

# تیم و کار تیمی

سیروس یحیی پور PMP

Sirus\_yehipoor@yahoo.se



## تیم

با پیچیدگی جوامع، کار تیمی اهمیتی روز افزون یافته است. گرچه تقریباً همه از اهمیت تیم و کار تیمی سخن می‌گویند اما برخورد علمی و سنجیده با کار تیمی کمتر دیده می‌شود. تیم‌ها دارای مراحل حیات هستند و نظیر پدیده‌های دیگر شکل می‌گیرند، قوام می‌یابند و از بین می‌روند.

این مراحل چه مشخصاتی دارند؟

چگونه از پی‌هم می‌آیند؟

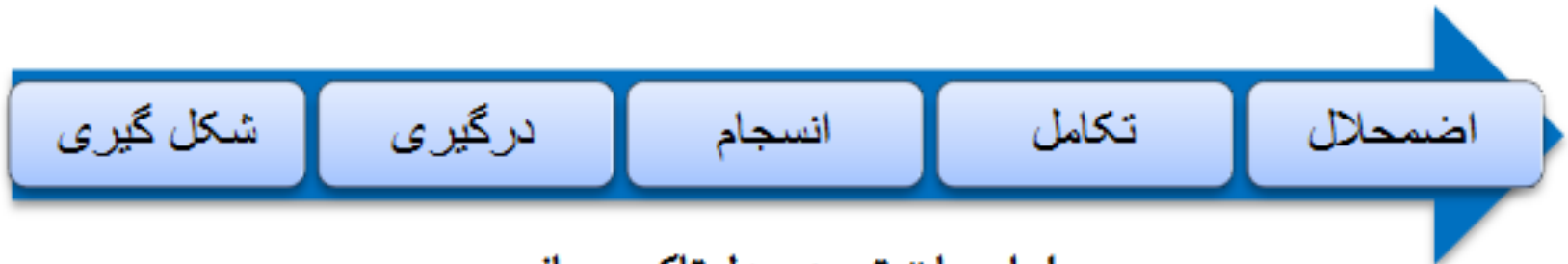
چطور به مراحل بالاتر می‌روند؟

در فرایند رشد چه عواملی از مراحل پایین درون مراحل بالاتر باقی می‌ماند؟

# مدل حیات تیم

مدل سازی حیات تیم کمک می کند که درک روشن تری از حیات تیم بدست آید.

متداول ترین مدل حیات تیم، مدل تاکنن است، فرایند حیات تیم، در مدل تاکنن دارای ۵ مرحله است. چهار مرحله اول آن توسط بروس وی تاکنن، در سال ۱۹۶۵ و پنجمین مرحله یا اضمحلال، در سال ۱۹۷۷ توسط تاکنن و ماری آن جانسون ارائه شد.



مراحل حیات تیم در مدل تاکنن-جانسون

# اهداف و دلایل وجود تیم

پرسش های رایج برای شروع کار تیم عبارت است :

- 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؟



# مراحل حیات تیم

## (۱) شکل‌گیری

### (۱.۱) فرایند شناسایی

در ابتدای تشکیل تیم، نقش‌ها و مسئولیت‌ها مشخص نیستند. اعضا مایلند یکدیگر را شناسایی کنند، وظایف خود و دیگران را بشناسند و رویکردشان به کار را تعیین نمایند.



# مراحل حیات تیم

## (۱) شکل‌گیری

### ۱.۲) ایجاد روحیه تیمی

روحیه تیمی انتقال از عملیات فردی به عملیات گروهی را تسهیل می‌کند. یکی از فعالیت‌های اولیه، تهیه منشور تیم با کمک اعضا و کسب موافقت آنان در مورد دستورالعمل‌های عملیاتی یا قوانین اساسی تیم است.

مدیر تیم باید دقت کند که تک‌تک اعضا احساس کنند که در تشکیل تیم سهیم هستند و آورده معنوی مناسبی دارند.



# مراحل حیات تیم

## (۱) شکل‌گیری

### ۱.۳ پذیرش جمعی

در ابتدای مرحله شکل‌گیری، هر عضو تیم از طرف اعضای دیگر مورد استقبال قرار می‌گیرد. روحیه تیمی شروع به شکل گرفتن می‌کند و اعضا سعی می‌کنند که از تعارض اجتناب ورزند. پس از دوره آشنایی، تیم به ساختار نیاز دارد و افراد سعی می‌کنند که مسیر و جهت‌گیری، صحیح را پیدا کنند.



# مراحل حیات تیم

## (۱) شکل‌گیری

### ۱.۴) تثبیت

مهم‌ترین وظیفه مدیر تیم در مرحله میانی شکل‌گیری، تثبیت نقش‌ها و مسئولیت‌ها برای اجتناب از تعارض است. مدیر تیم باید اهداف را تنظیم کند و اعضای تیم را در فرایند برنامه‌ریزی دخالت دهد. مدیر تیم باید اطلاعات مرتبط را در اختیار تمام اعضا قرار دهد. وی باید بطور واضح و روشن نقش هر عضو را مشخص کند.





# مراحل حیات تیم

## (۱) شکل گیری

### ۱.۵) 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.

# مراحل حیات تیم

## (۱) شکل گیری

### ۱.۶) تثبیت هویت

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 لباس، لوگو یا شعار تیم را تهیه و در مراودات روزانه استفاده نمایند.



# مراحل حیات تیم

## (۲) تعارض

□ شاخص این مرحله تعارض و درگیری است. بهترین روش برای کاهش تعارض در این مرحله، ایجاد قوانین و وضوح ساختاری است. مدیر تیم باید تعارضات را بشناسد و کنترل هایی را برای تسهیل تصمیم گیری وضع نماید.

□ 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.

□ رفتار توهین آمیز نباید تحمل شود.

# مراحل حیات تیم

## (۲) تعارض

### (۲.۱) عدم شفافیت

یکی از منابع تعارض، عدم شفافیت ساختار تیم و حدود اختیار افراد است. معمولاً افراد قدیمتر 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.

# مراحل حیات تیم

## (۲) تعارض

### (۲.۲) نقطه نظرات متعارض

هنگامی که اعضای تیم مجبور شوند در مسایل مهم اظهار نظر نمایند و نقطه نظرات فردی خود را بیان کنند با یکدیگر دچار چالش می گردند.



# مراحل حیات تیم

## (۲) تعارض

### (۲.۳) تعارض نفرات قدیم و جدید

سرچشمه قریب به اتفاق دلایل ترک تیم توسط تازه واردان، تعارض نظر نفرات تازه وارد با نفرات قدیمی در ابتدای کار است. 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.



# مراحل حیات تیم

## (۲) تعارض

### (۲.۴) تزلزل

در این مرحله، تیم اتحاد خود را از دست می دهد و اعضای آن غالباً واکنشی احساسی دارند. برخی از اعضا مایلند که به جلو بروند، در حالی که برخی دیگر می خواهند در آسایش باشند و در جو اطمینان مرحله شکل گیری باقی بمانند.



# مراحل حیات تیم

## (۲) تعارض

### (۲.۵) لزوم حل تعارض

اگر تعارض ها، اختلاف سلیقه ها و ... در این مرحله حل یا روشن نشوند، مدیر تیم به احتمال زیاد، در آینده با چالش های درونی کمتری روبرو خواهد شد.





# مراحل حیات تیم

(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 احترام قائل می شوند و در برخی مسئولیت های رهبری سهیم می گردند.

# مراحل حیات تیم

## ۳) انسجام

### ۳.۱) تعمیق انسجام

تشویق، حمایت کردن و بازخوردهای مثبت مدیر، انگیزه تیم را افزایش می 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.



# مراحل حیات تیم

## (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.



# مراحل حیات تیم

## (۴) تکامل

### (۴.۱) تثبیت تکامل

به مرور نقش ها و مسئولیت های تیم بر اساس نیاز، تغییر می یابند. در این مرحله 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.

# مراحل حیات تیم

## (۴) تکامل

### (۴.۲) تکامل پیشرفته

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.



## مراحل حیات تیم - اضمحلال

### (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.

# مراحل حیات تیم

## (۵) اضمحلال

### (۵.۱) تثبیت تکامل

به موازات آن که فعالیت های اعضای تیم رو به پایان می رود، مدیر تیم طبق برنامه مدون و مورد پذیرش اعضا، باید برای خروج اعضای تیم برنامه ریزی کند و بر انجام آن 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.

