

۱۰ مقاله‌ای که از

هاروارد

باید بخوانید

تیم



ترجمه‌ی آنگینه سرکیسیان

۱۳۹۷

فهرست مطالب

۹	علم نوین ایجاد تیم‌های فوق‌العاده الکس «سندی» پنتلند	۱
۳۳	چرا تیم‌ها مؤثر نیستند؟ دیان کوتو	۲
۵۱	اصول تیم‌ها جان کاتزنباخ و داگلاس اسمیت	۳
۷۵	هشت راه ایجاد تیم‌های مشارکتی لیندا گراتون و تامارا اریکسون	۴
۹۹	قدرت پیروزی‌های کوچک ترسا آمابیل و استیون کرامر	۵
۱۲۳	ایجاد هوش هیجانی در گروه‌ها ونسا اُورک دروسکات و استیون وولف	۶
۱۴۷	مدیریت تیم‌های چندفرهنگ جین برت، کریستین بهفر و مری کِرن	۷
۱۶۵	وقتی تیم‌ها نمی‌توانند تصمیم‌گیری کنند باب فریش	۸
۱۸۱	تیم‌های خبره بیل فیشر و اندی بوینتون	۹
۱۹۹	تیم‌های مدیریتی چگونه می‌توانند مبارزه‌ی خوبی ... کاتلین آیزن‌هاردت، جین کاواجی و ال‌جی بورژوا	۱۰



انتشارات آموخته

دفتر مرکزی: اصفهان، خیابان مشتاق دوم، خیابان مهرآباد، کوی ۱۹، پلاک ۴۶
کد پستی: ۸۱۵۸۹۳۸۱۳۱ | صندوق پستی: ۶۶۴-۸۱۶۴۵
تلفن: ۰۹۱۳ ۴۰ ۱۰ ۴۰۰ | ارتباط مستقیم: ۰۲۱) ۲۳۶۱۶۳۶۰
info@amookhteh.ir | www.amookhteh.ir

۱۰ مقاله‌ای که از هاروارد باید بخوانید

تیم

ترجمه‌ی آنگینه سرکیسیان

ویراستار: علیرضا خاکساران - مهدیه مظاهری
آماده‌سازی: انتشارات آموخته
صفحه‌آرایی: فرزاد همتی
نمونه‌خوانی: فرزانه صادقی
طراحی نمودارها: فاطمه صفری

لیتوگرافی: طلوع ● چاپ: میخک ● صحافی: مردانی
چاپ سوم: ۱۳۹۷ ● شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه ● قیمت: ۲۶۰۰۰ تومان

© حق چاپ: ۱۳۹۷، انتشارات آموخته

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۲۳۷-۳۷-۲

ISBN: 978-600-8237-37-2

هر گونه استفاده از مطالب این کتاب اعم از بازنویسی، خلاصه‌سازی، نقل مطالب آموزشی، برداشت به صورت دست‌نویس، کپی، تکثیر و یا هر گونه چاپ سنتی و دیجیتال، استفاده به صورت کتاب الکترونیکی، لوح فشرده، قراردادن مطالب بر روی اینترنت و وبسایت‌ها و یا هر گونه شبکه‌ی کامپیوتری دیگر و به طور کل هر گونه استفاده‌ی اشخاص حقیقی و حقوقی در جهت منافع مادی و معنوی خود، بدون اجازه‌ی کتبی ناشر ممنوع و بر اساس بنده ماده‌ی ۲۳ قانون حمایت از حقوق مؤلفان و مصنفان و قوانین مربوط به جرایم رایانه‌ای کشور قابل پیگیری در محاکم قضایی است.

۱ علم نوین ایجاد تیم‌های فوق‌العاده^۱

ساختار گروه‌های با عملکرد بالا دیگر یک معما نیست

الکس «سندی» پنتلند^۲

اگر به دنبال تیم‌هایی هستید که برای رسیدن به موفقیت تلاش می‌کنند، مراکز تماس مکان خوبی برای شروع به حساب می‌آیند. مهارت‌های مورد نیاز برای کار در این مراکز به راحتی قابل شناسایی‌اند و به این ترتیب، استخدام افراد نیز با سهولت بیشتری انجام می‌پذیرد. وظایف مربوطه کاملاً مشخص‌اند و نظارت بر آنها ساده است. تقریباً تمام جنبه‌های عملکرد تیم به آسانی قابل سنجش‌اند که برخی از این جنبه‌ها عبارت‌اند از: تعداد مشکلات رسیدگی شده، میزان رضایت مشتری، متوسط زمان رسیدگی (ای‌اچ‌تی^۳)، معیار طلایی کارآیی مرکز تماس) و سایر مواردی که می‌توان به این فهرست افزود.

با وجود این، چرا مدیر مرکز تماس یک بانک بزرگ از درک علت نتایج عالی بعضی از تیم‌هایش و همچنین ناموفق بودن دیگر تیم‌های به ظاهر مشابه خود عاجز است؟ در واقع، هیچ‌یک از معیارهای فوق، به علت شکاف‌های عملکردی اشاره نمی‌کنند. این معما مؤید این فرض است که تیم‌سازی یک هنر است و نه یک علم. اما واقعیت کاملاً عکس این قضیه است. در آزمایشگاه تعامل‌های پویای انسانی^۴ در دانشگاه ام‌آی‌تی، به شناسایی تعامل‌های پویای پیچیده میان اعضای گروه پرداختیم که

همواره عملکرد بهتری دارند، در حالی که تیم‌های به ظاهر مشابه با مشکل روبه‌رو هستند؟ چرا اعضای تیم با یکدیگر تعارض دارند و چگونه می‌توان این تعارض را کاهش داد و در جهت سودمند از آن استفاده کرد؟ افراد خبره‌ای را که با یکدیگر نمی‌سازند چطور باید کنار هم نگه داشت و رهبری‌شان کرد؟ بهترین راه ایجاد انگیزه برای انجام کار خلاقانه چیست؟ برای مدیریت و رهبری تیم‌های متشکل از افراد با فرهنگ‌های مختلف چه راهکارهایی وجود دارند؟ هنجارهای رفتاری افراد تیم را چطور می‌توان مدیریت کرد؟ و دهها پرسش دیگری که شاید هنوز جوابی برایشان پیدا نکرده باشید.

کتابی که در دست دارید، مجموعه‌ای از ده مقاله‌ی برتر نشریه‌ی کسبوکار هاروارد (اچ‌بی‌آر) است که طیف وسیعی از این پرسش‌ها را جواب داده‌اند. پایه و اساس این مقالات را تحقیقات معتبر صورت گرفته روی تیم‌های مؤثر و خبره‌ای تشکیل می‌دهند که در شرکت‌های کوچک و بزرگ دنیا مشغول به کارند. این ده مقاله به موضوعاتی مانند علم ایجاد تیم‌های با عملکرد بالا، دلایل مؤثر نبودن برخی تیم‌ها، نحوه‌ی ایجاد تیم‌های مشارکتی، تأثیر پیشرفت‌های کوچک بر عملکرد تیم، هوش هیجانی تیم‌ها، مدیریت تیم‌های چندفرهنگی و سازوکار تیم‌های خبره می‌پردازند. در این مقالات، نویسندگان با ارائه‌ی مثال‌هایی از دنیای واقعی کسبوکار، ایده‌های زیادی برای شناسایی مشکلات، چگونگی حل آنها و خلق تیم‌های با عملکرد بالا به شما می‌دهند.

از آنجا که در کشور عزیزمان ایران، کارهای تیمی با مشکل روبه‌رو هستند، امید است که ترجمه و نشر این اثر، به سازمان‌ها و مدیران آنها در ایجاد تیم‌های مؤثر کمک شایانی کند. بر خود لازم می‌دانیم که بابت تهیه‌ی این اثر از شما تشکر کنیم و از اینکه به فکر پیشرفت خود و سازمان‌تان هستید به شما تبریک می‌گوییم. همواره می‌توانید نظرها، پیشنهادها و انتقادهای سازنده‌ی خود را با ما در میان بگذارید تا در چاپ‌های بعدی لحاظ شوند.

آنگینه سرکیسیان

بهار ۱۳۹۶

1. The New Science of Building Great Teams

۲. Alex "Sandy" Pentland: از دانشمندان رایانه، استاد دانشگاه ام‌آی‌تی و کارآفرین است. م.

3. AHT (Average Handling Time)

4. Human Dynamics Laboratory