



هم تیمی‌های مدیر

زیبا یزدانی



حسین یوزباشی

تصویرگر

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی

مقدمه

سال‌هاست مدیران و راهبران آموزشی دریافته‌اند، چند ذهن بهتر از یک ذهن آن‌ها را در رسیدن به اهداف مورد نظرشان یاری خواهد داد. بنابراین، تیم‌سازی جزو اولویتهای کاری مدیران موفق و آینده‌نگر قرار گرفت. از این رو داشتن توانایی انجام «کار تیمی» از نیازهای اساسی محیط‌های کاری امروز محسوب می‌شود. در ادامه نگاهی خواهیم داشت بر مهارت‌های مورد نیاز کار تیمی و چگونگی ارتقای آن‌ها.

مهارت‌های مورد نیاز کار تیمی

از مهم‌ترین عوامل در کار تیمی، داشتن توانایی برقراری ارتباط مؤثر است. ارتباطی که بین افراد شکل می‌گیرد، ایده‌های جدیدی خلق می‌کند. بحث‌ها و گفت‌وگوها و جلسات، مشکلات و گره‌های محیط کاری را باز می‌کنند و به زبان ساده‌تر مسیر رسیدن به اهداف را هموارتر می‌کنند. کار تیمی ارتباطات کلامی و غیرکلامی اعضا را تقویت می‌کند. برای کار تیمی افراد باید بدانند چگونه با دیگران ارتباط شفاف داشته باشند و از ایده‌های همه اعضا برای اعتمادسازی استفاده کنند. صداقت یکی از محصولات تعامل اعضا در کار تیمی است. اعضای

تیم کارآمد به سرعت فرامی‌گیرند که برای رفع ناهماهنگی‌ها، ایده‌هایشان را صادقانه ابراز کنند. آن‌ها همیشه واقعیت را بیان می‌کنند؛ حتی اگر کار آسانی نباشد. نقدهای سازنده و بازخوردهای صادقانه و سودمند، امکان ارتقای مهارت‌ها را برای اعضا فراهم می‌کند. همچنین، ارتباط مستقیم و بی‌واسطه اعضا به برقراری روابطی حرفه‌ای و مبتنی بر اعتماد منجر می‌شود.

چگونه مهارت‌های مورد نیاز کار تیمی را ارتقا دهیم؟

از آنچه گفته شد، به ضرورت مهارت‌های مورد نیاز کار تیمی پی بردیم. اما مدیر مدرسه چگونه می‌تواند این مهارت‌ها را در کارکنان خود افزایش دهد و در نهایت مجموعه‌ای دارای مهارت‌های کار تیمی داشته باشد؟

اعتقاد و التزام کافی مدیر به تیم‌سازی، نقش ارزنده‌ای در موفقیت وی در این مسیر خواهد داشت! آگاه‌بودن به اینکه تیم‌سازی فرایندی است، نیازمند صبر و حوصله و دارای فراز و نشیب‌های فراوان است که با خود بهره‌وری و اثربخشی را برای مجموعه به ارمغان می‌آورد.

افراد حاضر در تیم توانایی‌ها و تخصص‌های گوناگون و حتی نوع

برای اینکه هیچ یک از اعضا آزرده نشوند، ایده‌های همه آن‌ها روی کاغذ یادداشت و از آن برای ارزیابی کلی استفاده می‌شود.

جدول زمانی مناسب موجب می‌شود اعضا مطابق با زمان‌بندی پیش بروند. بدون داشتن برنامه مشخص و روشن، مسئولیت‌ها به فراموشی سپرده و تیم از مسیرش منحرف می‌شود.

ارزیابی عملکرد کارکنان و در نظر گرفتن میزان همکاری و کمک هر یک از آن‌ها در تحقق اهداف تیم، از جمله عوامل مهمی هستند که باید مد نظر قرار گیرند تا نقاط قوت و همچنین نقاط ضعفی که نیاز به بهبود دارند، مشخص شوند. سنجش عملکرد معیاری را در اختیار اعضای تیم قرار می‌دهد تا بر مبنای آن به افزایش مهارت‌های مورد نیاز خود در دراز مدت بپردازند. اگر مدیر نشان دهد تیم و کار تیمی برای وی ارزش زیادی دارد، آنگاه کارکنان نیز برای کار تیمی ارزش خاصی قائل خواهند شد.

باید اطمینان حاصل کرد همه اعضا پیام‌های مهم را دریافت می‌کنند و آن‌ها را کاملاً می‌فهمند. تا جایی که ممکن است از ایمیل و سایر روش‌های غیرمستقیم استفاده نشود، زیرا معمولاً لحن و میزان تأکید، در این روش‌ها مشخص نیست.

اهتمام به اینکه در قبال اعضای تیم رفتار و واکنشی منصفانه صورت پذیرد. اگر لازم بود نیازهای تیم بر مبنای میزان کار و زمان‌بندی مربوط به هر عضو تعیین شود. تقسیم‌نکردن منصفانه کار موجب رنجش و نارضایتی اعضا و سست شدن جایگاه و احترام مدیر در نظر آن‌ها می‌شود.

اکثر مواقع وقتی کارکنان در کنار هم قرار می‌گیرند، درگیری‌های شخصی اتفاق می‌افتند و این به معنی تهدید برای نابودی کار تیمی است.

لازم است مدیر همیشه برای حل مناقشات تیمی در دسترس باشد. یک ناهار دورهمی یا گذراندن یک بعدازظهر شاد در کنار هم، به شرط اینکه با برنامه اعضا در زمان غیر کاری تداخل نداشته باشد، روش خوبی برای صحبت درباره کار است. این عمل همچنین باعث می‌شود اعضا یکدیگر را بهتر بشناسند و پیوند محکم‌تری بین آن‌ها شکل بگیرد.

هر پاداشی، حتی پاداش‌های معنوی، ساختار تیم را تقویت می‌کند. هر کس یاد می‌گیرد در پیروزی سهیم شود و همه چیز به خوبی پیش می‌رود.

جمع‌بندی

نتیجه اینکه، کار تیمی موفق به خودی خود شکل نمی‌گیرد. مدیر باید این فرهنگ را با درایت و تخصص و صبوری وارد مجموعه خود کند.

رفتار و خصوصیات شخصی متفاوت دارند. در کنار هم قرار گرفتن این تفاوت‌های فردی و راهبری منسجم آن‌ها، ایجاد هم‌افزایی خواهد کرد. اما میزان مهارت افراد در تیم باید همگن باشد. تفاوت در میزان مهارت افراد در تیم، ممکن است کل تیم را دچار دردسر کند. لذا شایسته است مهارت هر کدام از اعضا، به‌طور جداگانه توسط مدیر سنجیده شود، چرا که هر یک از اعضا مهارت خاصی را به تیم اضافه می‌کند. راز تشکیل تیم کارآمد، یافتن روشی برای به‌کار گرفتن همه این مهارت‌ها در کنار هم، به‌شکلی سازنده است. مهارت‌ها و توانایی‌های هر عضو مانند چرخ‌دنده‌های منحصر به فرد ماشین است. اگر چرخ‌دنده‌ها به‌درستی در جایشان قرار بگیرند، ماشین به خوبی کار می‌کند، اما اگر با هم اصطکاک داشته باشند، ماشین از کار می‌افتد. مدیر باید ماشین خود را روغن کاری و به گونه‌ای نگهداری کند که دچار مشکل نشود. بنابراین، در تغییر و بهبود موقعیت افراد، در صورتی که تشخیص داده شد فردی برای موقعیت دیگری در تیم مفید است، تردید نمی‌کند. تغییر در همان مراحل اولیه آغاز فعالیت‌های تیمی راحت‌تر خواهد بود. داشتن رابطه خوب با تک‌تک اعضای تیم به ایجاد پیوند قوی در کل تیم منجر خواهد شد. رابطه شخصی با اعضای تیم و شناخت آن‌ها، احترام متقابل بین مدیر با اعضای تیم را تضمین و موقعیت مدیر را به‌عنوان رهبر تیم تقویت می‌کند.

خلق ساختاری که بر مبنای آن اعضا از نقش خود آگاه باشند و بدانند در صورت بروز مشکل باید به چه کسی گزارش دهند نیز از عوامل مهم تیم‌سازی است. باید مشخص باشد که در صورت وجود اختلاف نظر چه کسی حرف آخر را می‌زند. تعیین اصول اولیه و قوانین اساسی، از بحث‌های غیرمعمول و خارج از کنترل در هنگام بروز تناقضات جلوگیری می‌کند.

لازم است کار با تعریف روشن از مأموریت آغاز شود. تعریف هدف کلی و چشم‌انداز، از احتمال بدفهمی هر یک از اعضا در ارتباط با نقششان می‌کاهد. بعد از به نمایش گذاشته شدن هدف کلی، باید فرصتی مناسب برای پاسخ به پرسش‌های احتمالی ایجاد شود.

اینکه همه افراد در تیم بتوانند نظرشان را بیان کنند، اهمیت ویژه‌ای دارد. اگر عضوی از تیم کمتر به همکاری و شرکت در بحث‌ها تمایل داشت، باید به‌طور فردی نظرش را جویا شد. لزومی ندارد همه کارکنان در سخنرانی برای عموم مهارت داشته باشند، اما لازم است همه اعضای تیم حرفشان را به گوش دیگران برسانند تا از بروز رنجش ناشی از گمان به کم‌کاری، جلوگیری شود.

تیم بدون ایده تیم خوبی نیست. هدایت افراد به شرکت در جلسات طوفان مغزی (بارش فکری) برای گردآوری ایده اهمیت زیادی دارد. اگر همیشه فرد یا افراد محدودی ایده بدهند، باعث تردید اعضای دیگری می‌شود که مشتاق به ابراز عقیده هستند. فراموش نکنیم، بهترین تیم‌ها پذیرای هر ایده‌ای از طرف هر عضوی هستند، اما اگر بحث اعضا تیم را از موضوع پروژه دور کرد، دخالت مدیر گفت‌وگو را به سمت درست هدایت می‌کند.



افراد حاضر در یک تیم دارای توانایی‌ها و تخصص‌های مختلف و حتی نوع رفتار و خصوصیات شخصی متفاوت هستند، در کنار هم قرار گرفتن این تفاوت‌های فردی و راهبری منسجم آن‌ها، ایجاد هم‌افزایی خواهد نمود