

کار تیمی

پله پله تا تشکیل تیم

جنب و جوشی برپا می‌شود و هرکس نظری برای یک حرکت موفق و پیرو اخلاق دارد.

با دوستان وارد حیاط دانشگاه می‌شوید. تعدادی از دانشجویان که تازه کلاسشان تمام شده در حیاط و بوفه دانشگاه به سر می‌برند. عده‌ای هم مثل شما تازه برای کلاسهای ساعت بعد وارد دانشگاه شده‌اند. در این حالت شما اجتماعی از افراد هستید که لزوماً هم‌سن نیستید و رشته‌ی تحصیلی مشترکی ندارید. همین طور که در حال صحبت هستید دوستان از انتخابات ریاست جمهوری پیش رو صحبت می‌کنند و از کاندیدای مورد نظرش حرف می‌زنند که اتفاقاً کاندیدای مورد تایید شما نیز هست. در همین حین یکی دیگر از هم‌کلاسی‌هایتان به شما می‌پیوندد. کم‌کم بحث داغ می‌شود و عده‌ای دیگر از دانشجویان که با شما هم‌نظر هستند دورتان جمع می‌شوند. به این ترتیب شما به گروهی از دانشجویان تبدیل می‌شود که نظر سیاسی مشترکی دارند. گروهی که با هم تبادل رای و عقیده داشته، بر نظرات یکدیگر اثرگذارند. بعد از مدتی گفتگو، گروه شما تصمیم می‌گیرد یک ستاد دانشجویی جهت حمایت از کاندیدای خود تشکیل دهد. جنب و جوشی برپا می‌شود و هرکس نظری برای یک حرکت موفق و پیرو اخلاق دارد. اینجا شما تیمی را تشکیل داده‌اید که هدف مشترکی را دنبال می‌کند: انتخاب شدن کاندیدای محبوب شما!

تبدیل گروه به تیم (تیم سازی)

برای رسیدن به هدف مشترک انتخاب کاندیدایتان، دوستان که شروع کننده‌ی بحث بود، از همه دعوت می‌کند تا برای برنامه‌ریزی فعالیت‌ها بعد از نماز ظهر در مسجد دانشگاه دور هم جمع شوید و تشکیل جلسه بدهید. جلسه تشکیل می‌شود. دوست شما شروع می‌کند. او معتقد است باید امروز و فردا جلساتی گذاشت و مفصل در این باره صحبت کرد و خوب است که از نهادهای دانشجویی فعال در دانشگاه هم دعوت به همکاری کنیم. یکی پیشنهاد می‌کند تا با یکی از ستادهای رسمی کاندیدایتان رایزنی داشته باشید و از تجربه و مشورت آنها استفاده کنید. شما و چند نفر دیگر حاضری با همه صحبت‌هایی که طرح می‌شود موافق نیستید. یکی از دوستان این‌طور نظر می‌دهد که ما باید مستقل عمل کنیم و طرح جدیدی ارائه دهیم. دیگری در فکر است و می‌گوید که نباید با جلسات متعدد خودمان را خسته کنیم، باید امروز

بمانیم و برنامه‌ریزی را یکسره کنیم. نفر بعدی می‌ایستد و می‌گوید باید به مخالفان و طرفداران دیگر کاندیداها نشان دهیم که چطور می‌شود محترمانه و با حفظ ارزشها برای نامزد مورد نظرمان تبلیغ کرد، باید قانونمند باشیم و اخلاقیات را هم در نظر داشته باشیم. خیلی‌ها هنوز نظر نمی‌دهند. یک نفر آرام‌تر می‌زند تعداد ما کم است! ما را چه به این همه برنامه‌ریزی و شلوغ کاری؟! یکی از دانشجویان فعال و ممتاز هم ساکت نشسته و از اینکه اداره جلسه به عهده دوستان است چندان راضی نیست! شما هم می‌خواهید نظرتان را بگویید اما احساس می‌کنید کسی به نظر شما اهمیت نمی‌دهد. برای صرف ناهار و شرکت در کلاسهای بعد از ظهر جلسه را تا عصر به صورت موقت تمام می‌کنید.



بگذارید تا قبل از اینکه جلسه دوم شروع شود مروری بر نکاتِ جدولِ فصلِ قبل بیندازیم. خاطرتان باشد در فصل قبل بعضی تفاوت‌های بین گروه و تیم ذکر شد. فکر می‌کنید چه مراحل طی می‌شود که گروه می‌تواند از ویژگی‌هایش جلوتر رفته و شرایط یک تیم را به خود بگیرد؟ برای تشکیل تیم، گروه ۴ مرحله را پشت سر می‌گذارد.

۱- شکل‌گیری:

وقتی اولین جلسه‌تان را بعد از نماز برگزار کردید اولین گام را برای تبدیل شدن به یک تیم برداشتید. بیشتر شما ساکت بودید و منتظر بودید تا دانشجویی که بحث را در حیات شروع کرده بود و به نوعی رهبر محسوب می‌شد بحث را شروع کند. هنوز اختلاف نظر بین افراد جمع هم مشخص نبود. همین جا تیم شما شکل گرفته است.

۲- طوفان:

وقتی دانشجوی شروع‌کننده نظراتش را عنوان کرد، کم‌کم بعضی دانشجویانِ دیگر هم نظرشان را عنوان کردند درحالی‌که خیلی به پیشنهادات یکدیگر گوش نمی‌دادند و بیشتر تمرکزشان روی نظر خودشان بود! خیلی‌ها هنوز هم ساکت بودند و تمایلی به اظهار نظر نداشتند. هنوز کسی به راحتی نظر دیگری را قبول نمی‌کرد. بعضی‌ها حتی فکر کردند این شلوغ بازی‌ها یعنی چه؟ بر خلاف ظاهر تلخی که دارد این مرحله سکوی پرتاب شما به مراحل بعدی است که سبب رشد شما خواهد شد! درست مثل یک داروی تلخ که تنها راه گذر از بیماری و رسیدن به سلامتی است. این مرحله‌ای است که، در تیم اختلاف رخ می‌دهد؛ بعضی احساس ناامیدی می‌کنند؛ بعضی دیگر دچار حسادت می‌شوند؛ تعارضات

خودشان را نشان می‌دهند و حتی ممکن است کار به دلخوری و قهر برسد! اما در همین چالش‌هاست که نظرات افراد مطرح می‌شود، شناخت بیشتری نسبت به توانایی اعضای تیم و همین‌طور موقعیتی که تیم در آن قرار دارد حاصل می‌شود و در نتیجه رشد کافی برای رسیدن به مرحله‌ی بالاتر فراهم می‌شود.

در فاصله‌ی دو جلسه هرکسی فرصت داشته است تا بیشتر فکر کند. در جلسه‌ی عصر، شما و دوستانتان راحت‌تر و سنجیده‌تر صحبت می‌کنید. نظرات همدیگر را می‌شنوید و تصمیم می‌گیرید برای درست پیش رفتن کار روی یک شیوه به اتفاق نظر برسید و تقسیم مسئولیت کنید. طی صحبت‌ها و هماهنگی‌های بعدی شما شیوه‌ی کارتان را تعیین می‌کنید و هرکس مسئول قسمتی از کار می‌شود. با موافقت جمع، همان دانشجوی آغازگر مسئول تیم می‌شود، یکی مسئول ارتباطات بیرونی می‌شود و دیگری مسئولیت تکثیر و پرینت‌ها را عهده‌دار می‌شود. همه نظراتشان را شفاف و بدون نگرانی بروز می‌دهید و همه بر این نکته که کار باید مبتنی بر رعایت اخلاق و قانون باشد اتفاق نظر دارید. پس مبنا را بر این می‌گذارید که هر کس در هر نقشی، چه بالاترین جایگاه را داشته باشید چه پایین‌ترین، قابل احترام است و همه نیز باید رفتاری قانونمند داشته باشند. این شامل مواجهات برون تیمی هم می‌شود. برای آنکه کار بهتر پیش برود همه یکدیگر را با نظرتان یا به صورت عملی حمایت می‌کنید. بالاخره روزهای تبلیغات به پایان می‌رسد و کار ستاد شما هم تمام شده است. گرچه انتقاداتی به عملکردتان دارید اما با احساس رضایت از همکاری خوبی که داشتید به همدیگر خسته نباشید می‌گویید و از هم جدا می‌شوید؛ و به این ترتیب شما دو مرحله دیگر از تیم سازی را پشت سر می‌گذارید:

۳- انسجام:

در طی جلسات بعدی و با تجربه مرحله طوفان، هم‌گروهی‌های شما منافع تیمشان را تشخیص دادند. به این ترتیب برای حفظ منافع تیم، منازعات گروهی کم شدند و افراد با احساس اطمینان و امنیت نظراتشان را عنوان کردند. در نتیجه مباحث به راحتی دنبال شدند و روش‌ها و قوانین کاری وضع شدند. در این مرحله است که اعضای تیم ارزش‌های خود را به صورت جدی و گاهی به عنوان قانون وارد کار می‌کنند.

(۴) عملکرد:

این همان مرحله‌ای است که تیمتان شیوه کارش را تثبیت کردید. دیگر

همه آزادانه و بدون رودربایستی نظر می‌دادند و برای تصمیم‌گیری‌ها و تعیین نقش و وظایف هر فرد، حمایت درون گروهی خوبی از سوی اعضا انجام می‌شد. اعضای تیم در انجام وظایف یکدیگر را همراهی می‌کردند. شما طبق توافقات و ارزشهای مشترکی که برای تیم در نظر گرفته بودید در راستای رسیدن به هدف‌تان حرکت می‌کردید. به این ترتیب شما با گذر از این ۴ مرحله از یک گروه به تیمی منسجم و هدفمند تبدیل شدید.

در گفتار بعد، از تحکیم تیم و جلسات موثر تیمی صحبت می‌کنیم.

ماهیت بعضی فعالیت‌ها فردی است و نمی‌توان کار را به یک گروه سپرد. تا اینجا از اجتماع، گروه و تیم صحبت کردیم. اهمیت کار گروهی را با هم مرور کردیم و از قوت یک تیم نسبت به یک گروه صحبت کردیم. چهار مرحله‌ی تبدیل گروه به تیم را آموختیم و این یعنی حالا برای تشکیل یک تیم به اندازه‌ی کافی اطلاعات داریم تا نه فقط با تصوراتمان بلکه با دانش علمی، بتوانیم برای رسیدن به بسیاری از دغدغه‌ها و برنامه‌های بزرگ خود، از نیروی آدم‌های هم‌فکر و توانمند اطرافمان در قالب یک تیم استفاده کنیم و به نتایج اثرگذار برسیم. اما هنوز پله‌های زیادی از نردبان اصول کار تیمی باقیمانده است. در این بخش می‌خواهیم دو نکته‌ی اساسی را یادآور شویم. اول اینکه یادمان باشد با تمرکز بر تقویت‌کننده‌ها و دقت در جلوگیری‌کننده‌ها تحکیم تیم خود را ضمانت کنیم که در ادامه به تقویت‌کننده‌ها و جلوگیری‌کننده‌ها خواهیم پرداخت. مورد دوم اینکه همین ابتدای امر بدانیم که گاهی لازم است بی‌خیال کار گروهی شویم! به بخش سوم خوش آمدید!

تحکیم تیم

اتحاد بین اعضای یک تیم و تحکیم رابطه بین آنها باعث عملکرد بهتر تیم خواهد شد. رعایت بعضی نکات به حفظ ارتباط و الفت بین اعضا و در نتیجه تحکیم تیم کمک قابل توجهی می‌کند و در عوض بعضی شرایط باعث سستی و لطمه زدن به این رابطه می‌شود. بخشی از این دو شرایط متضاد را در جدول زیر ملاحظه می‌کنید:

تحکیم تیم

جلوگیری‌کننده‌ها	تقویت‌کننده‌ها
------------------	----------------

<p>وقتی تعداد اعضای تیم زیاد می‌شود، تعارضات زیاد، تصمیم‌گیری سخت و تحکیم گروه ضعیف می‌شود</p>	<p>تماسهای مستقیم، منظم و متعدد اعضا باعث تبادل نظرات، آشنایی بیشتر اعضا با هم و تحکیم تیم است.</p>
<p>اهداف ناهماهنگ، تمرکز، انگیزه و حس مسئولیت اعضا را تقلیل داده، باعث سستی تحکیم تیم می‌شود</p>	<p>اهداف و ارزشهای مشترکی که گروه روی آنها اتفاق نظر دارند، باعث تقویت انگیزه در اعضا می‌شود.</p>
<p>هر تیم موفقیت خود را مدیون کلیه اعضای تیم است. ارزیابی انفرادی عملکرد یک تیم باعث سرخوردگی و بی‌انگیزگی دیگر اعضا می‌شود</p>	<p>رزیابی عملکرد تیم باعث کشف نقاط ضعف و قوت و بهبود وضعیت تیم می‌شود. پاداش تیمی به اعضا امید و انگیزه داده، تحکیم تیم را در پی دارد.</p>
<p>فرهنگ فردگرایانه باعث فاصله گرفتن از جمع می‌شود و رقابت بین زیرگروه‌ها به همکاری بین اعضا لطمه می‌زند</p>	<p>همکاری بین اعضا و اثرات همافزایی بین اعضا</p>
<p>در عوض شکستهای مکرر یک تیم به وضوح باعث از بین رفتن انگیزه و تلاش اعضای یک تیم می‌شود و در نتیجه به استحکام تیم خدشه وارد می‌کند</p>	<p>موفقیتها به اعضای تیم روحیه می‌دهد، تشویقها انگیزه فعالیت را تشدید می‌کند و فواید آشکار برای اعضا، تعلق خاطر آنها را به تیم بیشتر می‌کند</p>
<p>عدم وجود صداقت و اعتماد در کار تیمی افراد را به سمت خودمحوری سوق داده منجر به مرگ تدریجی تیم می‌شود</p>	<p>ستقرار یک الگوی کاری مناسب به فعالیت تیم نظم، جهت و انسجام می‌بخشد.</p>

کار تیمی را فراموش کنید!

اگرچه کار تیمی باعث نتایج بهتر و بهره‌وری بیشتر می‌شود اما فراموش نکنید که نباید دچار وسواس شد و برای انجام هر فعالیتی تیم تشکیل داد. گاهی نیازی به تیم نیست و لازم است کار تیمی را فراموش کنیم:

- ۱- انجام کارهای ساده یا کارهای روزانه نیاز به تشکیل تیم ندارد.
 - ۲- در لحظات بحرانی که نیاز به سرعت عمل است، نمی‌توان زمان را برای تشکیل تیم از دست داد.
 - ۳- ماهیت بعضی فعالیتها فردی است و نمی‌توان کار را به یک گروه سپرد.
 - ۴- یکی از علل تشکیل گروه وجود ابهام در انجام یک کار است. بنابراین در صورتی که شرایط انجام یک فعالیت شفاف و مشخص است، می‌توان آن کار را به صورت فردی انجام داد.
- برای مرحله‌ی بعد به نقشهای مختلف در تیم و فشار ناشی از این نقشها خواهیم پرداخت.

از نردبان تا بام توانایی‌ها...

از گروه تا تیم راهی نه چندان طولانی اما تا حدودی متفاوت است. گاهی یک بیت شعر می‌تواند شروع خوبی باشد برای یک کتاب، یا شروع یک برنامه وقتی مجری آن را قرائت می‌کند یا برای شروع یک مطلب. گاهی یک بیت شعر خودش به قوت و کوتاه، خلاصه‌ی تمام مطلب مدنظر آدمی است. مثل این بیت زیبا که خلاصه و مفید گویای اهمیت و قدرت کار جمعی و تیمی است:

حسنت به اتفاق ملاحظت جهان گرفت آری به اتفاق جهان می‌توان گرفت!
گرچه این روزها خیلی‌ها از اهمیت کار جمعی و ارزشهای آن صحبت می‌کنند - چه آنهایی که به واقع به آن اعتقاد دارند و چه آنهایی که محض آرائی تصویری روشنفکرانه از خود ادعای درک کار تیمی را دارند- اما هنوز هم که هنوز است، نه تنها بعضی‌ها از کار تیمی روی‌گردانند یا به آن اهمیت نمی‌دهند بلکه خیلی‌ها طالب کار تیمی هستند ولی نسبت به چگونگی انجام آن بی‌اطلاع. خیلی‌ها هم کار گروهی می‌کنند و تصورشان این است که دارند یک کار تیمی موفق آرائه می‌دهند! کار گروهی، کار جمعی و تیمی برای خودش تعریف و قاعده و بالا و پایین دارد. پله‌های نردبان کار تیمی را یکی‌یکی و باحوصله طی باید کرد.

اهمیت کار گروهی

تا به حال به نردبان دقت کرده‌ای؟! پله‌هایی که پشت هم قرار گرفته‌اند و با دو چوب موازی به هم متصل شده‌اند. مجموع این‌ها می‌شود نردبان که اسباب صعود شما به نقاطی بالاتر و فراتر از دست‌رسان را فراهم می‌کند. شاید دست یافتن به چیزهایی که در ارتفاع بسیار بالاتر از شما قرار دارد در نگاه اول سخت یا حتی ناممکن باشد اما وقتی پای یک نردبان بلند به نزدیکی شما باز می‌شود همه چیز تغییر می‌کند. هر پله کارکرد خودش را دارد و یک پله‌ی اضافه یعنی یک کمک بیشتر برای حرکت بهتر و بالاتر.

به همین سادگی می‌توان قدرت و قوت کار جمعی را به تصویر کشید! مروری بر تجربیات زیسته‌مان نیز قطعاً این امر را تایید می‌کند. اوقاتی که به واسطه‌ی یاری دیگران از پس کاری برآمدیم به واسطه نبود نیروی کمکی از کاری وامانده‌ایم. از طرفی برای نوع بشر که به صورت فطری گروه پسند و جمع‌پذیر خلق شده است غفلت از جمع و گروه ضرر و زیان تلقی می‌شود. نوع بشر را هم که کنار بگذاریم، سبک زندگی اسلامی نیز ما را به عنوان جمع اسلامی به سمت گروه و تیم سوق می‌دهد.

خداوند در آیات بسیاری به گروه بودن انسان‌ها و به فعالیت‌های جمعی اشاره کرده است: «و ماکان الناس الا امه واحده فاختلفوا»، مردم ملت واحدی بیش نبودند، ولی بعداً به راه اختلاف و پراکندگی افتادند. (یونس ۱۹)

همچنین در آیه ۱۳ سوره‌ی شوری اشاره شده است: «آیینی برای شما فرستاد که نوح را هم به همان سفارش کرده بود و بر تو نیز همان را وحی کردیم و ابراهیم و موسی و عیسی را نیز به همان سفارش نمودیم که دین را به پا دارید و در آن تفرقه نیندازید.» و آیات بسیاری دیگر از این دست. اسلام دینی است که هرگز نسبت به جمع بی‌تفاوت نبوده و اساس آیین آن بر اساس اجتماع بوده است. حتی مروری بر دعاهای مختلف نشان‌دهنده جامع‌نگری و جمع‌نگری دین است.



تعریف گروه

یک تعریف عمومی و ساده گروه، اجتماع دو یا چند نفر است که برای دستیابی به یک یا چند هدف مشترک فعالیت می‌کنند. در یک گروه اتفاقاتی رخ می‌دهد که مختص گروه است. یعنی بعد از اینکه افراد کنار هم جمع شدند و مایل بودند که با هم ارتباط برقرار کنند، این اتفاقات و رفتارها صورت می‌گیرند. مثلاً «مشارکت کردن» یکی از این اتفاق‌هاست. افراد یک گروه با مشارکت کردن روی کارها و ایده‌های یکدیگر تأثیر می‌گذارند. به چنین رفتارهایی که در گروه‌ها رخ می‌دهد «رفتارهای گروهی» می‌گویند. «مذاکره کردن» هم یکی دیگر از این رفتارهاست. چون در زمان مذاکره کردن هم افراد بر روی نظرات و افکار همدیگر اثر می‌گذارند. «رأی گرفتن» هم مثال دیگری از رفتارهای گروهی است که در طی آن افراد نظر خودشان را به جمع اعلام

می‌کنند و به این ترتیب روی تصمیم نهایی گروه تأثیر می‌گذارند. احساس کلی یک گروه هم گاهی با احساس افراد عضو آن تفاوت پیدا می‌کند. مثلاً یک گروه ممکن است به طور کلی از حاصل کارش شاد و خشنود باشد اما یکی از اعضا از عملکرد خودش راضی نبوده و در نتیجه چندان خوشحال نباشد. در جدولی که جلوتر خواهد آمد به ویژگی‌های گروه بیشتر پرداخته شده است. از گروه تا تیم از گروه تا تیم راهی نه چندان طولانی اما تا حدودی متفاوت است. بعضی از این تفاوت‌ها عبارت است از:

گروه	تیم
اعضای یک گروه با هم کار می‌کنند. هر یک نفر به کار خودش اعتماد دارد	افراد یک تیم در ضمن اینکه با هم کار می‌کنند به همدیگر و به کار یکدیگر هم اعتماد دارند
بعضی از اعضای گروه ممکن است هدف گروه را متوجه نشوند و یا آن را نپذیرند.	اعضای تیم به خوبی هدف تیم را درک کرده‌اند و آن را کاملاً قبول دارند و همگی از آن هدف دفاع می‌کنند.
گروه معمولاً با افرادی که با گروه مخالفند کنار می‌آید.	در تیم، مخالفت‌ها به دقت شنیده شده و بررسی می‌شوند.
در گروه ممکن است افراد نظرشان را نگویند یا احساسشان را پنهان کنند.	در تیم به همه نظرها بها داده می‌شود و سعی بر آنست که همه اعضا نظر بدهند و احساسشان را بگویند.
گروه عملکردش را ارزیابی نمی‌کند.	تیم از ارزیابی عملکردش یاد می‌گیرد و به این ترتیب کارش را مرتباً بهتر انجام می‌دهد.
اعضای گروه نقششان را به روشنی درک نکرده‌اند و گاهی از نقششان راضی نیستند.	اعضای تیم نقش خودشان را در گروه به خوبی درک کرده‌اند و به بهترین نحوی نقششان را ایفا می‌کنند.
اعضای گروه مایلند هر کدام کار خودشان را خوب انجام دهند.	اعضای تیم ضمن توجه به کار خودشان، به دیگر اعضای تیم هم کمک می‌کنند که موفق شوند.

بدیهی است که کار تیمی از کار گروهی جدی‌تر، حرفه‌ای‌تر و شاید مفیدتر است. تیم‌سازی و حفظ تیم مهارت و تلاش ویژه‌ای می‌طلبد. البته معنای این صحبت‌ها استفاده از کار گروهی در تمام شئون است.

زندگی نخواهد بود که در شماره‌های بعد به کار گروهی نکردن نیز
خواهیم پرداخت...