

MAHAN BUSINESS SCHOOL

رفتار سازمانی

MAHAN BUSINESS SCHOOL



جلال نیک‌پیمان





آشنایی با مدرس

جلال نیک‌پیمان



دکتری منابع انسانی دانشگاه علامه طباطبایی
معاون سرمایه‌های انسانی آسان پرداخت (آپ)
مدرس دانشگاه تهران و علامه طباطبایی
سرارزیاب استاندارد 34000 تعالی منابع انسانی
کوچ حرفه‌ای دارای صلاحیت از انجمن بین‌المللی کوچینگ (ICF)

Instagram

@Jalal.Neeck.Payman

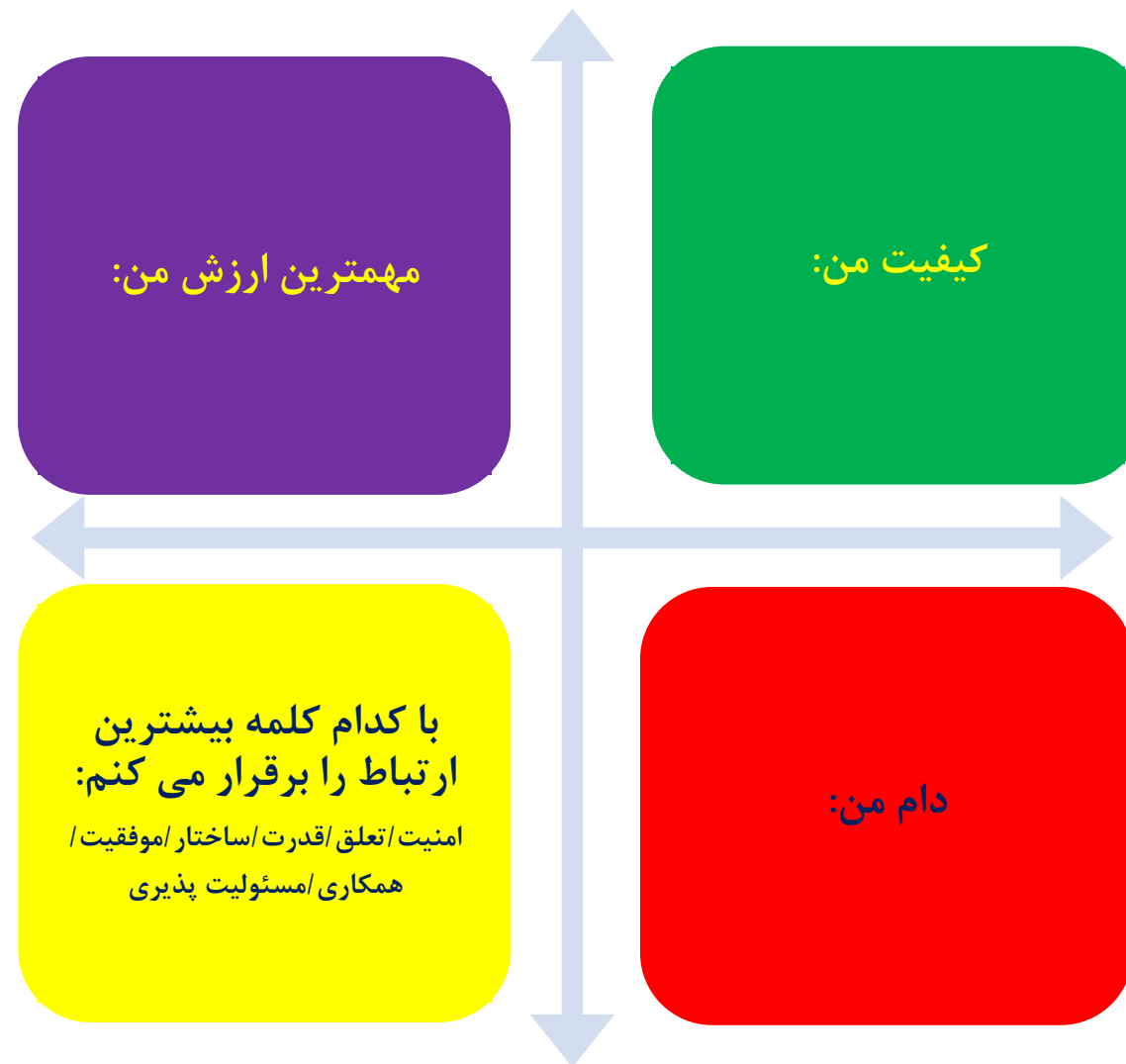
Linkedin

www.Linkedin.com/in/Jalal-Nikpeyman

راه‌های ارتباطی:



آشنایی با یکدیگر



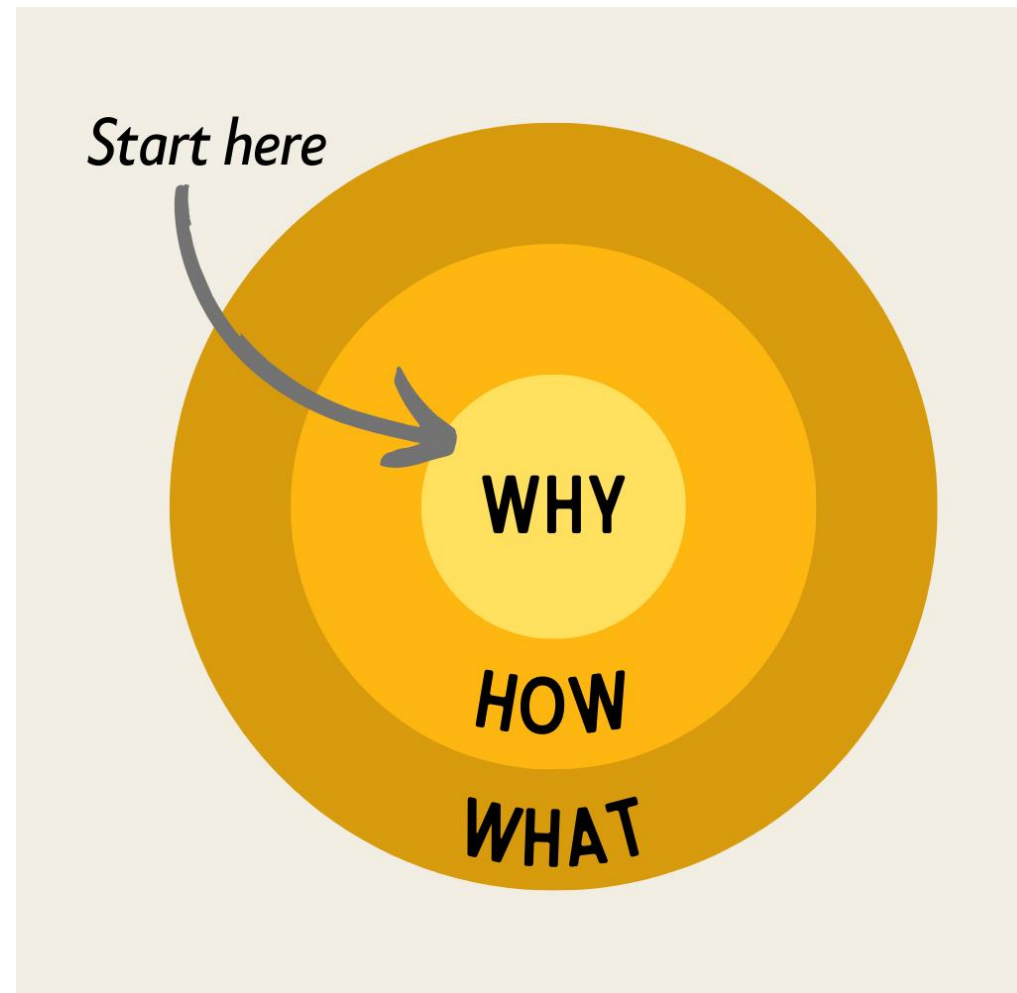


رهبری موثر
در عمل

تیم، تعارض
و تعاملات
انسانی

نگرش،
انگیزش و
معنا در کار

فرد در
سازمان





رفتار سازمانی: چرایی

سه هدف اصلی رفتار سازمانی عبارتند از:

تبیین رفتار (Why?)

پیش‌بینی رفتار (What Likely Happens?)

هدایت رفتار (What Should Managers Do?)



رفتار سازمانی:

یک رشته پژوهشی و علمی است که در آن اثرات افراد، گروه‌ها و سیستم‌های سازمان بر رفتار فرد در درون سازمان با هدف بهبود و افزایش اثربخشی سازمان بررسی می‌شوند.



در دنیای واقعی سازمان‌ها، مدیران رفتارها را کنترل نمی‌کنند، صرفاً با استفاده از آموخته‌های خود در رفتار سازمانی، شرایطی می‌سازند که احتمال بروز رفتار خاصی بیشتر شود.



سطوح مورد بررسی در رفتار سازمانی:

تمام پدیده‌ها در دو سطح دیگر از رفتار فردی شروع می‌شوند. پس رفتار سازمانی با مطالعه فرد در سازمان آغاز می‌شود.

فرد

گروه

سازمان



ادراک (Perception)

شخصیت (Personality)

انگیزش (Motivation)

نگرش‌ها و رضایت شغلی

هیجان و هوش هیجانی

استرس و فرسودگی شغلی



تصور رایج مدیران:

اگر ساختار درست باشد، افراد درست رفتار می‌کنند

اگر دستور واضح باشد، اجرا اتفاق می‌افتد

پاسخ رابینز:

افراد به خود واقعیت پاسخ نمی‌دهند، بلکه به ادراک خود از واقعیت پاسخ می‌دهند.

نتیجه مدیریتی:

در سازمان، رفتار افراد تابع برداشت آن‌ها است، نه واقعیت.





ادراک:

فرایندی است که افراد از طریق آن اطلاعات محیطی را
انتخاب می‌کنند،
تفسیر می‌کنند،
و به آن معنا می‌دهند.



بیندیشیم.....

«مدیر واحد، ساعت ۸:۳۰ وارد سازمان می‌شود. یکی از کارکنان کلیدی،
ساعت ۸:۴۵ می‌رسد. مدیر بدون سلام، مستقیم وارد اتاقش می‌شود و
در را می‌بندد.»

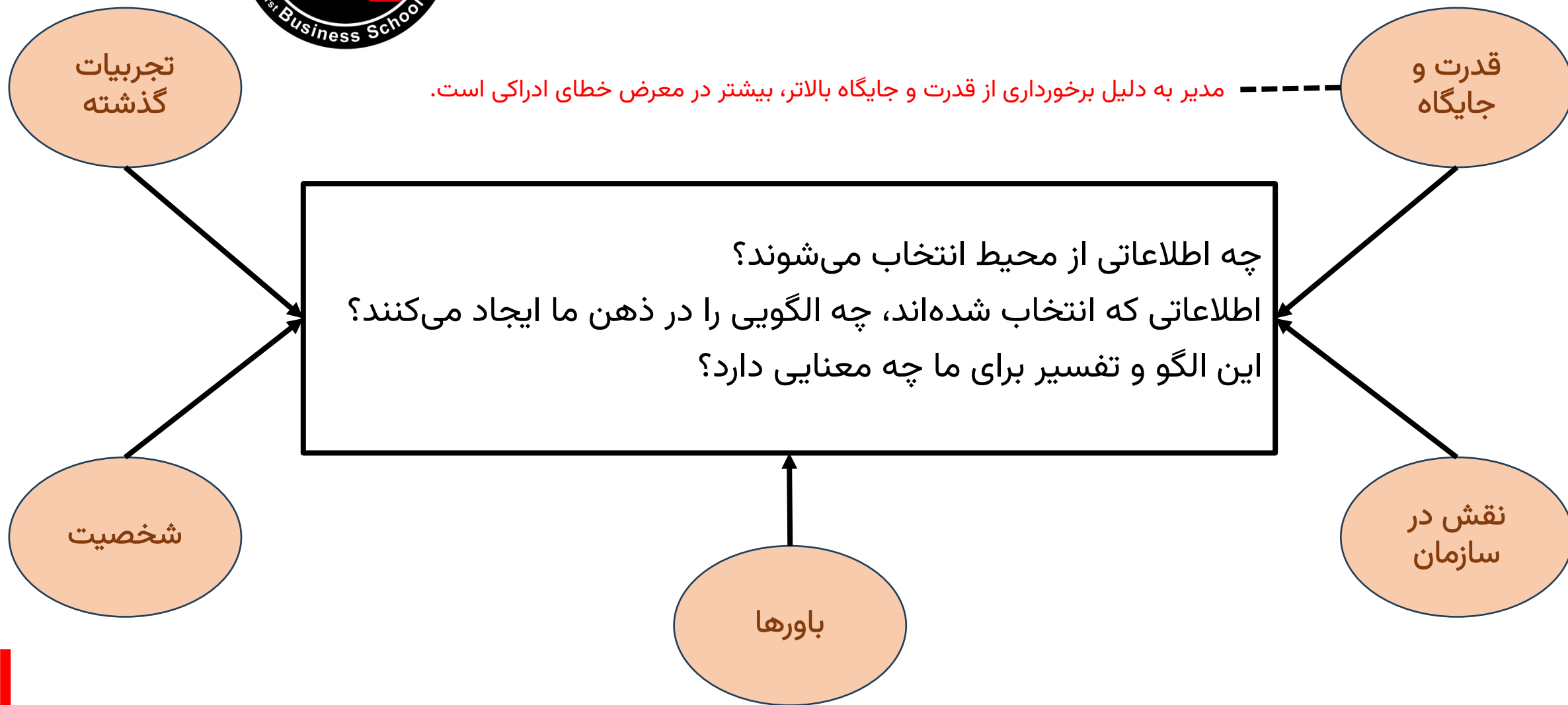
بر روی کاغذ جواب دهید:

این مدیر چه ویژگی‌ای دارد؟

این رفتار چه پیامی دارد؟

اگر شما ناظر آن صحنه بودید، حدس می‌زدید در اتاق چه اتفاقی در حال وقوع است؟؟

مدیر به دلیل برخورداری از قدرت و جایگاه بالاتر، بیشتر در معرض خطای ادراکی است.





خطاهایی که در هنگام انتخاب اطلاعات از محیط، تحلیل و تفسیر و قضاوت در مورد رویدادها ما را به تله میاندازند و باعث می‌شوند که ما نتوانیم شرایط موجود را به درستی ارزیابی کنیم.

دلیل بروز: تمایل ذهن انسان به نتیجه‌گیری و تصمیم‌گیری سریع‌تر در مورد پدیده‌ها با هدف فرار از تهدیدات و تضمین بقا



خطاهای ادراکی مهلك برای مدیران:

اثر هاله‌ای: تعمیم یک ویژگی به کل شایستگی‌ها

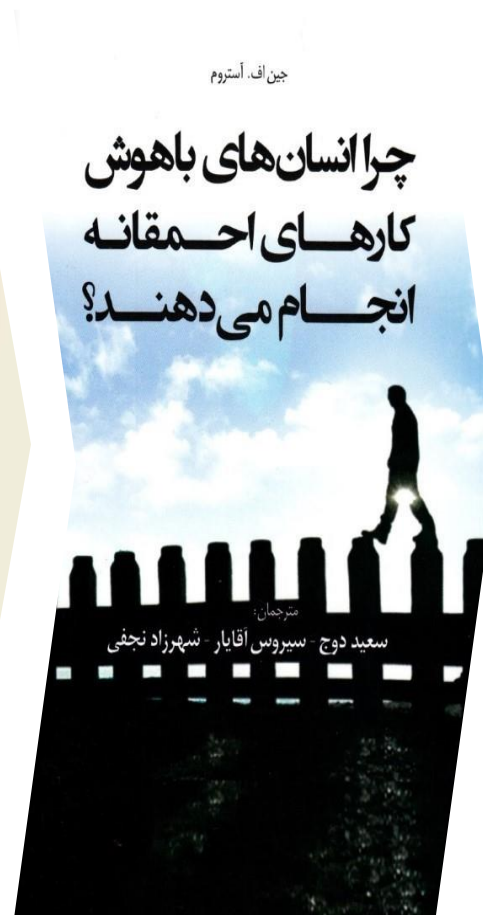
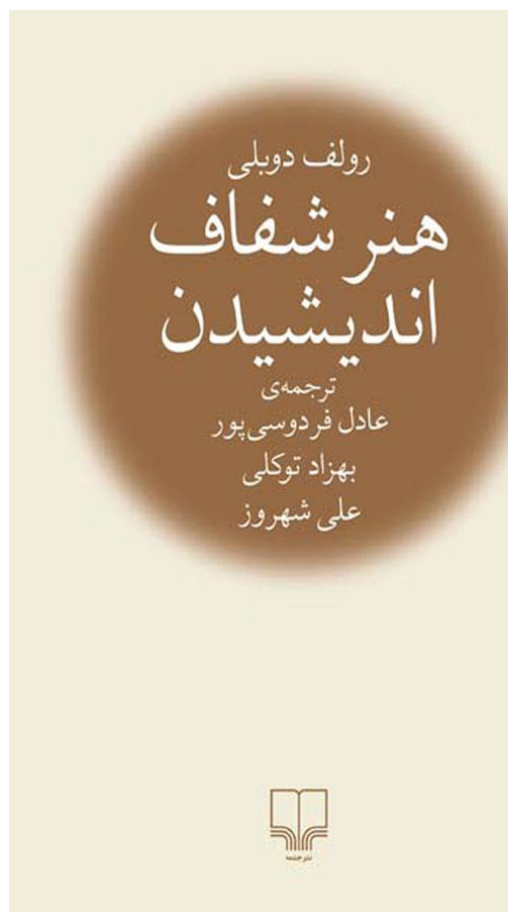
تفکر قالبی: قضاوت فرد بر اساس گروه‌های نسلی، جنسیتی، رشته تحصیلی، دانشگاهی، واحد سازمانی

اثر مقایسه: مقایسه افراد یا پدیده‌ها با هم به جای ارزیابی مجزای آن‌ها با معیارهای واحد و مشخص

خطای ادراک انتخابی: فقط چیزهایی را ببینیم که باور ما را تایید می‌کنند.



خطاهای ادراکی: مطالعه بیشتر





ادراک: پرتگاه‌های خطای ادراکی

به عنوان یک مدیر کجا بیشتر در معرض ریسک خطای ادراکی قرار داریم؟

موقعیت	خطاهای محتمل	دلایل احتمال بروز خطا
ارزیابی عملکرد کارکنان	اثر هاله‌ای، اثر شاخ، ادراک انتخابی	نقص در اطلاعات، نیاز به تصمیم سریع، بالا بودن شدت پیامد
تصمیم درباره استخدام و ارتقا	اثر هاله‌ای، اثر شاخ، خطای من‌سانی، تفکر قالبی	کمبود داده قابل اتکا، پررنگ شدن ادراک شخصی در تصمیم، سیاسی شدن تصمیم
برخورد با عملکرد ضعیف یا خطا		
مدیریت تعارض‌ها		



مدیران بیشتر از کارکنان دچار خطای ادراکی می‌شوند، نه کمتر؛ چون قدرت، سرعت تصمیم و اعتماد به قضاوت دارند.

«هر جا تصمیم مهم انسانی می‌گیری، فرض کن ادراکت ممکن است اشتباه باشد.»



Teach Back



مجموعه‌ای نسبتاً پایدار از ویژگی‌هاست که تعیین می‌کند فرد:

➤ چگونه فکر می‌کند

➤ چگونه واکنش نشان می‌دهد

➤ چگونه با دیگران تعامل می‌کند.

این ویژگی‌ها تحت تاثیر وراثت، محیط و موقعیت در افراد ایجاد می‌شوند.



یک باور رایج در بسیاری از مدیران:

➤ فرد اگر بخواهد می‌تواند تغییر کند!!

در حالی که شخصیت:

قابل شناخت است

قابل احترام است

اما به سختی قابل تغییر است.



MBTI

Big Five

DISC



شناخت شخصیت: مدل ۵ عاملی

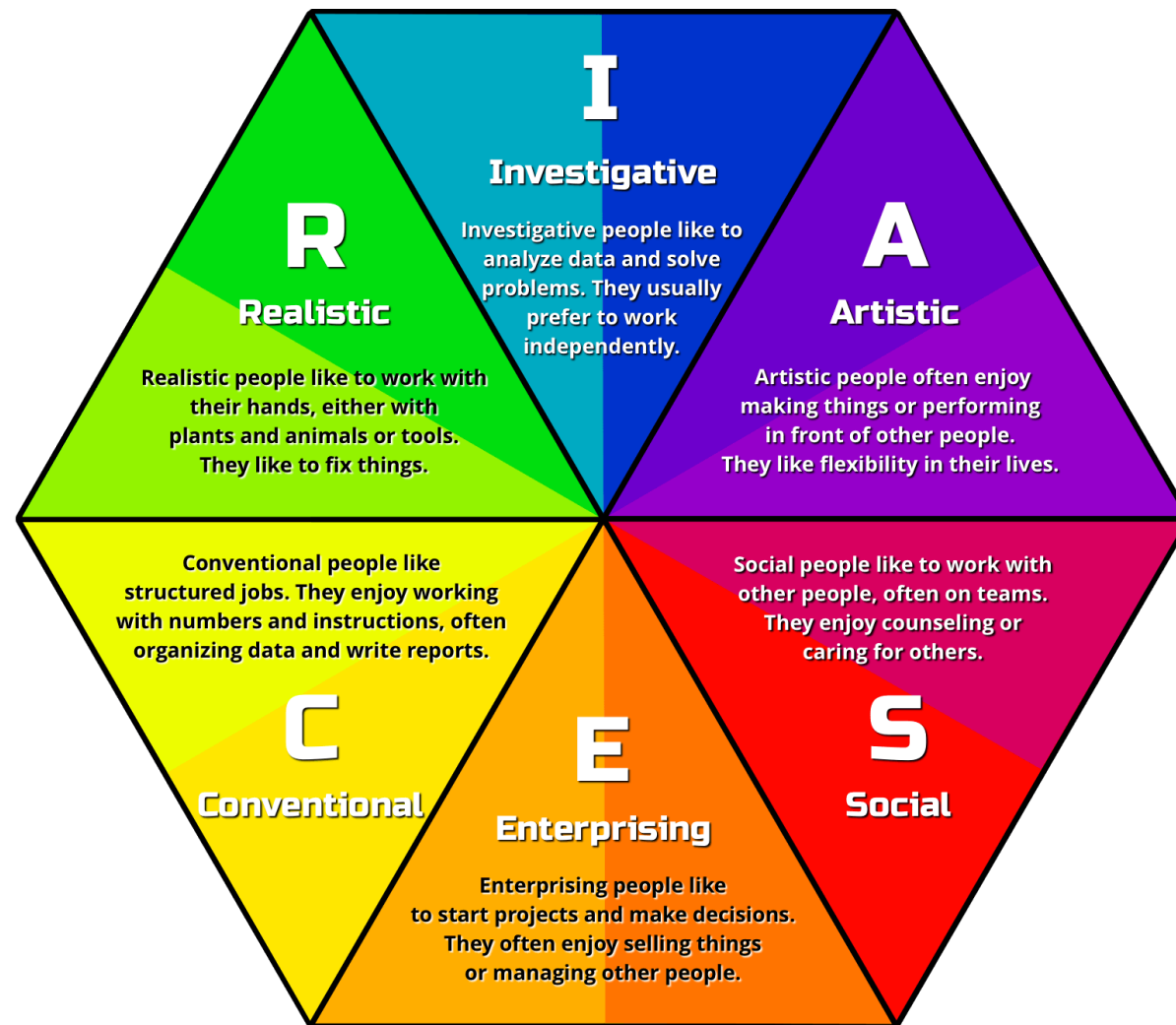
برونگرایی (Extraversion) شامل صفاتی مانند علاقه‌مندی به حضور اجتماعی / صریح بودن / زیاد حرف زدن / هیجان‌خواهی / لذت بردن از همراهی با دیگران / در جستجوی جلب توجه / پر انرژی بودن

پذیرش تجربه‌های جدید (Openness) شامل صفاتی مانند کنج‌کاو بودن / علاقه‌مندی به هنر / ماجراجو بودن / دنبال ایده‌های جدید بودن / تنوع‌طلبی / خلاق بودن / نوآور بودن / تصویرپردازی / فرار از تکرار

وجدان و مسئولیت‌پذیری (Conscientiousness) شامل صفاتی مانند هدف‌گذاری / وظیفه‌شناسی / داشتن نظم شخصی / منظم بودن / کارایی بالا / جستجوی موفقیت

سازگاری و موافق بودن (Agreeableness) شامل صفاتی مانند اعتماد کردن به دیگران / صمیمی بودن / زمینه‌سازی برای همکاری و تعامل / همراه شدن و همراه بودن / رفتار دوستانه / به سادگی کوتاه آمدن در بحث‌ها و گفتگوها

ثبات عاطفی یا هیجانی (Emotional Stability) شامل صفاتی مانند کنترل خشم / عدم آسیب‌پذیری نسبت به رفتار دیگران / ثبات احساسی / آرامش و نداشتن اضطراب / عدم تجربه‌ی مکرر احساسات منفی





شخصیت: جمع‌بندی مدیریتی

«مدیران بد، فکر می‌کنند آدم‌ها برای
ارزش‌آفرین بودن باید تغییر کنند؛ مدیران
خوب، افراد را در جای درست خودشان
می‌گذارند»



انگیزش فرایندی است که بر روی شدت، جهت و اثر تلاش یک فرد برای تحقق هدف مشخصی اثر دارد.



انگیزش: تزریق یا تسهیل؟

➤ انگیزش زمانی مسئله می‌شود که مدیر نتیجه را می‌خواهد و بر رفتار کنترلی اتکا می‌کند، در صورتی که به نظر رابینز انگیزش درونی است و مدیر نمی‌تواند آن را تزریق کند.

شما نمی‌توانید به افراد انگیزه بدهید، صرفاً می‌توانید شرایطی را ایجاد کنید که آن‌ها خودشان در شخص خودشان انگیزه را ایجاد نمایند (استفن رابینز).



انگیزش: فرایند





• بر روی کاغذ ۵ تا از مهم‌ترین مواردی که به نظرتان موجب انگیزش کارکنانتان می‌شود را بنویسید.



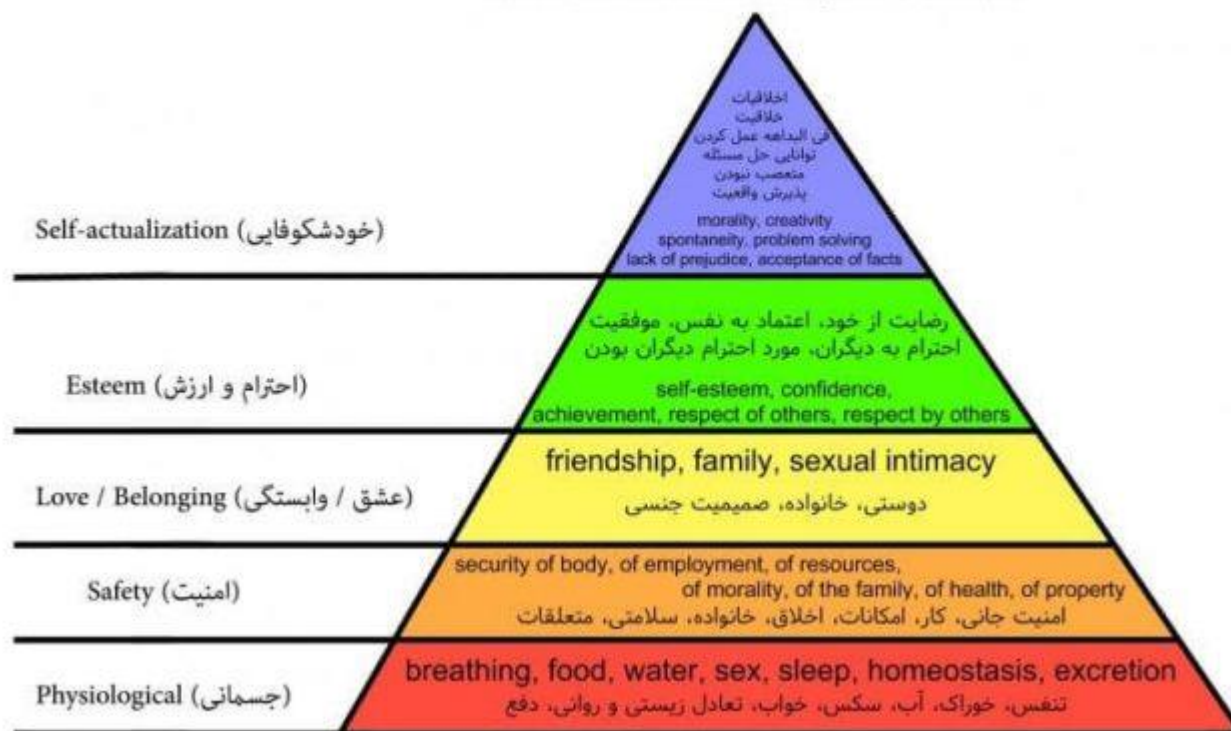
انگیزش: مهم‌ترین نظریات

دسته نظریه	سؤال اصلی	نظریه‌های مهم	ایده محوری	کاربرد مدیریتی مستقیم
محتوایی	افراد به چه نیازهایی واکنش نشان می‌دهند؟	مازلو، هرزبرگ، مک‌کلند	انسان‌ها نیازهایی دارند که اگر ارضا شوند، انگیزه زیاد می‌شود.	شناخت اینکه «چه چیزی برای چه کسی مهم است»
فرایندی	افراد چگونه تصمیم می‌گیرند تلاش کنند؟	انتظار وروم برابری آدامز هدف‌گذاری لاکه	انگیزش یک فرایند ذهنی و ادراکی است که تابع انتظار، مقایسه و قضاوت افراد است.	طراحی سیستم هدف، پاداش و عدالت
تقویتی / معاصر	چگونه رفتار مطلوب تکرار می‌شود؟	تقویت اسکینر، خودتعیین‌گری، یادگیری اجتماعی	پیامد رفتار، رفتار آینده را شکل می‌دهد	شکل‌دهی رفتار از طریق بازخورد و پاداش



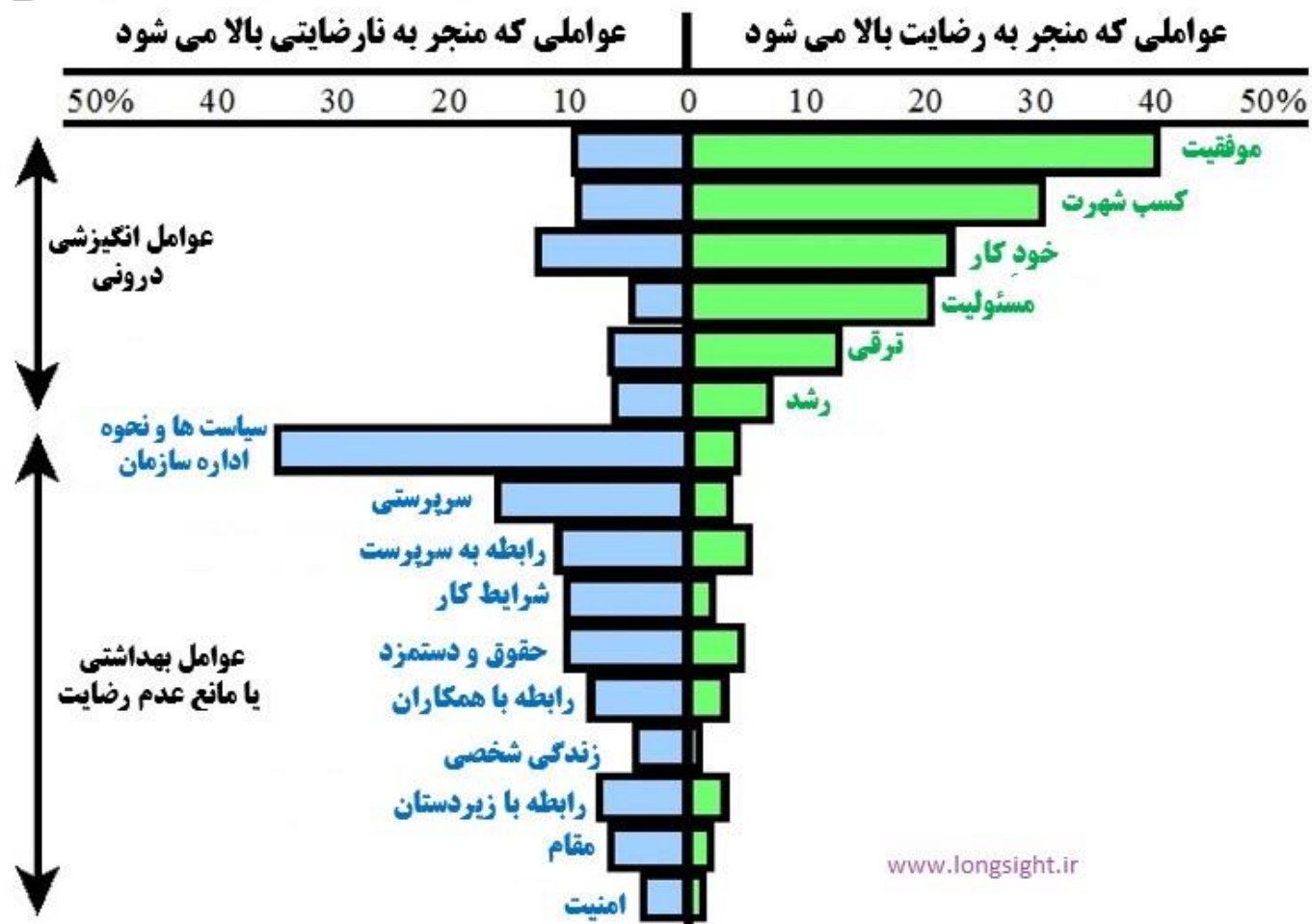
انگیزش: سلسله مراتب نیازهای مازلو

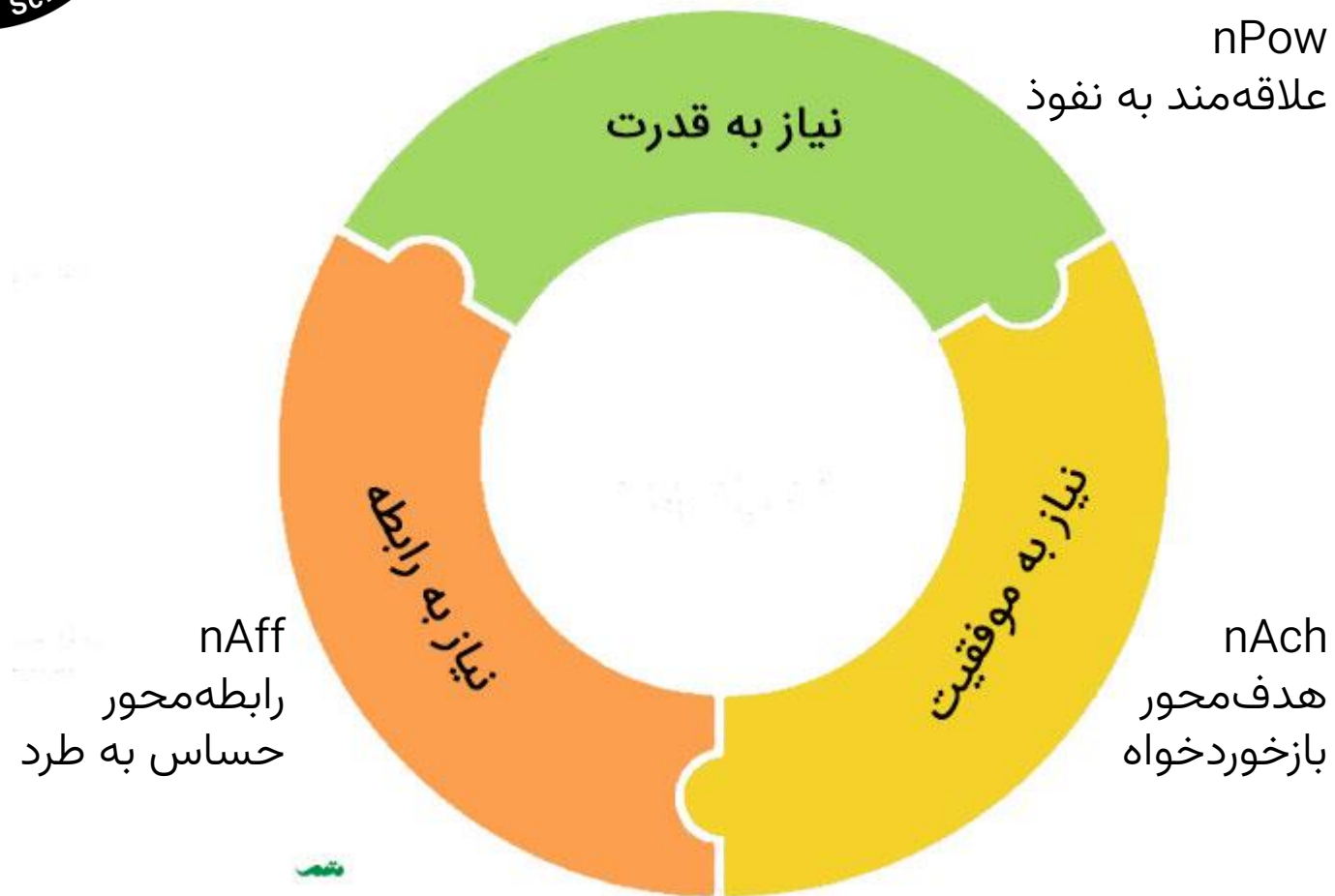
هرم سلسله مراتب نیازهای مازلو Mazlow's Hierarchy of Needs





انگیزش: نظریه دو عاملی هرزبرگ







انگیزش: نظریه انتظار و روم

مهم‌ترین مدل انگیزش برای مدیران (از نگاه رابینز)

رفتار افراد در محیط کاری نه تنها به توانایی آن‌ها بلکه به باور آن‌ها نسبت به نتایج تلاش‌هایشان وابسته است.

نظریه انتظار



هر یک از عوامل صفر باشند، حاصل ضرب صفر خواهد بود



انگیزش: نظریه انتظار وروم

مهمترین مدل انگیزش برای مدیران (از نگاه رابینز)

۱. انتظار: این عنصر نشان می‌دهد که فرد تا چه حد باور دارد تلاش او منجر به عملکرد مورد انتظار خواهد شد.
۲. ابزار: به معنای ارزیابی فرد از رابطه بین عملکرد و پاداش یا نتایج مثبت است.
۳. ارزش: میزان اهمیتی که فرد به پاداش‌های محتمل می‌دهد.



این جمله را با توجه به نظریه ورووم تحلیل کنید:

**اول فصل نظام پاداش و پورسانت خوبی ابلاغ کردم، اما همچنان فروش
برخی از کارکنان افزایش پیدا نکرده است.**



ورووم در فروش: چه سئوالاتی مطرح می شود؟

$$\text{انگیزش} = \text{Expectancy} \times \text{Instrumentality} \times \text{Valence}$$

«اگر بیشتر تلاش کنم، آیا واقعاً می توانم فروش را بالا ببرم؟»

«اگر به هدف برسم، آیا حتماً پورسانت را می گیرم؟»

«این پورسانت در بیشترین حالت چقدر است؟ آیا این عدد ارزشش را دارد؟»



وروم در فروش: چه سئوالاتی مطرح می‌شود؟

مولفه	سؤال فرد	شرایط	نتیجه احتمالی
انتظار	اگر بیشتر تلاش کنم، آیا واقعاً می‌توانم فروش را بالا ببرم؟	قیمت‌گذاری بدون نظر فروش اشباع بودن بازار سرعت پایین ارسال سفارش هدف بسیار بلندپروازانه غیرقابل دستیابی	هر چقدر هم بدوم به این عدد نمی‌رسم! فروشنده اصلاً وارد فاز تلاش نمی‌شود.
ابزار	اگر به هدف برسم، آیا حتماً پورسانت را می‌گیرم؟	تاخیر در پرداخت پورسانت‌های قبلی عدم پرداخت کامل و دقیق پورسانت‌های قبلی برخورد سلیقه‌ای مدیر در تخصیص امتیاز	فروش من تضمینی برای دریافت پورسانت نیست! فروش حداقلی بدون ریسک برای حفظ شغل
ارزش	آیا این عدد ارزشش را دارد؟	فشار کاری بالا و تماس‌های زیاد خارج از وقت برای تحقق فروش عدد ناچیز پورسانت در مقایسه با حقوق	این همه فشار برای این مبلغ؟ توقف فرد در سقف حداقل قابل قبول



انگیزش: نظریه برابری آدامز

طبق نظریه برابری، اگر کارکنان حس کنند که پاداش‌های آن‌ها در مقایسه با همکارانشان عادلانه نیست، ممکن است انگیزه خود را از دست بدهند. این موضوع می‌تواند به کاهش بهره‌وری، ایجاد تنش‌های سازمانی، و حتی ترک سازمان منجر شود.

هشدار رابینز:

- ۱- عدالت ادراک شده مهم‌تر از عدالت واقعی است! و عدالت اگر توضیح داده نشود، دیده نمی‌شود.
- ۲- واکنش به بی عدالتی ادراک شده در قالب کاهش تلاش، رفتارهای مخرب یا ترک سازمان خواهد بود.



نگرش یعنی:
آنچه فرد درباره شغل، سازمان و مدیر فکر می‌کند و این نگرش، رفتار را هدایت می‌کند.



سه مولفه نگرش:

احساسی (Affective): احساس فرد نسبت به سازمان، شغل یا مدیر
رفتاری (Behavioral): تمایل به عمل (می‌مانم، تلاش می‌کنم و ...)
شناختی (Cognitive): باورها و افکار (در این سازمان عدالت وجود ندارد، این سازمان آینده دارد و ...)

مدیر فقط بعد رفتاری را می‌بیند اما برای تغییر رفتار باید باور و احساس را فهمید!



نگرش‌های مهم در رفتار سازمانی

رضایت شغلی احساس کلی فرد نسبت به ابعاد مختلف شغل مانند نفس کار، همکار، مافوق، پرداخت و ارتقا

وابستگی شغلی (تعلق خاطر به شغل) به درجه یا میزانی اطلاق می‌شود که شخص شغلش را معرف خود یا کار و عملکردش را موجب سربلندی و کسب اعتبار می‌داند.

تعهد سازمانی: حالتی که در آن فرد شاغل در یک سازمان، اهداف آن سازمان به خصوص را معرف خود می‌داند و تمایل دارد که در عضویت آن سازمان باقی بماند و بر سه نوع عاطفی، مستمر و هنجاری است.



نگرش: پیامدها

- مثبت بودن نگرش‌های کارکنان، احتمالا نتایج زیر را در پی خواهد داشت:
- عملکرد بالاتر
- رفتار شهروندی سازمانی بالاتر
- ترک خدمت کمتر
- غیبت کمتر



چرا مدیران باید نگران نگرش کارکنان خود باشند؟

مدیران، رفتار کارکنان را می‌بینند، اما رفتارها در نگرش‌ها ریشه دارند که مشهود نیستند. اگر برای شناخت عارضه‌ها منتظر تغییر رفتار باشیم، فرصت را از دست داده‌ایم. وقتی رفتار بروز پیدا می‌کند، دیگر دیر شده است، چرا که نگرش مدت‌ها قبل تغییر کرده است.



کارکنان به سازمان‌ها می‌پیوندند و از مدیران جدا می‌شوند. (گالوپ)



مدیر نمی‌تواند نگرش را دستور بدهد؛ اما می‌تواند آن را تخریب کند یا بهبود دهد.

مدیر چگونه می‌تواند نگرش‌های کارکنانش را بهبود دهد؟

شفافیت در تصمیم‌ها
عمل به وعده‌ها
عدالت ادراک‌شده
کیفیت رابطه مدیر-کارمند
معنادار کردن کار
فرصت رشد واقعی



نگرش: قراردادهای روانشناختی

یک قرارداد نانوشته که مشخص می‌کند مدیریت چه انتظاری از کارکنان دارد و کارکنان چه انتظاری از مدیران و سازمان دارند.

این قرارداد:

نوشته نشده است

ذهنی و ادراکی است

دوطرفه است (انتظارات متقابلی که اغلب هیچگاه به صراحت گفته نمی‌شوند)

بسیاری از تعارض‌ها نه به خاطر نقض قرارداد رسمی، بلکه به خاطر نقض این قرارداد ذهنی رخ می‌دهد!



نگرش: قراردادهای روانشناختی

وقتی فرد احساس کند سازمان به تعهدات ضمنی‌اش عمل نکرده است، نقض رخ می‌دهد.

! احساس فرد مهم است، نه نیت سازمان !
(تجربه کارکنان، eNPS)



نگرش: قراردادهای روانشناختی

قرارداد روانشناختی در ذهن شکل می‌گیرد
نگرش، ارزیابی فرد از این قرارداد است
رضایت شغلی، خروجی احساسی این ارزیابی است
رفتار، نتیجه نهایی است

بنابراین:

نگرش‌ها از هوا نمی‌آیند؛ بلکه حاصل ارزیابی افراد از قرارداد روانشناختی‌اند.



نگرش: قراردادهای روانشناختی

سازمان‌ها اغلب قرارداد روانشناختی را با «سکوت» نقض می‌کنند، نه با تصمیم!



گروه در سازمان



«گروه» به هر مجموعه‌ای از دو نفر یا بیشتر گفته می‌شود که با یکدیگر تعامل دارند، وابستگی متقابل احساس می‌کنند و رفتارشان در راستای دستیابی به یک هدف مشترک یا مرتبط تنظیم می‌شود.

صرف کنار هم قرار گرفتن افراد یا حضور در یک سازمانی، الزاماً به معنای تشکیل گروه نیست؛ بلکه زمانی گروه شکل می‌گیرد که رفتار افراد به واسطه حضور دیگران تغییر کند.





دلایل نیاز سازمان‌ها به گروه

★ کارکرد ابزاری گروه برای سازمان:

- بسیاری از وظایف سازمانی ماهیتاً فراتر از توان یک فرد هستند.
- هماهنگی، حل مسئله، تصمیم‌گیری، انتقال دانش و همچنین ارضای نیازهای اجتماعی کارکنان، همگی از طریق گروه‌ها محقق می‌شود.

★ کارکرد روانشناختی گروه برای سازمان:

- ایجاد احساس تعلق، هویت حرفه‌ای و امنیت روانی برای کارکنان



دلایل نیاز به مطالعه گروه‌ها در سازمان

★ گروه فقط یک واحد سازمانی نیست؛ گروه بستر شکل‌گیری رفتار است. افراد در گروه تصمیم می‌گیرند چقدر تلاش کنند، چه بگویند، چه نگویند، و تا کجا ریسک کنند.

★ برای پاسخ جامع‌تر و دقیق‌تر به سؤالاتی مانند اینکه چرا کارمندی که در یک واحد دقیق، مسئولیت‌پذیر و خلاق است، بعد از جابه‌جایی به واحدی دیگر، منفعل و حذاقلی کار می‌کند؟



★ گروه‌های رسمی:

- توسط ساختار سازمانی تعریف می‌شوند (واحدها، کمیته‌ها، کارگروه‌ها)

★ گروه‌های غیررسمی:

- به صورت خودجوش و طبیعی شکل می‌گیرند (شبکه‌های دوستی و ...)

بسیاری از رفتارهای واقعی کارکنان نه بر اساس ساختار رسمی، بلکه تحت تأثیر گروه‌های غیررسمی شکل می‌گیرد.





گروه یا تیم؟

★ اشتباه رایج در سازمان‌ها

تیم = گروه

★ در ادبیات علمی رفتار سازمانی

تیم ≠ گروه



گروه یا تیم؟

گروه

تعامل افراد عمدتاً به منظور اشتراک اطلاعات، هماهنگی و تصمیم‌گیری‌های محدود انجام می‌شود.

خروجی نهایی معمولاً حاصل جمع عملکردهای فردی است.

افراد فقط در قبال وظیفه و نتیجه خود مسئول و پاسخگو هستند.

تیم

اعضا برای دستیابی به یک هدف مشترک معنادار با یکدیگر همکاری می‌کنند.

خروجی تیم، چیزی فراتر از مجموع تلاش‌های فردی است.

افراد نه تنها در برابر وظیفه خود بلکه در برابر نتیجه جمعی پاسخگو هستند.

هدف مشترک، هم‌افزایی (سینرژی)، مسئولیت‌پذیری متقابل



گروه یا تیم: در یک نگاه

تیم	گروه	معیار
مشترک	فردی	هدف
زیاد	کم	وابستگی اعضا
جمعی	فردی	مسئولیت
خروجی کل	تک تک افراد	سنجش عملکرد
عمیق و مسئله محور	حداقلی و کاری	تعامل

هر تیمی گروه است، اما هر گروهی تیم نیست.



شما مدیران یک شرکت خدماتی هستید.
در سه ماه اخیر:

رضایت مشتری افت کرده
کارکنان فرسوده شده‌اند
سود هم کاهش یافته

مدیرعامل از شما یک **تصمیم اجرایی واحد** می‌خواهد که هم‌زمان:

- 1- رضایت مشتری را بالا ببرد
- 2- فشار روی کارکنان را کم کند
- 3- سود را نابود نکند.



- هر سه نفر با هم بنشینید،
- هر نفر مستقل فکر کند،
- سپس راه حل خودش را بنویسد،
- بدون هر گونه بحث با هم در مورد راه حل‌ها، یک نفر به عنوان نماینده، پیشنهادها را فقط بخواند.



گروه یا تیم؟

- هر سه نفر با هم بنشینید،
- هر نفر مستقل فکر کند،
- سپس راه حل خودش را بنویسد،
- بدون هر گونه بحث با هم در مورد راه حل‌ها، یک نفر به عنوان نماینده، پیشنهادهای را فقط بخواند.

اگر شما مدیرعامل باشید، چه حسی نسبت به بسته پیشنهادی که دریافت کردید خواهید داشت؟



- هر سه نفر با هم بنشینید،
- فقط یک راه حل ارائه خواهد شد که نتیجه نهایی اثرگذاری افراد بر پیشنهادات یکدیگر است.
- سؤالات کمکی در تعامل:
 - «اگر پیشنهاد تو اجرا شود، روی پیشنهاد من چه اثری دارد؟»
 - «چه چیزی را باید تغییر دهیم تا هر سه هدف همزمان پوشش داده شود؟»
 - «کدام فرض ما اشتباه است؟»
- نماینده، پیشنهاد نهایی را بخواند.



گروه یا تیم؟

• آیا خروجی فاز اول و دوم مثل هم بود؟



- آیا خروجی فاز اول و دوم مثل هم بود؟
- اگر یکی از شما نبود، آیا خروجی باز هم به همین شکل درمی‌آمد؟



- آیا خروجی فاز اول و دوم مثل هم بود؟
- اگر یکی از شما نبود، آیا خروجی باز هم به همین شکل درمی‌آمد؟
- آیا در جایی نظرتان عوض شد؟ یا توانستید نظر دیگری را تغییر دهید؟



- آیا خروجی فاز اول و دوم مثل هم بود؟
- اگر یکی از شما نبود، آیا خروجی باز هم به همین شکل درمی‌آمد؟
- آیا در جایی نظرتان عوض شد؟ یا توانستید نظر دیگری را تغییر دهید؟
- در کدام فاز ارائه نظر توسط تک تک افراد، لزوماً به معنی ارائه خروجی نهایی نبود؟

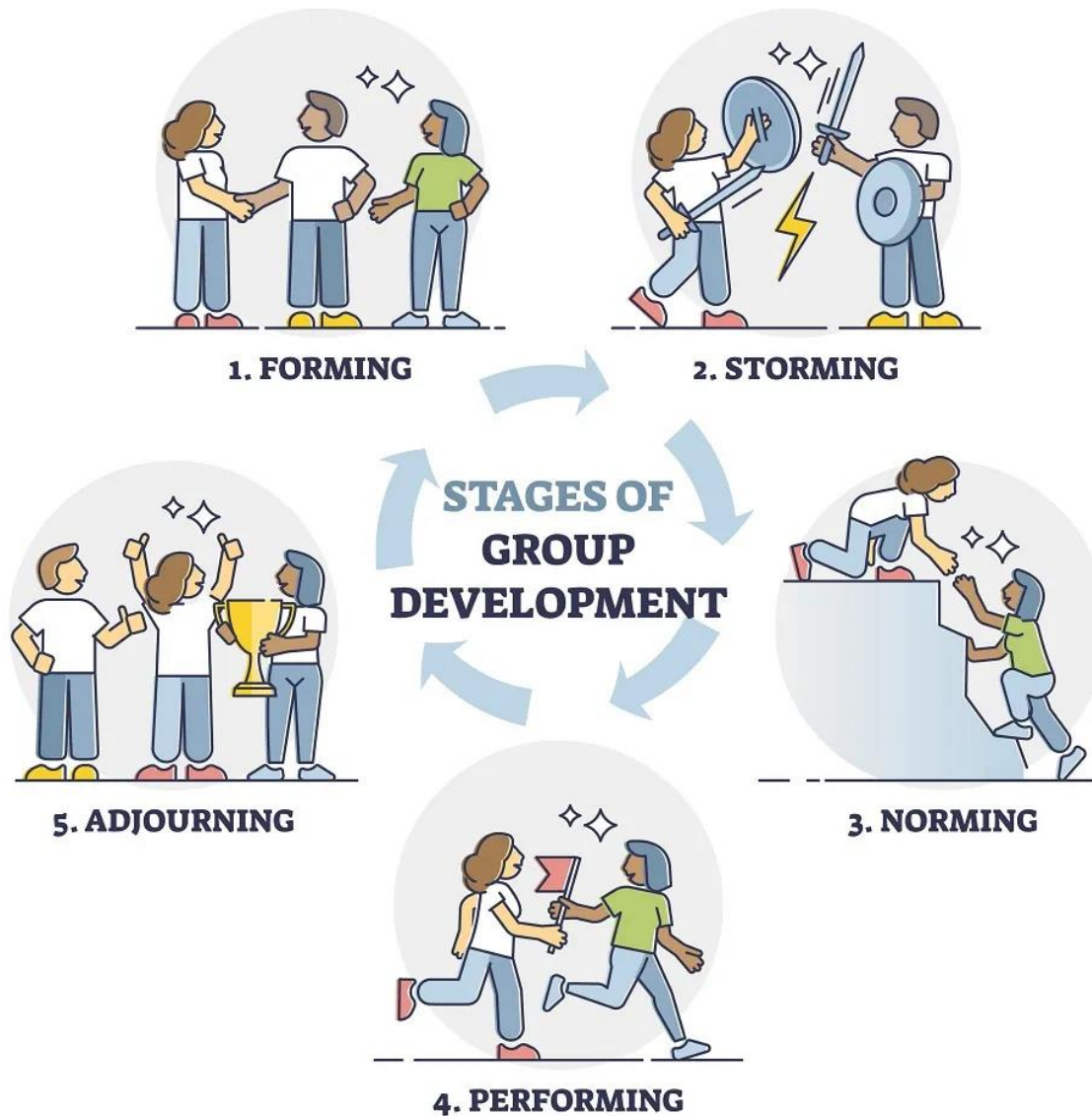


اگر جلسه‌ای دارید که:

هرکس حرف خودش را می‌زند → گروه
حرف‌ها روی هم اثر نمی‌گذارند → گروه

اما اگر جلسه‌ای دارید که:

افراد با شنیدن بقیه نظرشان عوض می‌شود → تیم
خروجی نهایی «غافلگیرکننده» است → هم‌افزایی



تیم‌ها یک باره کارآمد
نمی‌شوند، رشد می‌کنند
(بروس تاکمن)

شکل‌گیری و تکامل تیم‌ها: تاکمن



1. FORMING

محور اصلی: «ما چرا اینجا هستیم؟»
ویژگی‌ها

افراد مؤدب، محتاط، کم‌چالش
تمرکز روی نقش‌ها، هدف، انتظارات
وابستگی زیاد به رهبر

رفتار رایج

سؤال زیاد

اجتناب از تعارض

مشارکت سطحی

نقش رهبر

شفاف‌سازی هدف

تعیین چارچوب و نقش‌ها

ایجاد امنیت روانی

تیم هنوز شکل نگرفته؛ فقط افراد کنار هم‌اند.

شکل‌گیری و تکامل تیم‌ها: تاکمن



2. STORMING

تعارض نشانه شکست نیست؛ نشانه واقعی شدن تیم است.

محور اصلی: «روش تو بهتره یا روش من؟»
ویژگی‌ها

اختلاف نظر، تنش، مقاومت

شکل‌گیری زیرگروه‌ها

چالش قدرت و تصمیم‌گیری

رفتار رایج

انتقاد

دفاع از موضع شخصی

افت موقت عملکرد

نقش رهبر

مدیریت تعارض (نه لزوما حذف آن)

جلوگیری از شخصی شدن اختلاف‌ها

نگهداشتن تیم در مسیر هدف

شکل‌گیری و تکامل تیم‌ها: تاکمن

محور اصلی: «چطور با هم کار کنیم؟»
ویژگی‌ها

توافق روی قواعد همکاری

افزایش اعتماد

پذیرش تفاوت‌ها

رفتار رایج

بازخورد سازنده

همکاری داوطلبانه

کاهش تنش

نقش رهبر

تقویت هنجارهای مثبت

واگذاری تدریجی اختیار

تشویق یادگیری جمعی

تیم یاد می‌گیرد چگونه اختلاف را مدیریت کند.



3. NORMING

شکل‌گیری و تکامل تیم‌ها: تاکمن

محور اصلی: «با هم نتیجه بسازیم»
ویژگی‌ها

تمرکز کامل بر هدف
هم‌افزایی واقعی
خودتنظیمی تیم

رفتار رایج

حل مسئله سریع
تصمیم‌گیری مشارکتی
اعتماد بالا

نقش رهبر

حمایت و رفع موانع
تمرکز بر آینده
حفظ انرژی تیم

اینجا تیم است؛ نه گروه.



4. PERFORMING

شکل‌گیری و تکامل تیم‌ها: تاکمن

محور اصلی: «ماموریت تمام شد»

ویژگی‌ها

پایان پروژه یا تغییر ساختار
احساس دوگانه (رضایت + فقدان)



5. ADJOURNING

پایان خوب، بلوغ تیم را تضمین می‌کند.

نقش رهبر

جمع‌بندی یادگیری‌ها
قدردانی
انتقال تجربه به تیم‌های بعدی

اشتباهات مدیریتی در مراحل مختلف شکل‌گیری تیم

در Forming: فشار برای نتیجه سریع → اضطراب/ابهام بیشتر

در Storming: سرکوب تعارض یا طرف گرفتن → تعارض مزمن

در Norming: رضایت از هماهنگی ظاهری → افت چالش و نوآوری

در Performing: کنترل‌گری زیاد → کاهش خودگردانی

هم‌افزایی فقط در Performing رخ می‌دهد

و بدون عبور سالم از Storming، هرگز به آن نمی‌رسیم.

حل مسئله: معمولاً برای بهبود فرایندها و ارائه پیشنهاد تشکیل می‌شوند.

خودگردان: مسئول برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل کار خود هستند و سطح بالایی از اختیار دارند.

بین‌وظیفه‌ای: از افراد واحدهای مختلف تشکیل می‌شوند و برای هماهنگی افقی و نوآوری اهمیت دارند.

الف) نقش‌ها

ب) هنجارها

ج) وضعیت / جایگاه

الگوی رفتاری که از فردی در یک موقعیت خاص انتظار می‌رود.
نقش‌ها می‌توانند رسمی (بر اساس شرح شغل) یا غیررسمی
(بر اساس انتظارات گروه) باشند.

در عمل، آنچه رفتار افراد را شکل می‌دهد بیشتر نقش‌های غیررسمی است.

مفاهیم کلیدی در بحث نقش‌ها:

برداشت فرد از نقش خود

انتظارات دیگران از نقش

ابهام نقش

تعارض نقش

دلیل شکل‌گیری نقش‌هایی مانند «بارکش همیشگی»، «تماشاگر خاموش»
یا «مخالف دائمی» معمولاً توزیع نامتوازن نقش‌ها است.

در این شرایط: مداخله مدیریتی مؤثر، بازطراحی نقش‌ها و شفاف‌سازی
انتظارات است، نه سرزنش افراد.



تفکری:

ایده‌پرداز، متخصص، ناظر/ارزیاب

عملی:

اجرا کننده، شکل‌دهنده، تمام‌کننده

اجتماعی:

هماهنگ‌کننده، بازیکن تیمی، جستجوگر منابع

وظایف مورد انتظار از هر یک از نقش‌های تیمی:

شکل‌دهنده: صدور فرامین و فشار به دیگران برای کار!

هماهنگ‌کننده: رهبری تیم یا ترغیب و تشویق اعضا به انجام امور محوله

ایده پرداز و جستجوگر منابع: یافتن و ارائه ایده و منابع و راه‌حل برای اجرای برنامه‌ها و تحقق اهداف

ناظر/ارزیاب و متخصص: تنظیم برنامه‌ها و استانداردها، بررسی تجارب اعضای تیم و راهکارهای موجود

بازیکن تیمی: ایجاد مکانیزم ترکیب و همکاری بین اعضا با هم

اجرا کننده: تبدیل برنامه‌ها به روش‌های انجام کار و دستورالعمل‌های انجام کار

تمام‌کننده: پیگیری امور طبق برنامه زمان‌بندی شده با روش‌های تعیین شده

هنجارها استانداردهای رفتاری پذیرفته شده در گروه هستند که مشخص می کنند چه رفتاری مجاز، مطلوب یا ممنوع است. هنجارها معمولاً نانوشته اند اما قدرت آنها از قوانین رسمی بیشتر است. افراد برای پذیرفته شدن در گروه، خود را با هنجارها تطبیق می دهند.

هنجارهای مربوط به عملکرد، ظاهر و رفتار، وفاداری، و ارتباطات.
یکی از خطرناک‌ترین هنجارها: هنجار سکوت، یعنی چیزهایی که «نباید گفته شود».
این هنجار به شکل‌گیری فرهنگ سکوت و پنهان‌کاری منجر می‌شود.

فشار برای رعایت هنجارهای گروه، حتی زمانی که این هنجارها با ارزش‌ها یا منافع فرد یا سازمان تعارض داشته باشد.

چه زمانی افزایش می‌یابد؟ وقتی که عضویت در گروه برای فرد اهمیت بالایی داشته باشد و انسجام گروه زیاد باشد. در چنین شرایطی، حتی افراد متخصص نیز ممکن است نظر واقعی خود را بیان نکنند. این پدیده زمینه‌ساز خطاهای جمعی و تصمیم‌های ضعیف می‌شود (**گروه‌اندیشی**).

در کشور ما به دلیل قوی بودن فرهنگ جمعی، زمینه بروز این فشار فراهم‌تر از کشورهایی است که فرهنگشان فردیت را حمایت می‌کند.

اندازه گروه تأثیر مستقیمی بر رفتار و عملکرد دارد. گروه‌های کوچک معمولاً هماهنگی و مشارکت بیشتری دارند، در حالی که گروه‌های بزرگ تنوع منابع و دیدگاه بیشتری فراهم می‌کنند اما با افزایش اندازه، احتمال افت مشارکت و بروز کم‌کاری اجتماعی افزایش می‌یابد.

قانون دو پیتزا!!!

فرآیندی که در آن نوعی تلاش آگاهانه به وسیله فرد «الف» انجام می گیرد تا تلاشهای فرد «ب» را خنثی کند از طریق سد کردن راه او که در نتیجه «ب» در مسیر نیل به هدف خود مستأصل شود و به هدفش نرسد یا اینکه فرد «الف» بدان وسیله بر میزان منافع خود می افزاید.

سه دیدگاه موجود:

دیدگاه سنتی: تعارض مضر است.

دیدگاه روابط انسانی: تعارض اجتناب ناپذیر است.

دیدگاه تعاملی: سطح مناسبی از تعارض برای عملکرد مطلوب ضروری است.

منشاهای بروز تعارض:

وظیفه

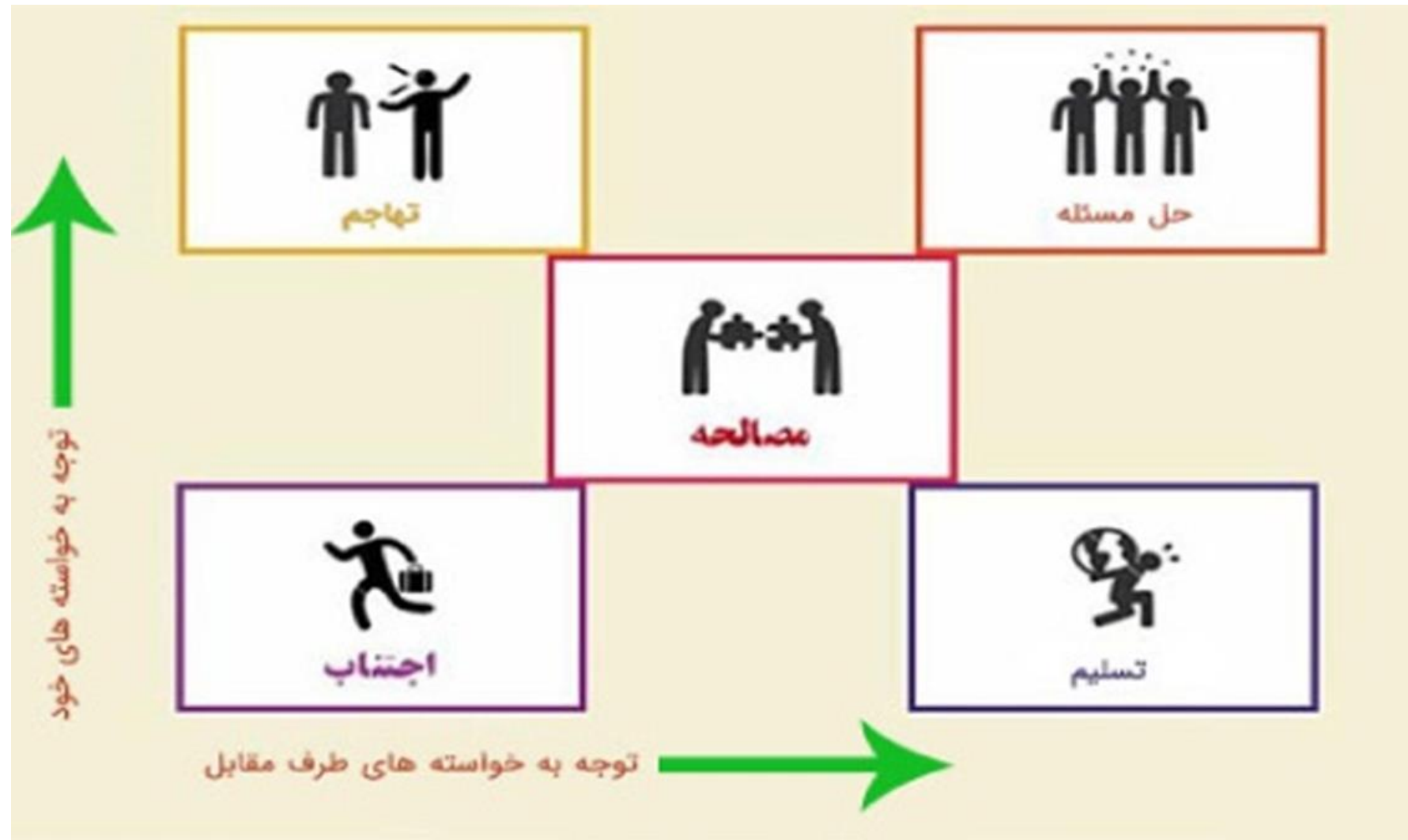
فرایند / ساختار

روابط

تعارضهای وظیفهای در سطح معقول می‌توانند به تصمیم‌های بهتر منجر شوند، اما تعارضهای رابطه‌ای معمولاً مخرب‌اند.

مدیریت تعارض به معنای حذف آن نیست، بلکه به معنای هدایت آن به سمت گفت‌وگوی کاری و سازنده است.

مدیریت تعارض



رفتار گروهی تنها نتیجه ویژگی‌های فردی اعضا نیست، بلکه حاصل طراحی نقش‌ها، هنجارها، ساختار تصمیم‌گیری، الگوهای ارتباطی و شیوه مدیریت تعارض است.

مدیر در این چارچوب، نه کنترل‌گر رفتار افراد، بلکه طراح و معمار سیستم تعاملات گروهی است.