

## اصول کار تیمی در سازمان

اصول کار تیمی در سازمان از جمله مواردی است که وقتی از مدیران درباره اهمیت آن می‌پرسید، اگر نگویند یکی از اصول بنیادی فعالیت سازمانشان است، قطعاً حداقل خواهند گفت که یکی از شایستگی و ویژگی‌هایی است که افراد به جستجوی آن هستند؛ اما وقتی به سراغ بررسی میزان واقعی بودن این اتفاق در سازمان می‌روید، چیز خاصی احساس نمی‌کنید. شاید این به این دلیل است که مدیران به کار تیمی، به عنوان یک موهبت الهی یا یک ارزش اخلاقی، مانند صداقت، نگاه می‌کنند؛ درحالی که این مدل کاری، یک «مهارت» است که نیاز به یاد گرفتن، تمرین و آموزش دارد. ما در [سیمیل اچ آر](#) در ادامه این مقاله اصول کار تیمی، به دنبال تمرین‌های کاربردی هستیم تا بتوانید به کمک آن‌ها واقعاً «کار تیمی» را در سازمان خود عملی کنید.

### اهمیت اصول کار تیمی / چرا در کار تیمی شکست می‌خوریم؟

سازمان‌ها تلاش‌های فراوانی برای رواج اصول کار تیمی انجام می‌دهند. از درست کردن اوپن آفیس (Open Office)، که همه دیوارها را برمی‌دارند تا با افزایش زمان تعامل پرسنل، کار تیمی را زیاده‌تر کنند، تا قراردادن ملاکی برای [ارزیابی عملکرد](#) به نام «کار تیمی».

همه این‌ها، تلاشی برای تحت تأثیر قراردادن پرسنل با مفهومی سنگین، پیچیده و گنگ به نام «کار تیمی» است. البته نه اینکه انجام این کارها بی‌تأثیر باشند، اما با رودررو کردن افراد با یکدیگر وقتی نمی‌دانند اصول کار تیمی چیست، در بهترین حالت، یک احوال‌پرسی شکل می‌گیرد. یا با ملاک قرار دادن این مفهوم، در چالش بعدی که اعضا تیم با یکدیگر داشته باشند، تلاش می‌کنند از گفتن مطالبی جلوگیری کنند تا آن را خراب نکنند. حال آنکه کار تیمی به هیچ عنوان به معنی «سکوت کردن» نیست؛ بلکه منظور آن است که در سازمانی که کار تیمی قوی وجود دارد، سازمانی نیست که همه افراد لب‌بند

می‌زنند، همیشه باهم می‌خندند یا هیچ چالشی با یکدیگر ندارند، بلکه اتفاقاتی عمیق‌تر و بنیادی‌تر در آنان می‌افتد که در ادامه آنان را بررسی می‌کنیم.

## اصول کار تیمی چیست؟

شناخت اصول کار تیمی برای انجام این سبک کار کردن، امری بسیار مهم است. در ادامه قصد داریم به ۳ مورد از این اصول اشاره کنیم.

### • جایزه را به شنونده می‌دهند

دنیای کسب و کار به افرادی که بیشتر صحبت می‌کنند، توجه می‌کند، سخنرانان را تشویق می‌کند و معمولاً مدیران از بین افراد پرحرف و اشخاصی که می‌توانند مسائل را خوب پرزنت کنند، انتخاب می‌شوند. وقتی با فردی درباره موضوعی بحث می‌کنیم، بیش از آنکه بخواهیم حرف طرف مقابل را بشنویم، در تلاشیم تا جمله دفاعیه خود را آماده کنیم. اما برای تقویت کار تیمی در سازمان و **تیم کاری موفق**، لازم است که شما یکی از مهم‌ترین اصول کار تیمی، یعنی «گوش کردن» را تقویت کنید. راه‌هایی برای **گوش کردن در سازمان** و تقویت آن در ادامه پیشنهاد شده است:

### ۱. سؤالات «چطور» و «چگونه» را توسعه دهید

یکی از راهکارهای تقویت گوش کردن در سازمان، توصیه به پرسیدن سؤالاتی است که مکالمه بین افراد را گسترش می‌دهد و باعث می‌شود به جای پاسخ به سؤالات جواب کوتاه، که بسیار محبوب است، سؤالاتی بپرسند که طرفین را مجبور به «بیشتر» گوش کردن و «کمتر» حرف زدن می‌کنند؛ سؤالاتی که اطلاعات بیشتری را درباره موضوعی در اختیار شما قرار می‌دهد. برای مثال، به جای اینکه پرسیده شود: «تاحالا از شخص دیگری که روی پروژه مشابه کار کرده است، درباره نحوه انجام این پروژه سؤال کردی؟» پرسیده شود: «از چه افرادی در این پروژه کمک گرفتی؟»

### ۲. جلسه با مدیران

مدیران معمولاً مدیریت جلسات را در دست می‌گیرند، بیشتر از همه صحبت می‌کنند و کمتر از همه گوش می‌دهند. یکی از راهکارهای افزایش مهارت گوش کردن در سازمان و رواج اصول کار تیمی، آموزش مدیران است که از آنان خواسته شود: هیچ‌گاه بیشتر جلسات را نباید صحبت کنند، صحبت دیگران را نباید قطع کنند و گوش کردن با «زبان بدن» را تمرین کنند. (در **مقاله چگونه مدیر شویم**، به بررسی موارد بیشتر پرداخته‌ایم.)

### ۳. دقت در برداشت

در تمرینی دیگری برای اصول کار تیمی، که می‌توانید در سازمان به صورت گروه‌های دو یا چند نفره انجام دهید، به این صورت است که یک نفر، جمله‌ای را بیان می‌کند. مثلاً: «هفته پیش حالم بد بود و نتونستم پروژه رو برسونم و به‌خاطر همین، مدیر فنی از دستم خیلی ناراحت شد.» سپس هر شخص برداشت خود را از این جمله بیان می‌کند. یک نفر ممکن است بگوید: «خیلی بده که مدیر آدم از دست آدم ناراحت بشه، ولی مطمئنم می‌تونم شرایط رو درست کنی.» نفر بعدی ممکن است بگوید: «پروژه خیلی مهمی نبود. نمی‌دونم چرا از دستت آنقدر ناراحت شده.» و درنهایت، ممکن است فردی بگوید: «چه مشکلی برایت پیش آمده بود؟» با این کار، شما تمرکز و دقت بیشتری را در شنیدن حرف‌های گوینده قرار می‌دهید و تمرین می‌کنید که به تمام اطلاعاتی که گوینده به شما می‌دهد، توجه کنید.

### ۴. نقل قول کنید

در یکی از جذاب‌ترین تمرین‌ها برای تقویت گوش دادن، که جزو اصول کار تیمی است، می‌توانید یک واحد را دور هم جمع کنید. از یک نفر از اعضا بخواهید که موقعیتی که به نظر او درست شنیده نشده است را بیان کند. سپس متن آن موقعیت را به شخصی که بیرون از جمع بوده، بدهید و بخواهید که آن موقعیت نوشته شده را بخواند. سپس به تفاوت بین دو توصیف بپردازید. هدف این فعالیت این است که نشان دهد که در گوش کردن، تنها کلمات اهمیت ندارند و توجه کردن به احساسات، انرژی، زبان بدن و نحوه بیان گوینده نیز بسیار اهمیت دارد.

### ۵. سکوت پرصدا

در آخرین تمرین برای تقویت مهارت گوش کردن افراد سازمان، با این هدف که کار تیمی را تقویت کنید، از گروه خواسته می‌شود که در طول پرزنتیشن یا سخنرانی یک نفر، با حفظ سکوت و تنها با زبان بدن با او همراهی کنند و باید تنها از نشانه‌های مثبت استفاده کنند؛ مانند تکان دادن سر، توجه به صورت سخنران و حرکات هم‌راستا با جریان سخنرانی.

- **کوچ می‌پرورانند**

در سازمان‌هایی که کار تیمی قوی دارند، یکی از مواردی که برای اصول کار تیمی تمرین می‌کنند این است که به افراد یاد می‌دهند که به یکدیگر راهکار به صورت مستقیم ارائه ندهند. برای مثال، وقتی که مدیر مارکتینگ مجموعه می‌گوید که به تارگت‌های این ماه نرسیده‌ایم:

- در سازمان‌هایی که کار تیمی قوی دارند، واکنش افراد این است که: «چطور می‌تونم کمکت کنم تا شرایط بهتر بشه؟» یا «من و تیمم می‌تونیم ۳ روزمون رو خالی کنیم و اگر بخوای، بهت کمک کنیم.»

- در سازمانی که کار تیمی مناسب نباشد، در پاسخ گفته می‌شود: «باید از کانال‌های بازاریابی بهتری استفاده می‌کردی!»

در [مقاله کوچینگ سازمانی](#) به طور کامل توضیح دادیم که تفاوت بین [منتورینگ](#) و کوچینگ چیست و گفتیم که منتور، خود را بالاتر از منتورشونده می‌بیند، اما کوچ، خود را بالاتر از کوچ‌شونده نمی‌بیند. بنابراین، منتور راهکار ارائه می‌دهد اما کوچ تنها تلاش می‌کند با پرسیدن سؤال درست، کوچ‌شونده را راهنمایی کند و کاری کند که خود شخص، به بهترین پاسخ خودش برسد. سازمان‌های با کار تیمی موفق، تلاش می‌کند تا افرادی تربیت کند که توانایی «کوچ» بالایی دارند.

- **توجه به ناگفته‌ها**

یکی دیگر از کارهایی که برای تقویت اصول کار تیمی در سازمان می‌توان انجام داد، این است که از افراد بخواهیم به ناگفته‌ها توجه کنند. برای مثال، وقتی در جلسه گروهی می‌توانید از پرسنل بخواهید که آخرین چالشی که با آن سروکار داشتند را بیان کنند و سپس از افراد بخواهید نکاتی که به نظرشان در بیان این چالش پنهان بود را بیان کنند. برای مثال، در چالش، مدیر مارکتینگ ممکن است مطرح کند که «بودجه‌بندی ما برای کمپین، به طور درست تخصیص داده نشده است» و سایر افراد ممکن بگویند: «در نحوه بیان این چالش، عصبانیت دیده می‌شد، می‌شه بهم بگی دلیل این عصبانیت چی هست؟» یا شخص دیگری ممکن است بگوید: «به نظر من، شما مدت طولانی هست که در فشار کاری بالایی هستید و این اشتباه قابل چشم‌پوشی است.» در واقع، توجه اصلی این تمرین بر این است که پرسنل به شرایط مرتبط با شخص نیز توجه کنند و

احساس همدلی را در تیم افزایش دهد. (در [مقاله همدلی سازمانی](#) به چند راهکار برای افزایش همدلی در محیط کار اشاره کرده‌ایم.)

### **به سادگی، تیم بسازید**

تقویت کار تیمی در سازمان، از جنس «ساختن»، «تکرار» و «تکرار» است. اصول کار تیمی یک «چیز معنوی» نیست که در سازمان وجود داشته باشد؛ بلکه یک «مهارت گروهی» است که نیاز به ساخته شدن دارد. در این مقاله تلاش شد تا با راهکارهایی ساده و کاربردی، به ساختن این روحیه کار تیمی در سازمان کمک کنیم.