

# تیم‌های اثربخش در سازمان

گردآوری شده در واحد بازاریابی شرکت کولان‌سل  
زمستان ۱۴۰۱

## تیم‌های اثربخش

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.



### تعریف تیم

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.

ورما (Verma) هم تعریف ساده‌ای از کار تیمی دارد که توسط انستیتو مدیریت پروژه مورد استفاده قرار گرفت. کار تیمی، شیوه‌ی مشخصی از کار کردن است که می‌کوشد از مجموع توانمندی‌ها، مهارت‌ها و انرژی افراد، بیشترین بهره را کسب کند.

### مهم‌ترین اصول در کار تیمی چیست؟

- 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.

### تفاوت بین کار گروهی و کار تیمی

- در کار گروهی بین افراد برای انجام کاری مشترک تقسیم وظایف انجام می‌دهیم و هرکس مسئول انجام کار مربوط به خود خواهد بود و ارتباطی بین افراد گروه با هم جز در موارد جزئی وجود ندارد. در تعریف دقیق‌تر، انجام کار مشترک توسط افرادی که مستقل از هم کار می‌کنند را کارگروهی می‌گوییم.
- در کار تیمی برای انجام کار مشترک بین افراد تیم تقسیم وظیفه انجام می‌دهیم به شکلی که هر یک از اعضا علاوه بر حس مسئولیت نسبت به کار و عملکرد خود در قبال کار و مسئولیت دیگر اعضای تیم هم دارای مسئولیت است. در واقع کار تیمی انجام کار مشترک

توسط افرادی است که هر چند مستقل هستند اما در نهایت مانند یک واحد عمل می‌کنند. یعنی رسیدن به هدف خارج از توانایی هر یک از اعضا به تنهایی می‌باشد.

### نمونه هایی از تفاوت تیم و گروه

- افراد گروه مستقل از هم و افراد تیم وابسته به هم کار می‌کنند.
- در کار گروهی افراد تصمیم گیرنده نیستند و کاری که از قبل به آنها واگذار شده را باید دقیق و به همان صورت که به آنها داده شده اجرا کنند اما در کار تیمی تصمیمات توسط اعضای تیم و با مشورت همه انجام می‌شود.
- در کار گروهی افراد نباید نظر مخالف دهند، چرا که به منزله مقابله با اهداف گروه است اما در کار تیمی همه عقاید مثبت و منفی را بررسی می‌کنیم.
- در کارگروهی اهداف و انگیزه افراد مشترک نیست اما در کار تیم اعضا نسبت به هم متعهد هستند.
- افراد گروه یکدیگر را رقیب هم می‌دانند و به هم اعتماد کافی ندارند. اما در کار تیمی به دلیل اعتمادی که بین اعضا وجود دارد به راحتی افکار و احساس خود را بیان می‌کنند.
- انتخاب افراد برای تیم همانند دستانی در راستای تکمیل توانایی برای یک هدف مشخص انجام می‌گیرد. اما در گروه افراد متنوع بدون در نظر گرفتن کارایی و مهارت دیگر اعضا انتخاب می‌شوند.
- فعالیت ها در گروه توسط مدیر گروه کنترل می‌شود. اما یک تیم توسط رهبر هدایت و راهنمایی می‌شود.
- اعضای یک گروه بیشتر به فکر خودشان و پاداش فردی حاصل از عملکرد خود هستند. اما در تیم افراد پیشرفت تیم و موفقیت های آن را تعالی و ارتقا خود می‌بینند.
- باید در نظر داشته باشیم که افراد یک تیم به مرور و حین انجام کار باهم هماهنگ می‌شوند. پس اگر در ابتدای کار تفاوت ها و عدم هماهنگی را دیده ایم نباید اساس و مزیت و کارایی تیم را نادیده بگیریم. همان طور که در ابتدا اشاره کردیم تیم و گروه هر یک جایگاه و کارایی خاص خود را دارند که در زیر مورد بررسی قرار می‌دهیم.
- اختلاف در کار تیمی یک موضوع برای رشد و خلاقیت و نوآوری محسوب شده که توسط اعضا به طور سازنده حل و فصل می‌شود. اما اختلاف در گروه به علت برخورد نا صحیح و عدم بررسی درست اکثرا باعث آسیب به گروه و کسب نتایج می شود.
- نکته مهم در تفاوت کار تیمی انعطاف پذیری زیاد آن نسبت به کار گروهی است و همچنین انگیزه بسیار بالاتر افراد تیم نسبت به اعضای یک گروه چشمگیر است.

## نظریه توسعه تیم Tuckman



مدل چهارمرحله‌ای تشکیل تیم (Forming)، ایجاد طوفان (Storming)، ساخت هنجارها (Norming) و انجام کارها (Performing)، برای اولین بار توسط بروس تاکنن در سال ۱۹۶۵ پیشنهاد شد. او معتقد بود، این مراحل برای رشد و رویارویی با چالش‌ها، مقابله با مشکلات، یافتن راه‌حل، برنامه‌ریزی برای کار و ارائه نتایج، ضروری و اجتناب‌ناپذیر هستند. همچنین او فکر می‌کرد، این کار باعث تقویت روابط انسانی می‌شود و اما ۱۲ سال بعد تاکنن به این نتیجه رسید که مرحله پنجمی هم وجود دارد که جمع‌کردن کارها و انحلال تیم (Adjourning) است.

### معرفی مراحل پنج‌گانه توسعه تیم

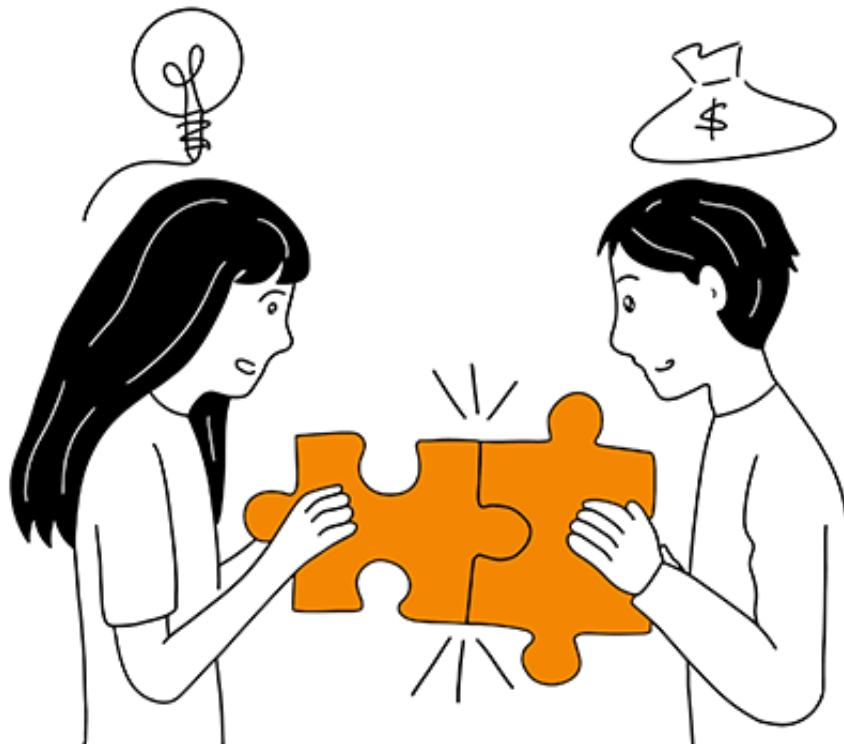
#### (Forming) اعضا دور هم جمع می‌شوند:

در این مرحله اعضای تیم باهم ملاقات می‌کنند و درباره فرصت‌ها و چالش‌های تیمی که قرار است درست کنند، اطلاعاتی را باهم به اشتراک می‌گذارند. درباره اهدافی که قرار است تیم به سمت آنها حرکت کنند باهم صحبت می‌کنند و در بعضی از موارد ممکن است به توافق‌هایی هم برسند. ولی نمی‌توان انتظار داشت که بر روی اهداف زیادی به توافق رسیده باشند و هنوز توافق بر روی اهداف بسیار ضعیف، کم و شکننده است. به عبارتی دیگر در این مرحله، در اوج عدم اطمینان هستیم.

باتوجه به این که در این مرحله تازه اعضا به هم رسیده‌اند و قرار است تیمی را شکل دهند، هنوز مثل غریبه‌ها با هم برخورد می‌کنند، پس نیاز است تا قوانین اساسی و بنیادی را تنظیم کنند. بهترین راه برای تنظیم این قوانین، مشارکت همه اعضا در درست‌کردن آنهاست. تجربه‌ها نشان داده است که قوانینی که افراد در ایجادشان نقش داشته‌اند بادقت بیشتری رعایت شده‌اند.

همچنین مانند هر رابطه دیگری که در حال شکل‌گیری است، در ابتدای رابطه، افراد از خط‌قرمزهای هم خبر ندارند و با آزمون و خطا، خط‌قرمزهای هم دیگر را کشف می‌کنند و به‌گونه‌ای افراد سعی می‌کنند با قلق‌گیری‌هایی که انجام می‌دهند، هنجارها و ناهنجارهای تیم را تشخیصی بدهند.

یکی از مسائل خیلی مهم برای تشکیل یک تیم خوب، این است که بدانیم، وقتی تیمی در حال شکل‌گیری است اول‌ازهمه افراد به دنبال تحقق اهداف شخصی‌شان هستند. پس خیلی مهم است که فرد این اهداف را بیان کرده (یا به عبارت بهتر، آنها را مخفی نکند) و همه اعضای تیم باید به این اهداف شخصی، احترام بگذارد و بدانند که مبنای آغاز همکاری در هر تیمی، تأمین نسبی اهداف شخصی است.



### وظایف رهبر تیم در مرحله Forming

در مرحله Forming یا شکل‌گیری تیم، رهبر تیم باید رفتارهایی داشته باشد که همه اعضا را با هم هماهنگ کند و از فروپاشی تیم و یا دلخوری‌ها و ناراحتی‌های عمیق بین اعضا جلوگیری کند. قطعاً برای تشخیص موفقیت رهبر تیم هم معیارهایی را می‌توان در نظر گرفت؛ رهبر تیم اگر بتواند اعضای تیم را به صورت دقیق و گزینش شده به‌گزینی کند،

شرایط را برای رسیدن به هدفی مشترک تسهیل کند و مطمئن شود بین اعضای تیم مدل ذهنی مشترکی شکل‌گرفته است، وظایف خود را به‌درستی انجام داده است.

### (Storming) طوفان‌ها به پا می‌شوند:

مرحله Storming همان جایی است که در یک جمله می‌توانیم آن را این‌گونه تعریف کنیم که:

#### جنگ اول به از صلح آخر

باتوجه‌به اینکه هرکس با اهداف شخصی وارد این پروسه ساخت تیم شده است، احتمال بروز اختلاف‌های مختلف، ازجمله تعارض منافع و تضادهای بین افراد بسیار زیاد است. بعضی از افراد در این مرحله سعی می‌کنند اعتماد دیگران را جلب کنند و بعضی دیگر سعی می‌کنند بر سر منافع باهم لابی کنند. رفتار اعضا ممکن است خیلی با هم متفاوت باشد؛ مثلاً بعضی آرام باشند و بعضی دیگر عصبانی باشند. در این مرحله مهارت‌های مدیریت تعارض و حتی مذاکره می‌تواند تیم را از فروپاشی نجات دهد.

هرچند این طوفان‌ها در بسیاری از موارد با تنش، کشمکش و حتی مشاجره بروز می‌کند، ولی بسیار مهم هستند و تیم‌هایی که این طوفان‌ها در آنها شکل نگیرد یا مخفی شود، بسیار متزلزل خواهند بود و به مرحله ثبات نخواهند رسید. لازم است همه اعضا به این موضوع دقت کنند که بدون تحمل و صبر، تیم حتماً شکست خواهد خورد. بسیاری از تیم‌ها در همین مرحله منفجر می‌شوند! و مراحل بعدی را نمی‌بینند. ولی متأسفانه برخی از تیم‌ها از این مرحله سریع رد می‌شوند و در طول عمرشان بارها و بارها مجبور می‌شوند دوباره به همین مرحله برگردند.

قبل از رد شدن از این مرحله لازم است چالش‌ها برطرف شوند و هرچند که شدت، مدت و یا میزان مخرب بودن هرکدام از این طوفان‌ها متفاوت است؛ ولی هم لازم هستند و هم باید برای حل‌شدنشان زمان کافی را صرف کرد. ولی نکته بسیار ظریف در این بخش این است که این طوفان‌ها اگر به‌درستی کنترل نشوند، **قاتل انگیزه‌های تیم** خواهند بود. یکی از دستاوردهای این طوفان‌ها این است که اعضا را قوی‌تر، همه‌کاره‌تر و قادر به همکاری مؤثرتر کند.



### وظایف رهبر تیم در مرحله Storming

همان‌طور که متوجه شدید این مرحله برای حل تعارض‌ها و تنش‌هاست. پس در این مرحله رهبر تیم باید وظایف خود در قالب یک مربی اجرا کند و اگر بتواند محیط کاری را آرام نگه دارد، اعتماد متقابل بین اعضا را افزایش دهد و به‌عنوان یک مرجع و منبع قابل‌اعتماد و رجوع برای تیم عمل کند، وظایف خود را به‌درستی انجام داده است.

### (Norming) تیم‌ها تشکیل می‌شوند:

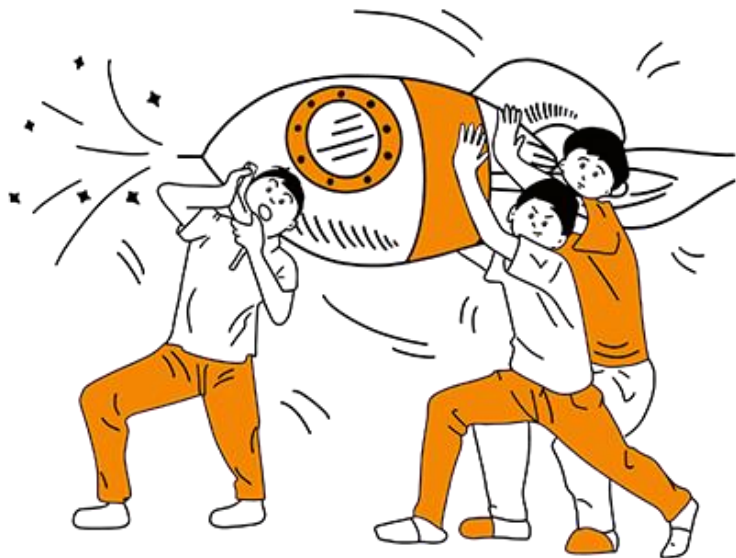
در این مرحله، اختلاف‌ها حل شده است و درگیری‌هایی که افراد باهم داشته‌اند، باعث شده است صمیمیت‌هایی شکل بگیرد و آرام‌آرام روحیه کار تیمی بین آنها پدیدار می‌شود. در مرحله سوم، باید بتوانیم نشانه‌های اولیه از انسجام را شاهد باشیم و این مهم زمانی اتفاق می‌افتد که همه اعضای تیم از رقابتی که در آن شرکت کرده‌اند آگاه باشند و بین آنها هدف مشترکی شکل گرفته باشد. در مرحله Norming، همه اعضای تیم مسئولیت می‌پذیرند و تلاش می‌کنند برای تحقق اهداف تیم، نقش بهتر و بیشتری داشته باشند. حالا دیگر افراد عضوی از تیم هستند و با شنیدن و در نظر گرفتن نظرات دیگران می‌توانند کارها را بهتر انجام بدهند. آنها که در مرحله قبلی موفق شدند خط‌قرمزها، اهداف شخصی و نیازمندی‌های هم‌تیمی‌هایشان را بشناسند، در این مرحله بینشان رابطه عاطفی شکل می‌گیرد و به هم دیگر در رسیدن به اهداف کمک می‌کنند.

در این مرحله تیم باید رسالت و هدف نهایی خودش را به درستی درک کند. خطری که تیم را در مرحله Norming تهدید می‌کند، این است که اعضا ممکن است آن قدر بر جلوگیری از تعارض متمرکز شوند که تمایلی به اشتراک‌گذاری ایده‌های بحث‌برانگیز نداشته باشند.

### (Performing) اهداف محقق می‌شوند:

با ایجاد هنجارها و نقش‌های گروه، اعضای گروه بر دستیابی به اهداف مشترک تمرکز می‌کنند و اغلب به سطح غیرمنتظره‌ای از موفقیت می‌رسند. این مرحله را می‌توان **اوج تکامل و کارایی تیم** دانست. در این زمان، اعضای تیم، انگیزه زیادی برای رسیدن به اهداف و دستاوردهای بیشتر دارند و نسبت به اهداف تیم آگاهی زیادی دارند. اعضای تیم با توجه به آگاهی زیادشان نسبت به اهداف تیم، دارای صلاحیت تصمیم‌گیری هستند، مستقل رفتار می‌کنند و قادر به مدیریت فرایند تصمیم‌گیری بدون نیاز به ناظر یا کسی که تصمیم آنها را چک و اصلاح کند، هستند.

در این مرحله، مخالفت تا زمانی مورد انتظار و مجاز است که از طریق ابزارهای قابل قبول برای تیم هدایت شود تا اختلالی در بهره‌وری تیم ایجاد نکند. تمامی اعضای تیم باید بدانند که در





مرحله Performing، انعطاف‌پذیری کلیدی‌ترین نکته است.

در این مرحله افراد با هم "ما" می‌سازند و این ما دیگر قادر است کارهای بزرگی را انجام بدهد. سرپرستان



تیم در این مرحله، در همه جلسات و فرایندهای کاری شرکت می‌کنند. تیم اکثر تصمیمات لازم را درون خودش خواهد گرفت. حتی تیم‌های با عملکرد بالا، در شرایط خاص، به مراحل قبلی بازمی‌گردند. بسیاری از تیم‌های با طول عمر بیشتر، به دلیل واکنش به شرایط در حال تغییر، بارها این چرخه‌ها را پشت سر می‌گذارند. برای مثال، تغییر در رهبری ممکن است باعث شود که تیم به طوفان بازگردد؛ زیرا افراد جدید هنجارها و پویایی‌های موجود تیم را به چالش می‌کشند.

### وظایف رهبر تیم در مرحله Norming و Performing

در این مراحل که تیم، به‌خوبی وظایفش را انجام می‌دهد، رهبر تیم باید بر روی توانمندسازی اعضای تیم تمرکز کند. برای اینکه این اعضای تیم بتوانند توانمندی‌های بیشتری به دست بیاورند و یا از خود بروز بدهند، رهبر تیم موظف است زمانی را برای برنامه‌ریزی برای تیم و اعضای آن اختصاص بدهد و آنها را هم در این مسئله درگیر کند؛ اجازه دهد اعضا به نسبت شرایطی که دارند، رهبری کردن یک تیم را تجربه کنند؛ و بازخوردهای منظمی را به هم‌تیمی‌هایش بدهد و البته شرایطی را برای دریافت بازخوردهای آنها فراهم کند.

### (Adjourning) تیم‌ها منفر می‌شوند:

در سال ۱۹۷۷ و بعد از ۱۲ سال، تاکمن دوباره به نظریه خودش برگشت و به طور مشترک با مری آن جنسن، مرحله پنجم را به چهار مرحله بالا اضافه کرد. Adjourning که شامل تکمیل کار و متلاشی کردن تیم می‌شود مرحله پنجمی بود که این چرخه را کامل کرده است. پس از مطالعه‌های زیادی که روی این نظریه انجام شد آنها به این نتیجه رسیدند که یک گام مهم در چرخه زندگی تیم‌های کوچک، جدایی



نهایی است که در پایان این چرخه اتفاق می‌افتد. جالب است بدانید، در برخی متون از این مرحله به‌عنوان "عزاداری" نام برده شده است.

باید بدانیم که خیلی از تیم‌ها حول انجام یک پروژه دور هم جمع می‌شوند و با پایان یافتن آن پروژه، افراد می‌توانند تیم را ترک کنند. این افراد اگر این مراحل پنج‌گانه را به‌خوبی و بادقت سپری کرده باشند رشد زیادی در مهارت‌های نرمی همچون تعامل با هم‌تیمی‌ها و یا تیم‌سازی به دست آورده‌اند و البته رشد زیادی هم در مهارت‌های فنی و تخصصی به دست آوردند و به تجربه‌هایشان افزوده شده است که حالا با این توانایی‌ها، هرکدام از اعضای موفق تیم، پتانسیل تبدیل شدن به رهبر تیم‌های بعدی را دارد.

اگر در پایان این مرحله، احساس ناراحتی یا نگرانی به سراغتان آمد، خودتان را اذیت نکنید و به‌جای ناراحتی سعی کنید مهارت آماده‌شدن برای خداحافظی و خداحافظی کردن با تیمی که دستاوردهای خوبی با آنها به دست آورده‌اید را هم از جمله تجربه‌ها و مهارت‌های خودتان بدانید.

### وظایف رهبر تیم در مرحله Adjourning

شاید بتوان این مرحله را با عنوان گسترش ابتکار عمل و ادغام اعضای جدید هم معرفی کرد. در این مرحله بزرگ‌ترین وظیفه رهبر تیم حمایت کردن از اعضای تیم است. او باید رهبران آینده را شناسایی کند و تجربیات خود را به آنها منتقل کند؛ و در انتخاب و گزینش اعضای تیم‌های جدید به دیگران کمک کند.

