



تیم و مراحل حیات آن

سیروس یحیی پور PMP

Sirus_yehipoor@yahoo.se

چکیده

با پیچیدگی جوامع، کار تیمی اهمیتی روز افزون یافته است. گرچه تقریباً همه از اهمیت تیم و کار تیمی سخن می گویند اما برخورد علمی و سنجیده با کار تیمی کمتر دیده می شود. تیم ها دارای مراحل حیات هستند و نظیر پدیده های دیگر شکل می گیرند، قوام می یابند و از بین می روند. این مراحل چه مشخصاتی دارند، چگونه از پی هم می آیند، چطور به مراحل بالاتر می روند و در مراحل بالاتر چه عواملی از مراحل پایین درون مراحل بالاتر باقی می ماند. مدل سازی حیات تیم کمک می کند که درک روشن تری از حیات تیم بدست آید. یکی از متداول ترین مدل های حیات تیم، که مدل تاکمن است، فرایند حیات تیم، در مدل تاکمن دارای ۵ مرحله است. چهار مرحله اول آن توسط بروس وی تاکمن، در سال ۱۹۶۵ و پنجمین مرحله یا اضمحلال، در سال ۱۹۷۷ توسط تاکمن و ماری آن جانسون ارائه شد. در متن پیش رو سعی شده است که به برخی از این پرسش ها از زوایه مدل مذکور پاسخ داده شود.

واژه های مهم

تیم، تیم سازی، مراحل حیات تیم، مدیر تیم، روحیه تیمی، تعارض های تیم

مقدمه

کار تیمی در دنیای امروز واژه ای جادویی است، کمتر کسی است که، با تیم و کار تیمی مخالف باشد. با رشد صنایع و پیچیدگی جوامع، تقریباً کاری نیست که بتواند به تنهایی انجام شود. این حکم کلی اگر در برخی موارد عمومی قابل چشم پوشی باشد، در مورد فعالیت های سازمانی مصداق جدی دارد. در حیات سازمان ها، همواره تیم های موقتی کوتاه مدت یا با پایداری بیشتر، بدلایلی شکل می گیرند و پس از مدتی از بین می روند. پرسش های مهم برای کسانی که هدایت تیم ها را به عهده دارند یا عضو تیم هستند از این قبیل است: تیم چیست، چه تفاوتی با گروه دارد، چگونه باید تیم تشکیل شود، چه زمانی روحیه تیمی شکل می گیرد، مراحل حیات تیم کدام است، چگونه باید تعارضات درون تیم را از بین برد یا کاهش داد، کار تیم چگونه باید به پایان می رسد. طبعاً اغلب مدیرانی که سرپرستی تیمی را بعهده می گیرند، تمایل دارند که با اعضای تیم بخوبی کار کنند، روحیه تیمی داشته باشند و اگر کاری که برای آن جمع شدند به پایان برسد و دیگر نیازی به ادامه حیات تیم نباشد، بدرستی برچیده شود.

مدل تاکمن در مورد حیات تیم

محققان زیادی در مورد تیم و حیات آن پژوهش کرده اند و با ارائه مدل هایی سعی در توضیح این پدیده داشتند. یکی از معتبرترین پژوهش ها، مدل تاکمن- جانسون است، همان طور که در شکل ذیل پیدا است، حیات تیم دارای پنج مرحله است. چهار مرحله اول آن توسط بروس وی تاکمن، در سال ۱۹۶۵ و پنجمین مرحله یا اضمحلال، در سال ۱۹۷۷ با گار مشترک تاکمن و ماری آن جانسون ارائه شد.



مراحل حیات تیم در مدل تاکمن-جانسون

مراحل حیات تیم

۱- شکل گیری

در ابتدای تشکیل تیم، اعضا تلاش خواهند کرد تا در رابطه با اهداف و مرزهای رفتاری خود، تصمیم گیری کنند. در مراحل اولیه، نقش ها و مسئولیت ها مشخص نیستند و اعضا باید یک دیگر را شناسایی کنند، وظایف خود و دیگران را بشناسند و رویکردشان به کار را تعیین نمایند. پرسش های رایج ابتدای شکل گیری تیم عبارتند از:

چرا دور هم جمع شدیم؟

برای چه کاری در نظر گرفته شدیم؟

چه کسی مسئول تکمیل این فعالیت است؟

هر فردی چه مسئولیتی دارد؟

چه زمانی این پروژه به پایان می رسد؟

در طی مرحله شکل گیری، هر عضو تیم از طرف اعضای دیگر پذیرفته می شود. روحیه تیمی شروع به شکل گرفتن می کند و در تیم سعی می شود که از تعارض اجتناب ورزند. معمولاً در دوره آشنایی، اعضای تیم، از مسایل و احساسات تند نسبت به هم پرهیز می کنند. پس از دوره آشنایی، تیم به ساختار نیاز دارد و افراد از طریق اهداف پروژه سعی می کنند که مسیر و جهت گیری، صحیح را پیدا کنند. مهم ترین وظیفه مدیر تیم در مرحله میانی شکل گیری، تثبیت نقش ها و مسئولیت ها است. وی باید بطور واضح و روشن نقش هر عضو را مشخص و فضای اطمینان و احترام را در تیم برقرار کند. اعضای تیم نیاز دارند که منافع کار با یک دیگر را به عنوان تیم، درک کنند. به همین منظور لازم است که مدیر تیم اهداف پروژه را تنظیم نماید و اعضای تیم را در فرایند برنامه ریزی دخالت دهد. مدیر تیم باید اطلاعات مرتبط را در اختیار تمام اعضا قرار دهد. ایجاد روحیه تیمی به تسهیل انتقال از عملیات فردی به عملیات گروهی کمک می کند. یکی از فعالیت های تیم سازی، تهیه

منشور تیم با کمک اعضا و کسب موافقت آنان در مورد دستورالعمل های عملیاتی یا قوانین اساسی تیم است. مدیر تیم باید دقت کند که تک تک اعضا احساس کنند که در تشکیل تیم سهیم هستند و آورده معنوی مناسبی دارند.



هویت تیم

در انتهای مرحله شکل گیری تیم دارای هویت خواهد شد، روش های متعددی برای استحکام هویت تیم وجود دارد. یک روش، انتخاب نام است. برخی تیم ها، نام را بر اساس اهداف تیم انتخاب می کنند. نظیر تیم برآورد مناقصه، تیم پروژه "الف"، تیم برگزار کننده نمایشگاه و ... برخی تیم های کوچکتر، از نام مدیر تیم برای اتخاذ نام تیم استفاده می کنند. پس از آن که نام تیم انتخاب شد، لوگو یا شعار تیمی، می تواند حس خاصی به هویت به بخشد، در صورتیکه فضای سازمان اجازه دهد، توصیه می شود که اعضای تیم، لوازمی را که با هویت تیمی گره خورده است، نظیر نام، لوگو یا شعار را تهیه و در مراودات روزانه استفاده نمایند.

۲- تعارض

اصلی ترین شاخص این مرحله تعارض و در گیری است. اعضای تیم مجبور می شوند در مسایل مهم اظهار نظر کنند و هنگامی که نقطه نظرات فردی خود را بیان می کنند با یکدیگر دچار چالش می گردند. این روش درست تر است، بهتر است که این طور کار کنیم، نظر شما در باره حرف من چیست؟ و من می خواهم... عباراتی هستند که از اعضای تیم در این مرحله زیاد شنیده می شود. یکی از منابع تعارض، عدم شفافیت ساختار تیم و مشخص نبودن حدود اختیار و مسئولیت افراد است. معمولاً افراد قدیمی تر سازمان در قبال افراد تازه وارد، تمایل به قدرت نمایی دارند و میزان حمایت مدیر ارشد تیم از فرد تازه وارد را محک می زنند.



سرچشمه اکثر قریب به اتفاق دلایل ناکامی تازه واردان، ریشه در این مرحله دارد نقش اصلی رفع تعارض با مدیر تیم است. سرپوش گذاشتن یا منفعلانه برخورد کردن با تعارض هایی که می توانند به سرعت حل و فصل شوند، سم مهلکی در این مرحله است. لازم است که مدیر تیم برای رفع یا کاهش درگیری اعضای تیم بطور جدی بکوشد. اگر تعارض ها، اختلاف سلیقه ها و ... در این مرحله حل یا روشن شوند، با احتمال زیاد مدیر تیم، در آینده با چالش های درونی کمتری روبرو خواهد شد. در این مرحله، تیم اتحاد خود را از دست می دهد و اعضای آن غالباً واکنشی احساسی دارند. برخی اعضای تیم اعتقاد دارند که باید به جلو بروند، در حالی که برخی دیگر می خواهند در آسایش باشند و در جو اطمینان مرحله شکل گیری باقی بمانند. بهترین روش برای تیم در این مرحله، ایجاد قوانین و وضوح ساختاری است تا تعارضات کاهش یابد. مدیر تیم باید تعارضات را بشناسد و کنترل هایی را برای تسهیل تصمیم گیری وضع نماید. رفتار توهین آمیز نباید تحمل شود. مهارت های ارتباطی و مدیریتی، بسیار مهم هستند. مدیر تیم باید قاطع باشد. فعالانه به تیم گوش دهد، تعارض ها را حل کند یا کاهش دهد و اعضای تیم را برای پذیرش مسئولیت ها، تشویق نماید.



۳- انسجام

در طی مرحله انسجام تعارضات کاهش می یابند، تیم بیشتر تثبیت می شود. نقش ها و مسئولیت ها با وضوح بیشتری تعریف می گردند. تیم به راهنمایی مدیر بهتر پاسخ می دهد. اعضای تیم بیشتر یک دیگر را پشتیبانی می کنند و قدردان مهارت ها و تجربیات یک دیگر خواهند شد. پیوستگی تیم تثبیت می گردد. تصمیم های بزرگ توسط تیم اتخاذ می شود و اعضا می پذیرند که تصمیم های کوچکتر به تیم های زیر مجموعه یا افراد سپرده شوند. اعضای تیم برای مدیر پروژه احترام قائل می شوند و در برخی مسئولیت های رهبری سهیم می گردند. مدیر باید با تشویق، حمایت کردن و بازخوردهای مثبت، انگیزه تیم را افزایش دهد. برای بسیاری از تیم ها گذر از مرحله انسجام مشکل

است چرا که اعضای تیم برای رسیدن به این مرحله سخت کار کرده اند و ممکن است در مقابل تغییرات، بخصوص اضافه شدن افراد جدید از جانب خارج، برای ترس از گسیختگی یا برگشت به مرحله درگیری مقاومت نمایند.



۴- تکامل

همه تیم ها به مرحله تکامل که مشخصه آن وابستگی های متقابل و انعطاف پذیری است نمی رسند. اگر تیمی به چنین سطحی از بلوغ برسد، اعضای آن به خوبی با هم کار خواهند کرد و در به ثمر رساندن ماموریت ها به یکدیگر کمک می کنند. به مرور نقش ها و مسئولیت ها بر اساس نیاز، تغییر می یابند. هویت، وفاداری و روحیه تیمی در سطح بالایی است، اعضای تیم دارای اعتماد به نفسند و از اتخاذ تصمیم های مهم نگرانی ندارند، این فضا، به اعضای تیم این امکان را می دهد که انرژی خود را در تکمیل اهداف پروژه متمرکز کنند. در طی این مرحله، مدیر تیم نیازی ندارد که تمام موارد را خود حل و فصل کند. نقش وی بیشتر بر هدایت متمرکز می شود و تیم را در درک چگونگی مدیریت تغییرات کمک می کند. مدیرانی که قادر باشند تا تیم خود را به چنین سطحی برسانند، از نوع مدیران قدر دانی هستند که دستاوردهای تیم را مورد تقدیر و پاداش قرار می دهند. مدیر تیم هم چنین باید به موازات آن که تیم به مرحله اضمحلال نزدیک می شود تغییراتی را در الگوی مشارکتی لحاظ نماید.



۵- اضمحلال

مرحله اضمحلال حوالی تکمیل کارهای تیم اتفاق می افتد و بر روحیه تیم تمرکز دارد. در طی مرحله اضمحلال، بهتر است که مدیر تیم با کمک اعضا برنامه ای برای تکمیل و اتمام ظایف اعضا و محو تیم، تدوین کند. مدیر باید مسئولیت نواقص و اشکالات را راسا به عهده بگیرد و درون تیم حسی از موفقیت در مورد آنچه انجام داده اند، ایجاد کند. اعضای تیم را در بدست آوردن دستاوردها مورد تقدیر قرار دهد و تکمیل کار را جشن بگیرد. اگر افراد خوشحال باشند از این که بخشی از یک تیم موفق بوده اند. در عین احساس ناراحتی در مورد انحلال تیم، با روحیه ای محکم آماده می شوند که آن را ترک کنند.

به موازات آن که فعالیت های اعضای تیم رو به پایان می رود، مدیر تیم طبق برنامه مدون و مورد پذیرش اعضا، باید بر ترک اعضای تیم اصرار ورزد، ضمن آن که به آسیب پذیری آنها نیز حساسیت نشان دهد. اعضای باقی مانده تیم باید در به پایان رساندن پروژه تشویق شوند. تدوین، اجرا و تصحیح برنامه اختتام، مهمترین عامل در پایانی موفق است.



منابع:

...-ذکایی، محسن. مدیریت پروژه برای پروژه های کوچک، آدینه، تهران، ۱۳۸۸.

...- معتمدی، علی. مدیریت پروژه به زبان آدمیزاد، هیرمند، تهران، چاپ دوم، ۱۳۹۳.