禪

رمزگشایی مشکلات تیمی

چگونه منشور تیمی، از یک تیم تجاری بازنده یک تیم موفق میسازد؟

کسبوکارها تنها زمانی خود موفق میشوند که افراد شاغل در شرکت به چیزی فراتر از انجام یک کار روزمره فکر کنند. به عبارت دیگر، کارمندان یک شرکت نباید تنها به فکر طراحی یک محصول باشند، بلکه باید از دید یک مشتری به محصول یا سرویس نگاه کنند و هرکجا نواقص و کاستیهایی مشاهده کردند به فکر برطرف کردن مشکلات باشند و با کمترین اصطکاک ممکن با یکدیگر کار کنند. برای آنکه یک تیم بتواند در کار خود موفق شود به یک مدیر شایسته نیاز دارد. فردی که بتواند تیم را به درستی هدایت کند، خطمشیها را ترسیم کند و چشمانداز و اهداف آینده شرکت را به روشنی تشریح کند. ابزارها و راهکارهای مختلفی برای دستیابی به چنین استراتژی در اختیار کسبوکارها قرار دارد که منشور تیمی یکی از مهمترین آنها است.

منشور تیمی راهکار برونرفت از مشکلات

منشور تیمی (Team Charter) همانند نقشه راهی است که اهداف، دلیل شکلگیری و چشماندازهایی که تیم قرار است به آنها برسد و بازه زمانی که تیم باید در زمان موعود به اهداف دست پیدا کند را مشخص میکند. منشور تیمی یک مدل تجاری ساده نیست که تنها برای اعضا تیم کاربرد داشته باشد. نقشه راهی است که به سرمایهگذاران و مدیران ارشد نشان میدهد، افراد تیم در جایگاه درستی قرار دارند و همگی به دنبال دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده هستند. اعضا یک تیم در رویارویی با مشکلات به سراغ منشور تیمی میروند تا راهکاری برای حل مشکلات پیدا کنند. منشور تیمی تنها زمانی اثرگذاری لازم را دارد که در زمان شکلگیری تیم آماده شود، زیرا این اطمینان خاطر را میدهد که منشور به درستی و مطابق با نیازها و اهداف شرکت آماده شده است. منشور تیمی بر پایه مولفههای زمینه (Context)، اهداف و

خطمشیها (Mission and Objectives)ترکیب و نقشها ، (Composition and Roles)قدرت عمل و مرزها ، (Authority and Boundaries)منابع و پشتیبانی ، (Resources and Support)عملیات ، (Operations) و مذاکره و توافق (Negotiation and Agreement) ساخته میشود (شکل 1).

Team Charter
Vision and Values
Team Processes
Goals
Communication and Coordination
Authority and Accountability
Resources
Team Results

زمینه (Context)

زمینه مقدمه یا به عبارت دقیقتر معرفی منشور است . مقدمه مشخص میکند که دلیل شکلگیری تیم چیست، تیم در تلاش برای حل چه مشکلی است، آیا حل مشکل با اهداف کلی و خطمشی شرکت در یک راستا قرار دارد یا خیر. در زمان پیادهسازی منشور تیمی طراح یا طراحان منشور تیمی باید به سه پرسش زیر پاسخ دهند .

- چه مشکلی باید بررسی شود
- حل مشکل چه دستاوردهایی به همراه دارد
- چرا حل این مشکل ارزشمند است.

یک نمونه مفهومی در ارتباط با زمینه

یک سازمان بینالمللی را تصور کنید که با مشکل افزایش هزینهها و عدم هماهنگی میان واحدهای مختلف روبرو است. سازمان تصمیم میگیرد تیمی برای حل این مشکل و منجسم کردن واحدهای تجاری ایجاد کند، بهطوری که میزان مشارکت و همکاری میان واحدها بهبود پیدا کند . این واحدهای تجاری به واسطه عدم تعامل و همکاری فیمابین و نبود واحدی که بتواند آنها را با یکدیگر هماهنگ کند هر یک نمونه کارهای مختلفی از یک محصول را برای شرکت اصلی تولید میکنند . ارائه نمونه کارهای مختلف باعث شده تا شرکت اصلی نه فقط در زمینه کم کردن هزینهها با مشکل روبرو شود، بلکه به دلیل آنکه هزینههای تحمیل شده به شرکت زیاد است مجبور به کاهش تولید شود. افزایش هزینهها باعث شده تا بودجه بخش تحقیق و توسعه با چالش جدی روبرو شود. عواملی که به آنها اشاره شد، در درازمدت باعث شدهاند تا شرکت در برابر رقبای خود آسیبپذیر شود و در حوزه تجارت از آنها شکست بخورد . شرکت برای حل این مشکل تصمیم میگیرد استارتآپی تاسیس کند تا این مشکلات را منطبق با یک منشور تیمی شفاف و روشن حل کند .

اهداف و خطمشیها (Mission and Objectives) این بخش اصلیترین و کلیدیترین بخش منشور است که به عنوان قلب منشور شناخته میشود. با تعریف خطمشیها، اعضا تیمها میدانند که خط پایان کجاست و باید به دنبال چه اهدافی باشند . اگر خطمشی روشنی در دسترس نباشد، ممکن است افراد بر اساس سلایق شخصی به دنبال هدفهای مستقلی بروند و بی تفاوت به هدف کلی شرکت به فعالیت ادامه دهند .

یک نمونه مفهومی در ارتباط با اهداف و خطمشیها

تیمی را تصور کنید که هدف آن یکپارچهسازی انجام کارها در واحدهای مختلف تجاری است . این واحدهای تجاری میتوانند در شهرها یا کشورهای مختلف قرار داشته باشند . وظیفه اصلی این تیم برقراری ارتباط میان واحدهای تجاری است تا میزان تولید و فروش شرکت دوچندان شود. این استارتآپ باید در یک بازه زمانی سه ساله کاری کند تا واحدهای تجاری به حدی از انسجام برسند که موازی کاری انجام ندهند و تولید بیشتر شود . استارتآپ برای موفقیت در اینکار مجبور است تیمی از متخصصان مختلف به وجود آورد تا خطمشیهای شرکت اصلی را برای سایر واحدهای تجاری به درستی تشریح کنند تا شرکت به اهداف کوتاهمدت و بلندمدت برسد. همانگونهکه مشاهده میکنید مولفه دوم منشور تیمی (اهداف و خطمشیها) اهمیت زیادی دارد .

در زمان طراحی منشور تیمی باید دو موضوع مهم اهداف کوتاهمدت (فرعی) و بلندمدت (اصلی) در چهارچوبی بهنام اسمارت (SMART) مشخص شوند. این چهارچوب اختصار واژگان Specific (خاص)، Measurable (قابل اندازهگیری)، Attainable (قابل ارزیابی)، Relevant و Time-bound (مرتبط -زمانبندی شده) است.

خطمشیهای یک منشور تیمی تنها زمانی قابل استناد و معتبر هستند که بتوان اهداف ترسیم شده در منشور تیمی را ارزیابی کرد . اگر هر یک از اهداف ترسیم شده قابل ارزیابی باشند، این امکان را فراهم میکنند تا روی هر یک از اهداف نظارت دقیقی اعمال کرد . برخی از کارآفرینان سوال میکنند که باید چه اهدافی در منشور تیمی مشخص شوند؟ پاسخ به نوع کسبوکار بستگی دارد . اگر کسبوکار شما نقش یک هماهنگکننده برای یک سازمان بزرگ را دارد و حوزه کاری شما بین شهری یا حتا فراکشوری است باید با مدیران واحدهای تولیدی و مدیرانی که در شهرها یا کشورهای مختلف قرار دارند در تعامل باشید تا بررسی کنید چرا مدیران واحدهای مختلف نمیتوانند به درستی با یکدیگر در ارتباط باشند .

فرمهای نظرسنجی و گزارش کارها در پایان هر ماه یا هر سه ماه یکبار در پیشبرد این مهم راهگشا هستند. شرکتهای بزرگی همچون گوگل و اپل که نمایندگیهای مختلفی (استارتآپهایی که مالکیت آنها را خریداری کردهاند) در سایر کشورها دارند، بر مبنای چنین راهکاری فعالیت میکنند تا واحدهای تجاری واقع در کشورهای مختلف بتوانند طرحهای مختلفی را آماده کنند و از طرفی نمایندگیها به شکل موازی روی طرحهای یکسانی کار نکنند . برای دستیابی به چنین هدفی، شرکتهای بزرگ اقدام به تاسیس استارتآپهایی میکنند که تنها هدف آنها هماهنگسازی واحدهای مختلف است . این استارتآپها بر پایه یک منشور تیمی قدرتمند قادر به انجام اینکار هستند .

ترکیب و نقشها (Composition and Roles)

تیمها زمانی بهترین اثربخشی را دارند که اعضاء دانش، مهارت و تجربه لازم برای انجام کارها را داشته باشند، اعضا مهارتهای مختلفی داشته باشند، اعضا بتوانند تجربیات خود را به شکل درستی به تیم انتقال دهند، تیم به لحاظ نیروی انسانی در شرایط مطلوب باشد (به عبارت دقیقتر نه تعداد خیلی کم باشد و نه تعداد بیش از اندازه زیاد باشد که امکان برقراری ارتباط میان آنها وجود نداشته باشد، ایدهآل هفت نفر است) و سایر ذینفعان همچون مدیران ارشد در تیم حضور داشته باشند . اکنون به این پرسش مهم میرسیم که یک تیم به چه اعضایی نیاز دارد؟ در پاسخ باید بگوییم که انتخاب اعضا تیم باید بر اساس اهداف و خطمشیها انجام شود. اگر انتخاب اعضا بر مبنای اهداف انجام شود آنگاه مطمئن خواهید بود که اهداف دستیافتنی هستند .

زمانی که مشخص کردید چه افرادی با چه مهارتهایی باید جذب تیم شوند در مرحله بعد باید وظایف و مسئولیت هر یک از اعضا را مشخص کنید. برای اعضا تیم باید مشخص شود که چه کاری را برای رسیدن به اهداف باید انجام دهند . انجام اینکار در زمان ساخت یک تیم فرآیند زمانبری است، اما اگر میان اعضا تیم و نقشها هماهنگی و ارتباط باشد و مهمتر از آن شکافهای مهارتی در تیم به کمترین حد برسد و تواناییها و محدودیتهای افراد شناسایی شوند، این امکان فراهم میشود تا به دقیقترین شکل ممکن نقشها را به افراد واگذار کرد . بهترین راهکار در این زمینه آماده کردن فهرستی از نقشها و مسئولیتهایی است که باید به هر فردی واگذار شود . در این مرحله باید به سه پرسش کلیدی پاسخ داد : رهبر تیم چه کسی است، چه فردی واسط میان تیم و ذینفعان مختلف است و چه کسی مسئول نظارت بر دستاوردهای تیم و وظایف محول شده به افراد است.

یک نمونه مفهومی در ارتباط با ترکیب و نقشها

تیمی را تصور کنید که متشکل از نمایندگان ارشد یک شرکت بزرگ بینالمللی است . این افراد در بخشهای منابع انسانی، دپارتمان فناوریاطلاعات، کمیته ساختار سازمانی و بخش مالی کار میکنند . مهارتهای متنوع این اعضا به آنها اجازه میدهد تا مشکلات و مسائل مربوط به نمایندگیها را بررسی کنند و راهکارهایی برای حل مشکلات ارائه کنند . فرض کنید فردی به نام سالی ویکرز قرار است رهبری این تیم را بر عهده بگیرد . ویکرز به عنوان رهبر تیم باید مطمئن شود که تیم مطابق با منشور تیمی کار میکند، فعالیتهای انجام شده به شکل روزانه یا هفتگی دریافت میشوند، بودجه تخصیص داده شده به شکل درستی مدیریت میشود، به تکتک اعضا تیم کمک کند و رهنمودهای لازم را در اختیار آنها قرار دهند و از آنها پشتیبانی به عمل آورد و در آخر هر هفته گزارشی برای مدیرعامل ارسال کند .

همانگونه که مشاهده میکنید زمانی که افراد با مهارتهای لازم و درست انتخاب شوند و نقشها به وضوح تعریف شوند رهبر تیم به خوبی میتواند آنها را هدایت کند .

قدرت عمل و مرزها **(Authority and Boundaries)**

پس از آنکه نقشها تعریف شدند، در مرحله بعد باید مشخص شود که اعضا تیم برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده قادر به انجام چه کارهایی هستند و چه کارهایی از توان آنها خارج است . در این مرحله باید به پرسشهای زیر پاسخ داد .

- هر یک از اعضا تیم برای دستیابی به اهداف مشخص شده به چه مقدار زمان نیاز دارند
- اولویتهای مهم تیم به درستی تعریف شوند
- باید مشخص شود میان وظایف روزمره اعضا و خطمشیهای تیم چه تناقضاتی وجود دارد
- چه مقدار بودجه ملموس (پول) و چه مقدار بودجه غیرملموس (زمان) در اختیار است
- تیم میتواند فرد جدیدی را استخدام کند؟
- تیم از عهده انجام چه کاری بر میآید و انجام چه کاری خارج از توان آن است و برای انجام چه وظایفی نیاز به اخذ مجوز از مدیران ارشد و ذینفعان است .

منابع و پشتیبانی **(Resources and Support)**

در این بخش باید منابعی که قرار است در اختیار تیم قرار گیرد تا بتواند به اهداف از پیش تعیین شده برسد مشخص شود. این منابع شامل بودجه، زمان، دستگاهها و کارمندان است . نکتهای که در این بخش باید به آن دقت کنید این است که تنها عملکردها ارزیابی نمیشوند، بلکه تغییراتی که روی منابع به وجود میآیند باید به دقت بررسی شوند و هرگونه تغییری در منابع با فعالیتهای جاری تیم هماهنگ شود . در این بخش نحوه پشتیبانی به شکل آموزش و مشاوره دادن به اعضا تیم در جهت دستیابی به عملکرد بهتر باید لحاظ شود .

عملیات **(Operations)**

در این بخش عملیاتی که در طول یک روز اعضا تیم باید انجام دهد مشخص میشود . در این بخش بسته به بزرگی یا کوچکی یک شرکت میتوان جزئیات فرآیندها را به دقت ترسیم کرد یا فقط به یک طرح کلی بسنده کرد . یک قاعده کلی در این ارتباط وجود دارد . شرکتهایی که اهداف آنها طولانی مدت است به یک مستندسازی جامع و مفصل نیاز دارند، اما استارتآپهایی که اهداف کوتاه مدت دارند تنها به نکات کلیدی نیاز دارند . در این بخش تیم باید در روزهای مشخص و راس ساعت مشخص گردهم آیند، هر یک از اعضا گزارشی کوتاه درباره کاری که انجام داده یا در حال کار روی آن است ارائه کنند . اگر یکی از اعضا به هر دلیلی موفق نشد در جلسه حضور یابد، باید یادداشتی برای رهبر تیم ارسال کند و در ادامه فرد دیگری را به عنوان نماینده خود به جلسه ارسال کند تا گزارشی از فعالیت فرد غایب ارائه شود و شرح وظایف بعدی به او انتقال داده شود.

مذاکره و توافق (Negotiation and Agreement)

یک منشور خوب تنها از طریق مذاکره آماده میشود . در این مرحله اهداف، ترکیب، نقشها، مرزها و منابع پس از انجام یک مذاکره درست با حمایتکنندگان مالی، رهبر تیم، اعضا تیم و سایر ذینفعان آماده

میشوند. برای آنکه این مرحله به درستی آماده شود باید به سه اصل کلیدی زیر دقت کنید .

- رهبر تیم باید با حمایتکنندگان مالی به شکل روشن و بدون پردهای مذاکره کند تا اطمینان حاصل کند خطمشیهای تیم دستیافتنی هستند و مهمتر از آن منابع کافی وجود دارد .
- باید اطمینان حاصل شود پشتیبانی کامل سرمایهگذاران وجود دارد
- رهبر تیم و اعضا باید مذاکره شفافی داشته باشند تا اطمینان حاصل شود منشور تیمی به درستی طراحی شده است.

فراموش نکنید در این مرحله همه اعضا تیم باید منشور را امضا کنند و متعهد شوند که نقش و مسئولیت واگذار شده را به بهترین شکل انجام میدهند . ممکن است برای برخی از استارتآپها این یک اقدام نمادین باشد، اما انگیزه لازم برای مسئولیتپذیری در اعضا تیم را به وجود میآورد .

کلام آخر

همانگونه که مشاهده کردید، اگر پیش از آغاز یک پروژه، مذاکرهای در خصوص منشور تیمی انجام شود، احتمال موفقیت پروژه افزایش مییابد . زیرا همه میدانند دلیل شکلگیری پروژه چیست، چه اهدافی مدنظر است و چه فاکتورهایی تیم را به سمت موفقیت سوق میدهند. هر یک از اعضا خواهند دانست چه کاری به آنها محول شده و مهمتر از آن از عهده انجام چه کاری بر میآیند و چه منابعی در اختیار دارند . زمانی که مذاکره شفافی را انجام میدهید بهگونهای که همه ذینفعان در آن حضور دارند ضریب موفقیت منشور تیمی دوچندان میشود. فراموش نکنید که منشور تیمی میتواند از یک تیم ناکارآمد که ممکن است در دنیای تجارت شکست بخورد ، یک تیم برنده بسازد .

نویسنده :
حمیدرضا_تائبی
منبع :
mindtools
peopleleaders
lce
دسته بندی:
عصرشبکه
موفقیتِ و کارآفرینی
تاریخ انتشار :
10:35 - 24/10/1398
برچسب:
موفقیت - منشور_تیمی - تیم موفق

نشانی
□□□□:https://www.shabakeh-mag.com/are-network/16462/%DA%86%DA%AF%D9%88%D9%86%D9%87-%D9%85%D9%86%D8%B4%D9%88%D8%B1-%D8%AA%DB%8C%D9%85%DB%8C%D8%8C%D8%A7%D8%B2-%DB%8C%DA%A9-%D8%AA%DB%8C%D9%85-%D8%AA%D8%AC%D8%A7%D8%B1%DB%8C-%D8%A8%D8%A7%D8%B2%D9%86%D8%AF%D9%87-%DB%8C%DA%A9-%D8%AA%DB%8C%D9%85-%D9%85%D9%88%D9%81%D9%82-%D9%85%DB%8C%E2%80%8C%D8%B3%D8%A7%D8%B2%D8%AF%D8%9F