

مهارت کار گروهی و کار تیمی

نقشه راه یادگیری

- گام اول: کمیته، گروه، شورا، تیم؛
- گام دوم: کار تیمی و کار غیر تیمی؛
- گام سوم: تعریف گروه و تیم و تفاوت ها؛
- گام چهارم: مثال هایی از تیم و کار تیمی؛
- گام پنجم: مراحل توسعه تیم؛
- گام ششم: تیم با عملکرد عالی؛
- گام هفتم: جمع بندی.

"رهبران پیشین چگونه گفتن را می دانستند، رهبران آینده چگونه پرسیدن را می دانند"
پیتر دراکر





اگر می‌خواهید ایده‌ای را نابود کنید،
آن را به یک کمیته بسپارید.

چارلز کترینگ

جای این سوال که:

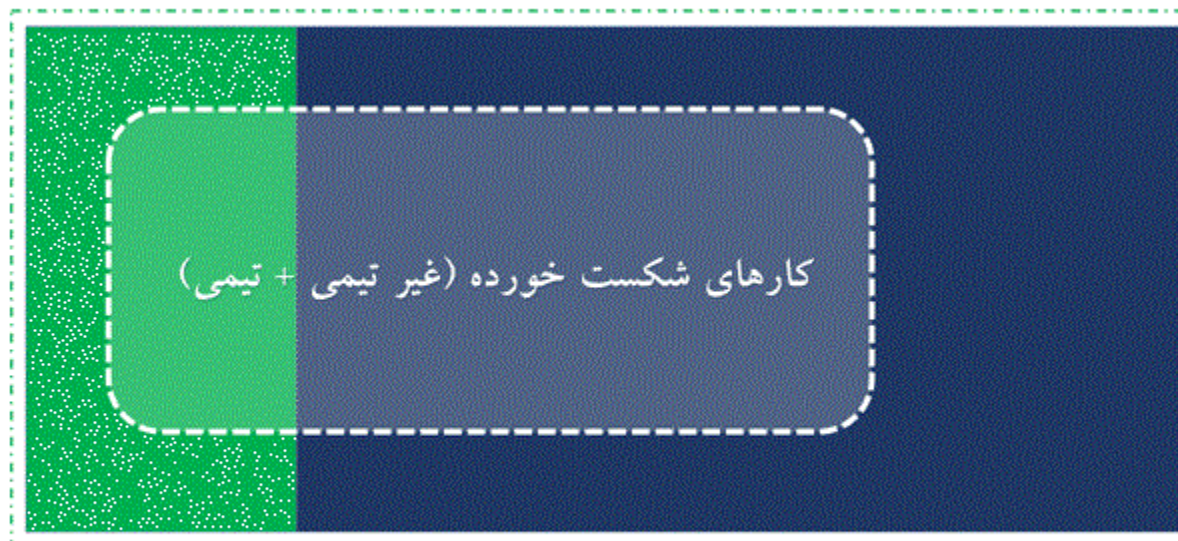
چرا در کشورمان کارهای تیمی چندان موفق نیستند؟

شاید بهتر باشد پرسیم:

چرا در کشورمان کارهای تیمی کمی وجود دارد و بسیاری از کارها، تیمی بودن را صرفاً به عنوان یک لقب، به یدک می کشند.

بسیاری از خاطرات و تجربیاتی که ما از شکست کارهای تیمی داریم، در واقعیت کار تیمی نبوده‌اند و فقط نام کار تیمی داشته‌اند.

کل کارهایی که تیمی نامیده می‌شوند



● کارهایی که فقط اسم‌شان تیمی است

● کارهایی که واقعاً تیمی هستند

کارهایی که برچسب **کار تیمی** خورده‌اند و چه موفق و چه شکست خورده، دستاورد آن به کار تیمی ربطی ندارد.

گروه

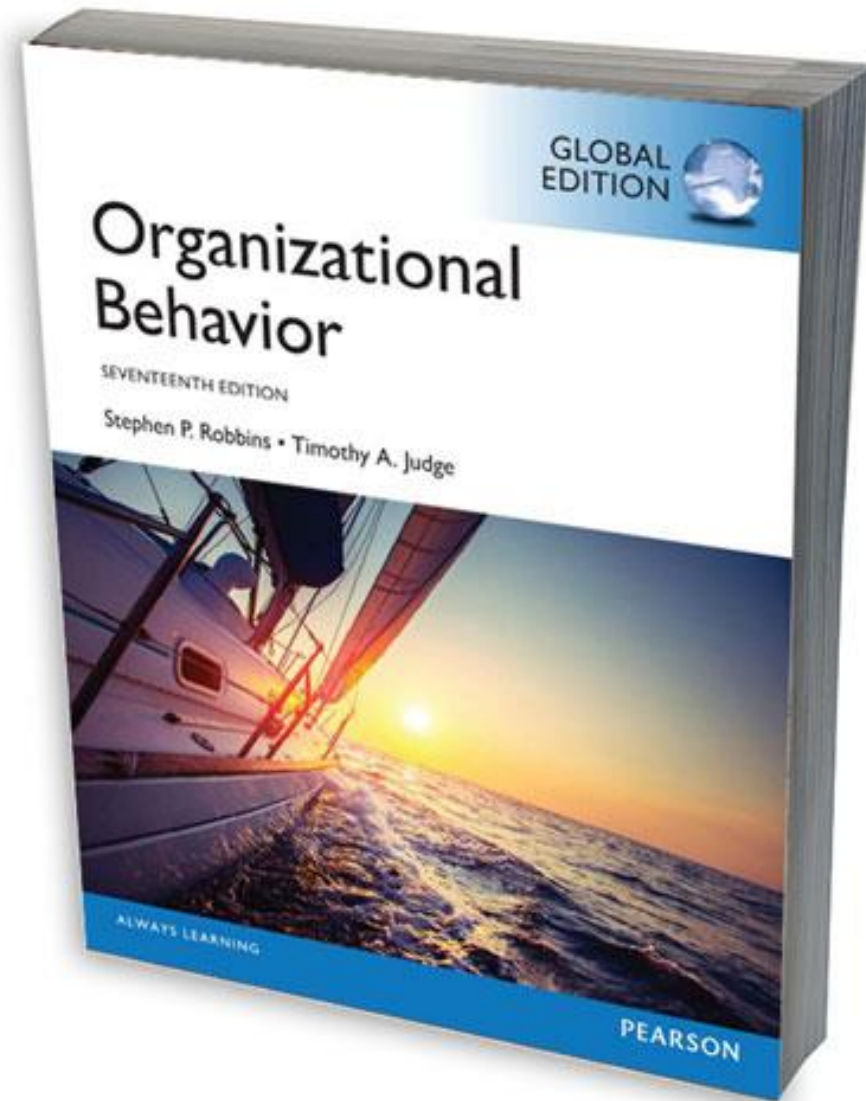


- وقتی دو نفر یا بیش از دو نفر در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند و **خواسته‌ها**، **ویژگی‌ها**، **انتظارات** یا **اهدافشان** به هم گره می‌خورد، عملاً با گروه مواجه هستیم.
- همه‌ی گروه‌ها، وارد بحث کار گروهی نمی‌شوند.
- گروه مشتریان یک شرکت، صرفاً دارای چند وجه تشابه هستند. بدون اینکه قرار باشد به صورت گروهی کاری انجام دهند.
- گروه‌ها **گاهی اوقات** به شکلی خاص‌تر و در قالب تیم‌ها فعالیت می‌کنند.

تعریف کار گروهی

"دو یا چند نفر از انسان‌ها که با هم تعامل دارند و کار آنها به هم وابسته است و در کنار هم قرار می‌گیرند تا به یک هدف مشخص برسند"

فصل ۹ کتاب مدیریت رفتار سازمانی نوشته‌ی رایینز



Work group

وقتی از یک گروه کاری یا Work group حرف می‌زنیم منظورمان کسانی است که در به اشتراک گذاری اطلاعات و تصمیم‌گیری‌ها با هم تعامل دارند و هر یک می‌کوشند کمک کنند تا دیگری وظایف خود را بهتر انجام دهد.



به برخی از انواع کار گروهی، کار تیمی می‌گویند

- ماجرای کار تیمی و ترویج فرهنگ آن، در ادبیات مدیریت شرق و غرب با دو ریشه‌ی متفاوت رشد کرد:
- در غرب صنعتی، تیم‌ها، روشی برای رقابت سریع‌تر و انعطاف‌پذیری بالاتر بودند و ضمناً کمک می‌کردند تا افراد لایه‌های پایینی، اختیار و مسئولیت بیشتری را در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌ها تجربه کنند.
- در کشورهای شرقی مثل ژاپن، کار تیمی بخش از فرهنگ عمومی بود و طبیعتاً همان فرهنگ بر نحوه شکل‌گیری فرهنگ سازمانی هم تاثیر گذاشته بود.
- طی دهه نود میلادی که بحث ژاپن و مدیریت ژاپنی در غرب بالا گرفت، کار تیمی به بخش جدایی‌ناپذیر کتاب‌های مدیریت رفتار سازمانی هم تبدیل شد.

هدف دوره: انتخاب رویکردی همه جانبه برای
رهیاری موثر یک تیم در کسب و کار

دامنه کاربرد:

- مدیران عامل،
- مدیران ارشد،
- مدیران و کارشناسان ارشد منابع انسانی،
- مدیران پروژه ها و تیم های کاری،
- افرادی که به توانمندسازی خود و دیگران
علاقمند هستند.



"از بین هر پنج تیم فقط یک تیم عملکرد عالی دارد؛ آماری نسبتاً ناامیدکننده"

(واگمن، نونس، بوراس و هکمن در سال ۲۰۰۸)



تعریف تیم

اول از همه با تعریف تیم شروع کنیم. در کتاب کاتزنباخ و اسمیت با نام "خردمندی تیمها" ۱۹۹۳ یک تیم به این شکل تعریف شده است:

یک تیم از تعداد اندکی از افراد با مهارت های مکمل تشکیل شده است که به یک رویکرد، شاخص های عملکرد و هدف مشترک متعهد هستند و هرکدام متقابلاً مسئولیت ها را برعهده گرفته اند.



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.

تعریف تیم

تعریف تیم

وی جی ورما Verma 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.

تعریف تیم

کوزلوسکی Kozlowski تعریف دیگری از کار تیمی ارائه داده که در فضای آکادمیک به صورت گسترده مورد استناد قرار می‌گیرد. کوزلوسکی، تیم را مجموعه‌ای از افراد می‌داند که:

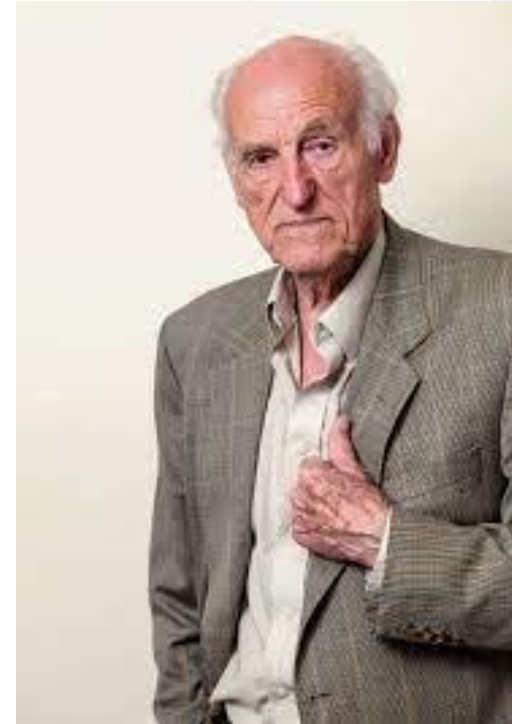
- کارها و وظایف مرتبط و درهم تنیده‌ای را انجام می‌دهند.
 - یک یا چند هدف مشترک دارند.
 - با هم تعامل اجتماعی دارند.
 - مرزی را بین جمع خود و محیط اطراف قائلند و برای حفظ و مدیریت آن مرز تلاش می‌کنند.
- و البته در بستر یک مجموعه‌ی بزرگتر یعنی سازمان، بر اساس مرزها و محدودیت‌ها و نفوذی که سازمان بر روی آنها اعمال می‌کند، فعالیت می‌کنند.



یک تیم باید آن قدر کوچک باشد که
بتوان اعضای آن را با دو پیتزا سیر کرد.



Jon Katzenbach



Meredith Belbin

گروه و تیم

تعهد به یک هدف مشترکِ وابسته و متقابل، یکی از مهمترین تمایزات میان گروه ها و تیم ها است.

تیم	گروه
<p>تعداد بسیار محدودی از افراد (۳ تا ۱۲ نفر) که:</p> <ul style="list-style-type: none">• اهداف و مسئولیت مشترک برای دستیابی به آنها دارند؛• برای دستیابی به اهداف، پاداش مشترک دریافت میکنند؛	<p>مجموعه ای از افراد که:</p> <ul style="list-style-type: none">• به یک نفر گزارش می دهند؛• در یک فرآیند یا دپارتمان مشترک کار می کنند؛• برای رسیدن به اهداف، وابستگی متقابل اندکی دارند؛• حداقل مسئولیت پذیری متقابل را دارند؛• به خاطر دستیابی به اهداف مشترک، پاداش دریافت نمیکنند.

تیم - مانند

گروه - مانند

هم افزایی یا سینرژی

هم افزایی یا سینرژی

مکس رینگلمن Max Ringelmann یک مهندس فرانسوی بود که در سال ۱۹۱۳ به این پدیده توجه کرد.

او از چند مرد خواست که هر یک به صورت مستقل یک طناب را با تمام قوا بکشند.

متوسط کشش وارد شده به طناب در این حالت، حدود ۶۳ کیلوگرم-نیرو بود.

اگر سه نفر همزمان طناب را بکشند، باید کششی معادل ۱۸۹ کیلوگرم-نیرو ایجاد شود و اگر هشت نفر همزمان

طناب را بکشند، کششی معادل ۵۰۴ کیلوگرم-نیرو ایجاد خواهد شد.

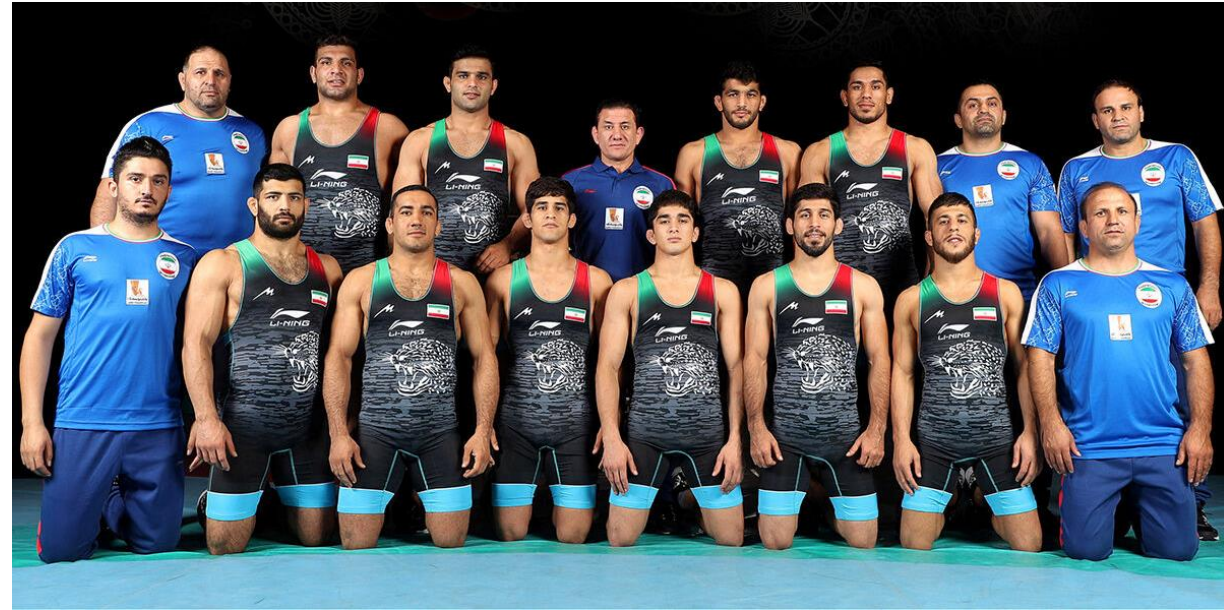
گروه سه نفره کششی حدود ۱۵۵ کیلوگرم-نیرو و گروه هشت نفره، کششی در حدود ۲۴۷ کیلوگرم اعمال کردند.

گروه و تیم

تیم - مانند

گروه - مانند

تیم های ملی



- در سال ۱۳۸۶، علی پروین با پشتوانه حسین هدایتی باشگاه اکباتان را به قیمت ۸۰۰ میلیون تومان خرید و نام باشگاه به استیل آذین تغییر پیدا کرد.



- مهدی مهدوی کیا، فریدون زندی، سیاوش اکبرپور، حسین کعبی، حسن اشجاری، علیرضا نیکبخت واحدی، حسین کاظمی و ...
- در سال ۱۳۹۲ منحل شد.

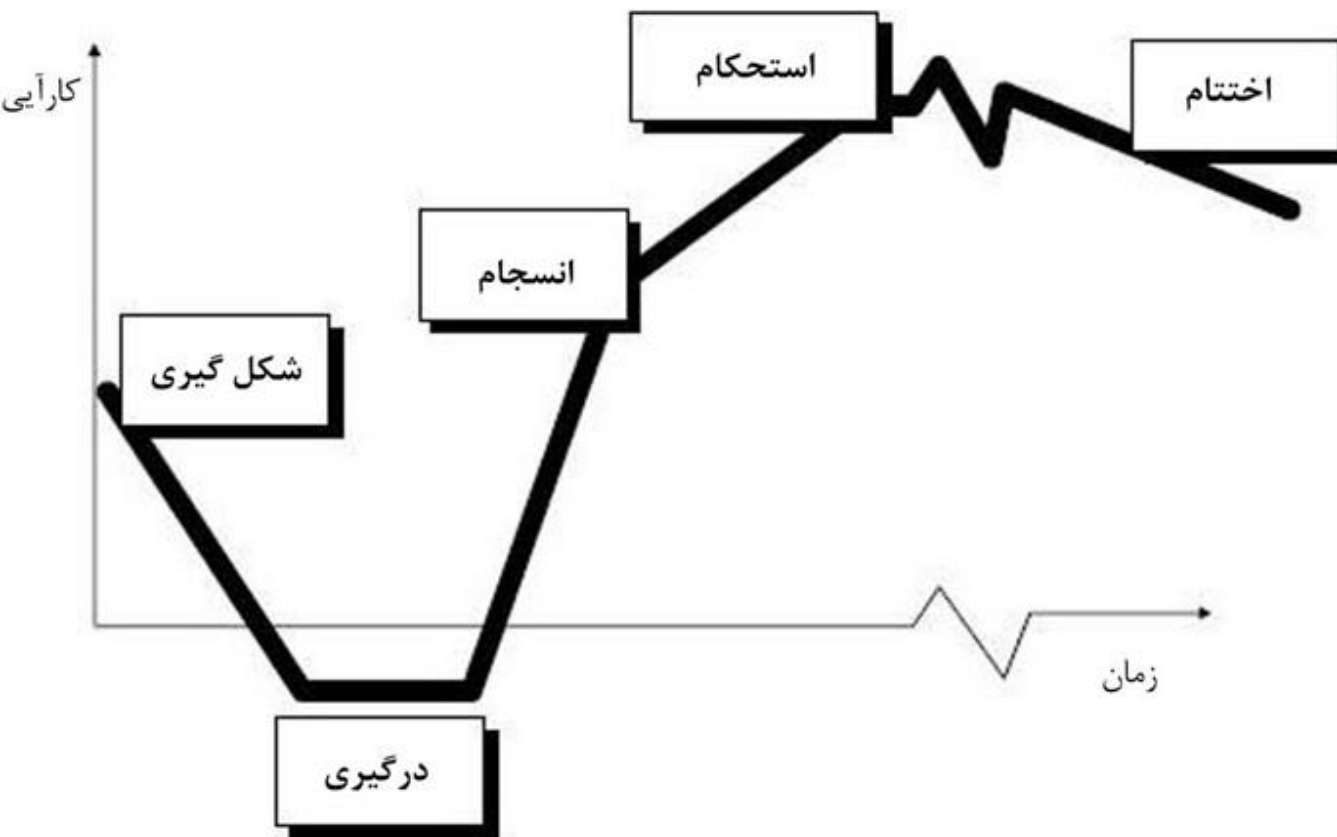


انواع متداول تیم های کاری

نوع تیم	ساختار تیم
تیم مدیریت اجرایی (Executive Team)	سازمان یا بخش ها را به شکل روز به روز مدیریت می کند. جلسات آن به طور منظم برگزار می شود و همراه صورت جلسه و خلاصه مذاکرات است. وابسته به اطلاعات از سطوح پایین تر است و اگر به خوبی کنترل نشود، جلسه بحث و تبادل نظر می تواند تبدیل به مبارزه شخصیت ها شود.
تیم میان بخشی (Cross – Functional Team)	برای از میان برداشتن مسائل و یا برای مبادله ایده ها در ارتباط با یک کار مشخص شکل می گیرد به عنوان مثال در ارائه یک محصول جدید. اعضای تیم تخصص ها و مهارت های مختلف خود را برای حل یک مسئله یا انجام یک کار میان بخشی به کار می گیرند.
تیم کسب و کار (Business Team)	یک بخش را اجرا می کند و نتایج آنرا بهینه می کند. به رهبر گروه وابسته است، و کم و بیش به نظارت نیاز دارد.
تیم پروژه (Project Team)	به تعداد زیادی زیر گروه، وظایف مشخص، برنامه ریزی دقیق و انضباط شدید نیاز دارد. به روش های کاری سازمان یافته و درک اعضا از یکدیگر متکی است.
تیم تغییر (Change Team)	برای رسیدن به بهبود رادیکال در نتایج، روش های جدیدی را بکار می گیرد تا بر فرهنگ سازمان اثر بگذارد. به وسیله افرادی که به تغییر اعتقاد داشته و احساس تعلق و تعهد زیادی به سازمان دارند رهبری می شود.
گروه خاص (Hot Group)	روی کارهایی از قبیل ورود به بازارهای جدید یا به وجود آوردن برنامه های جدید تولیدی متمرکز می شود. گروه های متشکل از افراد انعطاف پذیر، مستقل، و شایسته که چارچوب های موجود را زیر سوال برده و سریعاً به نتایج می رسند.
گروه های کاری موقت (Task Force)	سیستم های اطلاعاتی جدیدی را ایجاد می کند، تنگناهای تولید را برطرف می کند و یا خود را در کارهای مشابه درگیر می کند. معمولاً تحت فشارهای زمانی شدید کار می کند. از فرآیندهای غیر رسمی استفاده کرده و راه کارهای جدید خلق می کند.

مدل تاکنن

مدل تاکنن یکی از مشهورترین و مهمترین ابزارهای کمک کننده در شناخت مراحل توسعه تیم است.





۱- شکل گیری Forming

این مرحله در واقع آشنایی اعضا با یکدیگر است. در این مرحله افراد تنها تلاش می کنند توسط دیگران پذیرفته شوند لذا از تعارض و مجادله پرهیز می نمایند. نقش ها و مسئولیت ها مبهم است، توافق ضعیفی در مورد اهداف وجود دارد. در این مرحله باید قوانین و انتظارات به صورت واضح تعریف شوند.

برای توسعه گروه این مرحله لازم است اما کار زیادی در آن صورت نمی پذیرد. مدیر در این مرحله نقش هماهنگی و یکپارچگی را ایفا می نماید.

- مرحله شکل گیری شامل یک دوره جهت گیری و آشنایی است.
- سردرگمی و عدم قطعیت در این مرحله زیاد است و افراد به دنبال رهبری و اقتدار هستند.
- ممکن است تیم توسط عضوی که ادعا می کند یا دانشمند است، کنترل شود.
- اعضای تیم از این قبیل سؤالات می پرسند: “تیم به من چه پیشنهادی می دهد؟” “از من چه انتظاری می رود؟” “آیا من جا می شوم؟”
- بیشترین تعاملات به دلیل شناخت اعضا با یکدیگر اجتماعی است. شکل گیری تیم نباید با شتاب انجام شود.



۲- درگیری Storming

در این مرحله از مدل تاکنم اختلاف دیدگاه های مختلف اعضا در مورد نحوه انجام کار بارزتر می شود. افراد یکدیگر را آزمایش می کنند و در میان آنها اغلب تعارض وجود دارد. ممکن است برخی واکنش های احساسی در این مرحله وجود داشته باشد. در این سطح اهداف روشن تر از سطح یک هستند و آموزش نقش مهمی ایفا می کند. نقش مدیر بیشتر هدایتگری است.

- مرحله تضاد و درگیری سخت ترین و حساس ترین مرحله برای گذراندن است.
- این دوره ای است که با ظهور شخصیت های فردی با درگیری و رقابت مشخص می شود.
- عملکرد تیم در واقع ممکن است در این مرحله کاهش یابد زیرا انرژی صرف فعالیت های غیرمولد می شود.
- اعضا ممکن است در مورد اهداف تیم اختلاف نظر داشته باشند، و زیرگروه ها و دسته ها ممکن است پیرامون شخصیت های قدرتمند یا زمینه های توافق شکل بگیرند.
- برای عبور از این مرحله، اعضا باید برای غلبه بر موانع، پذیرش اختلافات فردی و کار با ایده های متناقض درباره وظایف و اهداف تیم تلاش کنند.
- تیم ها می توانند در این مرحله گرفتار شوند. عدم رسیدگی به تعارضات ممکن است منجر به مشکلات طولانی مدت شود.



۳- انسجام Norming

این مرحله وقتی شکل می گیرد که اعضا از یک روش مشترک برای انجام کار استفاده می کنند. هماهنگی و همکاری جایگزین تعارض و درک نکردن ها می شود. در این مرحله نقش ها و مسئولیت ها پذیرفته شده و تصمیمات مهم بر اساس توافق گروهی گرفته می شود و رهبر نقش تسهیل گر و مربی گری دارد.

- اگر تیمها مرحله تضاد و درگیری را پشت سر بگذارند، درگیری حل شده و درجه‌ای از وحدت پدیدار می‌شود.
- در مرحله انسجام، اجماع پیرامون اینکه رهبر یا رهبران چه کسانی هستند و نقش‌های هر یک از اعضای جداگانه مشخص می‌شود.
- اختلافات بین فردی حل می‌شود و احساس انسجام و وحدت پدید می‌آید.
- درحالی که اعضا یاد می‌گیرند همکاری کنند و تمرکز خود را روی اهداف تیم می‌گذارند، عملکرد تیم در این مرحله افزایش می‌یابد.
- با این حال، مرحله هماهنگی نیز خطرناک است و اگر اختلافات دوباره بروز کند، تیم می‌تواند دوباره به مرحله تضاد و درگیری برگردد.



۴- استحکام Performing

تمام گروه ها به این مرحله نمی رسند. در این سطح افراد یکدیگر را به خوبی می شناسند و به هم اعتماد دارند. نقش ها و مسئولیت ها مطابق با نیازها بازتعریف می شود. تاکید بر دستیابی به اهداف گروهی است، روابط استحکام پیدا می کند و اعضای تیم با صداقت با هم برخورد می کنند. رهبر در این مرحله نقش تفویض کننده امور را دارد و این خود تیم است که کار مدیریت را بر عهده دارد.

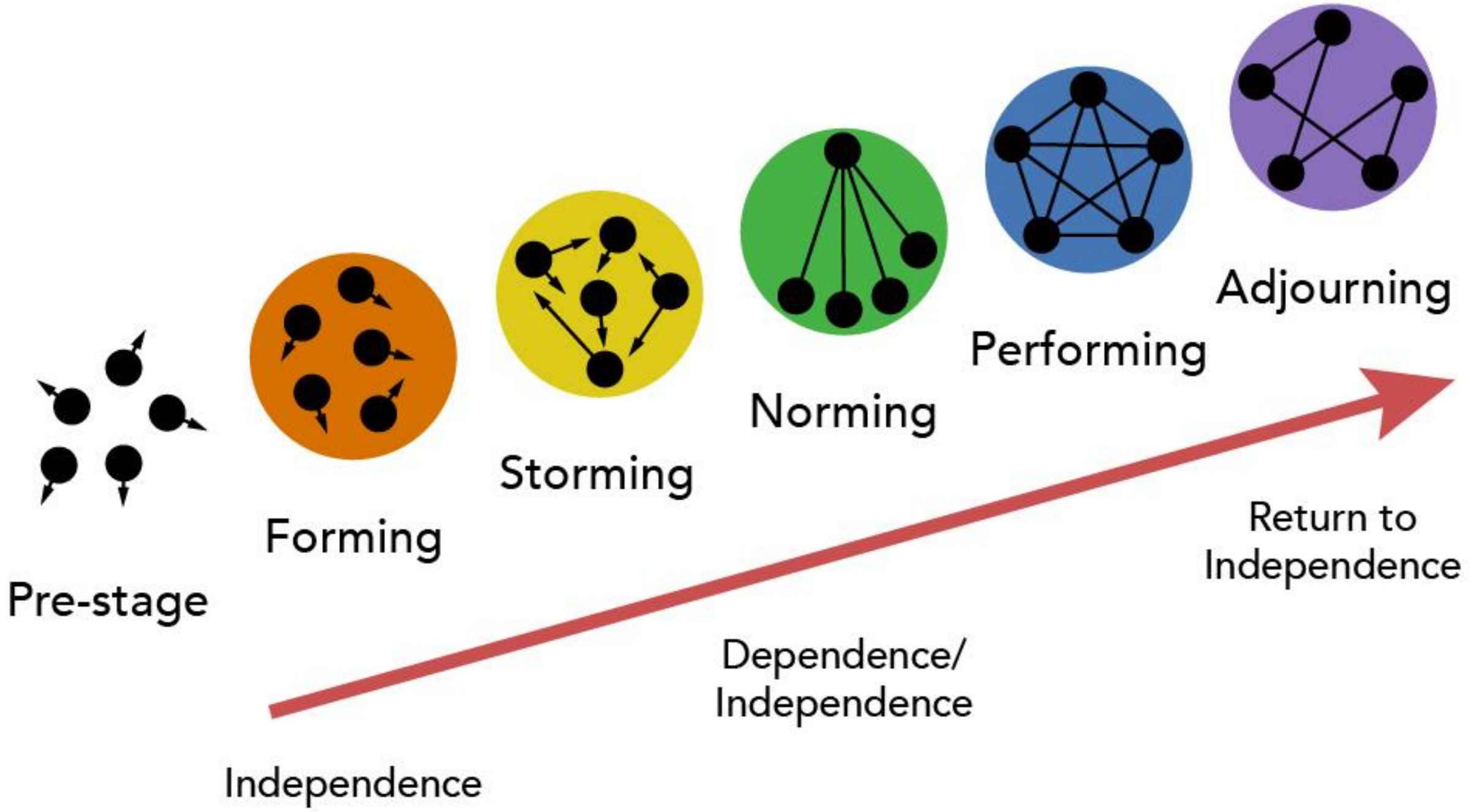
- در مرحله تکامل، اجماع و همکاری کاملاً اثبات شده و تیم بالغ، سازمان یافته و عملکرد خوبی دارد.
- ساختار مشخص و پایداری وجود دارد و اعضا به مأموریت تیم متعهد هستند.
- مشکلات و درگیری ها هنوز پدیدار می شوند، اما با آنها سازنده برخورد می شود.
- در این مرحله تیم بر روی حل مسئله و رسیدن به اهداف تیم متمرکز شده است.



۴- اختتام Withdrawing

این مرحله مختص پروژه هاست. در این مرحله از مدل تاکنن همکاری تیم خاتمه می یابد. ممکن است اعضا در این مرحله از هم جدا شوند. ممکن هم است که کار در یک پروژه جدید و با همان تیم یا اعضای دیگر آغاز شود.

- در مرحله فروپاشی، بیشتر اهداف تیم محقق شده است. تأکید بر روی کارهای نهایی و ثبت تلاش‌ها و نتایج است.
- با کاهش حجم کار، اعضا جداگانه می‌توانند به تیم‌های دیگر منتقل شوند و تیم منحل شود.
- ممکن است وقتی تیم منحل شد، پشیمان شوید، بنابراین شناخت تشریفاتی از کار و موفقیت تیم می‌تواند مفید باشد.
- اگر تیم یک کمیته دائمی با مسئولیت مداوم باشد، افراد جدید می‌توانند جایگزین شوند و تیم می‌تواند به مرحله شکل‌گیری یا تضاد برگردد و روند توسعه را تکرار کند.



تیم با عملکرد عالی

معمولاً گروه های کاری تحت عنوان تیم نامیده می شوند اما مانند افراد مستقلی عمل میکنند که به صورت اتفاقی در یک گروه، نقش و یا مکان مشابه قرار گرفته اند. ما تیم های با عملکرد عالی را گروهی از افراد میدانیم که با وابستگی متقابل با هم کار کرده و بیشتر خود را در تعریف تیم جای می دهند تا گروه.

برای تعیین اهداف وابسته و متقابل یک تیم فقط کافی است سؤال ساده زیر را پرسید:

برای رسیدن به اهداف مان لازم است چه کارهایی را با هم انجام دهیم؟



تیم عملکرد عالی

مؤلفه هایی که یک تیم با عملکرد عالی را از یک تیم معمولی متمایز میکنند چه چیزهایی هستند؟
خوش شانسی؟

یک رئیس خوب؟

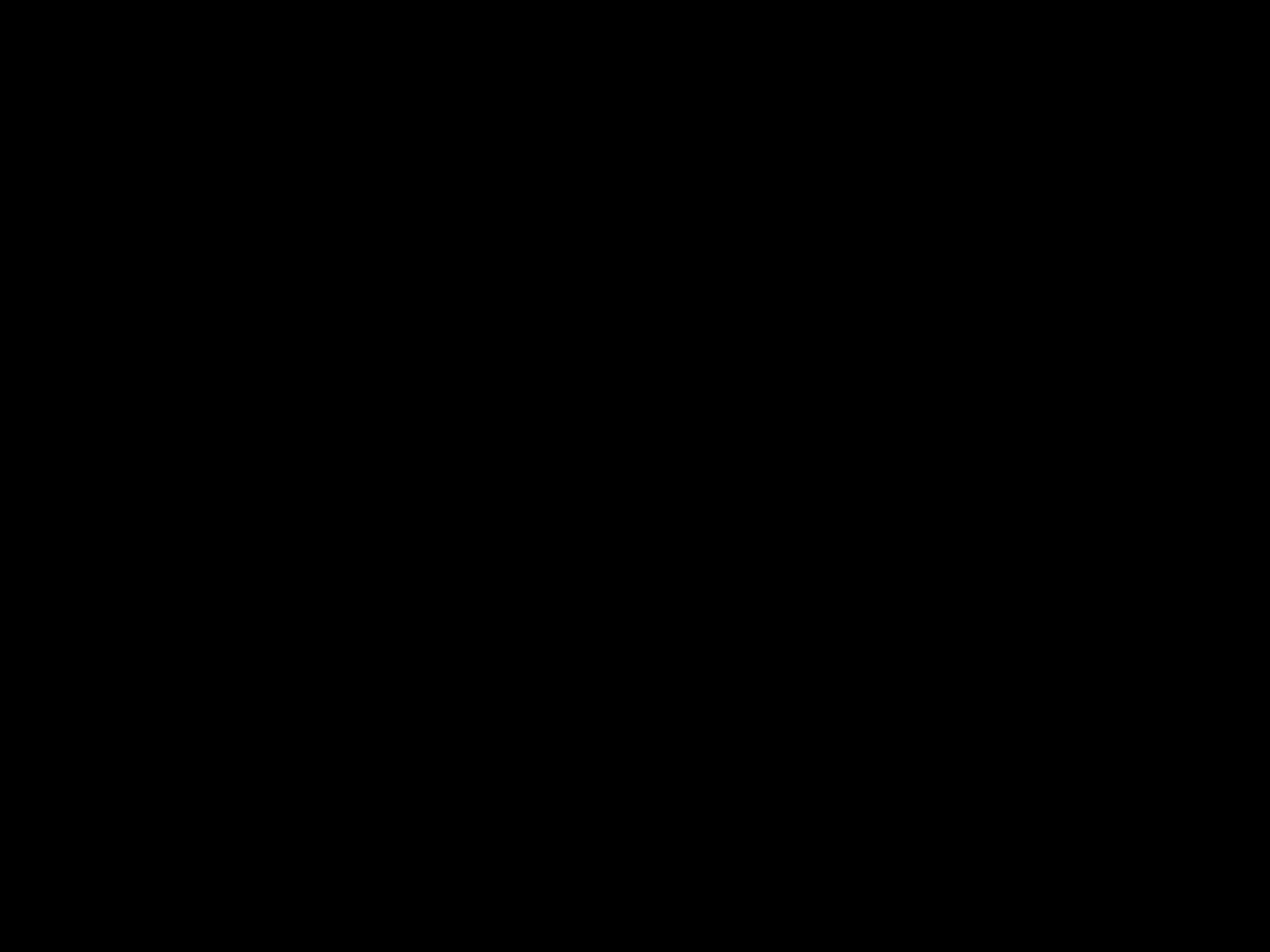
داشتن آزادی عمل برای آزمودن؟

پذیرایی با قهوه و کیک سر جلسه؟





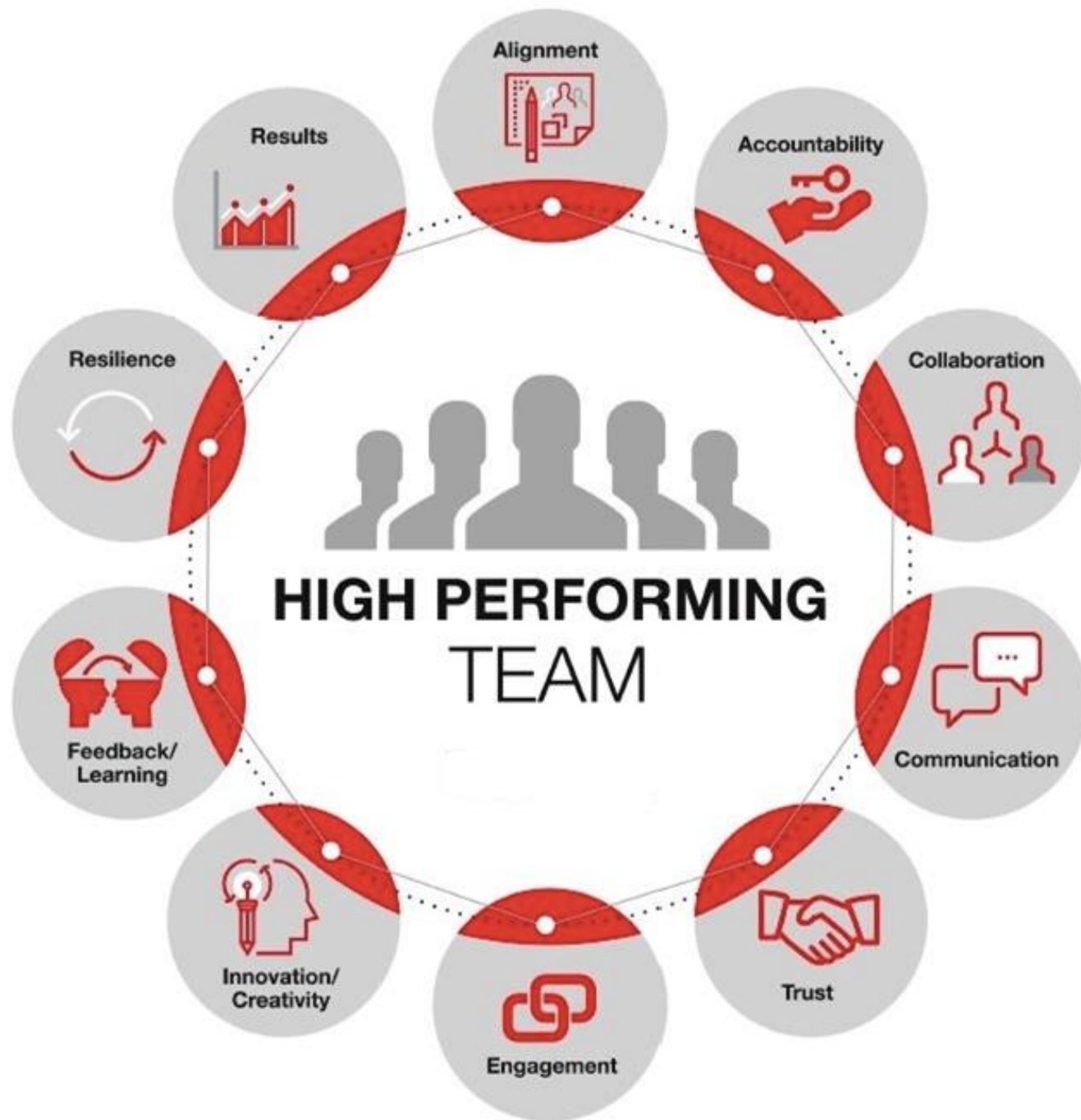
pit stop



تیم عملکرد عالی

تعریف راهیاری تیم عملکرد عالی (High Performance Team)

- راهیاری تیم با عملکرد عالی یک رویکرد جامع و نظام مند است که برای پشتیبانی از یک تیم در راستای به حداکثر رساندن استعدادهای جمعی آنها و منابع لازم برای رسیدن به اهداف سازمانی و فراتر رفتن از آنها طراحی شده است.





سه محرک کلیدی یک تیم با عملکرد عالی

ریچارد هکمن (۲۰۱۱) بیش از ۴۰ سال اثربخشی تیم ها را بررسی کرده و بیان میکند:

سه محرک کلیدی برای عملکرد تیم

۱. طراحی و ساختار تیم (۶۰٪ عملکرد)

۲. راه اندازی تیم (۳۰٪ عملکرد)

۳. کوچینگ پیوسته تیم (۱۰٪ عملکرد)

سه دستاورد / معیار برای یک تیم با عملکرد عالی

در نهایت اینکه، دستاورد مطلوب در فرآیند راهیاری یک تیم، ارتقای کارایی آن تیم است. سه حوزه کلیدی برای ارزیابی یا سنجش کارایی تیم وجود دارد که از معیارهای واگمن، هکمن و لمان (۲۰۰۵) در تحقیق روی عملکرد تیمی، اقتباس میشوند:

۱. خروجی های باکیفیت.
۲. توانمندی ها و روابط تیمی.
۳. تعهد و اشتیاق فردی.