۳، اسامی افراد را بنویسید.

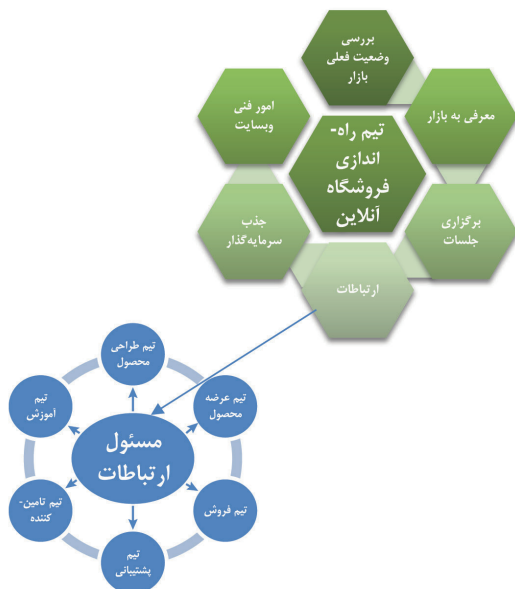
اگر به پنج نفر با خصوصیات و کارآیی مشابه نیاز دارید، پنج ردیف در جدول به آن‌ها اختصاص دهید؛ البته این موضوع برای زمانی است که تیمی از کارمندان را می‌سازید.

در تیم شرکا، هر عضو تیم، نقش خاصی دارد و بیشتر اوقات، لازم نیست یک مسئولیت را دو نفر انجام دهند. این جدول، مسیر راه شما را در تشکیل تیم مورد نظر خود، مشخص می‌کند.

روش دیگر این است که روی کاغذ، نموداری را طراحی کنید. وسط نمودار، نام تیم را بنویسید. نام تیم، تعیین‌کننده مسئولیتی است که می‌خواهید انجام شود. اگر تیم شرکاست، نام مجموعه مدیریت استارت‌آپ و اگر فقط یک بخش شرکت است، نام آن بخش را در مرکز بنویسید.

از این دایره مرکزی، یک یا چند شاخه، بیرون بکشید. هر شاخه می‌تواند دسته‌بندی شود و فهرست وظایف، در آن‌ها مشخص شود. مثلاً در یک شاخه، بخش ارتباطات را تعریف کنید. در بخش ارتباطات، مشخص کنید که فرد با چند تیم، در ارتباط است.

نسخه کوچک این نمودار، همیشه می‌تواند به عنوان راهنمای کار در جیب شما باشد تا بدانید در چه مرحله‌ای از کار هستید. هریک از افراد مورد نیاز را که جذب کردید، مقابل عنوان مدنظر، علامت مخصوص جذب (تیک) بزنید.



شکل ۱: تقسیم کار و روابط کاری در تیم

پس از ساختن تیم، جلسه‌ای برای تقسیم وظایف و تعیین تکلیف افراد، برگزار کنید و اطلاع‌رسانی لازم را انجام دهید. پروژه را برای افراد، معرفی کرده و روشن کنید که تیم، قرار است چه کاری را با چه مشخصاتی انجام دهد. یک برنامه کاربردی و عملیاتی آماده کنید و در جلسه اول، در اختیار همه اعضای تیم، قرار دهید. با این کار، فعالیت تیم به‌طور رسمی شروع می‌شود.

❖ قوانینی پویا برای تیم تدوین کنید که به مرور، کم و زیاد شوند و تغییر کنند.

برخی از وظایف، مربوط به داخل تیم است و به وظیفه فردی ارتباط ندارد اما تقسیم وظایف داخل تیم به قابلیت‌های افراد در کمک به تیم، بستگی دارد. مرحله‌ی آزمایشی زمان مناسبی است که با روحیه اعضا، آشنا شوید و برای هر یک از وظایف، مناسب‌ترین فرد را شناسایی کنید. در این مورد هم، چند روش یا فرمول معرفی می‌شود که بنابر نیاز و خواست خود، می‌توانید هر یک را استفاده کنید.

فرمول اول

این است که پیش از ورود افراد به کار جمعی، آن‌ها را تک‌به‌تک آزمایش کنید. به خود آن افراد هم اعلام کنید که این دوره، آزمایشی و برای هر دو طرف، نیاز است، چون اگر در کار ناموفق باشند، از اتلاف وقت آن‌ها و شما، دوری می‌شود و اگر با هم به نتایج مشترکی برسید، کار بهتر و سریع‌تر پیش می‌رود.

بر اساس نقشه‌ای که طراحی کرده‌اید، می‌دانید شرح وظایف و انتظارات از افراد چیست. در دوره آزمایشی، مجموعه کوچکی از کارها را در اختیار افراد تیم، بگذارید و بررسی کنید که چقدر از عهده آن برمی‌آیند.

برخی از مسائل مهمی که باید درباره افراد، در دوره آزمایشی بررسی کنید، شامل موارد زیر است:

- چقدر اهل کار تیمی هستند؟
- چقدر آمادگی گفت‌وگو دارند؟
- چقدر شنونده‌های خوبی هستند؟
- چقدر داشته‌هایشان را خوب بیان می‌کنند؟
- چقدر آمادگی اصلاح گفتار و رفتار خود را دارند؟
- چقدر روی گفته‌های خودشان پافشاری می‌کنند؟
- چقدر دنبال بهبود عملکردشان هستند؟

برخی از افراد، شنونده صحبت‌ها و بحث‌ها نیستند و در نهایت هم، اصرار بر نظر خود دارند. این افراد درکی از کار تیمی ندارند و وقتی حرف‌های دیگران را نشنوند، ظاهراً در تیم هستند، اما در واقع، مشغول کار انفرادی هستند. این مشکل یا با آموزش، حل می‌شود یا در دوره آزمایشی، متوجه می‌شوید این مشکل فرد، حل شدنی نیست و او را از تیم خارج می‌کنید.

اگر اعضای تیم، کارمند یک بخش از شرکت هستند، باید تحت یک دوره آموزشی فشرده یاد بگیرند که کارها را به‌صورت تیمی پیش ببرند، نه بر اساس دانش خود. گرچه لازم است از دانش خود هم استفاده کنند و قابلیت اصلاح خود را نیز داشته باشند.

وقتی در دوره آزمایشی، مسئله انتخاب افراد، تمام شد و فهرست افراد تیم را مشخص کردید، لازم است همه افراد تیم به فهم مشترکی از پروژه برسند و هر یک از اعضای تیم، بدانند چه نقشی بر عهده دارند؛ یعنی همه اعضای تیم، هم از نقش خود و هم از نقش و مسئولیت سایر اعضای تیم، اطلاع پیدا کنند و هم، هدف تیم را بدانند. بدین منظور، فرمول دوم را می‌توانید به کار بگیرید.

فرمول دوم

این است که برای درک یکسان همه اعضای تیم از پروژه، یکایک افراد، درک خود از پروژه و دلیل حضورشان در تیم را بیان کنند.

تعریف کردن دلیل حضور فرد در تیم به دو روش می‌تواند انجام شود:

- هر عضو تیم، به صورت نوشته مکتوب، بیان کند که وظیفه من چیست؟ هدف تیم چیست؟ وظیفه من به کل تیم، چه کمکی می‌کند؟
- یک جلسه جمعی تشکیل دهید و اعضای تیم، وظایف خودشان را بیان کنند.

با اینکه من همیشه درباره نوشتن و یادداشت برداری صحبت می‌کنم، اما در این مورد، روش نوشتن را نمی‌پسندم. نمی‌توان با یک نوشته به این نتیجه رسید که همه اعضای تیم، شرح وظایفشان را می‌دانند. بهتر است که از روش دوم استفاده شود و طی یک جلسه به صورت حضوری همه‌ی اعضا با مشارکت هم، در این مورد صحبت کنند و به درک مشترکی برسند.



هر عضو تیم، یک رهبر است.

پس از تقسیم وظایف، هر عضو برای خود، همانند یک رهبر است و دیگر، یک کارمند عادی نیست بلکه باید خود را در جایگاه مدیر ببیند.

❖
"ارزشیابی داشته باش و پس از آن راه‌حلهایی ارائه کن که خودت را مدیریت کنی و عملکردت را بهبود ببخشی" این شعاری است که باید به اعضای تیم گفته شود و آنقدر تکرار شود تا همه به آن عمل کنند.

رفتار و کردار رهبر تیم برای بقیه اعضای تیم، الگوست. اعضا، شما را زیر نظر دارند و نمی‌توانید به دیگران توصیه‌ای کنید که خودتان به آن عمل نمی‌کنید. از مهمترین دلایل شکست استارت‌آپ‌ها در مرحله راه‌اندازی، این است که رهبر، کار خود را به‌درستی انجام نمی‌دهد و وظایف را به‌درستی بین اعضا تقسیم نمی‌کند. مدیر باید پتانسیل‌های افراد را شناسایی کند و از آن‌ها در جای درست، استفاده کند.

❖
اعضای تیم، مانند تکه‌های پازل هستند و هر فرد، باید در جایگاه ویژه خود باشد.

در یک تیم، همه افراد، باید وظایف خود و اهداف تیم را بدانند و به فهم مشترکی برسند. زمانی، عضوی از تیم اخراج می‌شود که برخلاف مسیر تعریف‌شده برای تیم، حرکت کند.



مرحله سوم: حفظ، نگهداری و مدیریت تیم

فرمول‌های مدیریت تیم

پس از تشکیل تیم، روش صحیح مدیریت کردن آن و حفظ تیم، اهمیت دارد.

فرمول اول

این است که جلساتی را برای هماهنگی و سازماندهی تیم، برگزار کنید و سعی کنید فضایی را در این جلسات، ایجاد کنید که همه اعضا، صحبت کنند.

برای هر یک از اعضا، زمان مشخصی را تعیین کنید تا نظرشان را درباره روش کار، بیان کنند. این مرور و بیان کردن نقطه نظرات، باعث اصلاح افراد می‌شود و یاد می‌گیرند که چگونه درباره پروژه و مسائل آن، صحبت کنند.

همه باید حق برابر برای حرف زدن در جلسات، داشته باشند، حتی باید برای این کار، اجبار، وجود داشته باشد، چون با صحبت کردن، جلو بسیاری از اشتباهات گرفته می‌شود.

برخی اوقات، شدت عمل داشتن، ایرادی ندارد، اما همیشه، راه حل ارائه کنید.



در جلسات تیم، همه اعضا، وظایف خود و دیگر اعضای تیم و همچنین نحوه تعاملشان با اعضای دیگر را خواهند دانست. شرح وظایف، بین همه اعضا مرور می‌شود و اگر نیاز به اصلاح باشد، همه از آن مطلع می‌شوند.

از همین جا پایه کار تیمی را بنا کرده‌اید که همه حرف بزنند و ایده‌هایشان را عرضه کنند. کسی نمی‌تواند حرف نزنند، چون به صورت خودکار، نوبتشان خواهد شد.

شنیدن حرف‌ها از زبان اعضای دیگر تیم، به رسیدن به یک فهم مشترک از هدف تیم، کمک می‌کند.



چنین جلساتی را پس از دوره آزمایشی برگزار کنید که در آن، افراد با خلیات یکدیگر آشنا می‌شوند و افزون بر این، برداشت‌های نادرستشان را درباره کار، اصلاح می‌کنند. از اینجا به بعد، باید یکی از وظایف اعضا این باشد که وضعیت خود را برای اعضای دیگر، به‌روز کنند. منظور، شرح وضعیت روند پیشرفت کارها و وظایفی است که به‌عهده هر شخص گذاشته شده است. این جلسه و جلسات بعدی که برای هماهنگی و سازمان‌دهی تیم برگزار می‌کنید، تعیین‌کننده آن است که اعضای تیم؛

— نخست، گوینده خوبی باشند؛

— دوم، شنونده خوبی باشند و به نظر بقیه‌ی اعضای تیم احترام بگذارند.

— سوم، با توجه به صحبت‌های سایر اعضا، یکدیگر را نقد کنند و این نقدها به بهبود عملکرد تیم، کمک کند.

— چهارم، از تداخل کاری و تنش به دور باشند.

— پنجم، در فضای جذاب گفت‌وگو، کار کنند و به یکدیگر کمک کنند. حتی افراد خجالتی با توجه به شرح وظایف، ناگزیرند در جلسات هفتگی و ماهانه، مسائل کاری را تشریح کنند و درباره آن، صحبت کنند.

فرهنگ‌سازی در تیم، روندی دنباله‌دار است. با روش‌های مدیریتی مناسب، اعضای تیم به مرور، یاد می‌گیرند که با همدیگر چگونه صحبت کنند و به دیگران نیز، اجازه صحبت کردن بدهند. یکی از مشکلات کار تیمی، این است که برخی افراد با رفتار خشن و تند و انتقادهای تهاجمی، فضای بدی ایجاد می‌کنند. این کار نه تنها به فرد مورد انتقاد کمک نمی‌کند، بلکه فرد، آسیب روحی می‌بیند و تا مدت‌ها نمی‌تواند به روال عادی برگردد و کار خود را به‌درستی انجام دهد. فضای تیم باید به‌گونه‌ای باشد که هر انتقادی، سازنده و با صمیمیت بیان شود در غیر این صورت، فضای حاکم بر تیم منفی می‌شود، اعضا دید مغرضانه‌ای نسبت به هم پیدا می‌کنند و انتقادها را برای تلافی و کینه‌توزی به کار می‌برند.

اگر می‌بینید افرادی منفی‌بافی می‌کنند، چه با شدت عمل و چه با روش‌های دوستانه و بیان ظریف و طنز، کارشان را اصلاح کنید.

❖ در کار تیمی، فرهنگ انتقاد کردن را یاد بگیرید؛ یعنی به‌جای اینکه دنبال بیان ضعف‌ها باشید به دنبال شناسایی مسائل و پیدا کردن راه‌حل مشکلات باشید. کارتان را در یک فضای مثبت و سازنده پیش ببرید، نه در فضای متشنج و آشفته انتقادی.

به اعضای تیم آموزش بدهید که در جلسه، دنباله حرف یکدیگر را بگیرند و از پراکنده‌گویی بپرهیزند، اما اگر این کار، امکان‌پذیر نبود، یک نفر در جلسه یادداشت‌برداری کند و گاهی جمع‌بندی صحبت‌ها را ارائه کند تا بتوانید بر روی موضوع جلسه، تمرکز کنید.

فرمول دوم

این است که در مرحله آزمایشی یا پس از آن، کاری کنید که اعضای تیم، زمانی را با هم در خارج از فضای کاری بگذرانند. انجام این کار در مرحله آزمایشی، به شناخت شما از خصوصیات شخصیتی افراد و نحوه تقسیم وظایف کمک می‌کند.

سفری یک‌روزه به آشنا شدن افراد با روحیات یکدیگر، بسیار کمک می‌کند. این سفرها دوستی‌ها را تقویت می‌کند، همچنین اعضای تیم در سفر با خصوصیات فردی و نقاط ضعف یکدیگر آشنا می‌شوند و سعی می‌کنند آن‌ها را برطرف کنند.

فرمول سوم

این است که وقتی یک نفر در تیم، کار موفقیت‌آمیزی انجام می‌دهد، کل تیم، این موفقیت را جشن بگیرد. از هر فرصت کوچکی برای جشن گرفتن استفاده کنید تا در کار تیمی، شادی جمعی را تجربه کنید. تیم باید موفقیت هر فرد را جشن بگیرد، چون اعتبار هر موفقیتی، متعلق به تیم است.

این نگاه، باعث می‌شود اعضای تیم، خیرخواه یکدیگر باشند. یادآوری می‌شود که فلسفه تشکیل تیم، این است که اعضا، مکمل یکدیگر باشند و به هم کمک کنند.

فرمول چهارم

پاداش دادن برای ایده‌های نو از سوی اعضای تیم است. اگر مدیر تیم هستید، جو دوستانه میان اعضای تیم را حفظ کنید.

اگر شما را رئیس بزرگ بگیرد و نتوانید با تیم ارتباط برقرار کنید، تیم، اطلاعات خود را با شما در میان نمی‌گذارد. زمانی موفق خواهید بود که مربی خوبی برای تیم باشید، برای افرادی که کارایی بهتری دارند، اهمیت بیشتری قائل شوید. وقتی یکی از اعضای تیم، کاری انجام می‌دهد که منفعت آن، به همه اعضای تیم می‌رسد، برای او پاداش در نظر بگیرید. سیستم پاداش تعریف کنید و برای کارهایی که اعضای تیم انجام می‌دهند، از سود کل تیم، جوایزی در نظر بگیرید. وقتی ایده‌ای در تیم، مطرح می‌شود، کمی‌رایت آن را رعایت کنید و در طول زمان، اعتبار ایده را به فرد ایده دهنده بدهید. درست است که منفعت برای جمع است، اما همیشه می‌گوییم که ایده‌ای که برای تیم، ارزش داشته و از آن بهره برده است، از آن چه کسی است. وقتی از یک نفر به‌تنهایی تقدیر می‌کنید، برای آن فرد، جذابیتی ندارد. از او در برابر جمع و اعضای تیم، تقدیر کنید. با این کار علاوه بر قدردانی از آن فرد، به بقیه‌ی اعضا هم نشان می‌دهید که نتیجه‌ی تلاش بیشتر، چیست و به ایجاد منفعت بیشتر برای تیم، ترغیب می‌شوند.

فرمول پنجم

این است که از اعضای تیم بخواهید درباره تمام مسائل تیم نظر بدهند، هم آخرین وضعیت خودشان را شرح بدهند و هم مشکلات را عنوان کنند و با بحث و گفت‌وگو به دنبال راه‌حل باشند. وقتی تیم، آهسته‌آهسته و در طول زمان شکل می‌گیرد، فرصت دارید که فرهنگ کار تیمی را جا بیندازید.

فرصت بدهید که همه اعضا درباره راه‌حل‌ها نظر بدهند، حتی اگر راه‌حل‌ها، مشترک باشد. گرچه اختلاف عقیده میان اعضا را شاهد خواهید بود اما همه باید درباره مشکلات و مسائل تیم، فکر کنند و در نهایت، راه‌حل‌هایی سازنده هستند که امکانات تیم، در آن در نظر گرفته شده باشد.

تیم باید یاد بگیرد با توجه به داشته‌هایش، مشکلات را برطرف کند.



حضور مؤثر در جلسات تیم، یعنی طرح مسئله کنید و با برنامه و پیشنهاد به جلسه بروید و تک تک افراد را درگیر کنید. در دنباله صحبت اعضا، درباره وظایف خودتان در تعامل با آن افراد، اظهار نظر کنید. اگر اهل گفت‌وگو باشید و ارتباطتان را با اعضا مستحکم کنید، پیش از آنکه مشکلات باعث ضعیف شدن و فروپاشی تیم شوند، از بروز آن‌ها جلوگیری می‌کنید.



فضای گفت‌وگو، مشکلات را حل می‌کند و شرح
وظایف را واضح‌تر می‌کند.



همانطور که گفته شد برگزاری جلسات تیم، بسیار مهم است و یکی از وظایف اصلی داخل تیم، جمع‌بندی جلسات است. یک نفر باید تصمیم‌ها را، پیگیری و امور را به اعضا واگذار کند. فرد دیگری، نحوه اجرای تصمیمات را بررسی کند و در صورت لزوم، جلسه بعدی را برقرار کند. همیشه یک یا دو نفر را برای هماهنگی جلسات داخلی تیم در نظر بگیرید.

افزودن عضو جدید به تیم

ممکن است تیم یا هسته رهبری تصمیم بگیرد فرد جدیدی به اعضای تیم اضافه شود. بهترین روش این است که این موضوع را در بحث‌های جلسات تیم، در نظر بگیرید، درباره آن گفت‌وگو کنید و نظر همه اعضا را جویا شوید.

به یک باره، اعضای تیم را با حضور عضو جدید، شگفت‌زده نکنید. برای ایجاد جو دوستانه و فضای اعتماد، زمان بسیاری صرف کرده‌اید. زمان باید سپری شود تا فرد جدید، در تیم جا بیفتد. بهتر است با گفت‌وگو، مقدمات حضور فرد جدید را آماده کنید.

حل اختلافات تیم

زمانی که در تیم، اختلافی پیش می‌آید، نخست باید دلیل اختلاف را دریابید و سپس به طرف‌های دعوا، فرصت دهید در تیم، صحبت‌های خود را مطرح کنند و بقیه اعضا، دیدگاه‌هایشان را بیان کنند و در نهایت، یک تصمیم جمعی گرفته شود.

همه اعضای تیم، باید یاد بگیرند به تصمیمات جمعی احترام بگذارند و توافقات جمعی را بپذیرند.

در صورت وقوع هر مشکلی در تیم، سریعاً آن را پیگیری کنید، منشأ اختلاف و راه‌حل فیصله دادن آن را بیابید و هوشیار باشید که مجدد، تکرار نشود.

از همان آغاز کار، به دعاوها و اختلافات بالقوه در تیم فکر کنید و تصمیم بگیرید اگر کسی از اعضا از تیم خارج شد، چطور می‌توانید این مسیر را ادامه دهید.



ارزیابی تیم

یک تیم باید دائماً فعالیت‌های خود را ارزیابی کند. مثلاً تیمی تشکیل شده است که بیزنسی را راه‌اندازی کنند. ارزیابی تیم از همان مرحله‌ی دوم تشکیل تیم، یعنی تشکیل و اجرای تیم، آغاز می‌شود و تا پایان پروژه، این ارزیابی باید به‌صورت مستمر انجام شود تا مشخص شود بر اساس طرح بیزنس مورد نظر، تا چه میزان، کار را به‌موقع پیش برده‌اند.

یک سامانه ارزش‌گذاری در تیم تعریف کنید و از اعضای تیم، بخواهید عملکرد خود را ارزیابی کنند. بدین ترتیب، خود واقعی‌شان را می‌شناسند. خودتان هم، افراد تیم را ارزیابی کنید و نتیجه را در جلسات مدیریت تیم، مطرح کنید. سپس، این دو ارزیابی را با هم مقایسه کنید. مثلاً من رهبر تیم هستم و می‌گویم عملکرد فرد X را ارزیابی کنید. فرد X هم فرم‌های ارزشیابی را در اختیار دارد و خود را ارزیابی می‌کند. فرم ارزشیابی برای هر فرد، متفاوت است و شامل لیست وظایف محوله به آن شخص است.

نتایج این دو را کنار هم بگذارید و مقایسه کنید. اگر این دو بر هم منطبق نشود، یا فرد X شرح وظایفش را خوب متوجه نشده است یا ما برداشتمان از وظایف او، اشتباه بوده است. اتفاق خوب این است که پس از آن، سعی می‌کنیم مشکلات را برطرف کنیم و به درک مشترکی برسیم؛ البته نباید فاصله امتیازها زیاد باشد.

ارزیابی، کاری هوشمندانه است. ایرادی ندارد که فرد، خود را خوش‌بینانه ارزیابی کند، در این روند، آموزش می‌بیند که ارزیابی‌اش از خود، واقع‌بینانه‌تر شود و نگاه‌ها به هم نزدیک شود. برای تمام شکست‌های تیم، جلسه برگزار کنید. اشکالات و اتفاقات بد را در جلسه، مطرح کنید و درباره دلیل شکست، گفت‌وگو کنید.

ارزیابی عملکرد تیم، روندی دنباله‌دار است و هیچ‌گاه متوقف نمی‌شود.



اگر به هر دلیلی عملکرد یکی از اعضا مختل شود، بر عملکرد اعضای دیگر هم تأثیر می‌گذارد و به همه تیم لطمه می‌زند، حتی اگر لازم شد، فردی را که عملکرد ناقص دارد، از تیم جدا کنید.

این فرهنگ را در تیم، نهادینه کنید که همه در راستای یک هدف مشترک، حرکت و به یکدیگر کمک کنند.



وقتی فردی می‌گوید من وظیفه‌ام مشخص است، کار فردی انجام می‌دهد و فهم درستی از کار تیمی ندارد. هر عضو تیم، باید مطابق شرح وظایفش عمل کند، اما اگر می‌تواند، مشکلات دیگران را هم برطرف کند.

اعضای تیم باید بدانند که قرار نیست کسی از آن‌ها بپرسد "در چه وضعیتی هستی و چه کاری انجام می‌دهی". پیش از آنکه کسی بپرسد، وضعیت کار خود را ارزیابی کنند.

هدف مشترک به معنای منفعت مشترک است. در این صورت، همه اعضای تیم به یکدیگر، اعتماد و برای رسیدن به منفعت مشترک، تلاش می‌کنند. هرگاه به این اعتماد، لطمه وارد شود به همه تیم، لطمه وارد می‌شود.

وقتی ارزیابی شما از عملکرد تیم، با انتظاری که داشتید، منطبق نیست، به آن به عنوان فرصتی برای اصلاح، نگاه کنید. با به اشتراک گذاشتن مشکلات و صحبت درباره آن‌ها، راه اصلاح و موفقیت را هموار کنید.

