

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دوره کار تیمی

۳	آشنایی با تعریف کار تیمی	فصل اول
۵	مراحل رشد یک تیم (مدل تاکنن)	فصل دوم
۸	کار تیمی و مدل بلبین	فصل سوم
۱۲	چالشهای کار تیمی	فصل چهارم
۱۳	اصول کار تیمی	فصل پنجم
۱۴	مدیریت تعارض	فصل ششم
۱۶	تصمیم گیری در تیم	فصل هفتم
۱۸	افزایش کارایی تیم	فصل هشتم

فصل اول : آشنایی با تعریف تیم

وقتی افرادی که خواسته ها و انتظارات مشابهی دارند کنار هم قرار می گیرند می توانیم بگوییم که گروه تشکیل شده است اما آیا تفاوتی بین گروه و تیم وجود دارد ؟ باید بگوییم بله ، هر چه در یک گروه، هم افزایی بیشتری شکل بگیرد، آن گروه به سمت تیم حرکت می کند. در واقع یک تیم متشکل از چند نفر است که برای دست یافتن به یک هدف مشخص خود را با یکدیگر تطبیق می دهند، نقشهایی را بر عهده گرفتند و کارهایی انجام می دهند که این کارها مثل یک زنجیر به یکدیگر مربوطند.

کار تیمی فواید زیادی برای ما و سازمان به ارمغان می آورد، کار تیمی نه تنها باعث کاهش اتلاف وقت، انرژی و هزینه ها می شود بلکه کیفیت کار را هم افزایش می دهد موجب تقویت روحیه اعضای تیم، بالا رفتن اعتماد به نفس افراد، حس رضایت آنها از شغلشان، اطمینان، صمیمیت و همدلی بیشتر کارکنان با یکدیگر می شود. ولی دلیل این موضوع چیست ؟ به این نکته توجه کنید که ما همه ی مهارتها ، دانشها و توانایی های لازم برای انجام یک هدف را خاص را نداریم و بر فرض اگر به همه ی امور هم مسلط و توانا باشیم نهایتا وقت و انرژیمان محدود است بنابراین احتمال شکست خوردن در پروژه های انفرادی به مراتب بیشتر از پروژه های تیمی است البته اگر بتوانیم احساساتی چون خودرایی، نیاز به تحسین طلبی بیش از حد، بی اعتمادی نسبت به دیگران را کنار بگذاریم خواهیم دید که کار تیمی نه تنها ما را در پیشبرد فعالیتها یاری می کند بلکه با توجه به اینکه انرژی کمتری از ما می گیرد و زمان بیشتری را برای ما ذخیره می کند موجب احساس رضایت بیشتری در ما خواهد شد.

شاید همه ی شما پیش از این تجربه ی کار تیمی را داشته باشید اما نتیجه ای برعکس آنچه که گفتیم را برایتان به ارمغان آورده باشد در این درس سعی می کنیم به اصولی بپردازیم که شما را به یک کار تیمی موفق سوق می دهد اگر پیش از این کار تیمی انجام داده اید به شما پیشنهاد می کنیم که پس از گذاراندن هر فصل نکاتی را که باعث شکست و یا موفقیت تیمتان شده است را یادداشت کنید تا بتوانیم در پایان این موارد را با هم به اشتراک بگذاریم.

فصل دوم : مراحل رشد یک تیم (مدل تاکمن)

برای اینکه بتوانیم کار تیمی را بیاموزیم اول باید بدانیم یک تیم چگونه شکل می گیرد آگاهی ما از مراحل رشد تیم باعث واکنشهای منطقی تری می شود مثلاً زمانی که این مراحل را به خوبی شناسیم امکان دارد در مرحله ی طوفان زایی به سرعت ناامید شویم و از ادامه ی کار دست بکشیم در صورتی که با اطلاع قبلی از امکان بروز موانع در این مرحله، آمادگی بیشتری در مواجهه با آن خواهیم داشت و می توانیم عاقلانه تر عمل کنیم.

• مرحله ی شکل گیری تیم (Forming)

در این مرحله هنوز هویت تیمی وجود ندارد، افراد در حال ارزیابی اعضای دیگر تیم هستند. نقش های تیمی و مسئولیت هر فرد هم معمولاً در این مرحله چندان شفاف نیست و حتی احتمالاً اهداف و مأموریت های تیم نامشخص است و یا بر سر آنها اختلاف نظر وجود داشته باشد

• مرحله ی درگیری در تیم و طوفان زایی (Storming)

با مشخص شدن وظایف اعضا و هدف غایت تیم کم کم اختلاف نظرها و تعارضهایی برای تغییر و اصلاح وضعیت به وجود خواهد آمد در این مرحله، معمولاً برخی اعضای تیم مشارکت بسیار زیاد و برخی دیگر مشارکت بسیار کم دارند تا به تدریج به موقعیتی که مد نظر دارند برسند. اگر اعضای تیم هنر کار تیمی را به خوبی بیاموزند به هر حال از این مرحله عبور می کنند.

• مرحله‌ی شکل‌گیری (Norming)

پس از گذار از مرحله‌ی درگیری در این مرحله به تدریج برخی رفتارها کنار گذاشته می‌شوند بعضی از آنها شدت پیدا می‌کنند و می‌شود گفت که تیم، فرهنگ خاص خودش را می‌یابد به طوری که حتی اگر عضوی خلاف فرهنگ و اصول تیم رفتار کند اعضای دیگر تیم سعی می‌کنند او را به مسیر اصلی تیم بازگردانند و تذکرات لازم را به او بدهند. در این مرحله اعضا به هم اعتماد بیشتری پیدا می‌کنند و یکدیگر را به رسمیت می‌پذیرند و بر سر هدف نهایی تیم اتفاق نظر دارند و نسبت به تیم احساس تعلق پیدا می‌کنند مثلاً اگر اسم تیم ایده باشد خودشان را "ما ایده‌ای ها" معرفی می‌کنند.

• مرحله‌ی بهره‌وری (Performing)

عبور موفق از مرحله‌ی شکل‌گیری باعث می‌شود که تیم به اوج بهره‌وری و خروجی خود برسد.

در این مرحله می‌توانید بیشترین انگیزه را در اعضا ببینید.

اعضای تیم، با رعایت اصول کار تیمی و در اولویت قراردادن منافع تیم به تلاش و فعالیت می‌پردازند.

همدلی و اعتماد بین اعضا بیشتر می‌شود و اعضا، موفقیت تیم را موفقیت فردی خود می‌دانند.

• مرحله‌ی انحلال (Adjourning)

بسیار از تیم‌ها قرار نیست برای همیشه باقی بمانند.

در حالت خوش‌بینانه، تیم‌ها ممکن است برای انجام یک پروژه گرد هم آمده باشند و پس از رسیدن به هدف، فلسفه‌ی وجودی آنها از بین می‌رود.

در حالت بدبینانه هم، تیم ممکن است به علت شکست خوردن یا نرسیدن به هدف یا تهدیدهای بیرونی یا ضعف درونی، فروپاشیده شود.

فصل سوم : کار تیمی و مدل بلبین

در سال ۱۹۷۰ دکتر Meredith Belbin و گروه تحقیقاتی وی در کالج مدیریت Henley به بررسی عوامل موفقیت و ناکامی تیم های کاری پرداختند با این هدف مهم که بتوانند با ارایه راهکارهای لازم از ناکامی آنها حتی المقدور و با یک تحلیل مبتنی بر واقعیت پیشگیری نمایند. پس از نه سال مطالعه بر روی تیم های مدیریتی بین المللی و تکمیل تست های روانسنجی مشخص گردید که شخصیت و نوع رفتار افراد یکی از بازیگران مهم و مطرح در عملکرد یک تیم است. تحقیقات نشان داد که موفقیت و ناکامی یک تیم صرفا وابسته به عواملی نظیر هوش نمی باشد و بیشتر متاثر از نوع رفتار اعضاء تیم است. ماحصل کار بلبین معرفی یک مدل با ۹ نقش در قالب سه گروه عمل گرا، مردم گرا و تفکرگرا است.

تست بلبین یکی از روش های موفق جهت آگاهی از نقش موثر افراد در یک تیم است که می تواند راهگشای بسیاری از مسائل در سازماندهی یک تیم جهت انجام یک پروژه باشد.

در ذیل به شرح انواع نقشها با توجه به مدل بلبین خواهیم پرداخت :

ایده پرداز: ایده گرها تمایل به بروز خلاقیت بالا از خود نشان می دهند و در حل مسائل به روشهای غیر متعارف، توانا هستند.

ناظر: ناظرها مدام مراقب هستند که همه چیز به خوبی پیش برود و مهلتها رعایت شود و تصمیمها منطقی باشد جنبه تحلیل گری در آنها بالاست. به همین علت به محض مطرح شدن هر ایده، نکات منفی و موانع پیش راه تحقق آن را می بینند و مطرح می کنند.

هماهنگ کننده ها : مهم ترین توانمندی آنها در ارتباط با انسانهاست آنها می توانند به خوبی با سایر اعضای تیم رابطه برقرار کنند و با استفاده از این ارتباط، به بهتر شدن فضای کار و پیشبرد اهداف تیم کمک کنند.

مجری ها : بعد از ایده پردازی و برنامه ریزی برای پیشبرد اهداف تیم این افراد اجرای فعالیتهای برنامه ریزی شده را به عهده دارند.

کاشف و یا جستجوگر منابع : در واقع کارهای باقی مانده ای که بقیه افراد منتظر هستند دیگران انجام دهند و یا برای آنها اهمیت کمتری داشته است را به خوبی انجام خواهند داد.

تمام کننده ها : اصولاً برای مجری ها کار مهم است. همین که سرگرم کار هستند لذت می برند. اما ویژگی نقش تمام کننده این است که از به پایان رسیدن کار با کیفیت مطلوب احساس رضایت می کند.

تیم کارها : همیشه برای همکاری با دیگران و سبک کردن بار کار و بار روانی دیگران آمادگی دارند.

رفتار ملایم دارند. آماده شنیدن و پذیرش حرف و نظر دیگران هستند. دیپلماسی را می فهمند.

متخصصها : همان طور که از عنوان این نقش مشخص است و برمی آید، متخصصان کسانی هستند که کارهای تخصصی تیم را برعهده می گیرند مثلاً در یک تیم نرم افزاری برنامه نویس نقش متخصص را دارد.

شکل دهنده ها : این افراد دستور می دهند و ریاست می کنند و دیگران را در راستای رسیدن به اهداف گروه تحت فشار می گذارند

در این جدول نقاط ضعف و قوت هر یک از نقشها را میاموزیم.

مشوق ها	نقاط ضعف قابل تحمل	ویژگی ها	
در برخورد با او مشکل را مطرح کنید و نه ایده های خودتان را .	جزئیات را نادیده می پندارد. انقدر ذهنش مشغول است که نمی تواند ارتباطات موثری برقرار کند.	خلاق، مبتکر، ایده پرداز، غیراصول گرا. مشکلات سخت را حل می کند و ایده های تازه را مطرح می کند.	ایده پرداز
پیشنهادهايتان را معمولاً با جزئیات فراوان مرحله به مرحله مطرح سازید. از اصول مبهم پرهیز کنید. داده های زیادی را در اختیار قرار دهید.	فاقد قدرت الهام بخشی یا انگیزه بخشی به دیگران است. می تواند بیش از اندازه منتقد باشد.	هوشیار، استراتژیک، با قدرت تشخیص. تمام برون داده ها و اندیشه های گروهی را مورد ارزیابی قرار می دهد.	ارزیاب ناظر
	غرق در مسائل فنی ، مشارکت در حوزه های محدود کاری	با اراده ، خودکار ، درست در اختیار یک کار	متخصص
آنها را از پیشنهاد مطلع کنید. از او بخواهید که منظم به شما گزارش دهد. تشویق و تقدیر کنید.	می تواند تا حدی غیرقابل انعطاف باشد و نسبت به امکانات جدید واکنش کندی نشان دهد.	منظم، قابل تکیه، کارا،سخت کوش و محافظه کار . ایده ها را تبدیل به عمل می کند. دارای عقل عملی است	اجرایی
برای او اصل پیشنهاد را مطرح کنید. به او فرصت دهید که کنترل کار در مرحله طراحی به دست گیرد. تضمین کنید که خوب بتواند کار را به چالش بکشانند. از آنها انتظار نداشته باشید که تمام کننده باشند.	می تواند باعث تحریک دیگران شود. نسبت به تاخیر بی حوصله است. ممکن است به احساسات دیگران خدشه وارد سازد.	چالش برانگیز. پویا. تحت فشار سخت تلاش بسیار می کند. انگیزه و شجاعت لازم را برای فائق آمدن بر موانع را داراست. با بی حرکتی و سکون، آدمهای از خود راضی و خود فریبی مبارزه می کند.	شکل دهنده
در مورد تمام جزئیات طرح با او شفاف باشید. از ایده های بزرگ اجتناب کنید. به دنبال پیشنهادات عملی و کوتاه مدت باشید.	ممکن است بیش از اندازه نگران چیزهای کوچک باشد. میل	سخت کوش، منظم، خودآگاه، مضطرب. دائم به دنبال خطاهاست. سروقت	تمام کننده

	ندارد که نمایندگی کند.	تحويل می دهد. به جزئیات توجه زیادی دارد.	
از اندیشه های آنان استقبال کنید و با آنها بیشتر درباره اصول و کلیت کار صحبت کنید تا درباره جزئیات. از آنها توقع نداشته باشید که کار را به پایان برسانند.	وقتی که شور و نشاط اولیه تمام می شود، ممکن است که علاقه اش نسبت به موضوع پایان یابد. می تواند بیش از اندازه خوش بین باشد.	برون گرا، با شور و نشاط، کنجکاو، ارتباطی. دارای ظرفیت لازمه برای ارتباطات تازه و چیزهای نو.	جستجوگر منابع
به موقعیت آنها لطمه نزنید. بر حسب نقش های شناخته شده موجود به آنها پیشنهاداتی را ارائه کنید. طبق برنامه پیش روید.	از لحاظ توانایی ممکن است از حد متوسط فراتر نرود و نیز گاهی به دنبال کارهای شخصی اش است.	آرام، مطمئن. عادل اهداف را معین می کند، تصمیم گیری را تسهیل می کند و خوب کار نمایندگی تیم را انجام می دهد. از تمام کمکها استقبال کند.	/ هماهنگ کننده
به او در خصوص روابط فردی و دلایل معنوی کار تاکید کنید و بوضوح به او بگویید که اولویتهای شما در کوتاه مدت چه چیزهایی هستند.	در لحظات بحران توانایی تصمیم گیری خود را از دست می دهد. براحتی می توان او را تحت تاثیر قرار داد.	اهل همکاری، ملایم، دارای توانایی درک شرایط و دیپلماتیک. خوب گوش می دهد، اصطکاک را دفع می کند، اوضاع را آرام می کند	تیم کارها

فصل چهارم : چالشهای تیم

یکی از چالشهای عمده ی تیم اندازه ی تیم است دقت داشته باشید وقتی یک تیم از تعداد افراد زیادی تشکیل میشود به سمت گروه متمایل می شود و دیگر نمی توان اسم آنرا تیم گذاشت ! وقتی تعداد افراد در یک تیم زیاد می شود بعضیها به صورت مستقل عمل می کنند بعضی ها کم کاری می کنند و این موضوع دیده نمی شود و عملا رفتار گروهی به رفتار تیمی غلبه خواهد کرد.

دومین علتی که سبب می شود یک تیم با شکست مواجه شود انتخاب نادرست اعضا و یا نقشهای اشتباه آنهاست دقت داشته باشید که افراد در هر نقشی که هستند باید از استعداد و تواناییهای مربوط به آن نقش بهرمنند باشند کما اینکه یک نفر می تواند همزمان چندین نقش را بر عهده بگیرد.

همچنین در نظر داشته باشید لزوما انتخاب افراد نخبه برای تیم ما را به سر منزل مقصود نمی رساند حتی در بعضی موارد موجب پایین آمدن کارایی تیم نیز خواهد شد. توجه به نقشهای تیمی بسیار مهمتر و اثرگذارتر است حتی اگر توانایی های ذهنی برای انتخاب اعضای تیم برای ما بسیار مهم است در کنارش توانایی های اعضا در نقشهای مختلف نیز بررسی گردد و در انتخاب آنها موثر باشد.

فصل پنجم : اصول کار تیمی

اصل سازگاری : منعطف باشید و به جای دنبال کردن خواسته های خودتان، خود را با منافع تیم سازگار کنید.

اصل مشارکت : اگر به عنوان عضوی از تیم به شما نیاز بود از مشارکت دریغ نکنید.

اصل تعهد و مسئولیت پذیری : به طور مثال اگر کاری که به شما محول شده است خوب از آب در نیاید مسئولیت آن را بپذیرید و در جهت اصلاح آن بکوشید.

اصل ارتباط : اگر در کارهایی که به عهده تان است به مشکل برخوردید حتما آنرا با هم تیمی هاتان بررسی کنید و به صورت متقابل در مشکلاتی که برای بقیه پیش می آید در جهت رفع مشکل تلاش کنید و با هم تیمی هایتان در تعامل باشید.

اصل تمرکز بر تخصص : بهتر است هر کدام از افراد تیم در کاری در جهت هدف تیم تخصص داشته باشند تا به کمک هم تیم را به اهدافش برسانند.

اصل قابل اتکا بودن : این اصل بر مبنای اعتماد و صداقت بنا شده است افراد تیم باید بتوانند به یکدیگر تکیه کنند و این موضوع مستلزم این است که در مورد توانایی ها و کارهایی که بر عهده دارند صادق باشند و زمانی می توانید بر این اصل وفادار باشید که استعدادها و توانایی های خودتان را بشناسید و بر اساس آنها مسئولیتهای تیمیتان را بپذیرید.

اصل آگاهی : برای رسیدن به اهداف تیم باید وظایف هر کس کاملا مشخص باشد

فصل ششم : مدیریت تعارض ها

تعارض : هر اختلاف نظری که موجب شود مکانیزمهای متعارف تیم به نتیجه نرسد.

در فصل دوم آموختیم در مرحله ی شکل گیری یک تیم احتمالاً تعارضهایی بوجود خواهد آمد که در بعضی موارد حتی امکان دارد این تعارضها منجر به فروپاشی تیم شود بنابراین مدیریت تعارضها در جهت حفظ تیم یکی از نکات مهم کار تیمی است. ناگفته نماند که تعارض همیشه بد نیست و اتفاقاً گاهی اوقات به کارکردهای مثبتی نیز دارد می تواند فضایی برای تحول و تغییر تیم به وجود بیاورد. باعث تخلیه خشم اعضا می شود اگر دائماً از بروز تعارض اجتناب کنیم، ممکن است خشم ناشی از تفاوت دیدگاهها، به صورت پنهان باقی بماند و در شرایط نگران کننده ای خود را بروز دهد. بعضی نیازها ی تیم جز در شرایطی که تعارض جدی به وجود نیاید، خود را نشان نمی دهند.

روش های پیشگیری و اجتناب در تعارض ها در گروه

کاهش موانع : سعی کنید از دستور دادن (سلطه جویی)، تهدید کردن، قضاوت کردن، اسم گذاری و به کارگیری موانعی مانند اینها اجتناب کنید.

ابراز وجود : وقتی نیازی در شما وجود دارد که لازمه ی آن حمایت و پشتیبانی اعضای دیگر تیم را می طلبد قبل از اینکه به بحران و بروز تعارض تبدیل شود آن را بیان کنید. اجتناب از سرزنش یا تحقیر : پیامهای قضاوت و ارزش گذاری که موجب سرزنش دیگران می شود باعث مقاومت و دفاع دیگران می شوند و ممکن است باعث شروع بگو و مگوهای فرساینده شود.

گوش کردن : برای فهم بیشتر افراد دو مهارت، یکی گوش دادن (Listening) و دیگری همدلی (Empathy) است. با این دو مهارت، به تدریج می توان با دیگران، تفاهم مورد نظر را ایجاد کرد.

افزایش حمایت عاطفی دیگر اعضا

بالا بردن آستانه تحمل

اما اگر به هر دلیلی تعارض به وجود آمد بهترین روش برای حل آن روش برد برد است :

قدم ۱: به دقت و به صورت شفاف مسئله و نیازها را دریابیم

قدم ۲: لیستی از راه حل‌های موجود تهیه کنیم

قدم ۳: راه حل ها را ارزشیابی کنیم

قدم ۴: روی راه حل های قابل قبول برای هر دو طرف تصمیم گیری کنیم

قدم ۵: بر اساس راه حل عمل کنیم

قدم ۶: نتایج راه حل را کنترل کنیم

فصل هفتم : تصمیم گیری تیمی

یکی از مسائل مهم در تیم تصمیم گیری است یک تصمیم می تواند همه ی افراد تیم و یا همه ی آنها و حتی یک نفر مثلا مدیر تیم را تحت تاثیر قرار دهد

برای تصمیم گیری در تیم روشهای مختلفی وجود دارد

فرد محور : در آن یک نفر که نقش رهبر را دارد تصمیم می گیرد، وقتی تصمیمی به این صورت گرفته می شود امکان دارد سطح کیفی مطالبات را کاهش دهد و یا باعث نارضایتی اعضای گروه شود ولی در عین حال یک روش تصمیم گیری سریع است و زمانی مناسب خواهد بود که: تصمیم گیری مذکور تنها یک یا تعداد معدودی از اعضای گروه را تحت تاثیر قرار داده، برای زمانهایی که تیم زمان کمی برای تصمیم گیری دارد و یا هزینه نظرخواهی بیشتر از اهمیت موضع تصمیم گیری است.

متفق القول: این نوع تصمیم تنها در صورتی گرفته می شود که تمامی افراد موافق باشند؛ تصمیم متفق القول از پشتیبانی و حمایت بیشتری نسبت به سایر انواع تصمیم گیری برخوردار است اما رسیدن به یک توافق صد درصدی بسیار سخت و زمانبر است و حتی می تواند تصمیم اشتباهی باشد. زمانی مناسب است که نظر تک تک اعضا بسیار مهم و تاثیر گذار باشد و مسئله ی زمان موضوعیت نداشته باشد.

توافق عام :

توافق عام احتمالا پیچیده ترین حالت تصمیم گیری است. در این حالت، گروه سعی دارد به تصمیمی توافقی دست پیدا کند، درحالی که امکان دارد تمامی اعضا موافق تصمیم مذکور بوده یا اینکه تعدادی از اعضا صرفا به صورت توافقی با آن کنار آمده باشند گفته می شود تصمیم گیری توافق عام از کیفیت تصمیم گیری بالایی برخوردار خواهد بود؛ به

طوری که در مقایسه با روش‌های دیگر عادلانه‌تر خواهد بود. می‌تواند فرآیندی خسته‌کننده باشد؛ همچنین از آنجا که بحث و مذاکره به‌منظور اتخاذ بهترین تصمیم، زمان زیادی می‌طلبد، وقت‌گیر خواهد بود. بنابراین دارا بودن مهارت‌های فردی و آموزش دیدن به‌منظور افزایش قابلیت‌های ارتباطی برای متقاعد کردن افراد از ملزومات شرکت در این نوع تصمیم‌گیری برای افراد گروه است. زمانی مناسب خواهد بود که: تعهد به تصمیم از اهمیت بالایی برخوردار باشد؛ همچنین زمان موضوعیت نداشته باشد.

دموکراتیک: براساس رای‌گیری‌های رسمی یا غیررسمی است نسبت به تصمیم‌گیری متفق‌القول به زمان کمتری احتیاج دارد. همچنین حس مشارکت در فعالیت‌های گروهی را فراهم خواهد کرد. اما این نوع رای‌گیری همه را درگیر خواهد کرد، افرادی را که مشمول نتایج تصمیم‌گیری نمی‌شوند یا از آن مهم‌تر، صلاحیت علمی در رای‌گیری را ندارند، درگیر خواهد کرد. زمانی این نوع تصمیم‌گیری مناسب است که به طرح ایده‌ها و نظرات مختلف احتیاج باشد و یا تصمیم‌گیری همه‌ی افراد تیم را تحت تاثیر قرار دهد.

نتیجه

برخلاف آنچه ممکن است ابتدا برداشت می‌شود، هیچ‌یک از انواع تصمیم‌گیری به‌طور کلی ارجحیتی نسبت به دیگری ندارد؛ یک تصمیم‌گیری مناسب، تصمیمی است که نوع آن با توجه به اهمیت موضوع، محدودیت زمانی و موقعیت اتخاذ شود برای اینکه بتوانیم از تصمیم‌گیری به نتیجه‌ای با کیفیت دست پیدا کنیم بهتر است نکات زیر را رعایت کنیم:

- افراد به راحتی تسلیم نظر دیگری نشوند و به نظرات سایرین توجه داشته باشند.
- افراد آگاه و با تجربه و مشتاق در زمینه موضوع تصمیم‌گیری، شرکت داشته باشند؛ چراکه گاهی اوقات شرکت افراد ناآگاه، عملاً موجب تاثیرات منفی و معکوس خواهد شد.

• جو موجود به صورتی باشد که موضوعات و ایده‌ها بدون ترس و وا همه از تلافی و خجالت مطرح شود.

فصل هشتم : افزایش کارایی تیم

بعد از اینکه با کار تیمی، مراحل آن، نقشها و اصولش آشنا شدیم بهتر است به سراغ موضوع مهم دیگری برویم : " کارایی "

اینکه چه نکاتی باعث می شود کارایی یک تیم بیشتر شود باید برای تمام اعضای تیم مهم باشد شما می توانید در هر مرحله که دریافتید کارایی تیم کاهش پیدا کرده است با توجه به دانسته هایتان از این مطالب و شناخت اعضای دیگر تیم پیشنهادهای ارزنده ای برای افزایش کارایی تیم داشته باشید.

برای افزایش کارایی تیم می توان از روشهای مختلفی استفاده کرد یکی از این روشها استفاده از تاکتیکهای عمومی مدیریتی است که کم و بیش همه ی ما با آنها آشنایی داریم مانند :

- تشویق و تنبیه به موقع
- ارزیابی عملکرد اعضای تیم و ارائه بازخورد به آنان
- تفویض اختیار
- هدف گذاری برای تک تک نفرات تیم
- ایجاد رقابت مثبت بین اعضای تیم

- باید در نظر داشته باشیم افزایش کارایی یک تیم به صورت مستقیم به ارتباطات اثربخش و اثربخشی ارتباطات اعضای آن بستگی دارد همانطور که در بخشهای مختلف این درس هم به آن اشاره شد در مراحل مختلف حتی در زمان شکل گیری تیم نیز نحوه ی ارتباطات ما با اعضای تیم مهم است. برای افزایش کارایی یک تیم نیز بهبود ارتباطات موثر خواهد بود اگر ما نسبت به اعضای تیم احساس خوشایندی داشته باشیم مسلماً کار کردن کنار آنها نه تنها لذت بخش تر خواهد بود بلکه باعث بهبود عملکردمان نیز می شود.

- جلسات باز برای تبادل نظر افراد تیم می تواند یکی دیگر از روشهای افزایش کارایی تیم باشد به شرط اینکه بتوانیم آنها را به صورت صحیح مدیریت کنیم

- مورد بعدی نظام مشارکتی بوسیله نظام پیشنهادات است. اعضای تیم وقتی درک کنند با ارائه پیشنهاداتشان می توانند در موفقیت تیم سهیم باشند انگیزه ی بیشتری برای ارائه پیشنهادات خواهند داشت که در نهایت موجب انگیزه ی بیشتر در کارشان خواهد شد

- اصلاح فرایندها نیز می تواند به بهبود کارایی تیم کمک کند در بعضی موارد با تعریف استانداردهای بالاتر و در نتیجه اصلاح فرایندها می توانیم کارایی تیم را افزایش دهیم .

- ایجاد انگیزه در اعضای تیم از مواردی است که نهایتاً منجر به افزایش کارایی تیم می شود. اساس همه ی رفتارها نیاز است، نیاز فاصله ی بین آن چیزی است که هستیم و آنچه که احساس می کنیم باید باشیم است.

تئوری نیاز مازلو معروف ترین تئوری برای شناخت نیازهای افراد است . در واقع این تئوری به ما می گوید پنج سطح مختلف موجود در سلسله مراتب نیازهای انسان به صورت هرمی است که هرگاه نیازهای سطح پایین ارضا شود سطح بعدی فعالتر می شود.

نیازهای فیزیولوژیک (Physiological needs)

غذا، آشامیدنی‌ها، خواب، اکسیژن، سرپناه و.... در این گروه قرار می‌گیرند.

اگر نیازهای فیزیولوژیک برای مدت نسبتاً طولانی تأمین نشوند، فرد برای تأمین نیازهای دیگر برانگیخته نخواهد شد.

نیازهای مربوط به امنیت (Safety needs)

این نیازها به ارگانسیم کمک می‌کنند تا بتواند دنیایی منظم، پایدار و قابل پیش‌بینی در اطراف خود ایجاد کند.

نبودن شرایط پایداری و ثبات، می‌تواند به اضطراب و حس ناامنی منتهی شود.

تأمین‌نشدن نیازهای مربوط به امنیت، باعث می‌شود که فرد، بخش مهمی از زمان و انرژی خود را به این سطح از هرم نیازها اختصاص دهد و انرژی و انگیزه‌ی کمتری برای پرداختن به لایه‌های بالاتر باقی بماند.

نیاز به عشق و تعلق (Belonging and love needs)

پس از تأمین نیازهای فیزیولوژیک و نیازهای مربوط به امنیت، نیاز به عشق و تعلق خاطر، برانگیخته می‌شود.

فرد به جستجوی روابط نزدیک و صمیمی برمی‌خیزد و می‌کوشد خود را به گروه‌های مختلف (خانواده، گروه‌های حرفه‌ای، همسایگان، گروه دوستان و مانند این‌ها) نسبت دهد.

نیازهای مربوط به احترام به خود (Self-esteem needs)

احترام به خود، در قالب دو نیاز مختلف نمایان می‌شود:

- میل به کسب احترام از سوی دیگران (پذیرش اجتماعی، موقعیت اجتماعی، پرستیژ و مانند این‌ها)
- احترام خودم به خودم (توضیحات مزلو در این بخش، بسیار به مفهوم عزت نفس نزدیک است)

نیاز به خودشکوفایی (Self-actualization needs)

اگر همه‌ی نیازهای لایه‌های قبل، تأمین شوند، نیازهای مرحله‌ی خودشکوفایی فرصتی برای ظهور و بروز پیدا می‌کنند؛ انسانهای خودشکופا و خودآگاه به رشد شخصیتی و ارضا توانایی‌های بالقوه خود، کم توجه به عقاید دیگران هستند

نهایتاً می‌توان گفت با شناخت این هرم می‌توانیم خودمان و دیگران را در مسیر رشد و شکوفایی هدایت کنیم و انگیزه‌های لازم را با توجه به نوع نیاز افراد فراهم آوریم

نتیجه یا سخن پایانی

در پایان باید بدانید آنچه در کنار هم آموختیم ما را یاری می‌کند با شناخت بیشتر از نحوه‌ی شکل‌گیری یک تیم و اعضا و نقشهای آنها، رویارویی با چالشها و تعارضها و نهایتاً روش صحیح تصمیم‌گیری بتوانیم تجربه‌ی موفق‌تری در یک تیم داشته باشیم با توجه به اینکه استعدادها، تواناییها و دانش و زمان هر یک از ما محدود است یک کار تیمی نه تنها ما را به سمت موفقیت سوق می‌دهد بلکه در بهبود کارایی،

**کسب مهارتها و دانشهای جدید یاری می کند و نهایتا باعث می شود
احساس بهتری نسبت به خودمان داشته باشیم**