



به نام خدا

نظریه های نوین تیم سازی

مؤلف:

محمدحسین نوراله دزفولی

فهرست مطالب

مقدمه ناشر ۶

مقدمه ۷

فصل اول

انواع ساختارهای تیم ۱۰

۱-۱- تیم وظیفه‌ای ۱۱

۲-۱- تیم بین‌وظیفه‌ای ۱۲

۳-۱- تیم پروژه‌محور ۱۶

۴-۱- تیم خودگردان ۱۸

۵-۱- تیم مجازی ۲۱

۶-۱- تیم حل مسأله ۲۷

فصل دوم

شکل‌دهی و توسعه تیم ۲۹

۱-۲- تنظیم اصول پایه محیط کار تیم ۳۰

۲-۲- تعریف شفاف نقش‌ها و مسئولیت‌ها ۳۵

۳-۲- ایجاد هدف مشترک ۴۱

۴-۲- ایجاد اعتماد ۴۴

۵-۲- تقویت هم‌افزایی و شکل‌دهی ارتباطات مناسب ۴۸

۶-۲- تقویت خلاقیت ۵۰

۷-۲- مدیریت تعارضات و تصمیم‌گیری تیمی ۵۳

فصل سوم

رهبری تیم ۵۷

۱-۳- رویکرد رهبری موقعیتی ۵۸

۳-۱-۱- سبک رهبری ۵۹

۳-۱-۲- سطح توسعه ۶۲

۳-۱-۳- مدل SLII چگونه کار می‌کند؟ ۶۵

۳-۲- دیگر سبک‌های رهبری ۶۸

۶۸.....	۱-۲-۳- رهبری تحول‌گرا
۷۱.....	۲-۲-۳- نظریه مسیر - هدف
۷۲.....	۳-۲-۳- رهبری خدمت‌گزار

فصل چهارم

نظریه ۵ آفت کار تیمی ۷۹

۸۱.....	۱-۴- آفت اول: نبود اعتماد
۸۳.....	۱-۱-۴- پیشنهادهایی برای غلبه بر آفت اول
۸۳.....	۱-۱-۱-۴- مشق سرگذشت‌های شخصی
۸۴.....	۲-۱-۱-۴- تمرین اثربخشی تیم
۸۴.....	۳-۱-۱-۴- ترجیحات شخصیتی و رفتاری
۸۵.....	۴-۱-۱-۴- بازخورد ۳۶۰ درجه
۸۵.....	۵-۱-۱-۴- تمرینات تیمی تجربی
۸۶.....	۲-۱-۴- نقش رهبر در ایجاد اعتماد
۸۶.....	۳-۱-۴- ارتباط عدم اعتماد با آفت دوم ترس از تعارض
۸۷.....	۲-۴- آفت دوم: ترس از تعارض
۸۸.....	۱-۲-۴- پیشنهادهایی برای غلبه بر آفت دوم
۸۹.....	۱-۲-۴- معدن‌کاری
۸۹.....	۲-۱-۲-۴- مجوز بلادرنگ
۸۹.....	۳-۱-۲-۴- مدل حل تعارضات توماس-کیلن
۹۰.....	۲-۲-۴- نقش رهبر در شکل‌گیری تعارضات سالم
۹۰.....	۳-۲-۴- ارتباط ترس از تعارضات با آفت سوم فقدان تعهد
۹۰.....	۳-۴- آفت سوم: فقدان تعهد
۹۳.....	۱-۳-۴- پیشنهادهایی برای غلبه بر آفت سوم
۹۳.....	۱-۱-۳-۴- پیام‌رسانی آشنایی
۹۳.....	۲-۱-۳-۴- مهلت‌ها
۹۴.....	۳-۱-۳-۴- تجزیه و تحلیل اقتضایی و بدترین سناریو
۹۴.....	۴-۱-۳-۴- درمان با قرار گرفتن در معرض خطر کم
۹۴.....	۲-۳-۴- نقش رهبر در تعهدپذیری تیم
۹۵.....	۳-۳-۴- ارتباط فقدان تعهد با آفت چهارم پرهیز از پاسخ‌خواهی
۹۵.....	۴-۴- آفت چهارم: پرهیز از پاسخ‌خواهی
۹۶.....	۱-۴-۴- پیشنهادهایی برای غلبه بر آفت چهارم و بهبود پاسخ‌خواهی
۹۶.....	۱-۱-۴-۴- انتشار اهداف و استانداردها
۹۶.....	۲-۱-۴-۴- بررسی‌های ساده و منظم پیشرفت
۹۷.....	۳-۱-۴-۴- پاداش‌های تیم

۹۷.....	۴-۴-۲- نقش رهبر در تضمین پاسخ خواهی
۹۷.....	۴-۴-۳- ارتباط پرهیز از پاسخ خواهی با آفت پنجم عدم توجه به نتایج
۹۸.....	۴-۵-۵- آفت پنجم: بی توجهی به نتایج
۱۰۰.....	۴-۵-۱- پیشنهادهایی برای غلبه بر آفت پنجم و متمرکز نمودن اعضاء بر نتایج تیمی
۱۰۰.....	۴-۵-۱-۱- اعلام عمومی نتایج مورد نظر
۱۰۰.....	۴-۵-۱-۲- پاداش های مبتنی بر نتایج
۱۰۰.....	۴-۵-۲- نقش رهبر در تمرکز بر نتایج تیمی

فصل پنجم

نتایج پروژه ارسطو شرکت گوگل..... ۱۰۱

۱۰۲.....	۵-۱- داستان پروژه ارسطو
۱۱۰.....	۵-۲- مدل توسعه تیم گوگل
۱۱۰.....	۵-۲-۱- تعریف تیم در تحقیق
۱۱۱.....	۵-۲-۲- تعریف کارایی در گوگل
۱۱۲.....	۵-۲-۳- جمع آوری داده ها و اندازه گیری اثربخشی
۱۱۲.....	۵-۲-۴- شناسایی پویایی تیم های مؤثر
۱۱۶.....	۵-۳- چگونه ایمنی روانی را در تیم خود تقویت کنیم؟

منابع..... ۱۲۰

خط‌مشی انتشارات مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران در عرصه کتاب‌هایی با کیفیت عالی است که بتواند
خواسته‌های به روز جامعه فرهنگی و علمی کشور را تا حد امکان پوشش دهد.
هر کتاب دیباگران تهران، یک فرصت جدید شغلی و علمی

حمد و سپاس ایزد منان را که با الطاف بی‌کران خود این توفیق را به ما ارزانی داشت تا بتوانیم در راه ارتقای دانش عمومی و فرهنگی این مرز و بوم در زمینه چاپ و نشر کتب علمی و آموزشی گام‌هایی هرچند کوچک برداشته و در انجام رسالتی که بر عهده داریم، مؤثر واقع شویم.

گسترده‌گی علوم و سرعت توسعه روزافزون آن، شرایطی را به وجود آورده که هر روز شاهد تحولات اساسی چشمگیری در سطح جهان هستیم. این گسترش و توسعه، نیاز به منابع مختلف از جمله کتاب را به عنوان قدیمی‌ترین و راحت‌ترین راه دستیابی به اطلاعات و اطلاع‌رسانی، بیش از پیش برجسته نموده است.

در این راستا، واحد انتشارات مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران با همکاری اساتید، مؤلفان، مترجمان، متخصصان، پژوهشگران و محققان در زمینه‌های گوناگون و مورد نیاز جامعه تلاش نموده برای رفع کمبودها و نیازهای موجود، منابعی پُر بار، معتبر و با کیفیت مناسب در اختیار علاقمندان قرار دهد.

کتابی که در دست دارید تألیف "جناب آقای محمدحسین نوراله دزفولی" است که با تلاش همکاران ما در نشر دیباگران تهران منتشر گشته و شایسته است از یکایک این گرامیان تشکر و قدردانی کنیم.

با نظرات خود مشوق و راهنمای ما باشید

با ارائه نظرات و پیشنهادات و خواسته‌های خود، به ما کمک کنید تا بهتر و دقیق‌تر در جهت رفع نیازهای علمی و آموزشی کشورمان قدم برداریم. برای رساندن پیام‌هایتان به ما از رسانه‌های دیباگران تهران شامل سایتهای فروشگاهی و صفحه اینستاگرام و شماره‌های تماس که در صفحه شناسنامه کتاب آمده استفاده نمایید.

مدیر انتشارات

مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران
dibagaran@mftplus.com

مقدمه

در دنیای کنونی که سرعت رشد علم و تکنولوژی بسیار بالا رفته است، سازمان‌هایی می‌توانند موفق شوند که بالاترین کارایی را داشته باشند. سازمان‌هایی که با تحریک خلاقیت جمعی، ناب‌ترین و خلاقانه‌ترین ایده‌ها را ارائه می‌دهند، با دقت بالا برنامه‌ریزی اجرا را انجام می‌دهند و در اجرای ایده‌های خود کارایی بسیار بالایی دارند. این سازمان‌ها از شکست‌ها و موفقیت‌های خود درس می‌گیرند. همه این موارد تنها با کار تیمی قابل انجام است. تیم‌هایی با کارایی بالا، هوش جمعی بسیار بیش‌تری نسبت به مجموع هوش فردی اعضایشان دارند. آن‌ها یاد گرفته‌اند؛ چگونه فکرها و ایده‌های خود را با هم ترکیب کنند تا مرزهای دانش و تکنولوژی را جابه‌جا نمایند.

پول، استراتژی مناسب و تکنولوژی هیچ کدام مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها نیست، کار تیمی تنها مزیت رقابتی پایدار و نهایی هر سازمان است. پاتریک لنچיוنی در کتاب «پنج آفت یک تیم» بیان می‌کند که یکی از دوستان او، مؤسس شرکتی که درآمد سالانه آن یک میلیارد دلار افزایش داشته، می‌گوید: «اگر بتوانی کاری کنی که همه افراد یک سازمان در یک جهت پارو بزنند، به بهترین شکل قدرت کار تیمی را ارائه نموده‌ای و می‌توانی بر هر صنعت، در هر بازار، در برابر هر رقیبی و در هر زمانی تسلط یابی».

او می‌گوید: «هرگاه این جمله را برای گروهی از رهبران تکرار می‌کنم، آن‌ها بلافاصله سرشان را تکان می‌دهند؛ اما به نوعی ناامیدکننده به نظر می‌رسد که آن‌ها حقیقت آن را درک می‌کنند، در حالی که همزمان تسلیم عدم امکان تحقق واقعی آن هستند. اما این بدان معنا نیست که کار گروهی محکوم به فنا است، برعکس. در واقع، ساختن یک تیم قوی امکان‌پذیر می‌باشد؛ اما بسیار مشکل است.

عصر اشباع‌شده از داده‌ها ما را قادر می‌سازد تا عادات کاری و خصیصه‌های اداری خود را با موشکافی بررسی کنیم، که اجداد ما فقط می‌توانستند رؤیای آن را داشته باشند. امروزه در شرکت‌ها و دانشگاه‌ها روان‌شناسان، جامعه‌شناسان و آماردانان، خود را وقف مطالعه همه چیز از ترکیب تیم گرفته تا الگوهای ایمیل می‌کنند تا دریابند که چگونه کارمندان را به نسخه‌های سریع‌تر، بهتر و سازنده‌تر تبدیل کنند. مارشال ون آلتاین، استاد دانشگاه بوستون، که درباره نحوه اشتراک‌گذاری اطلاعات توسط افراد مطالعه می‌کند، می‌گوید: «ما در دوران طلایی درک بهره‌وری

شخصی زندگی می‌کنیم. سریعاً می‌توانیم انتخاب‌های کوچکی را که همه ما انجام می‌دهیم، تصمیماتی را که اکثر ما حتی متوجه آن نمی‌شویم، جدا کرده و بفهمیم که چرا برخی افراد بسیار مؤثرتر از بقیه هستند».

با این حال، بسیاری از باارزش‌ترین شرکت‌های امروزی دریافته‌اند، که تجزیه و تحلیل و بهبود تک‌تک کارکنان (رویه‌ای که به «بهینه‌سازی عملکرد کارکنان» معروف است) کافی نیست. همانطور که تجارت به طور فزاینده‌ای جهانی و پیچیده می‌شود، بخش عمده‌ای از کارهای مدرن بیش‌تر و بیش‌تر مبتنی بر تیم است. یک مطالعه که در مجله هاروارد بیزینس ریویو منتشر شد، نشان داد که «زمانی که مدیران و کارکنان در فعالیت‌های مشترک صرف می‌کنند، ۵۰ درصد یا بیش‌تر افزایش یافته‌است». در دو دهه گذشته و در بسیاری از شرکت‌ها، بیش از سه چهارم روز کارمند صرف برقراری ارتباط با همکاران می‌شود.

در سیلیکون ولی، مهندسان نرم‌افزار تشویق می‌شوند تا با هم کار کنند، تا حدی به این دلیل که مطالعات نشان می‌دهد که گروه‌ها تمایل دارند سریع‌تر نوآوری کنند، اشتباهات را سریع‌تر ببینند و راه‌حل‌های بهتری برای مشکلات پیدا کنند. مطالعات همچنین نشان می‌دهد، که افرادی که در تیم کار می‌کنند تمایل به دستیابی به نتایج بهتر و گزارش رضایت شغلی بالاتری دارند. در یک مطالعه در سال ۲۰۱۵، مدیران گفتند که سودآوری زمانی افزایش می‌یابد که کارکنان متقاعد شوند که بیش‌تر همکاری کنند. در شرکت‌ها، سازمان‌های دولتی و مدارس، تیم‌ها اکنون واحد اساسی سازمان هستند. اگر یک شرکت بخواهد از رقبای خود پیشی بگیرد؛ نه تنها باید بر نحوه کار افراد، بلکه باید بر نحوه همکاری آن‌ها نیز تأثیر بگذارد.

در این کتاب تلاش شده‌است نظریه‌های نوین و کاربردی تیم‌سازی با بیانی ساده ارائه گردد، دانشجویان، مهندسين، کارمندان و مدیران می‌توانند با استفاده از مطالب این کتاب شایستگی و دانش خود را در راستای ایجاد تیم‌های کاربردی با کارایی بالا، بهبود ببخشند و به رهبران موفق برای جامعه تبدیل گردند.

در فصل اول، ساختارهای مختلف تیم مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و مزایا و معایب هر کدام و دامنه کاربرد مناسب آن‌ها بیان می‌شود.

در فصل دوم، روش مناسب جهت شکل‌دهی و توسعه یک تیم خوب بیان می‌گردد. در این فصل تلاش شده‌است، کلیه تلاش‌های مورد نیاز جهت بهبود عملکرد تیم مطرح گردد.

نظریه‌های نوین رهبری موضوع فصل سوم کتاب می‌باشد. رهبری مناسب لازمه شکل‌دهی یک تیم خوب و موفقیت آن است.

نظریه پنج آفت کار تیمی یکی از قوی‌ترین و پُر استفاده‌ترین نظریه‌های تیم‌سازی در دنیا می‌باشد، که در فصل چهارم تلاش شده به صورت جامع و کاربردی مطرح گردد.

بزرگ‌ترین پروژه بررسی و ارزیابی کار تیمی توسط شرکت گوگل و به نام پروژه ارسطو انجام پذیرفته‌است. در فصل پنجم، داستان این پروژه و نتایج حاصل از آن به تفصیل مورد بحث قرار می‌گیرد.