

# تیم سازی

راهبردهای عملی و تمرین رهبری اثربخش



دکتر محمد ایازی

عضو هیئت علمی

دکتر خدایار ابیلی

دانشیار دانشگاه تهران

# تیم سازی

راهبردهای عملی و تمرین رهبری اثربخش

گردآوری و تألیف:

دکتر محمد ایازی  
(عضو هیئت علمی)

دکتر خدایار ایلی  
(دانشیار دانشگاه تهران)



**Team Building**

practical strategies & effective leading practice

سرشناسه : ایازی، محمد، ۱۳۳۹-  
 عنوان و نام پدیدآور : تیم‌سازی: (راهبردهای عملی و تمرین رهبری اثربخش) =  
 Team Building, practical strategies & effective  
 leading practice, نویسندگان محمد ایازی، خدایار ایلی /  
 مشخصات نشر : تهران: سارگل، ۱۳۸۶.  
 مشخصات ظاهری : ب، ۹۷ ص: مصور، جدول، نمودار.  
 شابک : 978-964-5890-63-4  
 وضعیت فهرست‌نویسی : فیبا  
 یادداشت : کتابنامه: ص. ۹۷  
 موضوع : گروه‌های کار -- مدیریت.  
 موضوع : رهبری.  
 شناسه افزوده : ایلی، خدایار، ۱۳۲۳-  
 رده‌بندی کنگره : ۹ت۳الف/HD۶۶  
 رده‌بندی دیویی : ۶۵۸/۴۰۲۲  
 شماره کتاب‌شناسی ملی: ۱۰۵۶۰۵۶

<b>نام کتاب</b>	: تیم‌سازی: راهبردهای عملی و تمرین رهبری اثربخش
<b>مؤلفین</b>	: دکتر خدایار ایلی و دکتر محمد ایازی
<b>ویراستار</b>	: سمیه شریعتی‌راد
<b>ناشر</b>	: سارگل
<b>نوبت چاپ</b>	: اول - ۱۳۸۶
<b>تیراژ</b>	: ۲۰۰۰
<b>شابک</b>	: ۹۷۸ - ۹۶۴ - ۵۸۹۰ - ۶۳ - ۴
<b>قیمت</b>	: ۱،۵۰۰ تومان

نشر سارگل: تهران- میدان فاطمی- خیابان یکم- پلاک ۱۴ - طبقه پنجم

تلفن: ۸۸۹۸۳۳۲۴-۲۵

تلفن دفتر روابط عمومی و فروش: ۱۱-۱۳-۸۸۹۸۳۴۱

www.sargolpub.com

## فهرست مطالب

الف	مقدمه
۱	گروه‌ها واحدهای اساسی یک سازمان هستند.....
۲	تعاریف مختلف گروه.....
۳	گروه‌های رسمی و گروه‌های غیر رسمی.....
۳	تفاوت‌های تیم و گروه.....
۴	گروه در مقابل تیم: رهبری گروه/ تیم.....
۵	مقایسه کار گروهی با کار تیمی.....
۶	تفاوت‌های مدیریت متمرکز گروهی و مدیریت متمرکز تیمی.....
۷	افزایش بهره‌وری نتیجه کار تیمی است.....
۷	اهمیت تیم.....
۸	مزیت حل مشکلات و مسائل به صورت تیمی.....
۹	توانایی تیم‌ها.....
۹	شناخت اهداف تیم.....
۱۰	انتخاب اعضای تیم.....
۱۰	نظریه تیم‌سازی در هر سازمانی قابل اعمال است.....
۱۱	شاخص‌های اساسی در یک تیم.....
۱۵	ایجاد و نگهداری کار تیمی مستلزم سعی و تلاش است.....
۱۵	مفهوم‌شناسی تیم‌سازی چه معنایی برای من دارد؟.....
۱۷	نحوه رفتار شما نقش بسزایی در تیم‌سازی دارد.....
۱۷	آزمون شماره ۱: نحوه برخورد با تیم‌سازی مؤثر.....
۲۰	<b>مطالعه موردی ۱: آیا این مدیر می‌تواند نجات پیدا کند؟</b>
۲۱	ساختار تیمی با بازی فوتبال قابل مقایسه است.....
۲۱	چرخه تیم‌سازی.....
۲۳	راهنمایی‌هایی برای رسیدن به اصل اول.....
۲۷	آزمون شماره ۲: ارزیابی مهارت‌های رهبری.....
۳۰	ساختن محیطی برای ایجاد انگیزه.....
۳۲	کنترل برای دستیابی به اهداف ضروری است.....
۳۲	ارائه یک سیستم کنترلی برای تضمین رسیدن به اهداف.....
۳۴	<b>مطالعه موردی ۲: شما کدام سرپرست را ترجیح می‌دهید؟</b>
۳۵	انتخاب افراد با صلاحیت.....

۳۷	..... آموزش تیم
۳۷	..... کارکنان آموزش دیده اعضای مؤثر یک تیم هستند
۳۸	..... آموزش مؤثر
۳۹	..... تعهد و تمرکز کارکنان مؤثرتر از روش‌های مدیریتی است
۴۰	..... اعضای تیم باید متعهد شوند
۴۰	..... انجام تعهدات را امکان‌پذیر کنید
۴۱	..... اعضای تیم را در تنظیم اهداف و استانداردها مشارکت دهید
۴۲	..... نقش رهبر و اعضای تیم در تهیه و تنظیم اهداف و استانداردها
۴۴	..... تکنیک‌های حل مسئله را آموزش دهید
۴۵	..... اگر چند ورودی دارید از روش حل گروهی مسئله استفاده کنید
۴۶	..... شرایطی که تضمین کننده حل مشکلات به وسیله تیم‌ها هستند
۴۸	<b>مطالعه موردی ۳: کارکنان ناراضی</b>
۴۹	..... به طرف مرحله سوم حرکت کنید
۴۹	..... مشارکت به عنوان یک منبع قدرت در تیم‌سازی
۵۰	..... رسیدن به مرحله سوم مستلزم داشتن ارتباط باز است
۵۱	..... سهولت ارتباط باز
۵۳	..... توانایی‌های ارتباطی خود را بازنگری کنید
۵۵	..... تعارض در سازمان اجتناب‌ناپذیر است
۵۵	..... درک ماهیت تعارض در یک پروژه تیمی
۵۶	..... حالت‌های مختلف تعارض
۵۹	<b>مطالعه موردی ۴: حل تعارض</b>
۶۰	..... کلام نهایی برای رسیدن به مرحله سوم
۶۰	..... اعتمادسازی در تیم‌ها
۶۳	..... بازیکنان هنگام استراحت عملکرد خود را بررسی می‌کنند
۶۳	..... نظم از الزامات اساسی کارایی تیم است
۶۵	..... بخوانید و مرور کنید
۶۷	..... ده اشتباه ناخوشودنی
۶۸	..... تدوین یک برنامه فعال شخصی و اجرای آن
۶۹	..... قرارداد داوطلبانه
۷۱	..... پاسخ مطالعات موردی
۷۵	..... پیوست - پرواز پرندگان: الگوی تیمی موفق
۹۷	..... فهرست منابع و مراجع

## مقدمه

تقارن پیچیده‌تر شدن پدیده‌ها با تخصصی‌تر شدن امور مختلف سازمان‌ها و ضرورت تمرکز بر ابعاد خاصی از مسائل و برخورد مناسب در راستای حل آنها، که خود مستلزم برخورداری از تفکر میان‌رشته‌ای است، از یک سو، و انباشت باور نکردنی و انفجار اطلاعات ناشی از روند لاینقطع و سریع کشفیات جدید از سوی دیگر، مجهز شدن به تفکر تیمی و بکارگیری رویکرد تیمی را در مواجهه با امور سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر کرده، و این خود مستلزم تلاش‌های هم‌زمان ایجاد و گسترش فرهنگ کار تیمی، تعریف مکانیزم فعالیت‌ها در چارچوب کار تیمی، و ایجاد، پرورش، و توسعه قابلیت‌های مدیران و زیر مجموعه آنها در زمینه کار تیمی است.

نکته قابل توجه این است که کار تیمی به خودی خود تحقق نمی‌یابد و مستلزم شکل‌گیری تیمی کارآمد است که شکل‌گیری آن در گرو اقداماتی در جهت ایجاد بستر مناسب برای تیم‌سازی خواهد بود. لذا اهمیت تیم‌سازی و شکل دادن یک تیم کارآمد هرگز کمتر از مبادرت به انجام امور در قالب کار تیمی نیست. فعالیت تیم‌سازی فرایندی است که طی آن تلاش آگاهانه و مقدماتی در یک بستر تکامل تدریجی به شکل‌گیری تیم می‌انجامد.

از جمله ابعاد مهم تیم‌سازی، انتخاب صحیح اعضای آن (عضوگیری) و انتخاب رهبر تیم است که در کنار تعریف شفاف مقررات کار کردن در تیم، از الزامات موفقیت یک تیم کاری به حساب می‌آید.

در عین حال، با توجه به تفاوت‌های شخصیتی افراد و اولویت‌های آنها در حوزه‌های کاری مختلف در یک سازمان، انتخاب درست اعضای یک تیم به

گونه‌ای که بتواند بر اساس فلسفه هم‌افزایی فکری از بعد تخصصی و تجربی آن به تعریف یا حل مسئله‌ای کمک کند، از کارهای اساسی در تشکیل تیم است که انجام صحیح آن منوط به داشتن مکانیزم‌ها و ابزار شناخت مناسب خواهد بود. فعالیت مکمل انتخاب درست اعضای تیم، گزینش رهبری تیم است که بتواند ضمن هماهنگی امور تیم، سوق‌دهی تلاش اعضای آن در جهت تحقق اهداف تیم را میسر سازد. لذا برخورداری از ابزار مناسب انتخاب رهبر نیز از دیگر پیش‌نیازهای مهم تیم‌سازی است.

در این کتاب، ضمن مقایسه اجمالی کار گروهی با کار تیمی و الزامات موفقیت هر یک از آنها، بخش عمده‌ای از مطالب به کار تیمی و الزامات شکل‌دهی و هدایت تیم کاری اختصاص یافته است که امید می‌رود در ارتقای فرهنگ مشارکت و کار تیمی در سازمان‌ها و بهره‌گیری از این رویکرد در تحقق سریع‌تر و کامل‌تر اهداف آنها مفید واقع شود.

دکتر خدایار ایبلی - دکتر محمد ایازی

تابستان ۱۳۸۶

## مقایسه کار گروهی با کار تیمی

تیم	گروه
<p><input type="checkbox"/> شناخت اعضا از وابستگی‌های داخلی و درک آنها از همسویی اهداف فردی و تیمی بهترین حالت جهت حسن روابط موجود میان آنها است.</p> <p><input type="checkbox"/> اعضا خود را مالک واحد خود می‌دانند، زیرا در تصویب اهداف مشارکت داشته‌اند و خود را در به ثمر رساندن کار متعهد می‌دانند.</p> <p><input type="checkbox"/> اعضا با بکارگیری تمام استعداد و دانش خود بهترین راه را انتخاب می‌کنند و خود را در موفقیت سازمان سهیم می‌دانند.</p> <p><input type="checkbox"/> اعضا در محیطی امن کار می‌کنند، تشویق می‌شوند که عقاید و نظرات خود را به طور واضح بیان کنند، و از طرح سؤالات خوشحال می‌شوند.</p> <p><input type="checkbox"/> اعضا ارتباط صادقانه‌ای با یکدیگر دارند و نقطه‌نظرات یکدیگر را به خوبی درک می‌کنند.</p> <p><input type="checkbox"/> اعضا تشویق می‌شوند که مهارت‌هایشان را افزایش دهند و از آموخته‌های خود استفاده کنند. آنها از حمایت تیمی نیز بهره می‌برند.</p> <p><input type="checkbox"/> اعضا تشخیص می‌دهند که اختلاف سلیقه پدیده‌ای عادی در روابط انسانی است. مسائل کاری آنها با این اختلاف سلیقه‌ها به صورت سازنده حل می‌شود.</p> <p><input type="checkbox"/> اعضا در تصمیم‌گیری‌های مؤثر بر کار تیمی سهیم هستند و می‌دانند که در موارد اضطراری یا زمانی که تیم به تصمیم‌نهایی نمی‌رسد، این رهبر است که باید تصمیم‌نهایی را اتخاذ کند. هدف نتیجه‌گیری مثبت است.</p>	<p><input type="checkbox"/> اعضا فکر می‌کنند که آنها فقط برای انجام کارهای اجرایی تشکیل گروه داده‌اند. هر کس به تنهایی کار می‌کند و با دیگران تلاقی اهداف دارد.</p> <p><input type="checkbox"/> اعضا چون در برنامه‌ریزی کاری به طور کامل سهیم نبوده‌اند فقط متکی به خود هستند. تمایل آنها بیشتر به کسب درآمد است.</p> <p><input type="checkbox"/> به اعضا گفته می‌شود به جای سؤال کردن در مورد بهترین شیوه انجام کار، کارشان را انجام دهند. پیشنهادات نیز محلی از اعراب ندارند.</p> <p><input type="checkbox"/> اعضا انگیزه همکاری ندارند، زیرا نقش هر یک نامشخص است. بیان افکار و نظرات مخالف به عنوان چوب لای چرخ گذاشتن تلقی می‌شود.</p> <p><input type="checkbox"/> اعضا در بیان افکارشان وسواس زیادی دارند، زیرا فکر می‌کنند که دیگران منظورشان را به خوبی نمی‌فهمند. آنها معتقدند که این ارتباطات همانند تله‌ای برای به دام انداختن افراد هستند.</p> <p><input type="checkbox"/> افراد آموزش‌های خوبی دیده‌اند، اما در مقابل سرپرستان و سایر همکاران قادر به کاربرد همه مهارت‌هایشان نیستند.</p> <p><input type="checkbox"/> افراد خود را در موفقیت‌های سخت و بغرنجی می‌بینند که توانایی حل آنها را ندارند. سرپرستان نیز تا مخاطرات جدی نشوند دخالت نمی‌کنند.</p> <p><input type="checkbox"/> اعضا ممکن است در تصمیم‌گیری‌های مؤثر در کار گروهی مشارکت کنند یا نکنند. اصل توافق‌ها از نتایج‌نهایی مهم‌تر است.</p>



## مطالعه موردی ۲

### شما کدام سرپرست را ترجیح می‌دهید؟

آقای «م» و آقای «ج» به اولین موقعیت سرپرستی خود ارتقا یافته‌اند. هر دو تجربه زیادی در کارهای فنی دارند. یک روز هنگام ناهار راجع به تغییر کار و تغییر موقعیت از انجام کارهای فنی به کارهای مدیریتی صحبت و برنامه‌ریزی می‌کردند.

آقای «م» اظهار کرد که ضمن تعریف یک فعالیت که باید انجام شود، کارکنانش را با اهداف دقیق و استاندارد آن کار آشنا ساخته است.

به دلیل تجربه و دانشی که او دارد، برنامه‌های اجرایی را برای کارکنانش آماده می‌کند. احساس او این است که با این عمل به اهدافش خواهد رسید و در عین حال، تمامی کنترل‌های مورد نیاز برای انجام کار را نیز می‌تواند انجام دهد.

عکس‌العمل آقای «ج» این است که برای مدیریت صحیح باید اول یک دوره سرپرستی را بگذرانند. او می‌گوید به نحوی برنامه‌ریزی خواهد کرد که گروهش برنامه روزانه داشته باشد و هر روز مشکلات را بررسی و حل کند. آقای «ج» نسبت به توانایی خود اعتماد دارد و همچنین احساس می‌کند که تمامی اعضای گروه دارای صلاحیت خوبی برای انجام کار هستند و می‌توانند در کار تیمی مؤثر باشند. او همچنین فکر می‌کند که افراد نیاز دارند با درگیر شدن در پروژه‌های کاری، خود را ارضا کنند.

شما ترجیح می‌دهید با کدام یک از این سرپرستان کار کنید؟

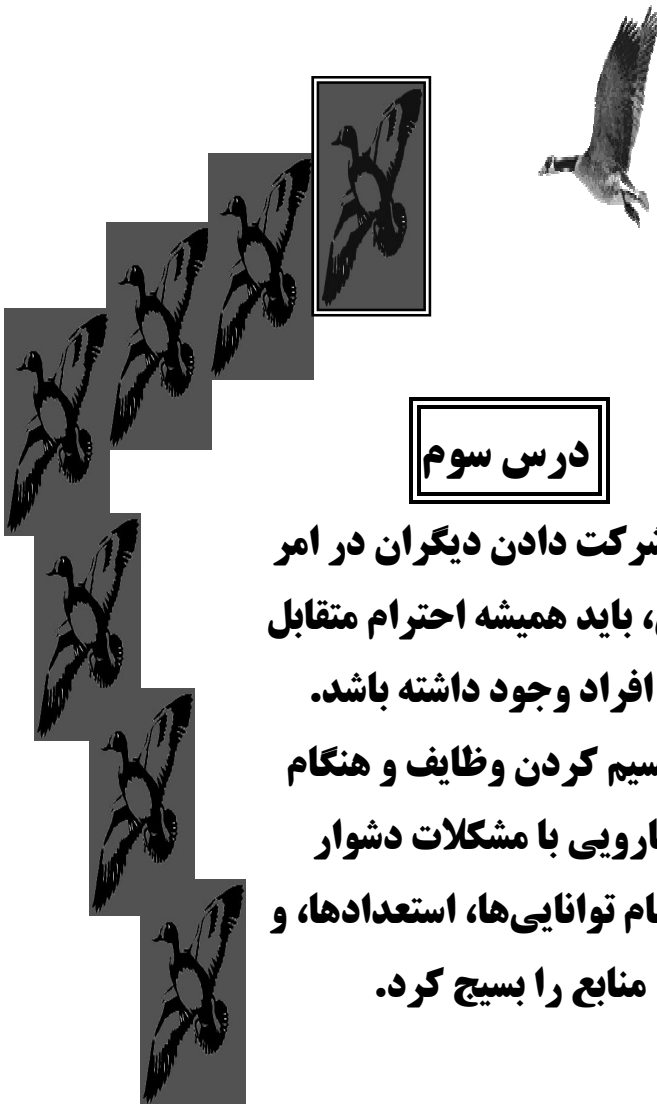
.....

.....

.....

.....

پاسخ خود را با نظر مؤلفین در صفحه ۷۲ مقایسه کنید.



## درس سوم

برای شرکت دادن دیگران در امر  
رهبری، باید همیشه احترام متقابل  
بین افراد وجود داشته باشد.  
در تقسیم کردن وظایف و هنگام  
رویاری با مشکلات دشوار  
باید تمام توانایی‌ها، استعدادها، و  
منابع را بسیج کرد.



اگر افراد متعهدی باشیم،  
یکدیگر را حمایت کنیم، به  
معنای واقعی کار گروهی انجام  
دهیم، و مشارکت در کار داشته  
باشیم در آن صورت زندگی  
ساده‌تر خواهد بود و با گذشت  
زمان بیشتر و بیشتر می‌توانیم به  
آرزوهای خود تحقق ببخشیم.