

تیم‌سازی موفق

راهنمای ارزیابی و تأسیس تیم‌های موفق
در کسب و کار

رضا عسکری مقدم
غلامرضا مقدم

www.ketab.ir

تیم‌سازی موفق

راهنمای ارزیابی و تأسیس
تیم‌های موفق در کسب و کار

مؤلفین:

رضا عسکری مقدم (عضو هیئت علمی پژوهشگاه علوم انسانی و

مطالعات اجتماعی جهاد دانشگاهی)

غلامرضا مقدم (عضو هیئت علمی پژوهشگاه علوم انسانی و

مطالعات اجتماعی جهاد دانشگاهی)

مدیر تولید: علی لبافی
صفحه‌آرا: سعید غفوری
طراح جلد: علی اذکاری

چاپ اول / زمستان ۱۴۰۰
شمارگان: ۳۰۰ نسخه
قیمت: ۳۵/۰۰۰ تومان
چاپ و صحافی: همشهری

سرشناسه	:	عسکری مقدم، رضا، ۱۳۵۱-
عنوان و نام پدیدآور	:	تیم‌سازی موفق: راهنمای ارزیابی و تأسیس تیم‌های موفق در کسب و کار / رضا عسکری مقدم، غلامرضا مقدم. تهران: همشهری، ۱۴۰۰.
مشخصات نشر	:	۱۳۵ ص: مصور، جدول، نمودار؛ ۲۱/۵ × ۱۴/۵ س.م.
مشخصات ظاهری	:	۹۷۸-۹۶۴-۲۴۱-۳۴۳-۰
شابک	:	فینیا
وضعیت فهرست‌نویسی	:	کتابنامه: ص. (۱۳۳) - ۱۳۵.
یادداشت	:	راهنمای ارزیابی و تأسیس تیم‌های موفق در کسب و کار. مدیریت
عنوان دیگر	:	Teams in the workplace - Management
موضوع	:	روان‌های کار - جنبه‌های روان‌شناسی
	:	Teams in the workplace - Psychological aspects
	:	موفقیت در کسب و کار - جنبه‌های روان‌شناسی
	:	Success in business - Psychological aspects
	:	مقدم، غلامرضا، ۱۳۵۴-
شناسه افزوده	:	انتشارات همشهری
شناسه افزوده	:	HD۶۶۶
رده بندی کنگره	:	۶۵۸/۴۰۲۲
رده بندی دیویی	:	۸۶۹/۰۸۰۵
شماره کتابشناسی ملی	:	

مدیر فروش: مهدی لبافی

تلفن: ۲۳۰۲۳۲۷۳



فروش اینترنتی:

www.hamshahrimarket.com

تلفن: ۲۳۰۲۳۲۷۴



hamshahripub
hamshahripub@gmail.com

نشانی: تهران، خیابان ولی عصر (عج)، نرسیده به
پارک وی، کوچه تورج، شماره ۱۴، طبقه دوم غربی
تلفن: ۲۳۰۲۳۲۷۳، دورنگار: ۲۳۰۲۳۲۹۸



فصل نخست: آنچه درباره‌ی تیم و گروه باید بدانیم	۱۳
مقدمه	۱۳
منظور از تیم چیست و چرا توجه به آن ضروری است؟	۱۷
ضرورت توجه به ریشه‌شناسی و تطور تاریخی - فرهنگی مفاهیم	۱۹
ریشه‌شناسی مفاهیم تیم و گروه	۲۰
تطور مفهومی گروه و تیم ذیل مفاهیم اجتماع و جامعه	۲۱
ریشه‌های مفهوم گروه و تیم در نظریه‌ی اجتماع و جامعه‌ی فردیناند تونیس	۲۴
ریشه‌های مفهوم گروه و تیم در نظریه‌ی تقسیم کار اجتماعی امیل دورکیم	۲۸
وجه تمایز گروه و تیم: «گروه به مثابه‌ی اجتماع»، «تیم به مثابه‌ی جامعه»	۳۱
تمایزات ساختاری و ارتباطی میان گروه و تیم	۳۹
شبکه‌های ارتباطی در گروه و تیم	۴۵
امکان یا امتناع استفاده از نظریه‌ی تقسیم کار اجتماعی در مقیاس تیم	۴۶
زمینه‌های بروز رقابت منفی و تضاد مخرب در ساختارهای گروهی	۵۶

فصل دوم: مدل ارزیابی تیم	۵۹
مقدمه	۵۹
ضرورت و اهمیت پرداختن به اختلالات کار تیمی و مدل لنچיוنی	۶۱

۶۳	گونه‌شناسی تعارض: تعارضات وظیفه‌ای و تعارضات رابطه‌ای
۶۵	پنج اختلال عملکردی در کار تیمی
۶۹	اختلال اول: عدم اعتماد
۷۳	اختلال دوم: ترس از برخورد و تعارض
۷۶	اختلال سوم: فقدان تعهد
۸۰	اختلال چهارم: پرهیز از مسئولیت خواهی از دیگران
۸۳	اختلال پنجم: عدم توجه به اهداف جمعی و نتایج کار
۸۶	نقد و ارزیابی مدل پنج اختلال عملکرد تیمی بر مبنای مدل پنج مرحله‌ای تاکمن
۹۵	فصل سوم: ابزار سنجش و شیوه‌ی ارزیابی تیم
۹۵	مقدمه
۹۵	پرسشنامه‌ی پنج اختلال عملکردی در یک تیم
۹۷	مقدمه‌ی پرسشنامه
۹۸	گویه‌ها و سؤالات پرسشنامه
۹۹	شیوه‌ی اجرا و تفسیر پرسشنامه
۱۰۳	تغییرات در پرسشنامه‌ی جدید
۱۰۴	پرسش‌های مربوط به فرهنگ تیمی
۱۰۵	نمونه‌ی گزارش ارزیابی تیم
۱۰۵	مقدمه
۱۰۷	پنج اختلال عملکرد
۱۰۸	مزایای کار تیمی
۱۰۹	خلاصه وضعیت تیم
۱۰۹	پنج عامل بنیادی
۱۱۳	حوزه‌های دارای تفاوت‌های اساسی
۱۱۵	اعتماد
۱۱۶	تعارض
۱۱۷	تعهد
۱۱۸	مسئولیت‌پذیری
۱۱۹	نتایج
۱۲۲	غلبه بر فقدان اعتماد
۱۲۴	غلبه بر ترس از برخورد
۱۲۵	غلبه بر فقدان تعهد
۱۲۶	غلبه بر اجتناب از مسئولیت‌پذیری
۱۲۷	غلبه بر عدم توجه به نتایج
۱۲۹	سخن پایانی

پیشگفتار

آنگاه که صحبت از علوم انسانی و اجتماعی به میان می‌آید، این پرسش همواره ذهن مخاطبان را به خود مشغول می‌دارد که این علوم تا چه اندازه قادرند در ساختن جهانی بهتر مؤثر واقع شوند؟ این پرسش در واقع دغدغه و نیاز اصلی مخاطبان این علوم است که به نوعی تعیین‌کننده‌ی مأموریت اصلی و ضرورت کارکردی علوم انسانی و اجتماعی است.

این پرسش اگرچه به ضرورت‌های کارکردی و جنبه‌های عملی علوم انسانی و اجتماعی در زندگی روزمره انسان اشاره دارد، اما پیش از آن ناظر به یک نکته‌ی کلیدی و مهم‌تر دیگر است؛ نکته‌ای که عدم توجه بلندمدت به آن موجب به بار آمدن مصائبی شده که طعم شیرین توسعه را در مذاق انسان امروزی در جوامع مدرن تلخ ساخته و حتی باعث ناامیدی و بی‌اعتمادی بسیاری به مدرنیته شده است.

به گمان ما، یکی از دلایل اصلی گرفتار آمدن در بلای مدرنیته نه خود مدرنیته، بلکه خطای ناشی از طراحی‌های آن در دنیای مدرن است. خطایی که طراحان آن به دلیل عدم توجه به مفهوم انسان و زندگی اجتماعی موجب دوری انسان از طبیعت

خود و طبیعت عالم شده و در نهایت باعث ایجاد چنین مصائبی شده‌اند و متعاقب آن با طراحی نهادها و سازمان‌های مرتبط و منبعث از آن خطای اولیه دائم به آن دامن زده و باعث بازتولید آن شده‌اند و به باری گردانندگانی که در همین ساختار تربیت یافته‌اند با ایمان و حرارت بیشتر بر طبل پیشین کوفته و بر بلایای آن افزوده‌اند.

تأکید بر جنبه‌های خودخواهانه‌ی موفقیت، اصرار بر زمینه‌های فردی پیشرفت، عدم توجه سیستماتیک به عناصر طبیعت و توجه صرف به جنبه‌های محدود از انسان، بهره‌برداری غارتگرانه از منابع طبیعی و انسانی برای کسب بیشتر منافع فردی، قالب‌بندی اجتماع در الگوهای تنگ و تقلیل‌گرایانه‌ی اقتصاد کلاسیک، عدم توجه به جنبه‌های توسعه‌ی پایدار و تقدم آسایش بر آرامش در زندگی، همه و همه باعث شده‌اند تا مفهوم مترقی‌تجدد که ضرورت اساسی انسان در سیر تکامل تاریخ بشری است و دستاوردهای آن که حاصل تلاش و فداکاری انسان‌های شریف بسیاری برای ساختن جهانی بهتر برای انسان است، با چهره‌ای خشن به مردمان معرفی شود، غافل از آنکه صورت‌بندی جهان مدرن چیزی است که به دست ما رقم خورده و ترسیم صورت نادرست از آن نافی اصل اساسی و ضرورت‌تجدد نیست.

از همین رو همراه و همصدا با متفکران مدرنیته‌ی متأخر همچون آنتونی گیدنز، یورگن هابرماس، اولریش بک و دیگران ما نیز در پی آن هستیم تا با بازاندیشی در جامعه‌ی پرخطر مدرن گامی هرچند کوچک در مدرنیته‌ی بازاندیش‌برداریم.

در این راه توجه به نکته‌ی اصلی مستتر در دغدغه‌ی مخاطبان علوم اجتماعی را، که همانا تعریف از‌تجدد و هدف از‌تجددگرایی است، موضوع اصلی این کتاب قرار داده و با تأکید بر «سازمان» به عنوان یکی از عناصر مدرنیته و برآمده از تقسیم کار اجتماعی، که منجر به ظهور محیطی برای بازاندیشی در ساختارهای فکری و عملی شده است، و نیز تمرکز بر مفهوم و عمل کار تیمی به عنوان مفهومی منطبق با جامعه مدرن و البته در قالبی متفاوت از کار گروهی و فراتر از قرائت‌های پیشین از کار جمعی، موضوع بحث این کتاب قرار گرفته است تا به واسطه‌ی آن تأکید شود هدف از تشکیل سازمان‌ها و مؤسسات در جوامع به واقع مدرن و مترقی ایجاد فضایی برای بهزیستن است، نه فریه شدن عده‌ای خاص و یا تورم صرف بخش اقتصادی

حیات بشر بر پایه‌ی چنین اندیشه‌ای، در پی آن هستیم که بگوییم کار تیمی تلاشی است که به واسطه‌ی آن گروهی از افراد با هدف ایجاد زندگی بهتر برای دیگران و ذی‌نفعان خود، شرایط بهتری برای خود رقم می‌زنند. تلاشی که در آن انسان‌ها یاد می‌گیرند تا با بازاندیشی در ساختارهای تربیتی و جامعه‌پذیری‌های اولیه و ثانویه که از خانواده شروع شده و در مدارس و سایر نهادها و آژانس‌های جامعه‌پذیری تقویت شده‌اند، مجدداً به خود رجعت کنند و با اصلاح‌پندار، گفتار و کردار خود طرحی نو دراندازند. تلاشی که از طریق اعتماد به هم، پذیرش بی‌قید و شرط دیگران، نقد منطقی و منصفانه، تعهد به جمع، مسئولیت‌پذیری و مسئولیت‌خواهی و توجه به نتایج و پیامدهای حاصل از کار در قالب‌های جمعی و سازمانی، طراحی‌های پیشین از سازمان و کسب و کار را دگرگون کرده و از طریق زندگی جمعی در محیط‌های کاری درس‌های بهزیستن در زندگی را در قالب فرهنگ کار تیمی در سازمان به کارکنان بعد از خود و نسل‌های آینده منتقل نمایند.

به طور خلاصه آنچه که ما به ورود بد عرصه‌ی کار تیمی و ترجمه و تألیف این کتاب به عنوان بخشی از آن هدف بزرگ تشویق کرد همان اصول و اهدافی است که "کونوکه ماتسوشیتا" در مؤسسه‌ی PHP بنیان آن را گذارد. به پیروی از افرادی چون ماتسوشیتا ما نیز بر این باوریم که صاحبان کسب و کار با بینش و منش نوین به عنوان مصلحان جامعه‌ی مدرن جایگاهی بس رفیع را در سعادت مادی و معنوی انسان مدرن دارا می‌باشند. این گروه قادرند با ایجاد فضایی انسانی و متمدنی در محیط‌های کسب و کار زمینه‌ساز اصلاح نسل پیشین شده و آغازگر تربیت و پرورش نسل جدیدی باشند، نسلی که به جای جنگ با طبیعت و همنوع و تخریب هر آنچه که در پیش روی اوست به صلح و شادکامی از طریق سازندگی و کسب موفقیت‌های مادی و معنوی می‌اندیشد و ...

■ می‌داند که راز موفقیت بشر در گرو زندگی اجتماعی و شرط داشتن اجتماعی سالم در تأسیس سازمان‌ها و محیط‌های کسب و کار سالم است.

■ می‌داند که شرط سلامت سازمانی و راز موفقیت در شوق طبیعی

به اعتماد کردن به همکاران و یاری خواستن از آنها و مشورت با آنان نهفته است.

■ می‌داند که شرط موفقیت شناخت توانایی‌های ذاتی خویش است و راز شناخت این توانایی‌ها در بودن میان اجتماعی خیرخواه و یاریگر و استعانت از آنان است.

■ می‌داند که مهم‌ترین عنصر مدیریت و یک شرکت موفق برخورداری از یک فلسفه‌ی وجودی برای کسب و کار درباره‌ی زندگی، مسئولیت اجتماعی و جهان هستی است که زندگی را در قالب کار، تلاش، نوع دوستی و نواخواهی برای کارکنان معنا کند و می‌داند بدون این فلسفه و معنای حاصل از آن ساختار کلی شرکت خلق نمی‌شود و عوامل انسانی نمی‌توانند استعدادهای بالقوه خود را شکوفا سازند.

■ می‌داند که مدیریت هنر کار کردن با انسان است و فلسفه‌ی بنیادین مدیریت و شرکت مبتنی بر فهم و شناخت از انسان است. این که انسان در رأس موجودات هستی قرار دارد و سازمان اعم از مدیران و کارکنانش هیچگاه نباید فراموش کنند که با انسان‌ها سروکار دارند.

پس می‌داند فلسفه‌ی بنیادین مدیریت انسان‌مداری است و شرکت‌ها پیش از آن که تولیدکننده‌ی کالا و خدمات باشند تولیدکننده‌ی انسان خوب، مفید و مؤثر برای جامعه و نوع بشر هستند.

■ می‌داند که محیط کار یک مرکز آموزشی برای رشد اخلاق فردی، بروز استعدادهای فردی و ارتقای سطح مهارت‌های فنی و تخصصی است.

■ می‌داند که شرکت‌ها محلی برای انباشت پول نیستند. هدف نهایی هر شرکت داشتن تأثیر مثبت در اجتماع است و علم و عمل به این رهیافت همیشه و همه‌جا پول را به همراه خواهد آورد، در حالی که غفلت از این موضوع موجب عدم توفیق است.

■ می‌داند که تحصیل آسایش مادی به هیچ وجه ضامن آرامش، شادکامی، خشنودی و رضایت از کار و زندگی نیست. کارکنان و شرکت‌های مترقی تنها برای لقمه‌ای نان زندگی نمی‌کنند. آنها

به جای تلاش برای آسایش مادی در پی صیقل دادن گوهر وجودی خویش و کسب آرامش و شادکامی واقعی هستند و عظمت درونی خویش را با کار احسن و رساندن حداکثر خیر به حداکثر ذی نفعان و ساختن دنیایی بهتر برای دیگران به نمایش می گذارند.

■ می داند که اصول حاکم بر کار و فلسفه‌ی شرکت نباید تغییر کند، اما روش‌ها و طرح‌ها باید هرروزه و به اقتضای نیازهای جامعه به روزرسانی و نوسازی شوند.

■ و می داند که در این میان پیش از هر چیز باید خود را به روز و نوسازی کند، چراکه نوسازی در سطح کلان بدون نوسازی در سطح خرد و انسان مدرن بی معناست.

بر این اساس، چنین انسانی تلاش می کند تا با گرد هم آوردن گروهی از افراد در ساختاری غیر متمرکز با تقسیم کار پیشرفته و سطح ارتباطات زیاد در مسیر و فرایند نیل به اهداف و حد تصاب‌های تعیین شده توسط جمع باعث رشد یکدیگر شوند. به امید دیدار در آن روز و در آن سرزمانی که با افتخار بگوییم کارخانه‌ی ما پیش از تولید کالای ایرانی خوب «ایرانی خوب» پرورش می دهد.

رضا عسکری مقدم و غلامرضا مقدم

تابستان ۱۴۰۰