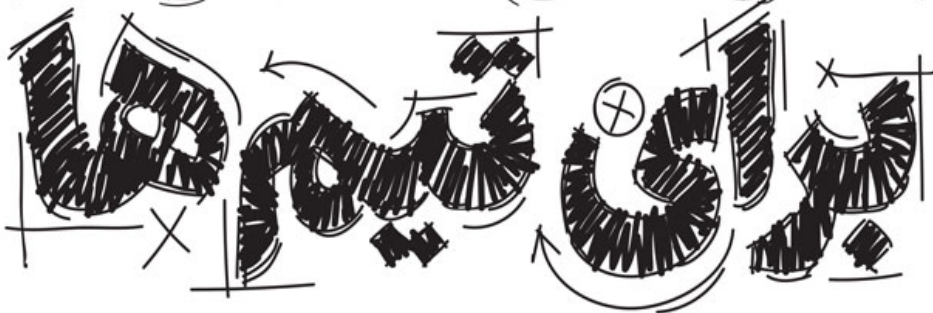


راهنمای کاربردی برای سازگاری افراد با تیم و سازمانشان

BUSINESS MODELS FOR TEAMS

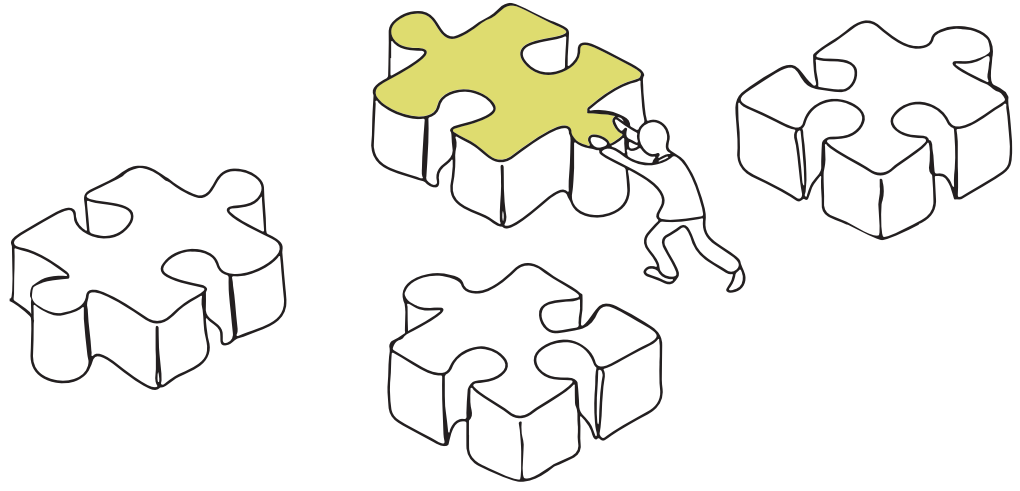
مدل‌های کسب و کار



تیم کلارک و بروس هیزن
با مقدمه ابو پیگنیور
با همکاری ۲۲۵ نفر دیگر از ۲۸ کشور جهان
ترجمه سامه نجفی



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



نویسندگان: تیم کلارک و بروس هیزن

مترجم: سامه نجفی

ویراستار: کیوان دهقان پور

طراح جلد: امیرحسین قیصری

صفحه آرا: داریوش گل سرخی

نوبت چاپ: اول، زمستان ۱۴۰۱

شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۲۲-۶

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: واژه پرداز اندیشه

ناشر: آریانا قلم

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۲

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: www.AryanaGhalam.com

رسم الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی فرهنگستان زبان و ادب فارسی است.

تمام حقوق چاپ و نشر این اثر برای انتشارات آریانا قلم محفوظ است.

تکثیر و انتشار تمام یا بخشی از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

سرشناسه: کلارک، تیم، ۱۹۵۶-م. / Clark, Tim

عنوان و نام پدیدآور: مدل‌های کسب‌وکار برای تیم‌ها: راهنمای کاربردی برای سازگاری افراد با تیم و سازمان‌شان

نویسندگان: تیم کلارک و بروس هیزن؛ مترجم: سامه نجفی؛ طراحی: کیکو اونودرا؛ ویراستار: کیوان دهقان پور.

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۴۰۱.

مشخصات ظاهری: ۲۶۴ ص.؛ مصور (رنگی)، جدول (رنگی)، عکس (رنگی)، نمودار (رنگی).

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۲۲-۶

وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا

عنوان اصلی: Business Models for Teams: See How Your Organization Really Works and How Each Person Fits In, c2017

موضوع: کارآمدی سازمانی، organizational effectiveness

گروه‌های کار، teams in the workplace

مدیریت، management

شناسه افزوده: هیزن، بروس / Hazen, Bruce

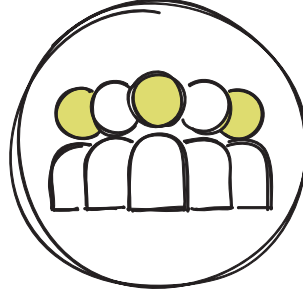
شناسه افزوده: اونودرا، کیکو / Onodera, Keiko

شناسه افزوده: نجفی، سامه، ۱۳۶۶-، مترجم

رده‌بندی کنگره: HD ۵۸/۹

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۲۲

شماره کتاب‌شناسی ملی: ۹۰۴۸۵۹۷



مدل‌هایی کسب‌وکار برای تیم‌ها

راهنمای کاربردی برای سازگاری افراد با تیم و سازمانشان

تیم کلارک و بروس هیزن / ترجمهٔ سامه نجفی



پیشگفتار مترجم

تقریباً ده سالی می شود که کسب وکارها با بهره‌گیری از ابزار معرفی شده در کتاب خلق مدل کسب وکار با نام «بوم مدل کسب وکار» توانسته‌اند از موقعیت فعلی خود به درک بهتری برسند و تصور روشن‌تری از وضعیت آتی‌شان داشته باشند.

«بوم ارزش پیشنهادی» نیز، که در کتاب طراحی ارزش پیشنهادی معرفی شد، نسخه بسط یافته‌ای از همین ابزار بود تا سازمان‌ها به کمک آن جهان را از دید مشتریان ببینند و بفهمند چه بهره‌ای به مشتریان خود می‌رسانند یا در کجا آنها را به دردمس می‌اندازند. اما همسویی مناسب بین مدل کسب وکار سازمانی و افرادی که در این سازمان‌ها کار می‌کردند به دو سطح دیگر از مدل کسب وکار نیاز داشت.

نویسندگان کتاب مدل کسب وکار شما، در تلاش برای رفع همین نیاز در سطح فردی، در این کتاب هر فرد را مانند کسب وکار تک نفره در نظر گرفتند و به او کمک کردند تا با در نظر گرفتن نقاط قوت و استعدادها، مدل کسب وکار شخصی خود را تعریف کند. به بیان دیگر، در این کتاب ابزاری برای مدل‌سازی نیازها و خواسته‌های شخصی افراد معرفی شد تا علاقه‌مندی‌ها، استعدادها و مهارت‌های خود را در زندگی شخصی و حرفه‌ای همسو کنند.

حالا، در کتاب مدل‌های کسب وکار برای تیم‌ها این نیاز در سطح تیمی هدف گرفته شده است تا مدیران یا سرپرستان با به‌کارگیری ابزارهای موجود در آن به این درک برسند که سازمانشان واقعاً چگونه کار می‌کند و هر فرد چگونه با آن سازگار می‌شود.

یکی از ارزشمندترین دیدگاه‌هایی که در این کتاب مطرح می‌شود رویکرد «من به ما» و اهمیت آن در درک «نظریه بزرگ ترکار» است. با کمک این رویکرد می‌توان از پرسش «چه نفعی برای من دارد؟» گذر کرد و به این نگاه رسید که «چه چیزی به صلاح ما و شرکت ماست؟» به این ترتیب، سازمان‌ها و تیم‌ها می‌توانند برای درک

به هم وابستگی‌های درون سازمانی، نحوه خدمت‌رسانی به مشتریان داخلی و اثرات مثبت و منفی فعالیت‌هایشان از این رویکرد استفاده کنند.

نویسندگان کتاب مدل‌های کسب وکار برای تیم‌ها با بهره‌گیری از داستان‌های واقعی نشان می‌دهند چگونه می‌توان با استفاده از ابزاری یکسان در سطوح سازمانی، تیمی و فردی به درک و شفافیت رسید. درحقیقت، با کمک ابزارهای این کتاب به مثابه حلقه گم شده، می‌توان کاری را که باید انجام شود، نه در قالب شغل، که در قالب نقش تعریف کرد تا افراد پس از طراحی مدل کسب وکار خود و تیمشان بتوانند به جایگاه و اهمیت نقش‌های خود در مدل تیمی پی ببرند و با سازمانشان همسو شوند.

امیدوارم نسخه فارسی این کتاب هم به اندازه نسخه اصلی شفاف و الهام‌بخش باشد تا هر فردی در هر سطح و هر کسب وکاری بتواند برای بهبود درک خود از وضعیت سازمان و ایفای نقشی سازگارتر و اثربخش‌تر از آن بهره بگیرد.

شایسته است تشکر کنم از همراهی مؤثر و پیوسته خانم‌ها سمیه محمدی و لیلا نبی‌فرو آقای محمدعلی معین‌فراز از آغاز تا پایان فرایند ترجمه و انتشار این کتاب. همچنین، بسیار ممنونم از نکته‌سنجی و شکیبایی آقای کیوان دهقان‌پور، که اگر کتابی خواندنی حاصل شده مدیون پیشنهادهای سازنده ایشان است و اگر جایی نقصانی به چشم می‌آید ناشی از بی‌توجهی من به نکاتی است که ایشان با دقت نظر مطرح کردند. در نهایت، سپاسگزارم از خانواده نازنینم، که همراهی صبورانه‌شان در مدت ترجمه این کتاب برایم بسیار ارزشمند است.

مدل کسب و کار این کتاب

این کتاب حاصل مشارکت ۲۲۵ نفر از ۳۸ کشور مختلف است که همه با هم در نگارش، ویرایش و تهیه مدلهای کسب و کار برای تیم‌ها نقش داشتند. پیش‌نویس فصل‌های این کتاب را به منظور بازبینی، بحث و نقد برای جمع آنلاین فرستادیم و بیش از ۱۵ ماه وقت برای آن صرف شد. تخمین می‌زنیم که این گروه، روی هم، بیش از ۵،۰۰۰ سال تجربه حرفه‌ای تمام‌وقت خود را در حوزه‌های کسب و کار، فناوری، دولت، دانشگاه، پزشکی، حقوق، طراحی و رشته‌های دیگر وقف این کتاب کرده باشند.

از همکارانمان متشکریم که بر اعتقاد همیشگی ما مهر تأیید زدند، اعتقاد به طبقه‌بندی و توزیع اطلاعات و چشم‌انداز کاملاً همه‌جانبه‌ای که همه نوع سازمانی در ایالات متحده به آن نیاز مبرم دارد. همکاران ما در آلمان، اتریش، اردن، اسپانیا، استرالیا، اسرائیل، امارات متحده عربی، ایالات متحده، ایتالیا، ایرلند، برزیل، بریتانیا، بلژیک، پرتغال، ترکیه، چین، دانمارک، رومانی، ژاپن، سنگاپور، سوئد، سوئیس، شیلی، فرانسه، فنلاند، فیلیپین، قبرس، کانادا، کلمبیا، لوکزامبورگ، لهستان، مالزی، مجارستان، مکزیک، نیوزیلند، ویتنام، هلند و هند زندگی می‌کنند.

به ویژه از آنهایی متشکریم که صدها ساعت وقت خود را بیش از یک سال برای ثبت و نقد متن‌ها و طرح ایده‌های گرافیکی صرف کردند و در شکل دادن به سمت و سو، لحن و سبک این کتاب به ما کمک کردند. بیش از همه، از الکساندر استروالدر و ایو پیگنیور به خاطر ابداع بوم مدل کسب و کار ممنونیم.

اگر حوصله‌اش را داشتید، به ما پیوندید^۲ تا به همه ابزارهای معرفی شده در این کتاب به رایگان دست یابید. با این کار با جمع آنلاین متشکل از بیش از ۱۲،۰۰۰ علاقه‌مند به مدل کسب و کار از ۸۰ کشور دنیا آشنا می‌شوید که آن ۲۲۵ نفر نیز در میانشان هستند.

خاستگاه بوم مدل کسب و کار

زمان به نظر می‌رسید سؤالاتی که می‌کنم به طور طبیعی در نُه دسته متمایز جای می‌گیرد.

وقتی متوجه این موضوع شدم، به فکر رسیدن شاید همه مدل‌های کسب و کار در نُه عنصر اصلی مشترک باشند. آن موقع کاری با این فکر نداشتم. اما ایده آن پس ذهنم مانده بود و زمانی که با نظارت بر مطالعات مقطع دکتری کارآفرین جوانی درباره مدل‌های کسب و کار موافقت کردم، دوباره به ذهنم رسید. آن کارآفرین جوان الکساندر استروالد بود، مؤسس و مدیر ارشد کنونی استراتیجرز^۱.

بیش از یک دهه، من و الکس با هم کار کردیم تا کارمان را روی مدل‌های کسب و کار توسعه دهیم، بیازماییم و منتشر کنیم. در طول این مدت، ابزار دیداری نُه‌خانه‌ای را به نام بوم مدل کسب و کار تهیه کردیم که آن نُه دسته سؤال متمایز اصلی را نشان می‌داد، اما خیلی بهتر و آزموده‌تر.

این بوم مبنای کتاب خلق مدل کسب و کار ما شد که با هم آن را نوشتیم. علاوه بر جمع نویسندگان مشترک، سه نفر از همکاران نیز با کار کردن مستقیم روی نسخه دست‌نویس این کتاب از ما حمایت کردند: آلن اسمیت، در مقام طراح؛ پاتریک وِن در پیل، در مقام مدیر تولید؛ و تیم کلارک، در مقام ویراستار. بعدها، تیم کلارک کتاب مدل کسب و کار شما^۲ را نوشت، که

وقتی کتاب خلق مدل کسب و کار^۱ به کتاب پرفروشی در سطح بین‌المللی تبدیل شد، کمتر کسی بود که بیشتر از خودم از این اتفاق تعجب کرده باشد. براساس یکی از رتبه‌بندی‌ها، این کتاب در حال حاضر بیست و نهمین کتاب پرفروش دوران در حوزه مدیریت است! آن کتاب بر پایه بوم مدل کسب و کار به موفقیت رسید. از آنجا که عده کمی با خاستگاه این بوم آشنایی دارند، تیم و بروس پیشنهاد کردند داستان آن را با شما در میان بگذارم.

من استاد دانشگاه لوزانم. اواخر دهه ۱۹۹۰، تیم‌هایی از دانشجویهای فوق‌لیسانس درباره ایده‌های جدید جسورانه و برنامه‌های کسب و کار از من توصیه می‌خواستند. خیلی از آنها از نسل «دات‌کام» (کسب و کارهای آنلاین) بودند و مشغول کارهایی مثل فروش آنلاین ماء‌الشعیرهای کارگاهی.

رویکرد من برای توصیه به این کارآفرین‌های آینده این بود که درباره منطق زیربنای سرمایه‌گذاری‌های پیشنهادی‌شان از آنها سؤالاتی بکنم. سعی می‌کردم مجبورشان کنم به زبان ساده توضیح دهند که کسب و کارشان چگونه کار می‌کند. می‌خواستم مدل‌های کسب و کارشان را تشریح کنند. این فرایند را با تیم‌های زیادی تکرار کردم تا جایی که با گذشت



2. Strategyzer

۱. Business Model Generation: ترجمه فارسی این کتاب را انتشارات آریانا قلم با عنوان خلق مدل کسب و کار منتشر کرده است. م.
۲. Business Model You: ترجمه فارسی این کتاب را انتشارات آریانا قلم با عنوان مدل کسب و کار شما منتشر کرده است. م.



جدید و مفیدی را معرفی می‌کند که هرکس که در مقام رهبر، مدیر یا هدایتگر به دیگران خدمت می‌کند از آن بهره‌مند خواهد شد.

چه کسانی بهتر از تیم کلارک و بروس هیزن می‌توانستند این کتاب راهنمای کاربردی و الهام‌بخش را دربارهٔ غلبه بر شکاف بین من و ما بنویسند؟ تیم و بروس با استفاده از نمونه‌ها و داستان‌های آموزنده این ایده را مطرح می‌کنند که «پا را از حرف زدن فراتر بگذاریم و مشکلات موجود در نحوهٔ کار افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها را پیدا کنیم».

خوانندگان عزیز، بگذارید این راهنمای کاربردی مجدوبتان کند. تیم و بروس رویکرد خود را در هر فصل با اشتیاق و مثال‌های شفاف برایتان توضیح می‌دهند. مطمئنیم ابزارها و شگردهای جدیدی را کشف خواهید کرد که شما را به متخصصان من به ماتبدیل می‌کند.

ایو پیگنیور

استاد علوم اطلاعات مدیریت، دانشگاه لوزان، سوئیس؛ نویسندهٔ همکار (با الکساندر استروالدِر) در کتاب خلق مدل کسب‌وکار

۱. در این کتاب برای فعل mentor و مشتقات آن از معادل «هدایتگری کردن» و مشتقاتش و برای فعل coach و مشتقات آن از «رهبری کردن» و مشتقاتش استفاده کرده‌ام. ضمناً، اگر در متن اصلی از coach و trainer در حوزهٔ ورزشی استفاده شده بود، معادل «مربی» را برایشان برگزیده‌ام.

در آن این بوم را، آن‌طور که نامش را مدل‌های کسب‌وکار «شخصی» می‌گذارد، برای توسعهٔ مسیر شغلی فردی به کار بُرد. حالا، در کتابی که در دست گرفته‌اید، مدل‌های کسب‌وکار برای تیم‌ها، تیم و بروس هیزن این بوم را برای گروه‌های درون سازمانی به کار برده‌اند.

دربارهٔ مدل‌های کسب‌وکار برای تیم‌ها سه موضوع نظرم را به خود جلب می‌کند.

نخست اینکه این مدل روی استفاده از بوم برای بهبود عملیات درونی سازمان‌ها تمرکز دارد. این موضوع با کاربرد رایج بوم در حکم‌ابزاری برای تدوین استراتژی یا بازبینی استراتژی در برابر بازار تفاوت دارد.

دوم آنکه به روش سریعی اشاره دارد که رهبران بتوانند اثربخشی خود را تقویت کنند (نه کارایی‌شان را). پنج دهه آموزش، پژوهش و اجرا نتوانسته است بهبود چشمگیری در رهبری سازمانی ایجاد کند، شاید به این خاطر که بیشترین تمرکز آن بر آموزش رهبران تیم‌ها بود، نه اعضای تیم. کتاب مدل‌های کسب‌وکار برای تیم‌ها روشی به رهبران پیشنهاد می‌دهد تا کاری کنند که همه خود را مالک عملیات بدانند و به همه نشان دهند که چطور با محیط کار سازگار شوند.

سوم آنکه مدل‌های کسب‌وکار برای تیم‌ها نشان می‌دهد چگونه می‌توان با استفاده از ابزاری یکسان در سطوح سازمانی، تیمی و فردی به درک و شفافیت رسید. در این میان، ابزارها و شگردهای



افرادی مثل شما در این کتاب به چشم می‌خورند

۱۱۲	مدیر پروژه در آژانس تبلیغاتی	۱۰۶	برنامه‌نویس
۱۳۶	مدیر تولید مواد غذایی منجمد	۱۴۶	پژوهشگر شیمی دانشکده پزشکی
۶۶	مدیر خدمات یادگیری نرم‌افزاری	۱۰۶	توسعه‌دهنده نرم‌افزار
۲۴	مدیر شرکت تولیدکننده دستگاه کپی	۶۴	حسابدار
۱۵۰	مدیر شرکت تولیدکننده مواد نیمه‌رسانا	۱۱۳	دانشجوی دکتری مهندسی
۸۲	مدیر فروش مواد دارویی	۴۰	رستوران‌دار
۱۵۸	مدیر مالی مرکز تناسب اندام	۱۶۴	رهبر گروه مشاور استراتژی
۱۵	مدیر مجموعه داروخانه‌های زنجیره‌ای	۴۰	سراشپز
۷۴	مدیر مرکز نوآوری فناوری	۴۴	کارآفرین اجتماعی
۱۱۴	مدیر منابع انسانی، بخش حمل‌ونقل	۱۳۹	کارشناس ارشد ام‌بی‌ای بهداشت و درمان
۲۰۴	مدیر منابع انسانی، بخش نرم‌افزار	۱۴۲	ماشین‌کار
۲۰۲	مدیر روابط شرکت ارتباطات از راه دور	۱۴۶	متخصص تولید
۴	مربی فوتبال	۲۰۸	مدیر آموزش شرکت بیمه
۲۱۳	مشاور توسعه سازمانی	۷۴	مدیر آموزش صنعتی (داخلی)
۲۰۸	مشاور توسعه نیروی انسانی	۴۸	مدیر اجرایی فیسبوک
۶۴	مشاور مالی	۱۱۰	مدیر ارتباطات شرکت
۱۷۰	مشاور منابع انسانی (خارجی)	۲۰۴	مدیر ارشد توسعه‌دهنده نرم‌افزار
۷۰	مشاور منابع انسانی (داخلی)	۲۱۲	مدیر ارشد خدمات مهندسی
۱۶۲	مهندس تحلیل ریسک	۱۴۸	مدیر بازاریابی ارتباطات از راه دور
۱۱۴	مهندس حمل‌ونقل	۶۸	مدیر بازاریابی انرژی
۱۴۶	وکیل دادگستری	۱۸۰	مدیر بخش تولید



فهرست مطالب

بخش یک: نظریه‌ای بزرگ‌تر درباره کار

فصل ۱: از من به ما ۲ راه‌های جدیدی برای رهبری و روش‌های بهتری برای کار پیدا کنید.



بخش دو: مدل‌های کسب و کار

فصل ۲: مدل‌سازی سازمان‌ها ۲۲ یاد بگیرید برای تشریح و تحلیل مدل‌های کسب و کار سازمانی، تیمی و شخصی از ابزاری قدرتمند استفاده کنید.
فصل ۳: مدل‌سازی تیم‌ها ۵۸
فصل ۴: مدل‌سازی افراد ۹۶



بخش سه: کار تیمی

فصل ۵: از من شروع کنید ۱۲۴ کار تیمی را با ابزارهای جدیدی تقویت کنید که تفکر مبتنی بر مدل کسب و کار را تکمیل می‌کنند.
فصل ۶: من را با ما همسو کنید ۱۵۶
فصل ۷: ما را با ما همسو کنید ۱۷۸



بخش چهار: راهنمای به کارگیری

فصل ۸: راهنمای به کارگیری ۱۹۸ ببینید دیگران چگونه این کار را کرده‌اند و شما چگونه می‌توانید کاری کنید که این روش برای شما، تیم و سازمانتان نتیجه‌بخش باشد.
فصل ۹: روش‌های جدید کار کردن ۲۲۴
۲۴۲ الهام‌گیری کاربردی از جامعه جهانی
۲۴۴ درباره نویسندگان
۲۴۶ یادداشت‌ها
۲۴۸ منابعی برای مطالعه بیشتر





بخش یک

نظریه‌ای بزرگ‌تر دربارهٔ کار

راه‌های جدیدی برای رهبری و روش‌های بهتری برای کار پیدا کنید.

فصل ۱



از من به ما

مربی-بازیکن



«دیدم که بازیکن کافی ندارید. می‌توانم به تیم شما ملحق شوم؟»

آدم امیدواری به نظر می‌رسید. با آن لباس فوتبال بین‌المللی‌اش هم این‌کاره به نظر می‌آمد، درحالی‌که بقیه مان نمی‌توانستیم چنین ادعایی داشته باشیم. تیم قروقاتی

دانشجویان فوق‌لیسانس ما هر هفته برای

رقابت در لیگ صنعتی فوتبال سن‌خوزه کالیفرنیا به میدان می‌آمد تا در اصل بتوانیم از مهمانی‌های فوق‌العاده بعد از بازی لذت ببریم. ما همیشه آخر جدول بودیم.

کاپیتانمان گفت، «بله، چرا نتوانی؟ ما از هر کمکی که بتوانیم بگیریم استقبال می‌کنیم.»

آن مهمان گفت، «حتماً همین‌طور است!» و همه خندیدند. آن مهمان خودش را رامی معرفی کرد. قبل از اینکه برای تحصیل در مقطع فوق‌لیسانس به ایالات متحده بیاید، چندین سال در مصر مربی-بازیکن بود. سروکله‌اش به موقع پیدا شده بود: این اواخر خسته شده بودیم از اینکه ضعیف بازی کنیم، از اینکه وقت و انرژی مان را

صرف فوتبال کنیم اما هیچ پیشرفتی از خودمان نشان ندهیم. رامی به ما ملحق شد و قبول کرد در نقش مربی-بازیکن کار کند. اوضاع عوض شد. رامی کارش را شروع کرد و با آموزش چیزی که به آن «نظریه بزرگ‌تر بازی» می‌گفت، کاری می‌کرد تا هر کس به بهترین سطح خود برسد. با گذشت زمان هم کم‌کم به تیمی واقعی تبدیل شدیم. تفاوت‌های بین سبک‌های قدیم و جدید بازی مان چشمگیر بود:

- بیشترمان فقط دنبال توپ می‌دویدیم. رامی به ما یاد داد همدیگر را ببینیم و با هم ارتباط برقرار کنیم.
- رامی به ما یاد داد تا به جای تلاش برای بهترین بازیکن بودن، سعی کنیم بهترین بازی‌ساز باشیم.
- ما بیش از حد روی موقعیت‌های بازی تمرکز کرده بودیم. رامی یادمان داد تا ببینیم در کل زمین چه اتفاقی دارد می‌افتد.
- ما در اصل برای این بازی می‌کردیم که دور هم باشیم. رامی مقصود بزرگ‌تری به ما داد، اینکه مهارت‌هایمان را ارتقا دهیم و به تیم برنده تبدیل شویم.

یک فصل بعد از اینکه مربی-بازیکن جدیدمان به ما ملحق شد، در جایگاه دوم لیگ قرار گرفتیم. همسران و دوستانمان به حامیان مشتاق ما تبدیل شدند. هنوز هم مهمانی‌های بعد از بازی را دوست داشتیم، به ویژه برای اینکه حالا می‌توانستیم بردهایمان را جشن بگیریم.^{۱۱}

از من به ما

رامی کمک کرد تا گروهی از بازیکنان غیرحرفه‌ای فوتبال در ایالات متحده به تیمی واقعی تبدیل شوند. چطور؟ با چنگ انداختن به چهار چیزی که به آدم‌ها انگیزه می‌دهد:

مقصود

آدم‌ها می‌خواهند بخشی از چیزی باشند که از خودشان بزرگ‌تر است. رامی مقصود بزرگ‌تری را پیش کشید: تبدیل شدن به تیمی برنده.

استقلال

افراد می‌خواهند خودشان زندگی‌شان را اداره کنند. رامی به اعضای تیم نشان داد که چطور اتفاق‌ها را رقم بزنند.

پیوند

مردم می‌خواهند احساس کنند با چیزی در ارتباط‌اند. رامی به هم‌تیم‌هایش یاد داد با هم کار کنند و بازی بسازند.

تبحر

آدم‌ها می‌خواهند در کاری بهتر و بهتر شوند. رامی به هم‌تیم‌هایش نشان داد چطور مهارت‌هایشان را پرورش دهند.^[۲]

گرچه رامی فوتبال یاد می‌داد، مثل این بود که با چالش پیش روی بسیاری از سازمان‌ها دست‌وپنجه نرم می‌کرد: اینکه افراد را به نحوی رهیاری کنند که از تمرکز روی من دست بردارند و به سراغ تمرکز روی ما بروند. لب

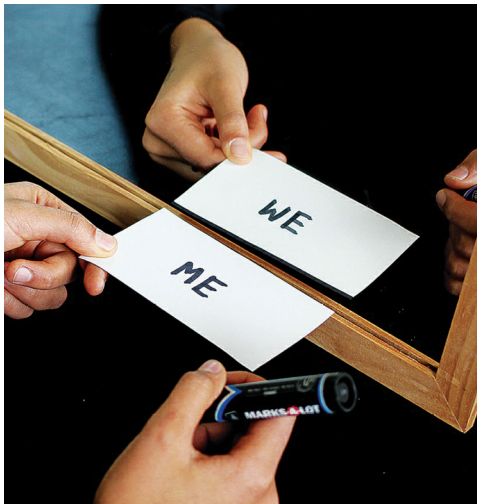
کلام اینکه تیم‌های بهتری بسازند.

هر رهبری خواهان کار تیمی بهتر است. با این حال همه تیم‌ها، تا حدی، دچار تعارض و ناکارآمدند. پاتریک لِنچونی، مشاور کار تیمی، می‌گوید این اتفاق دلیلی ساده دارد و آن این است که «تیم‌ها از انسان‌های ناکاملی تشکیل می‌شوند» که با کشمکش درونی همیشگی روبه‌رو هستند.^[۳]

مردم در محل کار در تلاش‌اند تا بین نیازهای شخصی (برای من چه دارد؟) و اهداف تیمی (چه چیزی برای تیم از همه بهتر است؟) توازن برقرار کنند. بیشتر وقت‌ها تصمیمات مسیر شغلی شخصی هم مانند انتخاب‌های سختی به نظر می‌رسد بین ماندن و جست‌وجو برای یافتن کاری ارزشمند. ادوارد اُ. ویلسن، زیست‌شناس دانشگاه هاروارد و برنده جایزه پولیتزر، می‌گوید این تنش بین من و ماتنشی زیستی، دائمی و حل‌نشده است:

ما برای این ساخته شده‌ایم که زندگی‌مان را وقف گروه‌ها کنیم؟ یا قرار است خودمان و خانواده‌مان را قبل از هر چیز دیگری در نظر بگیریم؟ شواهد علمی نشان می‌دهند که... ما هم‌زمان هر دوی اینها هستیم... برآیند دو بردار مخالف... در عواطف و منطق ما در هم تنیده و نمی‌توان آن را از بین برد.^[۴]

تعجبی ندارد که رهبری تیم تا این حد چالش‌برانگیز است؛ این کار نیازمند آن است که مرتب تمرکز خود را بین نیازهای شخصی و اهداف گروهی تغییر دهیم. رهبران باید به نحوی هم به من در خدمت خود بپردازند و هم به ما در خدمت گروه. اما تعارض بین من و ما اجتناب‌ناپذیر است، بنابراین رفع آن ممکن نیست. در عوض، تیم‌سازهای خوب از این تنش به نفع همه بهره می‌گیرند. هدف این است که با شناخت هنرمندانۀ من همه افراد، آنها را به سوی رفتار ماگونه هدایت کنیم. کتاب مدل‌های کسب‌وکار برای تیم‌ها به شما نشان می‌دهد که چطور این کار را بکنید — و مثل رامی، شما را به مربی-بازیکنی برجسته برای سازمان خودتان تبدیل می‌کند.

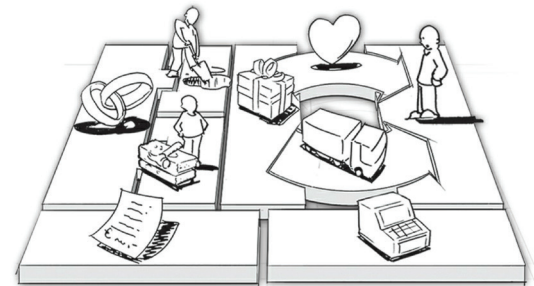


من به ما چطور عملی می‌شود

تحقق رویکرد من به مادر گروهی این است که نظریه‌ای بزرگ‌تر را درباره کار بپذیریم. درست همان‌طور که رامی هم تیم‌هایش را از بازی در «موقعیت‌ها» دور کرد، نظریه بزرگ‌ترین کار را نه برحسب شغل‌ها، که در چارچوب نقش‌ها تعریف می‌کند.

شرح شغل‌ها و وظایف، فعالیت‌ها و خروجی‌های مورد انتظار را تعریف می‌کنند. در مقابل، شرح نقش‌ها بر روابط با دیگران تمرکز دارند؛ بیشتر مثل همان موقع است که رامی به بازیکنان بی مهارت فوتبال یاد داد تا به جای اینکه فقط به دنبال توپ بدونند، با هم کار کنند. مثلاً، در تیم‌های پروژه، می‌توان نقش مدیر ارتباطات را به کوین سپرد. «مدیر ارتباطات» عنوان شغلی نیست، بلکه نقشی است که کوین ایفا می‌کند تا اقدامات تیمش را با بقیه سازمان در میان بگذارد.

نظریه بزرگ‌تر درباره کار همچنین کار را نه از منظر ساختار



بوم مدل کسب‌وکار

سازمانی، بلکه از نظر مدل‌های کسب‌وکار بررسی می‌کند. نمودارهای سازمانی روابط گزارش‌دهی درون سازمان‌ها را توصیف می‌کنند. اما درباره اینکه سازمان‌ها در قالب سیستم چطور کار می‌کنند حرف‌چندانی برای گفتن ندارند.

از سوی دیگر، مدل‌های کسب‌وکار توضیح می‌دهند که سیستم‌های سازمانی در واقعیت چه کار می‌کنند، برای چه کسانی کار می‌کنند و عناصر آن چه ارتباطی با هم دارند. مدل کسب‌وکار نشان‌دهنده «رویداد هم‌زمان کلی» سیستم است – چیزی شبیه به کار رامی که به بازیکنان نشان داد تمام بازی‌ای را که در زمین فوتبال اتفاق می‌افتاد ببینند. از فصل بعد، نحوه استفاده از بوم مدل کسب‌وکار را یاد می‌گیرید، که ابزاری قدرتمند برای ترسیم و درک مدل‌های کسب‌وکار است.

می‌توان از بوم مدل کسب‌وکار برای خلق «نمای سیستمی» سازمان‌ها در سه سطح سازمان، تیم و فرد استفاده کرد. مدل کسب‌وکار سازمانی^۱ نشان می‌دهد کل سازمان چگونه برای مشتریان خارج از آن ارزش خلق می‌کند و این ارزش را به دستشان می‌رساند. مدل کسب‌وکار تیمی^۲ نشان می‌دهد گروه‌ها غالباً برای «مشتریان» درون سازمان چگونه ارزش خلق می‌کنند و آن را در اختیار ایشان می‌گذارند. مدل کسب‌وکار شخصی^۳ نشان می‌دهد فرد چگونه ارزش خلق می‌کند و آن را عرضه می‌کند.

این سه سطح را مانند لایه‌های روی همی تصور کنید که مدل سازمانی در بالای آن قرار گرفته است. اگر سازمان را با این دید در نظر بگیرید، وابستگی‌های متقابل در محیط کار معلوم می‌شود و به افرادی که عادت کرده‌اند کار را از چارچوب «شغل‌های» محدودی ببینند که به ندرت از مرزهای گروهی یا وظیفه‌ای فراتر می‌رود حس پیوند را منتقل می‌کند. همین جاست که افراد کم‌کم متوجه می‌شوند سازمان‌ها واقعاً چطور کار می‌کنند و خودشان چطور با آن سازگار می‌شوند.

1. enterprise business model
2. team business model
3. personal business model

این کتاب برای چه کسانی مناسب است و چرا

موقعیتی، که نخستین بار پال هرسی و کن بلانچارد آن را معرفی کردند، یکی از مدل‌های ماندگاری است که چندین نسل از مدیران صنفی و ارشد را متأثر کرده است.^{۱۵}

رهبری موقعیتی می‌گوید رهبران نمی‌توانند برای قضاوت دربارهٔ افراد و نیازهای آنان فقط به یک شیوهٔ رفتاری یا یک دیدگاه تکیه کنند، بلکه باید سبک رهبری‌شان را طوری تعدیل کنند که با افراد مختلف و موقعیت‌های مختلف متناسب باشد. نمونهٔ شناخته‌شده‌ای از مدل رهبری موقعیتی در کتاب پرورش مدیریک دقیقه‌ای ارائه شده است.^{۱۶}

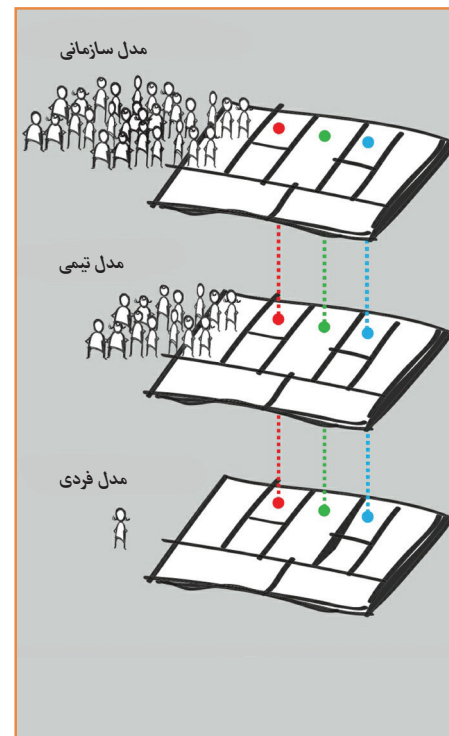
بهترین شیوهٔ پرورش رهبری برای بسیاری از افراد این است که مهارت‌های پایهٔ مدیریت را در خود تقویت کنند: چیزهایی مثل اعتمادسازی، بازخورد دادن، و به رسمیت شناختن و قدردانی.^{۱۷} برای مطالعه دربارهٔ رهبری و موضوعات مرتبط با آن، سری به بخش منابعی برای مطالعهٔ بیشتر بنویسید و نگاهی به موارد پیشنهادی بیندازید.

مدل‌های کسب‌وکار برای تیم‌ها برای هرکسی است که بر دیگران سرپرستی دارد و آنهایی که، مثل رامی، می‌خواهند تیم‌هایشان را تقویت کنند و همچنان در میدان بازی باقی بمانند! می‌توان از روش‌هایی که توضیح داده شده‌اند در بیشتر سازمان‌ها، چه انتفاعی و چه غیرانتفاعی، استفاده کرد. کار تیمی خوب چیزی بیشتر از همکاری و برقراری ارتباط است. به این معناست که افراد هم خودانگیخته‌اند و هم روی موضوعات مهم کار می‌کنند، نه اینکه فقط خودشان را مشغول نگه دارند. پس هدف اصلی این کتاب آن است که روش‌هایی را به شما بیاموزد که بتوانید به افراد کمک کنید خودانگیخته‌تر باشند و، به قول وارن بافت، به شما کمک می‌کند «بیشتر رهبری کنید و کمتر مدیریت».

مبانی رهبری

گذشته از اینکه چه پیشینه یا تجربه‌ای داشته باشید، می‌توانید از روش‌ها و شگردهایی که در اینجا توضیح داده شده‌اند بهره بگیرید. اما اگر قصد دارید برای آموزش یا پرورش دیگران از این کتاب استفاده کنید، برخورداری از مهارت‌های پایهٔ مدیریت یا سرپرستی اهمیت خواهد داشت.

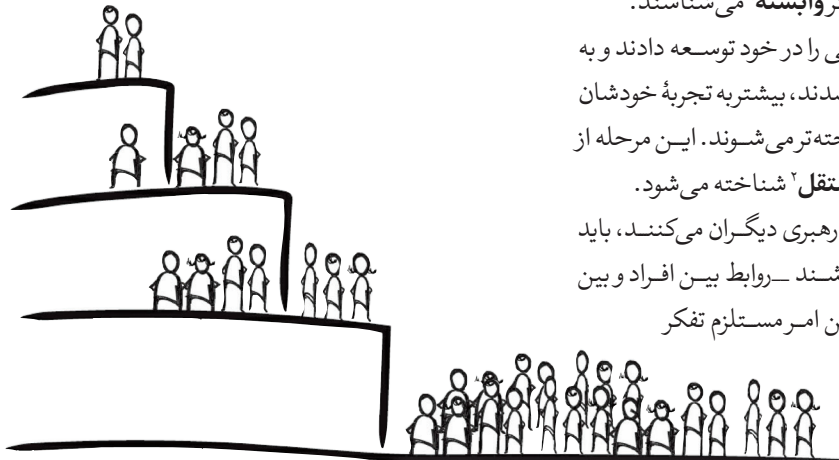
کتاب مدل‌های کسب‌وکار برای تیم‌ها کاری به مبانی رهبری ندارد و سبک خاصی از رهبری را توصیه نمی‌کند. اما اگر فکر می‌کنید به مرور اصول اولیه نیاز دارید، مدل رهبری



رهبری «تصادفی» و سه سبک تفکر

و آسان فهم ترین روش درک سیستم ها و به هم وابستگی ها این است که آنها را با مدل های کسب و کار به صورت تصویری ترسیم کنیم.^[۸]

بهبود مهارت ها با مدل های کسب و کار بی اندازه به شما در مقام رهبر کمک می کند. همچنین، کمکتان می کند تا بین سه سبک تفکر (وابسته، مستقل، و به هم وابسته یا سیستمی) تمایز قائل شوید، توانایی تان را برای تشخیص این سه سبک در دیگران تقویت کنید و به همکاران کمک کنید تا سبک مناسب را یاد بگیرند و به کار ببرند.



1. dependent thinking 2. independent thinking 3. interdependent or systems thinking

افراد غالباً «تصادفی» رهبر می شوند؛ یعنی، در اصل به خاطر شایستگی بارز فنی یا وظیفه ای به جایگاه رهبری ارتقا می یابند، نه لزوماً به دلیل اینکه مهارت های مدیریتی یا رهبری برجسته ای از خود نشان داده اند. در نتیجه، بسیاری از رهبران جدید باید واقعاً یاد بگیرند متفاوت فکر کنند.

الان می بینید چرا. وقتی افراد در آغاز مسیر شغلی خود قرار دارند، در حال «محک آموخته هایشان» هستند. در جست و جوی مسیرند و به دیگران وابسته اند تا روش های جدید یا بهتری برای کار کردن به آنها یاد بدهند. این مرحله از مسیر شغلی را به ویژگی تفکر وابسته^۱ می شناسند.

هنگامی که افراد تخصصی را در خود توسعه دادند و به یکی از شایستگی ها شناخته شدند، بیشتر به تجربه خودشان اعتماد می کنند و خودانگیزه تر می شوند. این مرحله از مسیر شغلی به ویژگی تفکر مستقل^۲ شناخته می شود.

اما وقتی افراد شروع به رهبری دیگران می کنند، باید به فکر سیستم ها و روابط باشند. روابط بین افراد و بین گروه های متشکل از افراد. این امر مستلزم تفکر

به هم وابسته یا سیستمی^۳ است. کاربردترین

چرا مدل‌های کسب‌وکار برای تیم‌ها؟

معمولاً از مدل‌های کسب‌وکار برای خدمت‌رسانی بهتر به مشتریان خارجی استفاده می‌کنند. به این می‌گویند استراتژی: منطق خلق و عرضه مزیت برای بازارها. در بیشتر سازمان‌ها فقط مدیران ارشد روی استراتژی کار می‌کنند.

ما به جای استراتژی روی استفاده از مدل‌های کسب‌وکار برای خدمت‌رسانی بهتر به مشتریان داخلی تمرکز داریم. به این می‌گویند عملیات. بیشتر افراد در همین بخش عملیات کار می‌کنند.

کتاب خلق مدل کسب‌وکار روش جدیدی برای تشریح استراتژی سازمانی تعریف کرد. کتاب مدل کسب‌وکار شما این روش را روی افراد به کار برد. اکنون کتاب مدل‌های کسب‌وکار برای تیم‌ها استراتژی و عملیات را در کنار هم نشان می‌دهد تا افراد بدانند هرروز در محل کارشان چه کنند.

وقتی حرف کافی نیست — یا زیادی است

روابطی را که بیانشان در قالب واژه پیچیده باشد به شکلی کارآمد نمودار یا مدل می‌کنند.

ابزارهای کمکی کاربران را به آسانی از دنیای انتزاعی بحث جدا می‌کنند و به سمت دنیای عینی طرح‌ریزی می‌برند.^[۱] طرح‌ریزی مستمر پرده از دانش ضمنی برمی‌دارد، افرادی را که کمتر اهل حرف زدن باشند توانمند می‌کند و باعث می‌شود بیان اندیشه‌ها نزد همکاران و هم‌رسانی آن با ایشان برای همه راحت‌تر باشد. ابزارهای کمکی تمرکز افراد را به کاری که باید انجام شود معطوف می‌کنند و با کاهش اثرات شخصیت، سیاست و تمایل گروه‌ها به پذیرش نظرات کسی که بهتر از همه حرف می‌زند، میزان تعارض را پایین می‌آورند. علاوه بر این، بسیار درگیرکننده‌اند و افراد را به تغییر رفتارشان برمی‌انگیزند.

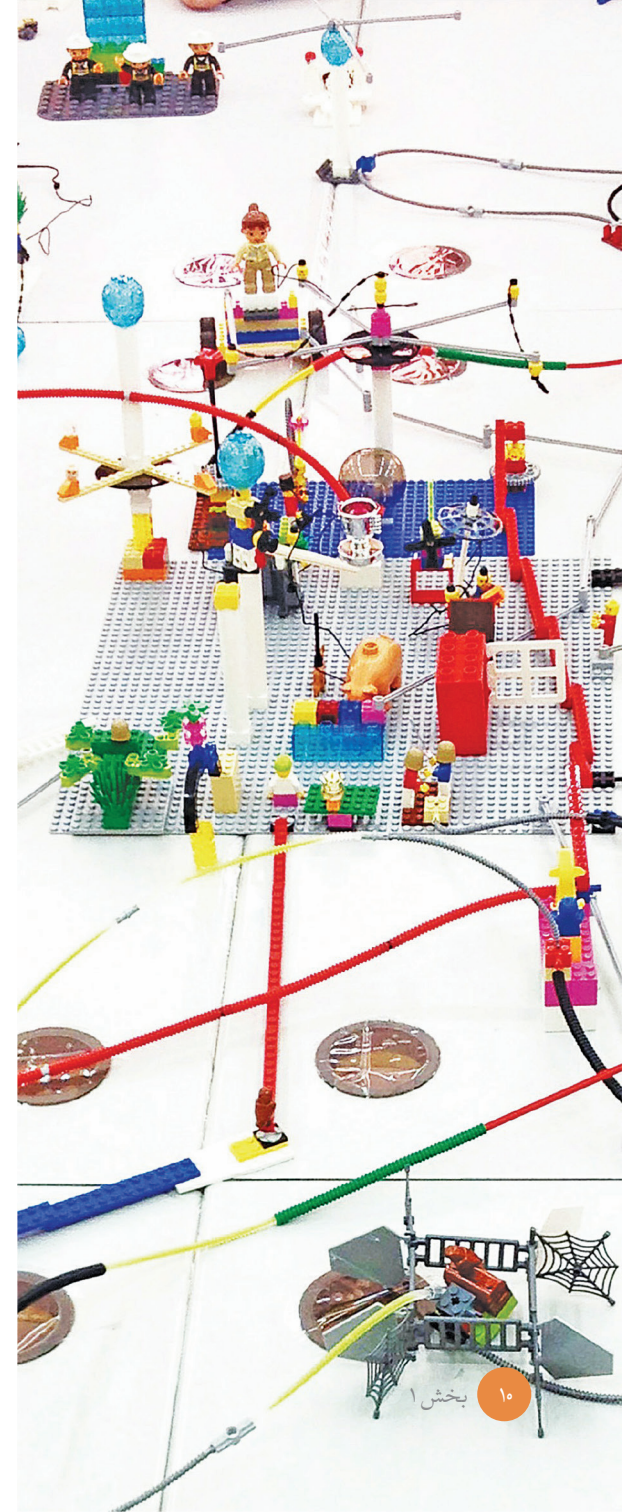
افراد باتجربه‌ای که در حوزه‌ی من به ماکار می‌کنند ابزارهای کمکی را ضروری می‌دانند و به همین دلیل شما هم در سراسر این کتاب با نمونه‌های زیادی روبه‌رو می‌شوید. این ابزارها به شما کمک می‌کنند از حرف فراتر بروید و مشکلات موجود در نحوه کار افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها را پیدا کنید.

رهبرانی که به تازگی به این جایگاه ارتقا یافته‌اند و کتاب‌های رهبری می‌خوانند یا آموزش‌های رهبری می‌بینند بیشتر وقت‌ها به مجموعه‌ی واژگان تازه‌ای دست می‌یابند که رهبری ماهرانه را توصیف می‌کند. با این حال، ممکن است این افراد هنوز ظرفیت لازم را برای نشان دادن مهارت رهبری یا شکوفا کردن آن در دیگران نداشته باشند و در عوض، به اظهارنظرهای رهبرمانندی تکیه کنند که بر پایه‌ی دو فرضیه اشتباه استوار باشد:

۱. حرف‌های مرا همه به همان ترتیبی می‌فهمند که خودم می‌فهمم و منظور دارم.
۲. حالا همه براساس حرف‌های من دست به اقدام مناسبی می‌زنند.

البته، حرف هیچ اشکالی ندارد. اما به‌تنهایی از عهده‌ی وظیفه‌ی توضیح یا درک سیستمی پیچیده و چندبعدی مثل سازمان برنمی‌آید. رهبران برای درک سیستم‌ها به ابزارهای فیزیکی‌ای (ابزارهای کمکی)^[۲] نیاز دارند که بگذارند افراد کل سیستم را یکجا ببینند. ابزارهای کمکی مثل بوم‌ها، مکعب‌های لگو، یادداشت‌های چسبان، آلبوم‌های نمودار و نقاشی‌ها

تیین سازمان با استفاده از مکعب‌های لگو



1. third objects

2. flip charts

نقش خود را روشن کنید

تمرکز دارند. اما به ندرت نقش رهبری خود را برای آنهایی که تحت سرپرستی شان هستند توضیح می دهند. در نتیجه، عده کمی از زیردستان نقش رهبر جدید را درک می کنند. در عوض، خودشان بر اساس تعامل های مجزا با آن رهبر از نقش او به استنباط می رسند. اگر می خواهید همکاران بهتر از شما پشتیبانی کنند (یا از دید خودشان «قلقشان را به دست آورید»)، آنها را با حدس های خودشان رها نکنید، بلکه نقش رهبری خود را کاملاً برایشان توضیح دهید.

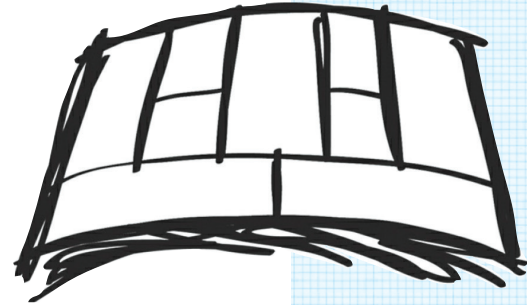
نقش ها - به ویژه نقش های رهبران - با گذشت زمان محکوم به تغییرند. پس لازم است نقش های افراد از جمله نقش رهبری خودتان را بی پرده و به صراحت بررسی کنید. از سخنرانی، دست کم گرفتن افراد تحت سرپرستی یا مرور شرح شغل ها بپرهیزید. فقط نقش های مربوط به خودتان را توضیح بدهید. مثلاً، اگر می خواهید تیمی در جهت تصمیم گیری اشتراکی تر و اقدامی خودانگیخته تر به حرکت درآید، می توانید توضیح بدهید که نقشتان از پاسخ دهنده ای که مسائل را حل می کند به پرسشگری که به دیگران کمک می کند تا مسائل را مطرح کنند تغییر خواهد کرد.

اما پس از آنکه به افراد کمک کردیم تا با سازمان سازگاری پیدا کنند و به عضوی مولد تبدیل شوند، به مهارت های درست و حسابی رهبری نیاز داریم. رهبران بی تجربه برای دستیابی به این هدف حیاتی تلاش زیادی به خرج می دهند. اگر برای کشف مشکلات از ابزارهای این کتاب استفاده می کنید، مطمئن شوید که خودتان و تیمتان ظرفیت و تعهد لازم را برای رسیدگی به این مشکلات داشته باشید.

رهبران جدید روی هماهنگی ساختن رفتارشان با شغلی که به تازگی برای آن استخدام شده اند بیش از حد



مرور سریع رویکرد



در فصل بعد، یادگیری روش‌های مشخص برای تقویت کار تیمی شروع می‌شود. می‌توان با ترکیب‌های زیادی از این روش‌ها استفاده کرد، اما در اینجا یکی از رویکردهای معمول را سریع مرور می‌کنیم:

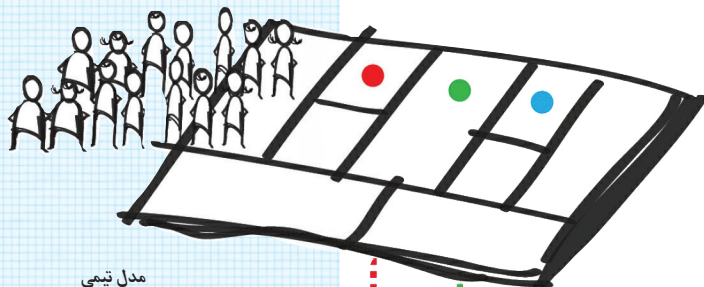
۱. شرکت‌کنندگان مدل‌های کسب‌وکار شخصی‌شان را

رسم می‌کنند

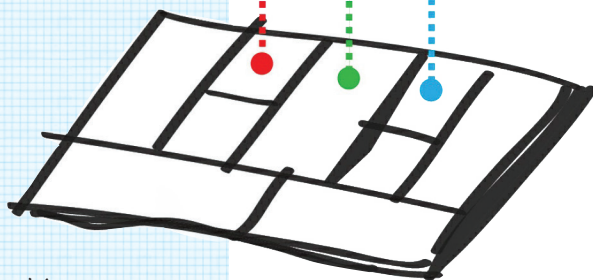
هریک از اعضای تیم با استفاده از بوم مدل کسب‌وکار شخصی شرح می‌دهد که در حال حاضر در محل کار چه می‌کند - و در آینده می‌خواهد چه کند. این باعث می‌شود شرکت‌کنندگان فراتر از فعالیت‌ها فکر کنند و بفهمند در محل کار در خدمت چه کسانی‌اند. این نخستین گام برای پذیرش به هم وابستگی‌های کاری مهمی است که اساس همکاری خوب را تشکیل می‌دهد. فرایند خلق مدل‌های «وضعیت کنونی» و «وضعیت مطلوب» و هم‌رسانی شناخت‌های حاصل از آن به شرکت‌کنندگان امکان می‌دهد بیشتر حرف بزنند و از ضعف‌های خود در تشریح مساعی آگاه شوند. اینها گام‌های منسجمی به سوی کار گروهی بهتر است.

۲. شرکت‌کنندگان مدل تیمشان را تعریف می‌کنند

سپس، اعضای تیم کاری را که در مقام گروه انجام می‌دهند با استفاده از همان ابزار بوم با هم مدل می‌کنند. این کار معمولاً چشم افراد را باز می‌کند؛ مقصود تیم را به صورت دیداری مشخص می‌کند و باعث می‌شود شرکت‌کنندگان تشخیص دهند در محل کار به چه گروه‌های دیگری خدمت می‌کنند و به این ترتیب، ارتباطات سطح سازمان را به رسمیت می‌شناسند. با این کار، هم تیم و هم سازمان به جای «سازوکارهایی» ایستا به عنوان سیستم‌های پویای وابسته به بازخورد شناخته می‌شوند. بازهم فرایند خلق مدل و هم‌رسانی شناخت‌های جمعی کمک می‌کند تا شرکت‌کنندگان به آگاهی موقعیتی بیشتری دست یابند، که گامی بزرگ به سوی کار تیمی بهتر و اقدام خودانگیخته‌تر به شمار می‌آید.



مدل تیمی



مدل فردی

۳. شرکت‌کنندگان نقش خودشان را روی مدل تیم به تصویر می‌کشند

شرکت‌کنندگان نقش خودشان را روی مدل تیم «به تصویر می‌کشند» و مشخص می‌کنند در چه جایی برای آنچه تیم انجام می‌دهد ارزشی خلق یا اضافه می‌کنند. این کار ناکارآمدی‌ها و فرصت‌ها را به خوبی نشان می‌دهد و بیشتر وقت‌ها کارهای مهمی را که باید انجام شوند مشخص می‌کند. این امر همچنین فرصت‌های ترغیب‌کننده‌ای برای شرکت‌کنندگان ایجاد می‌کند تا در برابر همکاری‌شان به وظایف یا نقش‌های جدید پایبند باشند. در عین حال، هم محتوا و هم فرایند این کار به تقویت همکاری و ارتباط منجر می‌شود.

افرادی که این فرایند را طی کرده‌اند از پیشرفت در تفکر، آگاهی و از همه مهم‌تر، رفتار خبر می‌دهند. در ادامه این کتاب با تعدادی از این افراد آشنا

می‌شوید و می‌بینید که چطور برای غلبه بر مشکلات سخت و جست‌وجوی فرصت‌های چشمگیر از این رویکرد استفاده کردند. شما یاد می‌گیرید که چگونه از این ابزارها بهره بگیرید و این فرایند را با تیم خودتان تسهیل کنید.

در عین حال، می‌توانید مطمئن باشید

که بوم مدل کسب‌وکار بیش از یک دهه است که آزمون خود را به طور همه‌جانبه هم برای سازمان‌های انتفاعی و هم غیرانتفاعی پس داده است. این مدل بیش از پنج میلیون بار با رگیری شده و ده‌ها هزار سازمان تراز اول در سراسر جهان از آن استفاده کرده‌اند.^[۱۱]

تعریف چرایی تیم

بسیاری از سازمان‌ها برای اینکه به دنیا بگویند چه می‌کنند و چرا این کار را می‌کنند از بیانیه‌های مأموریت و مقصود استفاده می‌کنند. این بیانیه‌ها در بهترین حالت مقصود الهام‌بخش و به یادماندنی‌ای را توصیف می‌کنند که راهنمای سازمان و کارکنان آن است. اما در بدترین حالت، فقط خوانندگان را گیج می‌کنند.

بیشتر چنین بیانیه‌هایی جایی بین دو سراین طیف قرار می‌گیرند. متن سمت چپ را در نظر بگیرید (این نوشته‌ای است که هنوز شرکتی میلیارد دلاری با یک قرن سابقه از آن استفاده می‌کند).

این بیانیه نیت خیر دارد اما به شکل گیج‌کننده‌ای مبهم است. این شرکت چه می‌کند؟ عرضه‌کننده خدمات است یا

تولیدکننده محصول؟ آیا مواد غذایی کشت می‌کند؟ توپ بولینگ می‌سازد؟ خدمات برنامه‌ریزی بازنشستگی عرضه می‌کند؟ مشتریان‌ش چه کسانی‌اند؟ چرا وجود دارد؟

بسیاری از سازمان‌ها نمی‌توانند برای اعلام چرایی خود از زبان ساده و روشن استفاده کنند. شرکت مورد نظر در این مثال بیش از یک قرن است که کارهای فوق‌العاده‌ای برای بشر انجام داده است. پس چرا این موضوع را با زبانی آسان فهم با همه دنیا در میان نگذارد؟ زبانی مثل این:

ما کاملاً به مشتریانمان متعهدیم.
می‌خواهیم منافع ارزشمندی برای همه مشتریانمان فراهم کنیم.
ما به دقت به آنها توجه داریم و فعالیت‌هایمان را با نیازهای آنان همسو می‌کنیم. هدفمان این است که کیفیت کلی زندگی آنان را بهبود دهیم و شریکی معتمد و مطمئن در تأمین سلامتی‌شان باشیم.

تسکین درد بیماران و افراد آسیب‌ریده با تولید داروهای قوی، بی‌خطر و مسلن

شاید شما در جایگاهی نباشید که بیانیه‌ی چرایی سازمان را از نو بنویسید (گرچه کار معرکه‌ای است که ارزش امتحان کردنش را دارد). اما احتمالاً در جایگاهی هستید که مقصود تیمی را که رهبری می‌کنید - ترجیحاً با همکاری اعضای تیمتان - از نو بیان کنید. اینها چند نکته‌ی راهنما برای شماست:

۱. کوتاه بنویسید تا به یاد بماند

مثال صفحه‌ی روبه‌رو ۴۷ کلمه دارد و کاملاً فراموش‌شدنی است. نسخه‌ی بازبینی شده‌ی بالای ۱۳ کلمه دارد و یادآوری‌اش آسان است. بیانیه‌های چرایی فقط در صورتی مفیدند که افراد آنها را به خاطر بسپارند.

۲. هم چرایی و هم چپستی را اعلام کنید

مثال اول هیچ چیزی درباره‌ی اینکه این شرکت چه می‌کند یا چرا این کار را می‌کند با خواننده در میان نمی‌گذارد. نسخه‌ی بازبینی شده دقیقاً اعلام می‌کند که شرکت چه می‌کند و

همین موضوع هم چرایی را معلوم می‌کند.

۳. مقصود عالی را بیان کنید

مثال اول مقصودی فراتر از «تعهد به مشتریان» ندارد. در مقابل، نسخه‌ی بازبینی شده با مقصود عالی «تسکین درد» شروع می‌شود.

۴. از زبان سوم شخص بنویسید

مثال اول از زبان اول شخص نوشته شده است: در همه‌ی جملات از ضمیر «ما» یا «مان» استفاده کرده‌اند. اما بیانیه‌ی چرایی درباره‌ی تیم شما نیست، بلکه درباره‌ی کاری است که تیم شما برای دیگران می‌کند. بیانیه‌ی خود را از زبان سوم شخص بنویسید (هر چیزی غیر از من، ما یا شما).

در مجموع: بیانیه‌های چرایی

معنادار از به کار بردن زبان تخصصی و مبهم می‌پرهیزند. این بیانیه‌ها به اختصار به همه می‌گویند که تیم شما چه کار می‌کند و چرا این کار مهم است. آنها مقصود عالی را بیان می‌کنند و به جای خدمت به خود در خدمت دیگران‌اند. البته، بیانیه‌های چرایی فقط در صورتی معنادارند که سازمان به آنها پایبند بماند.

بهای مقصود: ۲ میلیارد دلار

هلنا فوکس با مهم‌ترین تصمیم در حرفه‌اش - و عمیق‌ترین سؤالی که کارفرمایش تا به حال از خودش کرده بود - روبه‌رو شد.

کارفرمای فوکس، شرکت سی‌وی‌اس (غول دارویی ایالات متحده)، با مسئله‌ی بغرنجی دست‌به‌گریبان بود: آیا می‌توانست، با وجدان راحت، به فروش سیگار در کنار دارو و محصولات درمانی ادامه دهد؟

تصمیم پیش‌پاافتاده‌ای نبود. فروش محصولات مرتبط با سیگار هر سال بیش از ۲ میلیارد دلار درآمد برای سی‌وی‌اس داشت.

با این حال، فوکس و تیمش سرانجام تصمیم گرفتند مقصود سی‌وی‌اس را تصریح کنند و همه‌ی سیگارها و محصولات مرتبط با آن را از قفسه‌های فروشگاه‌ها بردارند. فوکس می‌گوید، «آن تصمیم هم در داخل شرکت و هم در خارج آن به نمادی تبدیل شد. ما شرکت بهداشتی و درمانی هستیم.»

“Why CVS Quit Smoking,” *The New York Times*, July 12, 2015.

کارهایی که می‌توانید صبح روز اول هفته امتحانشان کنید

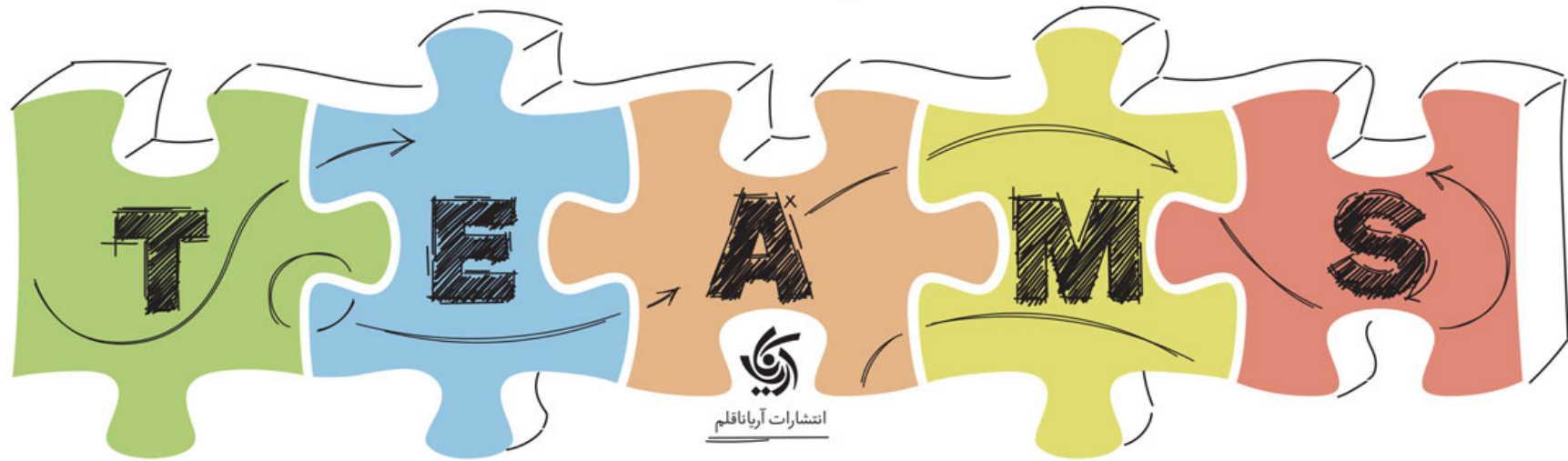
هر فصل این کتاب را با کارهایی که می‌توانید صبح روز اول هفته امتحانشان کنید به پایان رسانده ایم تا در تیم سازی به شما کمک کنیم. این کارها تمرین هایی اند که می‌توانید فوراً امتحانشان کنید. اولین تمرین در صفحه بعدی آمده است.

ادامه دارد...

برای کسب اطلاعات بیشتر درباره کتاب مدل‌های کسب‌وکار برای تیم‌ها و یا سفارش نسخه کامل این کتاب به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

www.AryanaGhalam.com

BUSINESS MODELS FOR



{ مدل‌های کسب و کار برای تیم‌ها }

روی استفاده از بوم برای بهبود عملیات درونی سازمان‌ها متمرکز است.

روشی به رهبران پیشنهاد می‌دهد تا کاری کنند که همه خود را مالک عملیات بدانند و به همه نشان دهند که چطور با محیط کار سازگار شوند.

نشان می‌دهد چگونه می‌توان با استفاده از ابزاری یکسان در سطوح سازمانی، تیمی و فردی به درک و شفافیت رسید.

راهنمایی کاربردی و الهام‌بخش است برای غلبه بر شکاف بین من و ما.



9 786227 089226