

اصول و مبانی نظریه‌ی

SMWT

روشی انعطاف‌پذیر برای دستیابی به مزیت رقابتی

گراهام ویلسون

ترجمه:

دکتر مصطفی جعفری

مehزیار کاظمی موحد



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

Wilson, Graham K.

م

ویلسون، گراهام، ۱۹۴۹ -

تیم‌های کاری با مدیریت خودمحمور SMWT روشی انعطاف‌پذیر برای
دستیابی به مزیت رقابتی / گراهام ویلسون؛ مترجم مصطفی جعفری، مهزیار
کاظمی موحد. - تهران: رسا، ۱۳۸۴.
۳۸۴ ص.

ISBN 964 - 317 - 607 - X

SELF-MANAGED TEAMWORKING the flexible
route to competitive Advantage.

عنوان اصلی:

فهرست‌نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.

۱. گروه‌های کار. ۲. گروه‌های کار -- مدیریت. ۳. گروه‌های کار خودگردان.

الف. جعفری، مصطفی، مترجم. ب. کاظمی موحد، مهزیار، مترجم. ج. عنوان.

۹ت ۸۶ و / ۶۶۶۱۱۱ ۶۵۸/۴۰۳۶

۱۳۸۴

۸۴-۲۱۴۶م

کتابخانه ملی ایران



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

صندوق پستی ۵۹۱۹-۱۵۸۷۵

تلفن: ۴۵-۸۸۳۴۸۴۴ فاکس: ۸۸۳۸۱۲۵

چاپ اول: ۱۳۸۴ / تیراژ: ۲۲۰۰

چاپخانه: غزال / صحافی: فرنو

کلیه حقوق محفوظ و مخصوص ناشر است.

مرکز توزیع: پخش رسا - تلفن: ۶۴۸۱۲۰۵ و ۶۴۱۵۰۴۰

خیابان دانشگاه، پایین‌تر از جمهوری، کوچه شهید سیدعلی بدیهی، پلاک ۱۰

قیمت: ۴۵۰۰ تومان

فهرست

پیشگفتار	۷
تشکر و اعذار	۹
فصل اول انقلابی در شرف تکوین	۱۱
دو رویکرد به سازمان تجاری	۱۲
تیم‌های کاری با مدیریت خودمحور	۱۸
فصل دوم گذشته‌ی آشفته: تکامل تیم‌های	
کاری با مدیریت خودمحور	۲۷
این نظریه، یک ایده‌ی ژاپنی بهبود	
کیفیت نیست	۲۸
تکامل تیم‌های کاری با مدیریت	
خودمحور در امریکا	۳۶
فصل سوم تیم‌های کاری با	
مدیریت خودمحور	۴۳
مقدمه	۴۴
سازمان چیست؟	۴۴
ساختار سازمانی	۴۷
طبیعت گروه‌ها	۴۹
مصاحبه‌ها	۵۵
مصاحبه‌ی ۳-۱. امروز و فردای تیم‌ها	۵۶
مصاحبه‌ی ۳-۲. مدیریت خودمحور در ژاپن	۵۷
مصاحبه‌ی ۳-۳. توسعه‌ی توانایی‌های	
کارمندان	۶۱
فعالیت ۳-۱. مفاهم سازمان	۶۳
فصل چهارم پیامدها	۶۵
مقدمه	۶۶
مصاحبه‌ها	۷۰
مصاحبه‌ی ۴-۱. تمرکز بر کیفیت	۷۱
مصاحبه‌ی ۴-۲. تهدید و دوراندیشی	۸۷
فعالیت ۴-۱. فهرستی از متحدین	۹۴
فعالیت ۴-۲. متحدان شما در	
توسعه‌ی کارمندان	۹۴
فصل پنجم نابسامانی موروثی -	
منظر کارفرما	۹۷
مقدمه	۹۸
مصاحبه‌ها	۱۰۴
مصاحبه‌ی ۵-۱. استفاده‌ی از (SMWT)	۱۰۷
به‌صورت از بالا به پایین (top-down)	
در بستر ژاپنی	۱۰۷
مصاحبه‌ی ۵-۲. تلاش برای بهبود مستمر	۱۱۹
مصاحبه‌ی ۵-۳. طرح‌ریزی و تأسیس	
تیم‌های کاری با مدیریت خودمحور	۱۲۶
مصاحبه‌ی ۵-۴. تیم‌های SMWT و	
خودمختاری	۱۳۲
مصاحبه‌ی ۵-۵. مدیریت اشتراکی	
خلاقیت انجاده‌ها	۱۴۰
مصاحبه‌ی ۵-۶. تشکیل تیم‌های SMWT	۱۵۷
فعالیت ۵-۱. تجسم آینده	۱۶۷
فعالیت ۵-۲. خودآگاهی	۱۷۰
فعالیت ۵-۳. گشایش	۱۷۱
فصل ششم قانونگذاران	۱۷۵
مداخله‌ی دولت - تشویق صاحبان صنایع	۱۷۶
جهت انطباق با مدیریت خودمحور	۱۷۶
مصاحبه‌ها	۱۷۹
مصاحبه‌ی ۶-۱. تأثیر بر دولت و	
بخش دولتی	۱۸۱
مصاحبه‌ی ۶-۲. آموزش و توسعه - نتایج	۱۸۵
۶-۳. بحث گروهی - همکاری متقابل	
برای اجرای بهتر کارها	۱۹۳

۲۷۲	مصاحبه‌ها	۱۹۹	فصل هفتم منظر کارمندان
۲۷۳	مصاحبه‌ی ۹-۱. تغییر در سیستم آموزشی	۲۰۰	مقدمه
	مصاحبه‌ی ۹-۲. مسئولیت‌های آموزشی		مصاحبه‌ی ۷-۱. چرخه‌های کیفیت و
۲۸۱	کارفرمایان	۲۰۱	کار تیمی
۲۹۰	مصاحبه‌ی ۹-۳. ابتکار در ارزیابی آموزشی	۲۰۵	مصاحبه‌ی ۷-۲. کار تیمی در تویوتا
۲۹۹	فعالیت ۹-۱. تغییر ماهیت شغل‌ها		۷-۳. بحث گروهی: خودمجویی از
	فعالیت ۹-۲. مشارکت شما در	۲۱۱	طریق SMWT
۳۰۰	نظام آموزشی	۲۲۴	۷-۴. بحث گروهی: کار تیمی در عمل
۳۰۳	فصل دهم فرایند تغییر	۲۳۰	فعالیت ۷-۱. طرح زندگی
۳۰۴	مقدمه	۲۳۲	فعالیت ۷-۲. کسب آمادگی برای آینده
۳۲۴	مصاحبه ۱۰-۱. کار تیمی در عمل		فصل هشتم اتحادیه‌ها و تیم‌های
۳۴۰	فعالیت ۱۰-۱	۲۳۵	کاری با مدیریت خودمحور
۳۴۲	فعالیت ۱۰-۲	۲۳۶	مقدمه
۳۴۵	فصل یازدهم استراتژی بازدهی بالا	۲۳۶	چرا اتحادیه‌ها باید متعهد باشند؟
۳۴۶	استراتژی بازدهی بالا		آیا اتحادیه‌ها از هدایت خودمحور
۳۴۹	آن روی سکه	۲۳۸	حمایت می‌کنند؟
۳۵۲	شیره‌ی سازماندهی		مشخصه‌های کنونی محیط کاری و
۳۵۳	رابطه با اتحادیه	۲۴۲	پیامدهای آنها
۳۵۵	موانع تغییر	۲۴۹	آینده‌ی سازمان نیروی کار
۳۵۶	فعالیت ۱۱-۱. بازتاب‌های تغییر	۲۵۱	مصاحبه‌ی ۸-۱. کار تیمی و اتحادیه‌ها
۳۵۹	فهرست منابع و مآخذ	۲۶۰	فعالیت ۸-۱. درک ما از اتحادیه و مدیریت
۳۶۱	واژه‌نامه‌ی انگلیسی - فارسی	۲۶۲	فعالیت ۸-۲. رابطه‌ی نیروی کار - مدیریت
۳۶۷	واژه‌نامه‌ی فارسی - انگلیسی	۲۶۵	فصل نهم منظر آموزشی
۳۷۳	فهرست اعلام	۲۶۶	مقدمه
		۲۶۷	تغییر ماهیت کار

پیشگفتار

تاریخچه‌ی کار گروهی و کار تیمی را چگونه بیان می‌دارید؟ شاید یکی از بحث‌انگیزترین پاسخ‌ها عبارت زیر باشد:

«اندکی پس از هبوط انسان»

آن‌گاه که اولین خانواده روی کره‌ی خاکی تشکیل شد و روابط خانوادگی بین اعضای آن برقرار گردید، گروه و به عنوان پیامد آن، کار گروهی نیز مطرح گردید.

نیازهای نوع بشر در سپیده دم تاریخ، ساده، بدوی و البته اساسی بود. به مرور زمان و با انتزاع نیازهای ثانویه از نیازهای اولیه، دستیابی به ابزارها و راه‌حل‌هایی برای ارضای نیازها، کار تیمی را قوت بخشید و با گذشت زمان در جوامع نهادینه ساخت.



سلطانی به‌هنگام مرگ، پسران خویش را که ده تن بودند فراخواند و به‌هریک تیر چوبی داد و از آنها خواست که چوب‌ها را بشکنند و آنها به‌راحتی چوب‌ها را شکستند، و سپس ده تکه چوب را به‌هم بست و...

پیر مرد با این کار به پسران خویش درس اتحاد داد. داستان مذکور از مشهورترین داستان‌های تاریخی است. لیکن نوع بشر همواره از چنین نکاتی غافل بوده است. در داستان فوق اتحاد و همدلی به‌مثابه‌ی درختی بارور است و میوه‌ی آن چیزی نیست جز کار تیمی. از دیرباز تاکنون کمتر کسی توانسته است درخت را معرفی کند و همواره به‌میوه پرداخته‌اند.



امروزه در ادبیات مدیریت، اصطلاح مدیریت نوین، در تقابل با مدیریت سنتی رواج یافته است. از مفاهیم مطرح در حوزه‌ی مدیریت نوین می‌توان به «فرآیندگرایی»، «تسطیح سلسله مراتب سازمانی» و... اشاره نمود. پرواضح است که این مفاهیم چونان زنجیره‌ای در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند و حلقه‌ی علمی مبحث مدیریت نوین را تشکیل می‌دهند.

همگام با ظهور مهندسی مجدد (BPR)، مدیریت بر مبنای هدف (MBO)، مدیریت دانش، سازمان مبتنی بر IT و سایر مفاهیم در این زمره در دهه‌های اخیر، شاهد پیدایش نوعی رویکرد به کار تیمی بودیم. برای اجرای پروژه‌های مهندسی مجدد بیش از هر چیز به یک تیم ورزیده نیاز داریم. در اجرای پروژه‌ها و مدیریت پروژه، کار تیمی، یکی از اصول بنیادین محسوب می‌شود. سلسله مراتب سازمانی و کاهش ابعاد (که در این کتاب بیشتر از آن خواهید خواند) با بهره‌گیری از نظریه‌ی

SMWT به بهترین وجه صورت می‌پذیرد. فرآیندگرایی و کار تیمی نظام‌یافته شروط لازم و کافی یکدیگرند.



امروزه مفاهیم کار تیمی، به گونه‌ای فراتر از بخشی از یک کتاب رفتار سازمانی و یا جامعه‌شناسی مطرح می‌شوند. ما در این کتاب قصد داریم، شما را با قدرت واقعی کار تیمی که در قالب نظریه SMWT مطرح می‌شود، آشنا سازیم. کار تیمی در طلیعه‌ی هزاره سوم معرف یک نظام اداری جدید می‌باشد.

مضمون کتاب

کتاب از یازده فصل تشکیل شده است و از نظم خاصی در بیان موضوعات پیروی می‌کند. خواننده ابتدا در فصول اول و دوم با تاریخچه‌ی کار تیمی آشنا می‌شود سپس در فصل سوم نظریه‌ی تیم‌های کاری خودمحور (SMWT)، مطرح می‌گردد. متعاقباً در فصل چهارم درباره‌ی عناصر اولیه و نیازمندی‌های SMWT بحث می‌گردد. از فصل پنجم به بعد، کتاب روندی را پیش می‌گیرد که بر اساس آن، SMWT از مناظر کارفرما، قانونگذار، کارمندان، اتحادیه و نهادهای آموزشی بررسی می‌گردد. فصل دهم، در واقع ارائه‌دهنده‌ی دستورالعمل اجرای SMWT و فرآیند تغییر است. در فصل یازدهم نیز، SMWT به مثابه‌ی استراتژی بازدهی بالا مطرح گردیده است.

هر فصل به ترتیب از بخش‌های زیر تشکیل می‌شود:

- ۱) بحث علمی: هر فصل به فراخور موضوع خود، بحث علمی خاص را در چارچوب کار تیمی به میان می‌کشد. این بخش را می‌توان هسته‌ی اصلی هر فصل نامید.
 - ۲) مصاحبه‌ها: در هر فصل به دنبال بحث علمی و ارائه‌ی نظریات، از اندیشه‌های صاحب‌نظران و صنعتگران نیز در قالب مصاحبه‌ها بهره‌مند می‌شویم.
 - ۳) فعالیت‌ها: در پایان هر فصل، چند فعالیت ارائه شده است که بدیهی است در صورت اجرا، به خواننده جهت درک هر چه بهتر و عمیقتر موضوع یاری می‌دهد.
- SMWT را می‌توان به صورت تحت‌اللفظی تیم‌های کاری خود مدیر ترجمه نمود. لیکن برای رهایی از فضای روانی که ممکن است عبارت خودمدیر در خواننده ایجاد کند، به جای آن عبارت تیم‌های کاری خودمحور که حامل مفاهیمی چون خودمحوری، خودتکایی، اعتماد به نفس و اتحاد اعضا به عنوان مرکز ثقل کار تیمی می‌باشد، پیشنهاد و در متن استفاده شده است.

«در بازار رقابتی فردا، بقا، رشد و توسعه از آن سازمان‌های متکی به تیم می‌باشد.»

تشکر و اعتذار

این کتاب حاصل سفری ده هفته‌ای به ژاپن و امریکا است. در این سفر بیش از صد ساعت مصاحبه با نمایندگان شرکت‌ها و سازمان‌های تجاری و غیرتجاری آموزشی، قانونگذاران، سیاست‌گذاران و نماینده‌های اتحادیه‌های تجاری فراهم آمد. همه‌ی آنها وقتشان را در اختیار ما قرار دادند و اغلب، کمک‌های ارزشمندی به ما می‌کردند که از آن جمله در اختیار گذاشتن مترجم، ترتیب دادن ملاقات‌ها، پاسخ به پرسش‌های ما از طریق اینترنت، تلفن یا دورنگار بود.

سه نفر کمک‌های ویژه‌ای به ما کردند که جا دارد از آنها تشکر شود. «لولا اوکازاکی»^۱ از مدرسه‌ی مدیریت کرنفلد^۲ که ما را به دو سازمان مهم و کلیدی در ژاپن معرفی کرد که از طریق آنها بسیاری از ارتباطات بعدی من شکل گرفت. آقای «هیتوشی سوزوکی»^۳ که بسیاری از ملاقات‌های باارزش مرا در زمان اقامت در ژاپن ترتیب داد. در امریکا، «جان رایبنسون»^۴ از شرکت موتورلا به نمایندگی از «پل ویگنهورن»^۵ رئیس کارخانه، میزبانی ما را متقبل شد و برنامه‌ی گسترده‌ی ملاقات برای من ترتیب داد. این سفر، بدون پشتیبانی مالی «بنیاد وینستون چرچیل»^۶ ممکن نبود. این بنیاد که در سال ۱۹۶۵ تأسیس گردیده، یاد و خاطره‌ی «وینستون چرچیل» را با حمایت مالی از پروژه‌های علمی - تحقیقاتی زنده نگه می‌دارد. این بنیاد همه‌ساله، با ارائه‌ی فهرستی از موضوعات و مقولات مختلف، پژوهشگران را در انتخاب موضوع مورد علاقه‌ی خود یاری می‌کند. استفاده از این تسهیلات برای هرکس صرف نظر از تفاوت‌های سنی و نوعی ویا حتی مقاطع تحصیلی، آزاد است. علی‌رغم سی سال تغییر مداوم در سطوح جامعه، پس از درگذشت «وینستون چرچیل»، مطمئنم که چرچیل از مشاهده‌ی تغییرات کنونی جامعه خرسند می‌شد. تغییراتی که در این کتاب به آنها خواهیم پرداخت. از این رو هریک از خوانندگان که مایلند در مورد بورسیه بنیاد

1. Lola Okazaki

2. Cranfield

3. Hitoshi Suzuki

4. John Robinson

5. John Robinson

6. Winston Churchill Memorial Trust

بیشتر بدانند، می‌توانند از طریق انتشارات «پیتمن»^۱ با نویسنده مکاتبه کنند. انجام این پروژه، سه ماه دوری از خانه و دفتر کار را در بر داشت که بدون حمایت‌های خانواده، دوستان و همکاران دشوار می‌نمود. والدین من، «جرج و بتی ویلسون»^۲ به‌خاطر برآوردن خواسته‌های عجیب و نابهنگام من قابل تحسین هستند. رونویسی و ویرایش گزارش‌ها، بخصوص به زبان بیگانه، کاری دشوار و زمانگیر است. از «فیونا تایلور»^۳ به‌خاطر صبر و حوصله و تخصصش در این کار تشکر می‌کنم. هر کتاب، نیاز به یک راهنمای مناسب دارد تا آن را قابل فهم نماید. از جون ماریسون^۴ به‌خاطر زحمات فراوان و ابتکارش در این زمینه تشکر می‌کنم.

گراهام ویلسون

1. Pitman

2. George and Betty Wilson

3. Fiona Taylor

4. June Morrison