



سازمان راه‌ها و کالاهای شهری



جمهوری اسلامی ایران  
وزارت راه و شهرسازی

## کار تیمی در محل کار



ویژه نامه شماره ۴ آذر ماه ۹۴

تهیه کننده: اداره برنامه و بودجه - اداره کل حمل و نقل و پایانه های استان تهران

### تعریف تیم :

تیم به یک گروه دو یا چند نفره که به طور مستقیم با یکدیگر تعامل کرده و دارای مهارتهای مکمل هستند گفته می شود که مقصد واحدی دارند و به اهداف عملکردی مشترک متعهدند ، رهیافت واحدی نسبت به مسائل دارند و نسبت به آن همگی پاسخگو هستند. هر سازمانی به تنهایی قادر به برنامه ریزی و اجرا برای تحقق اهداف سازمان نمی باشد، بلکه در سایه مشارکت و استفاده از توان فکری و تخصصی کارکنان می تواند به موفقیت های مورد نظر برسد. وقتی سازمان اعتقاد عملی به کار تیمی و استفاده از نظر و فکر کارکنان داشته باشد، این اعتقاد تا اعماق سازمان نفوذ یافته و به صورت باورهای مشترک و فرهنگ سازمان در می آید و کار تیمی در عمل شکل می گیرد.

### در تعریف فوق سه نکته وجود دارد:

**حداقل** دو نفر بایستی حضور داشته باشند.

اعضا باید به طور منظم تعامل برقرار کنند تا کارهایشان به صورت هماهنگ انجام شود.

دارای هدف مشترک باشند.



## مراحل تشکیل تیم

یک تیم را زمانی تشکیل می دهیم که دارای یک هدف کاری واقعی باشد و برای رسیدن به آن هدف به ترکیبی از مهارت ها، تجربه و قضاوت‌های مختلفی نیاز می باشد.

مراحل تشکیل یک تیم در سازمان شامل موارد زیر است :

### ۱- بستر سازی:

انسانها زمانی به یک تحول تن در می دهند و آن را با موفقیت به سرانجام می رسانند که نگرششان به طور جدی در راستای آن تحول تغییر یابد، اهداف و فلسفه تحول را درک نماید و به اثربخشی آن اعتقاد داشته باشد. در این مرحله به فرهنگ سازی و دگرگون ساختن نگرش مدیران و کارکنان همسو با اهداف تعیین شده و همچنین به تغییر ساختار پرداخته می شود.

### ۲- مرحله شکل گیری:

بعد از بسترسازی برای ایجاد تیم زمان شکل گیری تیم است. در این مرحله، روابط جدیدی میان اعضای تیم ایجاد می شود و افراد به وظایف خود، آشنا می شوند. در این مرحله، نقش مدیر و سرپرست، مهم است و باید میان افراد، اعتماد ایجاد کند و اطلاعات لازم را در اختیار آنان قرار دهد .

### ۳- مرحله آشوب (طوفان):

در این مرحله میان اعضاء تیم، رقابت و بحث و جدل وجود دارد و مدیر باید مراقب باشد که این بحث و جدل ها سازنده و در جهت حل مسأله باشد .

### ۴- مرحله تعادل:

در این مرحله، انسجام بیشتری میان اعضاء تیم ایجاد می شود و افراد، احساس خوبی نسبت به یکدیگر و تیم پیدا می کنند. نقش هدایتی مدیران در این مرحله، کم رنگ تر می شود و مدیر به افراد، آزادی می دهد تا به تصمیم گیری بپردازند .

## ۵- مرحله اجرا:

در این مرحله تیم دارای جهت مشخص می شود و افراد تیم، که به مسؤولیت های خود واقف می باشند، به طرز مؤثری به ابداع راه حل های جدید برای مسائل سازمانی می پردازند

### کلید کار تیمی اثر بخشی

افراد وقتی در تیمی با یکدیگر کار می کنند نیازهایی دارند. این نیازها شامل:

- ✓ ارتباطات موثر
- ✓ گوش فرا دادن
- ✓ حل موفقیت آمیز تعارض ها (که ناگزیر وقتی افراد در گروهها قرار می گیرند پدید می آید)
- ✓ درک و سازگاری با زمینه های مختلف دیگر اعضای تیم
- ✓ سرانجام حفظ احساس انگیزش میان تمام اعضای تیم می باشد.

## ده اصل برای کار تیمی :

برای کار تیمی بایستی تکیه گاه های ذهنی و نظری به عنوان اصول پایه وجود داشته باشد که بتوان بر مبنای آن حرکت را شروع و ادامه داد.

۱- اصل پذیرش ارزش های تیمی:

پذیرش ارزش های تیم موجب کمک به اعضای تیم جهت حفظ یکپارچگی خود می شود .

۲- اصل تفویض اختیار به تیم:

تفویض اختیار به عنوان یک اصل پایه کمک می کند تا تیم به خود باوری در زمینه های مختلف کار دسترسی پیدا کند و بدون طی مراحل مختلف و در اسرع وقت تصمیم گیری نماید .

۳- اصل مسؤولیت پذیری اعضای تیم:

با توجه به این اصل لازم است افراد و اعضای تیم مسؤولیت پذیری جمعی و گروهی را تمرین و بدان مجهز شوند .

۴- اصل قضاوت منصفانه در تیم:

قضاوت و داوری در تیم امری است که اگر خوب انجام شود دلگرمی و انگیزه اعضای تیم را تقویت می کند .

۵- اصل برگزاری جلسات حضوری و جمعی:

ماهیت کار تیمی ایجاب می کند که اعضای تیم و رهبران آنان جلسات مداوم داشته باشند تا بهتر بتوانند ذهنیت ها را به هم نزدیک نمایند .

۶- اصل پایبندی به تیم:

برای حفظ و دوام کار تیمی پایبندی و تعهد تک تک اعضای تیم به اهداف، چشم اندازها و مبانی کار تیمی لازم است .

۷- اصل ارتباطات یکپارچه:

قسمت اعظم کار تیمی برقراری ارتباط بین اعضای تیم است اگر یک تیم کاری به لحاظ فنی و مهارتی در حد عالی باشد ولی در مهارتهای برقراری ارتباط ضعیف باشد کار تیمی دوام نخواهد داشت .

۸- اصل پذیرش تفاوت و اختلاف:

معمولاً اعضای تیم کاری به لحاظ فرهنگی، ذهنی، تخصص، مهارت و ... با همدیگر متفاوت می باشد لازمه کار تیمی تفاوت را به عنوان یک اصل خیلی مهم بپذیرند در این صورت قدرت تحمل افراد ارتقاء یافته و کار تیمی بادوام می شود .

۹- اصل خلاقیت تیمی:

این اصل ناظر بر آن است که تیم بایستی دائماً، خلاق و باعث تولید ایده های جدید گردد.

۱۰- ارزیابی عملکرد:

آنچه موجب می گردد تا اعضای تیم مسیر خود را خوب ادامه دهند ارزیابی می باشد. بایستی ساز و کار های عملی طراحی را ایجاد کرد تا به وسیله آن بتوان، نگرش ها، عواطف، مشکلات و عملکرد کاری تیمی را اندازه گیری و هر جایی نقطه ضعفی وجود داشت آن را رفع نمود

## پنج دشمن کار تیمی:

### ۱- بی اعتمادی:

- اعضای تیم های بی اعتماد ضعف ها و لغزشهای خود را از یکدیگر پنهان می کنند.
- از کمک خواستن یا دادن باز خوردهای سودمند اکراه دارند.
- از یاری دادن به حوزه های بیرون از حوزه مسؤولیت خود اکراه دارند.
- از شناخت مهارت ها و تجربه های دیگران و بهره برداری از آنها غفلت می کنند.
- از شکست می ترسند و برای پرهیز از گردهم آیی بهانه می تراشند.

### ۲- ترس از برخورد:

- تیم هایی که از برخورد می ترسند:
- نشست های کسل کننده دارند.
- از کشف همه نظرها و دیدگاههای اعضای تیم دوری می کنند.
- با ادا درآوردن و سعی در جلوگیری از برخوردهای احتمالی بین افراد، وقت و انرژی خود را هدر می دهد

### ۳- نبود تعهد:

- تیم های گریزان از تعهد در تشخیص جهت حرکت و تعیین اولویت ها، باعث ابهام و سردرگمی می شوند.
- به سبب کندوکاو بیش از حد و تأخیر، فرصت ها را یکی پس از دیگری از دست می دهند.
- به جای پندآموزی از لغزشها و شکست ها از آنها می ترسند.

### ۴- پرهیز از مسؤولیت پذیری:

تیم مسؤولیت گریز:

- بین اعضای تیم به سبب داشتن معیارهای متفاوت در عملکرد، رنجش ایجاد می شود.
- مهارت ها و تعهدهای اساسی را زیر پا می گذارد.
- مسؤولیت رهبر تیم را بیش از حد سنگین می کند و او را به صورت یگانه کانون انضباط در می آورد.

## ۵- بی توجهی به نتایج کار:

- حد اعلاى ضعف و نقص هر تیم این است که اعضای آن به چیزی غیر از هدفهای جمعی گروه دل ببند. تیمی که می خواهد عملکرد خود را بسنجد باید پی گیرانه به هدف های معین و به دست آوردها و نتیجه های مشخص توجه کند.

### نتیجه گیری :

تیم ها علاوه بر مزایا و ویژگی هایی که دارند معایبی نیز از قبیل وقت گیر و پرهزینه بودن، وجود فشار گروهی یعنی افراد ممکن است نتوانند به راحتی و آزادانه، نظرات خود را ابراز کنند را نیز شامل می شود، اما به هر حال، تیم سازی یا تصمیم گیری مشارکتی، وسیله سودمندی است که در سازمان قرار می گیرد تا بتوانند به نحوی مؤثر به برنامه ریزی اقدام نمایند. اعضای تیم، با علم به اهداف نهایی سازمان و رسالت آن، پذیرای تغییرات بوده و چون سازمان را متعلق به سازمان احساس می کند، هرگونه تغییری را در جهت پیشرفت و تعالی سازمان می داند .

در فرایند تیم سازی، آنچه حائز اهمیت است، ارج نهادن به ارزشهای والای انسانی می باشد و سازمانهایی که به کار تیمی می پردازند، انسان را موجودی شایسته و متعهد فرض می کنند که چنین انسانی، نیاز به کنترل دیگران ندارد و می تواند خود - کنترل باشد. مرحله ای که افراد خود را کنترل می کنند، مرحله ای است که در آن، سازمان می تواند تمام توجه خود را روی مأموریت و رسالت اجتماعی خویش متمرکز نماید و کلیه نیروهای آن، در جهت نیل به اهداف سازمانی به کار گرفته می شود.

