



دوره‌می یا کار تیمی؟!

نگاهی به درک، کاربرد و آسیب‌شناسی کار تیمی در ایران

ابراهیم اصلانی، روان‌شناس تربیتی

یکی از مفاهیم جدی در مدیریت و پویایی گروه «تیم» است. وقتی کسی گروهی تشکیل می‌دهد و اسم آن را تیم می‌گذارد، یا زمانی که مدیری ادعا می‌کند کارهایش را تیمی انجام می‌دهد، شاید در عمل اتفاقی نیفتاده و تیمی وجود ندارد، بلکه صرفاً گروهی دور هم جمع شده‌اند و کار مشترکی را انجام می‌دهند!

نویسنده در این مقاله ضمن آسیب‌شناسی مفهوم تیم و کار تیمی، سعی کرده است توجه مدیران را به این موضوع جلب کند تا هم درک و شناخت خود را از تیم ارتقا دهند و هم میزان ادعای خود را برای کار تیمی تحلیل و ارزیابی کنند. کلیدواژه‌ها: تیم، کار گروهی، کار تیمی، موفقیت، پیشرفت

پلنگی حمله کرد، من زودتر ببینم و بالای درختی بپریم و آن حیوان تو را دنبال کند! جالب آنکه پدر همان دانش‌آموز، مدیر مجموعه‌ای بزرگ بود و روش مدیریتی‌اش هم این بود که خودش جلو برود و بقیه پشت سرش بیایند. او کارها را خوب اداره می‌کرد، ولی الزاماً نه با اصول و فنون مدیریت و کار تیمی، بلکه به سبک و سیاق خودش! همه عوامل هم خواسته و ناخواسته به خوبی از این مدیر فرمان می‌بردند.

پدرش شنیده است، تعریف کند. آن زمان‌ها معمولاً در جوک‌ها شخصیت‌ها قومیتی بودند. فارغ از شخصیت‌ها، یکی از جوک‌هایی که یادمانده، این است: دو نفر در جنگلی خطرناک گیر افتاده بودند. یکی‌شان که آدم زرنگی بود، به دومی پیشنهاد داد من جلو می‌روم و تو پشت سرم بیا. نفر دوم که از فداکاری دوستش متعجب شده بود، علت را پرسید. نفر اول جواب داد: برای آنکه اگر شیری یا

زمانی که در مدرسه ابتدایی کار می‌کردم، پدر یکی از دانش‌آموزان که پست و مقامی هم داشت، انسان خوش‌برخورد و طنازی بود. همیشه جوک‌های دست اولی داشت و آن‌ها را با شیرینی خاصی تعریف می‌کرد. برعکس خودش، پسرش حامد، بسیار سربه‌زیر و خجالتی بود. گاهی برای آنکه حامد را به حرف‌زدن و ارتباط‌گرفتن ترغیب کنیم، از او می‌خواستیم از جوک‌هایی که از

همه پذیرفته‌ایم، اما...

مدیریت و کار تیمی تفکری است که در چند دهه گذشته در ایران مطرح بوده‌است. تا حالا نشنیده‌ام کسی با این تفکر مخالفتی داشته باشد. در واقع، همه ما پذیرفته‌ایم که کار تیمی روشی مطلوب و مؤثر برای انجام امور و مدیریت سازمان است. «کار تیمی» موضوعی است که ما آن را پذیرفته‌ایم؛ اما با درک و شیوه خودمان؛ مشابه خیلی موضوعات دیگر! خیلی از مباحث نظری که به کشور ما می‌آیند، با پذیرش و استقبال مواجه می‌شوند، اما بعدها چند بلا به سرشان می‌آوریم:

- به جای درک کلیت موضوع و اجزا و جوانب آن، فقط بر تکه‌هایی از آن تمرکز می‌کنیم. هر چیز را که دلمان خواست برمی‌گزینیم و بقیه را رها می‌کنیم.

- به مرور زمان، تحریف‌هایی در اصل موضوع به وجود می‌آوریم و روایت و تفسیری ارائه می‌دهیم که دلخواهی و مطابق خواسته خودمان است.

- اقدامات و فعالیت‌های قبلی را با موضوع جدید تطبیق می‌دهیم و ثابت می‌کنیم این همان است که ما بلد بودیم! ما کاربردهای موضوع جدید را قبول می‌کنیم، اما افکار و ایده‌های قبلی مان را با آن قاتی می‌کنیم و مخلوطی درمی‌آوریم که نمونه‌اش هیچ جا یافت نمی‌شود.

- در نهایت موضوع را به جایی می‌رسانیم که نه اصالت دارد و نه تأثیر!

درباره کار تیمی هم این روند قابل مشاهده است. درکی که ما از کار تیمی داریم، شامل مجموعه‌ای است از سلیقه‌ها و استنباط‌های شخصی و به کاربردهایی منجر می‌شود که فقط نام «کار تیمی» دارد، اما ادامه همان افکار و روش‌های پیشین است. برای کار تیمی کلی کتاب نوشته یا ترجمه شده و انواع کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی برگزار شده است، اما آیا وقتی مدیری چنین کتابی را می‌خواند یا از یک دوره آموزشی بازمی‌گردد، تغییری کرده است؟

ویژگی‌های تیم

اساس کار تیمی برآمده از تفکر نظام‌دار است؛ یعنی مجموعه‌ای که شامل اجزایی

است و این اجزا برای هدف معینی با هم کار می‌کنند. وقتی از یک تیم صحبت می‌کنیم، اصولاً باید مفاهیمی از قبیل هدفمندی، ارتباط مؤثر، همکاری، مشارکت، تلاش جمعی، به هم پیوستگی و هم‌افزایی تداعی شوند. آیا تیم برای ما واقعاً با چنین مفاهیمی مترادف است؟ یادآوری این نکته لازم است که مفاهیم «تیم» و «گروه» مترادف نیستند. اگرچه تیم و گروه در هدفمندی مشترک هستند، اما تیم ویژگی‌های خاصی دارد، از جمله:

- درک تیمی و حمایت از یکدیگر در کار جمعی؛

- اعتماد، فهم مشترک و انتقال آشکار و صادقانه پیام‌ها برای ارتباط مؤثر؛

- تعهد برای رشد خود و تعالی دیگران؛

- مسئولیت‌پذیری، مشارکت در تصمیم‌گیری و حل اختلافات به‌طور سازنده؛

- پذیرش کار در قالب یک ساختار و پایبندی به تصمیم نهایی رهبر تیم؛

- ترغیب نوآوری و خلاقیت برای تحقق اهداف تیم.

این ویژگی‌ها تلخیصی از منابع گوناگون هستند و طبعاً می‌توان نکات دیگری به آن‌ها افزود. در هر حال، تیم مرکب از گروهی است که همراه، همدل و مکمل هم هستند. شاید تیم فوتبال مصداق راحتی برای درک ویژگی‌های تیم باشد. این تیم شامل گروهی از بازیکنان است که اگر چه هر کدام در پست مشخصی بازی می‌کنند، ولی به اندازه‌ای که از ویژگی‌های تیمی برخوردار باشند، عملکرد بهتر و مؤثرتری خواهند داشت. شهرت و معروفیت بعضی از مربیان بزرگ و تیم‌های مطرح فوتبال به خاطر کمیت و کیفیت ویژگی‌های تیمی آنان است.

حالا شما هم، چه به‌عنوان مدیر و چه به‌عنوان عضو تیم، به این بیندیشید که آیا واقعاً تیم هستید و تیمی عمل می‌کنید؟

رهبر یا فرمانده؟

بیشتر مدیران ما کار گروهی را با برگزاری جلسه، نظر خواستن از همکاران، تقسیم کار دستوری، شرح وظایف مقرر و مجموعه‌ای از رفتارهای انگیزشی اشتباه

می‌گیرند. بسیار دیده‌ام مدیرانی را که دم از کار گروهی و مشارکتی می‌زنند و حتی از همکاران شاهد می‌گیرند که واقعاً اهل کار تیمی هستند، اما بعدها ثابت شده است آقا یا خانم مدیر، خودش همه کاره است و توانایی آن را هم دارد که بقیه را، چه بخواهند و چه نخواهند، با خود همراه کند. مدیران مدعی کار گروهی، با جاذبه‌های شخصیتی خاصی مانند نفوذ کلام، تسلط بر اوضاع، ایهت در رفتار، توانایی در جدل، به‌دست آوردن دل دیگران و گاهی هم با تحمیل فکر، کارشان را پیش می‌برند، اما نتیجه را حاصل کار گروهی معرفی می‌کنند. هر مدیری که شأن خاصی برای خود قائل است، حس ریاست بر او غلبه دارد، مدیریت را برای خود «مقام» تلقی می‌کند، خود را نفر اول می‌داند، دوست ندارد انتقادی بشنود، می‌خواهد همه چیز طبق نظر او باشد، محافظه‌کار و بسیار محتاط است، فقط دستور می‌دهد و اطاعت می‌خواهد و ... نمی‌تواند از کار گروهی حرف بزند.

ما وقتی از مدیریت تیمی صحبت می‌کنیم، در واقع با مدیرانی طرف هستیم که تصور می‌کنند کار تیمی یعنی من جلو می‌روم و بقیه پشت سرم بیایند. اگر هم اتفاقی افتد، اولاً من مدیریت و تفکر تیمی‌ام را نشان داده‌ام، ثانیاً مقصر شما هستید و باید تاوان آن را بدهید! در واقع این عده از مدیران رهبری تیمی را با فرماندهی نظامی اشتباه می‌گیرند.

مدیرانی که به عمد یا غیرعمد، تفکر فرماندهی را جایگزین رهبری تیمی می‌کنند، برای این طرز فکر خود دلایل و توجیه‌هایی دارند، از جمله:

- احساس می‌کنند در اعضای گروه آمادگی‌های لازم برای تیم‌شدن وجود ندارد.

- هیچ‌کس را در گروه هم‌پا یا هم‌رديف خود نمی‌دانند؛ یعنی تصور می‌کنند خودشان در دانش، توانایی، انگیزه، دلسوزی و تعهد از همه بالاترند. بنابراین، به خود اجازه می‌دهند بقیه را به همراهی با خود وادارد.

- فرمانده بودن را مؤثرتر از مدیر رهبر بودن می‌دانند. در فرماندهی اعضا به اطاعت و اجرای فرمان‌ها موظف هستند و

دیگر نیاز چندانی به تبیین درک تیمی و فهم مشترک احساس نمی‌شود.

عوامل پنهان

اگر مدیر به جای کار تیمی به فرماندهی و صدور فرمان‌ها و امر کردن‌ها روی می‌آورد، آیا فقط به خاطر ضعف‌های اعضای گروه است؟ ممکن است گاهی چنین باشد، اما حتماً دلایل پنهان دیگری هم هست؛ دلایلی که به‌طور عمده به شخص مدیر بازمی‌گردد.

یک موضوع جدی که مدیران فرمانده معمولاً به آن اعتراف نمی‌کنند، ضعف مفرط خودشان در درک مفهوم اصیل کار تیمی و شناخت درست اصول و ویژگی‌های آن است. یک عامل پنهان دیگر، ویژگی‌های شخصیتی و خلقی خودشان است. اصولاً کسی که خودمدار، هیجانی، عجول و کم‌تحمل باشد، ترجیح می‌دهد از راه‌های سریع‌تر امور را پیش ببرد و برای هدایت گروه در قالب تیم حوصله چندانی ندارد.

مدیرانی هم هستند که بیش از آنکه با نیت فرهنگی و تربیتی مدیریت مدرسه را پذیرفته باشند، به کارشان به‌عنوان سمتی اداری و ریاستی نگاه می‌کنند. این مدیران، چون خود را مافوق می‌دانند، به سوی ریاست و فرماندهی روی می‌آورند و به تصور خودشان وقت را برای کار تیمی و تبعات آن هدر نمی‌دهند.

عامل دیگر برای حس فرمانده بودن، سابقه زیاد مدیر و احساس تسلط او بر امور است. مدیری که سال‌ها مدرسه‌های گوناگونی را اداره کرده است، به مرور زمان به این نتیجه می‌رسد که همه کارها را بلد است و گاه در کارش فوت‌وفن‌هایی را می‌داند که هر تازه‌واردی از آن خبر ندارد. به‌ویژه اگر از مدیری زیاد تعریف شده باشد و همه جا از او به‌عنوان مدیری موفق و مسلط یاد شود، توهم فرماندهی بر کار تیمی غلبه می‌کند. نمونه‌هایی از مدیران مدرسه‌ها را دیده‌ام که واقعا برای خود جایگاه و شأن متفاوتی قائل‌اند و کسی را در حد و اندازه خود نمی‌دانند که حتی بخواهند تبادل نظر کنند یا مشورتی بگیرند.

یک نکته دیگر هم، طبق معمول،

ساده‌انگاری موضوع و کوچک کردن آن است. مدیری که دانش زیادی ندارد، حوصله‌اش را ندارد، وقت ندارد، انگیزه و تعهد ندارد و از هر گونه نوآوری و کار متفاوت روی گردان است، نه اعتقادی به کار تیمی دارد و نه وقتی برای آن صرف می‌کند.

شما چه نکات دیگری را می‌توانید به موارد اضافه کنید؟ «آسیب‌شناسی انحراف در تفکر تیمی» می‌تواند ابعاد جالب و جزئیات پنهانی از فکر و عمل مدیر را افشا کند.

افتاد مشکل‌ها!

این را هم بگویم که تشکیل تیم و تیم‌داری همیشه کار آسانی نیست. از ویژگی‌های تیم گفتم و عوامل آشکار و پنهان تیم‌نشستن را بررسی کردیم، ولی نباید این واقعیت از نظر دور بماند که در موقعیت‌های زیادی، رسیدن به گروهی که شکل تیم پیدا کند و شکل دادن اعضای موجود سازمان در قالب تیم، به راحتی مقدور نیست.

جان ماکسول در پیش‌گفتار کتاب «۱۷ اصل کار تیمی» می‌گوید: «بدون بازیکنان عالی نمی‌توان تیمی عالی ساخت. این یک واقعیت است. می‌گویند هر قدر هم بازیکنان خوب باشند، به هر حال، امکان باخت وجود دارد، اما بدون بازیکنان خوب، بردن محال است. با این حساب، از کجا می‌توان بازیکنان خوب پیدا کرد؟ یا چگونه می‌توانیم از خودمان بازیکن بهتری بسازیم؟ برای داشتن بازیکنان خوب در تیم، غیر از این دو، چاره دیگری نیست؛ یا آن‌ها را آموزش بدهید یا افراد آموزش‌دیده را به خدمت بگیرید.»*

بسیار ممکن است مدیر در شرایطی قرار بگیرد که نتواند تیمی تشکیل دهد یا تشکیل تیم با سختی‌ها و چالش‌های جدی مواجه باشد. این موضوع یک بحث گسترده مدیریتی است، اما در حد همین مقاله می‌توان می‌گفت، اگر شکل‌گیری تیم با مشکلاتی مواجه باشد، گاهی موضوع به مدیر و ضعف‌های دانشی و اجرایی او مربوط است، گاهی به دلایل متعدد، انگیزه و روحیه کاری در کارکنان

ضعیف است و شاید عواملی وجود دارد که تقویت انگیزش آنان به راحتی مقدور نیست. گاهی و اگر ممکن باشد، مدیر می‌تواند با صرف وقت و انرژی به آموزش نیروها همت بگمارد تا ویژگی‌های تیمی را در آنان ایجاد و تقویت کند. گاهی هم باید صبر و حوصله کرد تا اعضای تیم همدیگر را پیدا کنند، بشناسند و به درک متقابل برسند.

خود را بیازمایید

می‌گویید با هم بودن «آغاز»، با هم ماندن «پیشرفت» و با هم کار کردن «موفقیت» است. هر مدیری می‌تواند خود را بیازماید و ببیند فاصله حرف تا عمل او در کار تیمی چقدر است و آیا اصلاً به تیم و کار تیمی اعتقادی دارد؟ برای این خودآزمایی پیشنهاد می‌شود:

- با فراخوان جمعی از همکاران، فهرستی از ویژگی‌های کار تیمی تهیه کنید.
- ویژگی‌های مندرج در این فهرست را با خودتان یا تیم مدیریتی مدرسه تطبیق دهید. این کار مستلزم دقت و حوصله است.

- داور خودتان باشید و در جلسات و تصمیم‌گیری‌ها ببینید تا چه اندازه تیمی عمل می‌کنید؛ البته به مفهوم واقعی آن.
- منابعی را در زمینه تفکر و کار تیمی تهیه کنید و بخوانید. می‌توانید در برنامه‌های آموزشی و کارگاه‌های مرتبط شرکت کنید. شاید این خواندن‌ها و دیدن‌ها در اصلاح افکار مؤثر باشد!
- بازخورد گرفتن از دیگران هم می‌تواند برای ارزیابی پایبندی به تفکر تیمی محک خوبی باشد.

گروه وقتی تیم می‌شود که با نگرشی فراتر از هدف مشترک، شرح وظایف، تقسیم کار و انجام تعهدات، وارد عمل شود. تیم به مدیری هم نیاز دارد که ویژگی‌های رهبری - و نه فرماندهی - در او تبلور یافته باشد. کار کردن با تیم، اگر واقعا تیم باشد، شوق‌انگیز، لذت‌آفرین، توأم با دلبستگی و تعالی‌بخش است.

پی‌نوشت

* ماکسول، جان (۱۳۹۰). ۱۷ اصل کار تیمی / چه کار کنیم که هر تیمی ما را بخواهد؟ ترجمه مهدی قراچه‌داغی. انتشارات تهران. تهران.