

یادداشت مترجمان

سپاس بی‌پایان خداوند سبحان را که اراده و فکر ما را در راستای ترجمه این اثر سوق داد و ما را در این راه یاری رساند. با توجه به اینکه در سالهای اخیر، به تیمها به عنوان واحدهای بنیادی در بهبود عملکرد سازمان بیش از پیش توجه شده، سعی ما بر این بوده است تا تصویر روشنی از موضوعهای کتاب به خوانندگان عزیز ارائه کنیم.

این اثر جامع که حاصل تجارب علمی و عملی گران بار دنیل لوی و دوستان و همکاران ایشان است، در چهار بخش و هفده فصل به طور گسترده جمع‌آوری شده است. بخش اول، که فصلهای اول و دوم را در بر می‌گیرد به معرفی پویایی‌شناسی گروه و کار تیمی پرداخته است. بخش دوم، که فصلهای دوم تا ششم را شامل می‌شود، فرایندهای اصلی کار تیمی را بیان می‌کند. بخش سوم، شامل فصلهای هفتم تا سیزدهم، بر مسائلی تأکید می‌کند که اعضا در یادگیری عملکرد صحیح با آن مواجه می‌شوند. بخش چهارم، که فصلهای چهاردهم تا هفدهم را شامل می‌شود، مجموعه مسائلی مربوط به اعضای به کار گرفته شده در سازمانها را بیان می‌کند.

بدون شک این ترجمه فارغ از نقص نیست و در برگرداندن متن تلاش بسیاری انجام گرفت تا رعایت امانت انجام و موضوعهای فرهنگی لحاظ شود. با وجود این، نارساییهای آن را پذیرفته ایم که امید است با دریافت نظرهای ارزنده خوانندگان محترم بتوانیم در ویرایشهای بعدی از ضعفهای آن بکاهیم.

لازم می‌دانیم از همه آنهايي که ما را در ترجمه، تدوین و چاپ این اثر یاری دادند تشکر کنیم. همچنین از ریاست و اعضای محترم شورای سازمان «سمت» در دانشگاه اصفهان و نیز معاونت پژوهشی «سمت» و همکاران آن حوزه، به ویژه در بخش ویراستاری و همچنین آقای ناصر کریم‌پور ویراستار اولیه و دوستانی که در به نتیجه رسیدن این اثر از هیچ تلاشی مضایقه نکردند، از جمله آقای حمیدرضا یونسی و خانمها پروانه فرزانه، مریم انصاری و سمیه معتمدی، صمیمانه تقدیر و تشکر می‌کنیم.

در پایان، این کاری است که توانسته‌ایم، ولی آن نیست که خواسته‌ایم.

دکتر محمد اسماعیل انصاری

شهناز انصاری

قدردانی نویسنده

افراد بسیاری در شکل‌گیری این کتاب نقش داشته‌اند. در طی موقعیتهای زیادی که به مطالعه و مشورت با تیمهای واقعی در صنعت می‌پرداختم، شناخت من درباره تیمهای کاری، از جمله تیمهای تولیدی و حرفه‌ای بیشتر شد. اندرو یانگ و مارگریت لان (مدیران اسبق شبکه های نورتل) و دان دویتو (مدیر اسبق آر. دیلو) فرصتهای متعددی را برایم فراهم کردند تا با تیمها در ایالات متحده و خارج از کشور کار کنم. بخش اعظم پژوهش و مشاوره‌ام با همکارم چارلز اسلم در کال پلی، سن لوئیس ایسیپو، انجام شده است. ضمناً فرصتی برایم فراهم شد تا با تیمهای مهندسی کال پلی، به عنوان بخشی از برنامه حمایتی ناسا به منظور بهبود آموزش مهندسی کار کنم. راسل کامینگز، جوآن فریمن و یونی منون از کالج مهندسی در کال پلی به همراه دانشجویان مهندسی که با من کار می‌کردند، به ویژه لورنس رینزل و ماریا کاکاپیت، مرا در این طرح همراهی کردند. به عنوان مدرس پویایی گروه، از دستگیری فرد اشتولتز و رابرت کریستنسون، مطالب بسیاری آموختم.

حمایت اعضای انتشارات سیج، به ویژه ویراستار، جیم برس-تامپسون، بسیار ارزشمند بوده است. کتی جانسون و سارا کوچر هر دو با جدیت کوشیدند تا زبانم را بهبود بخشند و نوشته‌ام را خواندنی‌تر سازند. همسر، سارا، نیز به دلیل تجدیدنظرهای جدی و حضور حمایتی‌اش در سرتاسر این اثر، سزاوار احترام ویژه است.

مقدمه

دو منبع اطلاعاتی درباره کار تیمی وجود دارد. از یک طرف، مجموعه وسیعی از تحقیقات در روان‌شناسی و علوم اجتماعی وجود دارد که پویایی‌شناسی گروه نامیده می‌شود و چگونگی کار افراد در گروه‌های کوچک را بررسی می‌کند. این پژوهش در طول قرن گذشته جمع‌آوری شده و به شکل پایه گسترده‌ای از دانش درباره عملکرد گروه‌ها توسعه یافته است. از طرف دیگر، استفاده از تیمها در محل کار در طول دو دهه گذشته به سرعت گسترش یافته است.

محققان مدیریت و دانشمندان علوم اجتماعی کاربردی این پیشرفت را مطالعه کرده‌اند تا درباره چگونگی مؤثرتر عمل کردن تیمها توصیه‌هایی برای سازمانها تهیه کنند. هر چند این دو حوزه تحقیق و دانش اغلب اوقات در امتداد مسیرهای جداگانه عمل می‌کنند.

هدف این کتاب، یکپارچه کردن این دو دیدگاه مهم درباره چگونگی کار کردن افراد با یکدیگر است. این کتاب، تحقیق و نظریه‌ها درباره پویایی‌شناسی گروه را سامان‌دهی می‌کند، به طوری که این اطلاعات را می‌توان برای روشهای عملکرد تیمها در سازمانها به کار برد. مفاهیم پویایی‌شناسی گروه به گونه‌ای ارائه می‌شود که برای افرادی که به صورت تیمی کار می‌کنند مفید است و درک آنها را از چگونگی فعالیت تیمها افزایش می‌دهد. امید است این یکپارچه‌سازی به درک بهتر افراد درباره پویایی درونی تیمها کمک کند، به طوری که رهبران و اعضای تیمی مؤثرتری شوند.

هدف بزرگ‌تر این کتاب، موفق‌تر ساختن تیمهاست. تیمها و گروهها در جامعه ما مهم‌اند و یادگیری مهارتهای کار تیمی برای موفقیت شغلی فرد اهمیت دارد. کتاب مفاهیم بسیاری را در رابطه با چگونگی عملکرد تیمها و گروهها ارائه می‌دهد، بسیاری از فصلها بخشهای کاربردی به همراه روشها و فعالیتهایی را شامل می‌شوند که برای توسعه مهارتهای کار تیمی طراحی شده‌اند. کار تیمی چیزی نیست که کسی فقط بخواند و بعد آن را درک کند؛ کار تیمی از رهگذر تجربه هدایت شده و بازخورد توسعه می‌یابد. این کتاب، چارچوبی را برای آموزش درباره تیمها و بهبود روشهایی ارائه می‌دهد که تیمها براساس آن عمل می‌کنند.

شرح مختصر

هفده فصل کتاب شامل موضوعهای گسترده‌ای دربارهٔ پویایی‌شناسی گروه و کار تیمی است. این فصلها از چهار بخش زیر تشکیل می‌شوند. ویژگیهای تیمها، فرایندهای کار تیمی، مسائل پیش روی تیمها و تیمهای مشغول به کار.

بخش اول: ویژگیهای تیم

در فصلهای اول و دوم به معرفی پویایی‌شناسی گروه و کار تیمی پرداخته شده است. در فصل اول، تفاوت‌های بین گروهها و تیمها بیان شده است. همچنین، هدف استفاده از تیمها در سازمانها و چرایی افزایش آنها توضیح داده شده است. این فصل با توضیح مختصری از دو موضوع به کارگیری تیمها و بررسی پویایی‌شناسی گروه پایان می‌یابد. در فصل دوم به بررسی ویژگی تیمهای موفق پرداخته شده است. در ضمن، عناصر اصلی لازم در ایجاد تیمهای کارآمد توضیح داده شده و ویژگیهای تیمهای کاری موفق بررسی شده است. در اغلب موارد، این فصل هدفی را برای اعضای گروه مشخص می‌کند و در بقیهٔ فصلها چگونگی رسیدن به این هدف بیان شده است.

بخش دوم: فرایندهای کار تیمی

در فصل سوم تا فصل ششم فرایندهای اصلی کار تیمی بیان شده است. در فصل سوم، فرایندهای مرتبط به تشکیل تیمها بررسی شده است. اعضای تیم باید اجتماعی و با سایر اعضا متحد باشند. در شروع کار، تیمها باید هدفها و هنجارهای مشخصی را دنبال کنند، که این نخستین گام در جهت گسترش تیمهاست.

در فصل چهارم به ارائهٔ برخی مفاهیم اصلی پویایی گروه پرداخته شده و چگونگی عملکرد تیم بیان شده است. کار کردن با همدیگر همانند گروهها، هم به صورت مثبت و هم به صورت منفی، انگیزه‌ای برای مشارکت است. اعضای تیم با ایجاد روابط اجتماعی با همدیگر می‌توانند هویت خود را به عنوان تیم مشخص کنند. تیمها فعالیت خود را به گونه‌ای تقسیم‌بندی می‌کنند که با کار دیگر اعضا هماهنگ باشد. فعالیت اعضای تیم را می‌توان از نظر نوع وظیفه یا اجتماعی بودن بررسی کرد، که هر دو اصل برای عملکرد راحت‌تر تیمها لازم و ضروری است. یکی از مفاهیم اساسی که کار تیمی را تعریف می‌کند، مشارکت اعضاست. تیمها شامل مجموعه‌ای از افرادند که برای نیل به اهداف به صورت مشارکتی با هم کار می‌کنند. با وجود این، در اغلب موارد روابط تیمی با رقابت گسسته می‌شود.

در فصل پنجم، چگونگی تأثیرگذاری رقابت و همکاری در پویایی تیمها تشریح شده است. اعضای تیم با ایجاد ارتباط، در یکدیگر تأثیر متقابل می‌گذارند.

در فصل ششم، این ارتباط ایجادشده بین اعضای تیم توضیح داده شده است. در این فصل، فرایند ارتباط و چگونگی گسترش الگوها و شرایط ارتباط اعضای تیم وصف شده است. در ضمن، چگونگی تسهیل جلسات تیمی و گسترش مهارتهایی که در بهبود روابط تیمی تأثیرگذارند، مطرح شده است.

بخش سوم: مسائل پیش روی تیمها

بخش سوم کتاب شامل هفت فصل است که بر مسائلی تأکید می‌کند که اعضا در یادگیری عملکرد صحیح با آن مواجه می‌شوند. در فصل هفتم به تضاد بین تیمها پرداخته شده است. هرچند در اغلب موارد این تضاد واقعه‌ای منفی قلمداد می‌شود، اما گونه‌های خاص تضاد در موفقیت اعضای تیم لازم و ضروری‌اند. در این فصل به بررسی پویاییهای متضاد اعضای تیمها پرداخته و دربارهٔ راهکارهای مختلف مدیریت تضاد در تیمها بحث شده است.

در فصل هشتم تأثیرگذاری قدرت و نفوذ اجتماعی افراد در عملکرد تیمها به تصویر کشیده شده است. تیمها و اعضای آنها از گونه‌های متفاوت قدرت و تدبیرهای تأثیرگذاری برخوردارند و از روشهایی بهره می‌گیرند که تأثیر عمیق تری در

تیمها داشته باشند. در مفهوم مهم‌تر، اساس تیمهای مشغول به کار، تغییر در قدرت آنهاست. تیمها تشکیل می‌شوند، زیرا سازمانها درصدد تغییر در این قدرت و کنترل بر تیمها هستند.

در اغلب تیمها هدف اصلی آنها تصمیم‌گیری است. در فصل نهم به فرایند تصمیم‌گیری تیم پرداخته شده است. همچنین در این فصل بیان می‌شود که در تصمیم‌گیریها، مشارکت تیمی نسبت به انفرادی کار کردن مؤثرتر است. در ضمن، مشکلاتی که گروهها در رویارویی با آنها سعی دارند بهترین تصمیمها را اتخاذ کنند، بیان شده است. این فصل با ارائه روشهای تصمیم‌گیری که برای تیمها مفید است، پایان می‌یابد.

در فصل دهم، اختیارات رهبری برای تیمها بیان شده است؛ از کنترل مستبدانه گرفته تا خودمدیریتی. همچنین، ضمن تأکید الگوهای رهبری که در فهم رهبران تیم مفید و سازنده‌اند، به بررسی راهبردهای متفاوت درک رفتارهای رهبران پرداخته شده است. خودمدیریتی تیمها به صورت کامل برای توضیح اهمیت این پیشنهاد به جای رویکرد سنتی رهبری تشریح می‌شود.

روشهای متفاوت به کارگرفته در حل مشکلات، در فصل یازدهم آمده است. در این فصل راهکارهایی با هم مقایسه شده‌اند که معمولاً اعضای تیم، در حل و فصل کردن مشکلات از آنها استفاده می‌کنند. همچنین، گونه‌های متنوع فنون حل مشکل ارائه می‌شود که در تجزیه و تحلیل کردن تیمها و حل مشکلات مؤثرند.

خلاقیت و نوآوری، یکی از جنبه‌های گروهها که اغلب از آن انتقاد می‌شود، در فصل دوازدهم تشریح شده است. گروهها می‌توانند مانع خلاقیت فردی شوند، زیرا در گسترش راهکارهای خلاقانه با مشکلات اجتناب ناپذیری مواجه‌اند. در این فصل به بررسی عاملهایی پرداخته شده است که مانع خلاقیت گروهی می‌شوند و فنونی ارائه شده است که خلاقیت گروهی را ارتقا می‌بخشند.

در فصل سیزدهم راهکارهای متفاوتی ارائه شده است که در تیمها تأثیرگذارند. به عبارتی، اگر هر فردی مانند افراد دیگر عمل کند، پس دیگر به کار تیمی نیازی نخواهد بود. اعضای تیم از چندین چشم‌انداز بهره می‌برند که متنوع و متعددند. به هر حال، برای تشخیص این مزایا باید فرایند گروه به خوبی کنترل و بررسی شود.

بخش چهارم: تیمهای مشغول به کار

در بخش چهارم کتاب، مجموعه‌ای مسائلی بیان می‌شود که به اعضای به کارگرفته در سازمانها مرتبط است. در فصل چهاردهم، ارتباط بین تیمها و فرهنگ سازمانها تشریح می‌شود. فرهنگ سازمانی مشخص‌کننده ارزشها و عملکردهای اساسی سازمان است. احتمال موفقیت تیمها زمانی افزایش می‌یابد که فرهنگ سازمانها از تیمها حمایت کند. این ارتباط و وابستگی دو سویه است، چون ایجاد تیمها در تغییر فرهنگهای سازمانی تأثیر می‌گذارد.

اگر چه تیمها را اغلب افرادی تلقی می‌کنیم که مستقیماً در دیگر اعضا تأثیر متقابل می‌گذارند، در فصل پانزدهم به بررسی عوامل تأثیرگذار در برقراری ارتباط الکترونیکی پرداخته شده است. فناوری برقراری ارتباط به وسیله رایانه در تشکیل تیمهایی که اعضایشان در سراسر جهان پراکنده‌اند، مؤثر است. استفاده از این فناوریها، باعث ایجاد تغییر در برخی پویاییهای تیمها و چگونگی کاربرد تیمها در سازمانها می‌شود.

در فصل شانزدهم، انواع متفاوت تلاشهای هر عضو تیم در محل کار بیان می‌شود. در کارخانجات و شرکتهای خدماتی، متخصصان یا مدیران می‌توانند تیمهای کاری تشکیل دهند. این تیمهای متفاوت منافع و خطرهایی را برای سازمانها در بردارند. صرفنظر از نوع تیمها، مسائلی وجود دارد که سازمان برای تأکید و حمایت از کار تیمی باید آنها را مدیریت و کنترل کند.

در فصل آخر، ساختار تیم، یعنی همان راهکارهای متفاوت در بهبود عملکرد تیم، تشریح می‌شود. روشهای متنوعی وجود دارد که سازمانها می‌توانند در توسعه مؤثر تیمها از آنها بهره‌مند شوند. یکی از عناصر مهم در توسعه تیمهای کارآمد، ایجاد سازوکاری است که بازخورد مثبتی بر تیم داشته باشد؛ به گونه‌ای که آنها بتوانند عملکرد خود را بهبود بخشند.

رویکردهای یادگیری

یادگیری چگونه کار کردن در تیمها موضوع ساده‌ای برای خواندن پویایی گروه قلمداد نمی‌شود. کار تیمی مجموعه مهارتهایی است که برای گسترش فعالیتها و داشتن بازخورد ضروری است. علاوه بر بیان اطلاعاتی درباره روشهای عملکرد تیم، این کتاب شامل دو موضوع دیگر است که در گسترش مهارتهای کار تیمی مفیدند: بخش کاربرد عملی و فعالیتها. هر فصلی در این کتاب با قسمت کاربرد عملی پایان می‌پذیرد. هدف این قسمتها ارائه روشهای عملی در چگونه به کار گرفتن مفاهیم فصلهای متفاوت است. این قسمتها بیشتر به بیان فنون می‌پردازد تا بیان نظریه‌ها و مفاهیم. از این فنون می‌توان در تیمها یا گروههایی که حداقل به یکی از این روشها وابسته‌اند، استفاده کرد.

همه فصلهای کتاب با قسمت فعالیتها خاتمه می‌یابد. هر فعالیتی به بررسی موضوع فصل می‌پردازد و شامل مجموعه سؤلهایی است که در آموزش دادن به تیمهای واقعی به کار گرفته می‌شوند. برخی فعالیتها براساس مباحث ساختار یافته یا فعالیتهای گروه کوچک تنظیم می‌شوند. با وجود این، اکثر فعالیتها براساس یافت همای ساختاریافته روشهای عملکردی تیمها تنظیم می‌شوند. یکی از مهمترین شیوههایی که در آن به بهبود مهارتهای کار تیمی و عملکرد تیمها توجه دارد، این است که یاد بگیریم چگونه به یک ناظر خوب فرایندهای گروهی تبدیل شویم.

از مشاهده فعالیتها در جهت توسعه مهارتها استفاده می‌کنند. در این فعالیتها چندین انتخاب وجود دارد که می‌توان از آنها بهره گرفت. اگر مشاهده‌گران به تیمهای عملکردی تعلق داشته باشند، می‌توانند به مشاهده تیمهایی بپردازند که خود اعضای آن تیمها هستند. برای مثال، یک کلاس کار تیمی دانش‌آموزانی دارد که در تیمهای پروژه‌ای کار می‌کنند. فعالیتهای نظارتی به عنوان شیوه‌ای برای بررسی و تهیه بازخورد برای تیمهای پروژه‌ای استفاده می‌شود. گروهها را می‌توان در مجموعه‌های کلاسی تشکیل داد و سپس وظایف مرتبط به آنها را مشخص کرد. جزوه‌هایی از فعالیت گروههای کوچک در دسترس است که می‌توان برای تعیین وظایف گروهها از آنها استفاده کرد. یک کلاس چه بسا از چندین گروه با یک ناظر مخصوص استفاده کند یا با یک گروه منفرد شروع به کار کند، درحالی که اطراف آنها را چندین ناظر احاطه کرده‌اند. در پایان، می‌توان از دانش‌آموزان خواست تیمی را پیدا کنند که بخشی از پروژه در دست اقدام را نظارت و بررسی کند.

هر فعالیتی در برگیرنده قسمت‌های هدف، فعالیت، تجزیه و تحلیل و بحث است. ساختار فعالیتها باعث می‌شود که فعالیت با وظایف کار مقدماتی یا با اقلام ثبت شده در مجله‌های پویایی گروه هماهنگی پیدا کند. ساختار اصلی فعالیتها نوشته شده شامل پاسخ گویی به سؤلهای زیر است:

چگونه مشاهده انجام می‌گیرد؟ چگونه اطلاعات تجزیه و تحلیل می‌شود؟ چگونه این داده‌ها را به کار می‌گیرد؟ با کار کردن بر روی اطلاعات و فعالیتها ارائه شده در اینجا، اعضای تیم به مهارتها و دانش کاربردی دست خواهند یافت که مستقیم در بهبود عملکرد تیم و موفقیت کار تیمی تأثیر می‌گذارند.