

نام کتاب:

پنج دشمن کار تیمی

برگردان کتاب:

The Five Dysfunctions Of A Team
A Leadership Fable

نویسنده:

پاتریک لنچونی

برگرداننده به فارسی:

مهندس فضل‌الله امینی

ناشر:

سازمان فرهنگی فرا

نوبت چاپ:

سوم

تاریخ چاپ:

زمستان ۸۳

تلفن پخش و فروش:

۸۸۸۰۷۰۰-۱

خلاصه سازی:

حبیب رسولی

تدوین:

مهراب پرتوی دیلمی

شرکت پلاک آبی

۳ پنج دشمن کار تیمی

۵ پرسشنامه

۶ شناخت آفتهای پنجگانه و روش برطرف کردن آنها

۶ آفت اول: بی‌اعتمادی

۸ آفت دوم: ترس از برخورد

۹ آفت سوم: نبود تعهد

۱۱ آفت چهارم: پرهیز از مسوولیت پذیری

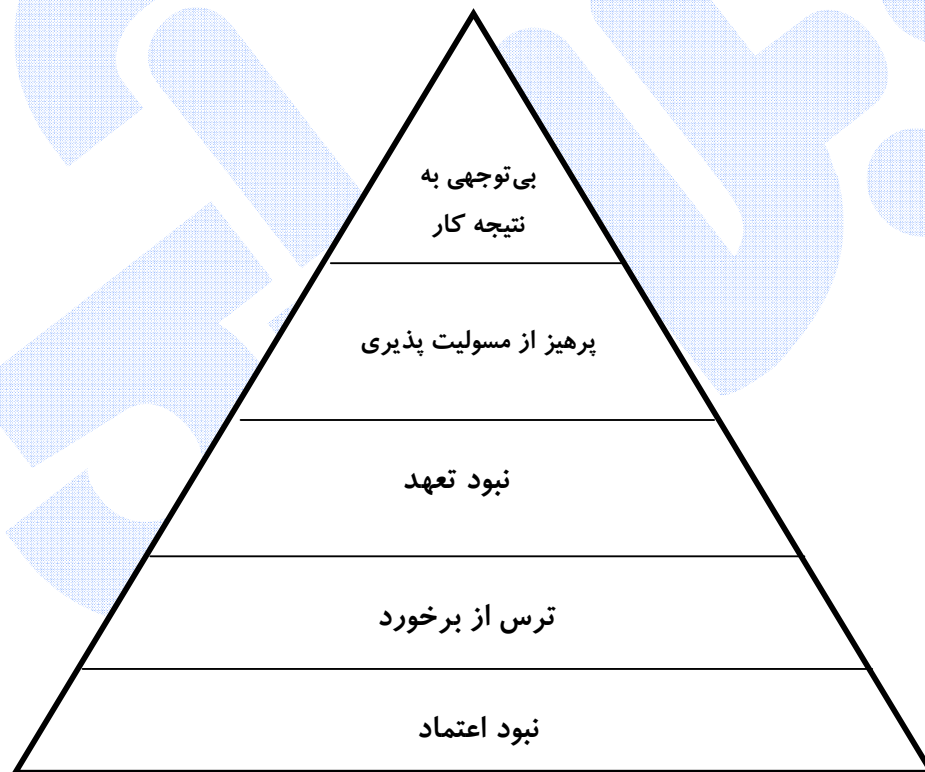
۱۳ آفت پنجم: بی‌توجهی به نتیجه کار

۱۳ جمع‌بندی

پنج دشمن کار تیمی

هرچند که درست کردن یک تیم متحد و یک دست مشکل است، اما پیچیده نیست و اصل مسأله این است که سادگی آن حفظ شود. دو واقعیت اساسی در کار با مدیران و تیم‌های آنها دیده می‌شود. نکته اول این است که کار تیمی اصیل و واقعی در بیشتر سازمان‌ها همچنان گریز یا و دست نیافتنی است. و نکته دوم این که سازمان‌ها به این علت در کار تیمی شکست می‌خورند که ناآگاهانه در دام پنج چاله طبیعی، اما خطرناک می‌غلطند. دام‌چاله‌هایی که به پنج آفت یا آسیب کار تیمی شناخته می‌شوند.

می‌توان به اشتباه این پنج آفت را از هم جدا دید و به رفعشان کوشید، اما واقعیت این است که آنها به هم چسبیده‌اند و هر یک از آنها می‌توانند موجب ناکارآمدی تیم شوند.



۱. آفت نخست **بی‌اعتمادی** اعضای تیم به یکدیگر است. منشأ این آفت بی‌میلی اعضای تیم به آسیب‌پذیر شدن در میان جمع است. آن دسته از اعضای تیم که سفره دل خود را از

صمیم قلب در حضور دیگران نمی‌گشایند و ضعف‌ها و خطاهای خود را پنهان می‌کنند، زمینه بروز اعتماد را نابود می‌کنند.

۲. تصور در ایجاد اطمینان زیان‌بار است زیرا زمینه‌ساز آفت دیگری است که آن را **ترس از برخورد** می‌نامیم. در تیم‌هایی که بی‌اعتمادی حاکم باشد، امکان برخورد صادقانه آرا و عقاید از بین می‌رود و جای آن را بحث‌های لفافه‌دار و اظهارنظرهای جانبدارانه می‌گیرد.

۳. نبود برخوردهای سالم زمینه‌ساز مشکل دیگری می‌شود که **نبود تعهد** نام می‌گیرد. اگر افراد نتوانند در جریان بحث‌ها باز و پرشور نظریات خود را بگویند، هیچ‌گاه و یا دست‌کم به‌ندرت خود را به تصمیم‌هایی که گرفته شده متعهد می‌دانند، هرچند در نشست‌ها و در حضور دیگران تظاهر به پذیرش آن تصمیم‌ها کنند.

۴. به سبب نبود تعهد و مشارکت واقعی، اعضای تیم استعداد **پرهیز از مسوولیت‌پذیری** و جواب‌گو شدن را در خود تقویت می‌کنند. که همان آفت چهارم است. در نبود تعهد به برنامه‌های مشخص، حتی متمرکزترین و با انگیزه‌ترین افراد غالباً از همکاری که کردار و رفتار آنها برای هدف تیم زیان‌بار است، مسوولیت نمی‌خواهند.

۵. کوتاهی در مسوولیت خواستن از یکدیگر، زمینه‌ساز پیدایش آفت پنجم می‌شود. **بی-توجهی به هدف و نتیجه کار** هنگامی پدید می‌آید که اعضای تیم نیازهای فردی (مثل مقام و منیت، پیشرفت شغلی، یا نیاز به تأیید و ستایش) یا حتی نیازهای قسمت‌هایشان را برهدف‌ها و نصاب‌های تیمی، برتر بدانند.

برای شناختن بهتر این مدل می‌توان از روش دیگری استفاده کرد و آن بررسی شرایطی است که در تیم‌های موفق رخ می‌دهد. اعضای چنین تیم‌هایی:

۱. به یکدیگر اعتماد می‌کنند،

۲. درگیر بحث‌های آزاد و برخورد آرا و عقاید می‌شوند،

۳. به تصمیم‌ها و برنامه‌ها متعهد می‌شوند،

۴. برای ثمربخش کردن و اجرای آن تصمیم‌ها و برنامه‌ها از یکدیگر مسوولیت می‌خواهند و

۵. همه فکر و ذکرشان رسیدن به هدف‌های جمعی است.

برای شناخت مسائل مبتلابه تیم خود ابتدا باید به ارزیابی آن پردازید. برای این کار می‌توانید به پرسش‌های آزمون زیر در مورد تیم خود صادقانه پاسخ دهید آنگاه با توجه به جدول پاسخ‌ها به تیم خود امتیاز داده و ببینید که در کدام حیطة مشکل دارید. به پرسش‌ها با شماره‌های ۱ تا ۳ پاسخ دهید. امتیاز ۳ به معنای اغلب، ۲ به معنای گاهی و ۱ به معنای به ندرت خواهد بود.

پرسش‌نامه

۱. اعضای تیم در بحث درباره مسایل پرشور هستند و حالت دفاعی ندارند.
۲. اعضای تیم رفتارهای بی‌ثمر و نارسای یک‌دیگر را به چالش می‌گیرند.
۳. اعضای تیم از کارهای در دست اقدام همتایان خود خبر دارند و بر نقش آن‌ها در موقعیت تیم آگاه هستند.
۴. اعضای تیم اگر کاری ناشایست یا مضر به حال تیم بکنند، بی‌درنگ و بی‌ریا از یک‌دیگر پوزش می‌خواهند.
۵. اعضای تیم در جهت خیر و صلاح تیم گذشت می‌کنند (مثل بودجه، زمین و ساختمان و نفرات قسمت‌ها یا حوزه‌های کارشناسی).
۶. اعضای تیم با گشاده‌روی ضعف‌ها و لغزش‌های خود را می‌پذیرند.
۷. نشست‌های تیم‌گیرا هستند نه ملال‌آور.
۸. اعضای تیم در حالی نشست‌های تیمی را ترک می‌کنند که مطمئن هستند همتایان ایشان کاملاً به تصمیم‌های توافق شده پای‌بند هستند، حتی اگر ابتدا با آن تصمیم‌ها مخالف بوده باشند.
۹. در اثر ناکامی در دستیابی به نصاب‌ها و هدف‌های تیم، روحیه افراد به شدت افت می‌کند.
۱۰. در نشست‌های تیمی، مهم‌ترین و دشوارترین مسایل مطرح می‌شوند تا برای آن‌ها چاره‌جویی شود.
۱۱. اعضای تیم به شدت نگران دست‌تنها گذاشتن همتایان خود هستند.
۱۲. اعضای تیم از چند و چون زندگانی شخصی یک‌دیگر باخبرند و از بحث درباره آن‌ها نمی‌رنجند.
۱۳. اعضای تیم بحث را با نتیجه و تکلیف مشخص تمام می‌کنند.
۱۴. اعضای تیم طرح‌ها و رویکردهای یک‌دیگر را به چالش می‌کشند.

۱۵. اعضای تیم درباره سهم خود در کارها فروتن هستند اما در قدردانی از کار دیگران کوتاهی نمی‌کنند.

حال پاسخ‌ها را درجدول زیر قرار دهید و امتیاز هر آفت را به‌دست آورید.

آفت ۱	آفت ۲	آفت ۳	آفت ۴	آفت ۵
بی- اعتمادی	ترس از برخورد	نبود تعهد	پرهیز از مسئولیت- پذیری	بی‌توجهی به نتیجه کار
جواب ۴	جواب ۱	جواب ۳	جواب ۲	جواب ۵
.....
جواب ۶	جواب ۷	جواب ۸	جواب ۱۱	جواب ۹
.....
جواب ۱۲	جواب ۱۰	جواب ۱۳	جواب ۱۴	جواب ۱۵
.....
جمع	جمع	جمع	جمع	جمع
.....

نمره ۸ یا ۹ احتمالاً نشانه آن است که آفت، معضل تیم نیست.

نمره ۶ یا ۷ نشانه آن است که آفت می‌تواند مساله‌ساز شود.

نمره ۳ تا ۵ نشانه آن است که باید آفت را از بین برد.

جواب‌ها هرچه باشد باید به یاد داشته باشید که تیم‌ها باید پیوسته کار کنند وگرنه حتی بهترین آن‌ها آفت‌زده می‌شوند.

شناخت آفت‌های پنج‌گانه و روش برطرف کردن آنها

آفت اول: بی‌اعتمادی

گرانگه همه تیم‌های یک‌پارچه و یک‌دست اعتماد است. کار تیمی بدون اعتماد معنا ندارد. اعتماد در مفهوم تیم سازی مساوی است با اطمینان خاطر و پشت گرمی اعضای تیم از حسن نیت همتایان و اعتماد به اینکه در گروه نیازی به پاییدن دوروبرو حالت دفاعی به خود گرفتن نیست لازمه اعتماد آسیب‌پذیر کردن خود در برابر اعضای تیم و اعتماد به این نکته است که از آسیب‌پذیری متقابل بر علیه آنها استفاده نمی‌شود.

برای غلبه بر این آفت چند راهکار پیشنهاد می‌شود. اما به خاطر داشته باشیم که اعتماد را یک-شبه نمی‌توان به وجود آورد و ایجاد آن محتاج کسب تجربه مشترک در گذر زمان است.

۱. **مشق سرگذشت شخصی:** صحبت کردن از بیوگرافی خود و پرسیدن از زندگی شخصی، به شرطی که چندان وارد مسائل محرمانه نشویم.

۲. **تمرین اثر بخشی تیمی:** در این تمرین با خصائل مثبت و منفی یکدیگر که در کار تیمی دخیل است آشنا می‌شویم.

۳. **پسندهای رفتاری و شخصیتی:** معرفی پسندها و سلیقه‌های رفتاری و هنجارهای شخصیتی. این تمرین می‌تواند با روش‌های مختلف و از جمله آزمون سنخ‌شناسی **MBTI** انجام گیرد.^۱ نکته مهم این است که در این تمرین از قضاوت می‌پرهیزیم و هیچ کس را برتر و بهتر نمی‌دانیم.

۴. **بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای:** در این روش بدون درگیر شدن در نظام‌های پاداش به ارزیابی عملکرد یکدیگر می‌پردازیم. به این ترتیب بدون وارد کردن آسیب، فرصت شناخت توانایی‌ها و ناتوانی‌ها را فراهم می‌آوریم.

۵. **مشق‌های آزمایشی:** مشق‌های تیمی آزمایشی و تجربی، به شرط آنکه مبتنی بر فرایندهای استوار و با معنا باشد و همواره در کار روزانه به‌طور منظم پیگیری شود، به بالندگی کار تیمی کمک می‌کند.

نقش رهبر: مهم‌ترین کار رهبر برای اعتمادزایی، نشان دادن آسیب‌پذیری است. با درخطر قرار دادن آبروی خویش باید به نحوی واقعی و اصیل و فارغ از ریاکاری نشان دهد که آسیب‌پذیری عیب و عار نیست.

ارتباط با آفت دوم: هر تیم با اعتماد آفرینی فرصت برخورد را فراهم می‌آورد. با خاطر جمع شدن از عدم تبیه به خاطر گفتن آنچه در شرایط عادی زیان‌بار و ناخوشایند تلقی می‌شود، با میل و رغبت خود را درگیر بحث‌های پرشور می‌کنند.

اعضای تیم‌های بی‌اعتماد ...

- ضعف‌ها و لغزش‌های خود را از یکدیگر پنهان می‌کنند.

¹ این آزمون با لحاظ کردن چهار خصیصه در انسان-ها آنان را در یک ساختار ماتریسی به ۱۶ تیپ شخصیتی تقسیم کرده و هر تیپ را دارای شرایط به عهده‌گیری نوع خاصی از مشاغل و مسوولیت‌ها معرفی می‌کند. برای آشنایی بیشتر به کتاب شغل مناسب شما نوشته پاول و باربارا تایگر، ترجمه مهدی قرچه داغی از انتشارات نقش و نگار مراجعه فرمایید.

- از کمک خواستن یا دادن بازخوردهای سودمند اکراه دارند.
- از یاری دادن به حوزه‌های بیرون از حوزه مسئولیت خود اکراه دارند.
- بدون تلاش برای شناخت درست مقصود و استعداد دیگران، عجلانه قضاوت می‌کنند.
- از شناخت مهارت‌ها و تجربه‌های یکدیگر و بهره‌برداری از آن‌ها غفلت می‌کنند.
- برای هدایت رفتارهای خود وقت و انرژی تلف می‌کنند.
- کینه و حسد می‌ورزند.
- از شکست می‌ترسند و برای پرهیز از گردهم‌آیی بهانه می‌تراشند.

اعضای تیم‌های اهل اعتماد....

- ضعف‌ها و لغزش‌ها را می‌پذیرند.
- یاری می‌جویند.
- درباره حوزه مسوولیت خود از این و آن می‌پرسند و بازخورد می‌طلبند.
- پیش از رسیدن به قضاوت سلبی برای خود و دیگران حق تردید قایل می‌شوند.
- در دادن بازخورد و یاری رساندن به دیگران خطرپذیر هستند.
- مهارت‌ها و تجربه‌های یکدیگر را ارج می‌گذارند و از آن‌ها بهره می‌برند.
- به جای سیاست‌بازی، وقت و انرژی خود را صرف کارهای مهم می‌کنند.
- بدون دودلی و اکراه پوزش می‌خواهند و پوزش می‌پذیرند.
- به نشست‌ها و دیگر فرصت‌ها برای «گروهی کار کردن» دل می‌بندند.

آفت دوم: ترس از برخورد

منظور از برخورد، برخورد فکری و سازنده است نه جنگ و جدلهای زیان‌بار. برخوردهای فکری محدود به مفاهیم و ایده‌هاست و به شدت از هدف گرفتن شخصیت افراد و حمله به آنها پرهیز می‌کند. خیلی‌ها به بهانه حفظ کارایی از برخورد اجتناب می‌کنند در حالیکه برخورد سالم همیشه در وقت صرفه‌جویی می‌کند.

هدف اصلی تیم‌هایی که وارد عرصه برخورد سازنده می‌شوند این است که در کوتاه‌ترین زمان ممکن به بهترین راه حل برسند. درحالی که علت اصلی ترس از برخورد سازنده و فکری، پرهیز از لطمه زدن به عواطف اعضای تیم می‌باشد.

در تیم‌هایی که بی‌اعتمادی حاکم باشد، امکان برخورد صادقانه آرا و عقاید از بین می‌رود و جای آن را بحث‌های لفافه‌دار و اظهارنظرهای جانبدارانه می‌گیرد. این حالت یا به هم‌آهنگی اجباری با یکدیگر می‌انجامد و یا موجب عدم ایجاد برخورد سالم می‌شود.

برای غلبه بر این آفت باید برخورد را سازنده و سودمند دانست. باید **گفتگوهای پنهان** بین اعضا را بیرون کشید و آشکار ساخت و یکدیگر را **تشویق به علنی کردن و ادامه بحث** نمود. هنگامی که احساس می‌شود اعضا از بحث و اختلاف و دعوا خسته شده‌اند، بهترین موقع برای توقف و تشویق آنها به ادامه است.

نقش رهبر: با خویشتن‌داری در برابر شوق فراوانی که برای دفع شر و حل سریع مسائل ایجاد می‌شود، رهبر باید صبوری پیشه کرده و در انتظار حل آرام مسائل بنشیند تا سرخوردگی ناشی از برآورده نشدن آمال اعضای تیم مشکل‌ساز نشود.

ارتباط با آفت سوم: اعضای تیم با شرکت در برخوردهای سودمند و کشف و فهم دیدگاه‌ها و نظرات اعضا آماده می‌شوند در تصمیم‌های جمعی شریک و با خاطری آسوده به آنها پایبند شوند.

تیم‌های بیمناک از بگو مگو ...

- نشست‌های کسل‌کننده دارند.
- حال و هوایی درست می‌کنند که به درد سیاست بازی و حمله‌های شخصی می‌خورد.
- از طریق مباحث مناقشه‌انگیز، که شرط موفقیت تیم است. طفره می‌روند.
- از کشف همه نظرها و دیدگاه‌های اعضای تیم قاصرند.
- با ادا درآوردن و سعی در جلوگیری از برخوردهای احتمالی بین افراد، وقت و انرژی خود را هدر می‌دهند.

تیم‌های مشتاق بگو مگو ...

- نشست‌هایی زنده و پرنشاط دارند.
- آرا و افکار همه اعضای تیم را کشف می‌کنند.
- مشکلات واقعی را به فوریت حل می‌کنند.
- سیاست‌بازی را به کمترین حد می‌رسانند.
- از طرح مسایل پیچیده و دشوار طفره نمی‌روند و آنها را آشکار کرده درباره آنها به بحث می‌پردازند.

آفت سوم: نبود تعهد

تعهد تابعی از دو چیزی است: وضوح و دخالت. تیم‌های بزرگ تصمیم‌های واضح و به موقع می‌گیرند و همه اعضا را در آن تصمیم‌ها دخیل و شریک می‌کنند. حتی کسانی که در ابتدا مخالف آن تصمیم بوده‌اند. دو عامل بزرگ نبود تعهد عبارتند از: میل به توافق دسته‌جمعی و نیاز به قطعیت.

تیم‌های بزرگ، در مواردی که توافق همگانی میسر نیست می‌کوشند نظر افراد را جویا شوند و آنها را در تصمیم‌ها و برنامه‌ها دخالت می‌دهند. می‌خواهند که صدای دیگران هم شنیده شود. حمایت یکپارچه اعضا را در تصمیم‌ها بدست می‌آورند. اعضا را به تصمیم‌ها و برنامه‌های واضح متعهد می‌کنند، حتی اگر در درستی آن تصمیم‌ها یا برنامه‌ها اندک تردیدی هم وجود داشته باشد. به خود می‌بالند. با شجاعت تصمیم می‌گیرند (حتی تصمیم نادرست) و با همان شجاعت آن را اصلاح می‌کنند.

نبود برخورد سالم موجب عدم تمایل به بحث‌های باز پر شور می‌شود. عدم ارائه نظرهای شخصی باعث تظاهر به پذیرش تصمیمات اتخاذ شده در جمع شده که این خود عدم پای‌بندی به تصمیمات اتخاذ شده در تیم را باعث می‌شود.

عدم تصمیم‌گیری به موقع در مواقع اضطراری حاصلی جز به عقب انداختن تصمیم‌گیری‌ها تا پیدا شدن اطلاعات و شواهد لازم برای گرفتن تصمیم درست ندارد. این خود موجب معطل کردن تیم و کاشته شدن تخم بی‌اعتمادی در اعضا می‌شود. برای غلبه بر آفت نبود تعهد راه‌های ساده، اما مفیدی وجود دارد. این شیوه‌ها ما را به سوی پیشینه کردن وضوح و دخالت دادن رأی و نظر اعضا و پرهیز از وسوسه **اتفاق آرا** و **قطعیت** سوق می‌دهد.

۱. **تاکید بر وظایف؛** با فکر کردن به معنا و قلمرو و پی‌آمدهای تصمیم‌گیری، قبل از عملی کردن آن به از بین بردن هرگونه ابهام در تصمیم‌گیری اتخاذ شده کمک می‌کنیم، و به این ترتیب امکان رسیدن به وحدت نظر و برداشت‌های یکسان از تصمیم‌گیری را فراهم می‌کنیم.

۲. **مهلت؛** استفاده از مهلت‌های مشخص برای گرفتن تصمیم و سخت‌گیری و انضباط در رعایت آن مهلت‌ها.

۳. **کندوکاو در پیش‌آمدها و حالت‌های نادر؛** بررسی عواقب بدترین حالت ممکن اولاً سبب ریختن ترس افراد می‌شود و ثانیاً میزان زیان‌های ناشی از اتخاذ تصمیم‌های نادرست را کاهش می‌دهد.

۴. **افشاگری‌های کم‌خطر؛** با نمایش قطعیت در موقعیت‌های به نسبت کم‌خطر، می‌توان دید که اغلب تیم‌ها در خصوص پژوهش و کندوکاو اغراق می‌کنند. دیدن اینکه تصمیم‌های حاصل از بحث‌های اساسی، ولو بدون پشتوانه پژوهشی چندان بدتر از تصمیم با کندوکاو فراوان نخواهد بود، تیم را متوجه این مهم می‌کند.

نقش رهبر: رهبر باید آماده پذیرش تبعات حاصل از اخذ تصمیم‌های نادرست احتمالی باشد. او باید همواره اعضا را در در خصوص کفایت بحث در خصوص یک تصمیم تحت فشار قرار دهد و در عین حال به برنامه‌ها زمان‌های مشخص شده برای تیم پای‌بند باشد.

ربط با آفت چهارم: برای اینکه اعضا از یکدیگر مسوولیت بخواهند باید به طور روشن بدانند که توقع چیست. نمی‌توان پاسخ‌گوی چیزی باشد که هرگز مسوولیت آن به وضوح برایش تفهیم نشده است.

تیم‌های گریزان از تعهد...

- در تشخیص جهت حرکت و تعیین اولیت‌ها دچار ابهام و سردرگمی می‌شوند.
- به سبب کندوکاو بیش از حد و تاخیرهای نالازم، فرصت‌ها را یکی پس از دیگری از دست می‌دهند.

- تخم ترس از شکست و بی‌اعتمادی به خویشان را می‌کارند.
- بارها و بارها بحث‌ها و تصمیم‌ها را تکرار می‌کنند.
- فکر و خیال و توهم را در بین اعضای تیم دامن می‌زنند.

تیم‌های متعهد....

- جهت حرکت و اولویت‌ها را روشن و شفاف می‌کنند.
- همه اعضا را در راستای هدف‌های مشترک بسیج می‌کنند.
- مهارت پندآموزی از لغزش‌ها را تقویت می‌کنند.
- پیش از رقبا از فرصت‌ها بهره‌برداری می‌کنند.
- بدون دودلی به جلو حرکت می‌کنند.
- جهت خود را بدون دودلی یا احساس گناه تغییر می‌دهند.

آفت چهارم: پرهیز از مسوولیت پذیری

در مقوله کار تیمی، پاسخ‌گو بودن یعنی شوق اعضای تیم به بازخواست کردن همتایان خود درباره رفتار یا عملکردی که برای تیم زیان‌بار است.

بی‌میلی اعضای تیم نسبت به تحمل عذاب ناشی از بازخواست همتایان، باعث پرهیز از بگومگوهای دشوار ناراحت‌کننده می‌شود. پرهیز از دلخور کردن دیگران به معنای نبود حس مشارکت است و حاصل آن، بیشتر شدن رنجش افراد از یکدیگر به سبب مسوولیت نخواستن از همدیگر و افت معیارها و برآورده نشدن توقعات است.

برای غلبه بر این آفت از چند ابزار قدیمی و ساده ولی سودمند مدیریتی می‌توان استفاده کرد:

۱. **اعلان نصابها و معیارها؛** یک راه خوب این است که هدفهای تیم، مسئولیت هر کسی، و نحوه رفتار هر کسی در جهت موقعیت تیم به طور واضح اعلان شوند
۲. **وارسی منظم و ساده پیشرفت‌ها؛** دادن بازخورد رفتار عملکرد افراد به آنها برای اصلاح کردن رفتار و عملکرد خود، تماس و گفتگو اعضای تیم با یکدیگر و ارائه نظرات خود درباره شیوه کار همتایان به خصوص اگر خلاف هدفها و معیارها باشد.
۳. **پاداش تیمی؛** پاداش دادن به عملکرد تیم به جای پاداش دادن به عملکرد افراد موجب تقویت فرهنگ پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری در تیم می‌شود.

نقش رهبر: باید تیم خود را تشویق کند و به آن فرصت دهد تا به صورت ساز و کار اصلی پاسخ‌گویی درآید. در صورت کوتاهی اعضا در کار مسوولیت خواستن از یکدیگر وارد میدان شود و از این و آن بخواهد که جواب‌گوی کار و عمل خویش باشند.

ارتباط با آفت پنجم: چنانچه اعضای تیم پاسخ‌گوی کارهایی که انجام می‌دهند نباشند، چه بسا به نیازهای شخصی خود و یا به ارتقای شغلی خود یا قسمتشان بیشتر توجه کنند تا نتیجه کار تیم. جواب‌گو نبودن یعنی تشویق اعضا به توجه به هدفها و کارهای دیگری غیر از هدفهای جمعی.

تیم مسوولیت‌گریز...

- بین اعضای تیم به سبب داشتن معیارهای متفاوت در عملکرد، رنجش ایجاد می‌کند.
- مشوق میان مایگی است.
- مهارت‌ها و تعهدهای اساسی را زیر پا می‌گذارد.
- مسوولیت رهبر تیم را بیش از حد سنگین می‌کند و او را به صورت یگانه کانون انضباط در می‌آورد.

تیم جواب‌گو...

- کاری می‌کند که افراد ضعیف مجبور به اصلاح عملکرد خود شوند.
- با بازخواست از روش اعضا به سرعت از مشکلات بالقوه آگاه می‌شود.
- احترام متقابل در میان اعضا ایجاد می‌کند زیرا همه آنها طور یکسان باید پایبند به معیارهای متعالی باشند.
- از بوروکراسی بی‌جا (برای مدیریت عملکرد و کارهای اصلاحی) پرهیز می‌کند.

آفت پنجم: بی‌توجهی به نتیجه کار

حد اعلاي ضعف و نقص يك تيم اين است كه اعضاي آن به چيزي غير از هدفها و نصابهاي جمعي گروه دل ببندند. تيمها بايد غير از نتيجه كار به مقام و منزلت تيم و مقام و منزلت خود نيز توجه داشته باشند. اينكه عضو چه تيمي مي شويم مهم نيست. مهم آنست كه خود و اعضاي از آن تيم بدانيم و در جهت رساندن آن تيم به هدف، كمك كنيم. (منزلت تيمي) منزلت فردي را نبايد بر منزلت تيمي ترجيح داد

براي غلبه بر اين آفت بايد سه اقدام انجام دهيم:

۱. رفع شدن واقعي آفتهاي قبلي كه اين آفت را نتيجه مي دهند.
۲. مقدم ندانستن منزلت فردي بر منزلت تيمي.
۳. برتر ندانستن نيازهاي فردي يا نياز قسمت خود بر هدفها، نصابهاي تيمي.

جمع بندی

واقعيت اين است كه كار تيمي يعني رعايت چند اصل در زمان طولاني. اعضاي تيمهاي تخصصي با آگاهي بر نقائص انساني خود، فرصت رشد گرايشهاي زير را فراهم مي كنند:

- ✓ اعتماد آفريني،
- ✓ بگومگو و برخورد،
- ✓ پاي بند شدن و تعهد،
- ✓ مسووليت پذيري و جواب گويي، و
- ✓ توجه به ثمر و نتيجه كار

توجه به مسئله وقت و نپرداختن بيش از اندازه لازم به تشكيل جلسات و تعلل برسر تصميم گيريها، در عين توجه به اينكه حداقل زماني براي نشستن گرد هم و بررسي موانع كار تيمي، ضامن موفقيت هر تيمي است.