

خلاصه کتاب

تیم

نویسندگان: الکس سندی پنتلند، دیان کوتو، جان کاتزنباخ

خلاصه شده توسط: هانیه مجیدی

تهیه شده توسط تیم آموزشی رایینز



بخش یک علم نوین ایجاد تیم‌های فوق العاده

ما در آزمایشگاه تعامل‌های پویای انسانی به شناسایی تعامل‌های پویای پیچیده میان اعضای گروه پرداختیم. در پژوهش‌هایی که انجام دادیم متوجه شدیم الگوهای ارتباطی، مهمترین عامل پیش بینی کننده موفقیت تیم‌ها هستند. آن‌ها به اندازه سایر عوامل مثل هوش فردی و مهارت حائز اهمیت هستند و استعداد فردی کمتر از آنچه انتظار می‌رود در موفقیت تیم نقش دارد. در این کتاب ساز و کار ایجاد تیم‌های فوق العاده را بررسی می‌کنیم.

غلبه بر محدودیت‌های مشاهده

مشاهده صرف نمی‌تواند تمام تفاوت‌های جزئی رفتار کل یک تیم را بررسی کند اما با پیشرفت‌های اخیر در فناوری بی‌سیم و حسگرها، توانستیم نحوه تعامل افراد از قبیل لحن صدا، استفاده از حرکات بدن، مدت زمان صحبت، گوش دادن، قطع صحبت دیگران، میزان برون‌گرایی و همدلی را اندازه‌گیری کنیم. با این کار توانستیم الگوهای ارتباطی به وجود آورنده یک تیم کاری موفق را شناسایی کنیم.

- تمام افراد تیم تقریباً به یک اندازه صحبت می‌کنند. گوش می‌دهند و مشارکتی کوتاه و مطلوب دارند.
- اعضا با یکدیگر رو در رو صحبت می‌کنند. در گفتگوهایشان از ایما و اشاره استفاده می‌کنند و پرانرژی اند.
- اعضا به طور مستقیم با یکدیگر در ارتباطند، نه صرفاً از طریق رهبر تیم.
- اعضا درون تیم به گفتگوهای جانبی یا پشت پرده می‌پردازند.
- اعضا در فواصل معینی استراحت دارند و برای کاوش، تیم را ترک می‌کنند و با اطلاعات باز می‌گردند.

عناصر کلیدی ارتباط

در پژوهش خود به شناسایی سه جنبه موثر ارتباطات بر عملکرد تیم پرداختیم: انرژی، تعامل و کاوش. میزان انرژی در یک تیم ثابت نیست و معمولاً در جلسات انرژی پایین است اما وقتی فردی کشفی جدید دارد، میزان انرژی به سرعت بالا می‌رود.

تعامل، توزیع انرژی میان اعضای تیم را نشان می‌دهد. در صورتی که همه اعضای یک تیم به یک اندازه از انرژی نسبتاً بالایی برخوردار باشند، میزان تعامل بالا خواهد بود اما در تیم‌هایی که برخی از اعضا پر انرژی هستند اما سایر اعضا در ارتباط با تیم مشارکت نمی‌کنند عملکرد خوب نیست.

کاوش شامل ارتباطات اعضا در خارج از تیم است و در اصل انرژی بین یک تیم و تیم‌های دیگری است که با یکدیگر تعامل دارند. ما مشاهده کردیم که تیم‌های با عملکرد بالاتر، به دنبال روابط بیشتری در خارج از تیم خود هستند. تیم‌های خلاق و نوآور امتیاز بالاتری در کاوش دارند.

داده‌های پژوهش ما خرد جمعی را بهبود بخشیده و میزان تعامل‌های کلیدی پویا میان افراد را تا حد زیادی قابل اندازه‌گیری کرده است. برای مثال می‌دانیم که تعداد مناسب گفتگوها در یک تیم به اندازه ۱۰ تا ۱۲ تعامل در هر ساعت کاری است اما اگر از این مقدار بیشتر باشد، به تضعیف عملکرد منجر می‌شود. همچنین می‌دانیم که ۳۵ درصد اختلاف موجود در عملکرد تیم‌ها را می‌توان فقط از طریق تعداد گفتگوهای رودرو بین اعضای تیم توجیه کرد. یا مثلاً اینکه افزایش طول میزها در سالن ناهارخوری شرکت به طوری که افراد غریبه کنار یکدیگر بنشینند، تاثیر قابل ملاحظه‌ای دارد.

شیوه‌های موفقیت آمیز

بهترین روش‌ها برای بهبود انرژی و تعامل، رویکردهای ساده‌ای مانند تغییر فضا و مبلمان اداری هستند. همچنین اینکه خود مدیر فعالانه افراد را به مشارکت تشویق کند و ارتباطات رودرویی بیشتری داشته باشد، مفید است. در برخی از موارد تغییر اعضای تیم و وارد کردن افراد جدید ممکن است بهترین راه حل باشد.

عضو ایده آل در تیم

با استفاده از پژوهش‌ها متوجه شدیم که یک فرد ایده‌آل در تیم چه ویژگی‌هایی دارد. ما آنها را رابطان کاریزماتیک می‌نامیم. این افراد فعالانه به قسمت‌های مختلف سر می‌زنند و با کارکنان مکالمات کوتاه و پر انرژی دارند. از زمان خود طوری استفاده می‌کنند که با همه ارتباطی برابر داشته باشند و تمام افراد تیم فرصت مشارکت پیدا کنند. آنها لزوماً برون‌گرا نیستند اما به راحتی به افراد نزدیک می‌شوند. به آن اندازه‌ای که صحبت می‌کنند، با دقت زیادی هم گوش می‌دهند. افراد هم تیمی خود را با هم آشنا می‌کنند و ایده‌هایشان را به همه اعضا می‌گویند.

بخش دو چرا تیم‌ها موثر نیستند؟

باور شایع این است که کار تیمی، خلاقیت و بهره‌وری را افزایش می‌دهد اما پژوهش‌ها نشان می‌دهد در بیشتر مواقع تیم‌ها حتی با در اختیار داشتن منابع فراوان، عملکرد ضعیفی دارند. علت این است که مشکلات مربوط به هماهنگی و ایجاد انگیزه معمولاً به همکاری‌ها لطمه می‌زند و رقابت با دیگر تیم‌ها ممکن است مانع پیشرفت حقیقی شود بنابراین ممکن است داشتن تیم، بدتر از نداشتن آن باشد.

کارهای بسیاری وجود دارد که افراد می‌توانند به تنهایی بهتر از پس آنها بر بیایند. به خصوص در کارهای کاملاً خلاقانه همکاری یک مانع محسوب می‌شود بنابراین یک رهبر باید به توازن میان استقلال فردی و فعالیت جمعی دست پیدا کند. البته حتی بهترین رهبرها هم نمی‌توانند تیمی را مجبور به تولید نتایج فوق العاده کنند اما می‌توان با اعمال شرایط مناسب زیر احتمال موفقیت را افزایش داد.