

بایدها و نبایدهای رهبری تیم کاری

بررسی جامع روابط درون سازمانی مدیران و کارکنان

به عقیده بسیاری از صاحب نظران ، یکی از مهمترین عوامل توسعه نیافتگی کشورمان ، ضعف یا فقدان کار تیمی است . برای مدیران ، تیم ابزاری موثر است که به وسیله آن می توانند مشارکت کارکنان را در امور بهبود بخشیده ، اخلاق نیروی کار را متعالی ساخته و تنوع نیروی کار را گسترش دهند. مهمترین مزیت های تیم های کاری (نه تیم های تصمیم گیری) آن است که به سرعت می توانند در برابر نیازهای محیط واکنش نشان داده ، سریع تصمیم گرفته و اقدام کنند . **تیم های کاری ، زمینه ساز بهبود کیفیت زندگی کاری و در ارتقای عملکرد رقابتی سازمان سهمی بسزا دارند.**

سرپرستی نیز به عنوان آخرین لایه مدیریت در چگونگی استفاده از منابع تولید به ویژه منابع انسانی ، از نقشی بسیار مهم و کلیدی برخوردار است . هر سرپرست ممکن است بر اساس ویژگی های اخلاقی خود ، در برخورد با کارکنان رفتاری متفاوت در پیش بگیرد . اما سرپرست ایده آل کسی است که بتواند با توجه به موقعیت و شرایط کاری ، طوری رفتار کند که به بالاترین سطح کارایی دست یابد. استفاده بهینه از توانایی بالقوه تک تک اعضای و کل تیم ، یکی از وظایف و نقش های اساسی سرپرستان است . اگر اعضای تیم اصول اعتماد و همکاری را بیاموزند مطمئناً خود و تیم خود را به سوی تکامل سوق خواهند داد .

مطمئن باشید که تنها با حرف زدن و پرهیز از درگیر شدن با کارهای تیمی ، راه به جایی نخواهید برد . سرپرستان باید برای حصول اهداف تیم ، همانند پیچ و مهره با سایر اعضای گروه خورده ، همگام با یکدیگر کار کنند. از سوی دیگر اگر بخواهیم کارایی تیم فراتر از مجموع کارایی تک تک اعضای باشد ، باید شخصیت هر عضو را بارور کرد و دستیابی به این هدف ، با تعیین نقش تک تک اعضای تیم میسر خواهد شد.

هر سرپرست گذشته از روش های کاری خاص خود ، باید از سه ویژگی زیر برخوردار باشد و آنها را در خود تقویت کند :

۱- **شایستگی :** شایستگی یعنی داشتن مهارت هایی نظیر دانش برخورد با مشتری ، مدیریت زمان و پیگیری کارها . اگر سرپرستی در علم و دانش یاد شده کاستی هایی داشته باشد ، می تواند با پرورش و تمرین مهارت های مدیریتی و توانایی های سرپرستی خود آنها را جبران کند .

۲- **شخصیت مثبت :** شایستگی به تنهایی برای سرپرستان کافی نیست، زیرا در صورتی که سرپرستی فاقد شخصیت مثبت باشد ، نمی تواند به مدتی طولانی گروه خود را رهبری کند. سرپرستان فاقد شخصیت مثبت در اندک مدت ، به تدریج احترام و جایگاه خود را نزد کارکنان از دست خواهند داد . اگر سرپرستان با کارکنان خود حالتی دوستانه داشته و در انجام کارها با آنها سهیم شوند ، افزایش اعتماد کارکنان را موجب می شوند و پیروی آنها را به دست خواهند آورد .

۳- **همدلی :** اگر کارکنان بفهمند رفتار محبت آمیز و مسرت بخش سرپرستان ، پایه ای حقیقی و واقعی ندارد و چیزی در پس شخصیت ظاهری آنان وجود ندارد ، بی تردید از آنها فاصله خواهند گرفت. سرپرستان باید به کارکنان بقبولانند که سرنوشتشان با هم گره خورده است. برای تأثیر گذاری بر افراد باید کاری کنید که به عدالت خواهی شما شک نکنند. بنابراین به جای اینکه در رسیدن به اهداف ، توجه خود را به ابزار معطوف کنید به کارکنان و علایق آنان بیشتر توجه داشته باشید.

در این کتاب، نویسنده با طرح اصولی در زمینه سرپرستی افراد ، در قالب بایدها و نبایدها نکات ارزنده ای را به همه سرپرستان یادآور می شود. وی معتقد است که گرچه برخی از این مطالب بسیار ساده و پیش پا افتاده به نظر می رسند ، اما تمامی آنها با مسائل و مشکلات کارهای تیمی ارتباط دارند و در جلب اعتماد افراد تأثیر گذار خواهند بود.

در این بخش گزیده ای از بایدها و نبایدهای مطرح شده در کتاب که گاه با داستانی کوتاه و واقعی برای تبیین موضوع همراه شده حضورتان ارائه می گردد :

بایدها و نبایدهای مدیریتی و سرپرستی

*** باید / ایجاد صمیمیت:** تشکر و قدردانی از کارکنان، موجب جلب اعتماد و برانگیختن حس همکاری آنان می شود و هرگاه کار قابل تقدیری انجام می شود به هیچ وجه در ارسال تقدیرنامه و ابزار مراتب قدردانی تعلل نکنید. **اول وقت به هنگام ورود به محل کار حتی اگر از موضوعی رنجیده خاطرید، لبخند بزنید و با تمامی کارکنان خوش و بش کنید.**

*** نباید / رفتار خشک:** مسئولیت شغلی خود را بسیار جدی بگیرید اما با کارکنان خشک برخورد نکنید. به بیان دیگر فریب پست و مقام خود را نخورید. به خاطر داشته باشد که مدیران کارآمد هیچ گاه در پی کسب احترام و اعتبار نیستند بلکه عملکرد آنان به خودی خود چنین دستاوردی را در پی خواهد داشت.

*** باید / اجتماعی بودن:** همیشه سعی کنید از اخبار و اطلاعات مطلع باشید، نه تنها از اخبار مربوط به شرکت، بلکه از اوضاع و احوال جهان نیز مطلع باشید و روزنامه ها و مجلات را مطالعه کنید به نحوی که با کارکنان فقط در زمینه کاری صحبت نکنید بلکه در خصوص سایر مسائل نیز با آنان هم صحبت شوید. هرکسی برای خود اهمیت قائل است. افراد هیچ گاه احساس امنیت نمی کنند مگر اینکه دیگران به آنان توجه داشته باشند. در ضمن کارکنان از اینکه ببینند سرپرستان تنها وانمود می کنند که به آنان توجه دارند متنفرند.

داستان: یک روز سرپرستم از من پرسید: حال همسرتان چطور است؟ گفتم: خوب! ... متأسفانه او فراموش کرده بود که دقیقاً یک سال پیش هم این سوال را از من پرسیده بود و همان روز به او گفته بودم که همسر و دخترم را در سانحه ای از دست داده ام!

*** باید / قدر شناسی:** تشویق و تقدیر زبانی از کارکنان تأثیری حیرت انگیز در ایجاد اعتماد به نفس آنان دارد. با این حال بسیاری از سرپرستان و مدیران برای تقویت روابط خود با کارکنان از جوایز مادی استفاده می کنند. این جوایز چیزی جز شادی زودگذر نصیب کارکنان نخواهد کرد. اگر قبلاً به کارکنان احترام بگذارید و در زمان و مکان مناسب از آنان قدردانی کنید بی تردید به نتایجی برجسته تر دست خواهید یافت.

*** نباید / خود را عالم دهر دانستن:** اگر یکی از لازمه های مدیریت داشتن هوش و ذکاوت بالاست اما مهارت برقراری ارتباط با دیگران مهمتر از هر چیز دیگری است. محیط کار محیطی اجتماعی است که برخورداری از مهارت های ارتباطی در آن نقش کلیدی در موفقیت فردی ایفا می کند. اغلب افراد نیز برای تحصیل کرده ها احترام قائلند اما از کسانی که خود را عالم دهر می دانند متنفرند. مدیران و سرپرستانی که به تحصیلات (یا سوابق تجربی) خود فخر می فروشند نمی توانند مقبولیتی بین کارکنان به دست آورند. **بهرتر است به گونه ای با کارکنان رفتار کنید که شما را از خودشان بدانند.** از سوی دیگر مدیران و سرپرستان نه تنها باید تجربیات خود را به کارکنان منتقل کنند بلکه می توانند از آنها یاد بگیرند.

*** باید / آگاهی دادن به کارکنان:** شنوندگان از گفته های دیگران برداشت های متفاوتی می کنند. بنابراین هنگام ارائه یا گرفتن اطلاعات مراقب باشید که مطالب رد و بدل شده دقیقاً همان چیزی باشد که مد نظر گوینده است. رانندی گیلانسر (هنرپیشه سینما) می گوید: کارگردان به من گفت: «برای گرفتن این سکانس یک نفر باید کنار این درخت بایستد» من هم مرد موبوری پیدا کردم و از او خواستم کنار درخت بایستد. وقتی دیالوگها آماده شدند، این جمله نوشته شده بود: او به درخت کاجی تکیه داده بود و گیسوان سیاهش را بر شانه هایش می رقصاند.

نباید / تمرکز بر اشتباهات: هیچ شکی نیست که همگان گاهی اشتباه می کنند، پس لزومی ندارد به کارمندی که برای اولین بار اشتباهی را مرتکب شده، دائماً گوشزد کنیم که خطا کرده است. اغلب کارکنان پس از اشتباه احساس شرمندگی می کنند و در پی آن بر می آیند که اشتباه خود را به هر شیوه ممکن جبران کنند. در حالی که وقتی عملکرد ضعیف کارکنان را به رخ آنها می کشیم، رنجیده خاطر می شوند و تعهد و التزام کاری خود را از دست می دهند. این کار باعث می شود تمایلی نداشته باشند پای از کارهای عادی و جاری خود فراتر بگذارند.

باید / پیگیری تا حصول نتایج: امروز یکی از گله های کارکنان از مدیرانشان این است که گاه پیگیر کارهایی که از آنان خواسته اند نمی باشند. این موضوع از دو جهت بر کارکنان تأثیر گذار است. اول اینکه احساس می کنند موضوع برای مدیر اهمیتی ندارد. دوم اینکه تصور می کنند مدیران برای حرفهای آنها اهمیتی قائل نیستند. چنین برخوردی باعث سرخوردگی کارکنان می شود و باعث می شود مسائل و مشکلات خود را کمتر با مدیر مطرح کنند. **بهترین روش برای جلوگیری از فراموش شدن مطالب، یادداشت کردن آنهاست. دفترچه ای تهیه کنید و همه درخواست ها و مشکلات کارکنان را در آن یادداشت کنید.**

نباید / سرزنش: اگر به خطا و اشتباهی در انجام کار برخوردید، اهمیتی ندهید که چه کسی آن را مرتکب شده است. مهم شناخت راههای پرهیز از وقوع مجدد اشتباه است.

داستان: دقیقاً آخر وقت یکی از روزهای پایانی هفته، وقتی همه کارکنان آماده رفتن به خانه بودند، سرپرستمان وارد اتاق شد و گفت: هیچ کس بیرون نرود. همه بمانند جلسه داریم. خیلی عصبانی بود و دیوانه وار در اتاق قدم می زد. بلافاصله جلسه شروع شد. در همان ابتدای جلسه گزارشی را که معلوم بود اشتباه فاحشی در صفحه اول آن وجود دارد روی میز انداخت و گفت: این کار کدام یک از شماهاست؟ اگر مشخص نشود این اشتباه از چه کسی سر زده، همه تنبیه خواهند شد. برگه های گزارش را از روی میز برداشتم و نگاهی به صفحه اول آن انداختم. تردیدم به یقین تبدیل شد، بله کار خودم بود. یک

لحظه تمامی نگاهها به سوی من برگشت. گفتم این کار من است. به چشمانم زل زد و گفت: می دانستم این کار باید از یکی از کارکنان قراردادی سرزده باشد و ادامه داد: هیچ توجیهی را نمی پذیرم. از دوشنبه لازم نیست سر کار بیایی. وقتی می خواستم صفحه ای را که برداشته بودم سر جایش بگذارم دیدم صفحه دوم هم همین اشتباه را دارد. شروع کردم به ورق زدن صفحات دیگر، دیدم تمامی آنها دقیقاً همین مشکل را دارند. حدس زدم روزی که در حال تهیه گزارش بودیم باید مشکلی در شبکه کامپیوتری به وجود آمده باشد اما درباره این قضیه با کسی صحبت نکردم. اول می خواستم از دوشنبه سرکار نیایم. اما سر کار رفتم و اکنون به عنوان کارمند رسمی همان شرکت مشغول کارم...

*** باید / جلوگیری از ایجاد برخورد و تعارض:** واقعه را باید قبل از وقوع علاج کرد، جلوگیری از به وجود آمدن برخورد بین کارکنان بسیار مهمتر از حل مشکلات ناشی از آن است. منشأ اصلی به وجود آمدن برخورد و تعارض بین کارکنان معمولاً در دو عامل روحی و هیجانات نهفته است. برای جلوگیری از ایجاد استرس و کاهش فشار روحی در محیط کار به موارد زیر توجه کنید:

اهداف فردی و تیم باید منطقی و قابل دسترس باشد.

مسئولیت های هر یک از کارکنان باید به طور کامل واضح و روشن باشد.

در جلسات همواره در مورد تضاد و راه های برطرف نمودن آن برای کارکنان صحبت کرده و سعی کنید آنان را به طور مداوم به حضور در دوره های آموزشی خاص این موضوع تشویق و اعزام کنید.

کارها را به افرادی واگذار کنید که در برقراری ارتباط با دیگران از سایر اعضا قوی ترند.

*** نباید / دخالت در ریز کارها**

هرگز کارکنان را مجبور نکنید که کاری را تنها با روش مورد نظر شما انجام دهند. هدف را برای آنان مشخص کرده و انتخاب روش اجرای کار را به خود آنان واگذار کنید. در چنین مواقعی، نبوغ و درایت آنان شما را شگفت زده خواهد کرد (جرج پاتون)

کار تیمی، نه نیازی به افراد خارق العاده و بسیار باهوش برای رهبری دارد و نه برای افراد مستبد و خودرأی برای وادار کردن کارکنان به انجام کارها نیازمند است. اگر کم و کیف کار و هدف پروژه به طور کامل برای اعضا تشریح شود، اختیارات کامل نیز به آنان تفویض گردد و از دخالت غیر ضروری در کار آنها خودداری شود، اعضا با حداکثر کارایی و بهره وری، وظیفه محوله را انجام خواهند داد. اغلب مدیران و سرپرستان با مداخله های بی جا در جز به جز کارها، مانع ظهور استعدادها و کارکنان می شوند.

داستان: در حال تمیز کردن راهروی ساختمان بودم. تمامی آشغالها را در گوشه ای جمع کرده بودم، در همین موقع، سرپرستان رسید و پرسید: « شما که نمی خواهید این آشغالها را همین جا بگذارید؟ » جواب دادم: « می خواهم آنها را همین جا بگذاریم » با تعجب نگاهی کرد، چند لحظه ای طول کشید تا بفهمد با او شوخی می کنم. چون اصلاً منطقی نبود که آشغالها را در راهرو بگذارم.

شمار بسیار دیگری از بایدها و نبایدهای کلیدی و نکات ظریف و جذاب اشاره شده در کتاب که با داستانهای کوتاهی، ملموس و به یاد ماندنی مزین گردیده اند، خواننده را وادار می دارد تا قبل از مطالعه همه کتاب آن را کنار نگذارد.

گزیده کتاب بایدها و نبایدهای رهبری تیم کاری

نوشته: استیو هرلین

ترجمه: حمیدرضا رشیدی

تهیه کننده: انجمن پیشگامان صنعت استان مرکزی
(آموزشهای غیر رسمی)