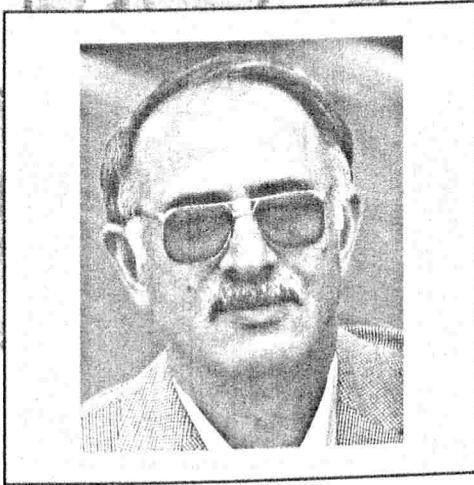


راهبری خردمندانه

♦ راهبری و ارائه
♦ راهبری و کار تیمی

مهندس یحیی جافریان



راهبری و ارائه

چکیده

راهبران برای تفهیم و انتقال چشم‌انداز، ارزش‌ها و اهداف سازمان و انگیزش و ترغیب کارکنان برای دستیابی به آنها، نیاز به توانایی ارائه شفاهی این مقوله‌ها به همکاران خود دارند. بیان شیوا، استفاده از کلمات و جملات مناسب، آهنگ مطلوب صدا، حالات چهره و حرکات بدن، راحتی و طبیعی بودن رفتار، توجه نشان دادن به حضار و ایجاد شور، شوق و کشش در آنان، تقسیم‌بندی مناسب زمان در هنگام ارائه، پاسخگویی به سوالات و انجام جمع‌بندی، نکاتی هستند که ارائه یک راهبر را قرین موفقیت می‌سازند.

مرحله ۱ - مشخص کردن هدف

اولین گام برای موفقیت در ارائه، مشخص کردن هدف از ارائه است. هر ارائه ای حداقل یکی از اهداف زیر را دنبال می‌کند.

- آشنا کردن حضار با مفاهیم، طرح و برنامه سازمان
- درگیر کردن حضار و کسب تعهد و حمایت آنان
- آموزش حضار

ممکن است در یک ارائه بیش از یک هدف دنبال شود.

مرحله ۲ - مشخص کردن شرکت‌کنندگان و تحلیل آنان

مشخص کردن شرکت‌کنندگان و تحلیل آنان در موفقیت ارائه بسیار مهم است. به‌عنوان مثال تفاوت‌های یک ارائه را برای گروه‌های زیر، در نظر بگیرید:

- گروهی از مدیران که باید برنامه‌های راهبران را تایید و تصویب کنند.
 - گروهی از کارکنان که باید با برنامه‌های راهبران به‌صورت کامل آشنا شوند.
 - تیم‌های کاری که باید در روند اجرا به راهبران کمک نمایند.
- مسلم است که محتوا و نحوه ارائه برای هر یک از این گروه‌ها متفاوت خواهد بود. در صورت امکان، راهبر اطلاعاتی را در موارد زیر جمع‌آوری می‌کند؛ تا بتواند ارائه بهتری را طرح‌ریزی نماید:
- میزان آشنایی و ارتباط راهبر با افراد شرکت‌کننده
 - ارتباط شرکت‌کنندگان با طرح و برنامه سازمان
 - میزان علاقه و کشش حضار برای شنیدن پیام راهبر
 - دانش و توانایی درک مفاهیم شرکت‌کنندگان
 - میزان تحصیلات، سن، شغل، علایق و ... شرکت‌کنندگان

ارائه چیست ؟

ارائه ابزاری است برای ارتباط با گروهی از افراد که به یکی از طرق زیر با برنامه‌های راهبران مرتبط می‌شوند:

- لازم است از برنامه‌های کلی راهبران مطلع باشند.
 - لازم است از برنامه‌های راهبران حمایت کنند.
 - لازم است برنامه‌های راهبران را تایید و تصدیق کنند.
 - لازم است آموزش ببینند تا راهبران را در انجام برنامه‌ها یاری کنند.
- مراحل خلق یک ارائه موفقیت‌آمیز عبارتند از:

مرحله ۱ - هدف از ارائه را مشخص کنید.

مرحله ۲ - شرکت‌کنندگان را مشخص و تجزیه و تحلیل کنید.

مرحله ۳ - برای تدوین محتوا و نحوه ارائه خود طرح‌ریزی کنید.

مرحله ۴ - مطمئن شوید که مکان و تجهیزات موجود برای ارائه مناسب هستند.

مرحله ۵ - مطالب را ارائه کنید.

مرحله ۶ - نحوه ارائه را ارزشیابی نمایید.

مرحله ۳ - تدوین محتوا و نحوه ارائه

در این مرحله راهبر روی محتوا و نحوه ارائه مطالب، طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی می‌کند. در این طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی اگر ارائه به صورت تیمی باشد؛ مسئولیت‌های هر فرد در قبال ارائه و مدت زمان مربوطه مشخص می‌گردد و نکات مهم زیر در طرح‌ریزی مد نظر قرار می‌گیرند:

- همه اعضای تیم باید در امر ارائه شرکت کنند. این پدیده مفهوم تیم را متجلی خواهد کرد و تاثیر مثبت و عمیقی روی حضار خواهد داشت.
- زمانی برای پرسش و پاسخ و اخذ بازخور در نظر گرفته شود.
- خلاصه و جمع‌بندی مسایل ارائه شود.

تیم می‌تواند برای ارائه خود از ابزارهایی نظیر اورهد، نمودارها، فیلم، چارت، جزوه، پرژکتورهای پیشرفته و ... برحسب امکانات موجود و نوع شرکت‌کنندگان، استفاده نماید. در صورتی که تیم بتواند ارائه خود را قبل از اجرای اصلی تمرین نماید، اعتماد به نفس اعضای تیم را افزایش داده و نقاط ضعف را آشکار خواهد نمود و احتمال موفقیت آن را افزایش خواهد داد.

مرحله ۵ - انجام ارائه

در هنگام ارائه توجه به نکات زیر در موفقیت ارائه موثر خواهد بود:

- راحت باشید.
- سعی کنید رفتارتان طبیعی باشد.
- از کلمات و جملات پیچیده استفاده نکنید.
- صادقانه، باز و مثبت به مسایل بنگرید.
- با کلیه حضار تماس چشمی برقرار کنید.
- به حرکات و بازتاب‌هایی که شرکت‌کنندگان نشان می‌دهند؛ توجه کنید.
- سعی کنید از رفتار شرکت‌کنندگان بازخور مناسب را دریافت کنید.
- برخورد خصمانه و مدافعانه نداشته باشید.
- برخوردهای خصمانه یا از پیش برنامه‌ریزی شده احتمالی را با تدبیر پاسخ دهید.
- از نظرات و پیشنهادهای حضار تشکر کنید.

مرحله ۶ - ارزشیابی نحوه ارائه

لازم است اعضای تیم پس از انجام ارائه به ارزشیابی نحوه ارائه و عملکرد هر یک از اعضای تیم مبادرت کنند. برای ارزشیابی نحوه ارائه هر یک از اعضا، می‌توان از فهرست‌های کنترل جدول ۱ استفاده کرد. لازم است راهبر تیم با توجه به نقاط ضعف هر یک از اعضا، طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی لازم را برای آموزش آنها انجام داده و چرخه PDCA را برای بهبود نحوه ارائه تیم به‌عنوان یک ابزار کارا و مفید مد نظر قرار دهد.

مرحله ۴ - کسب اطمینان از مناسب بودن مکان و تجهیزات

لازم است که فرد یا افرادی از اعضای تیم مسئولیت بررسی مکان و فراهم آوردن امکانات لازم را برای یک ارائه خوب، بر عهده بگیرند. فرد مذکور باید فهرست کنترل (Checklist) مناسب تهیه و براساس آن موارد زیر را کنترل نماید.

◆ حذف سروصداهای اضافی احتمالی	◆ نور محیط	◆ همه اعضای تیم معرفی شوند. نظافت محیط
◆ سالم بودن تجهیزات	◆ تعداد کافی صندلی، میز و ...	◆ تهویه محیط
◆ کنترل دعوت کلیه حضار	◆ پذیرایی مناسب	◆ وجود ابزارهای ارائه

جدول ۱- فهرست کنترل ارزشیابی نحوه ارائه

ردیف	عنوان عملکرد	عالی	خیلی خوب	خوب	متوسط	ضعیف	ملاحظات
		۵	۴	۳	۲	۱	
۱	راحتی و طبیعی بودن رفتار						
۲	وضعیت چهره و حالات اندام						
۳	تماس چشمی						
۴	توجه نشان دادن به حضار						
۵	ایجاد شور و شوق و کشش در حضار						
۶	استفاده از کلمات و جملات مناسب						
۷	متناسب بودن لباس، نظافت و آرایش با محیط						
۸	آهنگ صدا						
۹	تقسیم بندی مناسب زمان و ارائه کامل مطلب						
۱۰	ایجاد ارتباط منطقی بین بخش‌های مختلف ارائه						
۱۱	استفاده مناسب از ابزارهای موجود						
۱۲	پاسخگویی به سوالات حضار						
۱۳	خلاصه و جمع بندی کردن ارائه						

راهبری و کار تیمی

چکیده

تیم‌های بهبود مستمر می‌توان تیم‌های زیر را قرار داد:

- تیم بهبود مستمر فرایند
- تیم کاهش هزینه‌ها
- تیم کاهش ضایعات
- تیم ساماندهی محیط کار
- تیم افزایش اثر بخشی تجهیزات

و ده‌ها تیم دیگر که ذکر آنها موجب طویل شدن نوشتار می‌گردد.

فرایند تشکیل و تکامل تیم

براساس مطالعات انجام شده همه تیم‌ها از لحظه شکل‌گیری تا رسیدن به کارایی از مراحل زیر عبور می‌کنند:

- شکل‌گیری (Forming)
- تلاطم (Storming)
- تعادل (Norming)
- کارایی (Performing)

شناخت دقیق این مراحل به وسیله راهبران تیم‌ها برای طی موفقیت‌آمیز مسیر و دستیابی به اهداف بسیار موثر است. بسیاری از تیم‌ها به دلیل عدم شناخت محتوای این مراحل، در ابتدای راه از هم گسیخته می‌شوند و حیات آنها خاتمه می‌یابد. طرح‌ریزی برای شکل‌گیری مطلوب تیم و تدوین مأموریت و اهداف آنها در همان ابتدای راه ضروری است. نداشتن طرح درست باعث می‌شود که در مرحله تلاطم، مقاومت، تدافع، رقابت، تنش و جدایی در تیم ایجاد شود و آن را به سمت متلاشی شدن سوق دهد.

شکل‌گیری تیم و الزامات آن

برای تضمین موفقیت تیم لازم است در همان مرحله شکل‌گیری الزامات زیر کاملاً رعایت شوند:

- انتخاب درست اعضای تیم و مسئولیت‌ها و اختیارات هر یک
- انتخاب راهبر، منشی، وقت‌نگهدار و در صورت لزوم هماهنگ‌کننده
- تعیین دقیق مأموریت و اهداف تیم
- تدوین پیمان تیم
- تعیین دقیق جلسات تیم به لحاظ تناوب تشکیل، طول زمان، تاریخ، مکان و نحوه اداره
- تعیین مسئولیت‌ها و اختیارات تیم
- در صورتی که هریک از موارد فوق مشخص نشوند؛ تضمین موفقیت تیم بسیار مشکل خواهد شد.

دهه اول قرن بیست و یکم سرشار از تهدیدهای بزرگ و فرصت‌های طلایی برای شرکت‌ها است. راهبران سازمان‌های پیش‌تاز و موفق دنیا به‌صورت روزمره راهکارهایی را جستجو می‌کنند تا بتوانند سازمان خود را در قبال این تهدیدها، رقابت‌پذیر، نوآور و بهره‌ور نگهدارند و با استفاده از فرصت‌ها، موفقیت‌های خود را پایدار سازند. این راهبران سعی می‌کنند که با توسعه همه جانبه فرهنگی و سازمانی و انجام به‌هنگام تغییرات لازم، شرکت خود را همواره کارا و موثر نگهدارند. یکی از متداول‌ترین راهکارهای توسعه سازمان که بیش از دو سوم از هزار شرکت برتر دنیا برای تعالی تیمی و گسترش روز افزون آن است. در واقع یکی از ویژگی‌های برجسته راهبران این سازمان‌ها، توانایی انجام کار تیمی و ترغیب و تشویق همکاران خود به پیش بردن طرح‌های سازمان به وسیله تیم‌ها است.

تیم چیست ؟

گروهی از افراد که دارای ویژگی‌های زیر باشند؛ تیم نامیده می‌شوند:

- داشتن مأموریت و هدف مشترک
- اعمال راهبری جمعی
- وجود اعتماد و احترام متقابل بین اعضا
- مکمل بودن به لحاظ دانش، تخصص و تجربه
- کمک اعضا به ارتقاء و پیشرفت همدیگر
- اندیشیدن و عمل کردن همه اعضا
- اعمال کنترل‌های داخلی، اندازه‌گیری عملکرد تیم و اعضا
- طرح‌ریزی برای بهبود مستمر فعالیت‌ها و فرایندهای مرتبط

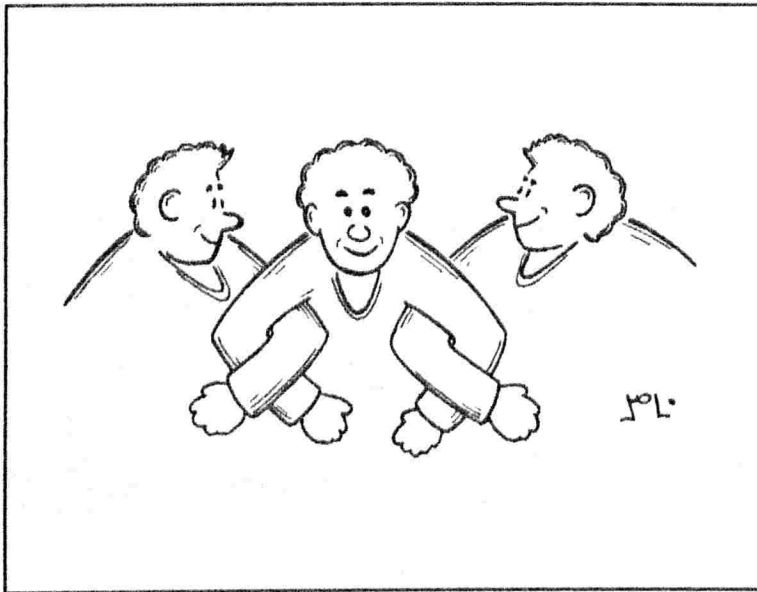
در میان ویژگی‌های ذکر شده، داشتن مأموریت و هدف مشترک عمده‌ترین شرط لازم برای تیم نامیدن یک گروه است. بنابراین هر گروه از افراد را حتی اگر با هم فعالیت مشترک انجام دهند ولی دارای مأموریت و هدف مشترک نباشند؛ نمی‌توان تیم نامید.

انواع تیم‌ها

هر تیمی که در یک سازمان تشکیل می‌شود؛ بر حسب نوع مأموریت و اهداف آن می‌تواند در یکی از گروه‌های کلی زیر قرار گیرد:

- تیم‌های راهبری
- تیم‌های بهبود مستمر
- تیم‌های پروژه
- تیم‌های کاری

گروه‌های کلی فوق دارای زیر مجموعه‌های متعددی هستند که با توجه به حمایت و فرهنگ هر سازمان نامگذاری می‌شوند. مثلاً در گروه



انتخاب اعضاء، راهبر، منشی، وقت نگهدار و هماهنگ کننده

لازم است در اولین جلسه تیم، راهبر، منشی، وقت نگهدار و هماهنگ کننده تیم انتخاب شوند. بر حسب بزرگی و تعداد اعضای تیم که می تواند از چهار تا پانزده نفر باشد؛ نحوه تقسیم مسئولیت متفاوت خواهد بود. برای تیم های با تعداد اعضای کم، منشی و وقت نگهدار می تواند یک نفر باشد. در این جلسه مسئولیت انجام فعالیت های زیر تعیین می شود.

- تدوین دعوت نامه و مشخص کردن مسایل مورد بحث و زمان هر یک
- کسب اطمینان از حضور همه اعضای تیم در جلسه
- آماده کردن مکان جلسه و محل استقرار اعضای تیم
- مشخص نمودن اهداف جلسه
- بازنگری مسایل مرتبط با جلسات قبلی و پیگیری انجام آنها
- هدایت جلسه در چهارچوب طرح ریزی شده
- ثبت تصمیمات اتخاذ شده و جمع بندی مباحث
- مدیریت تعارضات تیمی
- پیشگیری از بیان مباحث غیر ضروری
- بازسازی و جایگزینی اعضای تیم

- کاملاً مشخص و خاص باشند.
- قابل اندازه گیری باشند.
- واقع گرایانه و قابل دستیابی باشند.
- دارای محدوده زمانی برای دستیابی باشند.

پیمان تیم

” پیمان تیم مجموعه ای از اصول کلی و ارزش هایی است که اعضای تیم عمل کردن به آنها را تعهد می کنند.“

متن پیمان تیم باید حاوی عنوان کامل ولی خلاصه این اصول باشد. توصیه می شود که متن پیمان تیم حداکثر حاوی ده سرفصل کلی باشد و به صورت رسمی اعلام گردد. همه اعضای تیم باید پیمان را تایید کنند و به اجرای دقیق آن پایبند باشند.

اندازه گیری عملکرد تیم

لازم است که همه اهداف و فعالیت های تیم با چشم انداز و راهبردهای سازمان همسو و هماهنگ باشند و اندازه گیری عملکرد تیم با توجه به میزان دستیابی به اهداف صورت پذیرد. هر عضو تیم باید مسئول یک شاخص مرتبط با اهداف باشد و در طول جلسات تیم اطلاعات مربوط به آن شاخص را ارائه نماید و فعالیت هایی را که برای بهبود آن شاخص انجام شده، تشریح کند. سیستم اندازه گیری عملکرد تیم باید نقش هر یک از اعضای تیم را در میزان دستیابی به اهداف مشخص نماید.



ماموریت تیم

ماموریت تیم، مجموعه ای از فعالیت هایی است که تیم برای انجام آنها به وجود می آید و اعضای تیم را ترغیب، تشویق و هدایت می کند تا به وضعیت مطلوب تری دست یابند.

ماموریت تیم باید دارای مشخصات زیر باشد:

- الهام گونه باشد.
 - مبارزه جویانه باشد.
 - واضح و روشن باشد.
 - در طول زمان پایدار باشد.
 - به آینده توجه داشته باشد.
 - راهنمای عمل باشد و به اعضای تیم قدرت بدهد.
- ماموریت هر تیم باید با مأموریت کلی سازمان و چشم انداز آن همسو و هماهنگ باشد و با همکاری اعضای تیم در اولین جلسات آن تدوین شود.

هدف تیم

” هدف تیم مقصدی است که تیم برای رسیدن به آن تلاش می کند.“

وجود هدف مشترک موارد زیر را برای اعضای تیم مشخص می کند:

- مسیری که باید طی شود.
 - فعالیت هایی که باید انجام شوند.
 - نتایجی که باید کسب شوند.
- اهدافی که توسط تیم تعیین می شوند باید دارای ویژگی های زیر باشند: