

کار تیمی اثر بخش

نویسنده:

مایکل ا. وست

مترجم:

فهیمة حبشی زاده

سرشناسه: وست، مایکل ا.، ۱۹۵۱ - م. West, Michael A.
عنوان و نام پدیدآور: کار تیمی اثربخش / نویسنده مایکل ا. وست؛ مترجم فهیمه حبشی زاده
مشخصات نشر: تهران، سایه سخن، ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری: ۳۵۹ ص.
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۳۰۴-۹۵-۳
وضعیت فهرست نویسی: فیبا
یادداشت: عنوان اصلی:

Effective Teamwork: practical lessons from organizational research, c2004

موضوع: گروه‌های کار
شناسه افزوده: حبشی زاده، فهیمه، ۱۳۴۲، مترجم
رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۱ ک ۲ HD۶۶۶
رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۲
شماره کتابشناسی ملی: ۳۰۷۸۱۸۷



کار تیمی اثربخش

نویسنده: مایکل ا. وست

مترجم: فهیمه حبشی زاده

طرح جلد: محمدمهدی صنعتی

صفحه‌آرایی: ع. خرمشاهی - ناظر چاپ: ابوذر ملکیان

شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه - نوبت چاپ: اول ۱۳۹۱ - قیمت: ۱۵۰۰۰ تومان

لیتوگرافی: واصف - چاپ متن: جاویدنو - چاپ جلد: صنوبر - صحافی: سپیدار

نشانی: تهران، خیابان انقلاب، خیابان دوازده فروردین، کوچه بهشت‌آیین، پلاک ۱۹، طبقه همکف

تلفن: ۰۹۱۲۶۴۹۱۸۲۸ - ۶۶۴۹۶۴۱۰ - ۶۶۹۶۲۴۵۶

Website: www.sayehsokhan.com

Email: sayehsokhan@gmail.com

حق چاپ محفوظ است.

نابستل از دو سر زمانه و مدام

آری نداشت غم که عنایت تو کم داشت

ما را غنیمتی است که همیشه در جمادت

هر کس که منکر جامه محترم نداشت

هر تلی که مرد صاحب قلم نداشت

هر کز دلم برای کم و بیش غم نداشت

با آنکه حمید و جام بن مال می تسی است

در پیشگاه حسن خرد نیست محترم

در دفتر زمانه قدماش از قلم

برگردان فارسی این کتاب را به استاد ارجمند

دکتر علی صاحبی

تقدیم می‌کنم...

فهرست

۹	مقدمه
۱۱	پیش‌گفتار
۱۳	وظیفه و عوامل اجتماعی در کارکرد تیم
۲۱	فصل اول - آیا تیم‌ها کارآمد هستند؟
۲۵	چرا کار تیمی؟
۲۹	موانع کار تیمی اثربخش
۴۱	پارادوکس کار تیمی
۵۴	نتیجه
۵۵	نکات کلیدی بازنگری
۵۶	منابعی برای مطالعه بیشتر
۵۷	فصل دوم - ایجاد تیم‌ها
۶۰	مراحل رشد و توسعه تیم
۶۴	شخصیت و توانمندی
۷۴	مهارت‌های کار تیمی
۸۰	تنوع و گوناگونی اعضای تیم

۹۱	مفاهیم ضمنی تنوع.....
۹۴	منابعی برای مطالعهٔ بیش‌تر.....
۹۵	فصل سوم - راهبری تیم‌ها
۹۶	سه وظیفهٔ رهبری تیم.....
۹۹	سه رکن راهبری تیم‌ها.....
۱۱۵	مربیگری یک تیم.....
۱۲۵	موانعی بر سر راه رهبران تیم.....
۱۳۰	توسعهٔ مهارت‌های رهبری تیم.....
۱۳۷	تیم‌های کاری خودمدیریتی یا خودرهبری.....
۱۴۰	منابعی برای مطالعهٔ بیش‌تر.....
۱۴۱	فصل چهارم - تیم‌سازی
۱۴۴	انواع مداخلات در تیم‌سازی.....
۱۵۷	مذاکره و شفاف‌سازی نقش‌ها.....
۱۵۹	نتیجه.....
۱۶۲	منابعی برای مطالعهٔ بیش‌تر.....
۱۶۳	فصل پنجم - چشم‌انداز تیم
۱۶۴	تعریف چشم‌انداز تیم.....
۱۶۶	چشم‌انداز تیم: تیم مراقبت‌های اولیه سلامتی اسپرینگ‌وود.....
۱۷۱	ابعاد چشم‌انداز تیم.....
۱۷۵	عناصر چشم‌انداز تیم.....
۱۸۰	راهبرد برای تیم‌ها.....
۱۸۵	منابعی برای مطالعهٔ بیش‌تر.....
۱۸۷	فصل ششم - بخشی از یک تیم بودن

۱۸۸	ارکان مشارکت در تیم‌ها
۱۹۷	تصمیم‌گیری تیمی
۲۰۲	روش نردبانی شکل برای تصمیم‌گیری
۲۰۷	امنیت در تیم‌ها
۲۱۲	منابعی برای مطالعهٔ بیش‌تر
۲۱۳	فصل هفتم - هدف‌گذاری برای برتری در کار تیمی
۲۱۵	تفکر گروهی
۲۱۹	اعمال فشارهایی از جانب تیم برای اطاعت و پیروی
۲۲۰	اطاعت از قدرت
۲۲۱	سازوکارهای دفاعی تیم
۲۲۴	تعهد برای برتری و وظیفهٔ تیم
۲۳۸	تأثیرگذاری گروه‌های اقلیت
۲۴۵	منابعی برای مطالعهٔ بیش‌تر
۲۴۷	فصل هشتم - حل مسئلهٔ خلاق
۲۴۹	نوآوری تیم
۲۵۵	حل مسئلهٔ خلاق در تیم‌ها
۲۵۹	تکنیک‌هایی برای ارتقای خلاقیت درون تیم
۲۶۶	استفاده از تکنیک‌های خلاقیت در جلسات تیم
۲۶۸	دیگر موارد تأثیرگذار بر نوآوری تیم
۲۷۴	منابعی برای مطالعهٔ بیش‌تر
۲۷۵	فصل نهم - حمایت تیم
۲۷۹	زندگی احساسی در تیم‌ها
۲۸۲	حمایت اجتماعی

- ۲۹۰ حمایت از رشد و پیشرفت اعضای تیم
- ۲۹۵ تعادل بین زندگی شخصی و کاری
- ۲۹۷ جو اجتماعی
- ۲۹۹ نتیجه
- ۳۰۰ منابعی برای مطالعه بیشتر تر
- ۳۰۱ **فصل دهم - تعارض در تیم‌ها**
- ۳۰۲ انواع تعارض تیمی
- ۳۰۳ رفع تعارضات تیمی
- ۳۰۷ دلایل سازمانی تعارض
- ۳۱۰ تعارضات بین فردی
- ۳۱۸ اعضای دشوار تیم
- ۳۲۲ منابعی برای مطالعه بیشتر تر
- ۳۲۳ **فصل یازدهم - تیم‌ها در سازمان‌ها**
- ۳۲۴ معرفی کار تیم محور
- ۳۲۹ روابط بین تیم‌ها و سازمان‌هایشان
- ۳۳۳ تیم‌ها از سازمان‌هایشان چه می‌خواهند؟
- ۳۳۷ نقش مدیریت منابع انسانی
- ۳۴۰ سازمان‌ها از تیم‌ها چه می‌خواهند؟
- ۳۵۱ پل زدن میان تیم‌ها
- ۳۵۷ نتیجه
- ۳۶۰ منابعی برای مطالعه بیشتر تر

مقدمه

آخرین باری که در یک کار تیمی کوچک یا بزرگ شرکت کردید، کی بوده است؟ اولین کار تیمی خود را در کجا تجربه کرده‌اید؟ نقش شما در آن تیم چه بود؟ در فرآیند فعالیت‌های اجتماعی، دینی، شغلی و حرفه‌ای تا چه اندازه کار تیمی انجام می‌دهید؟

پرسش‌هایی از این قبیل شاید برای خواننده ایرانی که نه در مدرسه به انجام کار تیمی تشویق شده است و نه در اجتماع تجربه کار تیمی دارد و نه در محیط کار اصول فعالیت تیمی را می‌داند، پرسش‌های غریبی است.

فرهنگ ما شاید بیش‌تر فرهنگ کار فردی است و اگر هم کار جمعی انجام می‌دهیم بیش‌تر شکل و شمایل کار هیئتی دارد، نه کار تیمی با تعریف مشخصی که از تیم و کار تیمی می‌شود.

بررسی تاریخچه مجلات و ماهنامه‌ها و هفته‌نامه‌های علمی، سیاسی، اجتماعی و ادبی کشور نشان می‌دهد حتی این‌گونه کارها نیز بر کاکل یک نفر می‌چرخیده و تا بنیانگذار یا صاحب‌امتیاز، زنده و فعال بوده، مجله انتشار می‌یافته و پس از آن تعطیل می‌شده است.

شاید یکی از دلایل ادامه نیافتن کارهای فرهنگی و اجتماعی که در این

سرزمین با خونِ دل افراد اندیشمند و دلسوز شروع شده است، همین نبودن ذهنیت و مهارت کار تیمی باشد. کار تیمی نیازمند دانش، مهارت، انگیزه و احساس نیاز است. اکنون که نسل امروز ایران به انجام کار تیمی اثربخش احساس نیاز می‌کند، باید برای آموختن آن، آموزش ببیند و مهارت کسب کند. کار تیمی اثربخش در مدرسه، کارخانه، اداره، سازمان و مؤسسه‌های اقتصادی، مالی و آموزشی عامل بنیادین دوام و رشد و توسعه آن‌هاست.

در این کتاب شیوه‌های مؤثر ساختن تیم و کار کردن با تیم به صورت روشن و گام به گام توضیح داده شده است.

خانم فهیمه حبشی‌زاده همکار محترم ما در مرکز آموزش تئوری انتخاب، واقعیت‌درمانی و مدیریت راهبرانه ایران، با دقت تمام ترجمه دقیق و رسایی از متن انگلیسی ارائه داده است. من از خواندن این کتاب چیزهای بسیاری آموختم و امیدوارم مدیران اثرگذار و کارامدی که می‌خواهند در نظام و تشکیلات خود رشد و توسعه و بالندگی پایدار را تجربه کنند و به سوی یک تولید کیفی - اعم از خدمات یا کالا - حرکت کنند از این کتاب بهره ببرند. خواندن این اثر را به همه کسانی که می‌خواهند به انجام کار تیمی اثربخش بپردازند، توصیه می‌کنم.

علی صاحبی

مربی ارشد و عضو هیئت علمی مؤسسه

بین‌المللی ویلیام گلسر

پیش‌گفتار

در جامعه بشری، خانواده و کلیه نهادهای اجتماعی این پرسش مطرح است که مردم چگونه می‌توانند تلاش‌ها و رؤیاهایشان را با به‌کارگیری روش‌هایی که کیفیت زندگی را از طریق دسترسی به اهداف مشترک افزایش می‌دهد، با یکدیگر تلفیق کنند. چالش‌های عمده‌ای که انسان امروز با آن مواجه است، نیازمند پاسخ به این پرسش است که چگونه می‌توانیم ضمن محافظت از منابع موجود در زمین، تعامل و همکاری اثربخشی به منظور به حداکثر رسانیدن کیفیت زندگی همه مردم داشته باشیم؟

از آن‌جا که هیچ راهکار ساده‌ای برای ایجاد تیم‌های اثربخش وجود ندارد، این کتاب نیز فهرست ساده‌ای از راه‌حل‌ها برای رفع مشکلات کار با یکدیگر و تعامل و همکاری اثربخش ارائه نمی‌کند. در دنیایی که ما در آن زندگی می‌کنیم تغییرات آن‌قدر سریع است که هیچ دستورالعملی به تنهایی کافی نیست. تغییرات فراگیر و بومی هستند و افراد در راستای اثربخشی و ماندگاری خویش، تیم‌ها و سازمان‌های انعطاف‌پذیر را می‌طلبند. این کتاب پیشنهاد می‌کند تیم‌ها نیز مانند اشخاص، هوشیارانه از ظرفیت‌های منحصر به فرد و پرتوان بشری استفاده کنند. ما هوشمندیم و می‌توانیم از هوشمان برای بهتر

آموختن استفاده کنیم. آنچه ما می‌توانیم انجام دهیم و سایر جانوران نمی‌توانند، واکنش نشان دادن به تجربیاتمان و تطبیق هوشمندانه در مواجهه با شرایط متغیر است؛ ما می‌توانیم از این توانایی برای فراگیری رقص استفاده کنیم! «رقص کار تیمی» که بدون شک بسیار اثربخش‌تر از اعتماد به حرکات ناموزون و ساده‌دلانه‌ای است که در برابر شرایط و موقعیت‌های بسیار متنوعی که تیم‌ها در جریان کار با آن مواجه هستند، حتما شکست خواهند خورد.

راهیابی به کار تیمی موفق مستلزم ایجاد شرایط زیر است:

- بازنگری مداوم اهداف فعالیت تیم
- بررسی هوشمندانه محیط پیرامون
- آگاهی از کارکرد تیم
- خلاقیت، انعطاف‌پذیری و آمادگی برای تغییر
- تحمل ابهامات و اختلافات درون تیم
- آمادگی پذیرش قطعیت یا باور به محتمل بودن تغییر

یک دلیل برای این مسئله که چرا نمی‌توان برای یک کار تیمی اثربخش دستورالعمل ساده‌ای پیشنهاد کرد، این است که تیم‌ها در سازمان‌های بسیار متنوع و متفاوتی فعالیت می‌کنند. از شرکت‌های نفتی چندملیتی گرفته تا سازمان‌های داوطلبانه، سازمان‌های مراقبت‌های بهداشتی و نیروهای مسلح. تشکیل‌دهندگان این تیم‌ها احتمالاً از نظر شخصیت و پیشینه زندگی با یکدیگر تفاوت‌های بارزی دارند. درون سازمان‌ها نیز، تیم‌ها آشکارا با یکدیگر متفاوتند. علاوه بر این، تیم‌ها از اعضای با زمینه‌های فرهنگی متفاوت تشکیل می‌شوند. در بعضی سازمان‌ها، تیم‌ها ممکن است از مرزهای ملی نیز فراتر روند و شامل

اعضایی با ملیت‌های گوناگون یا ساکن در ایالت‌های مختلف باشند؛ در حالی که همگی برای انجام یک کار اثربخش در کنار یکدیگر فعالیت می‌کنند. علاوه بر این، تغییرات الگوهای کاری مانند کار پاره‌وقت، زمان کاری غیرمعین، پیمانکاری و کار در خانه، همه آشفتگی‌های بیش‌تری را به ناهمگونی تیم‌ها می‌افزایند. از آن‌جا که تیم‌ها در ساختار طبیعی و عملکردشان متنوع‌تر می‌شوند، اعضای تیم نیز بایستی یاد بگیرند واکنش نشان دهند و به منظور اثربخشی هرچه بیش‌تر، هوشیارانه خود را با شرایط پیوسته در حال تغییر تیم وفق دهند. این پیام ساده این کتاب برای آن‌هایی است که می‌خواهند عملکردهای تیمی اثربخش را توسعه دهند.

وظیفه و عوامل اجتماعی در کارکرد تیم

کارکرد یک تیم، دو وجه اساسی دارد: وظیفه‌ای که تیم مکلف به انجام آن است و عوامل اجتماعی که اعضا را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند، از این جهت که چگونه تیم را به عنوان یک واحد اجتماعی بپذیرند. دلیل اساسی برای ایجاد تیم‌ها در سازمان‌های اجرایی این است که انتظار می‌رود تیم‌ها بتوانند وظایف و دیگر اهداف سازمانی را بسیار اثربخش‌تر از افراد انجام دهند. تمرکز و توجه دقیق به محتوای کاری هر تیم، و به روش‌ها و فرایندهایی که توسط اعضای آن تیم برای انجام آن وظیفه به کار برده می‌شود، برای درک چگونگی کار در یک تیم حائز اهمیت است. در عین حال تیم‌ها از افرادی تشکیل شده‌اند که در انگیزه‌ها، نیازهای اجتماعی و دیگر احتیاجات انسانی با یکدیگر متفاوتند و تیم به عنوان یک مجموعه می‌تواند در جهت تأمین این نیازها همکاری کند یا برعکس آن‌ها را نادیده بگیرد.

به منظور اثربخش کردن عملکرد تیم، هر یک از اعضای تیم بایستی فعالانه روی هدف‌هایشان تمرکز کنند و به طور منظم راه‌های دستیابی به این اهداف و روش‌های تیم برای کارکردن را مرور کنند (واکنش‌پذیری کاری). در ضمن در جهت بالابردن سطح سلامتی و شادابی اعضای تیم بایستی نسبت به روش‌های پشتیبانی اعضا، چگونگی حل تضادها و درگیری‌ها و فضای کلی تیم از نظر اجتماعی عکس‌العمل نشان دهد (واکنش‌پذیری اجتماعی). هدف از این بازنگری‌ها بایستی برداشتن گام‌های فعال در جهت تغییر اهداف، روش‌های کاری یا عملکرد اجتماعی تیم، به منظور ارتقای اثربخشی آن باشد.

واکنش‌پذیری کاری زیاد

نوع الف: تیم با عملکرد کامل (تیم پرتحرک)	نوع ج: تیم سرد
اثربخشی کاری: زیاد	اثربخشی کاری: زیاد
سلامت روانی: خوب	سلامت روانی: متوسط یا ضعیف
پایداری تیم: بلندمدت	پایداری تیم: کوتاه‌مدت

واکنش‌پذیری اجتماعی کم

نوع ب: تیم کم‌تحرک	نوع د: تیم بی‌فایده
اثربخشی کاری: کم	اثربخشی کاری: کم
سلامت روانی: متوسط	سلامت روانی: ضعیف
پایداری تیم: کوتاه‌مدت	پایداری تیم: کوتاه‌مدت

واکنش‌پذیری کاری کم

شکل (۱-۱): چهار نوع تیم و رهاوردهای (بروندادهای) آنان

منظور از اثربخشی تیم چیست؟ اثربخشی یک تیم را در وجود سه مؤلفه اصلی می‌یابیم:

۱. اثربخشی کاری: میزان موفقیت تیم را در دستیابی به اهداف مرتبط با وظایفش نشان می‌دهد.
۲. کامیابی اعضای تیم: که نشان‌دهنده سلامت روانی (برای مثال حد فشارهای عصبی)، رشد و پیشرفت هر یک از اعضای تیم است.
۳. پایداری تیمی: شاخصی از این مسئله است که آیا اعضای یک تیم همکاری با یکدیگر و فعالیت اثربخش را ادامه خواهند داد؟

علاوه بر این، تیم‌ها بایستی در رابطه با نوآوری‌ها (معرفی محصولات و خدمات جدید و پیشرفته) و سطح همکاری داخلی‌شان با یکدیگر، سنجیده شوند. ما جنبه‌های دیگر اثربخشی تیم را در این کتاب بررسی خواهیم کرد، اما اینک فقط بر اثربخشی کاری، شادابی و موفقیت اعضا و پایداری تیم تمرکز می‌کنیم.

شکل ۱-۱ دو رکن اصلی تیم را نشان می‌دهد، دو رکن کاری و اجتماعی که با هم در یک نمودار رسم شده‌اند، بدین منظور که چهار نوع از عملکرد تیمی و اثرگذاری احتمالی آنان را روی سه عامل اصلی نشئت گرفته از عملکرد تیمی از جمله: اثربخشی کاری، سلامت روانی اعضا و پایداری تیم نشان دهند.

نوع الف) تیم با عملکرد کامل (پرتحرک): نشانگر تیمی است که از هر دو جنبه واکنش‌پذیری کاری و اجتماعی در سطح بالایی قرار دارد و تا جایی که بتواند نسبت به اصلاح و بهبود بخشیدن به اهداف، فرایندها، کار و روش‌های

حمایت اجتماعی متناسب با شرایط متغیر، واکنش نشان می‌دهد و موجودیت خویش را حفظ می‌کند. چنین تیم‌هایی از سطح خوبی از سلامت روانی اعضا، اثربخشی کاری فراوان، نوآوری و پایداری بلندمدت برخوردارند؛ یعنی می‌توانند و می‌خواهند کار با یکدیگر را بیش از زمان تعیین شده ادامه دهند.

نوع ب) تیم کم‌تحرک: تیمی با واکنش‌پذیری کاری کم و واکنش‌پذیری اجتماعی بسیار. در این تیم میزان قابل توجهی از ملایمت، پشتیبانی و همبستگی میان اعضای تیم وجود دارد، در حالی که توانایی انجام کار اثربخش بسیار ضعیف است. بنابراین، درحالی که سلامت روانی اعضای تیم خوب است و افراد احساس خوبی به تیم دارند، رضایتمندی سازمانی نسبت به عملکرد تیم کم است. در نتیجه، اگرچه اعضای تیم خواهان ادامه کار با یکدیگر بیش از دوره زمانی تعیین شده هستند، پایداری تیم در خطر است. در طولانی مدت شادابی و موفقیت اعضای تیم تحت تأثیر سطوح پایین رقابتی تجربه شده توسط آنان، در تیمی با حداقل اثربخشی کاری قرار خواهد گرفت. همه ما دوست داریم در کارمان موفق و اثربخش باشیم. ماندن در تیمی با عملکرد ضعیف این رضایت کاری را از بین می‌برد.

نوع ج) تیم بی‌فایده: بدترین شکل ممکن؛ تیمی که در آن واکنش‌پذیری کاری و اجتماعی، هر دو کم است. چنین تیم‌هایی از پایداری ضعیفی برخوردارند زیرا اعضای تیم هم از روابط بین‌فردی و هم از احساسی که نسبت به کیفیت و دستاوردهای کاری خود دارند، ناراضی هستند.

نوع د) تیم سرد؛ تیمی که در آن واکنش‌پذیری کاری زیاد و عملکرد اجتماعی کم است. اجرا و انجام کارها عموماً خوب است اما عملکرد اجتماعی ضعیف به پایداری تیم و سلامت روانی اعضا آسیب می‌رساند. اعضای تیم

خواهان ادامه کار در چنین تیمی نیستند زیرا می‌بینند حمایت‌های اجتماعی بسیار کمی فراهم می‌کند و فضای روابط اجتماعی در آن بسیار ضعیف است. علاوه بر این، چون اعضای تیم احساس امنیت نمی‌کنند، سطح نوآوری‌ها نیز پایین است.

این دو جنبه از عملکرد تیم — واکنش‌پذیری اجتماعی و کاری — اثر مستقیم و عمیقی بر سه اصل ناشی از عملکرد تیمی: اثربخشی کاری، سلامت روانی اعضا و پایداری تیم، بر جای می‌گذارد. در این کتاب ما این مؤلفه‌های عملکرد تیمی را بررسی می‌کنیم و روش‌های عملی برای توسعه واکنش‌پذیری در تیم را تشریح خواهیم کرد. کتاب‌های بسیاری در دسترس هستند که به خوانندگان در زمینه چگونگی کار اثربخش در تیم‌های کاری توصیه می‌شوند اما این کتاب به لحاظ کلیدی متفاوت است. محتوای این کتاب بر مبنای شواهد و مدارک تحقیقی است. ما در مورد کار تیمی با فرضیات بسیاری مواجه خواهیم بود که هیچ مدرک مستند و تحقیقاتی از آن‌ها حمایت نمی‌کند. این کتاب آنچه را که تحقیقات در مورد کار اثربخش تیمی نشان می‌دهد ترسیم خواهد کرد و با فرضیات مشاوران و خبرگان کاری نخواهد داشت. همچنین مثال‌هایی از تجارب نویسنده از کار با صدها تیم در طیف وسیعی از مجامع گوناگون و بسیاری کشورها ارائه می‌کند.

سراسر این کتاب روی پاسخ به این پرسش تمرکز دارد که چه چیز تیم‌ها را اثربخش می‌کند؟ به روشی که عملاً مفید بودن کار در تیم‌ها را به شما اثبات خواهد کرد و به شما کمک می‌کند تیم‌هایتان را در حد تیمی با عملکرد کامل (پرتحرک) توسعه دهید؛ تیمی که واکنش‌پذیری کاری و اجتماعی در آن، هر دو، در سطح بالایی قرار دارد.

تمرین ۱-۱: پرسشنامه واکنش‌پذیری تیم

چگونه تیم شما اثربخش عمل می‌کند؟

برای اندازه‌گیری سطوح واکنش‌پذیری اجتماعی و کاری در تیم از تمامی همکاران خود بخواهید این پرسشنامه را بدون مشورت با یکدیگر تکمیل کنند. امتیازات مربوط به واکنش‌پذیری کاری و اجتماعی را جداگانه جمع بنید. برای مثال، ابتدا امتیازات همه اعضا در مورد رکن کاری و سپس امتیازات آنان در مورد رکن اجتماعی را با هم جمع کنید. مجموع را به تعداد افرادی که پرسشنامه را تکمیل کرده‌اند، تقسیم کنید. در پایین این پرسشنامه امتیازبندی‌هایی ذکر شده است که بر اساس آن می‌توانید مشخص کنید آیا امتیازات تیم شما در مقایسه با سایر تیم‌ها زیاد، کم یا متوسط است؟

راهنمای تکمیل پرسشنامه

با نوشتن یکی از شماره‌های ۱ تا ۷، بر اساس میزان زیر، در کادر کنار هر عبارت مشخص کنید هر عبارت تا چه اندازه توصیف درست یا نادرستی از تیم شماست.

خیلی نادرست

خیلی درست

۱

۲

۳

۴

۵

۶

۷

الف) واکنش‌پذیری کاری

۱. تیم اغلب اهدافش را بازنگری می‌کند.
۲. ما به طور منظم درباره این مسئله که آیا اعضای تیم به طور اثربخش با یکدیگر کار می‌کنند یا نه، بحث می‌کنیم.
۳. روش‌های به کار گرفته‌شده توسط تیم برای انجام کارها اغلب مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

- ۴. ما در تیم اهدافمان را متناسب با شرایط متغیر، تعدیل می‌کنیم.
- ۵. راهکارهای تیم اغلب تغییر می‌کند.
- ۶. اغلب در مورد چگونگی انتقال بهتر اطلاعات با هم بحث می‌کنیم.
- ۷. تیم اغلب بر روش‌هایش در به انجام رسانیدن کارها، بازنگری می‌کند.
- ۸. در این تیم روش‌های تصمیم‌گیری اغلب بازنگری می‌شود.

امتیاز کل

ب) واکنش‌پذیری اجتماعی

- ۱. اعضای تیم در شرایط سخت از یکدیگر حمایت و پشتیبانی می‌کنند.
- ۲. وقتی در ضمن کار مسائلی باعث ایجاد فشارهای روانی می‌شود، تیم حمایت‌کننده‌ای قوی به شمار می‌آید.
- ۳. اختلافات در این تیم به طول نمی‌انجامد.
- ۴. افراد در این تیم اغلب مهارت‌های جدید را به یکدیگر می‌آموزند.
- ۵. وقتی مسائلی در ضمن کار باعث ایجاد فشارهای روانی می‌شود، ما به عنوان یک تیم گرد هم می‌آییم.
- ۶. اعضای تیم همیشه مهربان و دوست‌داشتنی هستند.
- ۷. در این تیم با اختلافات و تعارضات به طور سازنده برخورد می‌شود.
- ۸. افراد در این تیم مشاجرات را به سرعت خاتمه می‌دهند.

امتیاز کل

امتیازات زیاد: ۴۲ - ۵۶

امتیازات متوسط: ۳۴ - ۴۱

امتیازات کم: ۰ - ۳۳

فصل اول

آیا تیم‌ها کارآمد هستند؟

بدون داشتن یک بینش عمیق علمی در عملکرد رهبری، فرهنگ و دیگر مبنای زندگی گروهی، امیدی به ایجاد دنیای بهتر وجود ندارد.
لوبن ۱۹۵۱، صفحه ۱۶۹

نکات کلیدی یادگیری

- مزایای سازمانی کار تیمی
- موانع موجود بر سر راه کار تیمی: تلاش، تصمیم‌گیری و خلاقیت
- تعریف تیم و انواع آن
- کار و وظایف تیم‌ها
- چگونه یک تیم اثربخش بسازیم؟
- چگونه عملکرد تیم را اندازه‌گیری کنیم؟

زندگی، کار و بازی در جامعه بشری، بر مبنای همکاری و تشریک مساعی با دیگران است. ما در گروه‌ها و سازمان‌ها هر دو جنبه هویت

جمعی و فردی خود را بروز می‌دهیم. در سراسر تاریخ ما انسان‌ها در گروه‌های مختلف، با یکدیگر زندگی کرده، عشق ورزیده، جوانی را سپری کرده و کار کرده‌ایم (باسیتولبری ۱۹۹۵). تجارب مشترک از زندگی و کار جمعی ما را با یکدیگر و با نیاکانمان پیوند می‌دهد. بدیهی است که نسل بشر، به دلیل آموختن کار جمعی و تشریک مساعی با یکدیگر به چنین پیشرفت حیرت‌انگیزی دست یافته است. با ترسیم نقشهٔ ژنوم^۱ بشری، به فرایندهای بیوشیمیایی پایه‌ای که ما را به صورت آنچه هستیم در آورده است، پی برده‌ایم و منشأ و حدود فراتر از جهان خویش را کشف کرده‌ایم. این دستاوردهای فوق‌العاده به وسیلهٔ تیم‌ها و گروه‌هایی متشکل از تیم‌ها تحقق یافته است. زمانی که با تشریک مساعی کار کنیم نسبت به وقتی که به صورت انفرادی کار می‌کنیم، دستاوردهای بیش‌تری خواهیم داشت. این قاعدهٔ هم‌افزایی (سینرژی^۲) گروه است که سهم کل گروه بیش‌تر از مجموع سهم هر یک از اعضا به صورت جداگانه است.

امروزه ما با تقاضاها و خواسته‌های جدیدی مواجه هستیم که کار کردن همراه با تشریک مساعی در تیم‌ها را حیاتی‌تر و پرمخاطره‌تر می‌سازد. در مواجهه با فشارهای ناشی از بازار جهانی، سازمان‌ها از ساختارهای خشک و سلسله‌مراتبی به سمت اشکال سازمانی انعطاف‌پذیرتر پیش می‌روند. تیم‌ها توسعه می‌یابند و محصولات را بازاریابی می‌کنند، همچنین مشکلات تولید را حل می‌کنند و راهکارهای

1. genome. تمامی سلول‌های موجود در یک سلول مولد (بارآور).

2. synergy. هم‌نیروایی، تشریک مساعی، همکاری.

صنعتی تازه‌ای به وجود می‌آورند. مدیران مشارکت، تعهد سازمانی، تیم‌های خودگردان، همکاری کارکنان با مدیریت (به کارگیری مدیریت مشارکتی) و برنامه به مشارکت گذاشتن منافع را تجربه می‌کنند و می‌آزمایند. این نوآوری‌ها همه درگیر استفاده آشکار از تیم‌ها در به انجام رساندن وظایف سازمان‌دهی مرکزی هستند. تیم بیش‌تر از فرد، به شیوه‌ای فزاینده به عنوان واحد ساختمانی سازمان‌ها مورد توجه واقع می‌شود.

کار تیمی در حال گذر از مرزهای ملی و سازمانی است. بسیاری از کارخانه‌داران به منظور افزایش کیفیت، کاهش هزینه‌ها و اطمینان از توسعه و اصلاحات مستمر با تأمین‌کنندگان خود، تیم‌های مشترکی تشکیل می‌دهند. پیمان‌های بین‌المللی به روشی پذیرفته‌شده جهت مشارکت در بازارهای جهانی تبدیل می‌شود. سازندگان خودرو در آمریکا و ژاپن و سایر رقبای سنتی آنان از طیف وسیعی از راهکارهای مشارکتی استفاده می‌کنند. علاوه بر این، افرادی با وابستگی‌های ملی و سازمانی مختلف و متعلق به زمینه‌های فرهنگی گوناگون، برای همکاری با یکدیگر فراخوانده می‌شوند و برای توسعه نوآوری‌های هیجان‌انگیز، مفید و بنیادین، تیم‌هایی از سازمان‌های تجاری، با تیم‌های دانشگاهی به یکدیگر می‌پیوندند (وست، تجسوالد و اسمیت، ۲۰۰۳). چرا آنان چنین می‌کنند؟

تحقیقات نشان داده است چگونه در بسیاری از حوزه‌های کار و کوشش بشری، کار تیمی می‌تواند به کارآیی و اثربخشی بیش‌تری منجر شود (ولدون، وینگارت، ۱۹۹۴). در حفاری دشوار معادن، یادآوری و

معرفی آرمان‌های تیمی، به استخراج میزان بیش‌تری سنگ معدن منجر می‌شود. در بررسی‌های مربوط به ایمنی کار، با معرفی آرمان‌های تیمی و آموزش، افزایش قابل توجهی در رفتار کاری ایمن دیده می‌شود. من در جریان کارم در یک معدن زغال‌سنگ، با این واقعیت روبرو شدم که این تیم بود که ایمنی انجام کار را، از طریق اعمال فشار برای حصول اطمینان از این‌که همه ما به روشی با احتمال حداقل آسیب ممکن کار می‌کنیم، مدیریت می‌کرد. در کار جمع‌آوری چوب ارائه اهداف تیمی به بازدهی بیش‌تری منجر شده است. در خدمات رستورانی معرفی کار تیمی برای کارکنان، رضایت بیش‌تر مشتریان را به لحاظ کیفیت، آسایش و بهداشت به همراه داشته است و همچنین در یک شرکت بیمه پس از آشنایی با کار تیمی در یک گزارش استاندارد ۲۴ ساعته، افزایش پذیرش مشاهده شده است. زمان تخلیه و بارگیری کامیون نیز با ارائه و معرفی اهداف تیمی کاهش یافته است! (ولدون، وینگارت ۱۹۹۴). مطالعات روی مراقبت‌های بهداشتی بارها نشان داده است وقتی بهیاران در تیم‌های انضباطی چندمنظوره کار می‌کنند، بهتر از بیماران مراقبت می‌کنند (بوریل، وست، شاپیرووریس ۲۰۰۰) و در بیمارستان‌هایی که کار تیمی بیش‌تری وجود دارد، سطح مرگ‌ومیر بیماران پایین‌تر است (وست و...، ۲۰۰۲). شواهد بسیاری وجود دارد که وقتی دانش‌آموزان در گروه‌های تعاونی مشغول فعالیت هستند، نسبت به زمانی که تنها کار می‌کنند، سختکوش‌ترند، برای توانمند کردن اعضای گروه کمک کم‌تری می‌خواهند و نیز بیش‌تر یاد می‌گیرند (اسلاوین، ۱۹۸۳) دلیل موجهی برای همه این امور وجود دارد و آن این‌که با همکاری یکدیگر و به

مشارکت گذاشتن منابعی چون (دانش، توانایی‌ها، تجربه، زمان، پول و...) است که ما می‌توانیم به اهداف مشترکمان، به اثربخش‌ترین شکل ممکن، جامعه عمل بپوشانیم.

چرا کار تیمی؟

چرا مردم در سازمان‌های مدرن به صورت تیمی کار می‌کنند و چه شواهدی برای ارزشمند بودن تیم‌ها وجود دارد؟ همچنان‌که اندازه سازمان‌ها بزرگ‌تر و ساختار آن‌ها پیچیده‌تر می‌شود، نیاز مبرم و فزاینده‌ای، به وجود گروه‌هایی است که در کنار یکدیگر و با روش‌های هماهنگ کار کنند تا به مقاصد دست یابند که رسیدن به اهداف کلی سازمان را آسان‌تر می‌کند. تلاش برای هماهنگ کردن فعالیت‌های تک‌تک افراد در سازمان‌های بزرگ، شبیه ساختن یک قلعه شنی با استفاده از تک‌تک دانه‌های شن است.

دلایلی برای انجام فعالیت تیمی در سازمان‌ها:

- به واسطه نیاز برای ایجاد ثبات بین محیط‌های سازمانی که به سرعت در حال تغییر هستند؛ تیم‌ها بهترین روش برای تصویب راهبردهای سازمانی به شمار می‌آیند. سازمان‌های تیم‌گرا، با ساختارهای مسطح و یک رویه خویش می‌توانند به سرعت و به گونه‌ای اثربخش به تغییرات محیطی که در حال حاضر اکثر سازمان‌ها با آن مواجهند، واکنش نشان دهند (کوهن و بابلی ۱۹۹۷).
- تیم‌ها، سازمان‌ها را قادر می‌سازند توسعه یابند و خدمات و

محصولات خود را عرضه دارند و به گونه‌ای اثربخش هزینه کنند. از آنجا که افراد به صورت فردی و جدا از هم بسیار کندتر کار می‌کنند، تیم‌ها می‌توانند با فعالیت‌های موازی و وابسته به هم سریع‌تر و اثربخش‌تر عمل کنند.

- تیم‌ها، سازمان‌ها را قادر می‌سازند که به شکل اثربخش‌تری یاد بگیرند و آموخته‌هایشان را حفظ کنند. وقتی یکی از اعضای تیم، سازمان را ترک می‌کند آموخته‌های تیم از میان نمی‌رود. اعضای تیم، در جریان کار تیمی نیز از یکدیگر می‌آموزند.
- تیم‌های کارکردی با وظایف متقابل، مدیریت کیفیت را توسعه و بهبود می‌بخشند. با ترکیب جنبه‌های مختلف فکری اعضای تیم، تصمیم‌گیری جامع‌تر می‌شود، چرا که اعضای تیم ایده‌ها و تصمیماتی را که در رابطه با چگونگی تأمین بهتر محصولات و خدمات برای مشتریان است؛ بررسی می‌کنند. تنوع و فرایندهای کامل و متناسب، به کیفیت بالا در تصمیم‌گیری و نوآوری منجر می‌شود (وست، ۲۰۰۲).
- تیم‌های کارکردی با وظایف متقابل در زمینه طراحی می‌توانند تحولات اساسی را به عهده بگیرند. گستره دیدگاه‌هایی که توسط تیم‌های کارکردی با وظایف متقابل پیشنهاد می‌شود، به بررسی و گردآوری نظرها و دیدگاه‌های گوناگون می‌انجامد و به این وسیله تیم‌ها را قادر می‌سازد فرضیات پایه‌ای را دگرگون سازند و تغییرات اساسی در جهت بهبود بخشیدن به محصولات، خدمات و روش‌های کاری به وجود آورند. اگر فعالیت‌هایی که قبلاً به طور پیاپی توسط افراد انجام می‌شد، بتواند همزمان توسط افرادی که در یک تیم کار می‌کنند

انجام گیرد، در وقت صرفه‌جویی خواهد شد. در سازمان‌هایی با عملکرد تیمی، به علت بارورسازی ایده‌ها در اثر برخوردهای متقابل، نوآوری‌ها نیز گسترش می‌یابند.

- اگر واحدهای کاری به جای افراد از تیم‌ها تشکیل شوند، سازمان‌های مسطح نیز به شکل اثربخش‌تری هماهنگ‌سازی و هدایت می‌شوند.
- همچنان‌که سازمان‌ها رشد یافته و پیچیده‌تر شده‌اند، نیاز به فرآوری اطلاعات در آن‌ها باعث می‌شود تیم‌ها با یکدیگر ائتلاف کنند و به هم پیوندند. با شیوه‌های فردی نمی‌توان مطمئن شد اطلاعات به نحو اثربخش در ساختارهای پیچیده سازمان‌های مدرن پردازش شوند.
- بررسی نتایج ترکیبی از ۱۳۱ مطالعه موردی در خصوص تحولات سازمانی نشان می‌دهد مداخلاتی با بیش‌ترین اثر ممکن بر عملکرد مالی، به صورت مداخلات توسعه تیمی یا خلق گروه‌های کاری خودگردان بوده است. (میسسی و ایزوی ۱۹۹۳)
- تغییر و تحول وقتی اثربخش می‌شود که عوامل گوناگون تحول همزمان در تکنولوژی، سیستم مدیریت منابع انسانی و ساختار سازمانی ایجاد شوند و عملکرد تیمی که تاکنون ارائه شده است، جزئی از این تحول می‌باشد.
- اپلیوم و بت (۱۹۹۴) در بازنگری ۱۲ کار تحقیقاتی بزرگ و ۱۸۵ بررسی در مورد کارهای مدیریتی به این نتیجه رسیدند که کار تیمی به ایجاد اصلاحاتی در عملکرد سازمانی (هم به لحاظ کارایی و هم به لحاظ کیفیت) منجر می‌شود.
- افرادی که در تیم‌ها کار می‌کنند، سطوح بالاتری از مسئولیت‌پذیری و

تعهد را گزارش می‌کنند. همچنین بررسی‌ها حاکی از آن است که این افراد نسبت به کسانی که در تیم‌ها کار نمی‌کنند، اضطراب کم‌تری دارند.

- در سازمان‌هایی که بر مبنای کار تیمی اداره می‌شوند، همزمان با بارورسازی عقاید در اثر برخوردهای متقابل، خلاقیت و نوآوری نیز گسترش می‌یابد (وست، تجسوالد و اسمیت ۲۰۰۳).

اگرچه کار تیمی می‌تواند، بنابر دلایلی که ذکر کردیم، اثربخش باشد، ولی این بدان معنا نیست که ارائه کار تیمی در تمامی موارد موفقیت‌آمیز بوده است. به عبارت بهتر، نام‌گذاری یک بخش در یک سازمان به عنوان تیم، به انجام کار تیمی منجر نمی‌شود. این کار حتی ممکن است به کاهش اثربخشی، فرآوری و رضایتمندی فرد منجر شود. نخست باید مهارت‌های کار تیمی را بیاموزیم، با وجود این سیستم‌های آموزشی و پرورشی ما هنوز بر کار انفرادی تأکید دارند و تقریباً کار تیمی را رد می‌کنند. همچنین موانع بسیاری در برابر اثربخشی کار تیمی وجود دارد که اعضای تیم بایستی در جهت کسب موفقیت برای رسیدن به سینرژی (هم‌افزایی)، روش‌های غلبه بر این موانع یا اجتناب از آن‌ها را بیاموزند. مجموع مزیت‌های کارکردن در تیم‌ها بیش‌تر و فراتر از راندمان کار افراد به تنهایی است (براون ۲۰۰۰). این موانع کدامند و چگونه می‌توانیم بر آن‌ها غلبه کنیم؟

موانع کار تیمی اثربخش فقدان کار و تلاش

در دهه ۱۸۹۰، در فرانسه، یک مهندس کشاورزی به نام مکث رینگلمن در مورد این موضوع که آیا انجام یک کار به صورت انفرادی اثربخش‌تر از انجام همان کار به صورت تیمی است، تحقیق و بررسی کرد. او به دانشجویان کشاورزی دستور داد یک طناب متصل به یک داینامومتر^۱ را به سمت خود بکشند و میزان کشش را اندازه بگیرند. در کارکردن به شکل انفرادی دانشجویی با شرایط متوسط توانست وزنی معادل ۸۵ کیلوگرم را بکشد. رینگلمن سپس دانشجویان را به تیم‌های ۷ نفره تقسیم کرد و به آنان دستور داد طناب را تا آنجا که می‌توانند با شدت بکشند. میزان متوسط کشش برای یک تیم ۷ نفره ۴۵۰ کیلوگرم بود تیم‌ها فقط ۷۵ درصد شدت کشش نسبت به مجموع کار کشش طناب توسط ۷ نفر به صورت انفرادی را نشان داده بودند (برای جزئیات بیشتر به کراویتز و مارتین ۱۹۸۶ مراجعه شود).

تحقیق بعدی تیم‌ها را درگیر حل مسائل شناختی کرده بود؛ نظیر این مسئله که چگونه می‌توان گرگ‌ها و گوسفندان را به وسیله یک قایق در کمال سلامت و ایمنی از عرض یک رودخانه گذرانید؟! این بررسی نشان داد که گرچه تیم‌ها نسبت به افراد (به تنهایی) زمان بیشتری برای انجام کار صرف کردند، اما به طور کلی آن‌ها در رسیدن به راه‌حل‌های صحیح موفق‌تر بودند. تکلیف بعدی انجام بازی ۲۰ سؤالی بود. در این‌جا یک موضوع (شیء) خاص انتخاب می‌شد و بازیکنان باید با پرسیدن حداکثر

1. dynamometer

بیست سؤال که پاسخ به آنان «بلی» یا «خیر» بود، حدس می‌زدند آن شیء چیست؟ تیم‌ها در رسیدن به پاسخ صحیح طی ۲۰ سؤال، اندکی از افراد اثربخش‌تر بودند اما در استفاده از زمان، اثربخشی بسیار کم‌تری داشتند. افراد به تنهایی، میانگینی برابر با ۵ نفر/دقیقه برای رسیدن به پاسخ صحیح وقت صرف می‌کردند. تیم‌های دوفره، ۷ نفر/دقیقه (یعنی ۳،۵ دقیقه در زمان واقعی) و تیم‌های ۴ نفره، ۱۲ نفر/دقیقه (۳ دقیقه در زمان واقعی) صرف وقت داشتند. هیچ تفاوتی بین تیم‌های ۲ و ۴ نفره در میزان احتمال دادن پاسخ صحیح وجود نداشت (شاو، ۱۹۳۲).

چرا چنین پیامدهایی روی می‌دهد؟ این‌ها از پدیده‌ای که روان‌شناسان آن را «وقت‌گذرانی اجتماعی» می‌خوانند، ناشی می‌شود (روت، ۲۰۰۳). گاهی اوقات افراد زمانی که کارها و کوشش‌هایشان وابسته و در ارتباط با دیگران است، کم‌تر از زمانی که به صورت انفرادی بررسی (ارزیابی) می‌شوند، کار و تلاش می‌کنند. اشخاصی که ارزیابی و شناسایی میزان کار و تلاش آنان، به علت نقش خاصی که در گروه‌ها دارند، مشکل است؛ معمولاً کار و کوشش کم‌تری بروز می‌دهند. این بدان معنی نیست که همه ما بایستی از آنانی که «وقت‌گذرانی اجتماعی» دارند، دوری کنیم، بلکه این یک ویژگی از رفتار بشری است که افراد احتمالاً در تیم‌ها کم‌تر از زمانی که به تنهایی مسئولیت بازدهی و راندمان کاری خود را به عهده دارند، کار و تلاش می‌کنند. به خصوص اگر آن کار در ذات خویش برانگیزاننده و محرک نباشد یا این‌که ایشان در رابطه با پیوستگی تیمی حسی قوی نداشته باشند.

تجربیات رینگلمن از سوی دیگر پژوهشگران نیز منعکس شده است.