

پیوست شماره ۱
**راهنمای انتخاب تیم
مطالعه مهندسی ارزش**

فهرست

- ۱- کلیات..... ۳
 - ۱-۱- تعریف تیم ۳
 - ۲-۱- انواع تیم ۳
 - ۱-۲-۱- تیم وظیفه‌ای: ۳
 - ۲-۲-۱- تیم حل کننده‌ی مسائل: ۴
 - ۳-۲-۱- تیم خودگردان: ۴
 - ۴-۲-۱- تیم چند وظیفه‌ای: ۴
 - ۵-۲-۱- تیم مجازی: ۴
- ۲- تیم در مطالعه مهندسی ارزش ۴
 - ۱-۲- مزایای تیم مطالعه مهندسی ارزش ۵
 - ۲-۲- خصوصیت تیم مطالعه مهندسی ارزش ۵
 - ۳-۲- ویژگی‌های اعضای تیم مطالعه مهندسی ارزش ۵
 - ۴-۲- اندازه تیم مطالعه مهندسی ارزش ۶
 - ۵-۲- وظایف اعضای تیم مطالعه ۷
 - ۶-۲- مسئولیت اعضای تیم مطالعه ۷
- ۳- راهبر در مطالعه مهندسی ارزش..... ۷
 - ۱-۳- وظایف راهبر و تیم هماهنگ کننده ۸
 - ۱-۱-۳- مسئولیت های تیم هماهنگ کننده قبل از کارگاه: ۸
 - ۲-۱-۳- مسئولیت های تیم هماهنگ کننده در کارگاه ۸
 - ۳-۱-۳- مسئولیت‌های تیم هماهنگ کننده پس از کارگاه ۹
- ۴- راهکارهای تقویت و بهبود تیم..... ۹
 - ۱-۴- تیم اثربخش ۹
 - ۲-۴- تقویت کار تیمی ۱۰
 - ۳-۴- دلایل فروپاشی تیم مهندسی ارزش ۱۰
 - ۱-۳-۴- بی اعتمادی: ۱۰
 - ۲-۳-۴- ترس از برخورد: ۱۰
 - ۳-۳-۴- نبود تعهد: ۱۰
 - ۴-۳-۴- پرهیز از مسؤلیت پذیری: ۱۰
 - ۵-۳-۴- بی توجهی به نتایج کار: ۱۱

۱- کلیات

۱-۱- تعریف تیم

در محاورات روزمره همه ما تا اندازه‌ای واژه گروه‌ها و تیم‌ها را مترادف به کار برده‌ایم، ولی قائل شدن تفاوت بین آن دو حائز اهمیت است. یک گروه کاری، شامل تعدادی از اشخاص می‌باشند، که معمولاً به یک مافوق مشترک گزارش می‌دهند و دارای برخی تعاملات رو در رو هستند و نیز تا حدی در انجام وظایف خود، به قصد تحقق اهداف سازمان، به هم وابستگی متقابل دارند.

ولی تیم، شکلی از گروه است، اما نسبت به گروه‌های معمولی برخی ویژگی‌های بارزتری دارد. تیم تعهد بیشتر و بالاتری به اهداف مشترک دارد و از میزان بالای وابستگی متقابل و تعامل، برخوردار است. برخی صاحب‌نظران، تیم را اینچنین تعریف می‌کنند: «یک تیم، تعداد محدودی از افراد با مهارت‌های مکمل هم است، که به هدفی مشترک و مجموعه‌ای از اهداف عملکرد و رویکردی که آن‌ها را به طور متقابل، پاسخگو نگه می‌دارد، متعهد می‌شوند». این تفاوت، خصوصاً در مفهوم سازی انواع تیم‌ها و توسعه تیم‌های دارای عملکرد بالا، مناسب و در خور توجه است.

۲-۱- انواع تیم

تیمها را با توجه به هدف آنها به انواع زیر طبقه بندی می کنند که در ادامه به آن‌ها پرداخته می‌شود.

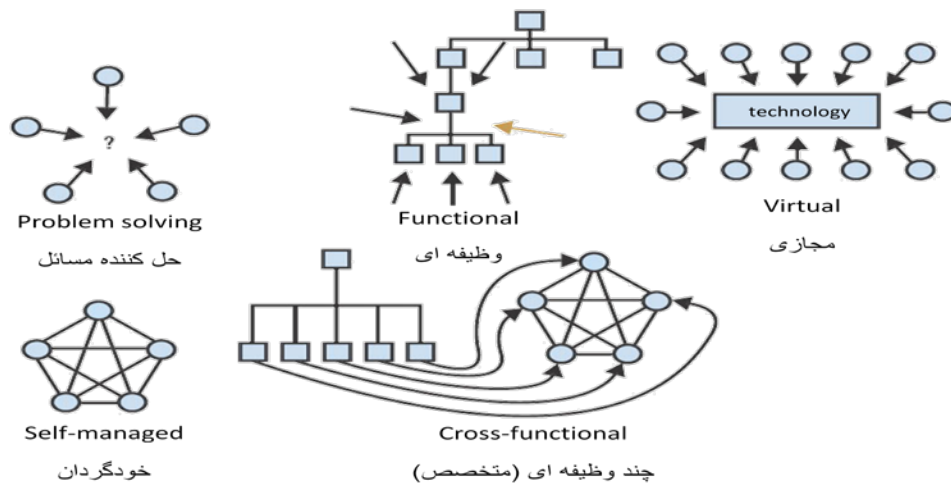
۱- تیم حل کننده مسئله

۲- تیم خود گردان

۳- تیم متخصص

۴- تیم های مجازی

۵- تیم‌های وظیفه‌ای



تصویر ۱: انواع تیم با توجه به هدف تیم

۱-۲-۱- تیم وظیفه‌ای:

یک تیم کاری است، که مرکب از یک مدیر و کارکنان او در واحدش می‌باشد و در تلاش جهت بهبود فعالیت‌های کاری یا حل مسائل ویژه یک واحد وظیفه ای خاص می‌باشد.

۱-۲-۲- تیم حل کننده‌ی مسائل:

تیمی است که متشکل از پنج تا دوازده تن از کارکنان همان بخش که هفته‌ای چند ساعت گرد هم می‌آیند تا در مورد راه‌های بهبود کیفیت، بازده و محیط کار بحث کنند و دارای اختیارات محدود می‌باشد. مناسب‌ترین کاربرد این تیم دوایر کیفیت است نقطه ضعف آن‌ها این است که کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری نقش ندارند و دارای مسئولیت‌های مشترک هستند.

۱-۲-۳- تیم خودگردان:

گروهی رسمی متشکل از کارکنانی است که مدیر ندارند و مسئولیت کامل یک فرایند کاری یا قسمتی از آن را به عهده دارند که فرآورده‌ای را به مشتریان درونی یا بیرونی تحویل می‌دهد .

۱-۲-۴- تیم چند وظیفه‌ای:

تیمی است مرکب از کارکنانی که سطح یکسانی (در سلسله مراتب سازمانی) دارند اما حوزه کاری آنها متفاوت است و برای انجام یک کار تخصصی گرد هم می‌آیند. تیم‌های تخصصی اساساً با گروه‌های کاری مرسوم که اکثر سازمان‌ها برای پیگیری اهدافشان تشکیل می‌دهد تفاوت دارند، آنها متشکل از کارشناسان برجسته درحوزه‌های ویژه هستند که به طور خاص بر روی پروژه‌هایی بلند پروازانه کار می‌کنند انرژی فراوانی دارند و کارشان از ریتمی مناسب برخوردار است به همین دلیل کار کردن با این تیم‌ها سخت است و بسیاری از مدیران از این که در پروژه‌ای با چنین تیم‌هایی روبرو می‌شوند هراس دارند

۱-۲-۵- تیم مجازی:

تیمی است که اعضای تیم به صورت الکترونیکی گرد هم می‌آیند؛ به گروه‌ها اجازه می‌دهد که بدون داشتن دغدغه مکان و زمان گرد هم بیایند.

آنچه حائز اهمیت است این است که هدف می‌تواند مقصد نهایی تیم را تعیین کند ولی تیم‌هایی که قرار است عملکرد عالی داشته باشند باید دارای ساختار و رهبر باشند تا آنها را هدایت کند و توجه و تلاش آنان را به نقطه خاصی معطوف نماید. اعضای تیم باید در این مورد توافق کنند که هر کس چه وظیفه‌ای دارد و در این باره مطمئن شوند که میزان بار کاری افراد متناسب و یکسان است. گذشته از این ، تیم باید درباره جدول‌های زمانبندی شده و نیز در زمینه رفع تضادها و تعارض‌ها و سرانجام درباره اصلاح و تعدیل تصمیمات به توافق کامل برسد.

۲- تیم در مطالعه مهندسی ارزش

از آنجاییکه مطالعه مهندسی ارزش یک فعالیت تیمی می‌باشد، تیم در مطالعه مهندسی ارزش دارای اهمیت ویژه‌ای می‌باشد. تیم مهندسی ارزش به تعریف و کارکرد تیم چند وظیفه‌ای نزدیک‌تر است و بالطبع کارکردن با این تیم دارای حساسیت‌های خاص خود می‌باشد. مفهوم تیم در مهندسی ارزش شامل دوگروه از افراد می‌باشند. یکی شامل تیم هماهنگ کننده شامل راهبر و همکاران وی که وظیفه راهبری و هدایت و هماهنگی را به عهده دارد و دیگری شامل اعضای تیم فنی چند رشته‌ای که تحلیل و بررسی موضوعات فنی پروژه بر عهده آن‌ها می‌باشد.

هماهنگی و تعامل مناسب این دو دسته می‌تواند به هم افزایی در تیم و نتایج بهتر در مطالعه و رفع بهتر تعارضات منجر گردد. این تیم با توجه به متدولوژی مهندسی ارزش بر اساس زمانبندی مناسب فعالیت می‌کند.

۲-۱- مزایای تیم مطالعه مهندسی ارزش

- وجود یک رقابت در انجام یک وظیفه در یک زمان مختصر. سرعت انجام کارها معمولاً با احساس فوریت و یا انجام یک حرکت با روش سریعتر در ارتباط است.
- دور بودن از یک محیط کار معمولی و یا مدیریتی برای ارتقای تفکر خلاقانه و خلق گزینه‌ها و رویکردهای جدید برای حل یک مشکل
- به اعضا مسئولیت و اختیار موقتی داده می‌شود تا مفهوم شناسی^۱ پروژه را از هدف تا اجزاء به منظور ایجاد تغییر آزمایش کنند.
- افراد تیم روابط جدید بین فردی با داده‌های جدید در یک محیط جدید را گسترش می‌دهند و در برخورد با افراد مختلف از بخش‌های مختلف و علاقه‌مندی‌های مختلف به کسب تجربه می‌پردازند
- تیم نتیجه تلاش‌هایش را به مدیریت ارشد ارائه می‌کند و تمامی مسئولیت‌ها را برای تولید راه‌حل‌ها و دفاع از فرایندهای پیشنهادی را بر عهده می‌گیرد
- وجود ارتباط بین ایده‌ها، افکار و دغدغه‌ها بین تیم و مدیریت.

۲-۲- خصوصیت تیم مطالعه مهندسی ارزش

- گذراندن یک دوره آموزشی ۴۰ ساعته رسمی و یا شرکت در یک مطالعه مهندسی ارزش برای هر یک از اعضای تیم
 - تجربه در طراحی، ساخت و اجرای در زمینه موضوع مطالعه
 - درجه‌های فنی مناسب و سوابق حرفه‌ای ثبت شده مورد نیاز خواهد بود. استفاده از اعضای بدون درجه و سابقه ثبت شده در صورتی که به صورت خاص صلاحیت لازم را به خاطر تجربیات گسترده میدانی دارند، توصیه می‌شود. بسیار مهم است که توانایی‌ها و تجربیات اعضای تیم مهندسی ارزش مساوی یا برتر از تیم طراحی و مهندسی باشد.
 - دیگر گواهینامه‌های مرتبط باید به عنوان امتیاز در نظر گرفته شوند.
- مجموعه رشته‌های پیشنهاد شده و تجربیات تیم باید برای پوشش تمام نیازهای پروژه مورد مطالعه کافی باشد که شامل حداقل موارد مربوط به طراحی متعارف و رشته‌های مهندسی مرتبط و نیز رشته‌های خاص که برای پروژه مورد مطالعه مناسب است، می‌باشد.

۲-۳- ویژگی‌های اعضای تیم مطالعه مهندسی ارزش

هنگام انتخاب اعضای تیم ممکن است وسوسه شوید که گروهی از رفیقانتان را دور خود جمع کنید. در برابر این وسوسه مقاومت کنید. علیرغم اینکه داشتن دوستانی که می‌توانند کنار هم به خوبی کار کنند یک مزیت عمده به شمار می‌رود، اما دوستان شما ممکن است دسته‌ای از مهارت‌ها و دانش لازم برای قوام و تعادل تیم را نداشته باشند. ویژگی‌هایی برای اعضای تیم لازم است در طرح شماتیک زیر آورده شده است.

^۱concept



تصویر ۲: ویژگی اعضای تیم

اعضای تیم ارزش باید به نحوی ساختار یافته باشند که تخصص های مناسب برای ارزشیابی حوزه های اصلی ای که در پروژه پیش بینی می شود را دارا باشند. حداقل باید متخصصان طراحی، ساخت، تخمین هزینه، نگهداری در چندین رشته علمی در تیم شرکت داشته باشند. در صورت وجود پروژه های با تخصص بالا، حضور افرادی با تخصص کافی برای انجام یک مهندسی ارزش سودمند در تیم الزامی است. بهتر است افرادی که مستقیماً در طراحی پروژه شرکت داشته است در تیم حضور نداشته باشند و از آنها به عنوان منابع اطلاعاتی کمک گرفت. اگرچه برای مطالعات ارزش در مرحله درک مفهومی^۱ نمایندگانی از اعضای تیم طراحی و مالکان به صورت تمام وقت در این مطالعات در کنار بقیه اعضای تیم حضور دارند. مطالعات مهندسی ارزش باید مستقل از دیگر بازبینی های طراحی باشد.

۲-۴- اندازه تیم مطالعه مهندسی ارزش

تعداد اعضای تیم: تعداد اعضای تیم متغیر است. معمولاً یک هسته مرکزی در تیم وجود دارد که با اعضای پشتیبان تکمیل می شود. رهبر تیم باید توانایی ها و تعداد افراد و مدت زمان مورد نیاز را تخمین بزند. اندازه تیم در مطالعات مختلف متفاوت است و تعداد افراد تیم نیز در افزایش کارایی تیم در مطالعه مهندسی ارزش مؤثر می باشد.

تیم های بزرگتر با مشکلات تدارکاتی پیچیده ای روبرو می شوند. همچنان که اندازه تیم بیشتر می شود، دست یافتن به توافق برای تعیین زمان و محل جلسات به طور روز افزونی مشکل تر می شود. تیم های بزرگتر مجبور هستند ذهنیت و ظرفیت فکری تیم را توسعه دهند. در چنین حالتی، اعضای تیم به جای اینکه شرکت کنندگانی فعال باشند، بخشی از یک دسته می شوند که با حداقل پایداری مسیری را می پیمایند.

تیم های کوچکتر به اعضای خود فرصت می دهند تا مخالفت سالم را که هدایت کننده تیم به سمت راه حل های اثربخش است را تجربه کنند. آنها به کنش و واکنش سریع، طوفان مغزی و افزایش اعتماد و احترام اجازه بروز می دهند

^۱ concept level

۲-۵- وظایف اعضای تیم مطالعه

- شرکت در تمامی نشست‌ها
- جمع آوری اطلاعات به گونه ای که مورد نیاز است
- تحلیل اطلاعات
- شناسایی فرایندها
- شرکت در ایده پردازی
- ارزیابی ایده ها با استفاده از تجربیات و تخصص
- توسعه گزینه‌ها
- ارائه نتایج

۲-۶- مسئولیت اعضای تیم مطالعه

- دستورالعمل‌هایی که توسط رهبر تیم ارائه می‌شود را حفظ کنید
- با رهبر تیم در خصوص هر مشکلی که مانع پیشرفت کار می‌گردد، مشورت کنید
- حضور به موقع داشته باشید
- بار کاری را به صورت مساوی در هر زمان تقسیم نمایید
- تمایل به پذیرفتن در صورت ندانستن و اشتیاق در یافتن پاسخ را داشته باشید
- حفظ تمرکز، خودداری از حاشیه روی، دنبال کردن مشکل اصلی، حل گام به گام و کمک گرفتن از رهبر تیم ارزش مینی بر اینکه چه تکنیکی برای حل چه مشکلی مناسب است را در نظر داشته باشید.
- از اشتباه کردن نترسید
- زمان را بر سر بحث در مورد اینکه چه مرحله ای باید استفاده شود یا نه هدر ندهید. آنها را در نظر بگیرید و همه آنها را پس از پایان کارگاه ارزش گذاری کنید.
- یک شنونده خوب باشید. صحبت دیگران را قطع نکنید و در مورد اینکه منظور شخص چیست و یا اینکه چه فکر می‌کند حدس نزنید.
- تمام اطلاعاتی که به مشکل مربوط می‌شود را جمع آوری کنید-
- هم عامل و هم معلول. پذیرنده باشید و مثل یک مانع نباشید
- به پروژه و به آنچه که انجام می‌دهید علاقه مند باشید
- سعی نکنید جانشین رهبر تیم شوید
- به حد ممکن مفید باشید
- به خاطر داشته باشید که رهبر تیم کار دشواری در زمینه راهنمایی، کنترل و هماهنگی تمام امور دارد.

۳- راهبر در مطالعه مهندسی ارزش

راهبر تیم، مهمترین جزء در رسیدن به یک مطالعه موفق می‌باشد. راهبر باید خط مشی مطالعه و روش‌شناسی آن را بداند. از نظر فنی در حوزه مطالعه بی‌طرف بوده و در برنامه‌ریزی و جهت دهی فعالیت‌ها مهارت داشته باشد.

برای موثر بودن به عنوان یک راهبر تیم، اکتساب مهارت‌هایی چون تسهیم اطلاعات، اعتماد به دیگران، صبور بودن، دانستن زمان مداخله برای کمک به تیم و زمان مناسب آزاد سازی کنترل و استقلال بخشی به تیم ضروری است.

راهبر تیم به همراه همکاران خود که راهبر را در انجام وظایف خود یاری می‌دهند یک تیم هماهنگ کننده را تشکیل می‌دهند.

شایستگی تیم هماهنگ کننده برای موفقیت مطالعات مهندسی و برنامه‌های کلی مهندسی ارزش ضروری است. شایستگی‌ها و تجربیات تیم هماهنگ کننده باید شامل موارد زیر باشد:

- شایستگی و تجربه در مهندسی ارزش و زمینه‌های مرتبط را دارا باشد که به صورت معمول شامل گذراندن یک دوره آموزشی ۴۰ ساعته رسمی سمینار مهندسی ارزش، شرکت داشتن در حداقل ۱۰ مطالعه مهندسی ارزش و تجربیات کلی در مهندسی ارزش به مدت ۴ سال و همچنین راهبر مطالعه باید گواهینامه تخصص (CVS) یا معادل آن که توسط موسسه بین المللی SAVE صادر می‌شود را اخذ کرده باشد.
- تجربیات مرتبط با پروژه شامل طراحی، اجرا و مدیریت اجرا.
- تجربه به عنوان تیم هماهنگ کننده در پروژه‌های با پیچیدگی و طبیعت مشابه
- داشتن مهارت در ارائه گزارشات فنی کتبی و ارائه‌های شفاهی
- داشتن گواهینامه‌های مرتبط از قبیل برآورد هزینه و آشنایی با نرم‌افزارهای مورد نیاز از قبیل MS-Office به عنوان نیازهای حداقلی باید در نظر گرفته شوند.

۳-۱- وظایف راهبر و تیم هماهنگ کننده

وظایف و مسئولیت‌های تیم هماهنگ کننده قبل از کارگاه مطالعه و در زمان تشکیل کارگاه و بعد از برگزاری کارگاه متفاوت است و شامل موارد زیر است:

۳-۱-۱- مسئولیت‌های تیم هماهنگ کننده قبل از کارگاه:

- هماهنگی و زمان بندی پیگیری نشست‌ها و تنظیم صورت جلسات
- انتخاب نهایی اعضای تیم مطالعه
- مدیریت مطالعه
- جمع‌آوری و نظم دادن موضوعات در هر مطالعه
- تهیه بسته اطلاعاتی برای هر مطالعه

۳-۱-۲- مسئولیت‌های تیم هماهنگ کننده در کارگاه

- اطمینان از کاربرد مناسب متدولوژی ارزش و دنبال کردن مسیر راه
- راهنمایی تیم در در زمینه فعالیت‌های مورد نیاز برای انجام کامل گام‌های پیش مطالعه، مطالعه و پس مطالعه
- اطمینان از صحت تحلیل کارکردها و نمودار FAST و مدل هزینه در کارگاه
- محول کردن مناسب مسئولیت‌ها

- ایجاد تمرکز در تیم بر روی یک موضوع خاص
- درگیر نگه داشتن اعضای تیم در بحث‌ها و فعالیت‌ها
- در کنار هم نگه داشتن اعضای تیم تا هر زمان ممکن و مرخص کردن و یا استراحت همه اعضای تیم با هم به منظور حفظ پیوستگی تیم
- عمل کردن همانند یک کاتالیزور به منظور حفظ حرکت و انگیزه تیم
- اهمیت دهنده به نظرات همه اعضا و پرهیز از دیکته کردن نظرات خود به دیگر اعضا
- ارزشیابی میزان پیشرفت و برنامه‌ریزی فعالیت‌های روز بعد

۳-۱-۳- مسئولیت‌های تیم هماهنگ کننده پس از کارگاه

- آماده سازی گزارشات مورد نیاز و ارائه مطالب
- ارزشیابی گزینه‌های مهندسی ارزش و تکمیل نتایج نهایی

۴- راهکارهای تقویت و بهبود تیم

۴-۱- تیم اثربخش

برای اینکه یک فرد به‌طور اثر بخش کار کند، پیش شرط آن این است که، تیم باید به طور مؤثر عمل کند، ویژگی‌های یک تیم اثر بخش در ادامه آمده است:

- ۱) هدف روشن؛
- ۲) فقدان تشریفات (غیر رسمی، آرام بخش و باز)؛
- ۳) مشارکت (بحث زیاد و مشتاق بودن افراد برای مشارکت در آن)؛
- ۴) تضاد در گروه (تیم با تضاد میانه‌ای ندارد، از آن پرهیز نمی‌کند و در صدد رفع آن و متوقف کردن آن نیست)؛
- ۵) شنود مؤثر (اعضاء به‌طور مؤثر، فنون شنود، نظیر پرسیدن، تفسیر کردن، خلاصه کردن را مورد استفاده قرار می‌دهند)؛
- ۶) تصمیم‌گیری بر اساس اجماع (توافق اساسی از طریق بحث و اجتناب از رأی‌گیری)؛
- ۷) ارتباطات باز (ابراز احساسات آزاد بوده و زمینه ابراز احساسات تا حد زیادی وجود دارد)؛
- ۸) روشن بودن نقش‌ها و وظایف کاری؛
- ۹) رهبری مشارکتی (ضمن اینکه یک راهبر رسمی وجود دارد، هر کدام از اعضا در رفتارهای رهبری اثربخش، سهیم هستند)؛
- ۱۰) روابط خارجی (تیم، توجه خود را به توسعه روابط خارجی، منابع و کسب اعتبار، معطوف می‌دارد)؛
- ۱۱) تنوع سبک (تیم، طیف وسیعی از فرآیندهای گروهی و مهارت‌های کاری را داراست)؛
- ۱۲) خود ارزیابی (تیم به صورت دوره‌ای، برای بررسی اینکه کارکرد خوبی داشته یا خیر، کار را متوقف می‌کند)؛

تیم‌های دارای عملکرد بالا همین ویژگی را دارند اما با میزان بالاتر و بیشتری تعهد به رشد و موفقیت یکدیگر تیم‌های با عملکرد بالا را از تیم‌های اثربخش متمایز می‌سازد. چنین تیم‌هایی با توجه به نیروی حاصله از این احساس تعهد نوعاً دامنه‌ای وسیع از ویژگی‌های اساسی تیم‌ها را انعکاس می‌دهند که عبارتند از: حساسیت عمیق نسبت به تحقق هدف، اهداف عملکردی مهمتر، رویکردهای کاملتر، پاسخگویی کاملتر، مهارت‌های مبادله مکمل هم.

۲-۴- تقویت کار تیمی

پیوستگی مطالعه: اعضای تیم باید بدون وقفه به مطالعه بپردازند. عملکرد تیم ها وقتی به صورت پیوسته کار می کنند، موثرتر است.

آشنایی کامل با مطالعه: تیم ها اگر با روند مهندسی ارزش، فرم ها و فرمت ها آشنایی داشته باشند دارای کارآمدی بیشتری می باشند. بزرگترین تیم مهندسی ارزش آموزش دیده را ایجاد کنید. یک بازدید از محل پروژه توسط رهبر تیم و اعضای کلیدی تیم بسیار مفید می باشد. فیلمبرداری و صورت جلسات توجیهی برای همه تیم بسیار موثر خواهد بود. نتایج خام تحلیل کارکرد و دیاگرام FAST برای توجیه تیم در اولین روز مطالعه استفاده می شوند و با داده های تیم تغییر پیدا می کند.

۳-۴- دلایل فروپاشی تیم مهندسی ارزش

۱-۳-۴- بی اعتمادی:

- اعضای تیم های بی اعتماد ضعف ها و لغزش های 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.
- کینه و حسد می ورزند.
- از شکست می ترسند و برای پرهیز از گرد هم آیی بهانه می تراشند.

۲-۳-۴- 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.

۳-۳-۴- 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 تأخیرهای نا لازم، فرصت ها را یکی پس از دیگری از دست می دهند.
- به جای پندآموزی از لغزش ها و شکست ها از آنها می ترسند.

۴-۳-۴- پرهیز از مسؤولیت پذیری:

تیم مسؤولیت گریز:

- بین اعضای تیم به سبب داشتن معیارهای متفاوت در عملکرد، رنجش ایجاد می کند.
- 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.

۴-۳-۵- بی توجهی به نتایج کار:

حد اعلاى ضعف و نقص هر تیم این است که اعضاى آن به چیزى غیر از هدفهاى جمعى گروه دل ببندد. تیمى که مى‌خواهد عملکرد خود را بسنجد باید پی‌گیرانه به هدف هاى معین و به دست آوردها و نتیجه هاى مشخص توجه کند.



تصویر ۳: دلایل فروپاشی تیم مهندسی ارزش