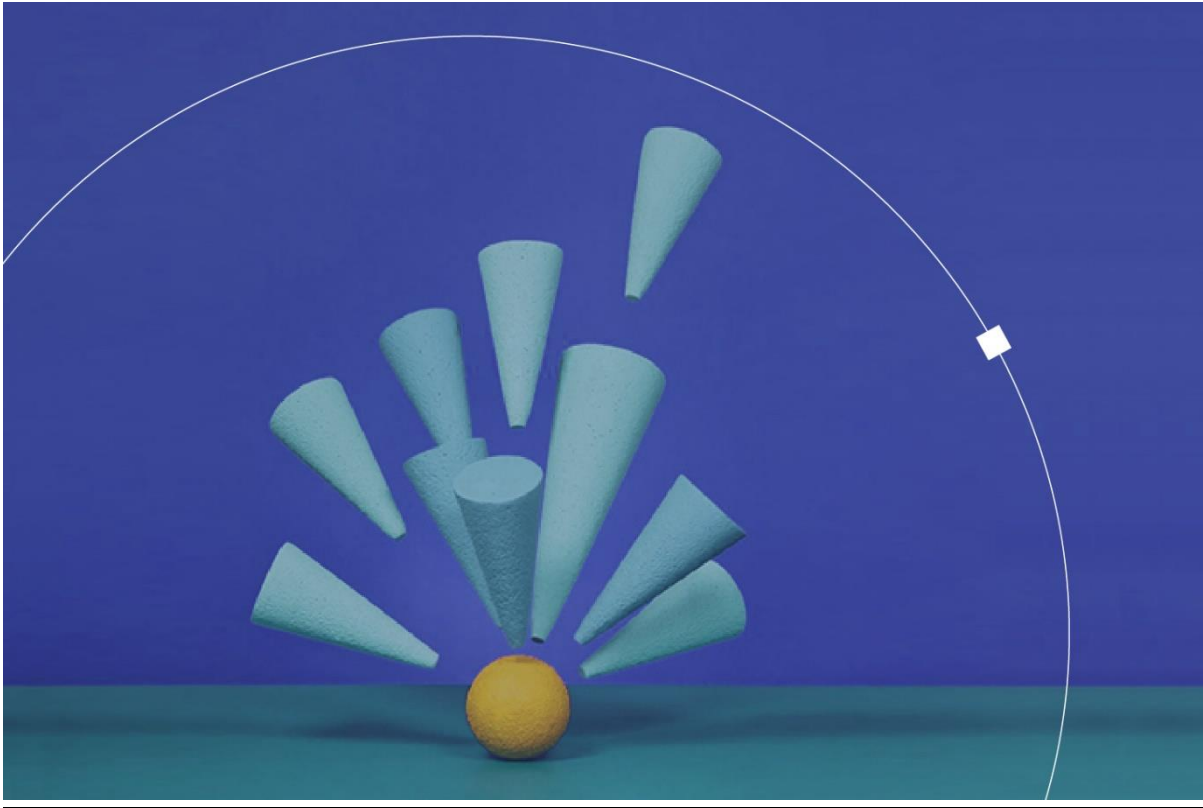


یک استراتژی ساده برای حفظ تمرکز تیم



خلاقیت یک شمشیر دولبه است؛ ایده‌های جدید علاوه بر اتفاقات خوبی که به همراه دارند و هیجان‌انگیز بودنشان، با یکسری هزینه‌های واقعی نیز همراه هستند.

برای مثال، زمانی که یک تیم اجرایی ایده‌های جدید را مدنظر قرار می‌دهد، ممکن است مدتی با آن ایده‌ها دست و پنجه نرم کند تا درک کند کدام یک از آنها تاثیر تجاری و اقتصادی بیشتری می‌تواند داشته باشد؛ و این بخش ساده کار است.

آنچه در ادامه اتفاق می‌افتد و کار را پیچیده‌تر می‌کند، پیدا کردن ظرفیت درون سازمان در تمامی سطوح برای پیگیری آن ایده جدید است. وقتی یک سازمان تصمیم می‌گیرد که یک ایده جدید را پیگیری کند، باید تصمیمات پیچیده و سختی گرفته شود.

بهترین روش برای مواجهه با یک ایده جدید و وسوسه‌انگیز چیست؟

-توقف ۲ کار جاری و اضافه کردن ۱ ایده. (Kill 2 & Add 1)

بگذارید توضیح بدهم:

نیاز به تمرکز

یک راه مواجهه با ایده‌های مطلوب جدید این است که آن را به نیروی کار بیکار سازمانتان بسپارید یا نیرو و منابع را از جای دیگر به سازمان خود تزریق کنید؛ اما اگر چنین امکانی وجود نداشته باشد (که معمولاً هم وجود ندارد) باید چه کنیم؟

راه حل اول می‌تواند این باشد که مدیر تیم، از تیم خود برای ساعت‌های کاری اضافه‌تر درخواست کند و ایده‌های جدید در زمان اضافه شده اجرایی شوند.

راه حل دیگر این است که مدیر تیم راهی برای بهره‌وری بیشتر پیدا کند تا در همان زمان کاری قبلی بتوان زمانی به اجرایی کردن ایده‌های جدید اختصاص داد.

به نظر می‌رسد این دو روش، انتخاب‌های مرسوم شده‌اند، که خیلی از سازمان‌ها مخصوصاً در دوران کرونا از آن استفاده کرده‌اند. اما در نتیجه آن حجم زیادی از افراد دچار فرسودگی کاری شده‌اند و نرخ ترک کار به شدت بالا گرفته و تبدیل به بحران شده است.

علاوه بر خطر فرسودگی کاری، خطر واقعی دیگر این است که هرچه ایده‌های بیشتری به تیم‌تان بدهید برای انجام و پیگیری آن‌ها، تمرکز تیم کمتر می‌شود و ممکن است اینگونه به نظر برسد که علیرغم حجم زیاد فعالیت‌ها، هیچ کاری انجام نمی‌شود. این موقعیت یادآور جمله معروف لری باسیدی (Larry Bossidy) است که می‌گوید:

" هر سازمانی باید فقط در سه موضوع تمرکز کند؛ در غیر اینصورت مدیریت سازمان، محکوم به ارتکاب گناه کبیره «کم‌اثر کردن منابع سازمان» خواهد شد."

شناخت اولویت‌ها

پس اگر سازمان نباید هر ایده و فرصت جدیدی را پیگیری کند، باید با ایده‌ها و فرصت‌های جدید چه کرد؟

خیلی از سازمان‌ها یک استراتژی معمول دارند و آن استراتژی این است: یک کار جدید، جایگزین یک فعالیت جاری شود؛ یعنی اگر اولویت این است که یک ایده جدید دنبال شود، مدیریت باید یک فعالیت دیگر را متوقف (kill) کند: Kill 1 & Add 1

ممکن است این رویکرد منطقی به نظر برسد اما کارایی لازم را ندارد. چرا که در اغلب موارد، یک اولویت جدید معنادار اضافه شده و جایگزین یک کار کوچک و بی‌اهمیت می‌شود. یعنی همچنان تیم تحت فشار و در معرض فرسودگی قرار داده شده است.

تجربه نشان داده است که سازمان‌های متمرکزتر و با بهره‌وری بالاتر، بر رویکردی تکیه دارند که آن را Kill 1 & Add 2 می‌نامیم.

به عبارت دیگر، اگر می‌خواهید افراد تیم‌تان ۱ فرصت و ایده جدید را دنبال کنند، آنها نیاز دارند که در ازای آن ۲ کار را متوقف کنند. با اتخاذ این روش به تیم‌ها کمک می‌شود که تمرکز، بهره‌وری و سرعت لازم را در مسیر فعالیت خود حفظ کنند.

اگر به جای شلوغ‌به‌نظررسیدن و انجام ۵ یا ۶ پروژه همزمان، تیم‌ها بر تعداد کمتری از پروژه‌های اولویت‌دار تمرکز کنند، موفق‌تر خواهند بود. پس از کامل کردن آن پروژه‌ها می‌توان به مرور، سایر اولویت‌ها را نیز انجام داد.

نکته ساده: شما می‌توانید با دنبال کردن پروژه‌های کمتر به صورت همزمان، پروژه‌های بیشتری را انجام دهید.

نوآوری پایدار

متوقف کردن ۲ ایده برای اجرایی کردن ۱ ایده‌ی جدید، باعث ایجاد تمرکز در تیم می‌شود و این یعنی پروژه‌هایی که واقعاً اهمیت دارند سریع‌تر انجام می‌شوند و سازمان سریع‌تر از منافع این پروژه‌ها بهره‌مند می‌شود.

پس اگر بار بعد، کسی از افراد تیم‌تان با یک ایده جدید پیش شما آمد، اول لبخند بزنید و به او بگویید: موافقم، ولی اول مشخص کن که کدام ۲ کار دیگر را برای اجرایی کردن این ایده متوقف کنیم؟

پاسخی که به این سوال داده می‌شود، به مرور زمان تیم شما را به یک ماشین اجرایی چابک و متمرکز تبدیل می‌کند.

برگرفته از مقاله

A simple Strategy for Keeping your team Focused: The Power of “Kill 2 –Add 1”

By Jim Schleckser

Inc. Magazine

Jan 04, 2022