



از مهمترین ارکان شخصیتی افراد حسن مدیریت و ایجاد هماهنگی بین نیروها و اعمال فردی و اجتماعی است.

چرا که استعداد و پشتکار بدون حضور، و اعمال برنامه معین و مشخص به نتیجه می رسد و برنامه بدون داشتن مدیریت راهبردی صحیح، پویا و منسجم هرگز منجر به دستیابی به هدف نخواهد شد.

این مساله چنان مهم و اساسی است که در کشورهای پیشرفته و صاحب نظام آموزش و پرورش علمی و اصولی، یک از اهداف اصلی تعلیم و تربیت کودکان، ساختن و پرورش حسن مدیریت در کودکان است. برای نیل به این هدف با کارکردن و تحقیق مدرن، کاملترین، آسانترین و در عین حال کاربردی ترین راه را که همانا مدیریت عملی است آموزش داده می شوند.

در این نظام ها، کودکان و نوجوانان دانش آموز در هر کلاس به گروه های چند نفری تقسیم و هر هفته از هر گروه کاری پژوهشی (علمی یا عملی) خواسته می شود. البته کار گروهی نیاز به همکاری افراد گروه دارد تا به نتیجه مطلوب برسد. هر هفته ریاست و مدیریت گروه به شخصی سپرده می شود و دیگران موظف به اجرای راهکارها و پیشنهادهای وی هستند و بدین ترتیب هر عضو گروه هر چند هفته یکبار مدیریت گروه را تجربه می کند و تاثیر پرورش این روحیه در این

کشورها در آینده غیر قابل انکار است.

یکی دیگر از برنامه های نظام های آموزشی پیشرفته، وادار کردن دانش آموزان به انجام ورزش های گروهی، علاوه بر ورزش مورد علاقه افراد است تا روحیه همکاری در آنها هر چه بیشتر پرورش یابد.

اکثر متفکران و جامعه شناسان دنیا علت اصلی عدم موفقیت کشورهای جهان سوم را، ضعف مدیریت و برنامه ریزی، عدم انسجام در کارکرد نیروها و به طبع آن اتلاف انرژی و نیرو، چند صدایی بودن جوامع کاری و نظایر آن می دانند.

کمبود مدیریت صحیح را از دو نظر می توان مورد بررسی قرار داد:

۱- از دیدگاه فردی و شخصیتی افراد تشکیل دهنده جامعه

۲- نقص قوانین و مقررات مربوطه

از دیدگاه فردی مطمئنا یکی از دلایل این نقیصه در جامعه ما، می تواند به شخصیت و تربیت افراد برگردد. در کشورهای مثل ایران با فرهنگ خاص خود، روح همکاری و هماهنگی بین افراد بسیار ضعیف می نماید و افراد ناخود آگاه تحمل بکار بستن دستورات و برنامه های مدیران ارشدتر از خود را (در حالیکه به نظر آنها نادرست است) ندارند و هنوز پس از گذشت سال های طولانی از شروع رشد و تمدن نوین و مدرنیزه شدن نسبی کشورمان نتوانسته ایم حس همکاری و همدلی بالایی را در کالبد جامعه مان جا بیاندازیم.

برای اثبات موضع اخیر می توان به عدم موفقیت کشورمان در ورزش های تیمی و گروهی اشاره کرد. با کمترین اطلاع از اوضاع ورزشی کشورمان خواهیم دید که موفقیت ما در ورزش های فردی مثل کشتی و وزنه برداری بارها بیشتر از ورزش های گروهی نظیر فوتبال و والیبال می باشد.

جامعه ما با کمبود افرادی مواجه است که بتوانند واحد و مجموعه ای را که در اختیار دارند به

نحو مطلوب مدیریت کنند و اگر افراد مذکور تحصیل کرده و متخصص باشند فاجعه عظیم تر است. این گفته بدان معنا نیست که ما فقط مدیران کلان کم داریم بلکه وقتی از مدیریت صحبت می شود هر فردی که در یک گروه دو نفره مسؤول اجرای عملی است مدیر محسوب می شود.

چگونه به کار گروهی عادت کنیم؟

دنیای امروز دنیای تشکیل تیم های کاری است و اگر در هر موسسه یا سازمان افراد موفق به کار گروهی نشوند، شرکت و سازمان، یکی از کلید های مهم موفقیت را از دست داده است.

دوران کنونی، دوران تخصص های متفاوت است. امروز دیگر یک نفر تنها به صرف این که در یک رشته تخصص یا حتی فوق تخصص دارد نمی تواند در فعالیت های مختلف آموزشی، تجاری، اقتصادی، درمانی و... موفق باشد. به عبارت دیگر، دنیای امروز دنیای تشکیل تیم های کاری است و اگر در هر موسسه یا سازمان افراد موفق به کار گروهی نشوند، شرکت و سازمان، یکی از کلید های مهم موفقیت را از دست داده است.

چند مثال!

- یک اتوبوس به دره سقوط می کند. ۲ تیم نجات دست به کار می شوند، یکی از واحد آتش نشانی و دیگری پلیس راه. به محض ورود، هر کدام از دو تیم برای اقدام به عملیات نجات با یکدیگر کشمکش می کنند. پرسش این است که چرا در حالی که مسافران اتوبوس در شرایط ناگواری به سر می برند، این دو گروه جر و بحث می کنند؟
- گروهی از محققان قرار است روی طرحی کار کنند. بعضی از اعضا نتایج مطالعات و تحقیقات خود را از دیگران پنهان می کند تا در شرایط مناسب هرگونه موفقیتی را تنها به نام خود ثبت کند. عده ای کنار می نشینند و منتظر می مانند تا دیگران کار را انجام دهند و تنها به مطرح شدن نام خود در فهرست محققان می اندیشند. نتیجه پژوهش چیزی جز یک سری اوراق پراکنده کم ارزش نیست. گروه محققان به ارایه آمار کاری بسنده می کنند. تیم پس از مدت کوتاهی متلاشی می شود. چرا این محققان به رغم مراتب بالای علمی نمی توانند با هم همکاری خوبی داشته باشند؟

• چند جوان برای انجام یک فعالیت اقتصادی با یکدیگر دست به کار شده اند. اما مدت ها پس از تشکیل تیم، هنوز پیشرفت خوبی حاصل نشده است. هریک از اعضا ساز خودش را می زند و هر کس تنها به سود شخصی خود می اندیشد. تیم تجاری سرانجام با ضررهای مالی زیادی ورشکست می شود. چرا؟

این ها نمونه هایی از نتایج فاجعه آمیز عدم همکاری حرفه ای است که شما می توانید امثال آن را در گوشه و کنار بیابید.

دو تا بیشتر از چهارتا

شما در هر سازمان، موسسه یا شرکتی که شاغل باشید عضوی از یک تیم کاری هستید که دیگر اعضای آن را مدیران، معاونان و دیگر همکارانتان تشکیل می دهند. حتی می توان خانواده را تیمی دانست که در آن پدر، مادر و فرزندان در کنار هم برای ایجاد محیطی گرم و صمیمی و برای کسب موفقیت های اجتماعی، اقتصادی و... تلاش می کنند. این دیدگاهی است که امروزه کارشناسان امور اجتماعی و اقتصادی به آن توجه دارند. به این معنی که فعالیت های شما در قالب تیم و در کنار دیگر اعضای یک مجموعه معنا و ارزش پیدا می کند. رفتارهای فردی و تکروی در این دیدگاه مورد نقد و انتقاد قرار می گیرند، زیرا به گفته محسن برزگر خلیلی الان در دنیا بحث تخصص مطرح نیست. افراد معمولاً در یک زمینه خاص تخصص دارند و اگر بخواهند موفق باشند باید در یک گروه و یک تیم و کنار یکدیگر قرار گیرند تا با مشارکت یکدیگر بتوانند به نتیجه قابل قبولی برسند.

تربیت دوران کودکی و تکالیف درسی در مدارس ما به گونه ای است که رفتارهای فردی را تقویت می کنند. کودکان ما می آموزند برای بهترین بودن با یکدیگر رقابت کنند. تکالیف درسی و بازخوردهای دوران مدرسه اغلب به گونه ای نیست که کار تیمی و گروهی را در دانش آموزان تقویت کند و آن طور که مدیر شبکه ارزش آفرینان خلاق می گوید: آنچه ما در سازمان ها می بینیم این است که افراد بلد نیستند کار تیمی انجام دهند و لذا سازمان با مشکلات زیادی رو به روست.

تجربیات ناخوشایندی که اغلب به دلیل ناآشنایی با فوت و فن کار تیمی گریبانگیر افراد شده است، مسوولیت نپذیرفتن برخی از اعضا، مشکلاتی که در زمینه تصمیم گیری رخ می دهد، صرف زمان زیاد برای انجام تصمیمات، سنبل کاری ها و فرار از انجام وظایف و آنچه برزگر از آن

به عنوان سواری مجانی یاد می کند، عواملی است که افراد را از انجام کار تیمی گریزان می کند. فراموش نکنید که همیشه خرد جمعی بهتر از فرد کار می کند.

خلاقیت، مواجهه مثبت با تغییراتی که روز به روز در دنیا ایجاد می شود، هم افزایی مثبت که از دیدگاه برزگر به این معنی است که دیگر دو دو تا چهارتا نمی شود و می توان بهره بیشتری از کار برد، از مزایایی است که کار گروهی و تیمی را مورد توجه و در اولویت قرار داده است.

تشکیل یک تیم کاری به معنای ایجاد فرهنگی است که در آن همکاری ارزش پیدا می کند. در یک تیم کاری، افراد به این باور می رسند که افکار، برنامه ها، تصمیمات و فعالیت ها وقتی با همکاری انجام شوند، نتیجه بهتری به دنبال خواهند داشت. افراد در این تیم می فهمند و به این باور می رسند که هیچ یک از ما بخوبی همه ما نیست.

امروز یافتن محیط های کاری که نمونه موفق از یک کار گروهی خوب باشد چندان آسان نیست. در کشور ما ساختار خانواده، مدارس، سازمان ها و موسسات و حتی مشغولیات و سرگرمی های ما بر محور برنده بودن، بهترین بودن و در راس قرار گرفتن و به طور کلی موفقیت های فردی استوار است. کارگران، کارمندان و به طور کلی همه افراد بندرت در محیط هایی پرورش می یابند که در آن بر کار تیمی تاکید شود و گروه اهمیت بیشتری داشته باشد.

سازمان ها افراد را بر اساس عقاید، پیشینه و تجربه ارزشگذاری می کنند. ما برای رسیدن به این نقطه که کار تیمی برایمان ارزشمند باشد و در اولویت قرار گیرد، فاصله زیادی را باید بپیماییم. با این حال شناخت آفت های کار تیمی و روش های مقابله با آن می تواند بسیاری از موانع را برطرف سازد. همچنین با مشارکت و ارزش دهی به کار گروهی می توانید در یک گروه کوچک شاغل باشید یا در یک سازمان عریض و طویل فضایی ایجاد کنید که همه با یکدیگر همکاری کنند.

اعتماد، کلید کار گروهی

شما به عنوان یکی از اعضای گروه برای چند لحظه روی رفتار خود فکر کنید. آیا می توانید به راحتی از همکاران برای انجام کارها کمک بخواهید؟

چقدر به آنها در انجام وظایفشان کمک می کنید؟

چقدر تلاش می کنید ناتوانی ها و لغزش های کاری خود را پنهان کنید؟

چنین رفتاری نشانه وجود عدم اطمینان و اعتماد بین اعضای تیم است. تیم های بی اعتماد، انرژی و وقت هنگفتی را صرف مدیریت رفتارها و تعامل های درون گروهی می کنند.

از نشست های تیمی می هراسند و حاضر نیستند خطرهای یاری خواهی از دیگران یا کمک رسانی به آنها را بپذیرند. در نتیجه، روحیه اعضا برای فعالیت تیمی کاهش یافته و جابه جایی نیروی کار به طور ناخواسته زیاد اتفاق می افتد.

اعضای تیم های بی اعتماد، ضعف ها و لغزش های خود را از یکدیگر پنهان می کنند، از یاری دادن به حوزه های بیرون از مسوولیت خود اکراه دارند، بدون تلاش برای شناخت درست مقصود و استعداد دیگران عجولانه قضاوت می کنند، از شناخت مهارت ها و تجربه های یکدیگر و بهره برداری از آنها غفلت می ورزند، برای هدایت رفتارهای سیاسی گونه خود وقت و انرژی تلف می کنند، نسبت به موقعیت دیگران حسد می ورزند و برای پرهیز از گردهمایی و جلسه های کاری بهانه می تراشند.

بی اعتمادی یکی از مهمترین آفت های کار تیمی است که اغلب موجب از دست رفتن تعهد گروهی می شود. شاید بتوان گفت کار تیمی بدون اعتماد متقابل بین اعضا امکان پذیر نخواهد بود. اعتماد در کار تیمی به معنی اطمینان خاطر اعضای تیم از این است که در گروه کسی قصد ضربه زدن به دیگری را ندارد. در چنین شرایطی اعضا احساس امنیت و راحتی می کنند. در نتیجه، هنگام رویارویی های خود حالت دفاعی نمی گیرند، بلکه اعضا نقطه ضعف های یکدیگر را پوشش می دهند و این ضعف ها باعث آسیب پذیر شدن آنها نمی شود. آنها براحتی از هم کمک می خواهند و یکدیگر را حتی بدون درخواست کمک یاری می رسانند.

ایجاد چنین روحیه ای در یک تیم کاری چندان آسان نیست، بویژه با توجه به این نکته که هریک از ما در پیشینه خود به گونه ای پرورش یافته ایم که تنها به موفقیت های فردی بیندیشیم. دست برداشتن از این عادت دیرین و نهادینه شده به خاطر خیر و صلاح تیم بسیار سخت و دشوار است؛ اما این همان راهکاری است که برای ایجاد اعتماد در میان اعضای تیم باید انجام شود.

کارشناسان روش های مختلفی را برای ایجاد اعتماد بین اعضای تیم ارائه می کنند. برای مثال گروهی پیشنهاد می کنند اعضای تیم در جلسه ای به چند پرسش کوتاه از زندگی شخصی خود پاسخ دهند. این کار احساس یگانگی و درک متقابل را قوت می بخشد و رفتارهای نادرست و غرض ورزانه را تضعیف می کند.

روش دیگر، آن گونه که نشریه صنعت خودرو می نویسد، به کارگیری بازخورد ۳۶۰ درجه است. این ابزار کمی در اعضا احساس خطر ایجاد می کند؛ زیرا همتایان را وادار به داوری و قضاوت درباره یکدیگر می کند و فرصت انتقاد سازنده را فراهم می آورد. لذا برای استفاده از این روش باید حداقل باورهایی از اعتماد به دست آمده باشد.

در این میان ، نقش رهبر تیم از همه اعضا مهمتر است. او باید خطر کند و خود را در معرض انتقاد دیگران قرار دهد تا دیگران هم جرات و شرایط اعتماد آفرینی را تقویت کنند. رفتار رهبر گروه باید واقعی و صادقانه باشد، در غیر این صورت باعث تقویت رفتارهای سیاسی گونه و ریاکارانه می شود.

مراقب آفت ها باشید

اگر فکر می کنید با وجود اعتماد متقابلی که کمابیش بین اعضا وجود دارد، همچنان تیم کاری موفق ندارید، روی تعهد کاری اعضا و مسوولیت پذیری آنها تمرکز کنید. برای ایجاد این ۲ ویژگی رهبر تیم باید به این پرسش ها پاسخ دهد:

آیا اهداف کار تیمی به درستی برای اعضا تشریح شده است؟
آیا وظایف و مسوولیت ها بوضوح برای اعضا شناخته و بیان شده است؟
آیا کار تیمی به عنوان یک اولویت مورد توجه مدیران قرار می گیرد؟
آیا اعضا صادقانه تمایل به همکاری با تیم دارند و آیا به اهمیت کاری که باید انجام شود واقفند؟
آیا انتظارات اعضا برای پیشرفت مهارت هایشان در تیم برآورده می شود؟
آیا اعضای تیم مهارت و شایستگی لازم برای رسیدن به اهداف تیمی را دارند؟
آیا اعضای تیم در مقابل کار خود بازخوردهای مناسب دریافت می کنند؟
آیا سازمان اطلاعات لازم را به طور متناوب در اختیار اعضا قرار می دهد؟
آنها چقدر در تصمیم گیری و سیاست گذاری سازمان سهم دارند؟
آیا می توانند نظرات مخالف خود را براحتی و بدون ملاحظه کاری بیان کنند؟

در کار تیمی میزان تعهد اعضا تا اندازه ای به وضوح تصمیمات و دخالت آنها در فرآیند تصمیم گیری ها بستگی دارد. هنگامی که روحیه اعتماد در میان اعضای تیم حاکم باشد، تصمیمات به صورت واضح بیان شده و همه براحتی و با اطمینان از این که مورد آسیب دیگری قرار نمی گیرند، در تصمیم سازی و تصمیم گیری مشارکت می کنند. همچنین لازم است در جلسات دوره ای وظایف اصلی هر یک از اعضا به طور صریح ذکر شود.

اعتماد متقابل و تعهد کاری از شرایط لازم برای موفقیت کار تیمی محسوب می شوند، اما کافی نیستند. علاوه بر این دو شما باید در قبال تعهدی که دارید مسوولیت پذیر و پاسخگو باشید. به این معنی که از انتقاد همکاران خود درباره عملکردهای غیرصحیح و زیانبار برای تیم ناراحت نشوید. به همکارانتان اعتماد کنید و مطمئن باشید نیت دیگران از بازخواست شما تنها موفقیت کار تیم است نه تخریب شخصیت و آسیب زدن به حیثیت کاری شما. طبیعی است به عنوان عضوی از یک تیم کاری در صورتی می توانید مسوولیت پذیر و پاسخگو باشید که هدف های تیم و وظایف خود را بخوبی بشناسید. بازخوردهای فردی رهبر گروه نسبت به نتایج اقدامات شما نیز از مواردی است که می تواند در ایجاد حس مسوولیت پذیری کارساز باشد. رهبر یک گروه پیش از هر چیز باید شرایطی را فراهم کند که از یک سو دیگر اعضا از او در مقابل فعالیت هایش مسوولیت خواهی کنند و از سوی دیگر خود نیز در برابر توضیح خواهی همتایان، پاسخگو باشد. این روش برای گروه هایی که به یکدیگر اعتماد کافی ندارند توصیه نمی شود.

شاید بتوان گفت بدترین آفتی که اعضای یک تیم به آن دچار می شوند، توجه هریک از اعضا به هدف هایی غیر از هدف های گروه است.

بسیاری از کسانی که در حلقه های تیمی قرار می گیرند، آن را پله ای برای ترقی و پیشرفت خود می بینند، لذا حفظ مقام، جایگاه و منافع خود را بر منافع و نتایج و اهداف تیم ترجیح می دهند. فضای کاری تیم در نوع گرایش شما بسیار تاثیرگذار است. در تیم هایی که امنیت شغلی و اعتماد متقابل کم رنگ تر است، توجه به اهداف شخصی بیشتر دیده می شود.

اما باید این اصل به باور اعضا تبدیل شود که کسب مقام و منزلت تیمی به معنای کسب منزلت فردی برای یکایک اعضای تیم است. یعنی شما و همکارانتان باید به این باور برسید که موفقیت یا شکست تیم در واقع موفقیت یا شکست شماست. به این دلیل است که می گوئیم سهم هریک از اعضا در دستاوردهای تیمی، باید با شفافیت و صداقت پرداخت شود. نقش رهبر تیم در تقسیم قدرشناسی و پاداش به کسانی که زمینه رشد و موفقیت تیم را فراهم آورده اند، بسیار حساس و مهم است.

حرف آخر

در دنیای امروز، کار تیمی روز به روز اهمیت بیشتری پیدا می کند و تیم های کاری بیشتری تشکیل می شوند. تیم، مجموعه ای از افراد است که هریک مسوولیت های خاصی را برای رسیدن به اهداف گروه به عهده دارند. وظیفه ما و شما به عنوان عضوی از یک تیم این است که سهم خود را بهترین وجه انجام دهیم و با اعتماد به یکدیگر، تعهد، مسوولیت پذیری و توجه به اهداف، تیم تحقیقاتی، اقتصادی، فرهنگی و تجاری خود را برای رسیدن به اهداف نهایی اش به جلو برانیم.

و می بایست به این واقعیت جامعه مان توجه لازم را مبذول داریم که فرهیختگان و دانش آموختگان و متخصصان جامعه نباید همانند عوام منتظر فراهم شدن شرایط مطلوب باشند بلکه باید تا آنجا که می توانند آنرا با دست های خود فراهم کنند. اگر هر دانشجو از خود شروع کند و خود را درگیر کارهای گروهی کند و این ضعف به ارث رسیده از گذشتگان را نابود کند می

توانیم امید وار باشیم که وقتی زمان مدیریت کلان این نسل فرا رسید با برنامه ریزی صحیح، شاهد شکوفایی روز افزون در زمینه های مختلف برای کشور عزیزمان ایران باشیم. به امید آنروز

واژه‌ها: تیم تیم کاری تیمی مدیریت مدیریت راهبردی موفقیت پژوهش کار کار تیمی کار
گروهی گروه کاری

منبع : مقاله " حلقه مفقوده و کار گروهی " -برگرفته
از سایت <http://www.civilmaster.ir>