



# ■ کار تیمی و تیم سازی

عباس محمدخانی



یکی از معتبرترین تعریف‌های کار تیمی که توسط سالاس و همکارانش ارائه شده است به صورت زیر است:

یک تیم شامل دو یا چند نفر است که:

• نقش‌های مشخص دارند

• کارهایی را انجام می‌دهند که به یکدیگر وابسته ( **Interdependent** ) هستند

• می‌کوشند خود را با یکدیگر تطبیق دهند

• یک هدف مشترک را دنبال می‌کنند.

وی جی ورما ( **Verma** ) هم تعریف ساده‌ای از کار تیمی دارد که توسط انستیتو مدیریت پروژه مورد استفاده قرار گرفت و به همین علت، به خوبی شناخته شده است و مورد استناد قرار می‌گیرد ( **+** ):

کار تیمی، شیوه‌ی مشخصی از کار کردن است که می‌کوشد از مجموع توانمندی‌ها، مهارت‌ها و انرژی افراد، بیشترین بهره را کسب کند.

کوزلوسکی، تیم را مجموعه‌ای از افراد می‌داند که:

کارها و وظایف مرتبط و درهم تنیده‌ای را انجام می‌دهند

یک یا چند هدف مشترک دارند.

با هم تعامل اجتماعی دارند.

مرزی را بین جمع خود و محیط اطراف قائلند و برای حفظ و مدیریت آن مرز تلاش می‌کنند.

و البته در بستر یک مجموعه‌ی بزرگتر یعنی سازمان، بر اساس مرزها و محدودیت‌ها و نفوذی که

سازمان بر روی آنها اعمال می‌کند، فعالیت می‌کنند.



گروه، مفهومی نسبتاً باز است و محدوده‌ی وسیعی را فرا می‌گیرد. شما به سادگی از گروه مورچه‌ها حرف می‌زنید و هیچ توجهی به مناسبات داخلی و ساختار کاری آنها ندارید.

همچنین طرفداران یک خواننده یا بازیگر، به تدریج به یک گروه تبدیل می‌شوند. حتی بدون اینکه متوجه شده باشند در حال تبدیل به یک گروه هستند.

کارمندهای یک سازمان هم، مانند مسافران یک واگن در مترو یک گروه را تشکیل می‌دهند.

در کشورهای مثل ژاپن، کار تیمی بخشی از فرهنگ عمومی بود  
و طبیعتاً همان فرهنگ،  
بر نحوه‌ی شکل‌گیری فرهنگ سازمانی هم تاثیر گذاشته بود.



زمانی می‌توانیم بگوییم کار جمعی و گروهی،  
به سمت کار تیمی حرکت کرده که در اثر تعامل اعضای گروه،  
بدون صرف ورودی بیشتر، خروجی بیشتری ایجاد شود.





اصطلاح نقش های تیمی یا **Team Roles** که امروزه مفهومی رایج و شناخته شده در مدیریت و کار تیمی است، یکی از دستاوردهای بلبین است.

او نه نقش مختلف تعریف کرده و توضیح می دهد که هر تیمی برای عملکرد اثربخش، لازم است از هر نه نقش تعریف شده بهره مند باشد.

البته منظور بلبین این نیست که هر تیمی باید حتماً ۹ نفر عضو (یا بیشتر) داشته باشد. بلکه فرض او بر این است که هر فرد در تیم می تواند بیش از یک نقش را بر عهده بگیرد و ایفا کند.

بلبین تأکید دارد که توزیع نادرست نقش ها و بی توجهی به اهمیت نقش های تیمی، از جمله مهم ترین علت های کاهش کارایی تیم ها و یا شکست کار تیمی است.

بلبین همچنین توضیح می دهد که بسیاری از حاشیه های کار تیمی (بحث های غیراخلاقی و حاشیه ها و اصطکاک ها) عموماً میوه های درختی هستند که در خاک توزیع نامناسب نقش های تیمی ریشه دارند.

او هم چنین تستی طراحی کرده که به افراد کمک می کند تشخیص دهند در ایفای کدام نقش ها موفق ترند. این تست به عنوان تست بلبین یا پرسشنامه نقش های تیمی شناخته می شود.

بلبین معتقد است که بیشتر کسانی که در زمینه‌ی کار تیمی مطالعه و تحقیق می‌کنند یا می‌خواهند مهارت کار

تیمی خود را توسعه دهند، غالباً روی ویژگی‌های افراد متمرکز می‌شوند: این که هر فرد چه ویژگی‌ها و مهارت‌هایی دارد

و روی کدام ویژگی‌های خود باید بیشتر کار کند (اصطلاح روحیه‌ی کار تیمی را حتماً شنیده‌اید).

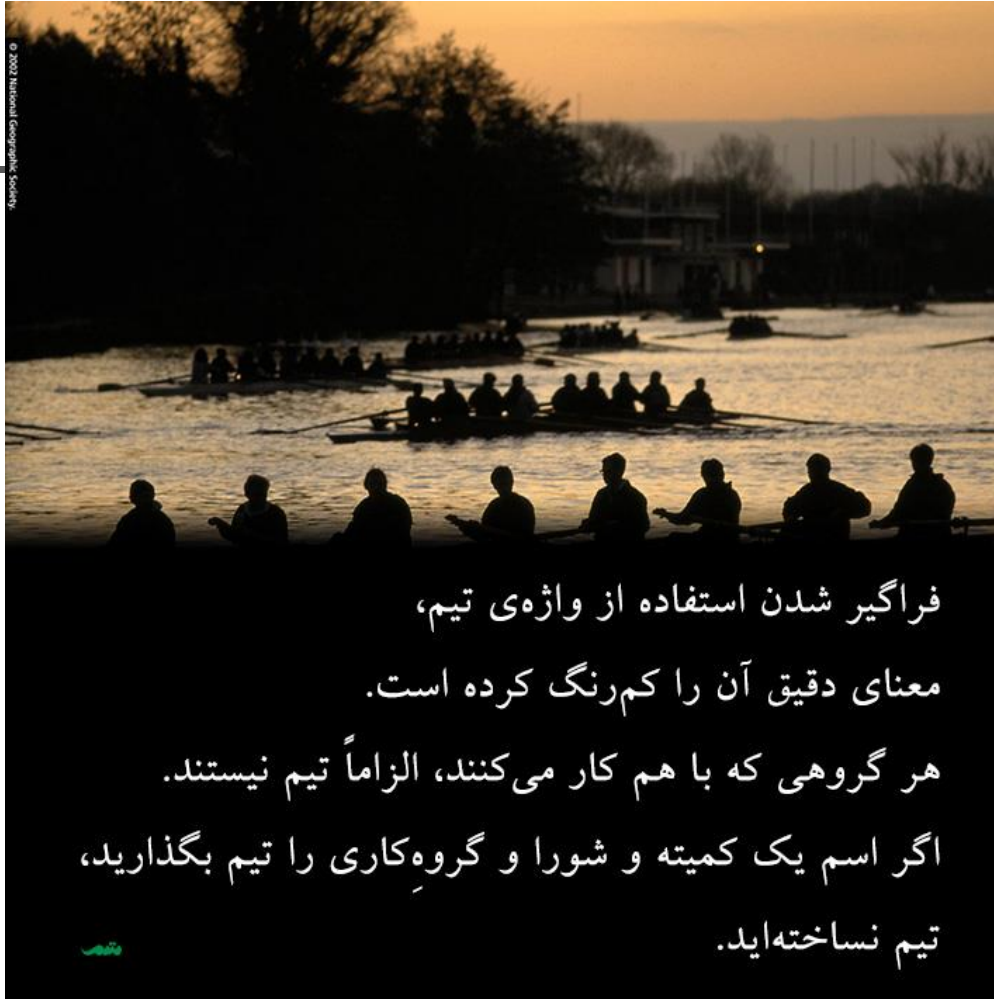
اما بخش دیگری از مهارت کار تیمی، درک بهتر فعالیت‌ها است. اگر فعالیت‌ها را به خوبی شناسیم و به درستی تقسیم

نکنیم، هر چقدر هم که اعضای تیم از شایستگی‌های کافی بهره‌مند باشند، در نهایت دستاورد مطلوب را کسب نخواهیم

کرد.







فراگیر شدن استفاده از واژه‌ی تیم،  
معنای دقیق آن را کم‌رنگ کرده است.  
هر گروهی که با هم کار می‌کنند، الزاماً تیم نیستند.  
اگر اسم یک کمیته و شورا و گروه‌کاری را تیم بگذارید،  
تیم نساخته‌اید.

مهم ترین اصل در کار تیمی چیست؟

وقتی از تیم و کار تیمی حرف می‌زنیم، معمولاً به یاد برخی اصول و ارزش‌ها می‌افتیم که در فرهنگ تیمی تشویق می‌شوند.

از جمله این‌که:

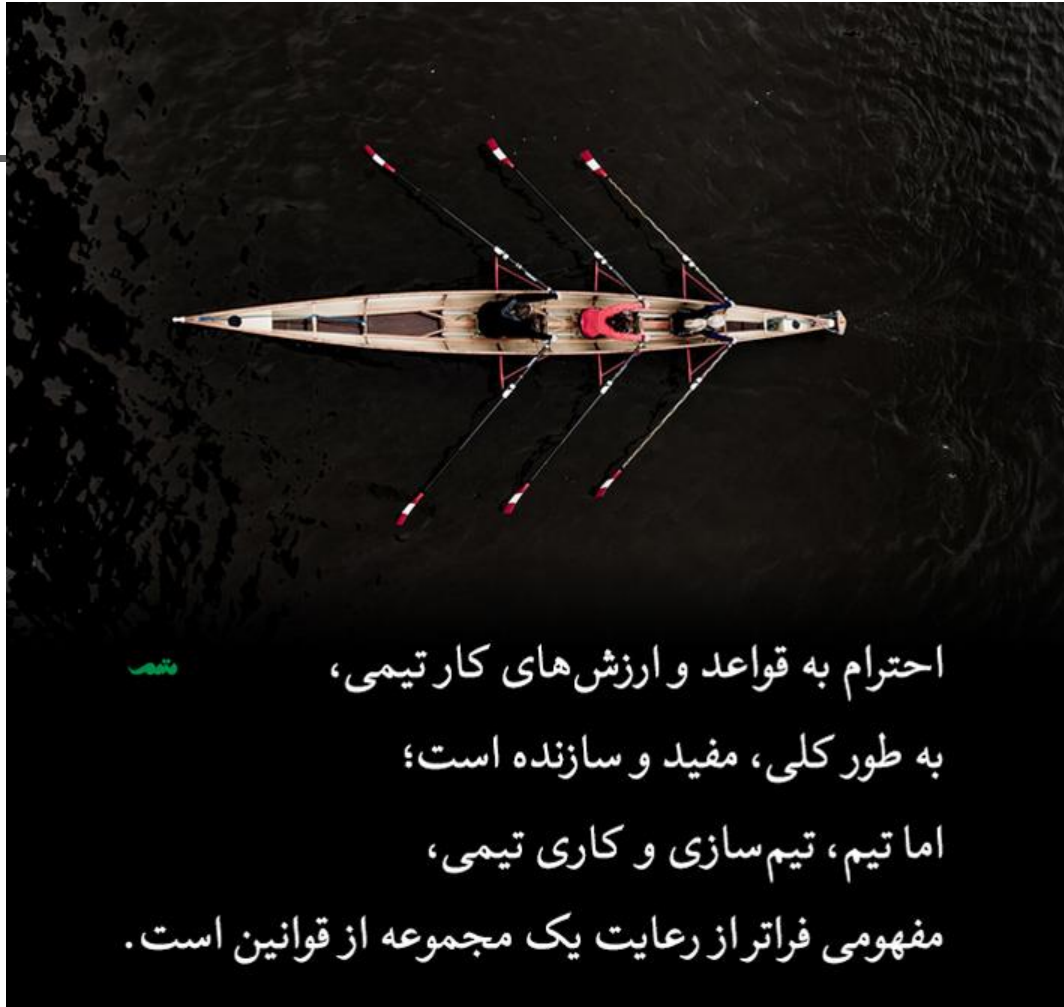
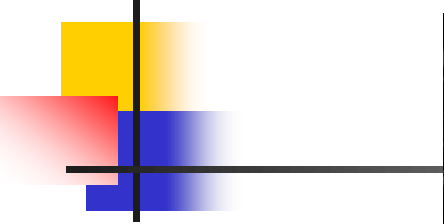
به حرف یکدیگر گوش بدهیم

سعی کنیم به شکل سازنده‌ای با دیگران تعامل و همکاری داشته باشیم

به دیگران اجازه بدهیم در درستی مسیرها و اقدام‌هایی که انجام می‌دهیم تردید کنند و این تردید را ابراز کنند

به منافع یکدیگر توجه کنیم

موفقیت و دستاورد دیگران را ببینیم و به رسمیت بشناسیم



کاتزن باخ در ادامه تأکید می‌کند که مهم‌ترین اقدام برای این‌که یک تیم شکل بگیرد، تعریف اهداف عملکردی شفاف و چالش‌برانگیز است.

اگر هدف مشترکی وجود داشته باشد که چند نفر نتوانند در قالب کار انفرادی یا گروهی به آن دست پیدا کنند، ناگزیر به سمت کار تیمی سوق پیدا خواهند کرد.

بسیاری از اصولی که ما به عنوان مبانی کار تیمی تشویق و تبلیغ و تجویز می‌کنیم، در چنین وضعیتی، ساده‌تر و سریع‌تر شکل خواهند گرفت.

یک کارگاه ساختمانی در اثر انفجاری ناخواسته، آسیب دیده و بخش هایی از آن تخریب شده است. عده ای از کارگران در

زیرزمین گرفتار شده اند و آوار، مسیر خروج را بسته است.

آن ها باید با همکاری یکدیگر روشی برای خروج و رهایی از مخمصه پیدا کنند.

در چنین شرایطی، دیگر نه موعظه های کاتزن باخ و بلبین لازم است و نه کتاب های جان ماکسول؛ نه کارگاه کار تیمی

لازم خواهد بود و نه آموزش روش های گروهی حل مسئله.

پس از مدت کوتاهی - که احتمالاً هر کس تلاش های فردی خود را انجام می دهد - همه به حرف یکدیگر گوش

می دهند. به هم کمک می کنند. ایده های نجات را مطرح و ارزیابی می کنند و در نهایت، از حداکثر ظرفیت خود برای

نجات جان شان استفاده خواهند کرد.

آیا مهارت ارتباطی و قدرت مذاکره برای اعضای یک تیم مهم نیست؟

آیا بازی‌های یخ‌شکن ( Ice-breaking ) و فعالیت‌هایی که برای افزایش صمیمیت در تیم انجام می‌شود

بی‌فایده است؟

آیا مهارت حل مسئله یکی از پایه‌های فعالیت تیمی محسوب نمی‌شود؟

آیا تیم موفق، نباید در برنامه ریزی قوی و قدرتمند باشد؟

آیا واقعاً مدیریت تعارض یکی از چالش‌های اصلی در انجام کار تیمی اثربخش نیست؟

آیا بحث‌هایی مثل نقش‌های بلبین یا تقسیم کار در تیم حاشیه‌ای و کم‌اهمیت هستند؟

آیا موضوع فرهنگ کار تیمی - که همه‌ی ما هر روز از آن حرف می‌زنیم - گمراه‌کننده و نادرست است؟

برای سفر چیزی بیش از دریای آرام و باد موافق لازم است:  
ما به وجود مقصدی بزرگ، شوق برانگیز، مهم و مشترک  
میان سرنشینان کشتی نیاز داریم.





حالا که حرف از تعداد شد، حق دارید پرسید که آیا دقیقاً می توان تعداد مشخصی را به عنوان تعداد مناسب تیم در نظر گرفت؟ طبیعی است که این مسئله به فضای مورد نظر ربط دارد. مثلاً در یک تیم ورزشی ممکن است یازده نفر کنار هم قرار بگیرند و بازی کنند. اما اعتراف می کنم در فضای مدیریتی و وقتی در محیط کار از تیم حرف می زنیم، من همیشه به عدد ۴ فکر می کنم! اصلاً می دانید! به نظرم چهار نفر می توانند چهار طرف یک میز چهارگوش بنشینند و هیچ کس سر میز نباشد! هر کس هم بلند شود، جای خالی اش به شدت حس می شود و مجبور است بنشیند. من با ۵ نفر هم خوشحالم. با ۶ نفر هم هنوز می توانم بگویم راضی هستیم. اما فکر می کنم در تعداد بیشتر، بحثهای دینامیک گروهی حاکم می شوند و به تدریج روح تیمی از بین می رود.

می‌گویند دو مغز بهتر از یک مغز فکر می‌کنند.  
احتمالاً سه مغز بهتر از دو مغز فکر می‌کنند  
و چهار مغز بهتر از سه مغز.

اما فکر می‌کنم از یک جایی به بعد،  
مغز جدیدی که اضافه می‌شود، کارکرد کل را کاهش می‌دهد

و دیگر با توده طرف هستیم و نه یک تیم!



گاهی اوقات من به صورت دقیق به شما می‌گویم که چه کاری را از چه مسیری و به چه شیوه‌ای و با چه جزئیاتی انجام دهید.

این یعنی یک وظیفه ( **Task** ) را به شما واگذار کرده‌ام.

گاهی هم، به شما به صورت مشخص و دقیق می‌گویم که چه نتیجه‌ای از شما انتظار دارم. اینکه در نهایت باید چه کاری تحویل دهید.

این یعنی به شما یک مسئولیت ( **Responsibility** ) واگذار شده است.

بنابراین وظیفه یعنی کاری که روش انجام آن به شکل دقیق تعریف و مشخص شده باشد (اصالت با روش انجام فعالیت است).

اما مسئولیت یعنی نتیجه‌ای که به شکل دقیق، تعریف و مشخص شده و فرد باید خود، روش انجام کار را تعیین و انتخاب کند (اصالت با

نتیجه‌ی انجام فعالیت است).

با این تعریف، من نمی‌توانم هم‌زمان به شما وظیفه و مسئولیت را واگذار کنم.



بلبین توضیح می دهد که

۶۰ تا ۷۰ درصد مدیران، شرکت در جلسات اجتناب ناپذیر اما غیر ضروری را

بیشترین وظیفه‌ی صورتی خود می دانند.

## شنا کردن در خلاف جهت

- برای شنا کردن به سمت مخالف رودخانه، قدرت و جرات لازم است و گرنه هر ماهی مرده ای هم می تواند از طرف موافق جریان آب حرکت کند.

■ مفهوم کار تیمی در حقیقت آنقدر ساده است که اغلب مردم فهم آن را بسیار عادی می‌پندارند.

■ و همین مسئله که آنها با این فرض، کار تیمی را انجام می‌دهند مشکل‌ساز است چرا که آنها در اصل کار گروهی انجام می‌دهند

■ به طور معمول هر کس تجربه‌ی حضور در یک جلسه و ایفای نقش در آن و یا مواجهه با یک گروه جدید از همکاران و انجام کار جمعی را داشته است اما اینها صرفاً مثال‌هایی از گروه‌های کاری‌اند

■ واژه‌ی تیم برای افراد مختلف معانی گوناگونی دارد.

■ ذهن برخی از شنیدن این واژه به ورزش، مربیگری، و تمرین‌های سخت برای پیروزی و قهرمانی در یک رشته‌ی خاص کشیده می‌شود.

■ برخی نیز به ارزش‌های کار تیمی همچون مشارکت، همکاری، و کمک به یکدیگر توجه می‌کنند.

■ برخی دیگر فکر می‌کنند هر گروهی که با یکدیگر کار می‌کنند، یک تیم هستند

■ و ذهن بعضی‌ها هم در وهله‌ی اول به مشارکت دو نفر همچون ازدواج و یا شراکت‌های کاری معطوف می‌گردد.

# تعریف تیم

- "تعریف تیم آسان است. به افرادی که با یکدیگر کار می کنند یک تیم گفته می شود.
- تیم می تواند یک تیم هاکی باشد که از خود بازی قدرتمندی نشان می دهد
- یا یک تیم پژوهشی که سرگرم گره گشایی و حل یک معمای عقلی است
- و یا یک تیم نجات که سرگرم نجات کودکی از زیر آوار می باشد
- و یا خانواده ای که در حال سازندگی زندگی خود است.
- نکته مهمی که تیم را می سازد همین بخش **با هم بودن** آن است.



## تعریف تیم

- گروهی از افراد که در جهت رسیدن به **هدفی** مشترک با یکدیگر **همکاری** میکنند
  - دو یا چند نفره از افراد است که به طور مستقیم با یکدیگر تعامل برقرار نموده و به منظور رسیدن به **اهداف**، کارها را **هماهنگ** می کنند
  - گروه کوچکی از افراد است که دارای **مهارت های مکمل** هستند و به **هدف** مشترک، اهداف، عملکرد و رویکردی که خود را در مقابل آن پاسخگو می دانند، **متعهد** هستند
  - یک گروه دو یا چند نفره از افراد که به طور مستقیم با یکدیگر تعامل برقرار کرده و به منظور رسیدن به هدف، کارها را هماهنگ می کنند.
- در تعریف فوق سه نکته وجود دارد:
1. حداقل دو نفر بایستی در تیم حضور داشته باشند
  2. اعضا باید بطور منظم تعامل برقرار کنند تا کارهایشان را به صورت هماهنگ انجام دهند
  3. اعضا باید دارای هدف مشترک باشند.

## تعریف گروه

مجموعه ای از دو یا چند نفر را که بطور مرتب با هم برای کسب یک یا چند هدف مشترک کار می کنند

انواع گروه :

گروه رسمی: مانند: گروه کاری، گروه پروژه، انواع شوراها، انجمن دانشجویی، بسیج دانشگاه  
گروه غیر رسمی: مانند: گروه دوستی، گروه ذینفع، گروه همشهریان سازمان

# تفاوت تیم و گروه

■ بین یک تیم واقعی و گروه تفاوت وجود دارد

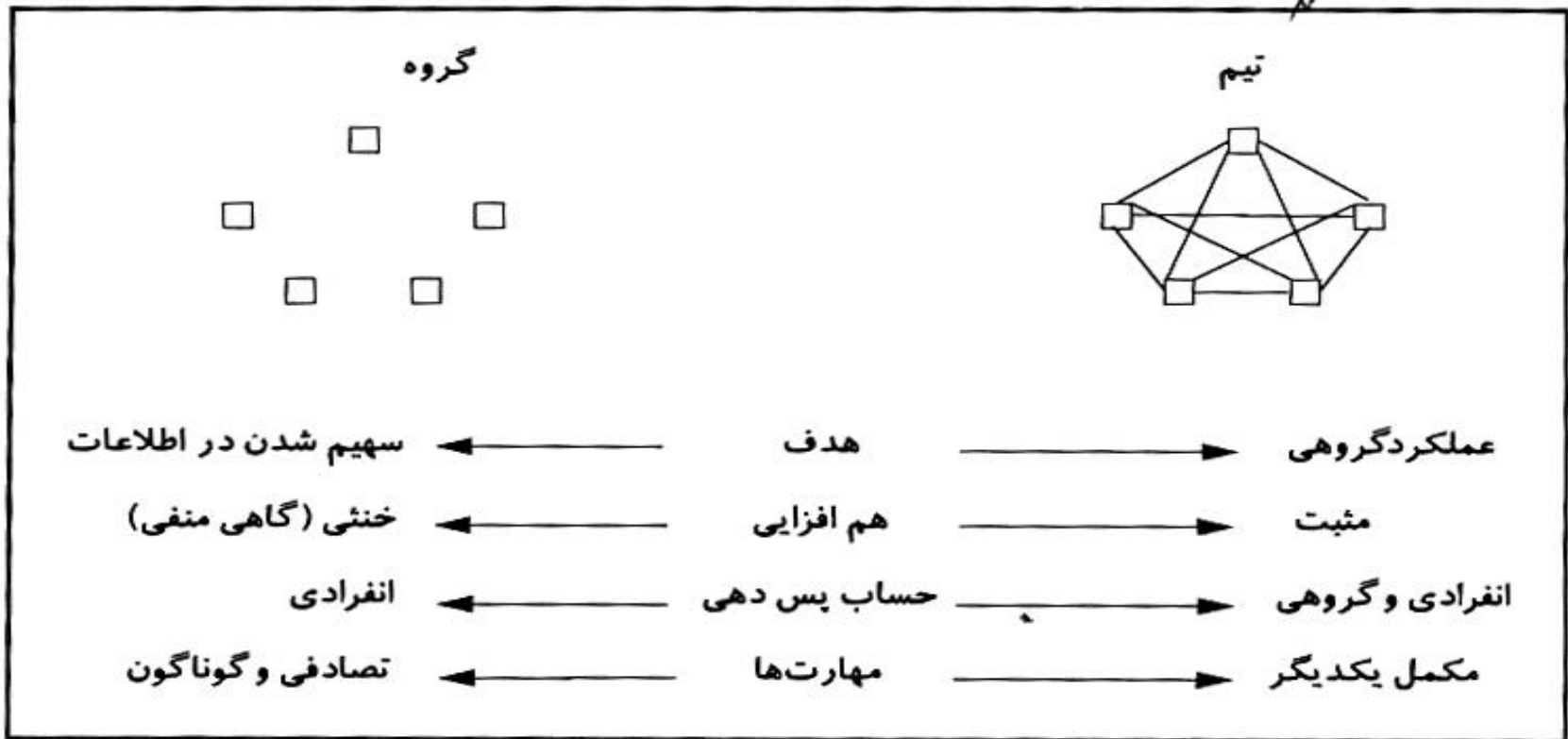
■ **یک تیم** به تعداد کمی از افراد گفته می شود که دارای مهارت های تکمیل کننده ی یکدیگر بوده و دارای مقاصد، اهداف، و رویکردی مشترک و مهارت های مکمل هستند که بر مبنای آنها به هم پیوند می خورند و به یکدیگر تکیه می کنند.

■ اعضای تیم به یکدیگر وابسته اند و این بدین معنی است که **عدم فعالیت یک عضو از تیم باعث عدم انجام کار تیمی می شود**. در واقع کار آنها اثر متقابل بر یکدیگر می گذارد.

■ اما به عکس، **گروه** دو یا چند نفر که دور هم گرد آمده اند تا هدف های معینی بدست آورند. عملکرد آنها صرفاً نتیجه ی مشارکت انفرادی اعضای گروه است. گروه های کاری، گروهی از افراد هستند که با یکدیگر کار می کنند و از راهنمایی یک نفر بهره می برند. **کار شخصی در آنها بیشتر نمود دارد**، مانند کار حرفه ای و کلا

# تفاوت تیم با گروه

نمودار ۸ - ۱: مقایسه تیم و گروه



## تعریف تیم بهداشتی

■ گروهی از افراد که در یک آرمان بهداشتی مشترک و اهداف مشترکی سهیم هستند که با توجه به نیازهای جامعه تعیین شده و برای رسیدن به آن هدف هر عضو گروه بر حسب صلاحیت و مهارت خود و در هماهنگی با عملکردهای دیگر اعضای گروه فعالیت می نماید.



## مراحل تشکیل و تکامل تیم اثر بخش

- یک تیم اثر بخش دفعتاً و بدون مقدمه تشکیل نمی شود، بلکه مراحل را طی می کند تا به مرحله بلوغ و کارآمدی دست یابد.
- با مطالعه مراحل تشکیل تیم، به کنشها و واکنشهای عقلانی و نیز عاطفی که ممکن است در هر یک از اعضای تیم آشکار شود پی می بریم.
- به دنبال تشکیل تیم اثر بخش نظام مدیریت قادر خواهد بود با بکار گیری جهت دار منابع خود، اثر بخشی تیم را استمرار بخشد.

# مراحل تشکیل تیم اثر بخش

1. شکل گیری Forming

2. طوفانی شدن Storming

3. تعادل Norming

4. کار آمدی Performing

5. انحلال ( در مواری که تیم ها برای دستیابی به یک هدف مقطعی بوجود آمده اند)

■ در واقع این مراحل، مراحل رشد گروه است. شناخت و درک مکانیزم این رشد برای اداره کردن گروه در حال رشد و نیز عملکرد بهتر هر عضو مفید است.



# مرحله شکل گیری: Forming

- موضوع اصلی در این مرحله ورود اعضای اولیه به گروه است.
- در این مرحله هنوز تیم، تیم نیست، فقط تجمعی از افراد می باشد.
- با احساسات و هیجان زیادی همراه است: از خوش بینی، آرمان گرایی، غرور، پیش بینی آینده تا ترس، شک و تردید و نگرانی را شامل می شود.
- ممکن است تیم به آسانی سردرگم شود یا بر موضوعات خارج از حوزه مسؤولیت آن، پردازد.
- برخی از اعضای تیم ممکن است به جای کار روی وظایف، تلاش کنند هویت خود را در تیم تثبیت کنند.
- اگرچه ممکن است این قبیل رفتارها، اتلاف وقت تلقی شوند ولی در حقیقت طبیعی و ضروری هستند.
- هر تیم باید از این مراحل طبیعی عبور کند.
- در این مرحله، یکی از مدیران ارشد می تواند با ارائه دورنما و جهت گیری روشن، به گروه کمک نماید.
- نباید دستور کار گروه طولانی باشد، در این صورت خلاقیت ذاتی تیم از بین خواهد رفت
- افراد دور هم جمع می شوند و در این مرحله همه با **احتیاط** رفتار می کنند.

# مرحله شکل گیری: Forming

■ تیم عدم قطعیت را در مورد اهداف گروه، ساختار و رهبری تجربه می کند.

■ سعی می کنند اولین آغاز گر صحبت نباشند.

■ هر عضو سوالاتی در ذهن دارد که ابتدا به دنبال یافتن پاسخ آنها است.

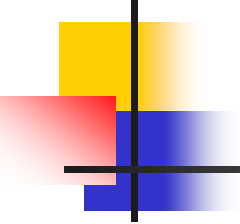
■ سوالاتی نظیر: هدف از تشکیل تیم چیست؟ و تیم می خواهد به چه چیزی دست یابد؟ از من چه انتظاری می رود؟ آیا من از شرکت در تیم بهره مند می شوم؟

در این مرحله رهبری تیم سعی می کند:

■ با توضیحاتی در مورد هدف تیم و اینکه هر کس می تواند با توجه به تجربیات، اطلاعات و تواناییهای خود در رسیدن به هدف مؤثر باشد، محیطی بدون تشنج و مناسب برای ابراز عقاید و سوالات ایجاد نماید.

■ تبیین اینکه «تا کنون کجا بوده ایم؟» و «حال می خواهیم کجا برویم؟» بستر مناسب را برای شروع ابراز عقاید و سوالات مهیا می کند (با باز شدن فضا برای طرح نظرات و سوالات تیم وارد مرحله بعد می شود).

# مرحله طوفانی شدن: Storming



- مرحله ایست که اعضای تیم اهمیت اهداف و وظایف را درک می کنند
- سعی دارند با توجه به تجربیات قبلی به آنها شکل دهند
- و با استفاده از آنها اهداف و وظایف تیم را در کلیشه های از قبل آماده شده و موجود در ذهنشان بگنجانند
- و بر اساس آنها اظهار نظر کنند.

## برداشتها و رفتارهای غالب در این مرحله ( طوفانی شدن )

- اعضا نسبت به نظرات شخصی خود **تعصب و جانبداری خاصی** دارند که منجر به ایجاد **مقاومت** در برابر نظرات دیگران می شود.
  - اعضا **مهارت شنیدن و فعالانه گوش دادن** به نظرات دیگران را ندارند.
  - اعضا **مخالفت** با نظر خود را **مخالفت با تمام ابعاد شخصیت خود تلقی** می کنند در صورتی که نظرات فردی از دید آنان مقبول و معتبر نباشد، کل فرد را پاک کرده تمام شخصیت او را زیر سوال می برند.
  - اعضا تصور می کنند یک **عقیده یا نظر باید برتر**، یا به بیان دیگر برنده، شود و علاقه دارند خود مال و مطرح کننده آن عقیده برتر باشند.
- **با توجه به این نکات دو خطر عمده در این مرحله تیم را تهدید می کند:**

- ۱- **متلاشی شدن**
- ۲- **تشکیل زیر گروهها و جبهه بندی در مقابل یکدیگر**

## مرحله طوفانی شدن

در این مرحله رهبری گروه باید با تذکر چند نکته، در فرصتهای مناسب، بی ارزشی تصورات و برداشتهای فوق را گوشزد نماید.

• مشارکت صرفاً بدین معنا نیست که اعضا چه حرفی زده اند یا چه کاری انجام داده اند، بلکه **معیار مشارکت** آن است که چقدر تیم را به جلو برده اند.

• اعضا باید به **افقهای دورتری** نگاه کنند و تاثیر نهایی و کاربردی اعمال و نظرات خود را در نظر بگیرند. هر چند تحت هر شرایطی نمی توان ایده آل عمل کرد، اما با ایجاد وسعت نظر می توان بر اثر بخشی رفتارها افزود.

• افراد باید **مهارت شنیدن و فعالانه گوش کردن به عقاید** دیگران را در خود پرورش دهند. هیچ عضوی نباید با پیش فرضهای ذهنی خود از عضو دیگر نسبت به نظر وی موضع بگیرد. چه مثبت و چه منفی هر نظری باید بدون ارتباط با گوینده اش شنیده شود و مخالفت و تقابل با نظرات نباید به معنای مخالفت با شخصیتها تلقی شود.. به بیان دیگر **تقابل افکار آری، تقابل افراد نه**

• اگر من نیز بانظر عضو دیگری موافق نباشم، با آن عضو به ستیزه جویی بر نخواهم خواست، بلکه دلایل مخالفت خود با نظر مطرح شده را، برای جمع بیان می کنم.

# مرحله تعادل: Norming

این مرحله یکپارچگی اولیه نیز خوانده می شود در این هنگام افراد به تعادل و توازی در رفتارها رسیده اند.

اعضا نقاط ضعف و قوت خود و دیگران را شناخته اند و با توجه به این شناخت، قدرت تشخیص این را که در چه نقشهایی برای تیم مؤثر هستند، بدست آورده اند و سعی می کنند تا در آن نقشها ایفاء وظیفه نمایند.

# نقشهایی که در یک تیم توسط افراد ایفا می گردد

- پیشنهاد دهنده: رفتاری که منجر به ارائه یک پیشنهاد جدید می شود.
- حمایت کننده: اعلام موافقت با آراء فرد یا حمایت از او
- سازنده: بسط و توسعه پیشنهادات یا آراء دیگران
- منتقد: نقد بیانات و اظهارات سایرین
- رایاه اطلاعات: توضیح و تبیین نظرات دیگران از طریق ارائه اطلاعات جدید
- جست و جوی اطلاعات: سوال از دیگران در خصوص حقایقی که نظرات خود را بر آن بنا نهاده اند.

## مرحله کارآمدی: Performing

- بعد از یکپارچگی اولیه که در مرحله تعادل رخ می دهد، گروه کار آمد می شود و اعضا برای پذیرش وظایف فردی و جمعی خود احساس آمادگی می کنند.
- معیار ارزش گذاری در کار تیمی پیشبرد تیم است و نه صرفاً عملکرد فردی اعضا
- در این مقطع تیم اثر بخش تشکیل شده است. به منظور استمرار فعالیتهای تیم اثر بخش باید اعتماد متقابل اعضا به یکدیگر حفظ شود. صداقت و راستی، شایستگی و ثبات شروط لازم برای حفظ اعتماد متقابل اعضا به یکدیگرند.

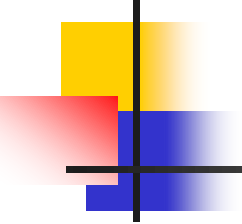


## مرحله کارآمدی

- از مهمترین عواملی که منجر به عبور موفقیت آمیز تیم از مراحل تکامل خود می شود، ارزش هدف و تمایل اعضا برای دستیابی به آن است.
- لذا رهبری تیم باید:
- اولاً خود به هدف و ارزش دستیابی به آن اعتقاد راسخ داشته باشد و ثانیاً از هر فرصتی برای جلب توجه اعضا به اصالت و اهمیت آن استفاده کند.

## مرحله انحلال

- ❖ در صورتی که هدفی که تیم برای دستیابی به آن تشکیل شده است، **مقطعی** باشد؛ پس از دستیابی به هدف، تیم منحل می شود.
- ❖ ترک اعضا علت دیگر انحلال تیم است. ترک اعضا می تواند علل گوناگونی داشته باشد. در این میان **ناتوانی تیم در حفظ کارآمدی** خود از اهمیت ویژه ای برخوردار است .
- ❖ چنانچه در جریان آزاد اطلاعات در تیم خللی وارد و **امان مشارکت از اعضا سلب شود**، تدریجاً کار آمدی تیم تنزل خواهد کرد و اعضا انگیزه خود را برای ادامه همکاری از دست خواهند داد.
- ❖ این بدان معناست که پس از عبور از مراحل طوفانی شدن و تعادل، تیم باید با دقت و وسواس کارآمدی بدست آمده را، حفظ کند.

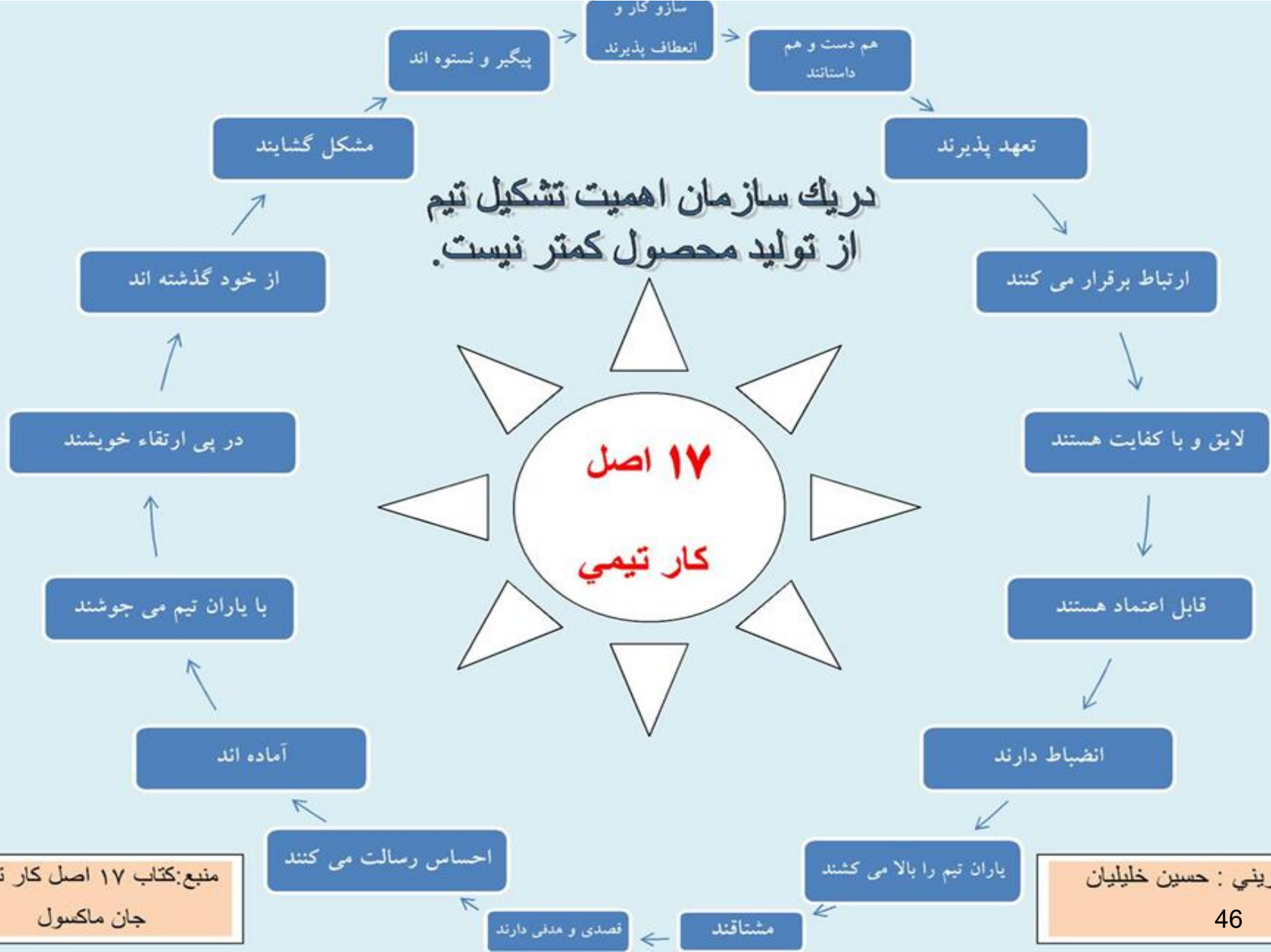


## ۱۷ ■ اصل کار تیمی

در يك سازمان اهميت تشكيل تيم  
از توليد محصول کمتر نيست.

۱۷ اصل

كار تيمي



## انعطاف پذیرند

- کار تیمی با خشکی و انعطاف ناپذیری سازگار نیست.
- اگر بخواهید با دیگران کار کنید و در تیم عضوی مؤثر باشید باید از انطباق بر تیم ابایی نداشته باشید.

■ بازیگران سازگار و انعطاف پذیر تیم:

الف - آموختن را دوست دارند

ب - احساس امنیت می کنند

پ - خلاق هستند

ت - خدمت به مردم را دوست دارند

جلو خشونت خویش را می توان گرفت، بر ترس می توان چیره شد و تنبلی را با حربه انضباط از خود دور کرد، اما خشکی دماغ علاجی ندارد، و بذر اندام را در درون خود

## هم دست و هم داستانند

■ اول باید با یکدیگر کار کرد، بعد با یکدیگر برنده شد

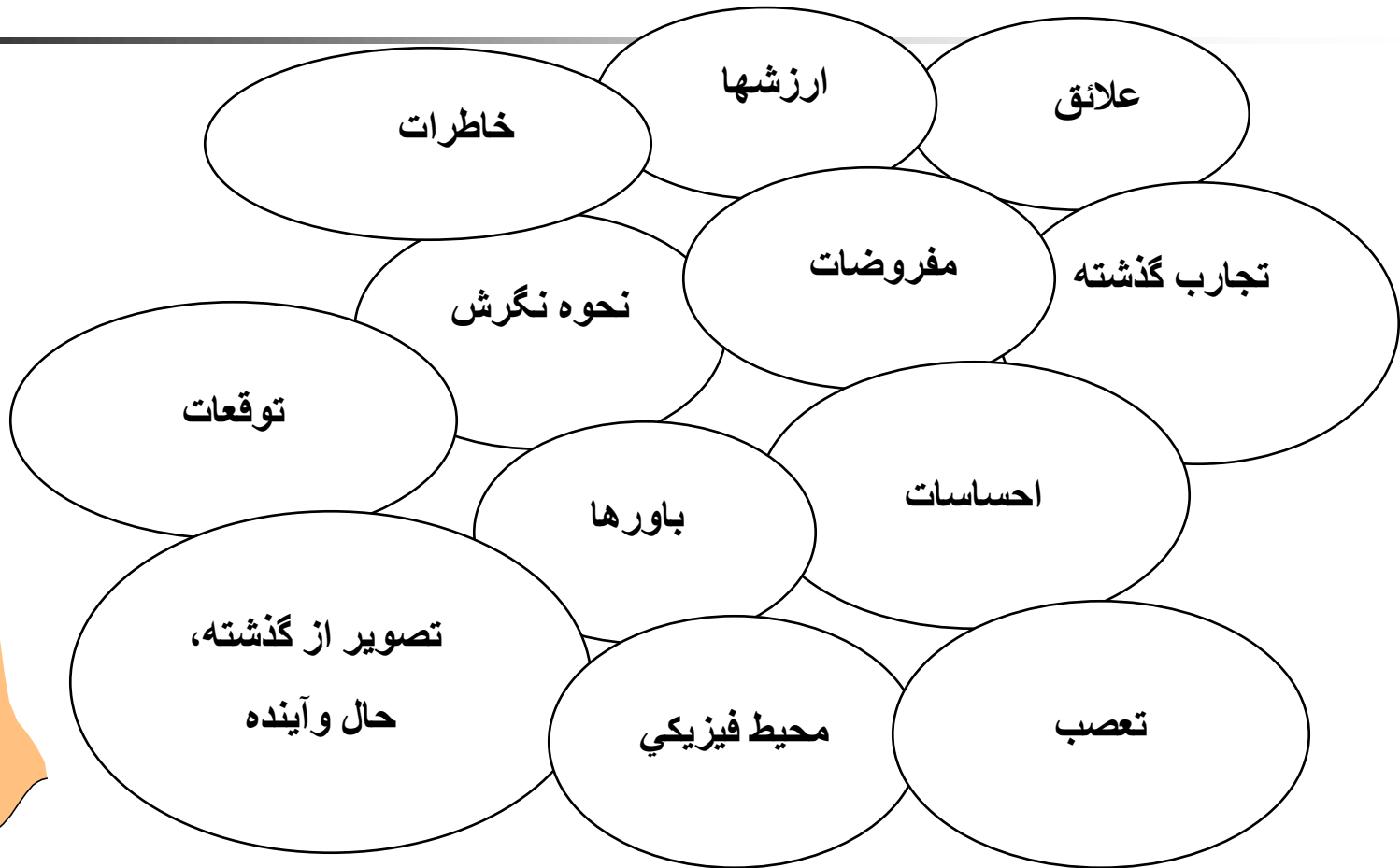
■ همکاری توام با همدلی یعنی اینکه با دل و جان با یکدیگر کار کنیم

■ تحول در برداشت و بینش: به اعضای تیم به چشم همکارانی همدل و مکمل بنگرید نه به چشم رقیب

## مسئولیت پذیرند

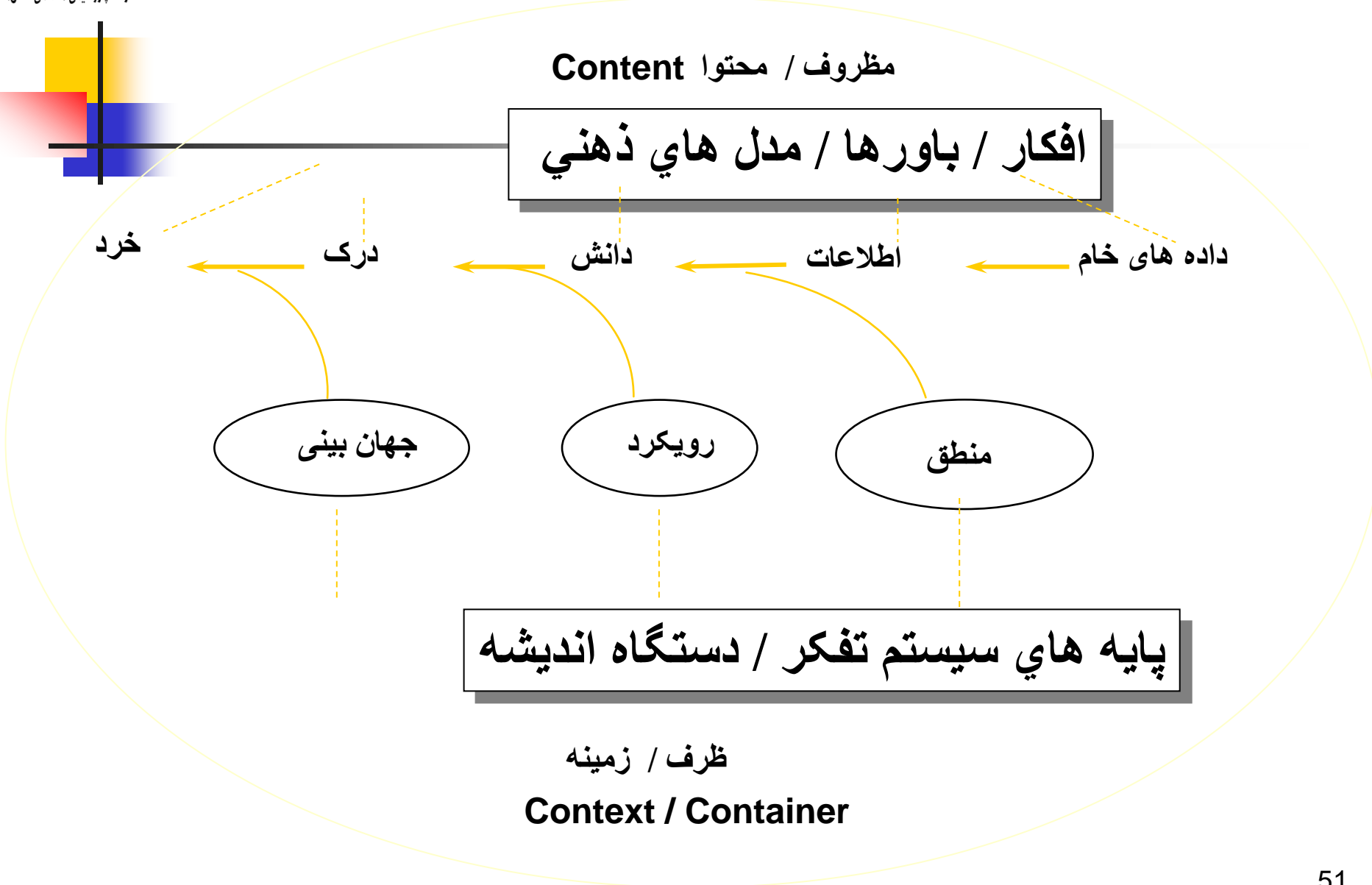
- لحظه‌ای که خود را به انجام کاری متعهد می‌سازید، دستهایی به یاری می‌آیند که اگر تعهدی نداشتید نمی‌آمدند
- تعهد معمولاً درگیر و دار سختی خود را نشان می‌دهد
- تعهد به استعداد و توانایی بستگی ندارد
- تعهد بر اثر انتخاب ایجاد می‌شود نه بر اثر شرایط
- تعهدی می‌ماند که مبتنی بر ارزشها باشد.
- پذیرش تعهد یک چیز است و پایبندی به آن چیز دیگر

# صافی هایی که بر چگونگی گوش کردن ما تاثیر می گذارند





# سیستم های فکری



## لایق و با کفایت هستند

- آدمهای لایق و با کفایت تعالی طلب هستند.
- آدمهای با کفایت به متوسط قانع نمی شوند. نیروی خود را بر کار خویش متمرکز می سازند و در طبق اخلاص می گذارند.
- آدمهای با کفایت، کیفیت کار خود را پایین نمی آورند

## قابل اعتماد هستند

- از آنهایی که بحث و استدلال می کنند نترسید، از کسانی بترسید که در بحث و گفتگو طفره می روند
- اگر نتوان بر یاران تیمی همیشه اعتماد کرد، هیچگاه به آنها اعتماد نکنید زیرا پایداری مهمتر از استعداد است.

## انضباط دارند

■ در کوره انضباط است که استعداد به توانایی تبدیل می شود.

■ اشخاص باید در سه زمینه انضباط ایجاد کنند تا برای تیم مفید باشند

الف - انضباط اندیشیدن : اگر ذهن خود را فعال نگاه دارید پیوسته به چالشهایی ذهنی روی می آورید و همواره به چیزهای خیر می اندیشید.

ب - انضباط احساسات: نگذارید احساسات شما را از کاری که باید بکنید باز دارد یا به کاری که نباید بکنید وا دارد.

پ - انضباط لازم برای اقدام و عمل : تفاوت برنده یا بازنده در عمل و بی عملی است

# گروه های کاری و تیم های کاری

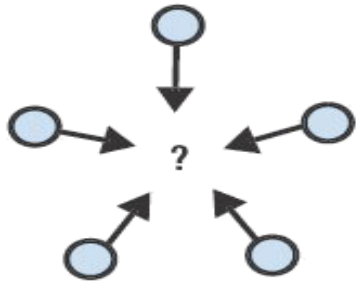
■ گروه کاری: گروهی است که در سهیم شدن در اطلاعات و اتخاذ تصمیمات تعامل می ورزد تا به هر یک از اعضا کمک شود تا در حوزه مسئولیت خود عمل کند.

■ تیم کاری: گروهی است که در آن که پدیده ی هم افزایی مثبت از راه تلاش هماهنگ و سازمان یافته مشاهده می شود.

# مقایسه گروه های کاری و تیم های کاری

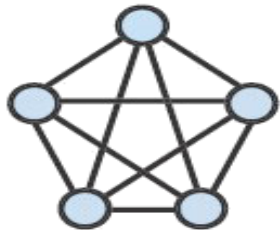


# انواع تیم های کاری



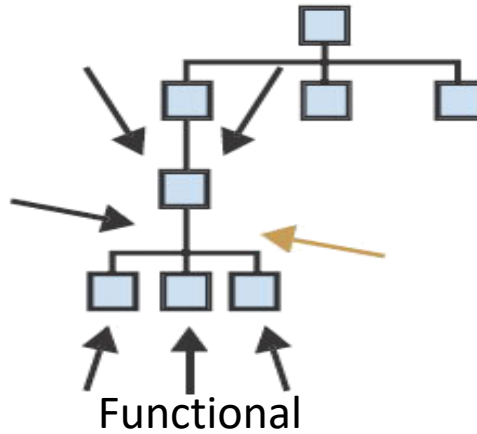
Problem solving

حل کننده مسائل



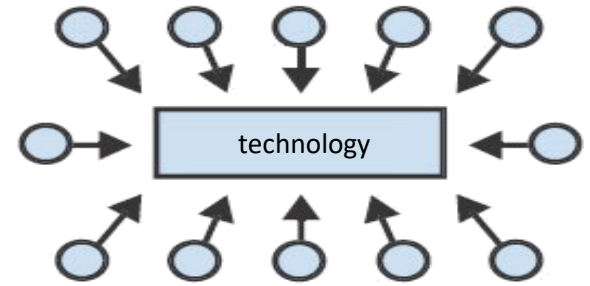
Self-managed

خودگردان



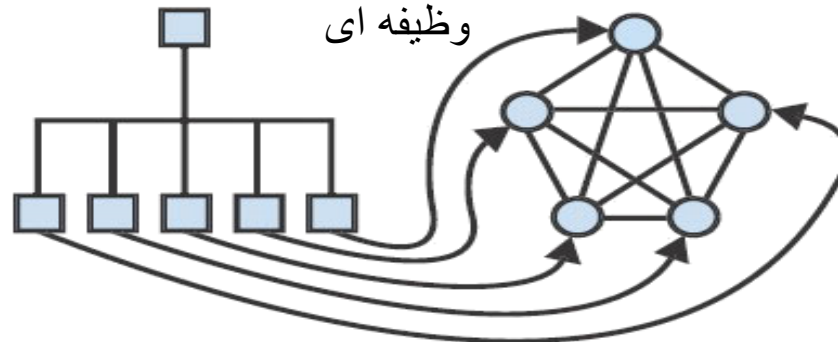
Functional

وظیفه ای



Virtual

مجازی



Cross-functional

چند وظیفه ای (متخصص)

# تیم کاری

■ بعضی از ما از بعضی دیگر تواناترند اما هیچ یک از ما از همه ی ما تواناتر نیست.

(هری ترومن)

■ آنچه که همین حالا انجام می دهی حساب است نه آنچه که می خواهی انجام دهی.

(جان ماکسول)

■ انسانی که دارای باور است برابر ۹۹ انسان علاقه مند است.

(استوارت میل)





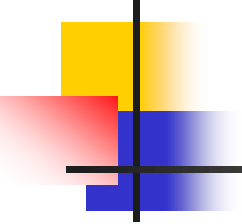
## تیم کاری

- افرادی با مهارت و تجربیات مکمل
- دستیابی به هدف مشترک
- با سطح دانش متفاوت
- متعهد و مسئولیت پذیر
- همسویی و یکپارچگی
- افزایش چشمگیر بهره‌وری
- یاران تیم را بالا می‌کشند.
- افراد تیم را در تعیین اهداف و استانداردها درگیر نماید

## گروه کاری

- هدف مشترک از پیش تعیین شده
- هماهنگی اعضا بوسیله هماهنگ کننده
- عملکرد شخصی
- هرج و مرج کلی تا موفقیت چشمگیر

# تفاوت تیم با گروه کاری



## تیم

ارتباط گسترده و فرصت بحث  
 نهایت حمایت از تک تک اعضا  
 آرمانی مشترک با اعتقاد  
 استقبال از افراد تازه وارد  
 اعضا وابستگی متقابل دارند  
 پیشنهاد تقویت می شود  
 احساس مالکیت و تعهد  
 دستیابی به نتایج مثبت نه لزوما تطابق و سازگاری  
 ترکیب و انسجام براحتی  
 هم افزایی مثبت (یعنی کار و عملکردی که از طریق تلاش افراد حاصل می  
 شود از مجموع عملکرد اعضا بیشتر است)  
 اعضا هدف را از خود می دانند.  
 آشکارکردن هویت تیم (ایثار و گذشت شخصی)  
 جوی سرشار از اعتماد و اطمینان، بیان آزادانه عقاید متفاوت، مورد تشویق

## گروه

ارتباط اندک و ناچیز  
 عدم حمایت و پیشنهاد و تبادل نظر  
 وجود آرمان شخصی  
 نپذیرفتن افراد تازه وارد  
 کار اداری، غیر وابسته  
 تمرکز اعضا بر خود، برنامه ریزی اهداف در حد خود  
 هم رنگ شدن با جمع مهم تر از کسب نتایج مثبت  
 باندبازی بعضی اعضا  
 پنهان کردن هویت افراد  
 عدم اعتماد به انگیزه افراد  
 اعضا بیشتر به فکر خود هستند  
 اعضا نسبت به هدف حساس نیستند  
 پیشنهاد تقویت نمی شود

## «همه»، «کسی»، «هرکسی» و «هیچ کس»

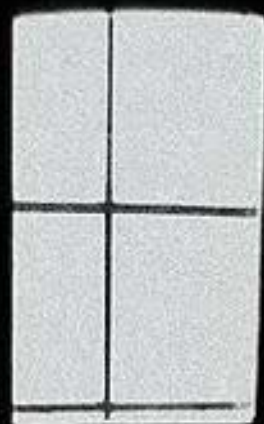
- چهار نفر به نامهای «همه»، «کسی»، «هرکسی» و «هیچ کس» بودند:
- یک کار مهم بایستی انجام می‌شد و از «همه» خواسته شد تا آن را انجام دهد.
- «همه» مطمئن بود که «کسی» آن را انجام خواهد داد.
- «هر کسی» می‌توانست آنرا انجام دهد ولی «هیچ کس» آنرا انجام نداد.
- «کسی» در این مورد عصبانی شد زیرا آن وظیفه «همه» بود.
- «همه» فکر کرد که «هرکسی» می‌تواند آنرا انجام دهد.
- اما «هیچ کس» نفهمید که «همه» آنرا انجام نخواهد داد.
- نتیجه این شد زمانی که «هیچ کس» آنچه را که «هر کسی» می‌توانست انجام دهد، انجام نداد
- «همه»، «کسی» را سرزنش نمود.

When I was a young man,  
I wanted to change the world.  
I found it was difficult to change the world,  
so I tried to change my nation.

When I found I couldn't change the nation,  
I began to focus on my town.  
I couldn't change the town and as an older man,  
I tried to change my family.

Now, as an old man,  
I realize the only thing I can change is myself,  
and suddenly I realize that  
if long ago I had changed myself,  
I could have made an impact on my family.

My family and I could have made an impact on our town.  
Their impact could have changed the nation and  
I could indeed have changed the world.



# TEAMWORK

T E A M

W O R K

<u>T</u>	<u>استعداد</u>	<u>Talent</u>	<u>قابل انجام</u>	<u>Workable</u>	<u>W</u>
<u>E</u>	<u>اشتیاق</u>	<u>Enthusiasm</u>	<u>صداقت</u>	<u>Openness</u>	<u>O</u>
<u>A</u>	<u>مسئولیت پذیری</u>	<u>Accountability</u>	<u>احترام</u>	<u>Respect</u>	<u>R</u>
<u>M</u>	<u>مدیریت</u>	<u>Management</u>	<u>زیرکی</u>	<u>Keeness</u>	<u>K</u>

## مزایای تیم

استفاده از تمام توانایی ها و استعداد های افراد نخبه

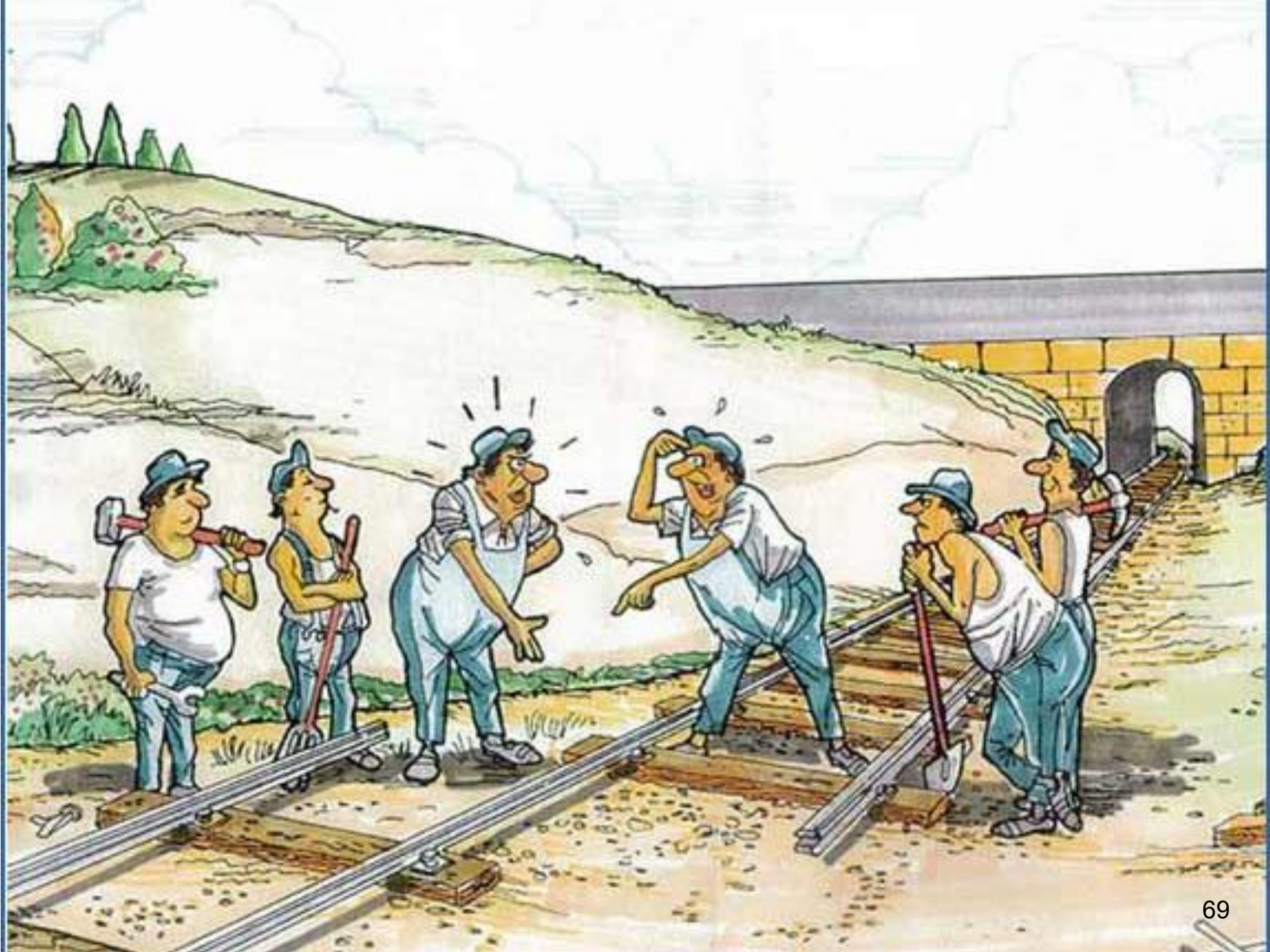
انعطاف پذیری بیشتر نسبت به سایر شکل های سازمان

افزایش مشارکت کارکنان در امور و ایجاد انگیزه



## ویژگی تیم های موثر

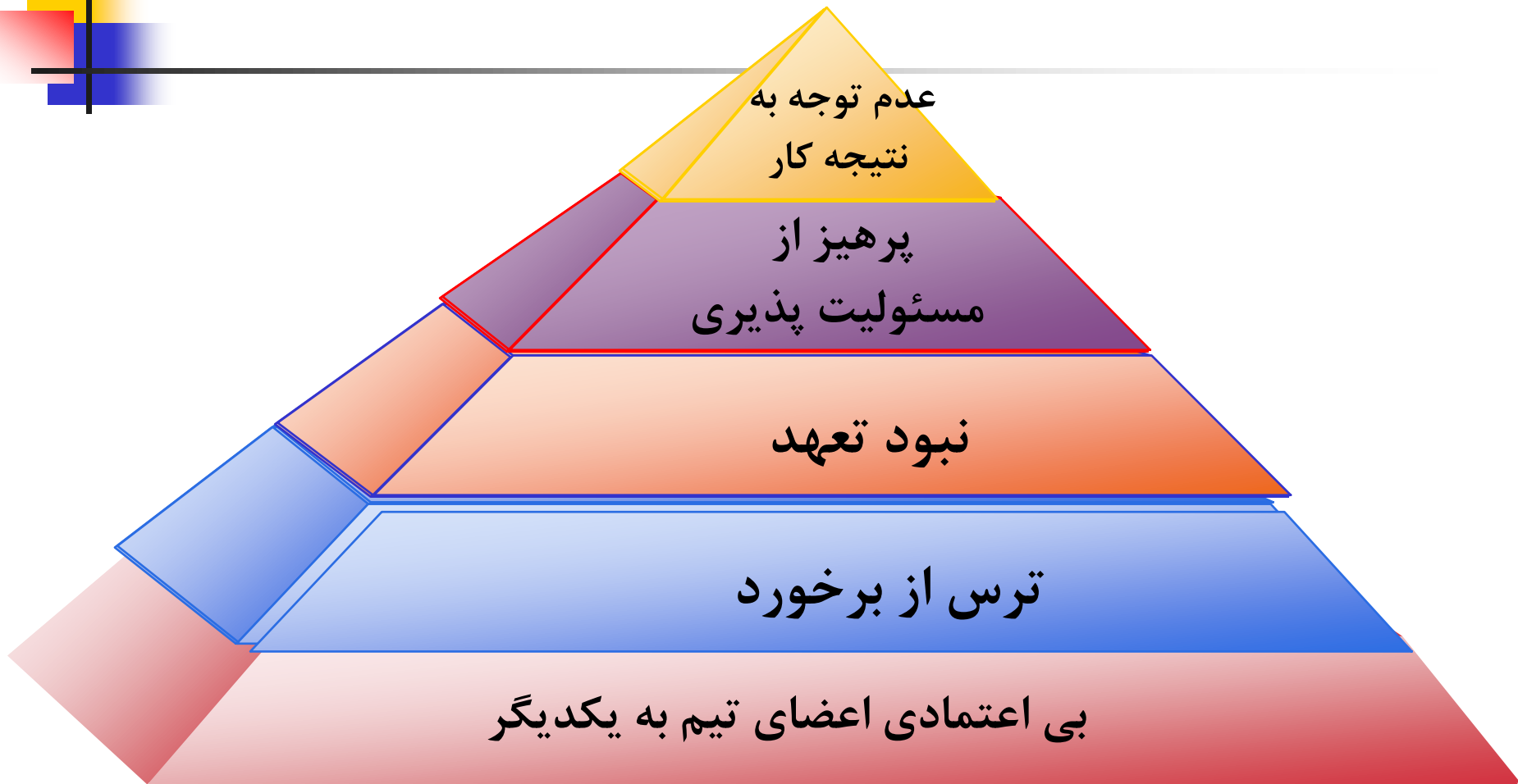
- اعضای تیم برای رسیدن به هدف مشترک و روشن تلاش می کنند
- تمامی اعضا در میان نظراتشان احساس آزادی می کنند و در تصمیم گیری ها و مباحث تیمی مشارکت دارند
- اعضا به یکدیگر اعتماد دارند
- رهبری در موقعیتهای مختلف تغییر می کند
- تصمیمات بوسیله اجماع اتخاذ می شود
- وقتی مشکلاتی بوجود می آید، اعضای تیم بر روی حل مسئله متمرکز می شوند نه بر روی علائم و عوارض آن
- اعضا تیم در مواقع حل مسئله و انجام فرایندهای کاری منعطف هستند
- اعضای تیم رشد کرده و از اقداماتی که به رشد افراد منجر می شود حمایت می کنند



# چگونه می توان عضو موثری از یک تیم بود؟

- به اعضای تیم به چشم همکارانی همدل بنگرید نه به چشم رقیب
- حل کننده مسائل باشید
- به این فکر باشید که همه برنده شوند
- به جای خود، تیم را در کانون توجه قرار دهید
- به نتیجه بیندیشید
- مسئولیت پذیر باشید
- خود را به آموختن عادت دهید و به ارتقاء دانش خود بیشتر از ارتقاء مقام خود بها دهید
- مکمل دیگران باشید
- تعهد ها و ارزش های خود را به یکدیگر گره بزنید
- مشکل گشا باشید
- عادت به کار را تقویت کنید و پیگیر باشید
- سعی کنید هر کاری را در سطح عالی انجام دهید
- خود را از دیگران جدا نسازید

# پنج آفت در کار تیمی



## نقاط ضعف و اشتباهاتی که در تیم ها صورت می پذیرد

- ۱- توجه و قدردانی از افراد بجای تیم
- ۲- عضویت طولانی مدت در تیم
- ۳- نبود استقلال داخلی به اندازه کافی در تیم
- ۴- تشویق نکردن وابستگی متقابل و همسان در میان اعضا تیم
- ۵- استفاده از تیم بجای اعضا جهت اتخاذ همه تصمیمات
- ۶- کم توجهی در توجیه اعضا در تیم
- ۷- تعداد زیاد اعضا در تیم

## مشکلاتی که تیم ها با آن روبه رو هستند

- ۱- **زمانی که الگوی کاری موجود نباشد:** بدون الگوی کار، برنامه ای برای پیروی وجود ندارد. در چنین فرهنگی، تیم سازی کار ساده ای نیست. اما تا وقتی بتوانند مسائلی را که اتفاق می افتد درک کنند، تیم سازی امکان پذیر است.
- ۲- **عملکرد ارزیابی نمی شود:** سازمان عملکرد را ارزیابی نمی کند. کارایی تیم مستلزم مشارکت افراد در چالشهای اجرایی دشوار و پرزحمتی است که دستاورد آن برای همه اعضای معنادار خواهد بود. از این رو ارزیابی عملکرد تیم می تواند شاخص مناسبی برای اندازه گیری میزان پیشرفت تیم در نیل به اهداف محسوب شود.
- ۳- **تیم های متعدد:** تیم ها به عنوان پاسخی برای هر گونه شرایطی مطرح می شوند.
- ۴- **تأکید بر افراد:** سازمان ها افراد را می شناسند نه تیم ها را
- ۵- **فرهنگ رقابت:** فرهنگ سازمان، همکاری را ترغیب نمی کند.
- ۶- **افراد متعدد:** تیم از افراد بسیاری تشکیل شده است. هرچه تعداد بیشتر باشد: برقراری ارتباط با آنها مشکل تر خواهد بود.

# مشکلات تیم

- **نادیده گرفتن امور اجرایی:** اگر امور اجرایی مطابق با استانداردهای لازم نباشد، احتمال زیادی وجود دارد که تیم نتواند به اهداف مورد نظر خود دست یابد.
- **فقدان انضباط:** تیم برای داشتن ساختار، نیاز به مقررات و انضباط دارد.
- **کمبود ایده ها:** خلاقیت و ابتکار لازمه هر تیمی است. ایده ها و راه حل های جدید برای غلبه بر مشکلات دنیای امروز نیاز اساسی به نظر می رسند. ایده های دیروز ممکن است امروز هم مورد استفاده قرار گیرند، بدون شک فردا مورد استفاده نخواهند بود .
- **محل های پراکنده:** بدون شک گرد آوری گروهی از افرادی که به عنوان یک تیم می اندیشند و کار می کنند در صورتی که همه آنها در یک محل کار کنند، بسیار آسان تر است. هر قدر آنها از لحاظ فیزیکی دور از هم باشند، کارکردن آنها به عنوان یک واحد مشکل ترمی شود.

# چرا ما کار تیمی را دوست نداریم؟

آه... شو...



WHAT

"What a team!"



أمير المؤمنين علي عليه السلام: سلوا القلوب عن المودات فإنها شواهد لا تقبل الرشا

دوستی و محبت را از دل پرسید ، چراکه دلها گواهی  
رشوه ناپذیرند

نورالحکم ج ۹۲ ص ۴۱۴

پایان