

July 17, 2025

26 تیر 1404

برنامه‌ریزی برای یک نشست خارج از محیط کار برای تیم رهبری
این پنج سؤال را بپرسید¹
یک گردهمایی معمولی را به محرکی برای تغییرات معنادار تبدیل کنید



به‌عنوان یک رهبر، احتمالاً متوجه شده‌اید که چیزی در تیم شما درست پیش نمی‌رود. پس از سال‌ها دورکاری، سازمان شما به مدل ترکیبی یا کاملاً حضوری بازگشته است، اما این بازگشت چندان روان و بی‌دردسر نیست. جلسات حالت خشک و ناهماهنگ پیدا کرده‌اند، همکاری‌های غیررسمی به‌صورت ناپایدار شکل می‌گیرد، و روابطی که پیش‌تر طبیعی و آسان بودند، اکنون به تلاش بیشتری نیاز دارند. با امید به بازسازی ارتباط و هم‌راستایی، تصمیم می‌گیرید یک نشست خارج از محل کار برای تیم رهبری برنامه‌ریزی کنید. با توجه به اینکه سازمان‌های بیشتری حضور در محل کار را الزامی کرده‌اند، این مقطع زمانی فرصتی کلیدی برای تقویت کار تیمی و بازتعریف شیوه همکاری اعضای تیم است. نشست‌های خارج از محل کار می‌توانند محرکی قدرتمند برای این هدف باشند، اما تنها زمانی که با نیت و هدفی روشن طراحی شوند.

¹ Planning an Offsite for Your Leadership Team? Ask These 5 Questions by Marissa Fernandez and Franz van Loef

بسیاری از رهبران تصور می‌کنند که «شروع با در نظر گرفتن نتیجه نهایی» برای تضمین موفقیت چنین نشست‌های کافی است، اما بر اساس تجربه ما، این تنها نقطه آغاز است. ما به عنوان کوچ‌های اجرایی با تجربه گسترده در طراحی و تسهیل نشست‌های خارج از محل کار برای سازمان‌ها، مشاهده کرده‌ایم که اثرگذارترین نشست‌ها فراتر از تعیین اهداف حرکت می‌کنند و به پرسش‌های عمیق‌تری می‌پردازند که تغییر واقعی را رقم می‌زنند. هرچند شفاف‌سازی اهداف، گام نخست و بدیهی است، این مقاله پنج پرسش نتیجه‌محور دیگر که اغلب نادیده گرفته می‌شوند را معرفی می‌کند تا نشست‌های طراحی کنید که به نتایجی ماندگار منجر شود.

۱. می‌خواهید تیم شما چه احساسی داشته باشد؟

در نظر گرفتن احساسی که می‌خواهید تیم تجربه کند، پیامدهای مهمی برای طراحی و اجرای روز نشست دارد. به عنوان نمونه، یکی از رهبران یک شرکت خدمات عمومی، نشست برای تیم رهبری تازه تشکیل شده خود برنامه‌ریزی کرده بود. وقتی یکی از ما (ماريسا) از او پرسید که دوست دارد تیم چه احساسی داشته باشد، پاسخ داد: «صمیمی، راحت و متصل به هم». این نیت باعث تغییر محل برگزاری شد—از یک اتاق کنفرانس بی‌روح در هتل، به یک خانه اجاره‌ای گرم و صمیمی. این فضای غیررسمی ارتباطات عمیق‌تری ایجاد کرد و به نتایج احساسی موردنظر انجامید.

در مثالی دیگر، تیم رهبری یک شرکت فعال در حوزه سلامت حیوانات، نشست با هدف تقویت همکاری برنامه‌ریزی می‌کرد. وقتی از مدیرعامل پرسیده شد که دوست دارد تیم چه احساسی داشته باشد، او پس از تأمل گفت: «اینکه ما مهم هستیم، دیده می‌شویم و اگر شرایط سخت شد تنها نمی‌مانیم». با توجه به تاب‌آوری تیم در سالی دشوار، دستور جلسه را بازطراحی کردیم تا با یک تمرین گروهی مبتنی بر شناسایی نقاط قوت آغاز شود. هر فرد فرصت یافت نقاط قوت همکارانش را به رسمیت بشناسد. این جلسه بلافاصله روحیه تیم را بالا برد و اثر احساسی موردنظر مدیرعامل را تقویت کرد. به علاوه، این احساس تداوم یافت و به همکاری عمیق و نظام‌مند انجامید. نیت‌گذاری آگاهانه درباره احساساتی که می‌خواهید ایجاد کنید، نقشی اساسی در شکل‌دهی تجربه مناسب دارد.

۲. چه چیز مانع موفقیت تیم شما شده است؟

تیم رهبری یک خرده‌فروش بزرگ به‌طور مداوم در تصمیم‌گیری کارآمد دچار مشکل بود. این ضعف، مانع از عملکرد کامل تیم می‌شد و تأخیرهای غیرضروری در ابتکارات کلیدی ایجاد می‌کرد. در بررسی مسئله، رهبر تیم اذعان کرد که شفافیت کافی درباره سازوکار تصمیم‌گیری و اینکه چه کسانی باید در کدام تصمیم‌ها مشارکت داشته باشند، وجود ندارد. در نشست خارج از محل کار، ابزارهای مشخصی برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری معرفی و مستقیماً روی سه موقعیت واقعی جاری به کار گرفته شد. با ارائه ابزار مناسب و استفاده مستقیم از آن در موقعیت‌های واقعی، تیم بلافاصله فرایند تصمیم‌گیری خود را برای آینده شفاف کرد.

۳. چه تغییر رفتاری مسیر تازه‌ای برای تیم شما ایجاد می‌کند؟

در نظر بگیرید که پیش و پس از نشست، امیدوارید چه چیزهایی متفاوت شود. یک نشست موفق، نقطه عطفی به یادماندنی در داستان تیم است که پس از آن، تیم در مسیر تازه‌ای قرار می‌گیرد. این مسیر

جدید تنها با رفتارهای متفاوت پس از نشست شکل می‌گیرد. برای مثال، تیم رهبری یک سازمان غیرانتفاعی آموزشی می‌خواست جلسات خود را از گزارش‌های منفعلانه به گفت‌وگوهای پویا و اندیشه‌محور تبدیل کند. این تیم در گذشته از تعارض، پرهیز می‌کرد و نتیجه آن گفت‌وگوهای سطحی و از دست رفتن فرصت‌های حل مسئله عمیق بود. در نشست، نیاز به بحث‌های سازنده‌تر مطرح شد و مجموعه‌ای از هنجارهای کاری برای مدیریت تعارض، مانند تشویق دیدگاه‌های متنوع و تمرین گوش‌دادن فعال، به صورت مشترک تدوین شد. برای تقویت این رفتارها، زمانی مشخص در هر جلسه رهبری به بررسی مسائل پیچیده اختصاص یافت و هنجارها به طور فعال تمرین شدند. این تغییر به جلساتی پربارتر و اثرگذارتر پس از نشست انجامید.

۴. می‌خواهید تیم شما از انجام چه کارهایی دست بردارد؟

نشست‌های خارج از محل کار همواره اقدام‌های جدیدی به فهرست کارهای تیم اضافه می‌کند، اما کمتر می‌شود که رهبران به آنچه باید حذف شود بیندیشند. برای ایجاد ظرفیت اجرای مؤثر و پیاده‌سازی ایده‌های جدید، رهبران برجسته می‌دانند که باید جا باز کنند. یکی از مراجعان فرانس، مدیرعامل یک سازمان خدمات مالی بود. پس از یک بازساختاردهی، او دریافت که تخصیص فعلی منابع با تمرکز راهبردی کسب‌وکار هم‌خوان نیست. مسئله چگونگی تخصیص منابع داخلی برای تیم او بسیار حیاتی بود. در یک جلسه هدفمند برای «باربرداری» در ابتدای نشست، تیم شیوه‌های کاری و اصطکاک‌هایی را شناسایی کرد که می‌شد حذفشان کرد تا ظرفیت آزاد شود. ده‌ها ایده مطرح شد. تیم به طور جمعی سه مورد را انتخاب کرد و هر فرد نیز یک مورد را به عنوان اقدام فوری برای کنارگذاشتن برگزید. حس‌رهای کاملاً ملموس بود و این تمرین به جرعه‌ای برای کل سازمان تبدیل شد، الهام‌بخش باربرداری‌های بیشتر و ایجاد ظرفیت برای کارهای با بالاترین ارزش.

۵. چگونه قرار است نتایج را ماندگار کنید؟

نشست خارج از محل کار فرصتی برای مکث در روال‌های روزمره و تأمل فراهم می‌کند، پیش از آنکه افراد دوباره در شلوغی روزمره غرق شوند. با این حال، تغییرات پایدار ممکن است و بیشترین اهمیت را دارند. ماندگار کردن نتایج باید بخشی از برنامه‌ریزی باشد، نه امری پسینی. در پایان نشست، زمانی اختصاص دهید تا با تیم بر سر چند تعهد مشخص به توافق برسید. انتظار پاسخ‌گویی را روشن کنید و پیشرفت تیم را نسبت به این تعهدات به صورت فصلی پیگیری کنید. هر جا پیشرفتی دیده نشد، مداخله کنید و در صورت تداوم تلاش‌ها، آن‌ها را پاداش دهید.

رویکرد دیگر برای تضمین پیگیری، تعیین «قهرمانان» است که مسئول پاسخ‌گو نگه داشتن تیم در قبال برخی تعهدات باشند. برای نمونه، تیم رهبری یک شرکت رسانه‌ای در نشست خود هنجارهای کاری جدیدی برای بهبود کارایی تصمیم‌گیری تدوین کرد. برای ماندگار شدن این هنجارها، برای هر جلسه تیمی یک «مسئول هنجارها» تعیین شد—نقشی چرخشی که پایبندی به هنجارها را رصد می‌کرد و به نرمی انحراف‌ها را گوشزد می‌نمود. همچنین یک جلسه پیگیری ۳۰ روزه برنامه‌ریزی شد تا درباره آنچه مؤثر بوده تأمل شود، هنجارها اصلاح گردد و تعهد تیم تقویت شود. این اقدامات به نهادینه شدن تغییرات در روال‌های روزمره کمک کرد.

نشست‌های خارج از محل کار صرفاً یک روز، دوری از دفتر نیستند. آن‌ها فرصتی برای بازتنظیم مسیر تیم خواهند بود. با تمرکز بر این پنج پرسش، می‌توانید یک گردهمایی معمولی را به محرکی برای تغییر معنادار تبدیل کنید. با در نظر گرفتن نتیجه‌نهایی آغاز کنید، پرسش‌های درست را بپرسید و نشست‌طراحی و اجرا کنید که ارتباط، شفافیت و شتاب ایجاد کند تا تیم شما با آمادگی برای شکوفایی آن را ترک کند.

