

۱۰ مقاله‌ای که از
هاروارد
باید بخوانید

تیم



ترجمه‌ی آنگینه سرکیسیان

۱۳۹۶

انسان و محیط زیست
آموزش و پژوهش
کتابخانه
مستقل



انتشارات آموخته

سر رکنا: اصفهان، خیابان مشتاق دوم، خیابان مهرآباد، کوی ۱۹، پلاک ۴۶
کد پستی: ۸۱۵۸۹۳۸۱۳۱ | صندوق پستی: ۶۶۴-۸۱۶۴۵
تلفن: ۳۳۶۱۶۳۶۰ (۰۳۱) | ارتباط مستقیم: ۰۹۱۳ ۴۰ ۱۰ ۴۰۰
info@amookhteh.ir | www.amookhteh.ir

ما مقالاتی که از هاروارد باید بخوانید

تیم

جمشید آذکینه، سرکیسیان

ویراستار: علیرضا کساران - مهدیه مظاهری

آماده سازی: انتشارات آموخته

صفحه آرایی: فرشاد معینی

نمونه خوانی: فرزانه دماستی

طراحی نمودارها: فاطمه صفری

لیتوگرافی: طلوع • چاپ: میخک • صحافی: ...
چاپ اول: ۱۳۹۶ • شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه • قیمت: ۱۸۰۰۰ تومان

© حق چاپ: ۱۳۹۶، انتشارات آموخته

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۲۳۷-۳۷-۲

ISBN: 978-600-8237-37-2

هر گونه استفاده از مطالب این کتاب اعم از بازنویسی، خلاصه سازی، نقل مطالب آموزشی، برداشت به صورت دست نویس، کپی، تکثیر و یا هر گونه چاپ سنتی و دیجیتال، استفاده به صورت کتاب الکترونیکی، لوح فشرده، قراردادن مطالب بر روی اینترنت و وبسایت ها و یا هر گونه شبکه کامپیوتری دیگر و به طور کل هر گونه استفاده ای اشخاص حقیقی و حقوقی در جهت منافع مادی و معنوی خود، بدون اجازه ی کتبی ناشر ممنوع و بر اساس بنده ماده ی ۲۳ قانون حمایت از حقوق مؤلفان و مصنفان و قوانین مربوط به جرایم رایانه ای کشور قابل پیگیری در محاکم قضایی است.

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 اصل ایجاد تیم‌های مشارکتی بیل کرانتس و مارا اریکسون	۴
۹۹	قدرت پیروزی‌های کوچک ترسا آمایل و استیون امر	۵
۱۲۳	ایجاد هوش هیجانی درگ‌مم ونسا آورک دروسکات و استیون رولف	۶
۱۴۷	مدیریت تیم‌های چندفرهنگ جین برت، کریستین بهفر و مری کرن	۷
۱۶۱	وقتی تیم‌ها نمی‌توانند تصمیم‌گیری کنند باب فریش	۸
۱۸۱	تیم‌های خبره بیل فیشر و اندی بویتون	۹
۱۹۹	تیم‌های مدیریتی چگونه می‌توانند مبارزه‌ی خوبی ... کاتلین ایزن‌هاردت، جین کلاواچی و آل‌جی بورژوا	۱۰

• • • یادداشت ناشر • • •

دنیای امروز کسب و کار دنیایی آکنده از رقابت است و در این عرصه کسانی پیروز می‌شوند که به ابزارهای بین‌مدیریتی مجهز باشند در این فضای سراسر رقابت و فراز و نشیب، فرمان‌آیی برنده خواهند شد که اصول علمی و کاربردی مدیریت در روح و کالبدشان ریزان داشته باشد.

بدین منظور انتشارات هاروارد به نقشی به‌بدیل در توسعه‌ی دانش مدیریت در سطح جهان دارد به تازگی مجموعه‌ای ارزشمند و کاربردی شامل ده‌ها مقاله‌ی تأثیرگذار مدیریتی را به صورت منسجم و نظام‌یافته عرضه کرده است که می‌تواند برای همه‌ی فعالان حوزه‌ی کسب‌وکار منبعی الهام‌بخش به‌شمار رود.

انتشارات آموخته افتخار دارد این مجموعه‌ی وزین و گرانبه را به زبان فارسی در اختیار علاقه‌مندان حوزه‌ی کسب‌وکار قرار دهد. امید است انتشار مجموعه‌ی انتشارات بتواند زمینه‌ساز توسعه‌ی روزافزون این دانش مدیریتی و کاربردی در کشور عزیزمان باشد.

انتشارات آموخته



پیشگفتار مترجم

نست اکبر تیمی، نماینده کسب و کار در دنیای پویای امروزی که به سرعت در حال تغییر و تحولات است، بسیار پیچیده و رقابتی شده و به سادگی نمی‌توان با آنکه به توانایی یک فرد، کار چندانی از پیش برد و به نتایج عالی و شگفت‌انگیز دست یافت. در چنین شرایطی، وجود تیم‌هایی که بتوانند با تعارض‌ها و هنجارهای مختلف کنار آمده و بهترین عملکرد را در سریع‌ترین زمان ممکن داشته باشند، حیاتی به نظر می‌رسد.

بسیاری از مدیران و رهبران امرای، به جای ترسیم دقیق هدف برای تیم‌ها، صرفاً روی نتایجی که تیم‌ها باید بگیرند تمرکز می‌کنند و مسائل کوچک و به ظاهر بی‌اهمیتی را که می‌توانند نتایج را دگرگون کنند و به حداقلی برسانند نادیده می‌گیرند. از جمله این مسائل می‌توان به الگوهای ارتباطی بین اعضای تیم، مسئولیت‌پذیری، خردفیت راه‌ها، حاد انگیزه در اعضای تیم، هوش هیجانی و مدیریت تعارض اشاره کرد. از آنجا که مدیریت و رهبری تیم‌ها مشکلات خاص خود را دارد و برداشت یک تیم اشتباه می‌تواند نتایج جبران‌ناپذیری را به همراه داشته باشد، ترسیم دقیق در دست و مطمئنی که تیم‌ها باید در راستای نیل به اهداف خود در آن گام بردارند بسیار حائز اهمیت است و چنین مسأله‌ای باید جزء اولویت‌های مهم مدیران و رهبران سازمان‌ها باشد.

اگر تا به حال تیمی تشکیل داده باشید، احتمالاً برای به حداکثر رساندن عملکرد آن تیم، پرسش‌های زیادی ذهن‌تان را مشغول کرده است. این پرسش‌ها بسته به افراد و نوع کاری که تیم‌ها انجام می‌دهند بسیار متفاوتند، از جمله این پرسش‌ها می‌توان به این موارد اشاره کرد: چرا برخی تیم‌ها

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 چگونه 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 چگونه 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 کسب و کار هاروارد (HBR) است که طیف وسیعی از این پرسش‌ها را جواب می‌دهد. این مجموعه شامل مقالاتی است که 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 موفق نبودن برخی تیم‌ها، نحوه‌ی ایجاد تیم‌های مشارکتی، تأثیر پیروفت، کمک به عملکرد تیم، هوش هیجانی تیم‌ها، مدیریت تیم‌های چندفرهنگی و سازگاری تیم‌های خبره می‌پردازند. در این مقالات، نویسندگان با ارائه‌ی مثال‌هایی از دنیای واقعی کسب و کار، ایده‌های زیادی برای شناسایی مشکلات، چگونگی حل آنها و خلق تیم‌های با عملکرد بالا به شما می‌دهند.

از آنجا که در کشور عزیزمان ایران، کار با تیم با مشکل روبه‌رو هستند، امید است که ترجمه و نشر این اثر، به سازمان‌های ایران آنها در ایجاد تیم‌های مؤثر کمک شایانی کند. بر خود لازم می‌دانیم که به این تیم‌ها 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