

برجسته برجسته



مدیران مدیران

مدیریت گروه‌ها



رهبری

وظایف برنامه‌ها



پویایی شناسی

انعطاف پذیری

آموزش

حمایت



نکات مفید . برقراری ارتباط . اهداف



تشکیل شبکه‌های کاری

تفویض اختیار



مترجم : سعید علیمیرزایی

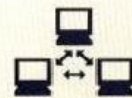
نویسنده : رابرت هلر

کیلا

کیلا مجموعه‌ای است از نیروهای جوان و نوآور که برای گسترش بازرگانی و سیستم‌های مدیریت مکانیزه در سراسر کشور فعالیت می‌کنند.



کیلا حاصل سال‌ها تجربه در امر شبکه سازی و بازاریابی برای فروش انواع کالا است و به پشتمانه تخصص و توان نیروی جوان با به کارگیری و استفاده از علوم و فنون روز، اهداف خود را تحقق می‌بخشد.



کیلا نه تنها در امر بازاریابی بلکه در زمینه ترویج و توسعه دانش روز بازرگانی نیز فعالیت می‌کند.



کیلا معتقد به افزایش بهره‌وری از طریق آموزش روش‌ها است.



کیلا می‌کوشد تا گفتار و عمل را توأم سازد.



کیلا معتقد است که برای پیروزی در تجارت لازم نیست اصول اخلاقی و انسانی زیر پا گذاشته شود.



کیلا می‌کوشد تا کمبودها را با خلاقیت و نوآوری، اعتماد متقابل و با تدبیر و حوصله جبران کند.



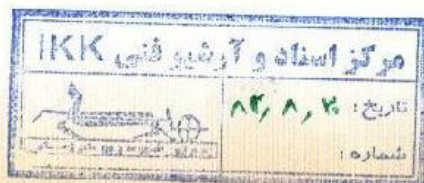
مدیران گیل برجسته

مدیریت گروه‌ها



نویسنده: رابرت هلر

مترجم: سعید علیمیرزایی



فهرست مندرجات

مقدمه ۵

شناخت نحوه کار گروه ها

۶ ویژگی های یک گروه کاری خوب

۱۰ تطبیق گروه با نوع کار

۱۴ تجزیه و تحلیل نقش های گروهی

۱۸ موازنه مهارت ها در داخل گروه

تشکیل گروه

۲۰ تعیین هدف ها

۲۲ حمایت از گروه



هلر، رابرت، ۱۹۳۲ - Heller, Robert

مدیریت گروه ها/رابرت هلر: مترجم

سعید علیمیرزایی، تهران: نشر سارگل، ۱۳۸۱.

۷۲ ص: مصور (رنگی)، (مدیران برجسته)

ISBN 964-5890-11-x

فهرست نویسی براساس اطلاعات فیبا.

عنوان اصلی: Managing Teams.

۱. گروه های کار - مدیریت. ۲. مدیریت.

الف. علیمیرزایی، سعید، ۱۳۴۷، مترجم.

ب. عنوان.

م ۸۴ هـ / HD۶۶ / ۶۵۸/۴۰۲

۱۳۸۰

کتابخانه ملی ایران ۲۷۷۶۴-۸۰م

نام کتاب: مدیریت گروه ها

نویسنده: رابرت هلر

مدیر پروژه: سید محمد رضا گرامی

مترجم: سعید علیمیرزایی

ویراستار: سمیه شریعتی راد

ناشر: انتشارات سارگل

صفحه آرای: آفتاب گرافیک

نوبت چاپ: اول

شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه

سال انتشار: ۱۳۸۱

شابک: ۹۶۴-۵۸۹۰-۱۱-X

قیمت: ۲۵۰۰۰ ریال



انتشارات سارگل

تلفن: ۸۹۵۴۰۴۱

فکس: ۸۹۵۰۴۷۵

پست الکترونیک: G.D.E@systemgroup.net

حق هر گونه چاپ و تکثیر (به هر طریق ممکن) برای نشر سارگل محفوظ است.



۲۴ ایجاد اعتماد

۲۶ بهسازی عملکرد

۲۸ ایجاد گروه‌های خودگردان

۳۰ تصدی رهبری گروه‌های در
حال کار

افزایش کارایی گروه

۳۲ تجزیه و تحلیل پویایی شناسی گروه

۳۶ برقراری ارتباط اثر بخش

۳۸ اداره کردن جلسات گروه

۴۰ ایجاد شبکه‌های ارتباطی

۴۲ اطلاع رسانی به افراد

خارج از گروه

۴۴ تفکر خلاق

۴۶ رسیدگی به مشکلات

۵۰ ارتقای استانداردها در گروه

۵۲ مهارت‌های خود را ارزیابی کنید

آینده نگری در کار

۵۶ ارزشیابی عملکرد

۵۸ نظارت بر پیشرفت کار

۶۰ آموزش گروه

۶۲ تعیین اهداف خاص

۶۴ پاداش بر مبنای عملکرد

۶۶ سازگاری با تغییرات

۶۸ تعیین اهداف آتی گروه



مقدمه

کار کردن با گروه‌ها به عنوان رهبر یک گروه یا مدیر چند گروه مجزا، بخش مهمی از وظایف یک مدیر است. تمایل به انجام کارهای گروهی به دلیل پیدایش روش‌های کاری چند مهارتی و جایگزین شدن ساختارهای غیرسلسله مراتبی به جای ساختارهای سنتی سازمانی، روز به روز افزایش می‌یابد. در کتاب حاضر یک سری راهنمایی‌های ضروری و عملی برای هدایت بهتر گروه‌ها ارائه شده است که به کمک آنها می‌توانید اموری از قبیل مشخص کردن مهارت‌های لازم برای انجام یک پروژه، ایجاد اعتماد متقابل میان اعضای گروه، و بهسازی عملکرد آنها را با اثربخشی بیشتری انجام دهید. مطالعه این کتاب را به تمامی کسانی که درگیر کار گروهی هستند (چه به عنوان یک تازه کار و چه به عنوان یک رهبر گروه باتجربه) توصیه می‌کنیم. در انتهای کتاب یک تمرین خودآزمایی ارائه شده است که به کمک آن می‌توانید توانایی‌های فعلی و استعدادهای بالقوه خود برای تصدی رهبری گروه‌ها را ارزیابی کنید. ۱۰۱ نکته مفید در قسمت‌های مختلف کتاب وجود دارد که توصیه‌های کاربردی و مفیدی را برای رهبری بهتر گروه‌ها ارائه می‌کنند.



شناخت نحوه کار گروه‌ها

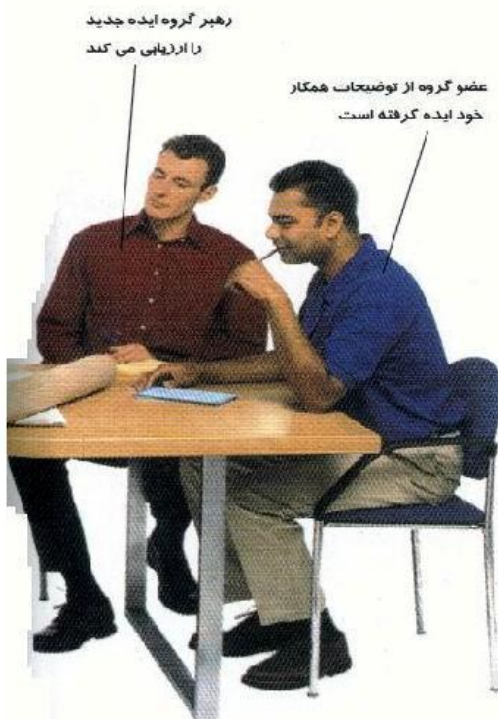
کار گروهی پایه و اساس مدیریت موفق است. اداره صحیح گروه‌ها یکی از چالش‌های مهم و یک عامل انگیزشی قوی برای مدیران تازه کار و مدیران باتجربه است.

ویژگی‌های یک گروه کاری خوب

یک گروه کاری خوب، نیرویی است زنده، در حال تغییر و پویا که در آن تعدادی از افراد به منظور همکاری با یکدیگر دور هم جمع شده‌اند. اعضای گروه در مورد اهداف خود با هم صحبت می‌کنند، به ارزیابی نقطه نظرات مختلف می‌پردازند، و با کمک همدیگر در جهت رسیدن به اهداف خود تلاش می‌کنند.

همکاری با یکدیگر

همه گروه‌های موفق از یک سری خصوصیات مشترک برخوردارند: رهبری قدرتمند و اثربخش؛ تعیین و تثبیت اهداف دقیق و روشن؛ اتخاذ تصمیمات آگاهانه؛ توانایی اقدام سریع بر اساس تصمیمات اتخاذ شده؛ برقراری ارتباطات باز و آزادانه با یکدیگر؛ تسلط بر مهارت‌ها و تکنیک‌های لازم برای انجام پروژه‌های در دست اقدام؛ تعیین هدف‌های مشخص برای خود و تلاش برای دستیابی به آنها؛ و مهم‌تر از همه، برقراری توازن در بین مهارت‌ها و تخصص‌های لازم برای رسیدن به اهداف مشترک گروهی.



رهبر گروه ایده جدید را ارزیابی می‌کند

عضو گروه از توضیحات همکار خود ایده گرفته است.

تجزیه و تحلیل وظایف گروه

تعداد اعضای گروه در موفقیت آن نقش تعیین کننده ندارد. یک گروه کاری موفق ممکن است بین ۲ تا ۲۵ عضو داشته باشد. مهم تر از مسئله تعداد اعضا، ترکیب و آرایش گروه (یعنی الگوی کاری خاصی که اعضای گروه برای انجام وظایف خود در آن جای می گیرند) است. برای انجام یک وظیفه خاص سه روش اصلی وجود دارد:

• انجام وظایف تکراری و کارهای عادی (مانند کار در خط تولید) مستلزم آن است که هر یک از اعضا نقش ثابتی داشته باشد و به تنهایی از عهده آن برآید؛

• انجام پروژه های نیازمند خلاقیت (مثلاً تولید یک محصول جدید) مستلزم آن است که اعضای گروه علاوه بر داشتن نقش های ثابت و رویه های کاری معین و مشخص، به صورت هماهنگ با یکدیگر کار کنند؛

• انجام کارهایی که نیازمند خلاقیت مستمر و کمک های شخصی افراد هستند مستلزم آن است که اعضای گروه مانند شرکا با یکدیگر همکاری بسیار نزدیک داشته باشند. این سبک کار کردن در بین مدیران ارشد متداول است.

همکاری خوب

گروهی از مدیران مشغول بحث و گفت و گو در مورد طرح جدیدی هستند که توسط یکی از اعضا ارائه شده است. همه اعضای گروه می توانند در بحث شرکت کنند. در انتهای جلسه رهبر گروه صحبت های کلیه اعضا را ارزیابی خواهد کرد.

۱ فراموش نکنید که هر یک از اعضای می تواند چیز تازه ای به گروه اضافه کند.

۲ هنگام تعیین هدف های گروهی بسیار دقت کنید و همیشه آنها را جدی بگیرید.

شنونده قبل از ابراز عقیده واکنش سایرین را بررسی می کند.

عضو گروه ایده تازه ای را معرفی می کند.

یکی از اعضای گروه کلیه ایده های تازه را زیر سؤال می برد.



توانایی بالقوه گروه‌ها

توانایی بالقوه یک گروه کاری خوب محدودیت ندارد. هنگام ارجاع کارهای «غیرممکن»، اعضای گروه هم زمان با تلاش خود در جهت تبدیل «غیرممکن» به واقعیت، اعتماد به نفس یکدیگر را تقویت می‌کنند. توانایی جمعی افراد برای نوآوری بسیار قوی‌تر از توانایی فردی هر یک از آنها است، چرا که توان فکری آنها با یکدیگر ترکیب می‌شود و در نتیجه قدرت فکر آنها بالاتر می‌رود. گروه می‌تواند با مهار صحیح این توان فکری پا را از مرحله یافتن راه حل‌های ساده و مقید فراتر بگذارد و به موفقیت‌های چشمگیر واقعی دست پیدا کند. به عنوان مثال، در یکی از شرکت‌ها از گروهی از مهندسين خواسته شد که ضریب اطمینان دستگاه‌ها را به میزان دو برابر افزایش دهند. در ابتدای امر اعضای گروه انجام چنین کاری را «غیرممکن» می‌دانستند اما با تلاش فراوان توانستند برنامه‌ای تهیه کنند که ضریب اطمینان دستگاه‌ها را تا سه برابر میزان اولیه افزایش دهد.

۳ به خاطر داشته باشید که اعضای گروه نباید یکدیگر را حمایت کنند.

۴ اهداف بلند مدت را به پروژه‌های کوتاه مدت تقسیم کنید.

کار کردن به صورت جمعی

برای مهار کردن توان گروه و حداکثر بهره‌برداری از آن، باید شخصیت‌ها و افکار موجود در آن را به همکاری تشویق کنید. این کار برای کسب نتایج موفقیت‌آمیز و تحقق اهداف ضرورت دارد. تعیین اهداف دور دست اعضای گروه را به کار جمعی تشویق می‌کند و باعث می‌شود که ضرورت و فوریت کار را بهتر درک کنند. از آنجا که گروه احساس می‌کند باید در کوتاه‌ترین مدت زمان ممکن به نتایج مثبتی دست پیدا کند، مسئله کاغذبازی خود به خود رفع می‌شود. موفقیت یک گروه می‌تواند الگویی برای دیگر گروه‌ها باشد و در نتیجه باعث ایجاد انگیزه بیشتر در کل شرکت شود.

شناخت متقابل

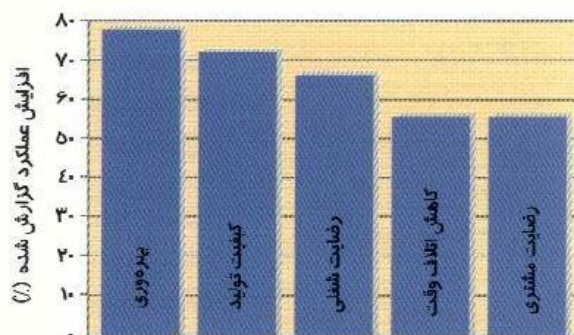
اگر می‌خواهید اعضای گروه از کلیه تجربیات و استعدادهای موجود در بین خود باخبر باشند، آنها را به برقراری ارتباطات باز و تبادل بی‌فید و شرط اطلاعات با یکدیگر تشویق کنید.



شناخت اهداف گروهی

تعیین اهداف، مهم‌ترین کاری است که باید پس از تشکیل گروه انجام شود. داشتن گروهی که از انگیزه قوی برخوردار است اما هر یک از اعضای آن هدف‌های متفاوتی را دنبال می‌کنند، هیچ فایده‌ای ندارد. ممکن است پس از تشکیل گروه و در طول فعالیت آن، به تدریج اهداف گروهی تغییر کنند. مثلاً زمانی که محصول جدیدی وارد بازار می‌شود معمولاً اولین اولویت کاری گروه تمرکز بر فعالیت‌های تحقیقاتی در مورد رقبا است، و چنانچه هدف جلب رضایت مشتری باشد مهم‌ترین هدف پیدا کردن راهی برای بالا بردن استاندارد خدمات خواهد بود. بسته به شرایط موجود، گروه‌های کاری ممکن است یکی از اهداف زیر را در اولویت قرار دهند:

- افزایش میزان بهره‌وری در یک شرکت تولیدی؛
- بالا بردن کیفیت تولید؛
- مشارکت دادن کلیه کارمندان در فرایند تصمیم‌گیری به منظور افزایش رضایت شغلی آنها؛
- بازنگری سیستم‌ها و رویه‌های کاری به منظور جلوگیری از اتلاف وقت؛
- همکاری با مشتریان در جهت ایجاد روابط نزدیک‌تر به منظور درک بهتر نیازهای بازار.



ابعاد مختلف کاری که تأثیر کار گروهی بر عملکرد در آنها مورد ارزیابی قرار گرفته است

بهبودی عملکرد

انجمن آموزش و توسعه آمریکا در تحقیقی که بر روی ۲۳۰ نفر از مدیران پرسنلی انجام داد به این نتیجه رسید که کار گروهی باعث افزایش چشمگیر عملکرد در ابعاد مختلف کار می‌شود.

۵
برای تکمیل هر یک از پروژه‌های خود مهلت زمان مشخصی تعیین کنید.



تفاوت‌های فرهنگی

تشکیل گروه‌های بین‌اداره‌ای، میان‌کارکردی، و چند رشته‌ای از سال‌ها قبل در ژاپن متداول بوده و در حال حاضر در غرب نیز به سرعت در حال گسترش است. در برخی شرکت‌های انگلیسی، مدیران نیمی از وقت خود را صرف فعالیت در این گروه‌ها می‌کنند. بسیاری از اهالی آمریکای شمالی نیز به دلیل داشتن طرز تفکر دموکراتیک به خوبی با این روش کاری سازگار شده‌اند. اروپایی‌ها هنوز هم با سیستم سلسله‌مراتبی سنتی راحت‌تر هستند اما فشار رقبا و نیاز به همگام شدن با بازار باعث شده است که بسیاری از مدیران صنایع مختلف، روش‌های کاری خود را تغییر دهند.

تطبیق گروه با نوع کار

۶ با توجه به اهداف، هر چه سریع‌تر در مورد نوع گروه کاری مورد نیاز تصمیم بگیرید.

گروه‌های رسمی و غیررسمی انواع مختلفی دارند و هر یک از آنها برای انجام وظایف خاصی مناسب هستند. رهبران گروه‌ها باید اهداف غایی و اهداف اجرایی گروه تحت نظارت خود را به خوبی بشناسند تا کارهایی که به آن ارجاع می‌دهند با نوع گروه متناسب باشند.

گروه‌های رسمی

گروه‌های رسمی در کلیه سازمان‌ها (چه در قالب واحدهای میزبانی داخلی و چه در قالب مجموعه فروشندگان یک سوپرمارکت) رکن اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند. این گروه‌ها معمولاً دائمی هستند، کارهای تکراری انجام می‌دهند و حیطه اختیارات مشخصی دارند:

- گروه‌های اجرایی میان کارکردی معمولاً در سطح مدیریت تشکیل می‌شوند تا امکان تلفیق تخصص‌های بالا وجود داشته باشد؛
- گروه‌های میان-کارکردی در کلیه رده‌های سازمانی دانش خود را برای حل مشکلات و اجرای پروژه‌ها تلفیق می‌کنند؛
- گروه‌های حرفه‌ای در تمامی رده‌های سازمانی، افسر دارای تخصص‌های مشابه را در قالب گروه‌های پایدار برای نظارت بر پروژه‌های خاص در کنار یکدیگر قرار می‌دهند؛
- گروه‌های پشتیبانی رسمی، پشتیبانی‌های تخصصی اداری را در زمینه کاری خود انجام می‌دهند.

۷ سعی کنید روابط خوب

و پایداری با اعضای سایر گروه‌های رسمی و غیررسمی برقرار کنید.



گروه‌های غیررسمی

در تمامی سازمان‌ها عده‌ای از کارکنان برای همکاری با یکدیگر در یک قالب غیررسمی دور هم جمع می‌شوند. گروه‌های غیررسمی ممکن است به صورت موقت و برای رفع نیازهای خاص تشکیل شوند. از جمله این گروه‌ها می‌توان از موارد زیر نام برد:

- گروه‌های مخصوص پروژه‌های موقت که تا به انجام رسیدن یک کار مشخص در کنار هم می‌مانند؛

۸ یکی از مدیران ارشد را به عنوان حامی خود انتخاب کنید تا شما را در پیشبرد بهتر کارهای گروه کمک کند.

- گروه‌های تغییر که در زمان بروز مشکلات خاص به بحث و بررسی موضوع می‌پردازند و ضمن تعیین استراتژی لازم به رفع مشکلات می‌پردازند؛

۹ به اعضای گروه یادآوری کنید که همه آنها جزئی از گروه هستند و باید مشارکت فعال داشته باشند.

- «گروه‌های پر حرارت» که ضمن حفظ خود انگیزی و خود مختاری، با روش طوفان مغزی به خلق پروژه‌های ابتکاری می‌پردازند؛
- گروه‌های ضربت که برای انجام وظایف یا رسیدگی به موضوعات خاص در کوتاه مدت به صورت غیررسمی تشکیل می‌شوند.

کارکردهای گروهی

این نمودار نشان می‌دهد که چطور گروه‌ها می‌توانند در کلیه سطوح سازمانی ایفای نقش کنند. رنگ‌ها نشان دهنده بخش‌های مختلف سازمان هستند. در گذشته این بخش‌ها به صورت مجزا از یکدیگر کار می‌کردند. امروزه بسیاری از سازمان‌ها، بخش‌های فعال در کلیه سطوح سازمانی را به همکاری نزدیک با یکدیگر تشویق می‌کنند تا از این طریق بتوانند تخصص آنها را با هم تلفیق کنند.

گروه‌های تغییر در خارج سازمان
در مورد استراتژی لازم به
بحث و گفت و گو می‌پردازند.

گروه پروژه به مسائل و موضوعات خاص می پردازد

گروه مالی یک گروه ضربت موفقیت
تشکیل می دهد

راہنما

تولید

پشتیبانی

روش

امور مالی

بازاریابی

_____ گروه اجرایی میان-کار کردی در
رأس سازمان قرار دارد

گروه های حرفه ای از تخصص موجود در زمینه های مختلف استفاده می کنند

گروه های میان-کارکردی می توانند در کلیه سطوح سازمان وجود داشته باشند و بخش ثابتی از ساختار آن را تشکیل دهند.

«گروه های پدربزرگ» برای انجام کارهای ابتکاری به طور موقت با هم همکاری می کنند

گروه های پشتیبانی رسمی
خدمات پشتیبانی ارائه
می کنند

مقایسه گروه های رسمی و غیر رسمی

هر قدر گروهی رسمی تر باشد، احتمالاً رهبری آن منظم تر خواهد بود: مقررات و آیین نامه ها باید به دقت رعایت شوند، افراد باید گزارش بدهند، میزان پیشرفت کار مشخص شود، و نتایج مورد انتظار به طور مرتب و منظم حاصل شوند. به همین ترتیب، گروه های غیر رسمی نیز از آیین نامه های غیر رسمی پیروی می کنند. ایده ها و راه حل مشکلات اغلب به صورت اتفاقی به دست می آیند و در خصوص رعایت رویه های کاری، سخت گیری چندانی نمی شود. با این وجود توجه به این نکته حائز اهمیت است که رهبری گروه (چه در گروه های رسمی و چه در گروه های غیر رسمی) باید همیشه نتیجه گرا باشد. به عنوان مثال ماهیت موقت و غیر رسمی «گروه های پرحرارت» که از روش طوفان مغزی استفاده می کنند نباید عذری برای کنار گذاشتن کلی نظم و انضباط باشد.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- هر یک از اعضای گروه برای خود شخصیت منحصر به فردی دارد. شخصیت فردی افراد را معتمد بشمارید.
- گروه های میان-کار کردی به افراد فرصت می دهند تا از نقش و کار دیگران آگاه شوند.
- گروه های بین-اداره ای موانع پرهزینه را از سر راه بر می دارند.
- گاهی اوقات گروه های رسمی برای کسب انگیزه بیشتر یا ایجاد محیطی شاداب تر به برقراری روابط دوستانه و غیر رسمی نیاز دارند.
- اگر یکی از اعضای گروه بر دیگران تسلط پیدا کند، دیگر نمی توان آن را گروه نامید.
- همه اعضای گروه باید بدانند که برای رسیدن به یک سری اهداف مشترک کار می کنند.

انتخاب اعضای گروه

یکی از رموز رهبری موفق گروه‌ها، مطابقت دادن دقیق مهارت‌های اعضای گروه با نوع وظایفی است که بر عهده آنها گذاشته می‌شود. به عنوان مثال اگر معرفی یک محصول جدید به بازار مستلزم ارائه ایده‌های تازه است، گروه کاری شما باید میان-کارکردی باشد و اعضای آن در رشته‌های مختلف علمی تحصیل کرده باشند تا با استفاده از نوآوری‌ها و تخصص‌های گوناگون آنها بتوانید پروژه مورد نظر را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهید. اگر انجام کاری مستلزم داشتن دانش تخصصی حسابداری است، باید فردی را از بین افراد برجسته قسمت مالی شرکت به عنوان یکی از اعضای گروه کاری خود انتخاب کنید. گاهی اوقات لازم است همراه با تغییر نیازهای یک پروژه افرادی با استعدادها و مهارت‌های جدید را به جای اعضای که دیگر به وجود آنها نیازی نیست، جایگزین کنید.

۱۰ برای جلوگیری از پراکنده کاری گروه، اهدافی تعیین کنید که روشن و قابل حصول باشند.

۱۱ با برقراری روابط دوستانه میان اعضا، گروه کاری خود را تقویت کنید.

برقراری روابط دوستانه در داخل گروه

برای این کار لازم است که اعضای گروه با یکدیگر روابط دوستانه و غیرکاری برقرار کنند و رابطه آنها با هم صرفاً به روابط کاری محدود نشود. بنابراین هم اعضای گروه‌های رسمی و هم اعضای گروه‌های غیررسمی را تشویق کنید که خارج از جلسات رسمی کاری نیز با یکدیگر ارتباط داشته باشند. علاوه بر این شما می‌توانید از طریق تشکیل جمع‌های دوستانه و جشن گرفتن موفقیت‌های گروه نیز جو صمیمی آن را تقویت کنید. از افراد بخواهید که خارج از ساعات اداری با هم در ارتباط باشند. دوستی خالصانه میان افراد باعث اتحاد بیشتر گروه خواهد شد.

مراودات غیررسمی

مراوده با همکاران در خارج از ساعات اداری باعث ایجاد یک رابطه صمیمی و محکم در بین آنها می‌شود. این قبیل جمع‌های دوستانه فرصت خوبی برای گفت‌وگو و تبادل نظر در یک محیط راحت و صمیمی فراهم می‌کنند.

هر چند که ممکن است تحمیل تشریفات رسمی، با ماهیت غیررسمی و نامنظم جلسات گروهی غیررسمی و دوستانه مناسب‌تری نداشته باشد، اما فراموش نکنید که ایجاد یک جو راحت و دوستانه در جلسات گروهی بسیار حائز اهمیت است. سعی کنید جوی ایجاد کنید که در آن همه اعضای جلسه بتوانند نظرات خود را بیان و آزادانه صحبت کنند.



تطبیق نوع گروه کاری با وظایف مشخص	
وظایف و ویژگی‌ها	نوع گروه
- این نوع گروه‌ها سازمان یا عملیات بخش‌های آن را به صورت روزانه اداره می‌کنند. این گروه‌ها به طور منظم و با دستور جلسه مشخص تشکیل جلسه می‌دهند و در پایان صورت جلسه تهیه می‌کنند. - فعالیت این گروه‌ها به اطلاعات دریافتی از سطوح پایین‌تر سازمان بستگی دارد و در صورت عدم کنترل صحیح ممکن است به محلی برای بحث و جدل میان افراد تبدیل شوند.	گروه‌های اجرایی گروه‌های میان-کارکردی هستند که توسط یک مدیر اجرایی ارشد رهبری می‌شوند. در این گروه‌ها انتخاب اعضا بر اساس نقش آنها (مثلاً مدیر مالی) انجام می‌شود.
- این گروه‌ها موانع بحث و تبادل نظر در مورد انجام وظایف خاص و مشخص (مانند معرفی یک محصول جدید) را از بین می‌برند. - اعضای این گروه‌ها دانش تخصصی و مهارت‌های خود را برای حل یک مشکل یا انجام یک وظیفه معین در اختیار گروه قرار می‌دهند.	گروه‌های میان-کارکردی گروه‌های چند رشته‌ای و بین-اداره‌ای هستند که در کلیه سطوح سازمان یافت می‌شوند.
- این گروه‌ها به اداره یک واحد مشخص و پیله سازی نتایج فعالیت‌های آن می‌پردازند. - این گروه‌ها به رهبر متکی هستند. رهبران معمولاً به سرعت عوض می‌شوند. این امر مانع پیله سازی کار گروهی می‌شود. فعالیت این گروه‌ها معمولاً به شدت تحت نظارت است.	گروه‌های حرفه‌ای گروه‌هایی هستند که مسئولیت اجرای پروژه‌های بلند مدت با اداره کردن یک واحد مشخص در داخل سازمان را بر عهده دارند.
- این گروه‌ها بار سنگین کارهای روزمره (مانند سیستم پستی) را بر عهده دارند و کارایی آنها در موفقیت سازمان بسیار مهم است. - فعالیت این گروه‌ها متکی بر فرایندها است و کار گروهی آنها فرصتی برای افزایش بهره‌وری ایجاد می‌کند. ورود به این گروه‌ها معمولاً دشوار است و افراد جدید را به راحتی نمی‌پذیرند.	گروه‌های پشتیبانی رسمی گروه‌هایی هستند که در زمینه‌های مالی، سیستم‌های اطلاعاتی، امور اداری، کارگزینی و غیره خدمات ارائه می‌کنند.
- تشکیل این گروه‌ها مستلزم ایجاد زیر گروه‌ها، تقسیم وظایف، برنامه‌ریزی دقیق و اعمال نظم و انضباط شدید است. - فعالیت این گروه‌ها مستلزم درک عمیق اعضا از یکدیگر و رویه‌های کاری سازمان‌دهی شده و منظم است.	گروه‌های پروژه گروه‌هایی هستند که صرفاً برای انجام یک پروژه خاص (مثلاً ساخت تسهیلات جدید) تشکیل می‌شوند.
- این گروه‌ها فرهنگ سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند تا بتوانند با به کارگیری روش‌های جدید، تغییرات پایداری در سازمان ایجاد کنند. - رهبری این گروه‌ها معمولاً بر عهده افراد طرفدار تغییرات و وفادار به سازمان است.	گروه‌های تغییر گروه‌هایی متشکل از یک سری افراد متخصص هستند که از سوی مدیریت برای ایجاد تغییرات توجیه شده‌اند. ارزش کار گروه به توان جمعی افراد بستگی دارد. گاهی اوقات این گروه‌ها از خارج سازمان نشأت می‌گیرند.
- این گروه‌ها فعالیت خود را بر انجام وظایفی از قبیل ورود به بازارهای جدید و تدوین برنامه‌های جدید برای محصولات متمرکز می‌کنند. - این گروه‌ها انعطاف پذیر، مستقل، و با پشتکار هستند. آنها بدیهیات را زیر سؤال می‌برند و معمولاً خیلی زود به نتیجه مورد نظر می‌رسند.	گروه‌های پر حرارت گروه‌هایی خود مختارند که از یک سازمان جدا هستند و معمولاً در محلی دور از سازمان فعالیت می‌کنند.
- این گروه‌ها سیستم‌های تکنولوژی اطلاعاتی جدید را ایجاد می‌کنند، تنگنای تولید را از بین می‌برند و یا در انجام وظایف مشابه شرکت می‌کنند و معمولاً باید در مدت زمانی کوتاه کار خود را به پایان برسانند. - از فرایندهای غیر رسمی استفاده و راه‌حل‌های مختلف پیشنهاد می‌کنند.	گروه‌های ضربت گروه‌های موقتی هستند که برای بررسی و حل مشکلات خاص و ارائه گزارش به مدیریت تشکیل می‌شوند.

تجزیه و تحلیل نقش‌های گروهی

۱۲ همیشه رهبران گروه‌ها را بر اساس شایستگی‌های فردی آنها انتخاب کنید. نباید اجازه دهید که سایر مسائل در انتخاب شما تأثیر بگذارند.

۱۳ فردی را به عنوان رهبر گروه انتخاب کنید که دارای تعهد گروهی قوی است.

ارزیابی صفات رهبری

در شکل زیر پنج مورد از صفات درونی و پنج مورد از ویژگی‌ها و مهارت‌های بیرونی یک رهبر گروه موفق ذکر شده‌اند. این صفات بر اساس مطالعات انجام شده بر روی ستارگان ورزشی استخراج شده‌اند.

در یک گروه اثربخش تمامی اعضا نقش خود را به طور کامل و دقیق می‌دانند و در عین حالی که با توانایی‌ها و مهارت‌های خود ایفای نقش می‌کنند، باید در جهت «همبستگی» گروه نیز تلاش کنند. حصول اطمینان از وجود اتحاد و همبستگی در بین اعضای گروه جزو وظایف رهبر یا مدیر ارشد است.

ارزیابی صفات رهبری

برای این که رهبران بتوانند در زیردستان خود نفوذ داشته باشند و نقش خود را به خوبی ایفا کنند، باید از ویژگی‌های شخصیتی باثباتی برخوردار باشند. برخی از این ویژگی‌ها (مانند بصیرت) درونی یا ذاتی هستند، اما همیشه باید به وسیله صفات بیرونی یا ظاهری (مانند قابلیت دسترسی) تکمیل شوند تا امکان بهره‌برداری بهینه از توانایی‌های اعضای گروه میسر باشد. رهبر گروه باید نقش یک تسهیل‌کننده را ایفا کند و در عین حال به اعضای گروه انگیزه و روحیه بدهد. یک گروه حرفه‌ای برای تصمیم‌گیری و رشد به حمایت‌های رهبر خود نیاز دارد.

راهنما

■ تعاط قوت درونی
□ علائم بیرونی



هدایت و رهبری گروه

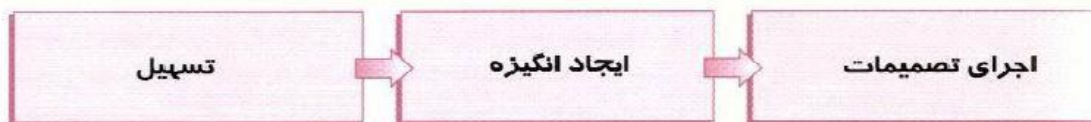
عملکرد گروه‌های کاری به کیفیت تفکر جمعی آنها بستگی دارد. خوب یا بد بودن تصمیمات نشان‌دهنده کیفیت فرایند تصمیم‌گیری است. رهبر گروه باید تلاش کند تا جوی سازنده، دوستانه و عاری از تنگ‌نظری به وجود آورد که در آن افراد به جای رقابت با یکدیگر، در ارائه ایده‌های جدید از هم سبقت بگیرند. اگر قرار باشد فقط رهبر گروه نظرات خود را بیان کند و به دیگران فرصت ابراز نظر داده نشود، کار گروهی معنی و مفهومی نخواهد داشت. در ژاپن از قدیم رسم بر این بوده است که رهبر قبل از اتخاذ تصمیم نهایی به دقت به صحبت‌های تک‌تک اعضا گوش کند و به آنها فرصت بدهد که نظرات خود را بیان کنند. یک رهبر گروه خوب به جای کنترل افراد جریان امور را تسهیل، روحیه و انگیزه افراد را تقویت، و تصمیمات گروه را به اجرا می‌گذارد.

۱۴

همیشه در برابر کارها و خصلت‌های خوب افراد به آنها پاداش بدهید و هرگز نسبت به خطاها بی‌توجه نباشید.

ایجاد انگیزه

رهبران گروه‌ها نقش‌های مختلفی را ایفا می‌کنند: فرایند تصمیم‌گیری را تسهیل می‌کنند، تفکر خلاق، سخت‌کوشی و انگیزه افراد را تقویت می‌کنند، و تصمیمات اتخاذ شده توسط گروه را به اجرا می‌گذارند.



شناخت کارکردهای رهبری

نقش و وظیفه اصلی یک رهبر دست‌یابی به اهداف گروهی است. اگر رهبری یک گروه کاری را بر عهده دارید فراموش نکنید که اهداف گروهی باید حتماً از طریق فرایندهای زیر تحقق یابند:

- تعیین نقش‌ها و انتخاب افراد مناسب برای اجرای آنها؛
- شروع جلسات با بحث و بررسی اهداف اجرایی و ارزش‌ها و هدایت گروه در طول جلسه؛
- حصول اطمینان از دست‌یابی به اهداف و رعایت ارزش‌ها (به ویژه توجه به کار گروهی) از سوی اعضا؛
- تجزیه و تحلیل شکست‌ها و اصلاح هر چه سریع‌تر آنها، اهمیت دادن به موفقیت‌ها و تجلیل از آنها؛
- عهده‌دار شدن مسئولیت نمایندگی گروه و معرفی صادقانه آن به دیگران در داخل و خارج سازمان.

تفاوت‌های فرهنگی

سبک‌های رهبری در کشورهای مختلف بسیار هم فرق دارند. مدیران انگلیسی معمولاً دستورات اکید را در پس جملات به ظاهر پیچیده پنهان می‌کنند در حالی که رهبران آلمانی از نقطه نظرات اعضای گروه خود استقبال می‌کنند و در عین حال کل فرایند تصمیم‌گیری را به شدت تحت کنترل دارند. آمریکایی‌ها به رهبری صریح و جسورانه و ژاپنی‌ها به کسب اتفاق نظر از طریق یک فرایند شاق و پر زحمت عادت دارند. کار گروهی واقعی ممکن است این سبک‌ها را به هم نزدیک کند.

سؤال‌هایی که باید از خود بپرسید

- آیا افرادی که می‌خواهم به عنوان اعضای گروه خود انتخاب کنم در ارتباط با کار من از تجربه فعالیت‌های گروهی برخوردارند؟
- آیا این افراد به راحتی می‌توانند در نقش‌های کلیدی موجود در گروه انجام وظیفه کنند؟
- این افراد توانایی خود را برای انجام کار گروهی در چه حد می‌دانند؟
- آیا آنها از هدف گروه شناخت کافی دارند و نسبت به آن علاقه و اشتیاق نشان می‌دهند؟
- آیا هیچ یک از آنها تا به حال با سایر افراد مورد نظر به صورت اثربخش همکاری کرده است؟

توجه به نقش‌ها

اگر می‌خواهید گروه کاری شما با حداکثر کارایی عمل کند حتماً باید افرادی را برای تصدی چند نقش مهم و کلیدی در نظر بگیرید. این نقش‌ها عبارتند از: هماهنگ‌کننده، ایده پرداز، منتقد، رابط خارجی، مجری تصمیمات، رهبر و بازرسی. هر چند که هنگام انتخاب اعضای گروه باید به دنبال افرادی باشید که بتوانند انجام وظایف مشخصی را در گروه بر عهده بگیرند، اما بد نیست که در عین حال این نقش‌ها را نیز مد نظر داشته باشید. فراموش نکنید که دست یابی به اهداف مرتبط با وظایف محوله، مهم‌ترین کارکرد یک گروه کاری است. همچنین به یاد داشته باشید که داشتن یک شخصیت باز و دوست‌داشتنی، برخورداری از توانایی‌های لازم و تمایل به انجام کارهای گروهی از ویژگی‌های مهمی است که هر یک از اعضای گروه باید داشته باشند.

تقسیم نقش‌ها

وادر کردن افراد به پذیرش نقش‌هایی که مناسب آنها نیست مانند آن است که بخواهیم لباس کوچکی را به زور تن آنها کنیم. گاهی اوقات ممکن است نتوانید یک رابط خارجی کاملاً مسلط یا یک منتقد خوب پیدا کنید. در این مواقع لزومی ندارد که حتماً یکی از اعضا را وادار به پذیرش این نقش‌ها کنید. به جای تغییر شخصیت افراد و تحمیل نقش‌های مختلف به آنها، همیشه سعی کنید نقش‌ها را متناسب با شخصیت اعضای گروه به آنها محول کنید. ضرورتی ندارد که حتماً هر کس فقط یک نقش را بر عهده داشته باشد. اگر تعداد اعضای گروه اندک است می‌توانید به هر یک از آنها دو یا حتی سه نقش متفاوت بدهید - البته به شرط آن که این کار مانع از تأمین نیازهای گروه نشود و خارج از توان اعضا نباشد.

۱۵ به خاطر داشته باشید که همه اعضای گروه طرز فکر مشابه ندارند و یک جور فکر نمی‌کنند.



گروه‌های کوچک

اگر تعداد اعضای گروه محدود است، به هر یک از آنها دو یا سه نقش بدهید تا مطمئن شوید که برای تمامی نقش‌های اصلی و کلیدی یک مسئول وجود دارد و نیازهای گروه برای انجام موفقیت آمیز کار تأمین شده است.

مشخص کردن نقش‌های اصلی در گروه

ویژگی‌ها	نقش‌های گروهی
- استعداد و شخصیت تک تک افراد را به خوبی می‌شناسد. - در یافتن نقاط ضعف و رفع آنها بسیار مهارت دارد. - یک رابط دو طرفه بسیار خوب است. - در ایجاد و حفظ شوق و انگیزه در افراد مهارت دارد.	رهبر گروه اعضای جدید را پیدا می‌کند و روحیه کار گروهی را در بین آنها ارتقا می‌بخشد. 
- هرگز به کمتر از «بهترین راه حل» راضی نمی‌شود. - در تجزیه و تحلیل راه حل‌ها و یافتن نقاط ضعف آنها تخصص دارد. - بدون هر گونه ملاحظه‌گری بر رفع نواقص تأکید دارد. - پیشنهادهای سازنده‌ای برای حل مشکلات ارائه می‌دهد.	منتقد اثربخشی گروه را در بلند مدت حفظ و تجزیه و تحلیل می‌کند. 
- ذاتاً در امر زمان‌بندی امور مهارت دارد و سیستماتیک فکر می‌کند. - به موقع خطرات ناشی از تأخیر در انجام امور را پیش‌بینی و از بروز آنها جلوگیری می‌کند. - ذهنیت «می‌توانم» انجام می‌دهم» دارد و عاشق سر و سامان دادن به کارها است. - توانایی جلب حمایت و غلبه بر ناس و ناامیدی را دارد.	مجری تصمیمات در گروه انگیزه حرکت ایجاد می‌کند و باعث تسهیل جریان انجام امور می‌شود. 
- با تدبیر است و نیازهای دیگران را به خوبی می‌شناسد. - مقتدر است و حضور او مایه دلگرمی و اطمینان خاطر سایرین می‌شود. - درک خوبی از تصویر کلی کار گروهی دارد. - در مورد اطلاعات محرمانه بسیار محتاط و رازدار است.	رابط خارجی به دنبال برقراری روابط خارجی گروه است. 
- روابط میان وظایف دشوار را به خوبی درک می‌کند. - اولویت‌ها را به خوبی می‌شناسد. - توانایی ذهنی بالایی دارد و می‌تواند چند مسئله مختلف را با هم و در کنار هم درک کند. - روابط خوبی میان اعضای گروه برقرار می‌کند. - در جلوگیری از بروز مشکلات احتمالی مهارت دارد.	هماهنگ کننده تلائم کلیه اعضای گروه را هم سو می‌کند و آنها را در قالب یک برنامه منسجم قرار می‌دهد. 
- پرشور و با نشاط است و همیشه با علاقه به دنبال ایده‌های جدید می‌گردد. - مشتاق شنیدن نظرات دیگران است و از آنها استقبال می‌کند. - بروز مشکلات را فاجعه نمی‌داند و از آنها به عنوان فرصتی برای نوآوری‌های جدید استفاده می‌کند. - در درک پیشنهادات خوب و امیدوار کننده ناتوان نیست.	ایده پرداز انرژی و روحیه ابتکار عمل را در گروه ایجاد و حفظ می‌کند. 
- در اعمال استانداردهای کاری در داخل گروه بسیار سخت گیر و مقرررانی است. - توانایی قضاوت صحیح در مورد عملکرد دیگران را دارد. - در نمایاندن و مطرح کردن مشکلات درگرمی کند. - فقط ابراز نمی‌کند بلکه تعریف و تمجید هم می‌کند.	بازرس به دنبال استانداردهای کاری بالا و حفظ و نگهداری آنها است. 

موازنه مهارت‌ها در داخل گروه

۱۶ هنگام انتخاب و جذب اعضای جدید، توانایی بالقوه آنها برای رشد و پیشرفت را نیز مد نظر داشته باشید.

به دست آوردن ترکیب درستی از تجربه‌های مورد نیاز در داخل گروه ممکن است دشوارتر از یافتن مهارت‌های اصلی باشد اما انجام این کار برای اثربخشی گروه ضرورت دارد. هر یک از اعضا را تشویق کنید که در سطح فنی و سطح فردی، به سهم خود گروه را یاری دهد.

ایجاد توازن میان مهارت‌ها

هنگام تشکیل گروه به دنبال افرادی بگردید که یکی از مهارت‌های لازم برای انجام موفقیت آمیز کار گروهی را داشته باشند. این مهارت‌ها عبارتند از:

- تخصص فنی در رشته‌ای خاص (مانند مهندسی و بازاریابی)؛
- مهارت حل مشکل و توانایی اتخاذ تصمیمات روشن و آگاهانه؛
- مهارت در انجام کارهای گروهی و توانایی برقراری روابط میان فردی خوب با دیگران.

۱۷ اعضای گروه باید در ارتباط با کار شما از تجربه کافی برخوردار باشند. نسبت به این مسئله بی توجه نباشید.

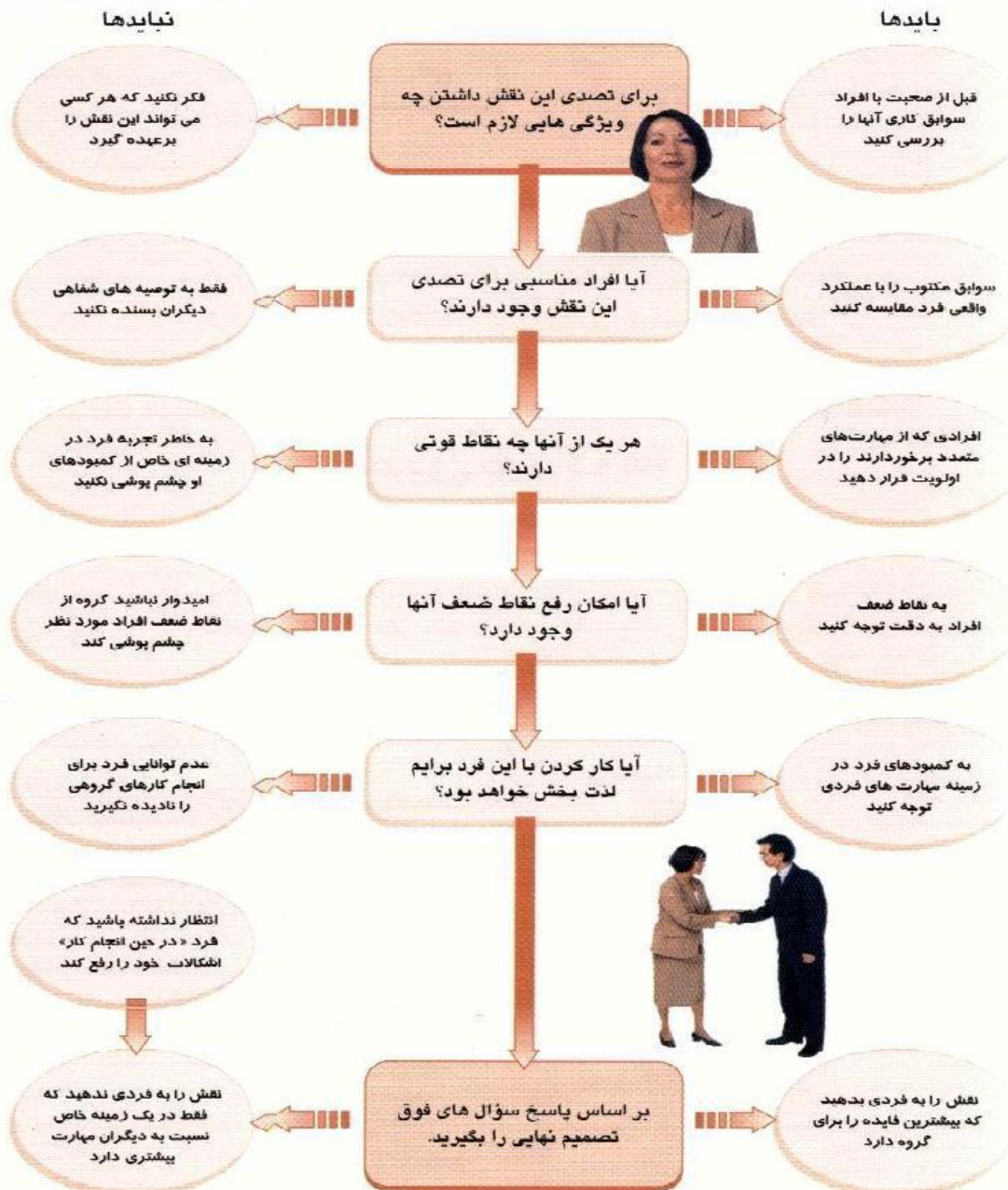
حفظ توازن میان مهارت‌ها

۱۸ اگر افراد در کار گروهی نقشی ندارند آنها را کنار بگذارید.

گاهی اوقات هم‌زمان با پیشرفت پروژه لازم است که برخی مهارت‌های موجود در گروه را جایگزین کنید. به عنوان مثال ممکن است در مراحل بعدی پروژه وجود برخی از مهارت‌های تخصصی مورد نیاز در بدو تشکیل گروه، ضرورت نداشته باشد. رهبر گروه باید توانایی تشخیص تغییرات ایجاد شده در پروژه یا نیازهای گروه را داشته باشد تا بتواند از طریق جذب مهارت‌های جدید و برقراری تعادل میان آنها کارها را پیش ببرد. این توانایی رهبران گروه‌ها به اندازه توانایی آنها در ارزیابی مهارت‌های فنی و تحلیلی لازم برای انتخاب اعضا در بدو تشکیل گروه حائز اهمیت است. تک تک اعضا و کل گروه باید از توانایی رشد و پیشرفت برخوردار باشند.

۱۹ به دنبال افرادی بگردید که از مهارت‌های فردی خوبی برخوردارند و آنها را در توسعه و بهبود این مهارت‌ها یاری کنید.

انتخاب افراد برای نقش‌های خاص



تشکیل گروه

اولین وظیفه رهبر گروه، انتخاب اعضا و تشکیل گروه است. گروه کاری باید یک هدف مشخص را دنبال کند و منابع لازم برای دست یابی به آن را در اختیار داشته باشد. در برخورد با اعضای گروه عادلانه و غیر مغرضانه رفتار کنید.

تعیین هدف ها

۲۰ اهداف گروه باید برای اعضای آن چالش برانگیز باشند. در عین حال مهلت لازم برای رسیدن به آنها را واقع بینانه تعیین کنید.

هدف گروه شما چیست و به چه منظور تشکیل شده است؟ ممکن است این سؤال خیلی ساده و روشن به نظر برسد اما توجه داشته باشید موفقیت گروه بستگی به مدت زمانی دارد که در بدو تشکیل آن صرف تعیین و تبیین هدف های گروهی می کنید. اعضای گروه باید دقیقاً بدانند که حل چه مسائل و مشکلاتی را بر عهده گرفته اند.

کسب اتفاق نظر

در مراحل اولیه شکل گیری گروه، تشکیل جلسات راه خوبی برای تقویت روحیه گروه و ایجاد عادت کار گروهی در افراد است. جلساتی ترتیب دهید که طی آنها اعضای گروه با هم آشنا شوند و ضمن هم فکری با یکدیگر، بر سر اهداف گروهی با هم به توافق برسند. کلیه اعضای گروه باید به خوبی در مورد وظایف و مسئولیت های محوله توجیه شده باشند. قبل از اتخاذ تصمیم نهایی در مورد نحوه سازمان دهی گروه، کلیه شقوق مختلف را مورد بررسی قرار دهید. در نهایت در خصوص مهلت انجام هر یک از قسمت های مختلف پروژه با اعضای گروه تبادل نظر و ضرب الاجل ها را تعیین کنید.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- کلیه اعضای گروه باید تعریف دقیق و مشترکی از اهداف پیش روی خود داشته باشند و بدانند که چه می خواهند.
- قبل از بررسی کلیه روش های ممکن برای انجام وظایف، هدف ها را قنطی نکنید.
- هر چند که اهداف گروه باید توسط اعضا تعیین و قطعی شوند، اما گاهی اوقات هم ممکن است هدف ها نحوه انتخاب اعضا را تعیین کنند.
- برای کسب بهترین نتایج ممکن هدف ها باید چالش برانگیز و ترکیبی از هدف های کلی و خاص باشند.

تجزیه و تحلیل اهداف

هدف‌ها بر حسب نوع وظایف محوله به گروه‌ها تعیین می‌شوند. برخی گروه‌ها برای توصیه روش اقدام، برخی برای انجام یک کار یا ساخت چیزی، و برخی دیگر برای اداره کردن یک فعالیت خاص تشکیل می‌شوند. به عنوان مثال یک گروه ضربت که توصیه‌هایی در مورد روش‌های اقدام ارائه می‌کند، می‌تواند میزان موفقیت خود را با توجه به بازخوردهای دریافتی از داخل سازمان تعیین کند. یک گروه «عملیاتی» یا «ساخت» (مانند هسته تولید) برای کنترل هزینه‌ها و جلب رضایت مشتری اهداف خاصی را دنبال می‌کند. گروهی که مسئول اداره فعالیت‌های بازاریابی است باید بر اساس بودجه و برنامه زمان‌بندی مشخص و معینی کار کند.

۲۱ هنگام تعیین اهداف گروهی، هدف‌های فردی اعضای گروه را مد نظر داشته باشید.

مهار انگیزش

اهداف بلند پروازانه و چالش برانگیز بیش از هدف‌های کوچک و خاص در افراد ایجاد انگیزه می‌کنند. به عنوان مثال داشتن هدفی مانند ارائه وسیع‌ترین و بهترین خدمات مالی خرده‌فروشی، بسیار بیشتر از هدفی مانند کاهش مدت زمان لازم برای تأیید درخواست وام، در افراد انگیزه ایجاد می‌کند. در صورت امکان هم اهداف کلی و هم اهداف خاص و جزئی را مشخص کنید: هدف‌های شما باید عالی و در عین حال واقع بینانه باشند. فراموش نکنید که همه اعضا باید علاوه بر مشارکت در تعیین هدف‌های گروهی در تعیین اهداف فردی خود نیز مشارکت داشته باشند. زمانی که مسئله نیازهای گروه مطرح است هرگز صلح و سازش نکنید. به دنبال به دست آوردن بهترین ترکیب کار گروهی و توانایی‌های فنی باشید.

۲۲ اجازه ندهید شکست بخشی از پروژه موفقیت کل آن را تحت الشعاع قرار دهد.

جامع‌نگری

هنگام تعریف و تعیین اهداف کلی گروه همیشه کلیه جنبه‌های مختلف پروژه و وظایف محوله را در نظر بگیرید و در مورد آنها با اعضای گروه صحبت کنید.

اولویت‌ها
ترتیب تکمیل بخش‌های مختلف پروژه را تعیین کنید

مهلت
هنگام تعیین مهلت لازم برای انجام امور واقع بین باشید

موانع
میزان آزادی عمل و محدودیت‌های گروه را در نظر بگیرید



اهداف فرعی
اهداف کلی و بودجه تخصصی را به اجزای کوچک‌تر تقسیم و آنها را در بین افراد و زیرگروه‌های مختلف توزیع کنید

چشم‌انداز
اهداف کلی شما باید بلندمدت و چالش برانگیز و در عین حال عینی و دست‌یافتنی باشند

بودجه
بودجه لازم برای پرداخت حقوق اعضا و تأمین منابع اضافی را از قبل پیش‌بینی و آماده کنید

حمایت از گروه

همیشه از تکنولوژی اطلاعاتی مناسب استفاده کنید تا نیازهای شما به طور کامل و دقیق برآورده شوند.

۳۳

انجام موفقیت آمیز کار گروهی مستلزم داشتن آزادی عمل است، ولی در عین حال تعداد گروه هایی که بتوانند به صورت کاملاً مستقل پایدار بمانند بسیار اندک است. برقراری روابط خوب و استفاده از سیستم های حمایتی داخل سازمانی می تواند نیازهای گروه و سازمان را برآورده کند. این روابط و سیستم ها را تقویت کنید.

حمایت های اولیه

اکثر گروه ها توسط زیرساخت های فنی و اداری موجود در سازمان مورد حمایت قرار می گیرند. اغلب اوقات تشکیل یک گروه حسابداری در داخل گروه (به ویژه زمانی که امکان استفاده از یک سیستم نظارتی خارج از گروه برای کنترل هزینه ها وجود دارد) فایده چندانی ندارد و عقلانی به نظر نمی رسد. با این وجود برخی موارد استثنا نیز (بیشتر در خصوص سیستم های اطلاعاتی) وجود دارد. به عنوان مثال اگر تکنولوژی اطلاعاتی شما در بخش خاصی متمرکز باشد ممکن است گروه شما نتواند نرم افزار مورد نیاز برای انجام موفقیت آمیز وظایف خود را دریافت کند. برای رفع این مشکل برخی گروه ها از وجود افراد متخصص در زمینه تکنولوژی اطلاعاتی کمک می گیرند و آنها را به عضویت خود می پذیرند. به دقت در مورد تخصص های مورد نیاز در داخل گروه کاری خود فکر کنید و سپس با اعضای گروه در خصوص چگونگی بهره مند شدن از آنها به بحث و گفت و گو بنشینید.

جلب حمایت از درون سازمان

کارکنان بخش فروش، اطلاعاتی را در مورد شرایط بازار و روابط های خارج سازمان در اختیار گروه قرار می دهند

بخش اداری با ارائه پشتیبانی های لازم به انجام پروژه کمک می کند

بخش حسابداری در زمینه مالی خدمات تخصصی ارائه می کند

کارمندان ارشد در تصمیم گیری ها مشارکت می کنند

در صورت لزوم از دانش تخصصی افراد استفاده می شود

گروه با برخورداری از حمایت های همه جانبه بخش های دیگر وظایف خود را با حداکثر کارایی انجام می دهد



برقراری ارتباط با مدیریت

همه گروه‌ها به پشتیبانی مدیران ارشد شاغل در سازمان مادر احتیاج دارند. گروه‌ها معمولاً به برقراری سه نوع رابطه اساسی نیازمندند: ارتباط با حامی اصلی گروه، رئیس اداره یا بخش عملیاتی که گروه در برابر آن پاسخ‌گو است، و کسی که بر بودجه گروه نظارت دارد. نقش این افراد این است که بر نحوه فعالیت گروه نظارت و از آن حمایت کنند و در عین حال کلیه پشتیبانی‌های فنی لازم را در اختیار گروه قرار دهند. سعی کنید خطوط ارتباطی محکمی با این مدیران برقرار کنید. اگر گروه شما در خارج از دفتر مرکزی مشغول فعالیت است (مثلاً در کارخانه یا در یک ساختمان اداری مجزا)، برقراری این قبیل ارتباط‌ها برای گروه بسیار حائز اهمیت و ضروری خواهد بود.

۲۴ با مشاوران خارج از سازمان مانند اعضای گروه خود برخورد کنید.

۲۵ حامی گروه را در جریان پیشرفت کارها قرار دهید.

انتخاب محل فعالیت گروه

محل	تأثیرات	مثال
«دفتر مرکزی» محل فعالیت گروه در داخل دفتر مرکزی و در کنار سایر فعالیت‌های مرتبط است. مدیران در دفاتر جداگانه کار می‌کنند.	- نزدیک مدیریت است و می‌تواند با تصمیم‌گیرندگان ارتباط برقرار کند. - ممکن است از منبع اصلی تولید و در نتیجه از برخی مشتریان داخلی جدا باشد.	گروهی که مسئول سازمان دهی نحوه توزیع و انجام برنامه ریزی‌های لازم برای متمرکز کردن انبارهای کالا در خارج از کشور است.
«کارخانه» گروه بخشی از واحد تولید و یا وابسته به دفتر محلی یا منطقه‌ای است. مدیران نیز در همان محل هستند.	- نزدیکی فیزیکی به بخش تولید مفید است. - دوری از دفتر مرکزی و تصمیم‌گیرندگان باعث تأخیر یا ایجاد مشکل در انجام امور می‌شود.	گروه تخصصی بازاریابی که برای بازاریابی محصولات تولیدی تشکیل می‌شود و مدیران آن باید نتایج فعالیت‌ها را به مدیر ارشد مستقر در شرکت گزارش دهند.
«نشرکت‌های وابسته» گروه پروژه ویژه در محل «انجام-ساخت» و دور از سایر فعالیت‌های شرکت کار می‌کند. مدیریت در محل مستقر است.	- وفاداری بسیار زیاد گروه، افزایش روحیه کار گروهی را به همراه دارد. - ممکن است از حمایت محروم، از واقع بین دور، و از سایرین مجزا شود.	توسعه فعالیت‌ها یا محصولات جدید در مواقعی که شکستن قالب سازمانی برای جدا کردن فیزیکی و مدیریتی ضرورت دارد.
«پرج عاج» گروه پروژه‌های بلند مدت از بقیه سازمان جدا و در دفاتر دائمی مستقر می‌شود. مدیریت در محل مستقر است.	- هماهنگی لازم برای اجرای عملیات حرفه‌ای در سطح استانداردهای بالا را فراهم می‌کند. - دوری از بازار و مشتریان داخلی ممکن است موجب نخوت و غرور شود.	گروه سیستم‌های اطلاعاتی که مسئول برنامه ریزی، خرید، حفظ و نگهداری و نظارت بر فعالیت‌های کامپیوتری در محل‌های مختلف شرکت است.

ایجاد اعتماد

۲۶ فقط در صورتی کاری را شخصاً انجام دهید که مطمئن هستید کسی غیر از خود شما نمی تواند آن را انجام دهد.

اعتماد مهم ترین ویژگی بارز کارهای گروهی موفق است. گروه ها بر اساس اعتماد متقابل پیشرفت می کنند، بنابراین لازم است در همان مراحل اولیه تشکیل گروه، روح اعتماد را در آن ایجاد کنید. شما می توانید از طریق تفویض اختیار و مسئولیت به افراد، برقراری ارتباطات باز، و دادن فرصت ابراز نظر به آنها اعتماد متقابل را در گروه تقویت کنید.

تفویض به چه معنی است؟

زمانی که از تفویض صحبت می کنیم منظور دو چیز است: تفویض مسئولیت و تفویض اختیار. برای ایجاد اعتماد متقابل در کار گروهی باید هر دو نوع تفویض صورت بگیرد. پروژه ها را به اهداف و وظایف کوچک تر تقسیم و هر یک از آنها را به اعضای مختلف محول کنید. سپس به آنها آزادی عمل بدهید و فقط زمانی که احساس کردید ممکن است به هدف مورد نظر نرسند در کار آنها دخالت کنید. برای تفویض اختیار باید قدرت خود را با کل گروه (از طریق مشورت با آنها در مورد مسائل مختلف) و تک تک اعضای آن (از طریق دادن اختیارات کامل در زمینه تخصصی آنها) تقسیم کنید. بگذارید اعضای گروه کار خود را انجام دهند و فقط از آنها بخواهید شما را در جریان پیشرفت امور قرار دهند.

۲۷ کارهای غیر ضروری را کنار بگذارید و انجام آنها را به اعضای گروه محول نکنید.

۲۸ برای تصمیم گیری به گروه آزادی عمل بدهید.

شناخت شخصیت افراد برای تفویض اختیار

دارای انگیزه - فاقد توانایی

این فرد ممکن است در ابتدای کار نیاز به تشویق و آموزش داشته باشد تا با کسب تجربه بیشتر آمادگی پذیرش مسئولیت وظایف محوله را پیدا کند.



دارای انگیزه - دارای توانایی

این فرد برای تفویض اختیار و مسئولیت ایده آل است. چنین فردی برای انجام وظایف محوله کاملاً مسئولیت پذیر است و با کمال میل با دیگران مشورت و به توصیه های آنها عمل می کند.



فاقد انگیزه - فاقد توانایی

تفویض مسئولیت و اختیار به چنین فردی کاملاً بی فایده است، مگر این که بی انگیزگی یا ناتوانی او رفع شود. گاهی اوقات لازم است چنین فردی به محیطی دیگر منتقل شود.



فاقد انگیزه - دارای توانایی

این فرد معمولاً تمایلی به پذیرش عشااید و نظرات دیگران ندارد. این ویژگی به این معنی است که او فرد مناسبی برای انجام کارهای گروهی نیست و بنابراین نمی توان به او مسئولیت یا اختیار داد.



برخورد باز

کار گروهی با پنهان کاری هیچ سنجیتی ندارد و پایدار نمی ماند. اگر رهبر یا اعضای گروه برخوردی باز نداشته باشد نمی تواند از توانایی های بالقوه آنها حداکثر استفاده را بکند. بنابراین سعی کنید با برگزاری جلسات مستمر رسمی و غیر رسمی، افراد را به برقراری روابط باز و بی پرده با یکدیگر تشویق کنید. آشنایی بیشتر اعضای گروه با یکدیگر باعث کاهش تنش و احساس راحتی بیشتر آنها در انجام کار گروهی می شود و در نتیجه حس وفاداری و انسجام و یکپارچگی گروهی افزایش می یابد. هر یک از اعضا در قبال انجام پروژه مسئولیت هایی دارد و شما باید (در صورت مقتضی) کلیه اطلاعات، اعداد و ارقام، دستور جلسه ها، و صورت جلسه های مرتبط با مسئولیت آنها را در اختیارشان قرار دهید. البته فراموش نکنید در برخی مواقع لازم است برخی مسائل را محرمانه نگه دارید.

تفاوت های فرهنگی

در کشورهای مختلف دنیا نگرش افراد نسبت به کار گروهی متفاوت است. در انگلیس اعضای گروه های کاری معمولاً قبل از ایجاد روابط دوستانه و متقابل با افراد از ابسراز وجود و اظهار نظر در حضور آنها خودداری می کنند. در آمریکای شمالی اعضای گروه ها عموماً چنین وسواسی ندارند و ممکن است از همان اولین جلسه نظرات خود را با صراحت بیان کنند.

تشویق افراد به ارائه ایده های تازه

احتمال ارائه ایده های بکر و تازه از سوی افراد به عنوان عضوی از یک گروه در مقایسه با زمانی که به صورت انفرادی کار می کنند بسیار بیشتر است. اعضای گروه را به تبادل نظر و بیان ایده ها تشویق و نظرات تک تک آنها را به دقت گوش کنید. هنگام رد نقطه نظرات آنها بسیار محتاطانه و با سیاست عمل کنید و حتماً دلایل این کار را برای آنها توضیح دهید. اعضا را در مورد تخصص های موجود در داخل گروه مطلع و همواره آنها را به بحث و تبادل نظر در مورد مسائل مرتبط با اهداف گروه در جوی باز و دوستانه تشویق کنید.

۲۹ اعضای گروه را به مشارکت و همکاری مثبت و سازنده تشویق کنید.

خلق ایده های تازه

برای رسیدن به ایده های تازه در طول جلسات بحث و تبادل نظر از کلیه شرکت کنندگان بخواهید که حداقل دو یا سه ایده ای که از قبل در مورد آنها فکر کرده اند را برای سایرین بیان کنند.

ابتدا کلیه ایده ها را یادداشت و سپس آنها را ارزیابی کنید.



بهسازی عملکرد

۳۰ برای موفقیت های گروهی ارزش قائل شوید و ضمن تقدیر و تشکر، آنها را در بین سایرین تبلیغ کنید.

کلیه اعضای گروه باید در جهت بهسازی عملکرد گروهی تلاش کنند. مسئولیت انجام کارهای مختلف را به طور کامل به افراد منتقل کنید و اختیارات لازم را به آنها بدهید تا بتوانند وظایف خود را به گونه ای انجام دهند که حداکثر فایده را برای کل گروه به دنبال داشته باشد.

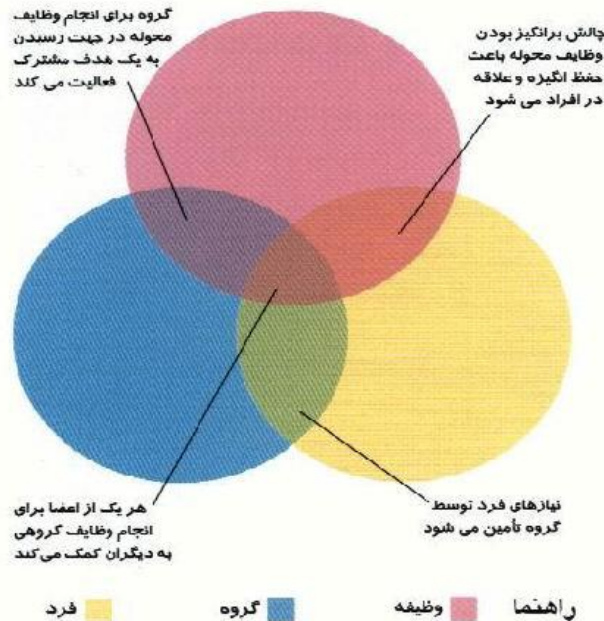
تعیین مسئولیت ها

اولین وظیفه هر کس به عنوان عضوی از یک گروه آن است که با دقت و مسئولیت پذیری کامل به کارهای خودش رسیدگی کند. با این وجود اگر می خواهید در ایجاد همکاری بین اعضای گروه موفق باشید باید مسئولیت ها را از حالت فردی خارج و کل گروه را مسئول دست یابی به اهداف تعیین شده کنید. در تک تک افراد احساس مسئولیت ایجاد کنید تا با حداکثر توان خود به انجام وظایف محوله بپردازند. برای این کار لازم است در محول کردن وظایف دقت کنید و ضمن نظارت مستمر بر عملکرد فرد آنها، عملکرد کل گروه را نیز مد نظر داشته باشید. به این ترتیب می توانید حس مشارکت در مسئولیت ها را در بین اعضا تقویت و آنها را به همکاری با یکدیگر و بالا بردن عملکرد کلی گروه تشویق کنید.

سهیم بودن در مسئولیت ها

تعیین اهداف مشترک و هماهنگ ساختن نقش افراد در زمان تشکیل گروه، آغاز فرایندی است که باید تا پایان عمر گروه ادامه یابد. گروه باید مسئولیت اجرای سیاست های خود را بر عهده بگیرد و ضمن نظارت بر پیشرفت امور، با واکنش های ابتکاری و سازنده خود موارد انحراف از اهداف را اصلاح یا رفع کند. حصول اطمینان از برقراری یک جریان ارتباطی باز و مؤثر در بین اعضای گروه نیز از جمله مسئولیت های گروه است و همه اعضا باید به طور کامل در جریان پیشرفت کار و تغییر سیاست ها قرار گیرند.

۳۱ روشی پیدا کنید که به کمک آن بتوانید به راحتی پیشرفت روزانه گروه را مورد بررسی قرار دهید.



منسجم کردن گروه

اکثر گروه ها بر انجام وظایف محوله بیش از اندازه تأکید می کنند و در این میان افراد را کمتر مورد توجه قرار می دهند. الگوی فوق وضعیت ایده آلی را نشان می دهد که در آن نیازهای فرد، پویایی گروه، و شرایط لازم برای انجام وظایف در چهار نقطه استراتژیک با یکدیگر تلاقی پیدا می کنند و یک گروه کاری اثربخش و منسجم را به وجود می آورند.

تضمین حداکثر عملکرد

نقش شما به عنوان رهبر گروه این است که تسهیلات لازم برای کارایی بهتر گروه را فراهم کنید. برای این کار باید مسئولیت نقش های زیر را متقبل شوید:

- حصول اطمینان از آگاهی کلیه اعضای گروه نسبت به وظایف و مسئولیت هایشان و چالش برانگیز بودن کار برای آنها؛
- تشویق اعضای گروه برای استفاده از حداکثر توانایی خود در جهت انجام وظایف محوله و کمک و همکاری با کل گروه؛

- نظارت بر رویه های کاری گروه به منظور حصول اطمینان از هم سو بودن فعالیت های کلیه اعضا در جهت رسیدن به یک هدف مشترک؛

- ارزیابی و تعیین اهداف گروهی در سطحی قابل حصول به منظور ایجاد انگیزه پایدار در اعضا؛

- جلوگیری از دوباره کاری های ناشی از مشابهت و هم پوشی مسئولیت های فردی و گروهی.

انعطاف پذیری

گروه ها انتظارات فراوانی از اعضای خود دارند. هر یک از اعضا در عین حالی که از نقش و مسئولیت مشخصی برخوردار است، باید انعطاف پذیری خود را حفظ کند و آمادگی پذیرش تغییرات و سازگار کردن خود با آنها را داشته باشد. برخی از گروه های تولیدی به افرادی نیاز دارند که بتوانند کارهای مختلفی را در گروه انجام دهند. به عنوان رهبر گروه، انعطاف پذیری خود را از طریق سهیم کردن اعضا در نقش رهبری نشان دهید. برای کمک به اعضای گروه برای آنها دسترسی انتخاب کنید تا بتواند بخشی از وظایف را عهده دار شود. همراه با پیشرفت و توسعه گروه مجدداً نقش های افراد را بازنگری و در صورت لزوم آنها را اصلاح کنید.



۳۲ اعضای گروه را تشویق کنید که به صورت دو یا چند نفری با هم کار کنند.

ایجاد گروه‌های خود گردان

۳۳ افرادی که ذاتاً استعداد و توانایی رهبری دارند را به توسعه مهارت‌های رهبری تشویق کنید.

گروه‌های خود گردان در مقایسه با سایر گروه‌ها از آزادی عمل بیشتری برخوردارند. هم‌زمان با اصلاح رویه‌های کاری در سازمان‌ها (به ویژه سازمان‌های دارای ساختار مسطح و فاقد سطوح متعدد مدیریت میانی و سرپرستی‌ها) تعداد این گروه‌ها روز به روز افزایش می‌یابد.

تعریف گروه‌های خود گردان

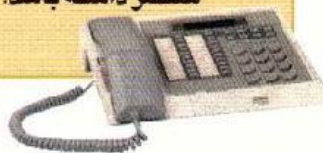
گروه‌های خود گردان مسئولیت انجام یک پروژه خاص را از آغاز تا پایان به صورت تمام و کمال تقبل می‌کنند. به عنوان مثال یک هسته تولید ممکن است کل فرایند تولید را به طور کامل و از خط مونتاژ تا پایان کار بر عهده بگیرد. برخی از ویژگی‌های گروه‌های خود گردان عبارتند از: تقسیم نقش رهبری، آزادی عمل بالا، بحث و تبادل نظر و تصمیم‌گیری دموکراتیک، نظارت بر فعالیت‌های گروهی، و خود-پاسخ‌گویی کامل بر اساس نتایج کارهای فردی و گروهی.

۳۴ هرگز نظرات افراد را بی‌دلیل رد نکنید. صادقانه صحبت کنید و به آنها بگویید که چرا نظراتشان را نپذیرفته‌اید.

بهره‌برداری از مزایا

اگر گروه‌های خود گردان به صورت اثربخش اداره شوند، بسیار مولد خواهند بود. این گروه‌ها باعث صرفه‌جویی در هزینه‌های مدیریتی، ارتقای سطح کیفیت محصولات و خدمات، حذف مراحل غیر ضروری از فرایند انجام امور، کاهش ضایعات، و انعطاف‌پذیری بیشتر در محیط کار می‌شوند. گروه‌های خود گردان علاوه بر مزایای اقتصادی، فرصت مناسبی را برای آموزش اعضای خود به وجود می‌آورند به طوری که آنها بتوانند مهارت‌های لازم برای پذیرش مسئولیت‌های یک گروه خود گردان را در قالب کارهای روزمره کسب کنند. اگر سیستم شما از اثربخشی لازم برخوردار باشد، به زودی شاهد افزایش روحیه و تمایل افراد به ماندن در سازمان خواهید بود. به تدریج و با کسب تجربیات بیشتر می‌توانید به سرعت در برابر تغییرات بازار واکنش مناسب نشان دهید.

۳۵ اطمینان حاصل کنید که گروه کاری شما حتماً با مشتریان ارتباط مستمر داشته باشد.





حمایت از گروه‌های خودگردان

گروه‌های خودگردان باید توسط یکی از مدیران مورد حمایت و پشتیبانی کامل قرار گیرند. این مدیر باید نیاز گروه‌های خودگردان به داشتن آزادی عمل را به خوبی درک کند. به عبارت دیگر مدیر باید به اعضای گروه اجازه اظهار نظر در تصمیم‌گیری‌های مؤثر بر کارشان (شامل تعیین میزان حقوق، نحوه ارزیابی عملکرد، و مسائل پرسنی) را بدهد. هر چند که ممکن است رهبر گروه از سوی یکی از مدیران ارشد انتخاب شود، اما باقی ماندن او در موقعیت رهبری صرفاً با موافقت سایر اعضای گروه میسر است. ابعاد رهبری ممکن است به دلایل مختلفی مانند ملحق شدن یک عضو برتر یا تغییر جهت یافتن پروژه، تغییر پیدا کنند. یکی دیگر از جنبه‌های دشوار کار با گروه‌های خودگردان، جنبه روانشناختی قضیه است: مدیران باید در عین نظارت مستمر بر پیشرفت امور، بخش عمده‌ای از حق مدیریت خود را به گروه واگذار کنند. بنابراین اگر تصمیم خوبی از سوی اعضای گروه گرفته شد (حتی بدون حضور شما) انعطاف‌پذیری لازم برای پذیرش آن را داشته باشید.

▲ اداره کردن گروه‌های خودگردان

اجازه دهید یک گروه خودگردان به طور کامل مسئولیت وظایف خود را بر عهده بگیرد و تنها زمانی آنها را راهنمایی کنید که مشخصاً از شما درخواست کمک کرده باشند. به این ترتیب اعضای گروه می‌توانند با استقلال کامل به کسب مهارت و تجربه بپردازند.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- گروه‌ها معمولاً مایلند در کلیه مسائل از آزادی عمل برخوردار باشند.
- مسئولیت تعیین اهداف عالی یک گروه خودگردان باید به اعضای آن محول شود.
- کار گروهی باید بر جلب رضایت بیشتر مشتری متمرکز باشد.
- ارائه کیفیت خوب باید مستمر و همیشگی باشد.
- در صورت نیاز، گروه باید امکان استفاده از کمک‌های افراد خارج از خود را داشته باشد (البته فقط در صورت نیاز).

تصدی رهبری گروه های در حال کار

با اعتماد به نفس کامل و با قاطعیت تمام به اعضای گروه نشان دهید که شما رهبر گروه هستید. ولی هرگز حالت پرخاشگرانه و تهاجمی به خود نگیرید.

۳۶

تصدی رهبری گروه های در حال کار برای شما یک تجربه آزمایشی است و طی آن به عنوان یک تازه وارد با سایر اعضای گروه در فرایند یادگیری سهیم می شوید. در عین حال به خاطر داشته باشید که باید در همان ابتدای امر توانایی های خود برای تصدی مسئولیت رهبری گروه و شناسایی نقاط قوت آن را به اثبات برسانید.

رهبر گروه شدن

زمانی که رهبر جدیدی به گروه ملحق می شود، هم در رهبر و هم در اعضای گروه ترکیبی از تردید و محافظه کاری، و یک حالت امیدواری و علاقه مندی به وجود می آید. سعی کنید در اولین برخورد تأثیر مطلوب و مثبتی از خود به جای بگذارید. موفقیت شما تا حد زیادی به موضع و موقعیت رهبر قبلی و دلایل تعویض وی بستگی خواهد داشت. اگر گروهی که وارث رهبری آن هستید در زمان رهبری مقتدرانه مدیر قبلی عملکرد مطلوبی داشته است حتماً از آن تجلیل کنید و چنانچه عملکرد یا مدیریت قبلی گروه خوب نبوده است، به خاطر داشته باشید که اکنون اعضای گروه تشنه اصلاحات هستند و می خواهند که اوضاع هر چه سریع تر بهبود یابد.

اولین برخورد

هنگام برخورد با یک گروه کاری جدید آرامش خود را حفظ کنید و با اعتماد به نفس با آنها رو به رو شوید. در عین حال ظاهر شما نباید حاکی از نخوت و غرور باشد. تن گفتار شما باید نشان دهنده یک برخورد باز و دوستانه باشد تا رفتار تن عادی به نظر بیاید و افراد احساس کنند که می توانند با شما ارتباط برقرار کنند.

با خود فکر کنید که چطور می توانید در اولین برخورد با اعضای گروه تأثیر مطلوبی از خود به جای بگذارید، در عین حال در انجام این کار مبالغه نکنید.

۳۷

اگر رهبر قبلی بین اعضای گروه فاقد محبوبیت و از نظر آنها فاقد صلاحیت بوده یا چنانچه فعالیت های قبلی گروه چندان با مرفقیّت همراه نبوده است، هرگز بیش از اندازه بر نقایص کار یا عملکرد ضعیف گذشته تأکید نکنید. به اعضای گروه نشان دهید که به آنها اعتماد دارید، روحیه انسجام و همبستگی را در آنها تقویت کنید و همواره ظاهری حاکی از اعتماد به نفس داشته باشید. علاوه بر این تأکید کنید که دست یابی به یک عملکرد رقابتی مستلزم حمایت کامل و همه جانبه اعضای گروه است.



صحبت با گروه جدید

قبل از ملاقات با اعضای گروه جدیدی که قرار است رهبری آن را بر عهده بگیرید، به دقت در مورد سابقه فعالیت های گروه، اهداف، میزان پیشرفت، و اعضای آن تحقیق کنید. در این مرحله می توانید از اطلاعات دیگران نیز استفاده کنید اما بر داشت نهایی شما در مورد گروه و توانایی های آن باید صرفاً بر اساس قضاوت خودتان باشد. به یاد داشته باشید که بهترین فرصت بررسی و ارزیابی گروه را صرفاً بعد از تصدی رهبری آن به دست می آورید. پس از بر عهده گرفتن مسئولیت رهبری گروه زمانی را به صحبت خصوصی با تک تک اعضا اختصاص دهید و با آنها در مورد وظایف فردی، اهداف گروهی، ارزیابی عملکرد خودشان، و موافقت یا عدم موافقت آنها با تغییر رویه های کاری (و دلایل مربوطه) گفت و گو کنید. با توجه به صحبت ها و نظرات آنها می توانید به شخصیت، میزان انگیزش، و توانایی هایشان پی ببرید. از اعضای گروه نخواهید که در مورد یکدیگر نظر بدهند، چرا که این کار آنها بر برداشت شما تأثیر خواهد گذاشت.

کارهایی که باید انجام دهید

۱. تا آنجا که ممکن است با اعضای گروه روابط دوستانه برقرار کنید تا بهتر بتوانید همدیگر را بشناسید.
۲. برای جلوگیری از رنجش خاطر افراد همیشه به آنها نشان دهید که ارزش مهارت ها و توانایی های آنها را می دانید.
۳. همواره به اعضای گروه نشان دهید که تمایل و آمادگی شنیدن صحبت های آنها را دارید.
۴. از همان ابتدای آشنایی، اقتدار و اعتماد به نفس خود را به اعضای گروه نشان دهید. در غیر این صورت ممکن است پس از مدتی خود را در موضع ضعف ببینید.

عضویت در گروه

عضویت در یک گروه جدید قوانین ساده ای دارد. ابتدا باید اهداف فردی خود را دقیقاً شناسایی و سپس در جهت سازگار کردن آنها با اهداف گروهی تلاش کنید. اگر از قبل با یکی از اعضای گروه آشنایی دارید، از او بخواهید راه ملحق شدن و پذیرش در گروه را برای شما هموار کند. سعی کنید هنگام برخورد با افراد تأثیر مطلوبی بر آنها بگذارید اما رفتار شما نباید حاکی از اعتماد به نفس بیش از اندازه باشد. به فرهنگ حاکم بر گروه توجه کنید و زمانی که احساس کردید اطلاعات لازم در مورد همکاران و وظایف جدید خود را به دست آورده اید، توانایی ها و قوه ابتکار عمل خود را بروز دهید.

۳۸ نظرخواهی از افراد دو شرط دارد: از نظرات و پیشنهادات آنها استقبال و در صورت مقتضی حتماً به آنها عمل کنید.

معرفی یک عضو جدید

زمانی که اعضای جدیدی به گروه ملحق و جایگزین اعضای قدیمی می شوند، از آنها انتظار نداشته باشید که همان رویه های کاری سابق را ادامه دهند. به جای این کار آنها را به ارائه ایده ها و روش های جدید تشویق کنید. انتظار نداشته باشید که عضو تازه وارد در اثر مرور زمان با سایر اعضا آشنا شود و به تدریج جای خود را در گروه مشخص کند. هر عضو تازه وارد باید یک «مراقب» داشته باشد که در هفته های اول او را راهنمایی کند. در اولین فرصت (مثلاً در جلسه گروه) عضو جدید را به سایر اعضا معرفی کنید و از او بخواهید که چند کلمه ای در مورد خودش صحبت کند. البته برای این کار لازم است که از قبل با او هماهنگی کنید.

افزایش کارایی گروه

یک گروه کاری فقط زمانی از اثربخشی لازم برخوردار خواهد بود که تک تک اعضای آن معنی تلاش مشترک را درک کنند و با هم کار کردن را یاد بگیرند. برای موفقیت گروه تحت نظارت خود باید مفهوم پویایی شناسی گروه را درک کنید.

تجزیه و تحلیل پویایی شناسی گروه

۳۹ گروه تحت نظارت خود را در جهت تغییر رفتارهای بازدارنده گروهی یاری دهید.

رهبران خوب از دارایی های انسانی خود نهایت استفاده را می کنند. برای این کار شما باید درک درستی از شخصیت اعضا، تغییرات رفتاری، و واکنش های فردی آنها در مراحل مختلف توسعه گروه داشته باشید.

تشویق افراد به کار گروهی

انسان ها در قالب گروه بهتر عمل می کنند. این ویژگی در تیم های ورزشی به راحتی قابل مشاهده است؛ افراد به صورت ناخود آگاه با یکدیگر همکاری می کنند، داوطلبانه مسئولیت می پذیرند، و در جهت خیر و صلاح جمع تصمیم می گیرند. برای ایجاد یک چنین رفتار منسجم گروهی در محیط های کاری لازم است که اعضای گروه هرگز در مقابل هم حالت تدافعی به خود نگیرند. اعضای گروه را تشویق کنید که بیشتر وقت کاری خود را با هم بگذرانند. فراموش نکنید که انسان ها ذاتاً موجوداتی اجتماعی هستند و بی میلی اولیه آنها برای برقراری ارتباط، در اثر آشنایی تدریجی با مهارت ها و توانمندی های خاص یکدیگر از بین می رود.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- اعضای گروه باید تا آنجا که ممکن است در طول ساعات اداری با یکدیگر در ارتباط باشند.
- برای این که افراد بتوانند به خوبی با هم کار کنند باید راحت باشند.
- رفتارهای منفی موجود در داخل گروه باید در اولین فرصت حذف شوند.
- احساس عدم امنیت، دشمن موفقیت و برتری گروهی و مدیریت خوب است.
- عوامل ریشه ای مشکلات باید هر چه سریع تر برطرف شوند.

شناخت نحوه شکل گیری گروه ها

گروه ها در طول عمر خود به میزان قابل توجهی رشد و تغییر پیدا می کنند. فرایند توسعه چهار مرحله دارد: شکل گیری، درگیری، تعیین ضوابط، و اقدام. همه گروه ها مرحله اول، یعنی دور هم جمع شدن در قالب یک گروه، را پشت سر می گذارند. این مرحله حالت آزمایشی دارد و ممکن است خیلی راحت به مرحله «درگیری» منجر شود. در این مرحله افراد نسبت به یکدیگر اطمینان ندارند، دچار سردرگمی هستند و گاهی اوقات رفتار پرخاشگرانه پیدا می کنند. قبل از آن که گروه اقدامات خود را برای به انجام رساندن پروژه آغاز کند با یک رهبری مقتدرانه می توان در مرحله «تعیین ضوابط» اتفاق نظر افراد را در مورد روش های کاری کسب کرد.

۴۰ به دنبال شیوه هایی باشید که به کمک آنها بتوانید از تعارض های موجود در جهت سازندگی استفاده کنید.

۴۱ فراموش نکنید که همه افراد به کمی تفریح و سرگرمی در طول ساعات کاری نیاز دارند.

گذر از مراحل مختلف در طول عمر گروه



استفاده از تاکتیک های مدیریتی

مدیریت سبک های متفاوتی دارد، اما موفقیت در امر مدیریت و افزایش کارایی گروه متوط به این است که بتوانید هم زمان بارشده و توسعه گروه سبک خود را با نیازهای در حال تغییر و پویایی درون گروه منطبق کنید. تاکتیک های متفاوتی (از استبدادی گرفته تا لیبرال) برای مدیریت گروه ها وجود دارد اما فراموش نکنید که حتی انعطاف پذیرترین مدیرانی که همواره دیگران را در حق مدیریت خود سهیم می کنند نیز به داشتن کنترل بر گروه تحت نظارت خود نیاز دارند. رهبری منسجم و قاطعانه اساس کار گروهی اثربخش، جمعی و مشترک است.

۴۲ زمانی که پروژه ای از مسیر اصلی خود خارج می شود باید علت ها را به صورت کامل و آشکار مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید.

شکل گیری گروه

همیشه مرحله شکل گیری گروه برای انجام یک پروژه تا حدی حالت آزمایشی دارد و می تواند زمینه مساعدی برای آزمودن ایده های تازه باشد. هر چند که موفقیت آزمایش ها به دقت به کار رفته در اجرای آنها بستگی دارد اما یکی از بخش های مهم کار گروهی داشتن توانایی تشخیص اشتباهات در بدو کار و رفع نواقص بدون عصبانیت یا متهم کردن یکدیگر است. کنار آمدن با آزمایشات ناموفق، بخشی از فرایند یادگیری مستمر در مراحل مختلف شکل گیری تا اقدام است. به خاطر داشته باشید که در مراحل مختلف توسعه گروه باید از راه حل های متفاوتی استفاده کنید.

۴۳ اگر می خواهید افراد به راحتی به شما دسترسی داشته باشند، سیاست درهای باز را پیشه کنید.

۴۴ زمانی که افراد مشکلاتی را برای شما مطرح می کنند از آنها بخواهید که راه حل خود را نیز پیشنهاد کنند.

استفاده از بهترین افراد

همواره به خاطر داشته باشید افرادی که در راه اندازی یک پروژه شرکت دارند لزوماً نباید تا پایان پروژه در گروه باقی بمانند. در این بررسی موردی در مراحل مختلف انجام پروژه افرادی با مهارت متفاوت به عضویت گروه در آمده اند، چرا که یک نفر نمی توانست به طور هم زمان به عنوان مجری، فروشنده، و تولید کننده فعالیت کند. نتیجه این کار، موفقیت کل گروه بود.

اجرای ایده های تازه مهارت دانست.

«دیوید» و «ژانت» گروه جدیدی تشکیل دادند و با هم ایده راه اندازی خط تولید لوازم التحریر را برای مدیران ارشد شرکت مطرح کردند. آنها سعی کردند ایده خود را «فروشند» و آنها را به سرمایه گذاری در این پروژه ترغیب کنند. قبل از شروع تولید، آنها متوجه شدند که به یک مدیر تولید نیاز دارند که «سبک مدیریت او مطابق میل آنها باشد و بتواند هزینه را در حداقل میزان ممکن نگه دارد. برای این منظور آنها «جیمز» را به عنوان یک عضو جدید پذیرفتند تا به کمک او فرایند تولید را راه اندازی کنند.

بررسی موردی

یک شرکت تولیدی قصد داشت در یک زمینه جدید سرمایه گذاری کند. رهبری گروه مسئول پروژه بر عهده «دیوید» بود، او به فکر ایجاد خط تولید لوازم التحریر افتاد و ایده خود را برای بخش بازاریابی شرکت که در فروش محصول در بازار داخلی به نتیجه ای نرسیده بود، مطرح کرد. «دیوید» به یکی از همکاران خود به نام «پیتز» مراجعه کرد. «پیتز» به عنوان یک تصمیم گیرنده خوب، در شرکت معروف بود. «دیوید» از «پیتز» خواست که او را در رسیدن به هدفش یاری کند.

«پیتز» به «ژانت» مراجعه کرد. «ژانت» در

حل و فصل تعارض ها

ممکن است در طول عمر گروه و در مرحله «درگیری»، میان افراد زیر تعارض ایجاد شود:

- رهبر و اعضای مختلف گروه؛
- رهبر و کل گروه؛
- یک عضو گروه با عضو دیگر.

این تعارض ها ممکن است احساسی، واقعی، سازنده، ویران کننده، بحث انگیز، آشکار یا پنهان باشند. سعی کنید مشاجرات میان اعضای گروه را از حالت احساسی خارج و به سمت یک حالت منطقی و دور از تعصب سوق دهید.

انطباق نقش

هم زمان با توسعه گروه، تغییراتی در نقش مدیریت به وجود می آید. در بدو تشکیل گروه، رهبر بیشتر نقش یک سازمان دهنده را ایفا می کند و وظیفه اصلی او تعیین موقعیت افراد در گروه و هماهنگ کردن آنها است. پس از تثبیت گروه رهبر حکم یک مشاور را پیدا می کند و باید به رفع مشکلات بپردازد. در مرحله «تعیین ضوابط» که گروه شروع به ایفای نقش می کند، رهبر یک عامل ایجاد انگیزه محسوب می شود و لازم است که نیروی محرکه و انگیزه گروه را حفظ و تقویت کند. در مرحله «اقدام» مدیر باید به عنوان تسهیل کننده ایفای نقش کند تا انجام امور به صورت مرتب و منظم ادامه یابد.

بایدها و نبایدها

- | | |
|--|--|
| ☒ سبک رهبری خود را متناسب با نیازهای گروه تغییر دهید. | ☒ همیشه دیگران را در ایجاد تعارض مقصر ندانید. گاهی اوقات ممکن است مقصر شخص شما باشید. |
| ☒ بر ارزش های تثبیت شده گروه تأکید کنید و آنها را مورد حمایت قرار دهید. | ☒ زمانی که انجام کاری نیازمند مدیریت مقتدرانه شما است، در این کار سهل انگاری نکنید. |
| ☒ نسبت به ایده های بکر و ابتکاری واکنش مثبت نشان دهید. | ☒ از بروز سندروم «به کار ما نمی آید» در گروه خود جلوگیری کنید. این عارضه ابتکار عمل را از افراد می گیرد. |
| ☒ در تمامی مراحل توسعه گروه افراد را به یادگیری فردی و گروهی تشویق کنید. | ☒ مواقعی که گروه به صفات و توانایی های رهبری شما نیاز دارد، از هیچ کمکی دریغ نکنید. |

۴۶ بهترین راه خنثی کردن

تعارض ها، پرداختن به واقعیت ها و دوری جستن از برخوردهای احساسی است.

توسعه نقش اعضا

با گذشت زمان به تدریج ماهیت گروه ها تغییر می یابد. علاوه بر این توانایی های افراد نیز هم زمان با کسب مهارت های بیشتر تغییر پیدا می کند. اعضای گروه به تدریج کار گروهی، شرایط عضویت در گروه، شیوه حل مشکلات، و نحوه همکاری اثر بخش با یکدیگر را یاد می گیرند. برای بهسازی عملکرد کلی گروه، شما باید اهداف چالش برانگیزی را در مراحل مختلف رشد و توسعه گروه تعیین، روش های انجام کار را بازنگری، و موفقیت های آن را به دقت بررسی کنید.

برقراری ارتباط اثر بخش

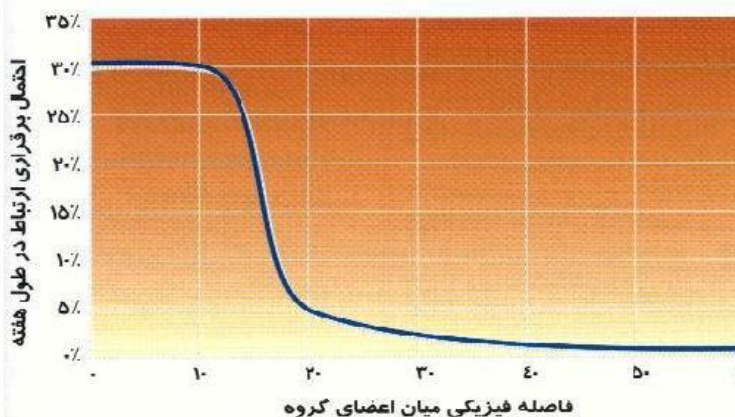
۴۷ برای برقراری بهتر ارتباط لازم است که اعضای گروه نزدیک به هم کار کنند.

ایجاد مجاری ارتباطی قوی و استفاده از روش های صحیح برقراری ارتباط نقش مهمی در فعالیت اثربخش گروه دارد. بهترین و اثربخش ترین شیوه های ارتباطی (مانند گفت و گوهای غیر رسمی) به صورت ناخودآگاه مورد استفاده قرار می گیرند اما استفاده بهینه از آنها مستلزم به کارگیری تکنولوژی جدید است. برای گروه خود بهترین روش های برقراری ارتباط را انتخاب کنید.

قابلیت دسترسی

نحوه برقراری ارتباط میان اعضای گروه به اندازه گروه و محل استقرار اعضای آن بستگی دارد. بهترین روش برقراری ارتباط، گفت و گوی مستقیم و غیر رسمی است. حالت ایده آل این است که اعضای گروه در تمامی مواقع به راحتی به یکدیگر دسترسی داشته باشند و ترجیحاً در محلی نزدیک به هم کار کنند. اگر بعضی از اعضای گروه در خارج شرکت فعالیت دارند، وسایل ارتباطی لازم از قبیل تلفن، نمابر، پست الکترونیکی، یا ویدیو را در اختیارشان بگذارید تا امکان برقراری ارتباط با آنها به راحتی میسر باشد.

۴۸ در سازمان خود محلی را برای ملاقات ها و گفت و گوهای غیر رسمی افراد در نظر بگیرید.



تقویت ارتباط میان افراد

فاصله فیزیکی میان اعضای گروه بر میزان احتمال برقراری ارتباط میان آنها تأثیر زیادی دارد. تحقیقات نشان داده است که اگر اعضای گروه در فاصله ای کمتر از ۱۰ متر یا یکدیگر قرار داشته باشند، احتمال این که حداقل هفته ای یک بار با هم ارتباط برقرار کنند، ۳۰ درصد است. اگر فاصله آنها از یکدیگر بیش از ۲۰ متر باشد، این احتمال به ۵ درصد کاهش پیدا می کند و در صورتی که فاصله آنها از هم ۶۰ متر یا بیشتر باشد، عملاً احتمال برقراری ارتباط به صفر می رسد.

روش های برقراری ارتباط

اعضای گروه می توانند به روش های مختلفی (به صورت رسمی یا غیررسمی) در داخل یا خارج سازمان با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. برخی از این روش ها عبارتند از:

● ایجاد ارتباطات کلامی در قالب گفت و گوهای روزمره غیررسمی میان همکاران. این نوع ارتباط موجب انتقال اطلاعات در سراسر سازمان می شود؛

● روش های متداول و قدیمی برقراری ارتباط از قبیل یادداشت های اداری، بخشنامه ها، نامه نگاری، تابلوهای اعلانات، ارسال نمابر، یا تماس های تلفنی؛

● استفاده از وسایل الکترونیکی مانند پست الکترونیکی، اینترنت (شبكة های پردازش اطلاعات درون سازمانی)، اینترنت، گروه افزارها (بسته های نرم افزاری متناسب با نیاز گروه ها)؛

● استفاده از کنفرانس های ویدیویی و تلفن های تصویری که در دنیای تجارت بین الملل متداول هستند.

شما می توانید برای برقراری ارتباط از هر یک از روش های فوق استفاده کنید اما همواره به خاطر داشته باشید که این سیستم های ارتباطی باید مکمل ارتباطات رو در رو باشند نه آن که جایگزین آنها شوند.

انتخاب روش های برقراری ارتباط

معمولاً در سازمان ها روش های مختلف برقراری ارتباط در کنار هم مورد استفاده قرار می گیرند. شما هیچ وقت نمی توانید مانع گفت و گوهای غیررسمی افراد با یکدیگر شوید. در واقع این روش برقراری ارتباط بسیار سریع و مؤثر است. سعی کنید از طریق صحبت های غیررسمی با همکاران خود، از این روش حداکثر استفاده را به عمل آورید. برای برقراری سریع ارتباط با تمامی اعضای گروه یا با کل سازمان از وسایل ارتباطی الکترونیکی مانند پست الکترونیکی استفاده کنید. از آنجا که در طول کنفرانس های ویدیویی امکان مشاهده واکنش های مختلف افراد وجود دارد، شما می توانید به راحتی از آنها به عنوان جایگزین مناسبی برای جلسات گروهی غیررسمی (به ویژه زمانی که اعضای گروه از هم دور هستند) استفاده کنید. به خاطر داشته باشید که روش های قدیمی برقراری ارتباط مانند یادداشت های اداری یا تابلوهای اعلانات هنوز جای خود را حفظ کرده اند و مورد استفاده قرار می گیرند. به عنوان مثال همه افراد سازمان می توانند اطلاعات مورد نظر خود را از طریق تابلوی اعلانات به دیگران منتقل کنند.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- پست الکترونیکی (e-mail) می تواند به عنوان یک وسیله برقراری ارتباطات غیررسمی میان اعضای گروه مورد استفاده قرار گیرد اما به کارگیری آن در خصوص مسائل محرمانه توصیه نمی شود.
- مشاورین متخصص می توانند بسته های نرم افزاری را مطابق با نیازهای ارتباطی گروه طراحی کنند.
- برگزاری کنفرانس های ویدیویی راه مفیدی برای برقراری ارتباط است و این امکان را برای شرکت کنندگان به وجود می آورد که بتوانند حالات روحی یا تن گفتار یکدیگر را ارزیابی کنند.
- به جای فرستادن اعضای گروه به جلسات خارج از کشور از کنفرانس های ویدیویی استفاده کنید. این کار بسیار مقرون به صرفه تر است.
- اگر اعضای گروه، خارج از شرکت و در محل های مختلف پراکنده هستند با استفاده از یک سیستم تلفن کارآمد می توانید بین آنها کنفرانس های تلفنی تشکیل دهید.

۴۹ اعضای گروه را به برقراری ارتباطات باز و شفاف با یکدیگر تشویق کنید.

۵۰ برای استفاده از تکنولوژی مورد نیاز خود سرمایه گذاری کنید و همیشه آن را به روز نگه دارید.

اداره کردن جلسات گروه

بررسی توانایی رهبر در افزایش اثربخشی جلسات گروهی یکی از روش های سنجش مهارت های رهبری است. مهم ترین عامل در برگزاری جلسه های اثربخش و پربار این است که همه اعضای شرکت کننده به صورت فعال در جریان جلسه مشارکت داشته باشند. فراموش نکنید که اعضای گروه باید هدف از تشکیل جلسه را بدانند و دقیقاً از نقش خود باخبر باشند.

تعیین هدف

هدف از تشکیل جلسه باید همیشه روشن و مشخص باشد و نباید صرفاً به تبادل یک سری اطلاعات محدود شود. هدف از تشکیل هر یک از جلسات را به دقت تعیین کنید: به عنوان مثال آیا هدف برنامه ریزی برای انجام اقدامات آتی است؟ یا این که می خواهید در مورد جذب افراد جدید گفت و گو و تصمیم گیری کنید؟ نکاتی که باید در طول جلسه به آنها پرداخته شود را مشخص و یک دستور جلسه تهیه کنید. دستور جلسه باید قبل از تشکیل جلسه در اختیار اعضای گروه قرار گیرد تا بدانند که چرا در جلسه شرکت می کنند و در عین حال فرصت کافی برای فکر کردن روی موضوعات مورد بحث را داشته باشند. جریان جلسه را هدایت و منظور خود را به صورت شفاف بیان کنید اما فراموش نکنید که در نهایت باید با اعضای گروه به توافق برسید.

۵۲

تا آنجا که ممکن است اختیار و مسئولیت کارها را به سایر اعضای گروه واگذار کنید.

۵۱

در هر یک از جلسات گروه یک نفر از اعضا را به عنوان رئیس جلسه انتخاب کنید تا همه آنها به مشارکت فعال در جلسات تشویق شوند.



شناخت اهداف

هدف از تشکیل جلسه را به دقت برای خود روشن کنید. یک صورت جلسه تهیه و دقیقاً طبق آن عمل کنید. کلیه اطلاعات و اعداد و ارقام لازم برای بحث و گفت و گو در جلسه را از قبل آماده کنید و از اعضای گروه بخواهید که آنها نیز همین کار را انجام دهند.

تعیین تعداد و تناوب برگزاری جلسات

جلسات گروهی و جلسه های پیشرفت کار باید حداقل هر دو هفته یک بار تشکیل شوند تا برنامه ها و مهلت لازم برای انجام آنها به طور مستمر به همه اعضا گوشزد شود و مجاری ارتباطی باز و شفاف در بین آنها از بین نرود. بهتر است سایر جلسات مانند جلسه های دو نفره محرمانه، جلسه های کارشناسی، یا جلسه های گزارش دهی که با هدف حل مشکلات یا بحث و گفت و گو در مورد یک موضوع خاص تشکیل می شوند را در مواقع لزوم و در اسرع وقت برگزار کنید.

تنظیم زمان جلسه

اگر مسئولیت اداره کردن جلسه بر عهده شما است، با استفاده از دستور جلسه زمان را تنظیم کنید. در دستور جلسه موضوعات مشابه را کنار هم قرار دهید تا از دوباره کاری جلوگیری شود. برای پرداختن به هر موضوع زمان مشخصی را تعیین و دقیقاً مطابق با آن عمل کنید. برای صرفه جویی در وقت از اعضا بخواهید که از قبل خود را برای حضور در جلسه آماده کنند. هر چه سریع تر به موضوعات مورد نظر بپردازید و بدون فوت وقت آنها را مورد بررسی قرار دهید. سعی کنید زمان پرداختن به دستور جلسه را حداکثر ۷۵ دقیقه در نظر بگیرید چرا که اغلب افراد بعد از این مدت تمرکز خود را از دست می دهند. همه اعضا را به اظهار نظرهای خلاصه و مفید در مورد موضوعات دستور جلسه تشویق کنید. فراموش نکنید هر قدر جلسه شما سرزنده تر و با نشاط تر باشد، به ایده های تازه تر و بهتری دست خواهید یافت.

۵۳ قبل از تشکیل جلسه،

دستور جلسه را در اختیار اعضای گروه قرار دهید تا بتوانند سرفرصت خود را برای حضور در جلسه آماده کنند.



انطباق نوع جلسه با اهداف

ویژگی ها	نوع جلسه
جلسه گروه جلسه های منظمی هستند که به منظور کسب اطلاع از میزان پیشرفت کار یا حضور کلیه اعضا تشکیل می شوند.	- تشکیل آنها برای کار گروهی ضرورت دارد. همه اعضا از کار و میزان پیشرفت یکدیگر مطلع می شوند. - رهبر گروه در این جلسات زیاد سخت گیری نمی کند تا جریان گفت و گو پر بارتر باشد.
جلسه کارشناسی این جلسات بین زیر گروه هایی که از دانش تخصصی در یک زمینه خاص برخوردارند، تشکیل می شوند.	- تشکیل این جلسات برای حل مشکل بسیار مطلوب است، چرا که همه شرکت کنندگان در جلسه بر موضوع تسلط کافی دارند و آگاهانه در مورد آن صحبت می کنند. - از آنجا که همه اعضای جلسه از اطلاعات کافی برخوردارند، نیاز به رهبر ندارند.
جلسه پیشرفت کار جلسات منظمی هستند که طی آنها رهبر گروه ها در جریان آخرین پیشرفت های کار قرار می گیرند.	- برای تهیه و تنظیم دستور جلسه در ابتدای روز یا هفته تشکیل می شوند. - برای بازنگری و تغییر دستور جلسه برای یک دروه زمانی مشخص تشکیل می شوند. - به منظور حداکثر استفاده از وقت، جریان جلسه به شدت توسط رهبر گروه کنترل می شود.
جلسه دو نفره (تک به تک) جلسات خصوصی هستند که میان دو نفر تشکیل می شوند.	- ممکن است به صورت رسمی یا غیر رسمی برگزار شوند. - در طول جلسه به موضوعات مختلف کاری یا شخصی (شامل مسائل محرمانه) پرداخته می شود و معمولاً فاقد صورت جلسه هستند.
جلسه بازنگری روش ها جلساتی که بین تمام اعضای گروه و به منظور بررسی روش های کاری تشکیل می شوند.	- برای بررسی و بهسازی فرایند ها و روش های کاری تشکیل می شوند. - با بحث و گفت و گوی آزاد میان تمام اعضای گروه همراه هستند. - در طول این جلسات راه حل های سریع و عملی برای مشکلات پیش رو به دست می آید.
جلسه گزارش دهی جلساتی هستند که برای انتقال یک سری اطلاعات خاص به اعضای گروه تشکیل می شوند.	- امکان انتشار اطلاعات در بین اعضای گروه را فراهم می آورند. - هدایت جریان جلسه بر عهده ارائه کننده اطلاعات است. - رهبر گروه با طرح سؤال های مختلف صحت و سقم اطلاعات را مورد بررسی قرار می دهد.

ایجاد شبکه‌های ارتباطی

۵۴ از کلیه روابطی که ممکن است برای کار گروه مفید باشند نهایت استفاده را به عمل آورید.

فعالیت همه گروه‌ها، صرف نظر از هدفی که دنبال می‌کنند، تا حد زیادی به مهارت آنها در برقراری ارتباط با شبکه‌های کاری بستگی دارد. برای حمایت از گروه خود از روابط رسمی و غیر رسمی داخل و خارج سازمان حداکثر استفاده را به عمل آورید.

نیاز به حمایت

همه گروه‌ها برای ادامه فعالیت و کسب موفقیت به حمایت‌های افرادی در رده‌های بالا سازمان (یک سیستم شبکه‌ای) نیاز دارند. معمولاً در رأس هرم سازمانی شبکه ارتباطی شامل این افراد است: یک تصمیم‌گیرنده (مثلاً یک مدیر اجرایی ارشد)، یک فرد ذی نفوذ که حرف‌هایش در مدیران ارشد تأثیر داشته باشد، یک یا چند نفر به عنوان بازیکن که کار آنها به عملکرد گروه شما بستگی دارد، و یک تأییدکننده که موافقت رسمی او برای رسیدن به مقاصد مهم ضرورت دارد. به خاطر داشته باشید که برای حمایت از گروه تحت نظارت خود و کمک به عملکرد مؤثر آن باید بسین گروه و افراد داخل و خارج سازمان شبکه‌های ارتباطی برقرار کنید.

۵۵ کلیه ارتباطات گروه با داخل و خارج سازمان را به طور مستمر حفظ کنید.

شناخت افراد نافذ خارج از گروه برخی اشخاص داخل یا خارج سازمان می‌توانند نفوذ زیادی بر نحوه عملکرد و موفقیت گروه شما داشته باشند. این افراد و نوع تأثیر آنها بر کار گروه خود را شناسایی و حمایت و موافقت آنها را جلب کنید.

موفقیت گروه به نفوذ و حمایت‌های متخصصان داخل و خارج سازمان بستگی دارد



تصمیم‌گیرنده

این فرد حق و تو دارد و می‌تواند تصمیمات گروه را رد کند

ذی نفوذ

نظر او می‌تواند مدیران ارشد را تحت تأثیر قرار دهد

بازیکن

با ارائه کمک‌های حرفه‌ای خود گروه را در انجام وظایفش کمک می‌کند

تأییدکننده

تأییدیه‌های مورد نیاز را در اختیار گروه می‌گذارد

پیدا کردن حامی

حامی گروه معمولاً فردی در داخل یا خارج سازمان است که مقام و موقعیت خوبی دارد و در عین حال هیچ یک از نقش‌های چهارگانه مؤثر بر فعالیت گروه (تصمیم گیرنده، ذی نفوذ، ساز یکن، یا تأیید کننده) را ندارد. هنگام بروز مشکلات در بدو فعالیت گروه یا مواجه شدن با برخی بحران‌ها در مراحل بعدی کار، به حامی گروه مراجعه کنید تا با استفاده از نفوذ او بتوانید افراد ایفا کننده نقش‌های چهارگانه فوق را تحت تأثیر قرار دهید. نقش حامی این است که بن بست‌ها را رفع کند و تعارضات و درگیری‌ها را خاتمه بخشد. بدون وجود حامی (یا مرشد)، فعالیت گروه با دشواری‌های زیادی روبه‌رو خواهد شد.

رفع مشکلات کاری

موانع موجود در برابر عملکرد موفقیت آمیز گروه ممکن است به دلیل وجود برخی سنت‌های کاری خشک و انعطاف ناپذیر به وجود آمده باشند. قوانین، مقررات و آیین نامه‌های دست و پاگیری که ممکن است باعث بروز مشکلات یا کندی روند کار گروه شوند را شناسایی کنید. با مراجعه به حامی یا شبکه ارتباطی خود در میان مدیریت ارشد سازمان، فرایند تأیید و تصویب اقدامات و تصمیم‌گیری‌های گروه را هموار کنید. با استفاده از ارتباطاتی که با افراد ذی نفوذ دارید افرادی که با سکوت و کم کاری خود باعث کندی پیشرفت کار گروه می‌شوند را به فعالیت وادارید و فرایند تصویب تصمیمات و اقدامات لازم را تسریع کنید.

۵۷ در صورت بروز هر گونه

مشکل در روابط گروه با

افراد داخل یا خارج

سازمان، به سرعت در

جهت رفع آن اقدام کنید.

کنترل افراد مشکل آفرین

مراقب عوامل انسانی مخل فعالیت‌های گروه باشید. هیچ بعید نیست که برخی از مشکلات داخلی گروه توسط افراد خارج از گروه ایجاد شده باشند. فشارهای وارده از سوی همکاران، محافظه کاری‌ها، حسادت‌ها، ترس از به خطر افتادن موقعیت، یا انعطاف ناپذیری آنها ممکن است باعث اختلال در فعالیت گروه و کاهش کارایی آن شود. هر چند که چنین وضعیت‌هایی معمولاً به طریق غیر رسمی قابل حل هستند اما هرگز خود را مستقیماً در آنها درگیر نکنید. در این مواقع از یک فرد متنفذ، یک تصمیم گیرنده، یا حامی گروه بخواهید که شخصاً به موضوع رسیدگی کند. اگر افراد مشکل آفرین همچنان به ایجاد دردسر ادامه دادند، برای حل مشکل به مدیران ارشد سازمان رجوع کنید.

۵۶ ترتیبی دهید که همه

اعضای گروه از خبرهای

خوبی که به آنها مربوط

می‌شود اطلاع

پیدا کنند.



نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- هر قدر گروه شما با افراد متنفذتر و قدرتمندتری در ارتباط باشد، احتمال موفقیت آن بیشتر خواهد بود.
- فرصتی را به حفظ و تقویت شبکه ارتباطات خود با حامیان و افراد ذی نفوذ اختصاص دهید.
- حامیان گروه باید در جریان پیشرفت کار گروه باشند و به طور مستمر طرف مشورت قرار گیرند.
- با افرادی که با تصمیم گیرندگان ارشد سازمان در ارتباط هستند و در آنها نفوذ دارند، با احتیاط و احترام برخورد کنید.

اطلاع رسانی به افراد خارج از گروه

۵۸ با سایر بخش های سازمان ارتباط صمیمی و دوستانه برقرار کنید.

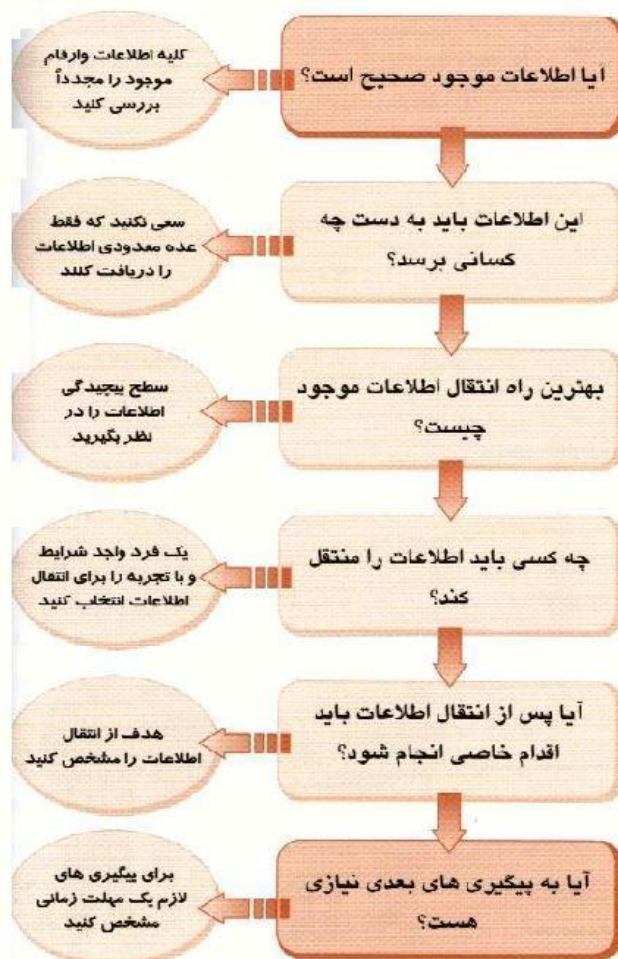
هیچ فرد یا گروهی در «جزیره» فعالیت نمی کند. برقراری مجاری ارتباطی دو طرفه میان گروه و افراد و بخش های مختلف سازمان و تلاش در جهت جلب همکاری و حمایت آنها، برای افزایش کارایی گروه اهمیت حیاتی دارد. به خاطر داشته باشید که عدم وجود ارتباط باز و شفاف مانع همکاری و مشارکت می شود.

لزم برقراری ارتباط با خارج گروه

اصولاً گروه ها به سمت کسب و حفظ قدرت درونی (انسجام و همبستگی درونی) گرایش دارند اما این قدرت به تدریج به یک نقطه ضعف تبدیل خواهد شد، چرا که معمولاً پس از مدتی اعضا دچار یک طرز فکر «قبیله ای» می شوند و سعی می کنند با انحصاری کردن اطلاعات، به حفظ ماهیت خود بپردازند. زمانی که گروهی بتواند کار خود را بدون کمک دیگران و به صورت مجزا انجام دهد این موضوع اهمیت چندانی ندارد اما واقعیت این است که موفقیت اکثر گروه ها مستلزم همکاری آنها با سایر بخش ها و نقش های موجود در سازمان (مثلاً پشتیبانی واحد کامپیوتر، یا حمایت های تخصصی در زمینه تولید یا مهندسی) است.

۵۹ برای برقراری ارتباط با حامیان گروه از تکنولوژی مناسب استفاده کنید.

تکاتی که باید قبل از انتشار اطلاعات در نظر بگیرید



۶۰ سوابق کلیه افراد خارج از گروه یا سازمان که با آنها ارتباط دارید را برای استفاده‌های بعدی نگه دارید.



حفظ روابط با دیگران

فهرستی از اسامی کلیه افراد شاغل در سایر بخش‌های مختلف سازمان و افراد خارج از سازمان که باید در جریان اطلاعات به دست آمده قرار گیرند، تهیه کنید تا مطمئن شوید که همه آنها اطلاعات مورد نظر را در یافت خواهند کرد. شما در مراحل مختلف فعالیت گروه به افراد و مهارت‌های گوناگون نیاز دارید. بنا بر این هر چند وقت یک بار این فهرست را بازنگری و اسامی افراد جدید را در آن اضافه کنید. با استفاده از یادداشت‌های اداری، نامه، پست الکترونیکی، وسایل ارتباط تصویری، و «گروه‌افزارها» شرایطی فراهم کنید که اعضای گروه بتوانند با یکدیگر و با سیستم‌های حمایتی به راحتی ارتباط برقرار کنند.

اجتناب از دوباره کاری‌ها

دوباره کاری و وجود نقش‌های مشابه یکی از مشکلات عمده سازمان‌های بزرگ است. به عنوان مثال ممکن است دو پروژه که برای رسیدن به اهداف مختلف توسط دو بخش جداگانه سازمان در حال انجام شدن هستند در بسیاری از موارد با یکدیگر هم‌پوشی داشته باشند. این کار باعث اتلاف منابع می‌شود. برای جلوگیری از دوباره کاری باید یک گزارش توجیهی از فعالیت‌ها و نقش گروه خود تهیه کنید و آن را در اختیار کلیه افراد ذی ربط قرار دهید. اگر این اطلاعات به شکل صحیح در سازمان پخش شوند به احتمال زیاد موارد مشابهت و هم‌پوشی خیلی زود مشخص خواهند شد. برخی مواقع ممکن است دو گروه مختلف بتوانند با تلفیق تلاش‌های خود موفقیت بیشتری را در انجام دو پروژه مجزا به دست آورند. گاهی اوقات هم پس از تکمیل پروژه‌ها می‌توان با ترکیب نتایج حاصله موفقیت‌های بزرگ‌تری کسب کرد.

آبشاره پلکانی اطلاعات

یکی از روش‌های متداول انتقال اطلاعات در طول سلسله مراتب سازمانی استفاده از آبشاره پلکانی اطلاعات است که طی آن یک مدیر اجرایی ارشد اطلاعات را به یک کمیته اجرایی، کمیته اجرایی به رؤسای بخش‌های مختلف، و آنها نیز به همین ترتیب اطلاعات را به رده‌های پایین‌تر منتقل می‌کنند. هر چه قدر تعداد سطوح سازمانی بیشتر باشد، احتمال تحریف اطلاعات بیشتر می‌شود. حتی اگر تحریفی صورت نگیرد باز هم این احتمال وجود دارد که درک و برداشت افراد متفاوت باشد و این مسئله باعث سردرگمی اعضا و ایجاد اختلال در کارایی گروه شود. برای جلوگیری از بروز این مشکل، سعی کنید به جای جلسه‌های کوچک، جلسات بزرگ تشکیل دهید و در صورت لزوم خلاصه جلسه را به اطلاع افراد مافوق برسانید.

۶۱ به منظور اجتناب از

دوباره کاری‌ها، نقش‌های گروهی را با دقت فراوان تعیین و تفویض کنید.

اطلاعات محرمانه

در یک گروه کاملاً کارآمد هیچ گونه پنهان کاری شعاعی و حرفه‌ای در بین اعضای گروه وجود ندارد و فقط مسائلی محرمانه نگه داشته می‌شوند که از نظر اعضا محرمانه ماندن آنها به نفع پروژه خواهد بود. قبل از تصمیم‌گیری در مورد این که چه موضوعاتی را باید محرمانه نگه دارید، از خود سؤال کنید که «چه افراد دیگری باید از این موضوع خبر داشته باشند؟» و «آیا در میان گذاشتن این اطلاعات با آنها خطری به همراه نخواهد داشت؟». اگر پاسخ این سؤال‌ها به ترتیب «همه» و «خیر» بود می‌توانید با خیال راحت اطلاعات مذکور را در اختیار دیگران بگذارید. با این وجود اگر محرمانه نگه داشتن برخی مسائل ضرورت دارد، حتماً این کار را بکنید.

تفکر خلاق

گروه‌ها بدون ایده‌های تازه و خلاق نمی‌توانند موانع موجود را از سر راه بردارند و به موفقیت‌های بزرگ دست پیدا کنند. تفکر خلاق یکی از مسئولیت‌های گروهی است که کلیه اعضای گروه باید در آن مشارکت داشته باشند. با آموزش و تمرین زیاد، شیوه‌های تفکر خلاق را در افراد توسعه دهید.

۶۲ همیشه به نکات مثبت موجود در ایده‌های افراد اشاره کنید و هرگز در حضور جمع از نظرات آنها انتقاد نکنید.

تقویت خلاقیت

بسیاری از افراد در دام یک سری الگوهای فکری ناشی از تجربیات و شخصیت خود گرفتار می‌شوند و این امر قوه خلاقیت آنها را از بین می‌برد. برای رهایی از این دام اجازه ندهید که به خود شما یا اعضای گروه هرچسب خلاق یا غیر خلاق بودن زده شود. همه افراد ایده‌های بکر و تازه دارند یا می‌توانند به آنها دست پیدا کنند. به افراد اصرار کنید که حتماً با چند ایده تازه در جلساتی مانند جلسه بحث و گفت و گو در مورد محصولات جدید، یا جلسه حل مشکل شرکت کنند. با این کار می‌توانید آنها را به تفکر خلاق تشویق کنید. در طول این قبیل جلسات افراد باید نقش فعالی داشته باشند تا متوجه شوند که تفکر یک فعالیت گروهی است و همه آنها باید در آن سهم باشند. همیشه از نقطه نظرات و ایده‌های مختلف و متنوع استقبال کنید و لی در عین حال جریان بحث و گفت و گو را به گونه‌ای هدایت کنید که به اتفاق نظر کلیه اعضا منتهی شود.

آزمایش نقطه نظرات جدید

در این بررسی موردی، یک شرکت تولید پوشاک به خاطر ناتوانی در آماده کردن سفارش یکی از مشتریان از نظر حیثیتی و مالی در خطر است. مدیر شرکت در یک جلسه با کارکنانی که هر یک ایده‌ها و مهارت‌های مختلفی داشتند، موفق شد راه حلی برای مشکل به وجود آمده پیدا کند.

۶۳ برای حل مشکلات به دنبال افراد با تجربه بگردید.

۶۴ نقش هر یک از اعضای گروه را به دقت تجزیه و تحلیل کنید.

بررسی موردی

«تام» یک تولید کننده پوشاک است. یکی از بهترین مشتریان او سفارشی بزرگ داده بود. تحویل این سفارش مستلزم آن بود که کارگران کار سبایر مشنری‌ها را زمین بگذارند. «تام» کلیه اعضای گروه اجرایی را دور هم جمع کرد تا راه حلی برای این مشکل پیدا کنند. «کارلوس»، رئیس گروه تولید، می‌خواست برای آماده کردن سفارش، یک عده خیاط را به صورت موقت استخدام کند اما به نظر «سوزان»، مدیر مالی شرکت، انجام این کار بسیار پرهزینه و غیر مطمئن بود. پیشنهاد او این بود که برای انجام سفارش با یک تولید کننده دیگر قرارداد

ببندد. در این میان یکی از کارمندان بخش بازاریابی به نام «آلن» سؤال کرد که آیا تاکنون کسی با سبایر مشتریان تماس گرفته و از آنها درخواست مهلت بیشتر برای تحویل سفارش‌هایشان کرده است یا خیر. ناگهان «کارلوس» متوجه شد که شاید از این طریق بتوان کار تولید را سازمان دهی کرد و کلیه سفارش‌ها را با اندکی تأخیر تحویل داد. این کار انجام شد و همه مشتری‌ها با اندکی تأخیر در دریافت سفارش خود موافقت کردند. در نهایت ضمن جلوگیری از هزینه‌های اضافی رضایت همه آنها نیز جلب شد.



خلق ایده های تازه

استفاده از روش طوفان مغزی در جلسات گروهی حل مشکل، با هدف خلق ایده های تازه صورت می گیرد. عملی بودن یا نبودن این ایده ها مهم نیست. این جلسات معمولاً برای پیدا کردن راه های جدید بازاریابی یک محصول، ابداع یک سیستم پرداخت جدید، یا هدف های دیگری از این قبیل تشکیل می شوند. جلسه های طوفان مغزی به رهبر نیاز دارند و باید به شکلی منظم و سازمان دهی شده برگزار شوند. معمولاً زمان خاصی برای ختم جلسه اعلام نمی شود ولی رهبر باید مراقب باشد که افراد از موضوع مورد بحث خارج نشوند. همه ایده ها باید روی یک فلپ چارت یا وایت بورد نوشته شوند تا همه حاضران در جلسه بتوانند آنها را ببینند. سپس ایده های غیر عملی را کنار بگذارید و فهرستی از راه حل های عملی و امکان پذیر تهیه کنید. در جلسه آتی از این فهرست به عنوان دستور جلسه استفاده کنید و در مورد انتخاب بهترین ایده و برنامه عمل تصمیم بگیرید.

۶۵ هرگز نسبت به ایده هایی که افراد مطرح می کنند بی توجه نباشید. این کار جریان ابتکار و خلاقیت را از بین می برد.

با هم کار کردن

هنگام استفاده از روش طوفان مغزی در جلسه های گروهی حل مشکل، جو دوستانه ای بین افراد ایجاد کنید. اگر شرکت کنندگان در جلسه احساس آرامش کنند و بتوانند به راحتی حرف خود را بزنند، احتمال رسیدن به ایده های بکر و تازه بسیار بیشتر خواهد بود.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- نام دیگر طوفان مغزی «تفکر گروهی در مورد اقدامات» است.
- انتقاد، دشمن خلاقیت است. هنگام استفاده از طوفان مغزی در جلسات گروهی هرگز نظرات افراد را تحقیر نکنید.
- بسیاری از ایده های به ظاهر احمقانه می توانند به راه حل های معقول و منطقی منتهی شوند.
- در فرایند طوفان مغزی همه ایده ها را صرف نظر از میزان منطقی یا عملی بودن آنها یادداشت کنید.
- در هر صورت ایده های تازه و خلاقانه طی این جلسات گروهی به دست می آید، از ایده هایی که یک فرد به تنهایی به دست می آورد بیشتر خواهد بود.

رسیدگی به مشکلات

۶۶ با تمام اعضای گروه یکسان برخورد کنید تا باعث رنجش خاطر آنها نشوید.

اعضای گروه فقط به حل مشکل نمی پردازند؛ گاهی اوقات خود آنها عامل ایجاد مشکل هستند. قبل از آن که مشکلات شخصی، کاری، یا آیین نامه ای باعث تضعیف روحیه جمعی گروه شوند باید آنها را رفع کنید. برای این کار لازم است که تعهد و وفاداری اعضا را نسبت به یکدیگر و نسبت به گروه تقویت کنید.

تقویت روحیه گروه

- شما می توانید روحیه گروه را با استفاده از روش های زیر تقویت کنید:
- افراد باید بدانند که چرا آنها را برای انجام وظیفه ای خاص انتخاب کرده اید؛
- برای ایجاد اتحاد در بین اعضای گروه برای هر یک از آنها وظایف مشخصی را در جهت رسیدن به یک هدف مشترک تعیین کنید؛
- همیشه اعضای گروه را به برقراری ارتباط شفاف با یکدیگر تشویق کنید و هر زمان که استحقاق تعریف و تمجید را داشتند، حتماً این کار را انجام دهید؛
- با اعضای گروه مشورت کنید و نشان دهید که به توصیه های آنها عمل می کنید؛
- فرصتی را به شنیدن گزارش ها و اطلاعات ارائه شده از سوی اعضای گروه اختصاص دهید و به دقت به صحبت های آنها گوش کنید.

▶ ارائه بازخورد

ایجاد حس اعتماد متقابل و برقراری ارتباطات شفاف باعث تقویت روحیه گروه می شود. همیشه آماده تعریف و تمجید از اعضای گروه باشید و به دقت به حرف های آنها گوش دهید.



شناسایی مشکلات

همه گروه ها یک سری مشکلات نهفته دارند. شما معمولاً از افراد انتظار دارید که به گونه ای واحد و یک پارچه عمل کنند در حالی که ممکن است آنها با یکدیگر یا با شیوه رهبری شما موافق نباشند. با سؤال کردن از افراد سعی کنید بفهمید که مشکلات موجود مربوط به یکی دو نفر است یا حالت عمومی دارد. اگر وجود یک مشکل همگانی باعث کاهش روحیه کل گروه و ایجاد اختلال در کار گروهی شده است، راهی جز تجدید نظر در استراتژی فعلی خود، شکل ساختار و سازمان دهی گروه، و انتخاب اعضای تشکیل دهنده آن ندارید.

۶۷ اعضای اختلال گرا بی گناه فرض کنید- مگر زمانی که مقصر بودن آنها به اثبات رسیده باشد.

صحبت با افراد

بخشی از وظایف شما به عنوان رهبر گروه این است که به محض پی بردن به وجود برخی مشکلات، آنها را با کلیه افراد ذی ربط در میان بگذارید. قبل از هر چیز باید یک گوش شنوا داشته باشید: بگذارید افراد به شما بگویند که در مورد جریانات و اتفاقات پیش آمده چه نظری دارند. در عین حال با استفاده از شناخت قبلی خود نسبت به افراد و بر اساس آن چه تا کنون در طول جلسات از آنها مشاهده کرده اید، به ارزیابی نگرش ها و پیش فرض های آنها بپردازید. ممکن است گفته های افراد با عمل یا احساس آنها مطابقت نداشته باشد. سعی کنید بفهمید که در ذهن آنها چه می گذرد. آیا آنها احساسات خود را پنهان می کنند و آیا چیزی هست که می خواهند بیان کنند ولی نمی کنند؟ از روی واکنش های افراد می توانید به میزان تعهد آنها نسبت به گروه و اهداف گروهی پی ببرید. اگر آنها افراد متعهدی باشند به اندازه شما خواهان ریشه یابی مسائل و مشکلات خواهند بود و در این راه از هیچ کمکی دریغ نخواهند کرد. اگر یکی از اعضای گروه سستی دارد سایرین را مقصر جلوه دهد یا به نحوی اعمال خود را توجیه کند، با این واکنش دفاعی او مقابله کنید.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- با شیوه ای مثبت و سازنده به مشکلات شخصی موجود در بین اعضای گروه رسیدگی کنید.
- بهتر است قبل از منحصص شدن ریشه اصلی مشکلات هیچ واکنشی از خود نشان ندهید.
- همه گروه ها همیشه با یک سری مشکلات و دشواری ها روبه رو هستند.
- مقصر جلوه دادن دیگران کار درستی نیست. حاکم شدن این «فرهنگ» در بین اعضا باعث تضعیف روحیه گروه می شود.

۶۸

تقدیر و تشکر از افراد
روحیه آنها را بالا
می برد.

حضور فعال در هدایت گروه



فراموش نکنید که اعضای گروه از شما به عنوان یک رهبر انتظار دارند که ضمن ایجاد هماهنگی و انسجام بیشتر، الهام بخش آنها باشید و در آنها انگیزه ایجاد کنید. با رعایت نکات زیر می توانید به صورتی فعال در جهت هدایت اعضای گروه تلاش کنید:

- به طور مستمر سطح درک و بینش افراد را نسبت به کار افزایش دهید چرا که هر چه قدر اهداف اجرایی روشن تر و واقع بینانه تر باشند، اعضای گروه شور و هیجان بیشتری برای رسیدن به هدف اصلی خواهند داشت و احساس می کنند که باید هر چه سریع تر اقدام کنند؛
- به موفقیت های گروه بها بدهید و به موقع از آنها تقدیر و تجلیل کنید؛
- از مهارت های ارتباطی خود برای ایجاد همبستگی بیشتر در بین اعضای گروه استفاده کنید. با اعتماد به نفس کامل رفتار کنید و همیشه در دسترس باشید تا اعضای گروه بتوانند به راحتی با شما ارتباط برقرار کنند.

تشویق و تقویت روحیه افراد

برای ایجاد انگیزه در اعضای گروه و تقویت اعتماد به نفس آنها، همیشه علاقه مندی خود به انجام موفقیت آمیز پروژه و ایمان به توانایی گروه را آشکارا نشان دهید.

کنار آمدن با افراد مشکل آفرین

گاهی اوقات لازم است که پس از صحبت با افراد مشکل آفرین اقداماتی را انجام دهید. همیشه نگرش مثبت داشته باشید و به دنبال یک وجه مشترک بگردید تا بتوانید روابط را دوباره بازسازی کنید. ممکن است نقش اعضای گروه دقیقاً مشخص نشده باشد و در برخی موارد مسئولیت های آنها مشابه باشند. از طرفی ممکن است کارها عادلانه توزیع نشده باشند و برخی از اعضا احساس کنند که بار کاری آنها زیاد است و خیلی تحت فشار هستند. در هر دو صورت باید در مورد نحوه تقسیم کارها تجدید نظر و فشار کار بر روی هر یک از اعضا را تعدیل کنید. برای رسیدن به راه حل مناسب روش های مختلف را آزمایش کنید اما مراقب باشید که اقدام شما باید به موقع باشد. اگر با به کارگیری شیوه های مختلف نتوانستید افراد مشکل آفرین را سربه راه کنید، آنها را از گروه کاری خود حذف کنید.

۷۰ از درگیری مستقیم با اعضای گروه اجتناب کنید.

۷۱ به جای شدت عمل در برخورد با اعضای گروه، در رسیدگی به مشکلات از خود جدیت نشان دهید.

۶۹

همیشه با اعضای گروه، حتی افرادی که برای شما مشکل درست می کنند، رفتاری احترام آمیز داشته باشید.

بایدها و نبایدها

- ✓ همیشه نظر واقعی و صادقانه خود را در مورد مسائل بیان کنید.
- ✓ خود را به جای اعضای گروه بگذارید و مشکلات را از زاویه دید آنها نیز بررسی کنید.
- ✓ از مشکل به عنوان امری برای تغییر استفاده کنید.
- ✓ هنگام رسیدگی به مشکلات با قاطعیت عمل کنید.
- ✓ به جای طفره رفتن از رویارویی با مشکلات، مستقیماً با آنها روبه رو شوید.
- ✗ برای نگه داشتن افراد غیر قابل تحمل در گروه اصرار بیش از حد نداشته باشید.
- ✗ هرگز در برخورد با اعضای گروه از کوره در نروید.
- ✗ هرگز اهداف گروه را از نظر دور ندارید.
- ✗ اگر به کمک افراد خارج از گروه نیاز دارید در تقاضای کمک درنگ نکنید.
- ✗ با نادیده گرفتن تنش های موجود، مشکلات را بیشتر نکنید.

رسیدگی به تعارض ها

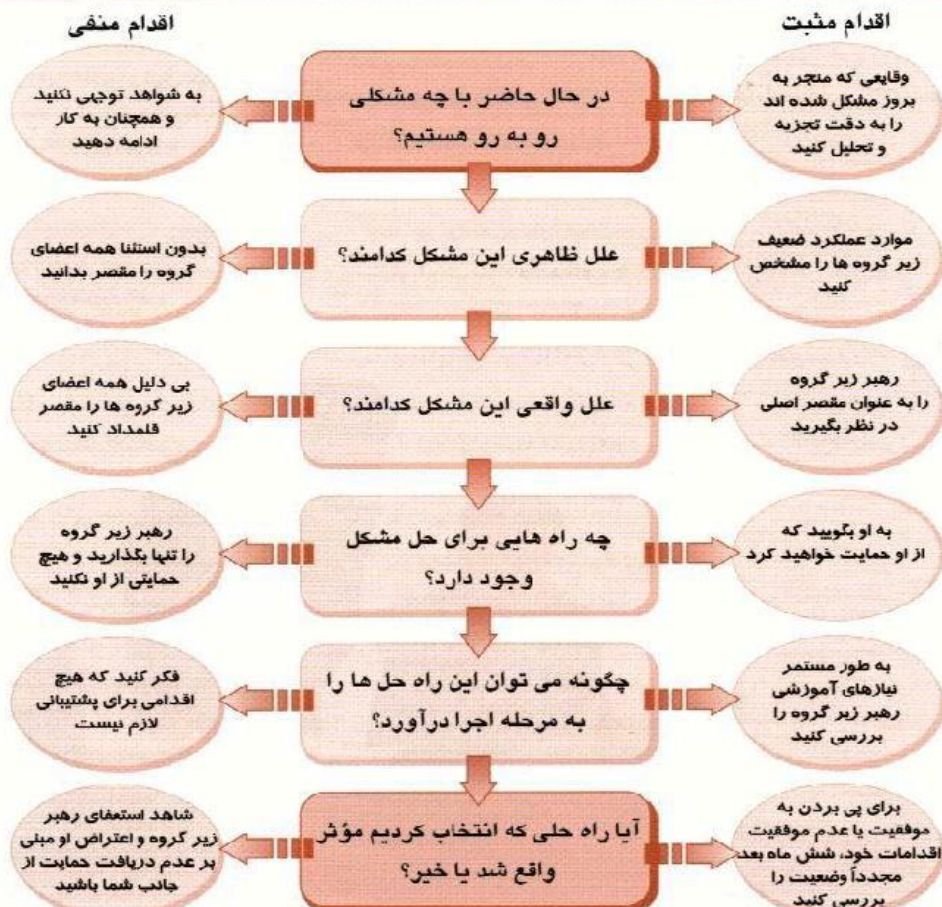
درگیری شخصی و آشکار میان اعضای گروه خیلی زود به مشکلی برای کل گروه تبدیل می شود، بنا بر این همیشه در اسرع وقت به آن رسیدگی کنید. از یک یادو نفر از اعضای گروه بخواهید که به صورت محرمانه نظر خود را در مورد ریشه تعارضات ایجاد شده با شما در میان بگذارند و راه هایی برای رفع آنها پیشنهاد کنند. سعی کنید بفهمید که چند نفر در ایجاد تعارض دخالت دارند: آیا فقط یک نفر از اعضا رفتار نامناسبی دارد یا تعداد آنها بیشتر است؟ شخصاً با این افراد صحبت کنید. اگر احساس کردید که در گروه دو دستگی ایجاد شده است از طرفین بخواهید که به طور موقت خصومت ها را کنار بگذارند. اگر شیوه مدیریت شما اشتباه بوده و باعث بروز تعارض شده است با اعضای گروه در مورد نحوه بهبود وضعیت مشورت کنید. هدف از این کارها این نیست که به نحوی تقصیرها را بین عوامل ایجاد تعارض تقسیم کنید، بلکه باید سعی کنید رفتار آنها را تغییر دهید. در هر صورت تازمانی که راه حل مناسبی برای رفع تعارض پیدا نکرده اید دست از تلاش و پیگیری برندارید.

ثبت سابقه مشکلات

مشکلات کاری را به چشم فرصت‌هایی برای یادگیری گروهی و بهسازی عملکرد در نظر بگیرید. موضوعات پیش آمده را در یک دفتر گزارش ثبت کنید و آن را در اختیار تمامی اعضا قرار دهید تا بتوانند از تجربیات به دست آمده استفاده کنند. یکی از اعضا را برای حل و فصل موضوع انتخاب کنید و منابع و اختیارات لازم برای انجام این کار را در اختیار او قرار دهید. از او یک برنامه عمل بخواهید و بگویید که باید به طور مستمر گزارش پیشرفت کار را در اختیار شما قرار دهد. این گزارش‌ها را در یک دفتر درج و نحوه حل و فصل مشکلات را مشخص کنید.

۷۲ شرایطی فراهم کنید که همه اعضای گروه بتوانند از فرایند حل مشکل درس بگیرند.

یادگیری از فرایند حل مشکل



ارتقای استاندارد ها در گروه

۷۳ با تعیین اهدافی چون کسب موفقیت های سریع و بزرگ در برابر رقبا، اعضای گروه را به تلاش و کوشش بیشتر تشویق کنید.

هر گونه رویکرد سیستماتیک در جهت بهسازی عملکرد مستلزم مبارزه با روش های کاری موجود است. گروه هایی که در پی بهسازی عملکرد هستند باید یاد بگیرند که کار آفرینی، رسیدگی به مشکلات، توافق در مورد راه حل ها، و اجرای تصمیمات را شخصاً و با اعتماد به نفس کامل انجام دهند.

شناخت پروژه

در یک گروه کاری خوب و کامل، تک تک اعضا در مورد کارها و وظایف خود احساس «مالکیت» می کنند و مسئولیت یافتن بهترین روش های انجام کار و ارتقای استانداردهای کاری خود را شخصاً بر عهده می گیرند. هسته های تولید معمولاً پای خود را یک قدم فراتر می گذارند: در این گروه ها اعضای گروه از مهارت های مختلفی برخوردارند و به دلیل داشتن شناخت کافی از نقش های موجود در گروه می توانند مسئولیت نقش های متعدد را عهده دار شوند. چند مهارتی بودن افراد و انعطاف پذیری آنها برای ایفای نقش های مختلف می تواند باعث تقویت گروه شود. اعضای گروه با بررسی پیشرفت سایرین تجربیات فراوانی به دست می آورند. پروژه گروه خود را از ابتدا تا انتها دنبال کنید تا شناخت بهتری نسبت به وظیفه، نقش خود و سایر اعضای گروه، نحوه بهسازی عملکرد و مزایای ناشی از آن به دست آورید.

▼ نگهداری سوابق عملکرد

سابقه پیشرفت پروژه های گروهی را تا انتهای کار نگهداری کنید تا بتوانید به اشتباهات و مشکلات ایجاد شده در طول کار پی ببرید. با تک تک اعضای گروه صحبت کنید و ببینید که با چه مشکلاتی رو به رو شده و در نهایت چگونه آنها را رفع کرده اند.

رهبر گروه سؤال هایی را از یکی از اعضا می پرسد و پاسخ های او را یادداشت می کند.

عضو گروه در مورد مشکل ایجاد شده و راه حل آن توضیح می دهد.



بهسازی سیستم‌ها

کایزن (Kaizen) نام تکنیک مدیریتی ژاپنی‌ها است. در کایزن اعتقاد بر این است که هر فرد یا گروهی می‌تواند کیفیت کار خود را به‌طور مستمر و به میزان قابل توجهی بهبود بخشد. به عنوان مثال این کار ممکن است از طریق کاهش بسیار ناچیز درصد محصولات مرجوعی و در نتیجه صرفه جویی در هزینه‌های تولید انجام شود. مسئولیت انجام وظایف گروه‌ها را به صورت کامل به خود آنها واگذار کنید تا بتوانند از طریق مشخص کردن مشکلات، تجزیه و تحلیل علل اصلی آنها، بهبود وضعیت (مثلاً با کمک گرفتن از متخصصان خارج از گروه)، و مهم‌تر از همه از طریق جلوگیری از بروز مجدد مشکلات، در مورد فرایند بهسازی سیستم کاری خود تصمیم بگیرند.

۷۴ ترتیبی اتخاذ کنید که هر یک از اعضا با نقش سایر اعضای گروه آشنا شود.

۷۵ قبل از بررسی هزینه بهسازی کیفیت، هزینه‌های ناشی از کیفیت پایین را محاسبه کنید.

حفظ و ادامه رویکردهای جدید

اغلب اوقات گروه‌های کاری هم‌زمان با توسعه و شکل گرفتن امور، یک سری الگوهای رفتاری و طرز تفکر خاص خود را پیدا می‌کنند. صرفاً به این دلیل که ایجاد تغییرات نتایج مهمی در بر نخواهد داشت وضعیت موجود را به حال خود رها نکنید. به‌طور مستمر در پی بهسازی عملکرد باشید تا بتوانید کارایی و اثربخشی رویه‌های کاری گروه را حفظ کنید. چگونه می‌توانید عملکرد گروه را بهتر کنید؟ آیا چیزی وجود دارد که قابل بهسازی باشد و شما آن را فراموش کرده باشید؟ آیا گروه شما به نیروی تازه‌نیاز دارد؟ آیا محصول شما هنوز هم مناسب بازار هست؟

۷۶ هنگام تصمیم‌گیری در مورد بودجه یا برنامه عمل همیشه جایی برای بهسازی در نظر بگیرید.



مبارزه با تصورات نادرست متداول

- برای افزایش کارایی گروه با تصورات نادرست زیر مبارزه کنید:
 - «از بین بردن علائم، بیماری را درمان می‌کند». فراموش نکنید که اگر مشکلات را از ریشه حل نکنید دوباره بروز خواهند کرد؛
 - «مشکلات موجود و راه حل آنها هیچ ارتباطی با سایر مسائل ندارند». به خاطر داشته باشید که پیامدهای غیر مستقیم و ثانویه ممکن است بسیار بدتر از پیامدهای اولیه باشند؛
 - «بالا بردن کیفیت گران تمام می‌شود». به یاد داشته باشید که بهسازی کیفیت فقط زمانی از نظر اقتصادی معنی و مفهوم پیدا می‌کند که در مقایسه با هزینه‌های مستقیم و غیر مستقیم ناشی از کیفیت پایین سنجیده شود؛
 - «بحث کیفیت فقط به محصولات مربوط می‌شود». مسئله کیفیت باید در مورد کلیه خدمات و فرایندهای مرتبط با گروه شما مد نظر قرار گیرد و صرفاً به محصولات تولیدی محدود نشود.

مهارت های خود را ارزیابی کنید

گزینه ها

۱- هرگز

۲- گاهی اوقات

۳- غالباً

۴- همیشه

همان گونه که در پرسشنامه زیر مشاهده می کنید رهبری گروه یک فرایند چند بعدی است. اگر در حال حاضر رهبری گروهی را برعهده دارید با استفاده از این تمرین خود آزمایی می توانید کیفیت روش های کاری و مهارت های خود را در اداره کردن افراد ارزیابی کنید. اگر عضو یک گروه کاری هستید، توانایی بالقوه خود برای پذیرش نقش رهبری را ارزیابی کنید. با صداقت و واقع بینی به سؤال ها پاسخ دهید. اگر پاسخ شما « هرگز » است گزینه ۱، و اگر پاسخ شما « همیشه » است گزینه ۴ را علامت بزنید و ... در پایان امتیاز خود را جمع بزنید و با مراجعه به قسمت تجزیه و تحلیل داده ها، میزان مهارت خود در امر رهبری را تعیین کنید. با توجه به پاسخ های خود، زمینه هایی که نیازمند بهبود هستند را مشخص کنید.

۱ من اعضای گروه را در نقش رهبری سپیم می کنم.

۱ ۲ ۳ ۴

۲ اعضای گروه را تشویق می کنم که وظایف دشوار و چالش برانگیزی برای خود تعیین کنند.

۱ ۲ ۳ ۴

۳ برای حصول اطمینان از رضایت مندی مشتریان داخلی و خارجی، شخصاً با آنها ملاقات می کنم.

۱ ۲ ۳ ۴

۴ ضمن تبادل نظر با اعضای گروه با آنها روابط دوستانه و غیر رسمی برقرار می کنم تا روحیه آنها تقویت شود.

۱ ۲ ۳ ۴

۵ هر کجا که لازم باشد کار اعضای گروه را تأیید و در صورت لزوم بلافاصله از آنها انتقاد می کنم.

۱ ۲ ۳ ۴

۶ در داخل گروه تحت نظارت خود معاونانی دارم که در مورد پیشرفت کار با آنها مشورت می کنم.

۱ ۲ ۳ ۴

۷ اهداف دقیق و روشنی برای گروه و اعضای آن تعیین و تعریف می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۸ با حامیان گروه به طور مرتب در تماس هستم تا روابط خارجی گروه همچنان برقرار بماند.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۹ به اعضای گروه خود نشان می‌دهم که به آنها اعتماد کامل دارم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۰ اگر زمانی نظر یا پیشنهاد یکی از اعضا را رد کنم علت این کار را برای او توضیح می‌دهم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۱ وظایف را کلاً به گروه منتقل می‌کنم تا اعضا با صلاح‌دید خود آنها را انجام دهند.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۲ به اعضای گروه اجازه می‌دهم در تصمیم‌گیری‌هایی که به نحوی به آنها مربوط می‌شود اظهار نظر کنند.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۳ نظر اعضای گروه را در مورد روش‌های کاری موجود جویا می‌شوم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۴ زمانی که مشکلی در گروه ایجاد می‌شود به دنبال ریشه‌های اصلی آن می‌گردم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۵ آگاهانه سبک مدیریت خود را متناسب با شرایط تغییر می‌دهم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۶ اعضای گروه را تشویق می‌کنم که مشکلات خود را با من مطرح کنند.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۷ جلسات گروه را از قبل برنامه ریزی و حتماً یک دستور جلسه برای آنها تهیه می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۸ با استفاده از شیوه های مختلف با اعضای گروه ارتباط برقرار می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۹ کلیه اطلاعات دریافتی را به گروه منتقل می‌کنم، مگر آن که محرمانه باشند.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۰ سعی می‌کنم سطوح غیر ضروری گزارش دهی را از سلسله مراتب گروهی خود حذف کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۱ برای تسهیل کارهای گروه با حامیان آن و سایر افرادی که از مقام و موقعیت بالایی برخوردارند مشورت می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۲ اعضای گروه را به نوآوری و تفکر خلاق تشویق می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۳ برای خلق ایده های تازه، در برخی جلسات گروهی از روش طوفان مغزی استفاده می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۴ سطح روحیه گروه و اعضای آن را به طور مستمر بررسی می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۵ از فرایند حل مشکل به عنوان فرصتی برای پیشرفت و بهسازی مستمر استفاده می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۶ تعارض های ایجاد شده در اثر هم پوشی وظایف و تداخل مسئولیت ها را برطرف می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۷ با حضور فعال خود در گروه، انگیزه و روحیه اعضا را بالا می‌برم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۸ به معض بروز مشکلات شخصی برای اعضای گروه در جهت رفع آنها اقدام می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۹ راه‌هایی که برای بهسازی رویه‌های کاری پیدا می‌کنیم را در یک دفتر مخصوص ثبت می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۳۰ در برخورد با اعضای گروه شدت عمل به خرج نمی‌دهم اما در مورد مشکلات بسیار سخت‌گیر هستم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۳۱ کارهای محوله به هر یک از اعضای گروه را به دقت دنبال می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۳۲ از هر فرصتی استفاده می‌کنم تا در بلند مدت بتوانم سیستم‌های کاری را ارتقا دهم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

تجزیه و تحلیل

دنبال راه‌هایی برای به روز کردن سبک مدیریت خود باشید.

امتیاز ۹۵-۶۴: برخی از صفات و ویژگی‌های رهبری شما خوب هستند. در جهت رفع نقاط ضعف خود تلاش کنید.

امتیاز ۱۲۸-۹۶: مهارت و توانایی شما در رهبری بسیار خوب است اما مغرور نشوید و به دنبال پیشرفت بیشتر در این زمینه باشید.



اکنون که به طور کامل به سؤال‌های این خودآزمایی پاسخ داده‌اید، جمع امتیازات خود را حساب کنید. با خواندن ارزشیابی مربوطه می‌توانید عملکرد خود را ارزیابی کنید. فراموش نکنید که میزان موفقیت شما هر قدر که باشد باز هم جای بهبود و پیشرفت وجود دارد. مهم‌ترین نقاط ضعف خود را مشخص و سپس به قسمت‌های مربوطه در این کتاب مراجعه کنید تا بتوانید از توصیه‌های عملی و نکات مهم آنها برای بهبود مهارت‌های رهبری خود استفاده کنید.

امتیاز ۶۳-۳۲: همگام با تغییرات حرکت نمی‌کنید. به

آینده نگری در کار

تعیین چالش های جدید برای گروه های تثبیت شده و با سابقه یکی از جنبه های جالب کار گروهی است. برای ایجاد انگیزه در گروه و سوق دادن آن به سوی اهداف بزرگ تر و بهتر از روش های مناسب استفاده کنید.

ارزشیابی عملکرد

۷۷ همه اعضای گروه باید از معیارهای انتخاب استانداردها مطلع باشند.

اگر نتوانید چیزی را ارزشیابی کنید امکان بهسازی آن وجود ندارد. این اصل در هر کاری صادق است. استانداردهای فردی و گروهی (مثلاً این که همه کارها باید در مهلت مشخصی انجام شوند) را تعریف و تعیین کنید تا اهداف عینی شوند و بر اساس آنها بتوانید در مورد عملکردها قضاوت کنید.

انتخاب ملاک های ارزشیابی

تلاش ها و موفقیت های گروهی شامل عواملی هستند که می توان آنها را بر اساس عملکرد ارزشیابی کرد. هنگام تجزیه و تحلیل عملکرد، ملاک های متعددی را مد نظر قرار دهید و استانداردهایی را ارزشیابی کنید که بهبود آنها مزایای اقتصادی واقعی را در پی داشته باشد. به عنوان مثال اگر عملکرد گروه شاغل در مرکز تلفن صرفاً بر اساس تعداد تماس ها در هر ساعت ارزشیابی شود، ممکن است کیفیت پاسخ گویی آنها به تماس های مشتریان کاهش پیدا کند. تعیین سقف برای تعداد تماس ها در هر ساعت، تعیین مدت زمان انتظار مشتری در پشت خط، کنترل درصدی از تماس ها، و ارزشیابی میزان رضایت مشتریان از طریق تماس با آنها روش های اثر بخش تری برای ارتقای عملکرد گروه هستند.

۷۸ شرایطی فراهم کنید که بهسازی های انجام شده همچنان حفظ شوند و اهداف تعیین شده برای ارتقای عملکرد مورد توجه قرار گیرند.

ارزیابی نتایج

اگر ارزیابی عملکرد توسط خود اعضا انجام شود تأثیر بهتری بر کار گروهی خواهد داشت. به طور کلی می توان اطمینان داشت که اعضای گروه، ارزیابی درستی از میزان موفقیت خود و درک پیامدهای آن داشته باشند. داده هایی که برای ارزیابی مورد استفاده قرار می دهید باید «پرمایه» باشند. به عبارت دیگر، مقیاس های شما باید معنی دار و صحیح باشند. برای صرفه جویی در وقت و تفسیر بهتر نتایج، داده ها را در یک برنامه نرم افزاری مناسب وارد کنید. علاوه بر این در مواردی مانند تعیین سهم نسبی بازار در مقایسه با رقبای که به اطلاعات خاص نیاز دارید از کمک متخصصان مستقل خارج از گروه استفاده کنید.



رهبر گروه نظریاتی از اعضا را در مورد عملکرد گروه جویا می شود

عضو گروه ارزیابی خود را از عملکرد گروه بین می کند

گفت و گو در مورد نتایج کار گروه

هنگام ارزیابی عملکرد گروه نظر تک تک اعضا را در مورد کیفیت تلاش در جهت رسیدن به اهداف، امکان بهسازی روش های کاری، و میزان رضایت بخش بودن نتایج حاصله جویا شوید.

ارزشیابی عملکرد کارکنان

افرادى که باید مورد ارزیابی قرار گیرند	جنبه های مختلفی که باید مورد ارزیابی قرار گیرند
کل گروه پیشرفت کل گروه را با توجه به اهداف تعیین شده، برنامه های زمان بندی و بودجه تخصیصی ارزیابی کنید.	- مالی: هزینه های واقعی؛ سود حاصله در مقایسه با پیش بینی ها. - زمان: پرونداد فیزیکی و وظایف انجام شده در مقایسه با برنامه زمان بندی. - کیفیت: دقت و درستى؛ رضایت مشتری. - توسعه: سرمایه گذاری در کار گروهی؛ مهارت های فنی.
رهبر میزان اثربخشی رهبر را در امر هدایت گروه و حمایت از آن ارزیابی کنید.	- کنترل: موفقیت در کسب نتایج مطابق با برنامه و بودجه تعیین شده. - ارزیابی زیردستان: عملکرد رهبر از نظر اعضای گروه. - ارزیابی فرادستان: عملکرد رهبر از نظر افراد مافوق او. - روحیه: با توجه به نظرات اعضا، مشتریان و فروشندگان.
زیر گروه ها اثربخشی هر یک از زیر گروه ها در کسب اهداف تعیین شده را ارزیابی کنید.	- اهداف: نتایج واقعی در مقایسه با هدف های تعیین شده. - کیفیت: ارزیابی سطح کیفی از نظر مشتریان داخلی. - مشتری: عملکرد از نظر مشتریان خارجی. - بهسازی: برنامه های موجود برای کسب نتایج بهتر در آینده.
اعضای گروه کمک هر یک از اعضا در دست یابی به اهداف گروه را ارزیابی کنید.	- پرونداد: عملکرد اعضا در مقایسه با هدف های تعیین شده. - ارزیابی: نظر فرادستان، همکاران، و مشتریان. - خود ارزیابی: نظر اعضا در مورد خودشان به عنوان یک فرد و عضوی از گروه. - ارزش افزوده: کمک های خارج از حدود وظایف مشخص و تعریف شده.

نظارت بر پیشرفت کار

۷۹ قبل از برگزاری جلسه به منظور بازنگری فعالیت‌های انجام شده، اطلاعات و اعداد و ارقام مربوطه را در بین اعضای گروه پخش کنید.

یک گروه کاری خوب به ضرورت پویایی کاملاً واقف است. به طور مستمر جلساتی را برای بررسی میزان پیشرفت گروه تشکیل دهید تا بتوانید ضمن ایجاد انگیزه بیشتر برای حرکت به سوی اهداف و بازنگری فعالیت‌های انجام شده، از اعضای گروه بخواهید جنبه‌های خاصی از پروژه که قابل بهسازی هستند را مشخص کنند.

جلسات بازنگری

برگزاری مستمر جلسات بازنگری باعث تقویت روحیه کار گروهی و ایجاد انگیزه بیشتر برای پیشرفت می‌شود. هدایت این قبیل جلسات ممکن است توسط اعضای کلیدی یا کلیه اعضا انجام شود. شما می‌توانید عملکرد اعضای گروه را با توجه به اهداف گروهی و نتایج فعالیت رقبا مورد بررسی و ارزیابی قرار دهید. روش‌های کاری را مجدداً بررسی کنید تا مطمئن شوید که هنوز هم از کارایی لازم برخوردارند و در عین حال در مورد اقدامات بعدی تصمیم بگیرید. در صورت لزوم مسئولیت تهیه برنامه عمل را به افراد با تجربه محول کنید.

۸۰ در جلسه‌های بازنگری هرگز با غرض ورزی شخصی با افراد برخورد نکنید.



در ابتدای پروژه اعضای گروه به خوبی با هم ارتباط برقرار می‌کنند



فرایند بازنگری

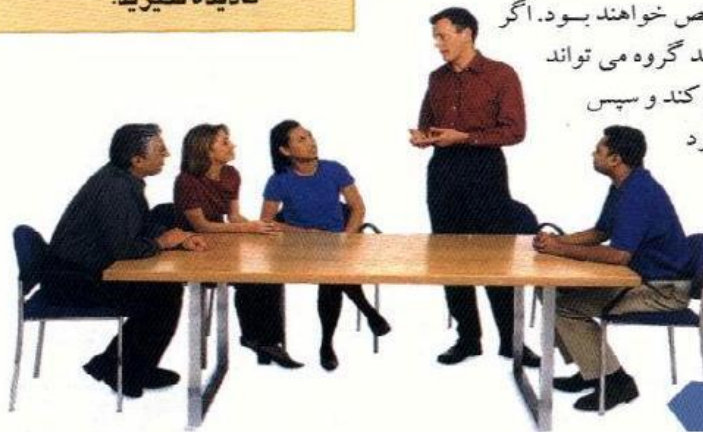
در این تصاویر نتایج مثبت و منفی عملکرد یک گروه کاری را مشاهده می‌کنید. علی‌رغم یک شروع خوب ممکن است وجود برخی مشکلات شخصی افراد مانع پیشرفت کار شود. برای حفظ جریان پیشرفت کار ترتیبی اتخاذ کنید که اعضای گروه بتوانند به طور مستمر و به شکلی شفاف با یکدیگر ارتباط برقرار کنند.

مشخص کردن موانع

هم زمان با شکل گیری تدریجی گروه، فعالیت های مختلف آن به صورت فرایندهای مجزا از یکدیگر قابل مشاهده هستند. در اکثر موارد با نظارت و پیگیری مستمر بر این فرایندها می توان راه هایی برای صرفه جویی در وقت و هزینه و افزایش کیفیت پیدا کرد. این کار تمرین خوبی برای کسب نتایج بهتر و بهبود بحث و گفت و گوهای لازم برای رسیدن به اهداف است. به عنوان مثال گروه ممکن است با ترسیم یک روند نما (فلو چارت) بتواند جریان سفارش کالا از سوی مشتری را تا مرحله تحویل نهایی آن نشان دهد. در این نمودار کلیه فعالیت ها و مراحل نیازمند تصمیم گیری مشخص خواهند بود. اگر روند نما نشانگر برخی تنگناها باشد گروه می تواند نموداری از علت و معلول ها ترسیم کند و سپس با توجه به آن وضعیت موجود را بهبود بخشد.

۸۱ به خاطر داشته باشید که روابط شما با افراد به تدریج و با گذشت زمان تغییر پیدا می کند.

۸۲ هرگز خبرهای بد و ناخوشایند را کم اهمیت جلوه ندهید و آنها را نادیده نگیرید.



گروه به اهداف خود دست می یابد

گروه به بازنگری هدف ها می پردازد

اقدام بر اساس اطلاعات دریافتی

علاوه بر اطلاعات حاصل از بازنگری و تجزیه و تحلیل های خود گروه، ممکن است از خارج گروه نیز اطلاعاتی (مانند سیر نزولی سهم بازار) به دست شما برسد. در مواردی مانند تلاش برای پی بردن به واکنش مشتریان نسبت به تغییرات پیشنهادی، ممکن است خود گروه به دنبال اطلاعات جدید باشد. بخشی از این قبیل فرایندهای جمع آوری اطلاعات حالت تحلیلی دارد و لازم است که به سؤالی از قبیل «اقدامات مختلف چه هزینه هایی را به دنبال خواهند داشت؟» یا این که «چه محصولاتی پول ساز هستند؟» پاسخ داده شود. گروه باید برای حفظ پویایی خود از این اطلاعات در جهت ایجاد تغییرات و اصلاحات لازم استفاده کند. از اعضای گروه بخواهید که با توجه به اطلاعات به دست آمده، ضمن حذف برخی از فعالیت ها، کاهش هزینه ها و افزایش برخی قیمت ها، نتایج کلی فعالیت گروهی را بهبود بخشند.

اعضای گروه در مورد راه های بسیاری عملکرد با یکدیگر گفت و گو می کنند



آموزش گروه

۸۳ در پایان هر هفته از خود سؤال کنید که آیا گروه پیشرفتی داشته است یا خیر.

از طریق آموزش می توان مهارت های اعضای گروه و کیفیت روابط افراد با مدیریت و با یکدیگر را بهبود بخشید. بنا بر این سعی کنید به طور مستمر مهارت های افراد را بررسی و به روز کنید تا بتوانید در رویارویی با چالش های آتی عملکرد موفقتری از خود نشان دهید.

ارزیابی هزینه ها

کار آموزش هزینه بر است اما در مقایسه با هزینه هایی که در اثر فقدان آن متحمل می شوید بسیار ناچیز است. فراموش نکنید که عدم دریافت آموزش های لازم تأثیر نامطلوبی بر عملکرد کارکنان خواهد داشت. هزینه های آموزش (شامل دستمزد آموزش دهندگان، منابع و تسهیلات لازم، اجاره محل، هزینه دوره ها، هزینه رفت و آمد، و هزینه های ناشی از غیبت کارکنان) را محاسبه و آنها را با سود مادی ناشی از آموزش افراد و بهبود عملکرد آنها مقایسه کنید.

۸۴ به بازخوردی که در مورد دوره های آموزشی از آموزش گیرندگان می گیرید به دقت توجه کنید.

رئیس گروه نحوه استفاده از تکنیک های جدید را به یکی از اعضا نشان می دهد.

عضو گروه به تقویت مهارت های خود می پردازد.

آموزش اعضای گروه

اگر قصد دارید مهارت های مختلف اعضای گروه را ارتقا دهید، قبلاً در این مورد با آنها مشورت کنید و اجازه دهید که شخصاً در این خصوص برنامه ریزی کنند. هدف از آموزش اعضای گروه تقویت نقاط قوت، برطرف ساختن نقاط ضعف، و ایجاد مهارت های لازم در آنان به منظور استفاده بهتر از فرصت های آتی و مقابله با تهدید های احتمالی است. در مورد این هدف ها با کل گروه صحبت و یک برنامه آموزشی تدوین کنید. با همکاری خود اعضا نیازهای آموزشی فعلی آنها و مهارت هایی که برای انجام پروژه های آتی گروه مفید هستند را مشخص کنید.



▲ کار کردن با اعضای گروه

از اعضای گروه بخواهید که مهارت ها و نقاط ضعف خود را ارزیابی و مشخص کنند. آنها را تشویق کنید که نیازهای مهارتی خود (مثلاً مهارت استفاده از نرم افزارهای تخصصی) را با شما در میان بگذارند. اگر خود شما در این زمینه ها تجربه کافی دارید، شخصاً به آنها آموزش دهید.

آموزش رهبران گروه‌ها

شما به عنوان رهبر گروه باید نمونه کاملی از صفات و ویژگی‌های لازم برای اداره موفقیت آمیز یک گروه کاری باشید. بنابراین سعی کنید از قبل مهارت‌های لازم برای اولویت بندی کارها، نظارت بر فرایندها، تفویض اختیار و مسئولیت، و ایجاد انگیزه در افراد را کسب کنید. توسعه مستمر این ویژگی‌ها باید بخش جدایی ناپذیر برنامه‌های توسعه فردی شما باشد. سعی کنید شرایطی به وجود آورید که اعضای گروه (به ویژه معاونان شما) نیز بتوانند صفات و ویژگی‌های رهبری را در خود ارتقا دهند. دقت در گوش دادن به صحبت دیگران، انتقاد سازنده، تحمل و پذیرش اشتباهات، و حفظ بی طرفی و واقع بینی از جمله صفات رهبری هستند که اعضای گروه باید در پروژه‌های آتی از آنها برخوردار باشند.

۸۵ از بهترین و مجهزترین تجهیزات آموزشی استفاده کنید.

۸۶ برای تدوین دوره‌های آموزشی داخل سازمانی از راهنمایی‌های مشاوران استفاده کنید.

آموزش در خارج سازمان

بد نیست که هر چند وقت یک بار اعضای گروه را برای آموزش به محلی خارج از سازمان ببرید. اعضای گروه باید بفهمند که هدف شما برگزاری یک جلسه کاری استراتژیک است و مصمم هستید که دقیقاً طبق دستور جلسه عمل کنید. از افراد خارج سازمان برای ارائه نظرات و توصیه‌های سازنده دعوت به عمل آورید. حتماً محل تشکیل جلسه را با یک برنامه عمل مشخص ترک کنید و مطمئن شوید که همه اعضا مسئولیت خود را در ارتباط با انجام اقدامات لازم درک کرده‌اند.

۸۷ زمانی که برای آموزش به محلی خارج از سازمان می‌روید از وقت ناهار برای برنامه ریزی و گفت وگوهای غیر رسمی استفاده کنید.

جلسات خارج سازمان

تشکیل جلسه گروه در محلی خارج از سازمان به اعضای گروه کمک می‌کند تا از فرصت با هم بودن حداکثر استفاده را برای خلق ایده‌های تازه و تلفیق نظرات خود به عمل آورند و به دور از هر گونه عوامل ایجاد حواس پرتی، توجه خود را به یادگیری معطوف کنند.



تعیین اهداف خاص

۸۸ کلیه اعضای گروه را در تعیین هدف های خاص مشارکت دهید تا ضمن افزایش روحیه کار گروهی بتوانید اتفاق نظر آنها را نیز جلب کنید.

تعیین یک سری اهداف خاص برای کارهای گروهی لازم است. با کمک این قبیل اهداف می توانید اطمینان حاصل کنید که محصولات مطابق میل و رضایت مشتری هستند و برنامه های زمان بندی، بودجه های تخصیصی و استانداردها دقیقاً رعایت می شوند. علاوه بر این وجود اهداف خاص باعث می شود که پاداش دادن به افراد بر اساس یک معیار مشخص انجام گیرد.

استفاده از اهداف خاص برای ایجاد انگیزه

موفقیت، آموزش، و یادگیری از عوامل انگیزشی بسیار قوی هستند. شیوه بیان انتظارات از گروه نیز یک عامل ایجاد انگیزه محسوب می شود. با تشریح مجموعه اهداف خاص در قالب چالش هایی که اعضا بتوانند با ترکیب تلاش ها و مهارت های خود به آنها دست یابند، آنها را در رسیدن به هدف های کلی گروه تشویق کنید. راه دیگر آن است که اجازه دهید افراد شخصاً در مورد این هدف ها تصمیم بگیرند. به آنها فرصت دهید تا به طور مفصل در مورد اهداف خود صحبت کنند و از طریق بحث و تبادل نظر، راه های رسیدن به آنها را مشخص کنند. اگر اعضای گروه بتوانند خارج از حد انتظار به چیزی فراتر از اهداف تعیین شده دست یابند، انگیزه بسیار زیادی برای ادامه کار در آنها ایجاد خواهد شد.

ایجاد انگیزه در افراد

دادن مسئولیت بیشتر به یکی از اعضای گروه و تمایل زیاد او برای موفقیت پروژه باعث ایجاد انگیزه بیشتر او در جهت تعیین و تحقق بخشیدن به یک هدف خاص شده است.

۸۹ به اعضای گروه اجازه دهید در مورد نحوه رسیدن به اهداف تعیین شده شخصاً تصمیم بگیرند. این کار باعث ایجاد انگیزه بیشتر در آنها می شود.

پروژه موردی

«آپلین» یکی از برنامه ریزانی بود که باید در جهت راه اندازی یک مرکز تلفن جدید برای رسیدگی به استعلام های مشتریان فعالیت می کرد. شرکت می خواست فرصتی برای پذیرش مسئولیت های بیشتر به او بدهد و به همین خاطر به او پیشنهاد شد که در یکی از سه پروژه در دست اقدام شرکت کند. او کار در گروه ناظر بر تعداد، نوع و نحوه رسیدگی به استعلام های دریافت شده از سوی مردم را انتخاب کرد.

«آپلین» مشغول شد که برخی از تماس گیرندگان اطلاعات مورد نیاز خود را

به درستی دریافت نمی کنند. او برای خود یک فرصت شش ماهه تعیین کرد که طی آن بتواند میزان رضایت تماس گیرندگان را تا ۹۰ درصد افزایش دهد. برای رسیدن به این هدف او با استفاده از تسهیلات تعلیماتی شرکت به افزایش سرعت و کیفیت پاسخ گویی به تماس های تلفنی پرداخت. تعیین یک هدف خاص و یک مهلت زمانی مشخص برای رسیدن به آن باعث ایجاد انگیزه بیشتر در «آپلین» شد و در نهایت میزان رضایت مشتریان افزایش یافت.

هدف های چالش برانگیز

بزرگ ترین چالشی که می توانید در مقابل گروه خود قرار دهید این است که یک سری هدف های «چالش برانگیز» برای آن تهیه کنید. منظور از هدف چالش برانگیز هدفی است که رسیدن به آن مستلزم استفاده از مهارت هایی فراتر از مهارت ها و توانایی های فعلی گروه باشد. حتی گروه هایی که عملکرد بسیار موفقی داشته اند نیز می توانند با حمایت و پشتیبانی شما عملکرد خود را بهبود بخشند. یک هدف چالش برانگیز در نظر بگیرید که شامل هدف های عینی اقتصادی، عملی، دقیق و خلاصه باشد. به این ترتیب یک سری هدف های مکمل یکدیگر خواهید داشت که بعداً می توانید هر یک از آنها را به وظایف و هدف های جزئی تر تقسیم کنید.

۹۰ اهداف بایست در اعضای گروه شور و اشتیاق ایجاد کنند؛ در غیر این صورت باید آنها را عوض کنید.



اصلاح هدف ها

اهداف (اعم از چالش برانگیز و غیر چالش برانگیز) شامل یک برنامه هستند. اگر فکر می کنید برنامه درست نیست و این احتمال وجود دارد که به هدف های خود نرسید، علت ها را جستجو کنید. جلسه ای با حضور کلیه اعضای گروه تشکیل دهید و به تجزیه و تحلیل موضوع بپردازید تا بتوانید معایب کار را مشخص کنید. به صورت گروهی در مورد نحوه حل مشکلات تصمیم بگیرید و بلافاصله اقدام کنید. این کار احتمالاً انگیزه بیشتری در گروه ایجاد خواهد کرد چرا که اولاً اعضای گروه با کمک همدیگر به حل مشکلات می پردازند و دوم آن که ممکن است برنامه جدید نسبت به برنامه قبلی خیلی بهتر باشد.

۹۱ عملکرد گروهی که دارای اهداف چالش برانگیز باشد خیلی بهتر از عملکرد گروهی است که فاقد این گونه اهداف است.

عبارت هایی که باعث ایجاد انگیزه در گروه می شوند

به خاطر داشته باشید که افراد در برابر رهبری سازنده واکنش بهتری از خود نشان می دهند. هرگز در توانایی اعضای گروه تردید نکنید و همیشه نشان دهید که به توانمندی آنها برای رسیدن به اهدافشان اطمینان کامل دارید. کاری کنید که هر یک از اعضا احساس کند وجودش ارزشمند است و شما قدر او را می دانید.

«می دانم که چیز غیر ممکن از شما درخواست کرده ام اما مطمئنم که شما از عهده آن برمی آید.»
 «چرا به هدف مورد نظر نرسیدیم؟ به نظر شما آیا لازم است که در برنامه اولیه تجدید نظر کنیم؟»
 «کار بزرگی انجام دادید. از شما متشکرم و فکر می کنم که اکنون آمادگی انجام کارهای بزرگ تر را نیز دارید.»
 «اگر این مانع کوچک را رفع کنیم رسیدن به آن هدف مثل آب خوردن خواهد بود.»

پاداش بر مبنای عملکرد

۹۲ به اعضای گروه اجازه دهید در مورد نحوه تعیین میزان پاداش اظهار نظر کنند.

هدف از برقراری یک سیستم پاداش موفق، ایجاد انگیزه بیشتر در گروه در جهت بهسازی عملکرد کلی آن است. پاداش ها را به دقت محاسبه و مناسب ترین نوع آنها را انتخاب کنید. روش های متداول پاداش دهی به صورت پرداخت های مالی یا طرح های انگیزشی غیر مالی (یا ترکیبی از هر دو) هستند.

اعلام اعداد و ارقام

زمانی که از اهداف و نتایج برای تشویق و پاداش به عملکرد افراد استفاده می کنید، باید اعداد و ارقام مربوط به هر یک از آنها به اطلاع کلیه اعضای گروه برسد و مورد موافقت آنها قرار گیرد. اعداد و ارقام مذکور را از طریق یادداشت های اداری، نمابر، تابلوی اعلانات، وسایل الکترونیکی، یا خبرنامه داخلی سازمان منتشر کنید و نحوه کار سیستم پاداش را دقیقاً برای همگان توضیح دهید. شرایطی ایجاد کنید که همه اعضای گروه ضمن آشنایی با سیستم پرداخت های تشویقی، امکان رسیدن به اهدافی تعیین شده را داشته باشند و بتوانند عملکرد واقعی خود را در قالب عدد و رقم ببینند. این کار باعث می شود آنها ارزش اهدافی که دنبال می کنند را بهتر درک کنند و مزایای کار گروهی و فردی خود را تشخیص دهند.

تفاوت های فرهنگی

هم زمان با گسترش روزافزون فعالیت شرکت ها در عرصه های بین المللی، تفاوت های فرهنگی موجود میان ملل مختلف دنیا در خصوص عملکرد و پاداش به تدریج کاهش می یابد. در آمریکا مالکیت سهام شرکت ها در برخی صنایع متداول فسده اما در ژاپن هنوز این موضوع جایفتاده است. در اروپا شرکت ها نسبت به پاداش کارکنان بر مبنای عملکرد گرایش بیشتری نشان می دهند.

تعیین سطح پاداش ها

تعیین یک سیستم دقیق پاداش دهی مستلزم برخورداری از قوه قضاوت و تجربه کافی است. اگر سطح پاداش ها پایین باشد، گروه روحیه و انگیزه خود را برای تلاش بیشتر از دست می دهد. اگر هم خیلی سخاوت به خرج دهید ممکن است اعضای گروه انگیزه کسب مهارت های بیشتر برای به دست آوردن پاداش بیشتر را از دست بدهند و صرفاً در حد توانایی فعلی خود کار کنند. هنگام محاسبه پاداش ها، عملکرد گذشته اعضای گروه را مد نظر قرار دهید و آن را با عملکرد بخش های مشابه یا سازمان های مشابه مقایسه کنید و ببینید که در چه حد می توانید از آنها انتظار داشته باشید. هم زمان با کسب مهارت های بیشتر از سوی اعضای گروه می توانید به تدریج میزان پایه پاداش را افزایش دهید. این کار انگیزه کسب مهارت ها و توانایی های بیشتر را در آنها ایجاد خواهد کرد و باعث می شود که عملکرد خود را به سطح عالی برسانند.

۹۳ هنگام تعیین پاداش برای اعضای گروه، آنها را رده بندی نکنید و استثنای قائل نشوید. این کار موجب آزردگی رده های پایینی خواهد شد.



انتخاب نوع پاداش

نوع پاداش	نحوه پرداخت	مزایا برای کارکنان
افزایش حقوق بدون توجه به عملکرد افراد و کار گروهی آنها انجام می شود.	● تنها کار مدیر تأیید افزایش سطح کلی حقوق ها و اعمال آن در مورد برخی مشاغل خاص است. ● ممکن است با ارتقای شغل همراه باشد.	● اعضای گروه می دانند که از نظر مالی در چه حدی هستند. ● از سلات تکلیفی ناشی از پرداخت های متغیر جلوگیری می شود. ● ممکن است انگیزه رقابت را در اعضای گروه کاهش دهد.
پاداش های تشویقی اشکال مختلفی دارد. مثلاً ممکن است پس اندازی که در اثر تلاش زیاد گروه و کاهش هزینه ها ایجاد شده است در بین آنها تقسیم شود.	● می تواند نظر اعضای گروه را نسبت به یکدیگر مشخص کند. ● به معیارهای معنی داری نیاز دارد که بتوانند مبنای پرداخت قرار گیرند. ● گروه می تواند در مورد نحوه تقسیم کل مبلغ تصمیم بگیرد.	● اعضای گروه انگیزه ای برای کاهش هزینه ها و بالا بردن کیفیت کار خود خواهند داشت. ● در بلند مدت عامل محرک خوبی برای تک تک افراد گروه خواهد بود.
تقسیم سود معمولاً بخش معینی از سود حاصله بر مبنای عملکرد فردی یا گروهی بین کارکنان تقسیم می شود.	● مدیریت باید شیوه عادلانه ای برای تقسیم سود پیدا کند. ● اگر برای کل گروه سود مساوی داشته باشد، به این معنی است که عملکرد فردی افراد مورد توجه قرار نگرفته است.	● کارکنان تقسیم سود را دوست دارند و این کار عامل انگیزشی بزرگی برای آنها محسوب می شود. ● این احساس را در افراد ایجاد می کند که به یک گروه تعلق دارند و همگی برای تحقق یک هدف مشترک تلاش می کنند.
مالکیت سهام در بسیاری از سازمان های امروزی پاداش از طریق سپهیم کردن افراد در مالکیت سازمان، صرفاً مختص مدیریت ارشد نیست.	● به جای عملکرد فردی کارکنان، مستقیماً با نتایج فعالیت سازمان سرو کار دارد. ● شکاف «من و تو» را در بین مدیریت و کارکنان سطوح پایین تر از بین می برد.	● سپهیم بودن در مالکیت سازمان باعث افزایش روحیه و احساس افتخار در افراد می شود اما این احساس به جای تلاش و موفقیت گروه به قیمت سهام بستگی دارد. ● افراد از طریق کار گروهی هویت پیدا می کنند.
پاداش از طریق قدردانی به طرق مختلفی از قبیل جوایز رسمی، تعطیلات، و مهمانی ها انجام می شود.	● ممکن است برخورد مدیر به گونه ای باشد که افراد فکر کنند کار خارق العاده ای انجام داده اند که خارج از انتظار مدیر بوده است. ● هر قدر پاداش بهتر باشد انگیزه بیشتری در افراد ایجاد می کند.	● اعضای گروه دوست دارند که از آنها قدردانی شود هر چند که فقط به صورت شفاهی و از نظر مادی کم ارزش یا بی ارزش باشد. ● ممکن است به فرد یا گروه داده شود. ● هر قدر این پاداش ها بهتر باشند، جو حاکم بر گروه بهتر خواهد بود.
پاداش های ترکیبی گاهی اوقات انواع مختلف پاداش برای تأثیر بیشتر بر افراد و گروه ها به صورت ترکیبی داده می شوند.	● همیشه باید نشان دهنده قدردانی از عملکرد فردی افراد باشد. ● این امکان را برای مدیر فراهم می آورد که بتواند پاداش های فردی و سازمانی را با عناصر مرتبط با کار گروه ترکیب کند.	● یک سری پاداش های متنوع باعث ایجاد انگیزه می شوند؛ تنوع موجب حفظ علاقه مندی افراد می شود. ● قدردانی های مختلف مدیریت ارشد از عوامل کار گروهی باعث تقویت روحیه فرد و گروه می شود.

سازگاری با تغییرات

۹۴ فردی را برای نظارت بر تغییرات بازار در نظر بگیرید.

امروزه مدیریت تغییر یکی از مضامین اصلی و مهم کار مدیریت محسوب می شود. سرعت تغییرات هم زمان با جهانی شدن بازارها و افزایش نوآوری های تکنولوژیکی بیشتر و بیشتر می شود. اطمینان حاصل کنید که گروه های کاری شما حتماً خود را با این تغییرات سازگار کنند.

پیش بینی تغییرات

به تدریج که از عمر گروه می گذرد، وظایف آن از نظر اهداف، برنامه زمان بندی، عوامل هزینه و مهلت های زمانی تغییرات اجتناب ناپذیری پیدا می کنند. عملکرد موفق گروه مستلزم آن است که آمادگی سازگاری سریع با شرایط جدید را داشته باشد. فشارهای خارجی ممکن است تغییراتی را بر گروه تحمیل کنند و باعث شوند که برخی افراد جدید به داخل گروه بیایند و برخی دیگر از آن خارج شوند. کلیه اعضای گروه باید بر ضرورت اعمال تغییرات واقف باشند و انعطاف پذیری لازم برای پذیرش آنها را (به هر صورت ممکن) داشته باشند.

۹۵ آمادگی اعمال تغییر را داشته باشید، حتی اگر این کار مستلزم ایجاد تغییر در اصلی ترین ارکان یک برنامه باشد.

تجزیه و تحلیل انواع تغییرات

انواع تغییرات	اثرات ناشی از تغییرات
کارکنان برخی از اعضا، گروه را ترک می کنند و عده تازه ای به آن ملحق می شوند. نقش های تازه به وجود می آیند.	- ممکن است مستلزم تغییر در رویه های کاری باشد و یک سری اهداف جدید را برای کل گروه به همراه داشته باشد. - فرصتی برای یک شروع تازه ایجاد می کند.
مدیریت استراتژی یا خط مشی های مدیریت گروه را تحت تأثیر قرار می دهد.	- ممکن است گروه مسئولیت پاسخ گویی به یک بخش دیگر را پیدا کند. - ممکن است نظارت خارجی بر مدیریت شدیدتر شود. - باعث می شود که گروه سعی کند با ارائه عملکرد بهتر، ارزشمندی خود را به اثبات برساند.
پروژه محتوای کار گروهی به طور اساسی تغییر می کند.	- شرایط و اوضاع داخلی یا خارجی، اعمال تغییرات کلی در ماهیت و برنامه زمان بندی پروژه را ایجاب می کند و باعث تضعیف پیش فرض های قبلی می شود. - گاهی اوقات لازم است که پروژه از ابتدا آغاز شود.
کارایی رهبر تصمیم می گیرد که کارایی گروه را افزایش دهد.	- توانایی های اعضای گروه را تقویت می کند تا بتوانند به اهداف خود برسند. - ممکن است مستلزم یک برنامه جدید یا تغییر اعضای گروه باشد. - جنبه های مثبت اتخاذ یک رویکرد جدید را مورد تأکید قرار می دهد.

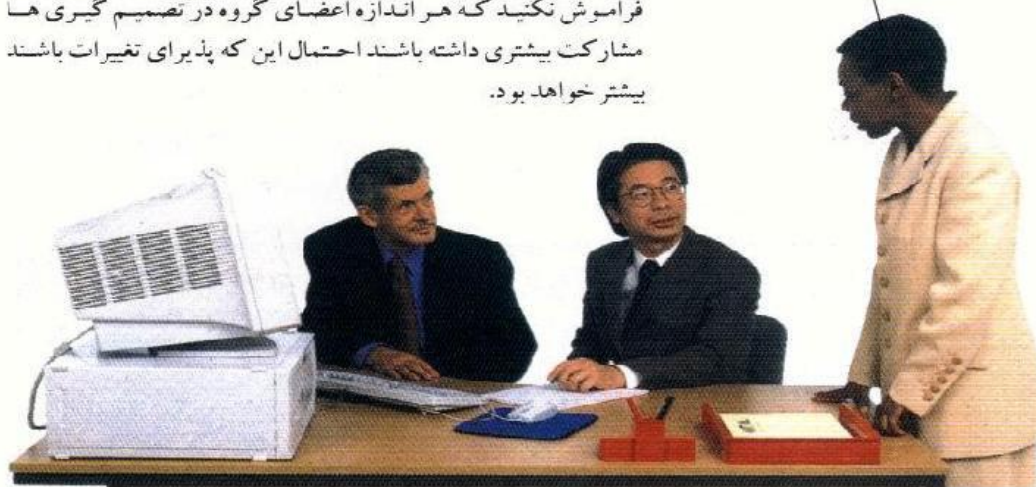
اطلاع رسانی به گروه

اگر شما تغییرات را با شور و اشتیاق اعلام کنید گروه ها نگرش مثبت تری نسبت به آنها پیدا می کنند. به محض آن که جزئیات کافی برای پاسخ گویی به سؤال های اعضا را به دست آوردید در مورد تغییرات با آنها صحبت کنید. عقاید و نظرات خود را صریح و روشن بیان کنید و در عین حال به آنها نیز اجازه دهید تا نقطه نظرات خود را بیان کنند. اعمال تغییرات بر کلبه اعضای گروه تأثیر می گذارد، بنابراین همه اعضای گروه باید بتوانند واکنش خود را نسبت به آن نشان دهند. به دقت به صحبت های اعضای گروه گوش کنید. فراموش نکنید که هر اندازه اعضای گروه در تصمیم گیری ها مشارکت بیشتری داشته باشند احتمال این که پذیرای تغییرات باشند بیشتر خواهد بود.

مطلع کردن افراد از تغییرات

برای جلوگیری از بروز شایعات و تصورات نادرست در مورد تغییرات احتمالی، و به منظور حصول اطمینان از این که اعضای گروه احساس خطر نخواهند کرد، از قبل در خصوص اتفاقات جدیدی که قرار است رخ دهد با آنها صحبت کنید.

هنگام بحث و گفت و گو در مورد تغییرات به سؤال های اعضای گروه به دقت پاسخ دهید.



استفاده از فرصت ها

۹۶ فراموش نکنید که برخی افراد از تغییر هراس دارند.

۹۷ به دنبال افرادی باشید که بتوانند فرایند ایجاد تغییرات را تسریع کنند.

نوسانات بازار، پیشرفت های تکنولوژیکی، پیدایش رقبای جدید یا وجود سلیقه های تازه در بازار ممکن است تهدیدی برای گروه ها محسوب شوند، اما این امکان برای شما وجود دارد که حتی تغییرات نامطلوب را نیز به نقطه شروع مناسبی برای کسب موفقیت های تازه تبدیل کنید. سعی کنید به طور واقع بینانه تغییرات ایجاد شده را تجزیه و تحلیل کنید. راه های مقابله با مشکلات و بهره برداری از جنبه های مثبت تغییرات را به دقت بررسی کنید. با استفاده از روش طوفان مغزی راه های مختلف کنار آمدن با تغییرات را مورد بررسی قرار دهید. برنامه ای تنظیم کنید که کمترین ضرر و بیشترین فرصت پیشرفت را برای همه اعضای گروه به دنبال داشته باشد.

تعيين اهداف آتى گروه

۹۸ در فواصل زمانى منظم
پيشرفت شغلى هر يك
از اعضاى گروه را مورد
ارزيابى قرار دهيد.

اعضاي گروه، آينده خود را صرفاً در گروى موفقيت در رسيدن به يك هدف خاص گروهى نمى بينند، چرا كه تجربيات و موفقيت هاى به دست آمده در اثر انجام كار گروهى، بر پيشرفت شغلى آنها نيز تاثير مى گذارد. بنا بر اين آينده گروه را هم به صورت جمعى و هم به صورت فردى در نظر بگيريد.

توسعه گروه

هدف اصلى تمامى گروه ها اين است كه با همكارى يكديگر در انجام وظيفه اى خاص موفق شوند. چنانچه هر يك از اعضا به طور مستمر در جهت افزايش مهارت هاى خود تلاش كند، دست يابى به هدف مورد نظر تسهيل خواهد شد. رهبران خوب و با درايت مى دانند كه موفقيت آتى گروه در گرو توسعه فردى مهارت هاى اعضاى گروه است. بنا بر اين سعى كنيد براى اعضاى گروه خود هم نقش يك مربى و هم نقش يك مشاور شغلى را ايفا كنيد. از طريق پرورش استعدادهاى ذاتى اعضاى گروه، ارائه آموزش ها و حمايت هاى لازم، و تعيين اهداف چالش برانگيز و واقع بينانه، آنها را در جهت پيشرفت در مسير شغلى كمك كنيد. اين كار هم به نفع خود افراد و هم به نفع كل گروه خواهد بود.

۹۹ به خاطر داشته باشيد
كه تشويق و تقويت
تكتك اعضا به نفع كل
گروه خواهد بود.

ايجاد شرايط رشد براى افراد

هر قدر گروه كارى بزرگ تر و حيطه اختيارات آن وسيع تر باشد، افراد فرصت پيشترى براى توسعه شغل خود از طريق تعويض نقش يا ترقيع هاى داخل گروهى خواهند داشت. هر چند كه ارتقاى افراد به صورت عمودى انجام مى شود، اما مشاغل داخل گروه عموماً به صورت افقى پيشرفت دارند؛ به اين معنى كه افراد به گروه هاى بزرگ تر يا گروه هاى كه پروژه هاى مهم ترى در دست اجرا دارند، منتقل مى شوند. براى آن دسته از اعضاى گروه كه توان رشد پيشترى دارند موقعيت هاى بهترى ايجاد كنيد تا بتوانند در جاي ديگرى (در داخل يا خارج) گروه مشغول به كار شوند. حتى در سازمان هاى كه نقل و انتقالات عمودى دشوار است نيز افراد مى توانند با منتقل شدن از گروهى به گروه ديگر پيشرفت داشته باشند.

۱۰۰ در مورد برنامه هاى
شغلى با اعضاى گروه
توافق و آنها را در
رسيدن به اهدافشان
حمايت كنيد.

پیشرفت شغلی

این نمودار دو راه مختلف پیشرفت شغلی را نشان می دهد. طبق روش سنتی مسیر شغلی به شکل عمودی است و فرد از سازمانی به سازمان دیگر منتقل می شود و به سمت های بالاتر ارتقا پیدا می کند. در روش دوم از طریق منتقل شدن فرد به گروه های قدرتمندتر و با حیطه اختیارات بیشتر پیشرفت افقی حاصل می شود.



به سمت مدیر بازاریابی شرکت ارتقا پیدا می کند

شرکت سازنده محصول وی را به عنوان مدیر استخدام می کند

به دلیل داشتن دانش تخصصی در مورد محصول به عنوان رهبر گروه انتخاب می شود

شغل خود را با فروش محصولات جدید در یک بازار خاص شروع می کند

به عنوان مدیر گروه فروشی با بودجه ۱۰۰ میلیون پوندی انتخاب می شود

به سمت مسئول گروه فروشی با بودجه ۱۰ میلیون پوندی ارتقا می یابد

ساختن مسیر شغلی

هر چه قدر هم که شما اعضای گروه تحت نظارت خود را کمک کنید باز هم این خود آنها هستند که باید آینده شغلی خود را بسازند. اعضای گروه را عادت دهید که کار گروهی را به عنوان بخشی از یک فرایند یادگیری در نظر بگیرند که در آن کلیه درس ها به ایجاد فرصت های شغلی جدید منتهی خواهند شد و نهایتاً مجموعه ای از مهارت های لازم برای احراز پست های بعدی در یک گروه، بخش یا حتی یک سازمان دیگر را در آنها ایجاد خواهند کرد. اگر ساختن مسیر شغلی (مانند کار گروهی خوب) با هدف مشخصی انجام شود، اثربخشی آن بیشتر خواهد بود. از اعضای گروه بپرسید که مایلند در چه سنی به چه سمتی برسند، و برای رسیدن به موقعیت مورد نظر به کسب چه مهارت هایی نیاز دارند. آنها را در یافتن پاسخ این سؤال ها و رسیدن به اهدافشان یاری کنید. این کار شما سنگ بنای موفقیت های آتی آنها خواهد شد.

سؤالهایی که باید از اعضای گروه خود بپرسید

- ۱ در ده سال آینده می خواهید از نظر شغلی در چه موقعیتی باشید؟
- ۲ آیا به طور جدی در مورد شغل های مختلفی که پیش رویتان قرار دارد فکر کرده اید؟
- ۳ آیا به این نکته توجه دارید که نهایتاً پیشرفت شغلی شما در دست خودتان است؟
- ۴ آیا در مورد تجربیاتی که برای دنبال کردن مسیر شغلی خود لازم دارید به دقت فکر کرده اید؟
- ۵ آیا می دانید که کمک شما در جهت موفقیت گروه در پیشرفت شغلی شما مؤثر است؟

۱۰۱ پس از اتمام پروژه، ارتباط خود را با اعضای گروه حفظ کنید. شاید روزی مجدداً به همکاری آنها نیاز پیدا کنید.

مدیران مدیران برجسته برجسته



مدیریت گروه‌ها

فنون کاربردی این کتاب نحوه تشکیل و اداره کردن گروه‌های کاری اثربخش را به شما آموزش می‌دهند.

متن ساده و تصاویر واضح این کتاب کلیه جنبه‌های رسمی و غیررسمی مدیریت گروه‌ها را برای شما توضیح می‌دهند.

خودآزمایی‌های ساده به شما کمک می‌کنند که مهارت و آمادگی خود را برای هدایت موفقیت‌آمیز گروه‌های کاری ارزیابی کنید.

نمودارها و روندنماهای قابل فهم کتاب، راه‌های مختلف مدیریت اثربخش گروه‌ها را با ارائه مثال‌های مفید به شما نشان می‌دهند.

Sponsored by ...

KAYLA

e-mail: kayla@usa.com
Tel: +98(21)2066913
Fax: +98(21)2093573



9 789645 890115



e-mail: G.D.E@systemgroup.net

