

توسعه تیم‌ها

نوشته:

جورج گرین

ترجمه:

محمد ایازی

(عضو هیئت علمی پژوهشگاه صنعت نفت)



نشر بهار سبز

www.niper.ac.ir

بیان نکات کلیدی در تشکیل تیم، بایدها و نبایدها و پرداختن به تفاوت‌ها بین کارکنان از لحاظ زبان، فرهنگ و ... و حل تعارضات با مثال‌های عینی از دیگر مزایای این کتاب است. امید آنکه ترجمه و انتشار این کتاب گامی مؤثر در توسعه فرهنگ کار تیمی در کشور عزیزمان باشد.

محمد ایازی

زمستان ۱۳۸۹

فهرست مندرجات

فصل اول ضرورت کار تیمی

- درک عمیق و توجه سازمان‌ها به فواید کار تیمی..... ۱۵
- دلایل اهمیت تشکیل تیم..... ۱۵
- کاربرد تیم در فعالیت‌های مختلف سازمان‌ها..... ۱۶
- اهمیت و ارزش تیم..... ۱۶

فصل دوم تیم چیست؟

- چرا تیم تشکیل می‌دهیم؟..... ۱۹
- اهداف..... ۲۰
- انواع تیم..... ۲۱
- سازماندهی تیم..... ۲۲
- وظایف تیم‌ها..... ۲۴
- رهبری..... ۲۵
- پویایی تیم‌ها..... ۲۶
- اندازه یک تیم..... ۲۷
- سیر تکامل تیم..... ۲۸
- آموزش و توسعه..... ۳۰
- روش‌های آموزش و توسعه..... ۳۲
- مطالب کلیدی..... ۳۳

فصل سوم توسعه و تکامل تیم

- تاریخ‌شمار تحولات در تیم‌ها..... ۳۸
- نظریه‌های «روابط انسانی»..... ۳۸

فصل پنجم گستره جهانی

۷۳	ابعاد جهانی
۷۹	در دسترس بودن
۷۹	آموزش از راه دور
۸۱	بررسی موردی: سازمان پزشکان بدون مرز
۸۴	مطالب کلیدی

فصل ششم توسعه تیمها

۸۷	نقش تیم در پذیرفتن تغییرات
۹۱	افزایش تحرک تیمی (انگیزه تیم)
۹۲	دادن اطلاعات روشن و کامل به اعضا و اعطای مشوق
۹۲	اجازه دادن به تیم که کنترل بیشتری بر روی کار داشته باشد
۹۳	پیشبرد تیم با مسئولیت پذیری و واقع گرایی بالاتر
۹۳	تهیه تجهیزات و دستگاههایی که نیاز دارند
۹۳	تشویق رقابت بین تیمها
۹۴	افزایش جذابیت کار
۹۴	به مبارزه طلبیدن تیمهای رقیب به صورت مستقیم
۹۴	اختصاص دادن پروژه بعدی
۹۴	دادن پاداش به وظایفی که به خوبی انجام شده است
۹۵	تهدید کردن تیم
۹۶	روشهای توسعه تیم
۹۶	چرخه آموزش
۹۷	فعالیتهای آموزشی
۹۹	اجرا / شبیه سازی
۱۰۱	نمونههای عملی
۱۰۱	مباحث و مناظرههای تیم
۱۰۱	گروههای حمایت یادگیری
۱۰۲	پروژهها و تکالیف مجزا
۱۰۳	ارزیابی آموزش و توسعه

۳۸	آزمایشات اعتمادسازی در محیط آزمایش (کاری)
۳۹	آزمایشات در اتاق ایزوله با مشاهده
۴۰	انگیزش
۴۴	چرخههای کیفیت
۴۴	پویایی تیم
۴۶	فرهنگ تیم
۴۸	رهبری تیم
۵۰	وظایف تیم
۵۱	رویکردهای گروه
۵۳	مربی گری در تیم
۵۴	مطالب کلیدی

فصل چهارم بعد الکترونیکی

۵۷	سایتهای اینترنتی گزینش و جذب
۵۷	بعد الکترونیک
۵۷	اینترنت
۵۸	اینترانت
۵۹	اکسترانت
۶۰	پست الکترونیک
۶۰	سیستمهای ردیابی
۶۲	کامپیوتر یا ویدئو کنفرانس
۶۴	اتاقهای گفت و گو
۶۵	تابلو اعلانات بولتن و خبرنامهها
۶۵	پایگاههای اطلاعاتی
۶۶	تلههایی برای تیمهای الکترونیک
۶۷	مثالی موفق از شرکتی با ارتباطات الکترونیک
۶۹	مطالب کلیدی

فصل هشتم مفاهیم کلیدی و نقش متفکران

۱۴۴	مفاهیم پیشرفت تیم و نظریه پردازان آنها
۱۴۴	رشد تیم
۱۴۶	رهبری تیم
۱۴۸	عضویت تیم
۱۵۰	فرهنگ تیم

فصل نهم ده مرحله تیم سازی

۱۵۷	مرحله ۱ - مشخص و شفاف بودن اهداف تیم
۱۵۸	مرحله ۲ - موافقت با اهداف smart
۱۶۰	مرحله ۳ - سازمان دهی ساختار
۱۶۱	مرحله ۴ - انتخاب اعضا، مشخص و تعریف کردن وظایف و پویایی تیم
۱۶۲	مرحله ۵ - در نظر گرفتن اینکه چگونه و چه کسی آن (تیم) را رهبری خواهد کرد
۱۶۵	مرحله ۶ - به حساب آوردن فرهنگ تیم
۱۶۶	مرحله ۷ - ایجاد انگیزش در تیم
۱۶۷	مرحله ۸ - ارائه بازخور در مورد عملکرد تیم
۱۶۹	مرحله ۹ - موافقت با برنامه آموزش و پیشرفت
۱۷۰	مرحله ۱۰ - ارزیابی و تکرار موفقیت های شما
۱۷۱	نکات اساسی یادگیری
۱۷۳	سؤالاتی که مکرراً پرسیده می شوند

۱۰۳	چه موقع تیم فکر می کند مفید نیست؟
۱۰۴	عارضه گروه فکری
۱۰۵	اعمال مخاطره آمیز
۱۰۵	توافق و مصالحه
۱۰۶	عضو فعال تیم بودن
۱۰۸	کار کردن برای تیم
۱۰۹	تفویض اختیار، تواناسازی، سلب اختیار
۱۱۴	مطالب کلیدی

فصل هفتم مطالعات موردی

۱۱۷	مطالعه موردی (۱): سازمان فضایی امریکا و روسیه
۱۱۹	فرهنگ
۱۲۰	زبان
۱۲۱	تصمیم گیری
۱۲۲	تعامل تیمی
۱۲۴	ارزش این برنامه و درس های فراگرفته شده
۱۲۵	برنامه زمانی
۱۲۶	نکات اصلی بر گرفته از این مطالعه موردی
۱۲۷	مطالعه موردی (۲): تیم فوتبال جمهوری ایرلند
۱۳۰	تحول تیم
۱۳۱	انگیزه تیم
۱۳۱	نکات اساسی این مطالعه موردی
۱۳۲	مطالعه موردی (۳): هتل رافلز
۱۳۳	مفاهیم به کار گرفته عبارتند بودند از
۱۳۴	خدمت بی عیب و نقص
۱۳۵	آموزش
۱۳۵	انگیزه
۱۳۶	نکات اساسی این مطالعه موردی

درک عمیق و توجه سازمان‌ها به فواید کار تیمی

تقریباً تا اواخر دهه ۱۹۷۰، برای اکثر مردم واژه تیم مترادف ورزش بود و فعالیت‌های ورزشی را در ذهن آنها تداعی می‌نمود. در سازمان‌های ورزشی هر بازیکن براساس قدرت و مهارت خود عهده‌دار وظیفه خاصی می‌شد. مدت‌هاست که مفهوم کار تیمی و توسعه تیم‌ها در میان سازمان‌های موفق تجاری موقعیت ممتازی پیدا کرده است. در حال حاضر این مفهوم چنان گسترش یافته که عبارت «تشکیل تیم» از واژه‌های متداول و متعارف فرهنگ سازمانی شده است.

امروزه اکثر سازمان‌ها، حتی در اساسنامه خود به کار تیمی اشاره می‌کنند. به دلیل افزایش رقابت در سازمان‌ها بدون توجه به ماهیت آنها، ارائه خدمات برتر به مشتریان در اولویت قرار دارد. برای ارائه بهترین خدمات، نیاز است که توانایی و مهارت‌های کارکنان سازمان ارتقاء یافته و به بهترین شکل سازماندهی و مدیریت شود.

دلایل اهمیت تشکیل تیم

به خاطر تنوع، حجم و پیچیدگی فعالیت‌ها، نیاز است که تعداد بیشتری از کارکنان در کار درگیر شوند. سازمان‌ها فهمیده‌اند که اگر افراد به کار در گروه‌های یکپارچه و منسجم هدایت شوند، یکدیگر را حمایت کرده، کارآیی آنها بالا رفته و احتمال موفقیت سازمان را افزایش می‌دهند. به همین خاطر است که پرورش تیم‌های مؤثر و کارآ، به اندازه پرورش افراد مهم است، اصطلاح سینرژی (هم‌افزایی)، برای نشان دادن کارآیی بیشتر تیم‌ها به کار می‌رود و معمولاً نشان‌دهنده این است که مجموع کار چند نفر هماهنگ در چارچوب یک تیم از مجموع کار منفرد همان افراد بیشتر است (۴ > ۲+۲). کاری که یک تیم انجام می‌دهد، به مراتب بیشتر از کاری است که

هر یک از اعضا به تنهایی و به طرز جداگانه انجام می‌دهند. این پدیده را بیشتر با اصطلاح «روحیه تیمی» توصیف می‌کنند.

کاربرد تیم در فعالیت‌های مختلف سازمان‌ها

نمونه بارز سینرژزی یا روحیه تیمی را می‌توان در دو تیم کره جنوبی و جمهوری ایرلند در جام جهانی ۲۰۰۲ دید. تیم ایرلند که به خاطر انسجام و کار تیمی خود بسیار معروف بود، در آخرین دقایق بازی در مقابل تیم پُر قدرت آلمان به نتیجه مساوی دست یافت. کار تیمی باعث می‌شود هیچ‌گاه دست از تلاش برداریم حتی اگر تک‌تک افراد قادر به ادامه کار نباشند.

کره جنوبی روحیه و انسجام تیمی را به خوبی نمایش داد، به گونه‌ای که توانست تا مرحله نیمه‌نهایی صعود کند. در حالی که پیش از این هرگز به مراحل پایانی جام جهانی راه نیافته بود. روحیه تیمی تنها مختص فعالیت‌های ورزشی یا مسابقات فوتبال نیست و اگر در سازمان‌های مختلف که اهداف گوناگون دارند به کار گرفته شود نتیجه خود را در ارائه خدمات بالایی که به مشتری ارائه می‌دهند، مشهود می‌گردد.

اهمیت و ارزش تیم

انسجام تیمی به خودی خود و به صورت تصادفی در سازمان‌ها پدید نمی‌آید بلکه نیازمند محیطی مناسب است تا به منصف ظهور برسد. در فصول آینده مروری بر چگونگی تشکیل تیم‌ها و آنچه که آنها توانسته‌اند فراتر از تصور انجام دهند خواهیم داشت.

فصل دوم

تیم چیست؟

این فصل شامل مباحث زیر است:

✓ چرا تیم تشکیل می‌دهیم؟

✓ اهداف تیم

✓ انواع تیم

✓ سازماندهی تیم‌ها

✓ تیم چه کار می‌کند؟

✓ رهبری

✓ پویایی تیم

✓ اندازه یک تیم

✓ تکامل تیم

✓ آموزش و توسعه تیم