

خصوصیات یک کادر فنی موفق



نویسنده: مصطفی عدیل

adil.mostafa@gmail.com

تیم شما از چه کسانی تشکیل شده است؟



تیم شما را چه کسانی تشکیل می‌دهند؟ بازیکنان اصلی و ذخیره؟ به عنوان سرمربی چقدر از زمان شما به هماهنگی بازیکنان با هم، ایجاد و حفظ محیطی دوستانه و سالم در میان آن‌ها اختصاص دارد؟ یا قبل از آن برای یافتن بازیکنانی نخبه با کارایی بالا چقدر زمان اختصاص می‌دهید؟ چقدر از زمان را برای یافتن نفرات کارآمد در کادر فنی و بررسی عملکرد گروهی آن‌ها صرف می‌کنید؟ به نظر شما چقدر مهم است که یک کادر فنی بتواند وظایفش را خوب انجام دهد؟ آیا فقط داشتن بازیکنان عالی تضمین کننده کسب موفقیت‌های مد نظرتان خواهد بود و اعضای کادر فنی نقش چندان پررنگی در تحقق اهداف تیم ندارند؟ مسئولیت سرمربی نسبت به مدیریت و رهبری بازیکنان بیشتر است یا کادر فنی؟ بیایید کمی عمیق تر به این مساله بپردازیم و در ادامه خصوصیات یک کادر فنی خوب را بررسی کنیم.

شما سرمربی تمام تیم هستید نه فقط سرمربی بازیکنان



همه ما به خوبی آگاهیم که ورزشی که در آن فعالیت می‌کنیم ورزشی گروهی است و طبیعتاً برای موفقیت در آن به کار گروهی خوبی نیاز است. هر چند امروزه برای کسب موفقیت‌های سطح بالا در ورزش‌های انفرادی هم نیاز به کار گروهی غیر قابل انکار است، ولی در ورزش‌های گروهی و بخصوص در والیبال با ویژگی‌های منحصر به فرد خود، این مساله ملموس‌تر می‌باشد. این کار گروهی مختص به نفرات اصلی و یا بازیکنان ذخیره یک تیم نمی‌باشد و پر واضح است که بدون همکاری موثر و همدلی تمام تیم (از سطح مدیریت تا بخش تدارکات) هیچ موفقیتی حاصل نخواهد شد. یک سرمربی کارآمد می‌بایست تمام تلاش و ذکاوت خود را به کار گیرد تا بتواند کادر فنی را به خوبی انتخاب و رهبری نماید و به طور پیوسته بررسی نماید که آیا آن‌ها با حداکثر پتانسیل خود کار می‌کنند یا خیر. او همچنین باید بین بازیکنان و کادر فنی به عنوان دو بال پرواز تیم به سوی موفقیت تعاملی موثر برقرار نماید.

گاهی اوقات سرمربی‌ان تیم‌ها آنقدر درگیر انتخاب و مذاکره با بازیکنان و تمرینات آن‌ها هستند که فراموش می‌کنند زمان کافی برای تدارک یک کادر فنی کارآمد صرف کنند. و یا آنقدر درگیر عملکرد بازیکنان در تمرینات و مسابقات می‌شوند که فراموش می‌کنند وظایف کادر فنی را هوشمندانه تعیین نمایند تا بهره‌وری تمرینات را افزایش دهند و قادر باشند در طول مسابقات از کمک آن‌ها بیشترین استفاده را ببرند. فراموش می‌کنند که بازیکنان هر چقدر هم که عالی و ممتاز باشند می‌بایست توسط کادر فنی هدایت شوند. از سوی دیگر فراموش نکنید که شما سرمربی تمام تیم هستید و تیم شما فقط شامل بازیکنان داخل زمین نمی‌باشد. همانگونه که تلاش می‌کنید در بازیکنان هماهنگی و همدلی به وجود بیاورید، می‌بایست در کادر فنی نیز فضایی مثبت توأم با همکاری صمیمانه ایجاد کنید. بدون ایجاد چنین فضایی در کادر فنی نمی‌توانید انتظار زیادی از بازیکنان داشته باشید زیرا آن‌ها شما را می‌بینند و ناخودآگاه رفتار شما را می‌آموزند.

اما یک سرمربی چگونه می‌تواند به این اطمینان برسد که همکاری‌اش به درستی انتخاب شده‌اند و روش کاری کادر فنی در کنار یکدیگر باعث موفقیت تیم و رساندن آن به بیشترین پتانسیل خود خواهد شد؟

در ادامه به تعدادی از خصوصیات مهم یک کادر فنی موفق اشاره خواهیم کرد.

دانشسرای والیبال
www.volleyedu.com

۱. داشتن یک رهبر خوب



در اولین قدم از خودتان شروع کنید. با دیدی انتقادی به خودتان و رفتارتان بنگرید. شما رهبر کادر فنی هستید. آیا از عملکرد خود راضی هستید؟ آیا با اعضای کادرتان با احترام رفتار می‌کنید؟ آیا اعضای کادر فنی از کار کردن با شما رضایت دارند؟ احساس آن‌ها از همکاری با شما چیست؟ احساس می‌کنند که با شما کار می‌کنند یا برای شما؟ چقدر در جهت ارتقا و رشد آن‌ها تلاش کرده‌اید؟ این‌ها سوالات بسیار مهمی است که می‌بایست مرتباً از خود بپرسیم و به آن‌ها صادقانه پاسخ دهیم.

در اینجا ذکر چند نکته مهم در خصوص رهبری از جان سی مکسول می‌تواند ما را در راستای داشتن همکاری موثر با کادر فنی خود هوشیارتر، پویاتر و عمیق‌تر نماید. جان مکسول در کتاب خود "رهبران متحول می‌شوند (Leader Shift)" می‌نویسد وقتی که یک فرد (که در اینجا می‌تواند بازیکن و یا اعضای کادر فنی شما باشد) به یک سازمان (که همان تیم شماست) وارد می‌شود، سه سوال مهم در ذهن دارد و تا پاسخی مطمئن و دلگرم کننده در مورد آن‌ها دریافت نکند آرامش و کارایی بیشینه خود را نخواهد داشت. سوال‌ها عبارتند از:

- ۱) آیا برای شما اهمیتی دارم؟
- ۲) آیا می‌توانم به شما اعتماد کنم؟
- ۳) آیا می‌توانی به من کمک کنی؟

همواره به یاد داشته باشید که آن‌ها پاسخ خود را از دهان شما نمی‌شنوند بلکه در اعمال شما به دنبال آن می‌گردند. یک تیم قدرتمند به رهبری نیاز دارد که اعتماد و احترام تمام اعضای تیم (و نه برخی از آن‌ها) را به خود جلب می‌کند. به آن‌ها در رشد و ارتقا فردی یاری می‌رساند و فقط به فکر منافع خود نیست. از دیدگاه جان سی مکسول اولویت بندی یک رهبر خوب در مورد کسب منافع باید به صورت زیر باشد:

- ۱) منافع سازمان (که برای ما همان تیم ماست) چیست؟ پر واضح است که منفعت تمام اعضا وابسته به منافع تیم می‌باشد.
- ۲) منافع بازیکنان، کادر فنی و دیگر اعضای تیم چیست؟
- ۳) منافع شما چیست؟

تا زمانی که نتوانیم سه اولویت بالا را مدیریت کنیم نمی‌توانیم انتظار هیچ پیشرفت موثری را در سطح رهبری تیم خود داشته باشیم. نقش اصلی در به وجود آوردن انسجام تیمی و در کنار هم نگهداشتن اعضای تیم بر عهده شماست. این شما هستید که تداوم در انسجام آن‌ها را تضمین می‌نمایید و باید خود را در مورد حفظ آرامش، ایجاد و افزایش انگیزه، تشویق و به روز نگهداشتن اعضای تیم مسئول بدانید. البته که برای رهبری خوب فاکتورهای مهم دیگری نیز نیاز است که ما در اینجا فقط به یک جنبه آن اشاره کردیم.

۲. داشتن یک ترکیب عالی در کادر فنی



شما هر قدر هم که از نظر خود با هوش و توانایی بالا باشید، نمی‌توانید در تمامی زمینه‌ها عالی عمل کنید. در واقع بدن و ذهن ما این قابلیت را ندارد که در تمامی زمینه‌ها عالی و مثل یک نخبه عمل کند. احتمالاً در مورد نیمکره راست و چپ مغز و جدیداً در مورد مدل جامع مغزی هرمان یا همان تئوری ربع کره‌های مغز و اینکه هر بخش آن در انجام چه کارهایی توانایی بیشتری دارد چیزهایی شنیده باشید. یک بخش مغز برای تحلیل مسائل و بررسی داده‌ها و تصمیم‌گیری منطقی است و بخش دیگر به خلاقیت و نوآوری اختصاص دارد. بخشی به احساسات، هیجانات فیزیکی و ارتباطات مربوط می‌شود و بخش دیگر در زمان انجام کارهای روتین و یا طبق روال و دستورالعمل‌های مشخص به کار می‌آید. خیلی طبیعی است که همه افراد از تمام این بخش‌ها به یک اندازه استفاده نمی‌کنند و به همین دلیل است که انسان‌ها در زندگی و تفکرات خود دارای تمایلات متفاوتی هستند. برخی منطقی و برخی احساسی تصمیم می‌گیرند، برخی خلاق هستند و برخی عاشق انجام کارهایی هستند که طبق استانداردهای مدون و دستورالعمل‌های مشخص باید انجام شوند. پس منطقی است که اگر می‌خواهیم از تمام ظرفیت‌های مغز انسان استفاده کنیم و در نتیجه به نتایج بهتری برسیم و بهره‌وری تیممان را بالا ببریم باید در تیم و مهمتر از آن در کادر فنی خود افرادی با تمایلات و قابلیت‌های مختلف داشته باشیم تا نقاط ضعف خود را پوشش دهیم و به تفکری جامع برسیم. به قول مایک هبرت در کتاب "والیبال متفکرانه" به کادر فنی و تیم خود به عنوان یک محلول شیمیایی که می‌بایست از عناصر مختلف، درست و با مقدار مناسب تشکیل شده باشد نگاه کنید تا به همان چیزی برسید که انتظارش را دارید. پس در کادر فنی خود به دنبال درست‌ترین افراد باشید و نه فقط بهترین افراد.

داشتن اعضای با توانایی‌های مختلف در یک تیم ضروری و می‌توان گفت که یک شانس یا یک موهبت است، زیرا هر یک از اعضا با توجه به توانایی‌ها و مهارت‌های خود می‌توانند نقش منحصر به فردی در پیشبرد امور به عهده بگیرند. در یک تیم تنوعی از شخصیت‌ها، گروه‌های سنی، فرهنگ‌ها و عقاید و... ضروری است و سبب افزایش خلاقیت و بروز هر چه بهتر ایده‌ها و نظرات می‌شود. هرچه ایده‌های شما بیشتر باشد، دست شما برای اتخاذ تصمیمات خوب بازتر است.

تا اینجا به اهمیت وجود افراد با قابلیت‌های مختلف در تیم و کادر فنی خود پی بردیم. اما کار زمانی پیچیده‌تر می‌شود که کتاب "کشف توانمندی‌ها" را مطالعه کنید و از نتایج تحقیقات دکتر مارکوس باکینگهام و دکتر دونالد

کلیفتون در مورد هوش انسان ها، انواع آن و تاثیر هوشمندی بر توانمندی و موفقیت انسان ها آگاه شوید. تحقیقی که در آن حدود ۴۰۰ شرکت موفق دنیا مورد بررسی قرار گرفت و با بیش از ۸۰.۰۰۰ مدیر موفق و بیش از یک میلیون کارمند مصاحبه شد. در این کتاب ۳۴ نوع هوشمندی معرفی می‌گردد که هیچ انسانی در جهان وجود ندارد که در حداقل ۵ هوشمندی نابغه نباشد. در این کتاب عنوان شده است که تنها رمز موفقیت مدیران برتر شرکت ها در بکار گیری صحیح نیروهای خود در جایگاه های متناسب با توانمندی آن هاست. در واقع دانش و مهارت تنها در صورتی که در راستای هوشمندی افراد باشد، منجر به توانمندی و موفقیت می‌گردد. فاجعه بزرگ در زندگی انسان ها، کمبود توانمندی ها نیست، بلکه به کار نگرفتن آن هاست. به قول بنجامین فرانکلین وقتی شما قادر به استفاده از توانمندی یک فرد نباشید یا توانمندی او را هدر دهید مانند آن است که ساعت آفتابی را در سایه نگهدارید.

۳. پذیرفتن وظیفه های انفرادی و تلاش در انجام صحیح آن



گام اساسی بعدی، پس از ایجاد یک ترکیب عالی از نفرات در کادر فنی تیم، تقسیم وظایف است. می‌بایست به هر عضوی وظیفه ای متناسب با توانمندی او داده شود. این وظیفه باید کاملاً شفاف باشد و آن فرد در مورد اهمیت آن وظیفه کاملاً توجیه شود. و البته این وظیفه باید توسط فرد مورد نظر به رسمیت شناخته شود و از سوی او پذیرفته شود. هر یک از اعضای تیم باید با آگاهی از وظایفی که بر عهده او گذاشته شده، تلاش کند تا سهم خود را به شکلی صادقانه و با کیفیت بالا ادا نماید. فراموش نکنیم که تمام افراد گروه مهم هستند و خود آن ها نیز می‌بایست به این درک برسند که در چه جایگاهی قرار دارند و وجودشان برای تیم چقدر ارزشمند است. در این زمان است که انجام هر وظیفه ای عمق پیدا می‌کند و همه از کار کردن در تیم لذت می‌برند.

به عنوان یک سرمربی تکرار این نکته به صورت شفاهی و البته نشان دادن آن در عمل بسیار حائز اهمیت می‌باشد که تمام اعضای کادر فنی با هر نقش و وظیفه ای که بر عهده دارند، فارغ از کوچک یا بزرگ بودن آن برای تیم بسیار با اهمیت است و تیم به آن نیاز دارد. چه کسی می‌تواند بگوید که در یک ماشین عملکرد سیلندر و پیستون مهمتر است یا یک فیوز کوچک که بدون آن کار برق رسانی به موتور مختل می‌شود؟ در یک کادر فنی موفق هم می‌بایست چنین دیدگاهی حاکم و مورد قبول و احترام همه باشد. حتما تیم هایی را دیده اید و یا تجربه کرده‌اید که در آن آنالزور یا کمک مربی سعی می‌کنند نقش سرمربی را بر عهده بگیرند. اگر اعضای کادر فنی دریابند که وظیفه آن‌ها پر اهمیت است و تیم به انجام درست آن وظیفه نیاز دارد، هرگز تلاش نمی‌کنند تا نقش دیگران را بر عهده داشته باشند و به جای آن با افتخار، تمام تلاش خود را معطوف به انجام با انگیزه و صادقانه وظیفه خود می‌کنند.

۴. وجود ارتباطی مثبت، محترمانه و موثر در بین کادر فنی



فاکتور مهم بعدی که می‌توان گفت ریشه در نوع و کیفیت رهبری شما دارد، نوع و سطح کیفی ارتباطات و همکاری اعضای کادر فنی با یکدیگر و با بازیکنان است. مهارت برقراری ارتباطی مناسب، نقشی بسزا در ایجاد همکاری موثرتر و بهینه تر در راستای پیشبرد اهداف تیم بازی می‌کند. از سوی دیگر نتیجه ضعف در برقراری ارتباط، به وجود آمدن سوء تفاهم، تعارض، کاهش انگیزه در کار گروهی و نهایتاً اختلال در روند دستیابی به اهداف مد نظر خواهد بود. فارغ از دانش و مهارتی که هر یک از افراد کادر شما دارند، دو بازویی که یک ارتباط قدرتمند و موثر را در میان آن‌ها حاکم می‌سازد، احترام و صداقت است. این دو خصوصیت باید همزمان با هم وجود داشته باشد تا به بهبود

هر چه بهتر روابط بیانجامد. احترام بدون صداقت موجب اختلال در روابط و صداقت بدون احترام سبب سردی در روابط می‌شود.

مراقب رفتارهای سمی و نتایج منفی آن که احتمالا به طور ناخواسته از شما سر می‌زند باشید. پس از آن در رفتار کادر فنی دقت کنید. ارتباط اعضای کادر فنی می‌بایست کاملا شفاف، محترمانه و در کمال تواضع و فروتنی باشد. هیچ فردی در کل تیم بزرگتر و مهم تر از خود تیم نیست. اگر نظرات و تفکرات اعضا در فضایی دوستانه و عاری از هر گونه غرور با یکدیگر در میان گذاشته می‌شود، همه افراد اجازه اظهار نظر دارند و حرف های همه شنیده خواهد شد، شما کادری را دارید که می‌توانید به وجودشان افتخار کنید. کسی بر کسی برتری ندارد و اگر هم سطح دانش آن ها با یکدیگر متفاوت است، بحث ها و اختلاف نظر ها باید با قصد کمک به یکدیگر و در جهتی باشد که به پیشرفت گروه و پیشبرد اهداف تیم منتهی شود.



۵. سازمان‌دهی مناسب



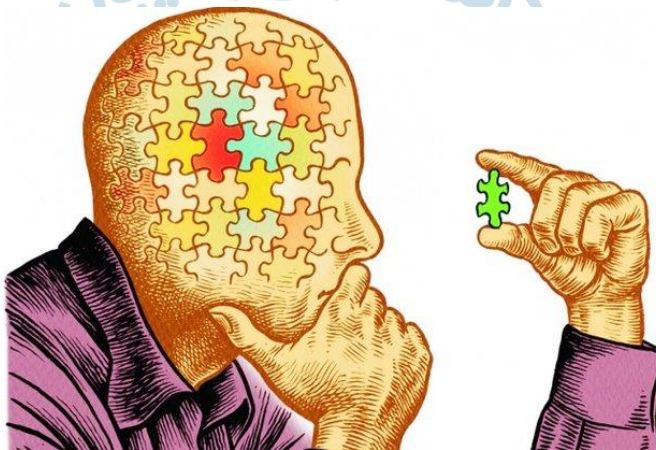
سازمان‌دهی، مهم‌ترین فاکتور برای پیشبرد اهداف تیم است. میزان توانایی در سازماندهی تیم و بخصوص کادر فنی، در زمان اجرای تمرینات و نیز در طول مسابقه می‌تواند بین مربیان خوب و مربیان عالی تفاوت ایجاد کند. پس همواره خود و کادر فنی تان را پایش کنید و اطمینان حاصل نمایید که کارها و افراد به خوبی سازمان یافته‌اند. تمام اعضا باید نسبت به وظیفه‌ای که بر عهده آن‌ها گذاشته شده است احساس مسئولیت داشته باشند و سرمربی باید به این اطمینان برسد که تمام کارها مطابق با اهداف از پیش تعیین شده جلو می‌رود و هریک از اعضا کارهایش را بطور موثر به انجام می‌رساند. پس از آن با نگاهی انتقادی به بررسی امور بپردازید و یا از کسانی که مورد اطمینان تان هستند بخواهید نظرشان را در مورد سازماندهی و کیفیت انجام امور به شما بگویند. این بخش از کار علیرغم اهمیت آن معمولا مغفول باقی می‌ماند. شما بدون پایش نمی‌توانید اشکالات کارتان را درک نمایید. برپایی جلسات مستمر با اعضا سبب می‌شود کادر فنی در مسیر درستی قرار بگیرند و وظایف‌شان را در موعد مقرر و با کیفیتی بالا به انجام برسانند.

۶. داشتن تمرکز بر روی اهداف و نتایج



آن چیزی که عمق کار را افزایش خواهد داد و می تواند کیفیت نتایج را چندین برابر کند و تیم را به حداکثر پتانسیل خود برساند، داشتن تمرکز می باشد. حذف هر چه سریعتر تمام عوامل زاید که به تیم کمک نمی کند و موجب هدر رفت وقت و انرژی می شود بسیار حائز اهمیت است. ذهن اعضاء کادر فنی و بیش از همه سرمربی باید فقط بر اهداف تعیین شده، مسیرهای دستیابی، موانع و پیش نیازهای رسیدن به آن اهداف متمرکز باشد. عملکرد هر فرد می بایست با توجه به اهداف تیم و وظیفه اش سنجیده شود و نه فقط بر اساس میزان کار یا زمانی که صرف انجام کار می کند. داشتن یک برنامه از پیش مشخص شده و منسجم و نیز شفافیت وظایف افراد برای رسیدن به اهداف و تمرکز کامل تر بر عملکرد امری ضروری است.

۷. تفکر انتقادی و بازخوردهای مثبت و مستمر



آخرین قدم در جهت حصول اطمینان از در اختیار داشتن یک کادر فنی کارآمد و موفق این است که تمام موارد بالا توسط سرمربی رصد و مرتباً مورد اصلاح قرار گیرد. نقش حمایتی سرمربی، دید مثبت و بازخوردهای واقع بینانه و صادقانه او از اهمیت ویژه ای برخوردار است و به کالبد تیم روح می بخشد و این اطمینان را به تمام اعضای تیم می دهد که آن ها در محیطی امن و مثبت در حال فعالیت و پیشرفت هستند و موفقیت های پیش رو برای همه آن ها در دسترس خواهد بود. این رفتار مربی موجب می شود تا تمام اعضای تیم از یاری رساندن به دیگر افرادی که در تیم نیاز به کمک دارند، احساس خوشحالی کنند. اعضای تیم وقتی احساس کنند سرمربی، آن ها را مورد حمایت خود قرار داده و به احساسات و نیازهای آن ها آگاه است، با انگیزه و بهره وری بیشتری تلاش می کنند.



منابع و مأخذ:

- ❖ Now, Discover Your Strengths: The revolutionary Gallup program that shows you how to develop your unique talents and strengths- By: Marcus Buckingham, Donald O. Clifton
- ❖ Leadershift: The ۱۱ Essential Changes Every Leader Must Embrace- By: John C. Maxwell
- ❖ Thinking Volleyball- By: Mike Hebert

