

معجزه گفت و گو

همیشه برای موفقیت تیم لازم است کسی باشد که آن را به سمت موفقیت هدایت کند. هدایت و رهبری تیم با ریاست سازمان‌های معمول متفاوت است. بهتر است بگوییم، ریاست سازمان وقتی موفق است که اعضا تیمی کار و مدیران ارشد هم به‌خوبی سازمان را رهبری کنند. در کار جمعی نیازمند رهبری فردی و رهبری جمعی و همگانی هستیم. هر گاه مدیر گروه یا اعضای تیم احساس کردند مسئولیت کار تنها بر عهده یک نفر است، این کار دیگر از قواعد کار تیمی خارج شده است و نمی‌توان انتظار داشت از فایده‌های کار تیمی بهره‌ای ببرد.

سعی می‌کنم بعضی از ویژگی‌های رهبری جمعی و رهبری فردی را در یک تیم موفق با شما در میان بگذارم. اگر می‌خواهیم تیم موفق داشته باشیم، در هر سطحی از سطوح مرسوم سازمانی که باشیم، باید سعی کنیم مواردی را در تیممان رعایت کنیم:

۱. سعی کنیم اهداف مشترک تیم را مشخص کنیم. برای اینکه همه شیبه هم اهداف را بفهمند، باید به زبان مشترک برسیم. راهکار رسیدن به زبان مشترک، استفاده از معجزه گفت‌وگو است. وقتی با دقت و با هدف رسیدن به زبان مشترک گفت‌وگو می‌کنیم، سعی می‌کنیم بدون خطا حرفمان را طوری بزنیم که دوستانمان به‌خوبی منظور ما را متوجه شود و وقتی به حرف‌های دوستانمان توجه می‌کنیم، سعی می‌کنیم برای فهمیدن منظورش نوع حرف‌زدن و دایره واژگانش را همان‌طور که خودش می‌فهمد بفهمیم. مهم است هدف اعضا هنگام گفت‌وگو ابتدا رسیدن به زبان مشترک باشد و بعد از آن تعیین هدف مشترک.

لازم است بعد از تعیین اهداف مشترک آن‌ها را بنویسیم. نوشتن اهداف و قرارهای رسمی و دوستانه باعث می‌شود خطای حافظه از بروز سوء تفاهم جلوگیری کند و موقع دردرس بین اعضای تیم داوری کند. البته بهتر است هنگام دردرس بر زبان و فهم و اهداف مشترک تکیه شود و حفظ همدلی اعضای تیم در اولویت باشد.

۲. اعضای تیم باید مهارت‌های لازم مثل مهارت حل

مسئله، مهارت تفکر منطقی و مهارت تصمیم‌گیری را به‌خوبی یاد بگیرند و همه سعی کنند برای رسیدن به راهکارها، فعالیت‌ها و برنامه‌های کلی رسیدن به هدف مشارکت کنند.

۳. برای همه مراحل قبل و بعد، یک نفر باید گفت‌وگوها را جمع‌بندی کند، اما سرانجام با رضایت جمعی باید بین همه تقسیم وظیفه شود. وقتی تقسیم وظیفه می‌کنیم، باید به تخصص، علاقه و در دسترس بودن افراد توجه کنیم.

۴. فرهنگ کار تیمی این است که روحیه کمک‌خواستن و کمک‌کردن بین اعضا وجود داشته باشد. از همان ابتدای کار وقتی مسئولیت‌ها را فهمیدیم، باید تلاش کنیم و یک طرح اولیه از کارمان را برای مشورت و هماهنگی با هم‌گروهی‌هایمان آماده کنیم. اینکه می‌گوییم طرح اولیه، دلیلش این است که در ما و در طرح قابلیت تغییر و انعطاف وجود داشته باشد. وقتی روی طرحی بسیار وقت بگذاریم و کار را شسته‌ورفته ارائه کنیم، ممکن است در ما نسبت به طرح حساسی به وجود بیاید و حتی اگر ما هم با دید باز ضعف‌های طرح را بپذیریم، احتمالاً امکان هماهنگی کار با دیگر فعالیت‌ها محدود شود. ایراد دیگری که ارائه طرح کامل دارد این است که هم خلاقیت هم‌تیمی‌ها را نسبت به کار ما می‌گیرد و هم با پذیرش محدودیت‌های به‌وجودآمده برای هماهنگی با طرح ما، خلاقیت را در حیطه کار خودش محدود می‌کند. در این مواقع لازم است اعضای تیم طرح‌ها را نزدیک به هم جلو ببرند.

۵. خوب است به جز طرح اولیه، گزارش کارها را نیز در فرصت‌هایی که به دست می‌دهد، به همدیگر ارائه کنیم. این گزارش‌ها خوب است هم به‌صورت فردی و هم به‌صورت جمعی و منظم ارائه شوند.

۶. اعضای گروه باید برای پیشرفت کار به‌صورت توافقی به برنامه‌ریزی زمان‌بندی‌شده‌ای برسند. برنامه‌ریزی بهتر است ترکیبی از میزان پیشبرد کار فردی، ساعت کاری روزانه، هماهنگی با کل کارها و متناسب با شرایط عضو تیم باشد.



۷. محیط کار نباید خشک باشد. باید نسبت به احساسات اعضای تیم حساس باشیم. خوب است در محیط کار حتی برای موفقیت‌های کوچک جشن بگیریم و ضمن شناخت وضعیت همه تیمی‌ها، محیط بانشاطی برای کار فراهم کنیم.

گفتیم که با وجود همه هماهنگی‌ها، همیشه یک نفر یا چند نفر هستند که نسبت به دیگر اعضای تیم یا در فعالیت خاصی نقش رهبری دارند. می‌خواهم بعضی از نکاتی را که در این مواقع به ما کمک می‌کنند، بیان کنم:

۱. لازم است نسبت به اعضای تیم علاقه قلبی و عملی داشته باشد. اصلی‌ترین تفاوت کار تیمی با کار سازمانی همین علاقه قلبی است و این‌علاقه باید در رهبر تیم عمق و شمولیت بیشتری داشته باشد. علاقه عملی یعنی در رفتار فرد نسبت به دیگر افراد اثر داشته باشد. فکر کنید عضوی از تیم از مشکلی در گروه رنج می‌برد. رهبر تیم بیش از همه وظیفه دارد قلباً نگران باشد و برای رفع رنج

دوستش کاری انجام بدهد.

۲. در کار تیمی رهبر گروه باید به اهداف و برنامه‌ها بیش از همه تسلط و توانایی بیشتری برای آگاه‌سازی اعضا نسبت به اهداف و برنامه‌ها داشته باشد. در این تیم یکی از عوامل وحدت اعضا و به‌نوعی شناسنامه تیم باید اهداف و برنامه‌هایی باشد که رهبر به آن‌ها مسلط است، آن‌ها را اشاعه می‌دهد و تیم را برای اجرای آن‌ها هدایت می‌کند.

۳. رهبر تیم بیش از همه اعضا باید اهل پیروی از تصمیم‌ها باشد. در گروه باید اصل بر پیروی از تصمیم درست باشد. رهبر تیم گاهی برای حفظ تیم ممکن است تصمیم بگیرد بهترین روش را انتخاب نکند و این بهترین تصمیم است. رهبر تیم باید مراقب باشد تا وقتی که ماهیت تیم آسیب نمی‌بیند، از تصمیم‌های جمعی پیروی کند؛ حتی اگر بهترین تصمیم نباشد. تجربه‌های جمعی اعضای تیم بسیار بار ارزش‌تر و بادوام‌تر از هر تصمیم دیگر خواهد بود.

۴. رهبر تیم باید اهل مشورت باشد. رهبر تیم باید بداند، هر فرد در تیم او ویژگی و توانایی‌های منحصر به فردی دارد که رهبر تیم وظیفه دارد شرایط را برای شکوفایی استعداد او فراهم کند و از توانایی‌های بالفعل او بهره ببرد.

۵. در تیم کسی مورد اتکاست که در دسترس و جلوتر از همه باشد. جلوتر از همه بودن و از همه بیشتر فهمیدن، اگر باعث جداسدن از هم‌تیمی‌ها باشد، اصلاً شرایط مطلوبی برای یک عضو تیم نیست، چه رسد به اینکه رهبر تیم باشد. از طرف دیگر، رهبر تیم باید یک قدم جلوتر از بقیه را ببیند تا در کنار هم‌تیمی‌ها آن‌ها را هدایت کند.

۶. اگر کسی بتواند با صداقت، اعتماد هم‌تیمی‌ها را جلب کند و با شناخت خود و ارائه خواسته‌هایش نشان بدهد می‌تواند فرد مناسبی برای مراجعات دوستانش باشد، می‌تواند تیم را رهبری کند.

۷. برای رهبری و مدیریت خوب لازم است درباره سبک‌های مدیریتی و سیره مدیران و رهبران بزرگ جهان مطالعه کنیم. یادگیری از دانش و تجربه دیگران البته باتجربه‌ها، می‌تواند هر کسی را کامل‌تر کند.