

لحم
ان و ام

کار تجوی اثر بخش

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 فهرستویی: فیا
یادداشت: عنوان اصلی:

Effective Teamwork: practical lessons from organizational research, c۲۰۰۴

موضوع: گروه‌های کار
شناسه افزوده: حبشی زاده، فهیمه، ۱۳۴۲، مترجم
رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۱ کی ۶۶۶ HD
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: ۱۱۰۰ نسخه - نوبت چاپ: اول ۱۳۹۲ - 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 - ۶۶۹۶۲۴۵۶ ۶۶۹۶۶۴۱۰

حق چاپ محفوظ است.

فهرست

۹		مقدمه
۱۱		پیش گفتار
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 مطالعه بیش تر
۹۵	فصل سوم - راهبری تیم ها
۹۶	سه وظیفه رهبری تیم
۹۹	سه رکن راهبری تیم ها
۱۱۵	مربیگری یک تیم
۱۲۵	موانعی بر سر راه رهبران تیم
۱۳۰	توسعه مهارت های رهبری تیم
۱۳۷	تیم های کاری خود مدیریتی با خود رهبری
۱۴۰	منابعی برای مطالعه بیش تر
۱۴۱	فصل چهارم - تیم سازی
۱۴۴	انواع مداخلات در تیم سازی
۱۵۷	مذاکره و شفاف سازی نقش ها
۱۵۹	نتیجه
۱۶۲	منابعی برای مطالعه بیش تر
۱۶۳	فصل پنجم - چشم انداز تیم
۱۶۴	تعریف چشم انداز تیم
۱۶۶	چشم انداز تیم: تیم مراقبت های اولیه سلامتی اسپرینگ ورد
۱۷۱	ابعاد چشم انداز تیم
۱۷۵	عناصر چشم انداز تیم
۱۸۰	راهبرد برای تیم ها
۱۸۵	منابعی برای مطالعه بیش تر
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 اخلاق
۲۴۹	نوآوری تیم
۲۵۵	حل مسئلهٔ اخلاق در تیم‌ها
۲۵۹	تکنیک‌هایی برای ارتقای اخلاقیات درون تیم
۲۶۶	استفاده از تکنیک‌های اخلاقیات 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
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
۳۲۳	فصل یازدهم - تیمها در سازمانها
۳۲۴	معرفی کار تیم محور
۳۲۹	روابط بین تیمها و سازمانهایشان
۳۳۳	تیمها از سازمانهایشان چه می خواهند؟
۳۳۷	نقش مدیریت منابع انسانی
۳۴۰	سازمانها از تیمها چه می خواهند؟
۳۵۱	پل زدن میان تیمها
۳۵۷	نتیجه
۳۶۰	منابعی برای مطالعه بیشتر

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، یعنی، 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 صاحب امتیاز، 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 خون 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 حبیبی زاده 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. متن از خواندن این کتاب چیزهای بسیاری آموختم و امیدوارم مدیران اثرگذار و کارآمدی 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

مریی ارشد و عضو هیئت علمی مؤسسه

بین‌المللی ویلیام گلسر

پیش گفتار

در جامعه بشری، خانواده و کلیه نهادهای اجتماعی این پرسش مطرح است که مردم چگونه می‌توانند تلاش‌ها و رویاهایشان را با به کارگیری 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.

راهپای 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 ساده‌ای است که 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 بالا بردن 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 پرترک)	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

واکنش‌پذیری اجتماعی زیاد

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

منتظر 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 نوشتن 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

تمرین ۱-۱: پرسشنامه واکنش پذیری تیم

چگونه تیم شما اثربخش عمل می کند؟

برای اندازه گیری سطوح واکنش پذیری اجتماعی و کاری در تیم از تصحیح همکاران خود بخواهید این پرسشنامه را بدون مشورت با یکدیگر تکمیل کنند. امتیازات مربوط به واکنش پذیری کاری و اجتماعی را جداگانه جمع بزنید. 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 کرده اند، تقسیم کنید. در پایین این پرسشنامه امتیازبندی هایی ذکر شده است که بر اساس آن می توانید مشخص کنید آیا امتیازات تیم شما در مقایسه با سایر تیم ها زیاد، کم یا متوسط است؟

راهنمای تکمیل پرسشنامه

با نوشتن یکی از شماره های 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) واکنش پذیری کاری

۱. تیم اغلب اهدافش را بازنگری می کند. ☐
۲. ما به طور منظم درباره این مسئله که آیا اعضای تیم به طور اثربخش با یکدیگر کار می کنند یا نه، بحث می کنیم. ☐
۳. روش های به کار گرفته شده توسط تیم برای انجام کارها اغلب مورد بحث و بررسی قرار می گیرد. ☐

- ☐ 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