

مقدمه  
فصل اول

# کار تیمی اثر بخش

مایکل ا. وست

فهیمة حبشی زاده

با مقدمه:

دکتر علی صاحبی

دکترای روان شناسی بالینی

فوق دکترای اختلالات وسواس

مری ارشد و عضو هیئت علمی مؤسسه دکتر ویلیام گلستر

## فهرست

- ۹ ..... مقدمه
- ۱۱ ..... پیش‌گفتار
- ۱۳ ..... وظیفه و عوامل اجتماعی در کارکرد تیم
- فصل اول - آیا تیم‌ها کارآمد هستند؟**
- ۲۵ ..... چرا کار تیمی؟
- ۲۹ ..... موانع کار تیمی اثربخش
- ۴۱ ..... پارادوکس کار تیمی
- ۵۴ ..... نتیجه
- ۵۵ ..... نکات کلیدی بازنگری
- ۵۶ ..... منابعی برای مطالعه بیشتر
- فصل دوم - ایجاد تیم‌ها**
- ۶۰ ..... مراحل رشد و توسعه تیم
- ۶۴ ..... شخصیت و توانمندی
- ۷۴ ..... مهارت‌های کار تیمی
- ۸۱ ..... تنوع و گوناگونی اعضای تیم
- ۹۲ ..... مفاهیم ضمنی تنوع

منابعی برای مطالعه بیشتر تر ..... ۹۴

### فصل سوم - راهبری تیم‌ها

سه وظیفه رهبری تیم ..... ۹۶  
سه رکن راهبری تیم‌ها ..... ۹۹  
مربیگری یک تیم ..... ۱۱۵  
موانعی بر سر راه رهبران تیم ..... ۱۲۴  
توسعه مهارت‌های رهبری تیم ..... ۱۳۰  
تیم‌های کاری خودمدیریتی یا خودرهبری ..... ۱۳۷  
منابعی برای مطالعه بیشتر تر ..... ۱۴۰

### فصل چهارم - تیم‌سازی

انواع مداخلات در تیم‌سازی ..... ۱۴۴  
مذاکره و شفاف‌سازی نقش‌ها ..... ۱۵۷  
نتیجه ..... ۱۵۹  
منابعی برای مطالعه بیشتر تر ..... ۱۶۲

### فصل پنجم - چشم‌انداز تیم

تعریف چشم‌انداز تیم ..... ۱۶۴  
چشم‌انداز تیم: تیم مراقبت‌های اولیه سلامتی اسپرینگ‌وود ..... ۱۶۶  
ابعاد چشم‌انداز تیم ..... ۱۷۱  
عناصر چشم‌انداز تیم ..... ۱۷۵  
راهبرد برای تیم‌ها ..... ۱۸۰  
منابعی برای مطالعه بیشتر تر ..... ۱۸۵

### فصل ششم - بخشی از یک تیم بودن

ارکان مشارکت در تیم‌ها ..... ۱۸۸

تصمیم‌گیری تیمی ..... ۱۹۷  
روش نردبانی شکل برای تصمیم‌گیری ..... ۲۰۲  
امنیت در تیم‌ها ..... ۲۰۷  
منابعی برای مطالعه بیشتر تر ..... ۲۱۲

### فصل هفتم - هدف‌گذاری برای برتری در کار تیمی

تفکر گروهی ..... ۲۱۵  
اعمال فشارهایی از جانب تیم برای اطاعت و پیروی ..... ۲۱۹  
اطاعت از قدرت ..... ۲۲۰  
سازوکارهای دفاعی تیم ..... ۲۲۲  
تعهد برای برتری و وظیفه تیم ..... ۲۲۵  
تأثیرگذاری گروه‌های اقلیت ..... ۲۳۸  
منابعی برای مطالعه بیشتر تر ..... ۲۴۶

### فصل هشتم - حل مسئله خلاق

نوآوری تیم ..... ۲۴۹  
حل مسئله خلاق در تیم‌ها ..... ۲۵۵  
تکنیک‌هایی برای ارتقای خلاقیت درون تیم ..... ۲۵۹  
استفاده از تکنیک‌های خلاقیت در جلسات تیم ..... ۲۶۶  
دیگر موارد تأثیرگذار بر نوآوری تیم ..... ۲۶۸  
منابعی برای مطالعه بیشتر تر ..... ۲۷۴

### فصل نهم - حمایت تیم

زندگی احساسی در تیم‌ها ..... ۲۷۹  
حمایت اجتماعی ..... ۲۸۲  
حمایت از رشد و پیشرفت اعضای تیم ..... ۲۸۹

تعاادل بین زندگی شخصی و کاری ..... ۲۹۵

جو اجتماعی ..... ۲۹۶

نتیجه ..... ۲۹۸

منابعی برای مطالعه بیشتر تر ..... ۳۰۰

**فصل دهم - تعارض در تیمها**

انواع تعارض تیمی ..... ۳۰۲

رفع تعارضات تیمی ..... ۳۰۳

دلایل سازمانی تعارض ..... ۳۰۷

تعارضات بین فردی ..... ۳۱۰

اعضای دشوار تیم ..... ۳۱۸

منابعی برای مطالعه بیشتر تر ..... ۳۲۲

**فصل یازدهم - تیمها در سازمانها**

معرفی کار تیم محور ..... ۳۲۴

روابط بین تیمها و سازمانهایشان ..... ۳۲۹

تیمها از سازمانهایشان چه می خواهند؟ ..... ۳۳۳

نقش مدیریت منابع انسانی ..... ۳۳۷

سازمانها از تیمها چه می خواهند؟ ..... ۳۳۹

پل زدن میان تیمها ..... ۳۵۱

نتیجه ..... ۳۵۷

منابعی برای مطالعه بیشتر تر ..... ۳۶۰

**مقدمه**

آخرین باری که در یک کار تیمی کوچک یا بزرگ شرکت کردید، کی بوده است؟ اولین کار تیمی خود را در کجا تجربه کرده‌اید؟ نقش شما در آن تیم چه بود؟ در فرایند فعالیت‌های اجتماعی، دینی، شغلی و حرفه‌ای چقدر کار تیمی انجام می‌دهید؟

پرسش‌هایی از این قبیل شاید برای خواننده ایرانی که نه در مدرسه به انجام کار تیمی تشویق شده است و نه در اجتماع تجربه کار تیمی دارد و نه در محیط کار اصول فعالیت تیمی را می‌داند، پرسش‌های غریبی است. فرهنگ ما شاید بیش‌تر بر کار فردی متمرکز بوده است و اگر هم کار جمعی انجام می‌دهیم بیش‌تر شکل و شمایل کار هیئتی دارد، نه کار تیمی با تعریف مشخصی که از تیم و کار تیمی می‌شود.

بررسی تاریخچه مجلات و ماهنامه‌ها و هفته‌نامه‌های علمی، سیاسی، اجتماعی و ادبی کشور نشان می‌دهد حتا این‌گونه کارها نیز به نست یک نفر می‌چرخیده و تا بنیانگذار یا صاحب‌امتیاز، زنده و فعال بوده، مجله انتشار می‌یافته و پس از آن تعطیل می‌شده است.

شاید یکی از دلایل ادامه نیافتن کارهای فرهنگی و اجتماعی که در این

سرزمین با خون دل افراد اندیشمند و دلسوز شروع شده است، همین نبودن ذهنیت و مهارت کار تیمی باشد. کار تیمی نیازمند دانش، مهارت، انگیزه و احساس نیاز است. اکنون که نسل امروز ایران به انجام کار تیمی اثربخش احساس نیاز می‌کند، باید برای آموختن آن، آموزش ببیند و مهارت کسب کند. کار تیمی اثربخش در مدرسه، کارخانه، اداره، سازمان و مؤسسه‌های اقتصادی، مالی و آموزشی عامل بنیادین دوام و رشد و توسعه آن‌هاست.

در این کتاب، شیوه‌های مؤثر ساختن تیم و کار کردن با تیم به صورت روشن و گام به گام توضیح داده شده است.

خانم فهیمه حبشی‌زاده همکار محترم ما در مرکز آموزش تئوری انتخاب، واقعیت‌درمانی و مدیریت راهبرانه ایران، با دقت تمام ترجمه دقیق و رسایی از متن انگلیسی ارائه داده است. من از خواندن این کتاب چیزهای بسیاری آموختم و امیدوارم مدیران اثرگذار و کارامدی که می‌خواهند در نظام و تشکیلات خود رشد و توسعه و بالندگی پایدار را تجربه و به سوی یک تولید کیفی - اعم از خدمات یا کالا - حرکت کنند از این کتاب بهره ببرند. خواندن این اثر را به همه کسانی که می‌خواهند به انجام کار تیمی اثربخش پردازند، توصیه می‌کنم.

علی صاحبی

مربی ارشد و عضو هیئت علمی مؤسسه

بین‌المللی ویلیام گلسر

## پیش‌گفتار

در جامعه بشری، خانواده و کلیه نهادهای اجتماعی این پرسش مطرح است که مردم چگونه می‌توانند با به کارگیری روش‌هایی که کیفیت زندگی را از طریق دسترسی به اهداف مشترک افزایش می‌دهد، تلاش‌ها و رؤیاهایشان را با یکدیگر تلفیق کنند. چالش‌های عمده‌ای که انسان امروز با آن مواجه است، نیازمند پاسخ به این پرسش است که چگونه می‌توانیم ضمن محافظت از منابع موجود در زمین، تعامل و همکاری اثربخشی برای به حداکثر رسانیدن کیفیت زندگی همه مردم داشته باشیم؟

از آن‌جا که هیچ راهکار ساده‌ای برای ایجاد تیم‌های اثربخش وجود ندارد، این کتاب نیز فهرست ساده‌ای از راه‌حل‌ها برای رفع مشکلات کار با یکدیگر و تعامل و همکاری اثربخش ارائه نمی‌کند. در دنیایی که ما در آن زندگی می‌کنیم تغییرات آن‌قدر سریع است که هیچ دستورالعملی به تنهایی کافی نیست. تغییرات فراگیر و بومی هستند و افراد در راستای اثربخشی و ماندگاری خویش، تیم‌ها و سازمان‌های انعطاف‌پذیر را می‌طلبند. این کتاب پیشنهاد می‌کند تیم‌ها نیز مانند اشخاص، هوشیارانه از ظرفیت‌های منحصر به فرد و پرتوان بشری استفاده کنند. ما هوشمندیم و می‌توانیم از هوشمان برای بهتر