

کار تیمی



- ۱- آشنایی با تعریف کار تیمی
 - ۲- مراحل رشد تیم (مدل تاکنن)
 - ۳- کار تیمی (مدل بلبین)
 - ۴- چالشهای کار تیمی
 - ۵- اصول کار تیمی
 - ۶- مدیریت تعارض در تیم
 - ۷- تصمیم گیری در تیم
- ارزیابی کار تیمی



مَشخصات فردى :

نام و نام خانوادگي: مسعود دوج
 سال تولد: ۱۳۳۶ محل تولد: آبادان نام پدر: ابراهيم شماره
 شناسنامه: ۲۰۶۹ صادره از آبادان
 شماره ملي: ۱۸۱۷۹۴۷۶۷۲ سابقه کار: ۳۳ سال ساکن : كرج
 تلفن همراه ۰۹۱۲۳۶۱۰۳۷۳

سوابق اجرائي :

استخدام:

۱۳۶۴ در شرکت ملي نفت

۱۳۶۴ تا ۱۳۷۰ مسنول آموزش شرکت يوليکا/پتروشيمي
 ۱۳۷۰ تا ۱۳۷۷ رئيس آموزش شرکت بازرگاني پتروشيمي
 ۱۳۷۷ تا ۱۳۸۵ رئيس آموزش شرکت راهبران پتروشيمي
 ۱۳۸۶ تا ۱۳۸۸ رئيس پشتیباني شرکت پايانه هاي پتروشيمي
 ۱۳۸۹ تا ۱۳۹۱ مسنول فرهنگي شرکت عمليات غير صنعتي گاز
 ۱۳۹۱ تا کنون رئيس منابع انساني پالایشگاه نهم پارس جنوبي

• سوابق تحصيلی :

- ليسانس آموزش ،فوق ليسانس مدیریت آموزش از دانشگاه ادمند امريکا در سال ۱۳۶۰
- مولف كتاب هاي : استراتژی تدریس و پرورش مهارت‌هاي اجتماعي در کودکان و يادگيري بر مبني بازی

سوابق تدریس:

برگزاري دوره ها و کارگاه‌های آموزشی از سال ۱۳۷۰ تا کنون
 پتروشيمي بندر امام , راهبران پتروشيمي, پتروشيمي تندگويان ماهشهر
 ،پتروشيمي غدیر ماهشهر ،پتروشيمي پردیس عسلويه ، پتروشيمي آريا
 ساسول ، پتروشيمي جم ، عمليات غير صنعتي ماهشهر ،

شرکت مجتمع گاز پارس جنوبي

تامين اجتماعي و فرمانداري عسلويه، بوشهر و کنگان

آموزش و پرورش استان البرز

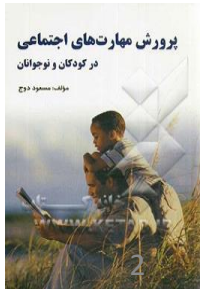
دانشگاه علمي - کاربردي نيشابور

موضوع تدریس :

کارگاه آموزش تيم سازي و کارگاه آموزش انگيزش
 کارگاه آموزش استراتژی تدریس - روشهاي تدریس - روانشناسي
 تدریس
 کارگاه آموزش مهارت ها اجتماعي
 کارگاه آموزش هوش هیجاني و کارگاه آموزش خلاقیت
 کارگاه آموزش مهارت ها فرزند پروري
 کارگاه آموزش رفتار سازمانی و کارگاه آموزش فرهنگ سازمانی
 کارگاه آموزش رفتار شناسي و کارگاه آموزش مهارت هاي مدیریتی
 کارگاه آموزش ارتباط موثر



سرپرستان بدانند کارکنان بیاموزند



آموزش آموزش دهندگان



نحوی انجام کار تیمی

✓ تیم چیست؟

مردیت بلبین

تیم مجموعه کوچکی از افراد است که:

- مهارت های مکمل دارند. همگی نسبت به یک مقصد مشترک، شیوه ی عملکرد مشترک و اهداف مشترک متعهد هستند. خود را نسبت به یکدیگر مسئول می دانند.

رابینز

- زمانی می توانیم بگوییم کار گروهی به سمت کار تیمی حرکت کرده است، که در **اثر تعامل اعضای گروه**، بدون صرف ورودی بیشتر، خروجی بیشتر ایجاد شود.

نمایش فیلم و بررسی و تحلیل

aparat.com/tahaghorbandost

با مهارت ناهشیار ۴

با مهارت هشیار ۳

بدون مهارت هشیار ۲

بدون مهارت ناهشیار ۱

سطح ۱- بدون مهارت ناهشیار

در شروع نردبان افراد ممکن است ندانند که چقدر اطلاعات و یادگیری نیاز دارند. رسالت شما به عنوان مربی این است که وی را تفهیم کنید که چقدر نیاز با آموزش و یادگیری دارد. نکته مهم این است که مرحله اول بسیار حساس است و نیازمند دادن بازخور مثبت است تا انگیزه افراد حفظ شود.

سطح ۲- بدون مهارت هشیار

در این مرحله باید تشویق ها و حمایت های زیادی صورت گیرد تا افراد احساس نا امیدی و سرخوردگی نکنند. همچنین به آنها کمک کنید تا اعتماد بنفس خود را بهبود بخشند.

سطح ۳- با مهارت هشیار

در این مرحله مربی باید فرصت هایی را برای تمرین بیشتر در موقعیت طبیعی و واقعی را فراهم کند. برای مثال اردوها و پروژه هایی را برای یادگیرندگان تدارک ببینید که مهارت های یادگرفته شده را تمرین کنند.

سطح ۴- با مهارت ناهشیار

در این مرحله شما باید یادگیرندگان را از سرخوشی و اشباع دور کنید و برنامه ای تدارک ببینید که آنها به روز باشند. به آنها یادآوری کنید که چقدر دشواری کشیده اند تا به این مرحله برسند

The Simplest
Experiential
Learning
Cycle

DO IT.

چرخه یادگیری

بینش

دانش

مهارت

Now What?

What will I do differently next time?

What?

What happened?
What were the results?

So What?

What do these
results imply?
How did I influence
the outcome?

compiled by Andrea Corney

www.edbatista.com/2007/10/experiential.html

- کشف کارآمدترین راه، اقدام است
- با گامی کوچک شروع می کنید تا یادگیری بزرگی داشته باشید.

• آموزش : انتقال معنای تجربه ها

• عمل گرایی ریشه یادگیری است

بازی کار تیمی

ما از بازی کردن دست بر نمی داریم چون پیر می شویم؛
ما پیر می شویم چون از بازی دست بر می داریم.

جرج برنارد شاو

- یادگیری مفاهیم انتزاعی در محیط بدون ریسک
- تجربه کردن نقش های مختلف
- کسب تجربه های مشترک، ایجاد احساس مشترک، ارتباط معنا دار، ایجاد حس اعتماد

WORK

TEAM

بازی کار تیمی

در هر بازی ۲ کیفیت است: لذت و معنا (یادگیری هدف بازی)

در هر بازی ۲ ریسک است: ریسک مطلوب و ریسک نامطلوب (مزایا و معایب)

هر بازی هدف دارد و فرایند رسیدن به هدف

هر بازی اصول خودش را دارد

هر بازی قوانین خاص خودش را دارد

هر بازی زمان و مکان خودش را دارد

هر بازی زمین خودش را دارد

هر بازی محدودیت خودش را دارد

بازی کنان هر بازی مهارت ها، وظایف، نقش ها، چیدمان و رفتار های مخصوص دارند

هر بازی دستاوردهای خودش را دارد

یک اصل مهم!



There is no I in TEAM

بازی درونی

(تیموتی گالوی)

- به اعتقاد او بزرگ‌ترین مانع بر سر راه موفقیت و بالفعل در آوردن پتانسیل‌های فرد در درون او قرار گرفته و **یک عامل محیطی و بیرونی نیست.**
- وقتی به دیالوگ‌های درونی ذهنت مجالی برای خودنمایی نمی‌دهی، بدنت می‌تواند کنترل اوضاع را به دست بگیرد.
- می‌توان گفت وقتی این دیالوگ‌های درونی ذهن به حالت تعلیق در می‌آید، بدن می‌تواند به یک ایده کاملاً واضح و شفاف دست یابد و بفهمد که چه باید بکند.
- گالوی بر این باور است : باید راه را بر دیالوگ‌های درون ذهنی افراد ببندد و این جمله را در ذهن آن‌ها جا بیندازد؛ **“نه این درست نیست!** روی دست‌هایت تمرکز کن! باید زاویه متفاوتی به دست‌هایت بدهی.”
- وقتی صدای دیالوگ درون ذهن مان را خاموش کنیم، در سکوت یاد می‌گیریم و به غرایز یا ضمیر ناخودآگاه خود فرصت می‌دهیم ، کنترل اوضاع را به دست گیرند.
- گاهی اوقات خاموش کردن این دیالوگ به معنای پرت کردن حواس فرد و گاهی اوقات به معنای تجسم کردن بدترین حالت ممکن و از بین بردن ترس است.

نحوی انجام کار تیمی

✓ تشکیل و رشد یک کار تیمی

1965



Bruce Tuckman
Psychological Researcher



Forming

Team acquaints and establishes ground rules. Formalities are preserved and members are treated as strangers.



Storming

Members start to communicate their feelings but still view themselves as individuals rather than part of the team. They resist control by group leaders and show hostility.



Norming

People feel part of the team and realize that they can achieve work if they accept other viewpoints.



Performing

The team works in an open and trusting atmosphere where flexibility is the key and hierarchy is of little importance.



Adjourning

The team conducts an assessment of the year and implements a plan for transitioning roles and recognizing members' contributions.



تشکیل و رشد يك گروه / تیم کاری

عناوین مطالعه	احساس اعضاء	رفتارهاي احتمالي اعضاء
مرحله اول Formating	- خوش بینی - افتخار و غرور - وابستگی به گروه	- تلاش در جهت تعیین ماموریت گروه - تلاش جهت تعیین نحوه ارتباطات - تلاش در جهت تعیین اطلاعات مورد نیاز
مرحله دوم Storming	- مقاومت در مقابل کار به روش گروه - حس بدبینی در مورد موفقیت گروه	- بحث در خصوص مطالب مختلف و ساده - برخورد دفاعی و رقابتی با سایر اعضاء - بی اعتمادی به برنامه و اهداف گروه
مرحله سوم Norming	- توانایی ارائه نظرات سازنده - قبول عضویت و تعلق در گروه - آسایش خاطر و قدرت متحول سازی	- تلاش برای هماهنگی به جای کشمکش - صحبت و اعتماد و تفاهم بین اعضای گروه - یگانگی در هدف از طریق احترام به مقررات
مرحله چهارم Performing	- آگاهی بیشتر از یکدیگر و گروه - شناخت بیشتر از فرآیند و مشکل - احساس رضایتمندی از کار خود	- تلاش در جهت انطباق با گروه - تلاش در جهت رفع مشکل و ارائه راه حل - تلاش در جهت ایجاد ارتباط عمیقتر
مرحله پنجم Adjorning	- سازندگی - اعتماد به نفس - رضای فردی و گروهی از نتایج	- تشویق یکدیگر - صمیمیت فراوان - تلاش در جهت تجربه مجدد موضوع

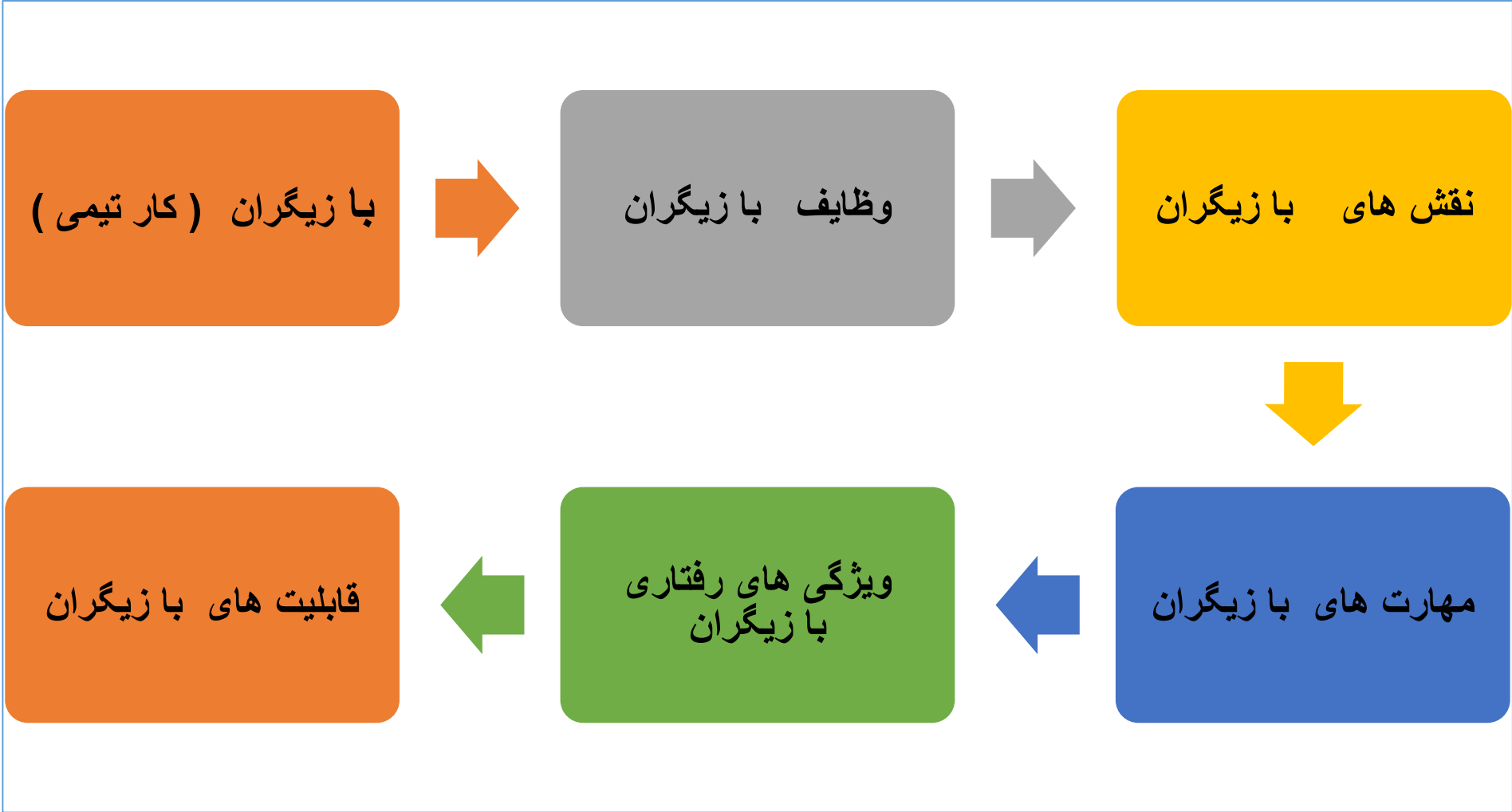


نگاه بلبین به کار تیمی را می‌توان با استعاره‌ی ساعت بهتر فهمید.
قرار نیست در تیم همه یک اندازه باشند یا یک کار مشابه انجام دهند
یا حتی فشار و تنش و سختی یکسانی را تحمل کنند.
مهم است که هر کس در جای خود قرار بگیرد
و دانش و مهارت و علاقه و توانمندی‌هایش

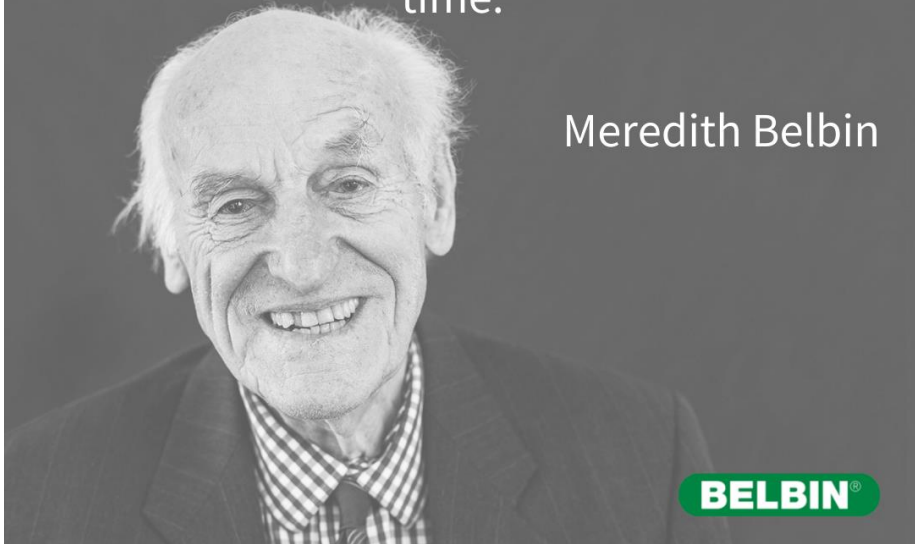
A team is not a bunch of people with job titles, but a congregation of individuals, each of whom has a role that is understood by other members.










Meredith Belbin

quote fancy



" A good team leader treats members of a team like actors on a stage. There need to be exits and entrances. Not everyone is required to be on the stage at the same time."



	Team role	Strengths	Allowable weaknesses
Action oriented roles	 Shaper	<ul style="list-style-type: none"> Challenging, dynamic, thrives on pressure The drive and courage to overcome obstacles 	<ul style="list-style-type: none"> Prone to provocation Offends people's feelings
	 Implementer (company worker)	<ul style="list-style-type: none"> Disciplined, reliable, conservative and efficient Turns ideas into practical actions 	<ul style="list-style-type: none"> Somewhat inflexible Slow to respond to new possibilities
	 Completer finisher	<ul style="list-style-type: none"> Painstaking, conscientious, anxious Searches out errors and omissions Delivers on time 	<ul style="list-style-type: none"> Inclined to worry unduly Reluctant to delegate
People oriented roles	 Co-ordinator (Chairman)	<ul style="list-style-type: none"> Mature, confident, a good chairperson Clarifies goals, promotes decision-making, delegates well 	<ul style="list-style-type: none"> Can often be seen as manipulative Off loads personal work
	 Teamworker	<ul style="list-style-type: none"> Co-operative, mild, perceptive and diplomatic Listens, builds, averts friction 	<ul style="list-style-type: none"> Indecisive in crunch situations
	 Resource investigator	<ul style="list-style-type: none"> Extrovert, enthusiastic, communicative Explores opportunities Develops contacts 	<ul style="list-style-type: none"> Over-optimistic Loses interest once initial enthusiasm has passed
Cerebral roles	 Plant	<ul style="list-style-type: none"> Creative, imaginative, unorthodox Solves difficult problems 	<ul style="list-style-type: none"> Ignores incidentals Too pre-occupied to communicate effectively
	 Monitor evaluator	<ul style="list-style-type: none"> Sober, strategic and discerning Sees all options Judges accurately 	<ul style="list-style-type: none"> Lacks drive and ability to inspire others
	 Specialist	<ul style="list-style-type: none"> Single-minded, self-starting, dedicated Provides knowledge and skills in rare supply 	<ul style="list-style-type: none"> Contributes only on a narrow front Dwells on technicalities



خلاصه مدل نقش‌های تیمی Belbin

نوآور: نوآوران و ایده‌ها؛ ترجیح می‌دهند که تنها کار کنند.

ارزیاب و ناظر: ایده‌های خوب را از بد جدا می‌کنند.

متخصص: در انجام کارهای خاصی مهارت دارند.

نقش‌های تفکرمحور

شکل‌دهنده: هنجارها را به‌چالش می‌کشند، پیشرو و هدایت‌کننده تیم هستند.

مجری: اجراکنندگان طرح‌ها هستند.

تمام‌کننده: جزئیات را به‌خوبی کامل می‌کنند.

نقش‌های عمل‌گرا

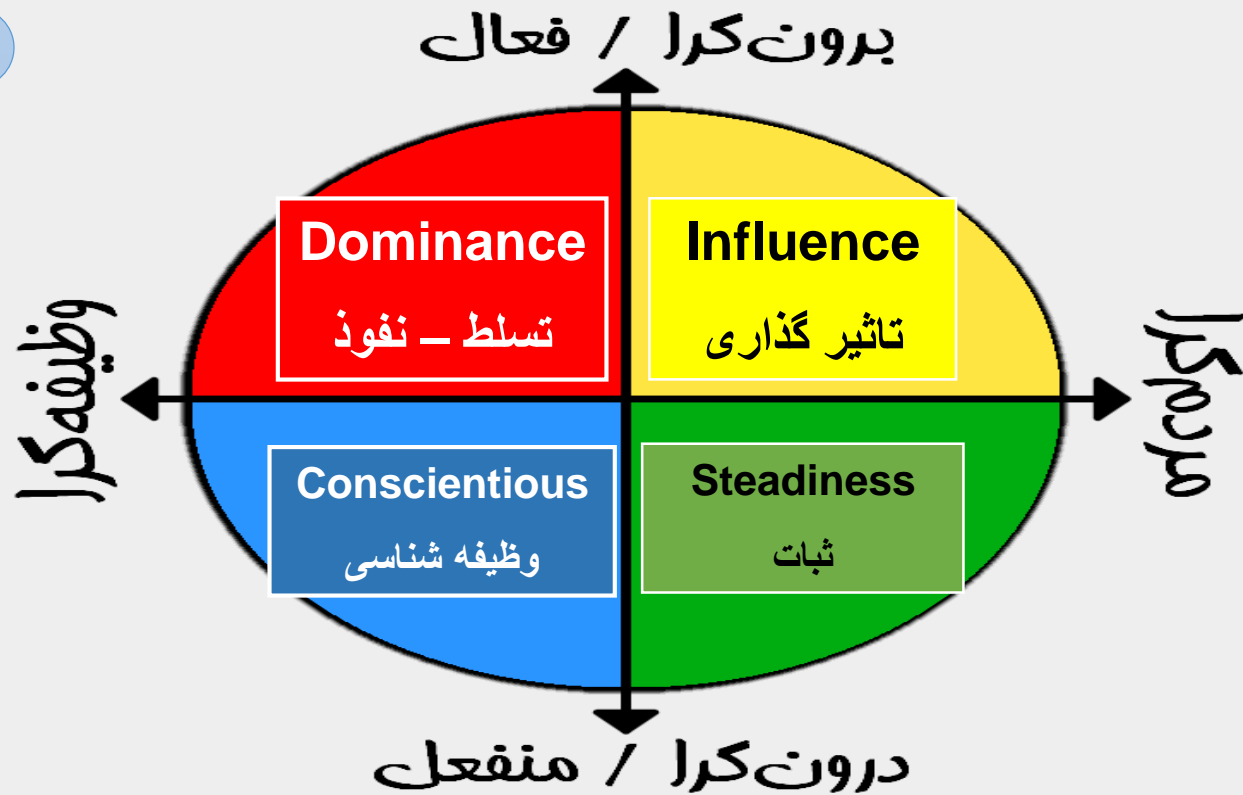
هماهنگ‌کننده: رهبران ذاتی تیم

انجام‌دهنده کار تیمی: سیاست‌مداران، حفظ ارتباط تیم برای انجام کار تیمی

جستجوگر منابع: منابع خارجی را پیدا می‌کنند.

نقش‌های مردم‌محور

- افراد برونگرا :
- سریع ، جسور ، راسخ ، فعال و اجتماعی ، لذت از شرایط موجود ، تطبیق پذیر ، پرا انرژی ، محرك ، سرعت بالا ، رقابت طلب ، نقش رهبري ، اعتماد به نفس بالا ، تمایل به تسلط و تاثیر گذاري ، خوش صحبت ، رك ، توانائي در قانع كردن ، شنونده خوبی نیستند ، احساسات عمیق بروز نمی دهند ، كلي نگر ، نتیجه گرا ، چالش طلب و تنوع طلب



افراد مردم محور:

مقبول ، مردم دار ، اجتماعی ، صمیمی ، موافق ، ارتباط و تعامل با دیگران ، حمایت گر و مراقب ، منعطف تر ، سهل گیر تر ، خوشبین تر ، لذت از وضعیت موجود

افراد وظیفه محور:

جدي ، سخت کوش ، پرسشگر ، نتیجه گرا ، حدودي بدبين ، منظم با برنامه ، مسئولیت پذیر

- افراد درونگرا :
- آرام ، محتاط ، متفکر ، میانه رو ، مراقب ، تثبیت موقعیت موجود ، وفادار ، صبور و مقاوم ، سازمان دهنده قوي ، حامی ، خطرپذیر نیستند ، جسارت کمتری دارند ، تحلیل گر ، داوران منصف و عادل ، تشخیص واقعیت ، کیفیت گرا ، عمیق و متفکر ، ساکت و کمی کند ، تمرکز روی يك کار ، پرهیز از چالش و رقابت ، تسلیم شرایط موجود ، قانع ، واقع بین ، قانون مدار ، قابل اعتماد ، شنونده خوب ، احساساتي و متواضع

نقش های تفکر محور:

نوآور (Plant): این افراد خلاق و ایده پرداز هستند و رویکرد های جدیدی را عنوان می کنند. این افراد معمولاً درون گرا هستند، ترجیح میدهند جدا از تیم فعالیت کنند و ممکن است روابط عمومی ضعیفی داشته باشند.

ارزیابی کننده (Monitor Evaluator): این افراد ایده هایی که نوآوران بیان می کنند را ارزیابی و بررسی می کنند. آنها متفکران کلیدی هستند و به دقت تمام جنبه های هر ایده را بررسی می کنند اما گاهی از نظر انگیزه دادن ضعیف هستند.

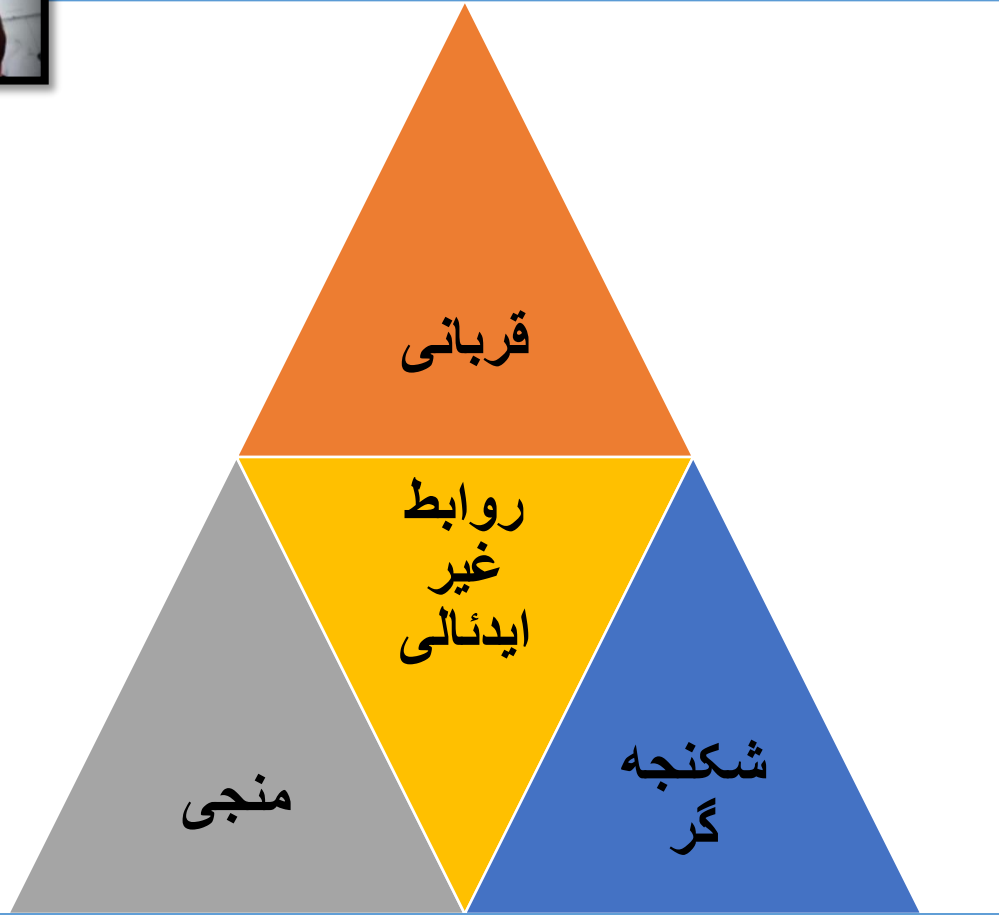
متخصص (Specialist): افرادی هستند که دانش تخصصی دارند که برای اتمام کار لازم است. نقش آن ها در تیم همین تخصص آنهاست و برای وضعیت حرفه ای خود تلاش می کنند. این امر ممکن است مشارکت آنها را در تیم کمتر کند.

• نقش های حرکت محور:

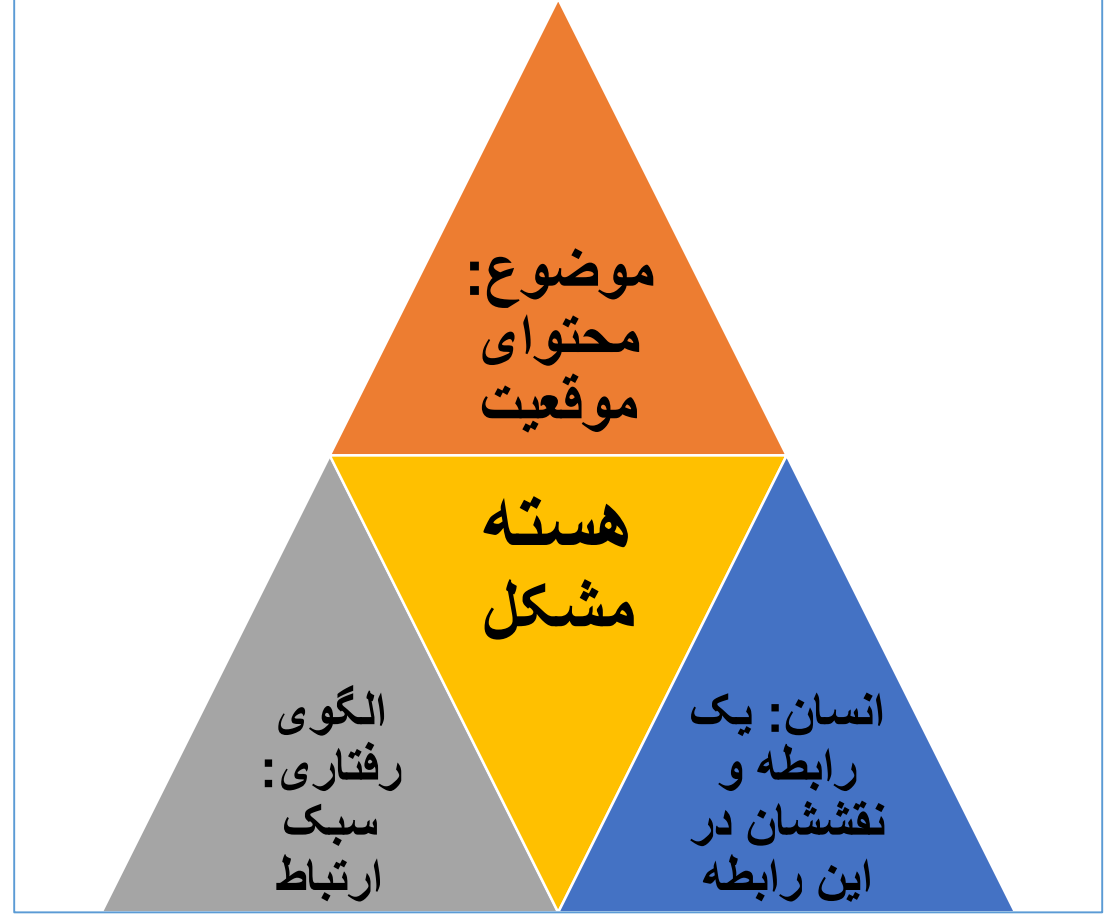
- **شکل دهنده (Shaper):** این افراد معمولاً سایر اعضای تیم را به چالش می کشند تا پیشرفت کنند. معمولاً پویا هستند و بهترین راه حل را برای هر مشکلی پیدا می کنند. ایراد این شخصیت بیش از حد بحث کردن او است.
- **اجرا کننده (Implementer):** این افراد ایده ها را به مرحله عمل می رسانند. معمولاً افراد محافظه کار و منضبطی هستند و از طرفی ممکن است افراد غیر قابل انعطاف و مقاوم در برابر تغییر باشند.
- **تمام کننده (Completer-Finisher):** این افراد از نبودن هر نوع مشکل و ایرادی اطمینان حاصل می کنند و باید کوچکترین چیزها را بررسی کنند، به زمان اتمام کار بسیار اهمیت می دهند و افراد کمالگرا و مضطربی هستند.

• نقش های مردم محور:

- **هماهنگ کننده (Co-ordinator):** این افراد نقش رهبری سنتی را بر عهده می گیرند، آنها اغلب شنوندگان عالی هستند و قادرند ارزشی که هر عضو تیم ایجاد می کند را تشخیص دهند. آنها آرام و باهوش هستند و وظایفشان را به بهترین شکل انجام می دهند. این افراد برخی اوقات ممکن است از انجام دادن وظایف خود در کار تیمی شانه خالی کنند یا بخشی از وظایف خود را به سایر اعضای تیم واگذار کنند.
- **انجام دهنده کار تیمی (Team Worker):** این افراد از انجام کار تیمی در گروه اطمینان حاصل می کنند و نقش پشتیبان را دارند. آنها با اعضای تیم مذاکره می کنند و معمولاً انعطاف پذیر، با سیاست و ادراکی هستند.
- **محقق منابع (Resource Investigator):** این افراد خلاق و کنجکاو هستند و تمام گزینه های موجود را بررسی می کنند و ذینفعان خارجی را برای کمک به تیم برای دستیابی به اهدافش شناسایی می کنند. اما از طرفی ممکن است اشتیاق خود را به سرعت از دست بدهند و افراد خوشبینی هستند.



مثلث نمایشی کارپمن
تحلیل رفتار متقابل



مدل تعمیق تمرکز

نقش های نمایشی	نقش قربانی	نقش شکنجه گر	نقش منجی
باور اصلی	من زندگی سختی دارم، بیچاره من.	دوروبرم یک سری آدم احمق، ابله یا پایین تر از سطح من پر کرده اند.	مشاجره نکنید، فکرتان رو نکنید، من درستش میکنم.
فعالیت	تقصیر من نیست. «تقصیر دیگران است»	تقصیر من نیست. «تقصیر شماست»	تقصیر / مسئولیت من است نه شما
مزایای بازی	مسئولیت برای درست کردن هیچ چیز ندارد. فقط شکایت می کند. جذب منجی ها	احساس برتری، قدرت و تسلط	از نظر اخلاقی احساس برتری می کنید؛ تصور میکنید وجودتان حیاتی است.
هزینه های بازی	باور ندارد که می تواند چیزی را تغییر دهد. بی عرضگی شناخته می شود. هیچ کس از آدم غرغرو خوشش نمی آید.	مسئولیت همه چیز با شماست. قربانی پرور، مدیر ذربینی، هیچ کس از آدم زور گو خوشش نمی آید	مردم کمکتان را رد می کنند. قربانی پرورش میدهید و به نمایش تداوم می بخشید. هیچ کس از آدم فضول خوشش نمی آید
نوع رفتاری	احساس درماندگی میکنم چون قدرت و نفوذ ندارم، به درد نمی خورم	احساس درماندگی میکنم چون به کسی اعتماد ندارم، تنها هستم	احساس درماندگی میکنم، چون کمک من موثر واقع نمیشود. سربار هستم

بازی کار تیمی

ما از بازی کردن دست بر نمی داریم چون پیر می شویم؛
ما پیر می شویم چون از بازی دست بر می داریم.

جرج برنارد شاو

- یادگیری مفاهیم انتزاعی در محیط بدون ریسک
- تجربه کردن نقش های مختلف
- کسب تجربه های مشترک، ایجاد احساس مشترک، ارتباط معنا دار، ایجاد حس اعتماد

WORK

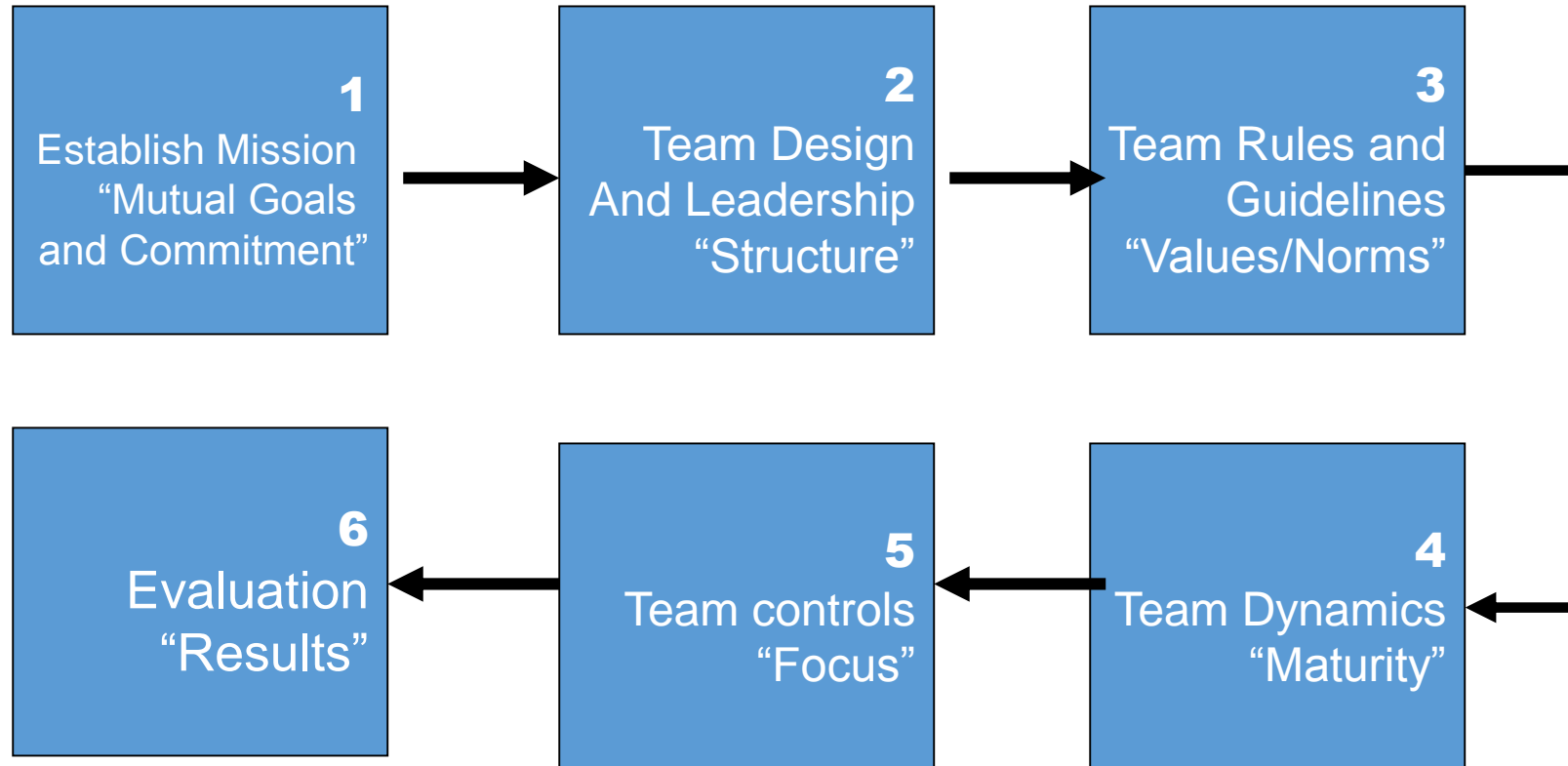
TEAM

نحوی انجام کار تیمی

✓ فرآیند کار تیمی

How to Make Teams Really Work

Systematic View of Team Development



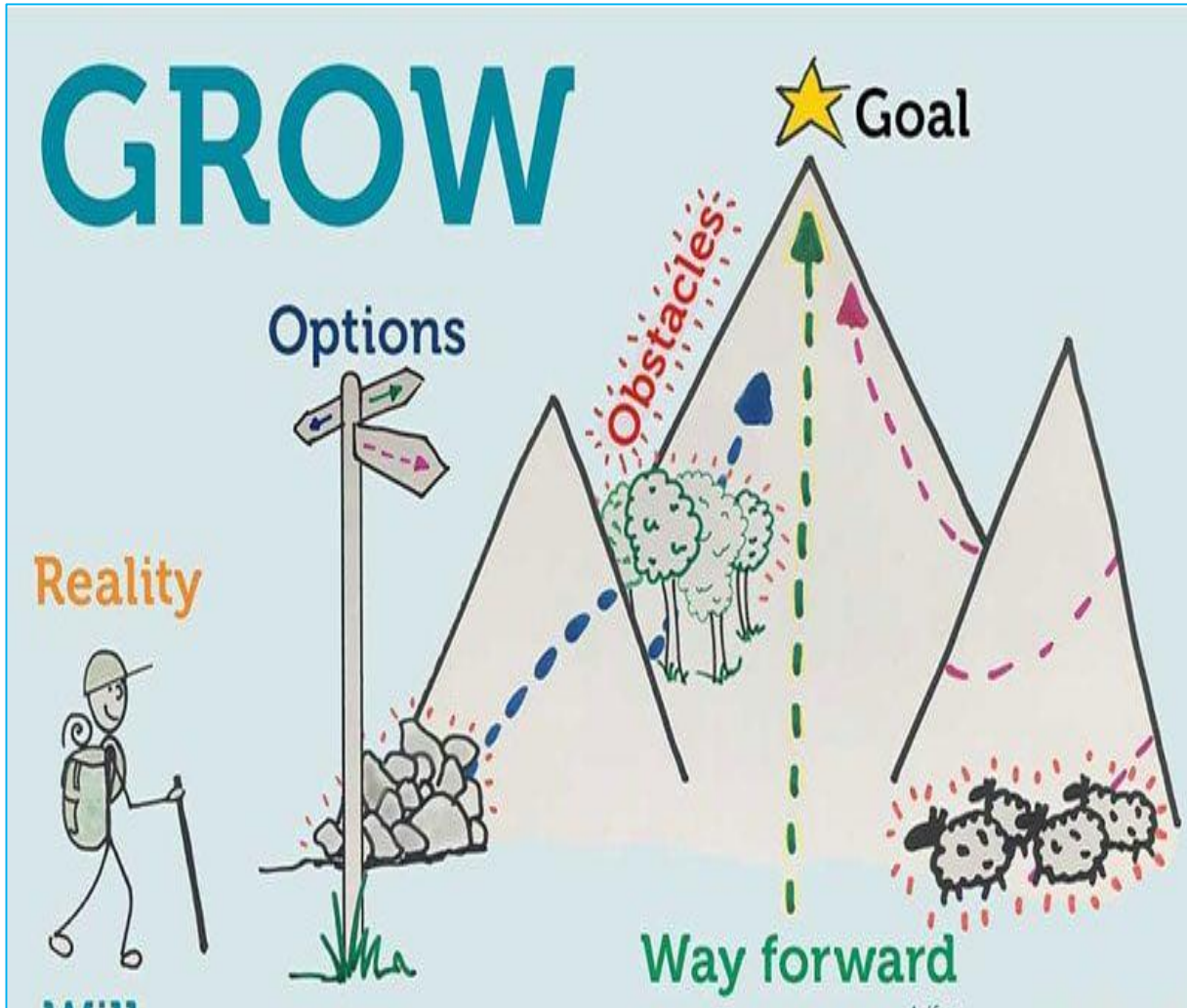
1

Establish Mission “Mutual Goals and Commitment”



1

Establish Mission
“Mutual Goals
and Commitment”



The GROW Model

G

GOAL

What do you
want?

R

REALITY

Where are
you now?

O

OPTIONS

What could
you do?

W

WAY

What will
you do?

1
Establish Mission
“Mutual Goals
and Commitment”

S

Specific

مشخص بودن

- بیان اقدام‌هایی که
می‌خواهید انجام دهید،
- استفاده از کلمات پویا

M

Measurable

قابل اندازه‌گیری بودن

- پیدا کردن راهی
برای اندازه‌گیری هدف،
- استفاده از معیارها
یا اهداف داده

A

Achievable

دست‌یافتنی بودن

- تعیین اهدافی که
در محدوده توانایی شما هستند،
- اهدافی که قابل
دست‌یابی هستند

R

Relevant

مربوط بودن

- اهدافی که به شغل شما
مربوط می‌شوند،
- اهدافی که باعث بهبود
کسب‌وکار شما می‌شوند

T

Time-bound

به‌هنگام بودن

- بیان زمانی که به هدف‌تان
خواهید رسید،
- تعیین چارچوب زمانی
و تاریخ دقیق و مشخص

S

• **Specific:** State exactly what you want to accomplish (Who, What, Where, Why)

M

• **Measurable:** How will you demonstrate and evaluate the extent to which the goal has been met?

A

• **Achievable:** stretch and challenging goals within ability to achieve outcome. What is the action-oriented verb?

R

• **Relevant:** How does the goal tie into your key responsibilities? How is it aligned to objectives?

T

• **Time-bound:** Set 1 or more target dates, the “by when” to guide your goal to successful and timely completion (include deadlines, dates and frequency)

A few TEAMWORK guidelines...

1. Effective communication
2. Team Working Agreement
3. Effective meetings
4. Project management
5. Conflict management

3

Team Rules and
Guidelines
“Values/Norms”

Team Working Agreement: Issues to consider

- effective communication method(s)
- participation by all members
- decision-making
- problem-solving approaches
- management of conflict / differences
- responsibilities & conduct

Key Teamwork SKILLS

1. **INTERPERSONAL**
 - Trust / acceptance
 - Communication
 - Collaborative problem-solving
 - Conflict resolution
2. **SELF / PROJECT MANAGEMENT**
 - Goal setting
 - Planning
 - Task co-ordination
 - Performance management

Five C's of Team Member Competencies



شایستگی های اعضای تیم

8-14

همکاری : اشتراک منابع ، وفق دادن

هماهنگی : درمسیرکاری با دیگران،

تیم در مسیر نگه داشتن

ارتباط : اشتراک اطلاعات

آزادانه، موثر، محترمانه، گوش دادن فعال

آسایش دادن : همدلی، اسایش روانی،

اعتماد سازی

تجزیه و تحلیل تعارض : تشخیص ریشه های تعارض ،

بکار بردن بهترین روش برای حل تعارض

Ability

Reader

Question

Recorder

Checking

Presenting

Monitoring

بازی درونی

(تیموتی گالوی)

- به اعتقاد او بزرگ‌ترین مانع بر سر راه موفقیت و بالفعل در آوردن پتانسیل‌های فرد در درون او قرار گرفته و **یک عامل محیطی و بیرونی نیست.**
- وقتی به دیالوگ‌های درونی ذهنت مجالی برای خودنمایی نمی‌دهی، بدنت می‌تواند کنترل اوضاع را به دست بگیرد.
- می‌توان گفت وقتی این دیالوگ‌های درونی ذهن به حالت تعلیق در می‌آید، بدن می‌تواند به یک ایده کاملاً واضح و شفاف دست یابد و بفهمد که چه باید بکند.
- گالوی بر این باور است: باید راه را بر دیالوگ‌های درون ذهنی افراد ببندد و این جمله را در ذهن آن‌ها جا بیندازد؛ **“نه این درست نیست! روی دست‌هایت تمرکز کن! باید زاویه متفاوتی به دست‌هایت بدهی.”**
- وقتی صدای دیالوگ درون ذهن مان را خاموش کنیم، در سکوت یاد می‌گیریم و به غرایز یا ضمیر ناخودآگاه خود فرصت می‌دهیم، کنترل اوضاع را به دست گیرند.
- گاهی اوقات خاموش کردن این دیالوگ به معنای پرت کردن حواس فرد و گاهی اوقات به معنای تجسم کردن بدترین حالت ممکن و از بین بردن ترس است.

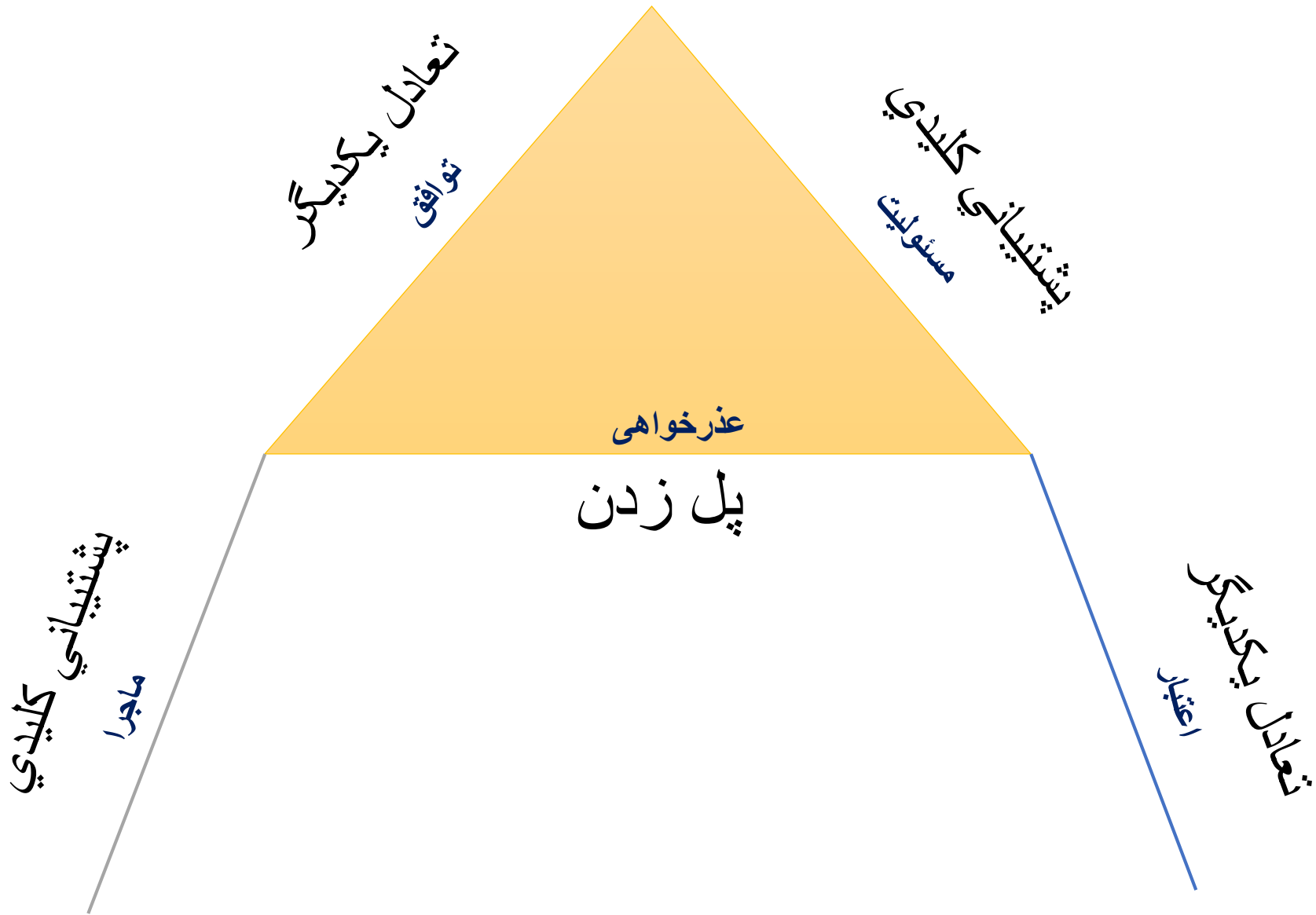
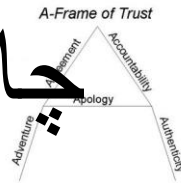


افراد در بهترین سطح تعادل، نیاز کار
تیمی نیستند، نیاز ضروری کار تیمی
افرادی است که به بهترین حالت
ممکن با یکدیگر هماهنگ می‌شوند.
مردیت بلبین

تتیب
STARTUPMAG

اولین هفته‌نامه تخصصی استارت‌آپ‌ها

چارچوب اعتماد



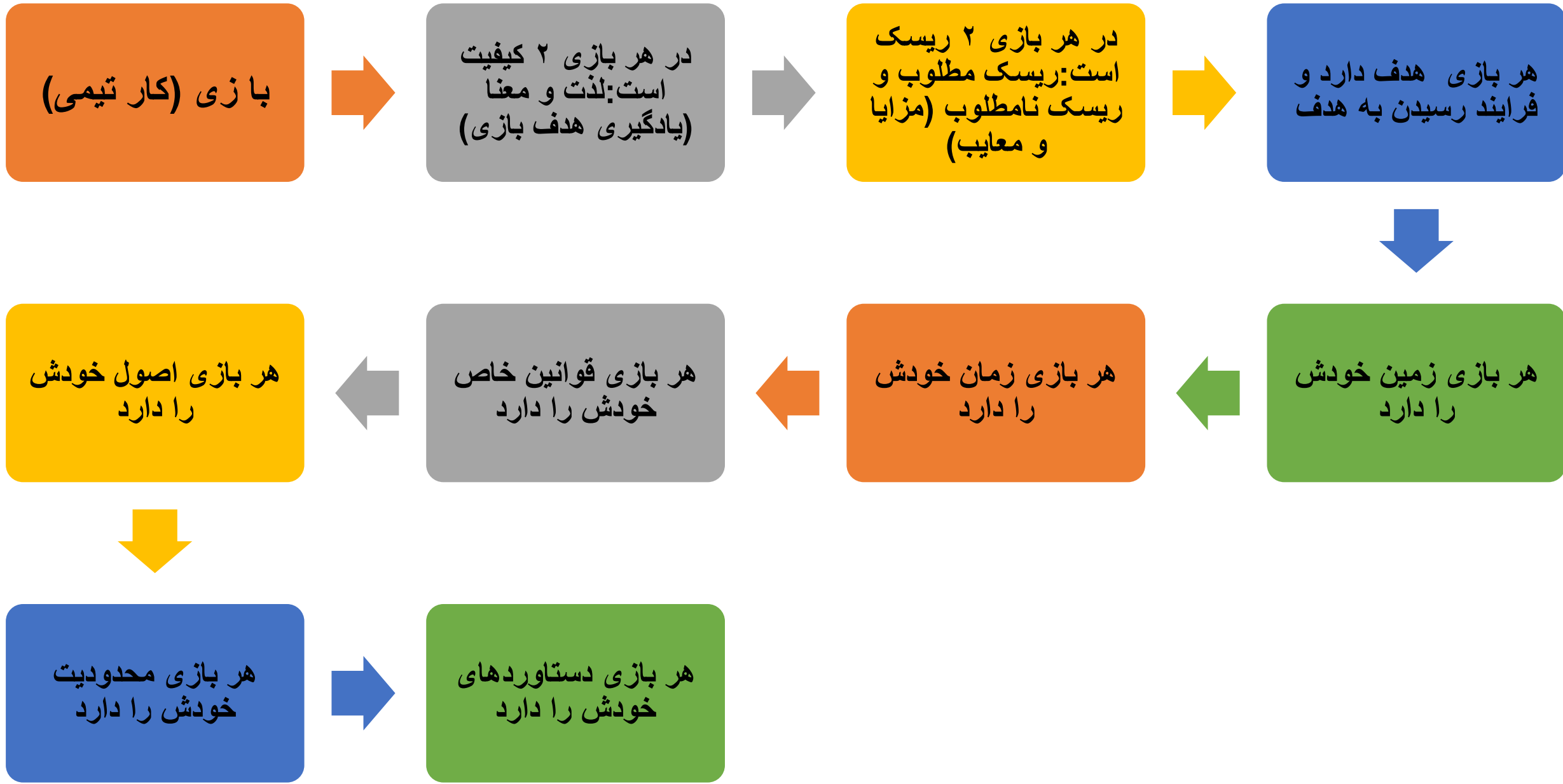
فرآیند همکاری



کار تیمی

- ✓ تعریف تیم و تفاوت کار تیمی با کار گروهی
- ✓ نقش کار تیمی در رفتار سازمان
- ✓ نقش کار تیمی در رفتار سازمان
- ✓ الزامات و عوامل موفقیت کار تیمی
- ✓ انواع کار تیمی
- ✓ هدف از بازی کار تیمی
- ✓ فرآیند بازی کار تیمی
- ✓ نحوه شکل گیری تیم کاری
- ✓ ویژگی های تیم موثر
- ✓ معیارهای کار تیمی
- ✓ عوامل پویایی کار تیمی
- ✓ مهارت، وظایف، نقش ها و رفتار های بازکنان
- ✓ آفت های کار تیمی





تعریف تیم

- عبارتست از دو یا چند نفر 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 مولفه وجود دارد:

* حضور حداقل دو نفر در تیم؛

* اعضا باید به طور منظم **تعامل** برقرار کنند تا کارهایشان را به صورت **هماهنگ** انجام دهند؛

* اعضا باید دارای **هدف مشترک** باشند.

نقش کار تیمی در رفتار سازمان

- تغییر ارزشها، اعتقادات، تفکرات
- افزایش اطلاعات و مهارتها
- عوامل موجود انگیزش و بیداری روانی (نیازهای غیرفعال افراد در تیم تحریک شده و سطح توقعات فرد اگر با دنیای واقعی منطبق نیست ، پایین می آید)

انواع تیم

۱- تیم های بررسی و پیشنهاد دهنده کار

۲- تیم های انجام دهنده کار

۳- تیم های هدایت کننده و مدیریت کار

تفاوت کار تیم با کار گروه

Traditional Work Groups	Teams
Leaders dominates and controls the team	The leader is facilitator and coach
Goals set by organization	Goals set by team members
Leader conducts meetings	Meetings are participative discussions
Leader assigns work	Team plans work assignments

Traditional Work Groups	Teams
Emphasis on individual performances	Emphasis on team performances
Workers compete against each other	Team members work as cooperative unit
Communication flows down from leader	Communication flows upward and downward(to and from leader)
Information is often hoarded by workers	Information is shared
Decisions made by leader	Decisions made by entire team

مزایای و معایب کار تیمی

مزایای کار تیمی

- افزایش کارایی
- تقسیم وظایف
- هم فکری اعضای گروه
- نوآوری از طریق درگیری سازنده
- استفاده از تجارب افراد قدیمی تر
- تشخیص نقاط ضعف و قوت خود
- تعویض کمتر کارکنان
- انعطاف پذیری نیروی کار

معایب کار تیمی

- فرآیندی پیچیده انتخاب اعضای تیم
- تاثیر شخصیت های منفی
- تقسیم نابرابر کار
- اختلاف نظر درباره زمان بندی کارها
- دلسرد شدن برخی از اعضا
- حس رقابت منفی

علل احساس نیاز به کار تیمی

- پیچیدگی وظایف و کارها
- نیاز به خلاقیت
- مشخص نبودن مسیر آینده: نیاز به انعطاف پذیری
- استفاده بهینه از منابع
- افزایش بهره وری, اثربخشی و هماهنگی
- نیاز به یادگیری
- نیاز به تعهد و پشتکار قوی
- پیاده سازی برنامه و طرح هایی که به همکاری دیگران نیاز دارد.
- چند وظیفه ای و میان رشته ای بودن کارها و فرآیندها

الزامات و عوامل موفقیت کار تیمی

- وجود بسترهای مناسب کار تیمی در سازمان
- انتخاب موضوع (مساله) مناسب برای کار تیمی
- انتخاب اعضا مناسب برای تیم
- رشد و تکامل مناسب (تیم)
- رهبری (سازماندهی) مناسب تیم

عوامل پویایی کار تیمی

- ۱- گوش دادن به سخن دیگران
(برقراری ارتباط موثر)
 - ۲- گامهای عملی برای رفع تعارض
(مدیریت تعارض)
 - ۳- تنوع فکری در تیم
 - ۴- ایجاد انگیزه برای تحرک بیشتر
- تیم

معیارهای کار تیمی

۱. روحیه همکاری
۲. انعطاف پذیری
۳. تعهد
۴. اعتماد متقابل
۵. شایستگی و فرهیختگی
۶. هدفمندی
۷. نظم
۸. سخت کوشی

ویژگی های تیم موثر

- هدف مشخص و معین
- ساختار نتیجه گرا
- اعضاء مهار
- پذیرش و تعهد در کار
- همکاری
- تفهیم مسیولیت و نقش
- حمایت بیرونی و تشویق
- رهبری قانونمند



سوال کلیدی در تشکیل تیم این است:

مجموعه‌ای از مغزهای درخشان

یا مجموعه‌ای از درخشان از مغزها؟

مردیت بلین

دستاوردهای بازی تیمی:

- مهارت در ارتباط موثر
- مهارت در حل تعارض
- مهارت در جلب همکاری
- مهارت در ایجاد هماهنگی
- مهارت در تصمیم‌گیری
- مهارت در حل مسئله

نقش افراد در کار تیمی

- ایده پرداز (Plant)
- ارزیاب و مراقب یا ناظر (Monitor-Evaluator)
- هماهنگ کننده‌ها (Coordinator)
- کاشف یا جستجوگر منابع (Resource-Investigator)
- افراد اجرایی یا اجراکارها (Implementer)
- تمام کننده‌ها (Finishers)
- گروهی‌کارها یا دیپلمات‌ها (Team workers)
- شکل دهندگان یا موتورهای محرک گروه (Shapers)
- افراد متخصص (Specialists)

نقش‌های تسمی تفکر محور

• نوآور

- نوآوران، ایده‌های نو و بدیعی ارائه می‌دهند. این نقش‌های تیمی در ایده‌پردازی عالی هستند؛ اما آنها اغلب افرادی درون‌گرا به شمار می‌آیند و ترجیح می‌دهند به‌تنهایی کار کنند؛ همچنین نوآوران دوست دارند به‌دلیل عقاید، هوش و کارشان مورد ستایش قرار بگیرند؛ اما اغلب برداشت‌های بدی از انتقادات می‌کنند.

• نقاط ضعف

- این افراد معمولاً به کارکردن در چارچوب محدودیت‌هایی که برای آنان تعیین می‌شود، مانند ضرب‌الاجل‌های معین یا بودجه محدود، علاقه‌ای ندارند؛ همچنین این افراد در تیم ممکن است ایده‌هایی را ارائه دهند که نتوان آنها را عملی کرد.

• ارزیابی‌کننده

- ارزیابی‌کنندگان و ناظران تیم در تجزیه و تحلیل ایده‌ها و گزینه‌هایی که دیگران ارائه می‌دهند، تبحر دارند؛ اساساً این افراد در تیم ایده‌ها را از نوآوران می‌گیرند و سپس تعیین می‌کنند که کدامیک از ایده‌ها خوب و کدامیک بد است. به‌طور کلی، ارزیابی‌کنندگان مهارت تفکر انتقادی خوبی در تیم دارند.

• نقاط ضعف

- این افراد متفکران انتقادی بزرگی هستند، اما توانایی تشویق دیگران را ندارند و نمی‌توانند به سایر اعضای تیم انگیزه دهند؛ به‌عبارتی، این افراد غالباً مهارت بالایی در انتقادکردن بیش‌ازحد از دیگران دارند.

• متخصص

- متخصصان، برای انجام کارهای تخصصی در تیم دانش لازم را دارند؛ به همین ترتیب، آنها نقش مهمی را در تیم بازی می‌کنند، زیرا هیچ فرد دیگری نمی‌تواند مهارت لازم را برای انجام نقش آنان داشته باشد. نکته مهم در مورد نقش متخصص این است که مهارت‌های این افراد عمیق اما محدود است و هنگامی که در تیم به مهارت‌های آنان نیاز باشد، وارد عمل می‌شوند.

• نقاط ضعف

- قدرت این افراد در تخصص آنهاست، اما اگر به تخصص آنان در تیم نیازی نباشد، در عمل نمی‌توانند کمک دیگری به تیم کنند. به‌طور کلی، می‌توان گفت که آنها از قابلیت انعطاف‌پذیری پایینی برخوردار هستند و اغلب در رابطه با مشکلات، مسائل مختلف یا اهداف تیم، چشم‌انداز بزرگ‌تر

نقش‌های تیمی عمل‌گرا

• شکل‌دهنده

- شکل‌دهنده‌ها افراد عمل‌گرایی هستند که تیم را برای پیشرفت به چالش می‌کشند. این افراد در شرایط تحت فشار، در بهترین حالت خود قرار می‌گیرند. آنها به‌طور ذاتی برون‌گرا هستند و از پیشگامی در تیم و دریافت بهترین عملکرد از سایر اعضای تیمشان لذت می‌برند. این افراد معمولاً از زیرسؤال‌بردن هنجارها لذت می‌برند و چالش‌ها را فرصتی برای پیشرفت می‌دانند؛ همچنین شکل‌دهندگان برای تحقق رؤیاهایشان، بدون هیچ ترسی، با مشکلات و شرایط پیش‌آمده مقابله می‌کنند.
- در حالت کلی، تیمی که نقش شکل‌دهنده در آن زیاد باشد، اعضای تیم به‌طور دائم با یکدیگر بحث می‌کنند و در نهایت هم کاری از پیش نمی‌برند؛ این در حالی است که وجود یک شکل‌دهنده در تیم، روشی عالی برای هدایت تیم به‌سمت دستیابی به هدف موردنظر محسوب می‌شود.

• نقاط ضعف

- شکل‌دهنده‌ها می‌توانند به‌طور مداوم با دیگران بحث کنند و ممکن است به احساسات آنان آسیب برسانند

• تمام‌کننده

- تمام‌کنندگان یا تکمیل‌کنندگان افراد عمل‌گرایی در تیم هستند که باید مطمئن شوند که هر پروژه به‌طور کامل و در زمان مشخص‌شده به اتمام می‌رسد. این افراد به‌طور طبیعی نگران این هستند که تمام جزئیات ریز مربوط به پروژه با پایان‌یافتن آنها انجام شده باشد؛ علاوه بر این، می‌توان برخی اوقات آنها را به‌عنوان کمال‌گرایان افراطی برای اتمام کار در ضرب‌الاجل‌های تعیین‌شده در نظر گرفت؛ به‌عبارت دیگر، این افراد سایر اعضای تیم را تحت فشار قرار می‌دهند تا مطمئن شوند که همه کارها به‌موقع انجام می‌شود.

• نقاط ضعف

- تمام‌کنندگان در تیم معمولاً همیشه درمورد اتمام به‌موقع همه‌چیز نگران هستند؛ همچنین تمایل دارند که کارها را خودشان انجام دهند و از سپردن کارها به سایر اعضا یا به‌نوعی **تفویض اختیار**، دوری می‌کنند.

• مجری

- مجریان افراد عمل‌گرایی هستند که پس از اتمام ایده‌پردازی‌ها، کارها را انجام می‌دهند. در واقع، آنها ایده‌ها را به برنامه و عمل تبدیل می‌کنند. این افراد معمولاً به‌روش سیستماتیک‌تری کار می‌کنند و به‌خوبی سازمان یافته‌اند. اجراکنندگان در تیم از انجام‌دادن کار لذت می‌برند و در نتیجه، برای رسیدن به نقاط عطف کاری و همچنین ارائه کار در ضرب‌الاجل‌های تعیین‌شده تلاش می‌کنند.

• نقاط ضعف

- مجریان تا حدودی انعطاف‌پذیری پایینی دارند و در برابر تغییر مقاومت می‌کنند.

نقش‌های تیمی مردم‌محور

• انجام‌دهنده کار تیمی

- انجام‌دهندگان کار تیمی افراد مردم‌گرایی هستند که از به‌خوبی کارکردن تیم در کنار یکدیگر مطمئن می‌شوند. این افراد معمولاً موفقیت، پاداش و **اهداف شخصی** خود را به‌دلیل اهداف کلی تیم قربانی می‌کنند. انجام‌دهندگان کار تیمی شنوندگان خوبی هستند که اختلافات را در تیم کاهش می‌دهند و موجب می‌شوند که اعضای تیم به‌خوبی با یکدیگر کار کنند.

• نقاط ضعف

- آنها به دیپلماسی بیش از حد تمایل دارند، مواضع غیرمتعهدانه خود را تا آنجا که ممکن است، حفظ می‌کنند و در تصمیمات خود مصمم نیستند؛ بنابراین، می‌توان گفت که وجود این نقش‌های تیمی به تعداد زیاد در تیم، موجب می‌شود تا آنها نتوانند برای رسیدن به اهدافشان کاری از پیش ببرند.

• هماهنگ‌کننده

- هماهنگ‌کنندگان افراد مردم‌محوری در تیم هستند که به‌طور طبیعی نقش رهبری تیم را بر عهده می‌گیرند و تنها شخصی در تیم هستند که همه اعضای به آنها احترام می‌گذارند؛ همچنین سایر اعضای تیم هنگام مواجهه با مسائل مختلف، به گفت‌وگو با این افراد تمایل دارند. هماهنگ‌کنندگان در تیم به‌طور معمول شنوندگان بسیار خوبی هستند و توانایی تشخیص ارزش منحصر به فرد هر عضو تیم را دارند؛ علاوه بر این، هماهنگ‌کنندگان محتمل‌ترین افراد برای ورود به مسائل مختلف، هماهنگی و تفویض فعالیت‌های روزمره تیم هستند، حتی زمانی که تیم از نظر فنی توسط مدیر مافوق آنان کنترل می‌شود.

• نقاط ضعف

- این افراد برخی اوقات ممکن است از انجام‌دادن وظایف خود در **کار تیمی** شانه خالی کنند یا بخشی از وظایف خود را به سایر اعضای تیم واگذار کنند.

• جست‌وجوگر منابع

- جست‌وجوگران منابع افراد مردم‌محوری هستند و جزو مشتاق‌ترین اعضای تیم به شمار می‌آیند که دوست دارند خارج از چارچوب فکر کنند. آنها به برون‌گرایی تمایل دارند و از کار با ذی‌نفعان خارجی برای کمک به تیم در رسیدن به اهداف خود لذت می‌برند.

• نقاط ضعف

- این افراد معمولاً بیش از حد خوش‌بین هستند، اما در عین حال، با از بین رفتن اشتیاق اولیه‌شان نیز به‌سرعت علاقه خود را به کارشان از دست می‌دهند

پنج آفت کار تیمی

- حد اعلاي ضعف هر تیم
- به سبب نبود تعهد و مشارکت واقعی
- نبود برخورد های سازنده زمینه ساز عدم تعهد است
- قصور در ایجاد اعتماد زمینه ساز آفت دوم است
- آفت نخست بی اعتمادی اعضای تیم به یک دیگر است

بی توجهی به نتیجه کار

پرهیز از مسئولیت پذیری

نبود تعهد

ترس از برخورد

نبود اعتماد

ده فرمان براي کار تيمي موفق

1- تعهد به آرمان و مأموریت مشترك.

2- تعهد به اصول و ارزشهاي مشترك.

3- تعهد به يادگيري و نوآوري مستمر.

4- وضوح در تعريف نقش ها

5- ارتباطات موثر و ديالوگ.

6- فضاي شفاف و اعتماد.

7- راهکارهاي تصميم گيري تعريف شده.

8- مشارکت موزون و متعادل.

9- آگاهي از فرآیند کار گروهي

10- مهارتهاي فردي مناسب.



