

سوزان ویلن

تیم اثربخش

راهنمایی برای اعضای تیم و رهبران

محمد سردارنیا

لوح فکر



۱۳۹۰

تیم اثربخش (راهنمایی برای اعضا و رهبران)

سوزان ویلن • محمد سردارنیا

نشر لوح فکر • مدیر هنری: باسم الرسام • حروف نگاری: فرشته گل‌آور • صفحه‌آرایی: فرحناز رسولی
• ویراستاری: فیروزه درشتی • لیتوگرافی، چاپ و صحافی: سپیدار • چاپ اول: پاییز ۱۳۹۰
• شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه • شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۸۵۷۸-۲۵-۶ • قیمت: ۶۰۰۰ تومان



نشانی: نارمک، خیابان گلستان، خیابان شهید نادى، پلاک ۷۶ - تلفن: ۷۷۲۵۶۴۴۲

سرشناسه	: ویلن، سوزان A.
عنوان و نام پدیدآور	: Wheelan, Susan A
مشخصات نشر	: تیم اثربخش / سوزان ویلن؛ مترجم محمد سردارنیا. تهران: لوح فکر، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری	: ۲۱۴ ص.
شابک	: 978-964-8578-25-6
یادداشت	: عنوان اصلی: Creating effective teams: a guide for members and leaders
موضوع	: گروه‌های کار
شناسه افزوده	: سردارنیا، محمد، ۱۳۳۲ -، مترجم.
رده‌بندی کنگره	: ۱۳۹۰ ت ۹/و ۹۶۴/HD۶۶
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸/۴
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۳۹۲۱۷۳
کد پیگیری	: ۲۳۹۱۲۵۲

فهرست عناوین

در مورد نویسنده	۹
مقدمه ناشر	۱۱
مقدمه مترجم	۱۳
فصل اول: چرا گروه‌ها	۱۹
فصل دوم: حمایت‌های مؤثر سازمانی از تیم‌ها	۲۷
فصل سوم: از گروه‌ها تا تیم‌ها	۴۹
فصل چهارم: تیم‌های با عملکرد بالا، چگونه عمل می‌کنند؟	۶۷
فصل پنجم: اعضای تیم مؤثر	۸۵
فصل ششم: رهبری تیم اثربخش	۱۱۷
فصل هفتم: عبور از گام اول	۱۴۵
فصل هشتم: رهایی از گام دوم	۱۵۵
فصل نهم: سازماندهی مجدد در گام سوم	۱۷۳
فصل دهم: پایدار کردن عملکرد بالا	۱۸۳
فهرست کتاب‌های سودمند جهت مطالعه	۱۹۹

در مورد نویسنده

سوزان ویلن، مدیرعامل مؤسسه آموزشی، تحقیقاتی و مشاوره‌ای (Group Development Questionnaire) GDP است. تا سال ۲۰۰۱ استاد مطالعات روان‌شناسی و مدیریت هیئت علمی مرکز آموزش و توسعه دانشگاه تمپل بود. دکتر ویلن در سال ۱۹۸۲ جایزه استاد بزرگ دانشگاه تمپل را دریافت کرد. وی همچنین به عنوان روان‌شناس در تعدادی از بیمارستان‌ها و کلینیک‌ها فعالیت داشته است. شناختی دکتر ویلن در پروژه‌های تحقیقاتی متعددی همکاری داشته و به گروه‌های کاری مختلفی در آمریکا و اروپا مشاوره ارائه می‌دهد.

دکتر ویلن نویسنده کتاب‌هایی چون برگزاری آموزش‌های گروهی؛ فرآیندهای گروه؛ چشم‌انداز توسعه؛ تیم اثربخش، راهنمایی برای اعضای و رهبران؛ گروه‌های هیئت علمی و از ناامیدی تا همکاری، بوده است. او ویراستار کتاب مرجع گروهی و عمل کردن و دستیار ویراستار کتاب میراث لوئن: نظریه میدانی در عملیات جاری و پیشرفت نظریه میدانی بوده است. دکتر ویلن همچنین شصت مقاله تحقیقاتی در اختیار نشریات قرار داده است.

درباره مترجم

محمد سردارنیا (متولد ۱۳۳۲، کرمانشاه) درجه فوق لیسانس خود را در رشته مدیریت صنعتی از دانشگاه ایالتی میزوری آمریکا دریافت کرده است. وی در زمینه امور اجرایی بخش صنعت، بیش از ۳۰ سال تجربه مدیریتی دارد.

دهه نخست فعالیت های وی بیشتر معطوف به سیاست گذاری و برنامه ریزی بخش صنعت بود و دهه دوم مسئولیت هایش که مصادف بود با پایان جنگ تحمیلی و ضرورت سرعت بخشیدن به سرمایه گذاری و اجرای پروژه های مختلف اقتصادی و صنعتی به برقراری ارتباط میان صنعتگران داخلی و خارجی و عقد قراردادهای مختلف انتقال دانش فنی و توسعه مبادلات تجاری گذشت. دهه سوم با پذیرش قائم مقامی مدیرعامل گروه صنعتی سدید که از بنگاه های موفق خصوصی آن زمان بود و عهده داری مسئولیت پروژه یابی و پیگیری اجرای پروژه های این مجموعه بزرگ صنعتی آغاز شد. همزمان طی سالهای ۷۹ تا ۸۴ به عنوان رئیس هیأت مدیره شرکتهای صبا، پرو، توان و نفت نیک قسم که جزء شرکتهای زیرمجموعه گروه بود کار خود را ادامه داد.

در این دوران گروه صنعتی سدید پروژه احداث یکی از بزرگترین کارخانجات لوله سازی را آغاز کرد و سردارنیا در مدت اجرای آن بر روند ساخت و اجرا نظارت و در عقد قراردادهای انتقال تکنولوژی و خرید تجهیزات دخالت مستقیم داشت. پس از اینکه کارخانه آماده بهره برداری شد هدایت آن را در مقام مدیرعامل پذیرفت و در مدت ۲ سال از زمان بهره برداری این شرکت (لوله سازی ماهشهر) با فروش و سودآوری مناسب آن را در جمع ۱۰۰ شرکت برتر ایران در سال ۱۳۸۶ قرار داد.

وی در ۳ سال گذشته به عنوان مدیرعامل شرکت صنایع فولاد گسترش که یک پیمانکار عمومی خصوصی به صورت EPC در عرصهٔ احداث و کارخانه‌های فولادی کشور است فعالیت داشته است.

سردارنیا در سال ۱۳۸۱ هنگامی که گروهی از مدیران بخش خصوصی کشور را بنیان نهادند، در شکل‌گیری آن مشارکت داشت و از آن زمان تاکنون نیز عضو هیأت‌مدیرهٔ شرکت مذکور بوده است.

وی در کنار مسئولیت‌های اجرایی به تدریس، نگارش و ترجمهٔ مقالات و کتابهای مختلف در حوزه‌های کسب‌وکار پرداخته است. برخی از آثار وی عبارتند از:

۱. گام به گام به سوی تیم‌شدن

۲. لذت بردن از کار

۳. راه و روش استیو جابز

و مقالات متعدد دیگری که در نشریهٔ گزیده مدیریت به چاپ رسیده است.

مقدمه ناشر

درباره اینکه ما ایرانی‌ها در انجام کارهای تیمی موفق هستیم یا نه اختلاف نظر وجود دارد. آنهایی که معتقدند ما در کارهای تیمی موفق نیستیم شواهدی از ورزش‌های دسته‌جمعی ارائه می‌کنند. کسب موفقیت‌های بین‌المللی در رشته‌های انفرادی نظیر تکواندو، وزنه‌برداری و گشتی در مقایسه با نتایج ورزش‌های تیمی کارنامه بهتری داشته است.

فرصت بررسی صحت و سقم این موضوع نیست اما مطالعه کتاب تیم اثربخش، به ما نشان می‌دهد که موفقیت در کار تیمی نیازمند آموزش اعضای تیم و رهبران آنهاست و تردیدی نیست ما در این زمینه به کار جدی نیاز داریم و با آنچه دیگران در این حوزه انجام دادند فاصله زیادی داریم.

انتشارات لوح فکر در تلاش است با انتشار آثاری که تیم اثربخش یکی از آنهاست در توسعه فرهنگ کار تیمی سهیم باشد. لازم می‌دانم از شرکت سرمایه‌گذاری سروش‌یاران و مدیرعامل محترم آن، جناب آقای صدیقی که در فرآیند انتشار این کتاب مشارکت داشتند سپاسگزاری کنم.

دوستان و عزیزان دیگری نیز در مراحل مختلف انتشار این کتاب کمک کردند که ممنون لطف و مساعدت آنها هستم:

جناب آقای مهندس سردارنیا علاوه بر اینکه بزرگوارانه از ترجمه کتاب استقبال کردند در مسیر انتشار راهنما و یاور ناشر بودند.

سرکار خانم دکتر لطیفی که در انتخاب عنوان کتاب همفکری داشتند.

و آقای مهندس شهرام کریمی که در تهیه و ارسال سریع نسخه اصلی کتاب کوشش کردند.

ناشر

www.ketab.ir

مقدمه مترجم

انسان‌ها همواره تشنه یادگرفتن و انتقال یافته‌های خود به دیگران بوده‌اند. این عطش در من نیز همواره همراه بوده و در طول عمر کاری خود در فرصت‌های مختلف سعی کرده‌ام با شرکت در دوره‌های آموزشی، سمینارها و همایش‌های مختلف و مطالعه کتاب‌ها و مقالات به اطلاعات و عمق دانش خود بیفزایم. در عین حال تلاشم در تمامی محیط‌های کسب‌وکاری که در آنها فعالیت داشته‌ام همیشه این بوده تا آن دسته از یافته‌های خود را که بیشتر جنبه کاربردی داشته با همکاران خود به اشتراک بگذارم و از این طریق قدمی هرچند کوچک در راه ارتقای فرهنگ سازمانی و بهره‌وری محیط کار بردارم. این کار را طی بیش از سی سال سابقه مدیریتی در حوزه‌های مختلف به شکل‌های گوناگونی چون ترجمه و ارائه مقالات، برگزاری دوره‌های آموزشی، تشکیل تیم‌های کاری و انجام گفت‌وگوهای دوستانه با همکارانم، انجام داده‌ام و از این بابت خدا را سپاسگزارم که این توان و علاقه را به این کمترین عنایت فرموده است.

در اینجا واقعیتی هرچند تلخ را که همواره آزارم داده است باید مطرح کنم. خوب به خاطر دارم در مقطعی از دوران کاری‌ام در یک کارخانه تولیدی، برای ارتقای سطح بهره‌وری، سریع‌تر از آنچه پیش‌بینی شده بود

و نهاده‌ی نه کردن فرهنگ سازمانی مناسب برای فائق آمدن بر مشکلات و تنگناهای محیط کار، برای مدتی حدود سه ماه از یک مشاور خارجی استفاده کردیم. از فردای آن روزی که وی در کارخانه استقرار یافت، برگزاری جلسات صبحگاهی را با حضور مدیران و سرپرستان قسمت‌های مختلف کارخانه سامان داد که دستور کار این جلسات موضوع ساده‌ای بود. اول اینکه برنامه امروز ما چیست؟ و دوم که در جلسات بعدی مقدم بر دستور کار اول قرار می‌گرفت، عملکرد چه بوده؟ انحراف از برنامه به چه میزان رخ داده؟ دلایل آن دقیقاً چه موضوعاتی بوده؟ چه اقداماتی برای برطرف کردن این موانع باید در دستور کار قرار گیرند و چه اقدامات پشتیبانی می‌باید به کار گرفته شوند تا در آینده این اتفاقات رخ ندهند؟

ظرف مدت یک سال از شروع به تولید، این بنگاه توانست به سطحی از بهره‌وری دست یابد که قبلاً انتظار رسیدن به آن سطح از بهره‌وری پس از سه سال پیش‌بینی شده بود. این یک کار تیمی موفق و درخشان بود که من به عنوان عضوی از آن تیم، همواره به آن افتخار می‌کنم. این روند موفقیت در سال دوم ادامه فعالیت آن بنگاه نیز ادامه یافت و خوشبختانه یک بنگاه جوان توانست در مدتی کوتاه جزء صد شرکت برتر ایران گردد. رمز این موفقیت را در حدود سه سالی که مسئولیت مستقیم اداره آن بنگاه را بر عهده داشتم (یک سال را صرف اتمام عملیات اجرایی و به بهره‌برداری رساندن کارخانه و دو سال آخر را در بهره‌برداری آن کارخانه مشارکت داشتم)، تمرکز و پرداختن به مسائل محوری و پرهیز از گرفتار شدن در مسائل حاشیه‌ای می‌دانم.

اگر بخواهم از یک تیم مؤثر و کارا یاد کنم، همواره تجربه یادشده می‌تواند درس‌های ارزنده‌ای برای تمامی مدیران میانی و رهبران بنگاه‌ها داشته باشد. اما افسوس که تا به امروز نتوانسته‌ایم و یا نخواسته‌ایم این تجربه را به صورت مدون و در قالب کتابی برای بهره‌برداری نسل حاضر

عرضه کنیم. نکته کلیدی این است که اغلب ما سیستم و ساختار فکری مناسبی برای یادداشت‌برداری از تجربیات روزمره خود نداریم و این واقعیت تلخی است که قبلاً به آن اشاره کرده بودم. آن مشاور خارجی که از او یاد کردم، عادت داشت هر روز عصر و قبل از صرف شام، برای حدود یک ساعت پشت رایانه شخصی خود قرار گیرد و یافته‌ها و نکات برجسته‌ای را که طی آن روز به آنها برخورد کرده بود، یادداشت و نگهداری کند. قطعاً وی در زمانی مناسب این نکات را دسته‌بندی و آرایش مجدد می‌کرد و در تجربه مشابهی که با آنها مواجه می‌شد، به آنها رجوع می‌کرد و از این نکات استفاده می‌کرد.

در روز خداحافظی از آن بنگاه به مدیران میانی جوانی که هر یک مسئولیت یک بخش را بر عهده داشتند و بیش از هر کسی در موفقیت آن بنگاه نقش‌آفرینی کرده بودند و هر روز در جلسات صبحگاهی آن مشاور برای حدود ۳ ماه شرکت کرده و پس از وی این کار پسندیده را حداقل تا زمانی که من عهده‌دار مسئولیت آن بنگاه بودم، ادامه داده بودند، پیشنهاد کردم تلاش کنند این تجربه را مستند، مکتوب و به یادگار بگذارند. متأسفانه تا این تاریخ هرچند برخی از آنان هنوز علاقه دارند این کار را انجام دهند، انجام نشده که به نظرم جای تأسف دارد.

همه ما تجربیات ارزنده‌ای در طول دوران کاری خود داریم که اگر قدری همت کنیم و آنها را مدون و مکتوب کنیم، شاید کمتر به توجمه کتاب‌های خارجی در حوزه‌های مختلف مدیریت نیاز باشد؛ کتاب‌هایی پر از واژگان بیگانه و غریب نسبت به فرهنگ غنی ایرانی و یا حاوی تجربیاتی که از نظر سطح پیشرفت اقتصادی و صنعتی با فضای کسب‌وکار ایرانی اگر نگوییم بیگانه، شاید به سختی بتوان آنها را کاربردی کرد.

اشاره کردم که به لحاظ علاقه و مسئولیت‌های شغلی، کتاب‌های متعددی را به زبان انگلیسی و یا ترجمه آنها مطالعه کرده‌ام، اما کمتر کتابی توانسته است به اندازه کتاب حاضر در من تأثیر مثبت ایجاد کند و مرا به

خود جذب نماید. این تأثیرگذاری و جذب از دو جهت حائز اهمیت و توجه است: نخست اینکه انجام کار تیمی و تقویت آن در کل جامعه و بخصوص بنگاه‌های اقتصادی، جهت سرعت بخشیدن به روند تحولات مثبت و بهره‌گیری از خرد جمعی، یک ضرورت حتمی و اجتناب‌ناپذیر است؛ نکته‌ای که در جامعه روبه‌رشد و متحول ما، باید بیش از پیش به آن توجه شود. دوم اجرایی و عملی بودن محتوای کتاب است که در طول مطالعه آن، این احساس به خواننده دست می‌دهد که گویی نویسنده با او زندگی کرده و در کنار او بوده و نکاتی را به رشته تحریر درآورده که در فعالیت‌های روزانه خود، فارغ از اینکه در چه محیط کسب و کاری فعالیت دارد و یا چه مسئولیتی را بر عهده گرفته، با آنها مواجه است.

خانم دکتر سوزان ویلر، نویسنده کتاب حاضر که کتابش توانسته جزء پرفروش‌ترین کتاب‌ها قرار گیرد، هرچند در متن کتاب می‌گوید که نویسنده‌ای حرفه‌ای نیست و با توجه به اهمیت موضوع و اصرار برخی بنگاه‌ها، به این کار اقدام کرده است، از آنجا که کل کتاب دقیقاً بیانگر تجربیات کاری و عینی نویسنده در محیط‌هایی است که در آن قرار گرفته، حس خوبی را به خواننده منتقل می‌کند؛ حسی که خواننده را قطعاً وادار به پیاده‌سازی گام‌به‌گام راهنمایی‌های ارائه‌شده برای ایجاد گروه، ارزیابی‌هایی که باید از عملکرد اعضاء و رهبر آن به عمل آورد، چگونگی برخورد با مشکلات و تنگناهای فراروی کار تیمی و اتخاذ تصمیمات لازم و در نهایت پایدار کردن عملکرد بالای تیمی در بنگاه خود، خواهد کرد.

در متن ترجمه‌شده کتاب حاضر، آنجا که به اصالت موضوع و محتوای مطالب لطمه‌ای وارد نمی‌کرده، اسامی خارجی به اسامی فارسی تغییر داده شده‌اند. همین‌جا لازم است از همکار خوبم، آقای علیرضا خدادوست برای انتخاب عالی کتاب و در اختیار قرار دادن نسخه‌ای از آن، تشکر و قدردانی کنم. همچنین لازم است از زحمات همکارانم خانم فرشته گل‌آور که مرا در تایپ دست‌نوشته‌ها یاری دادند و

مقدمه مترجم ۱۷

آقای علی رضائی‌نیا که با اشتیاق، زحمت و پراستاری را بر عهده گرفتند، تشکر و قدردانی کنم.

امیدوارم مطالعه کتاب حاضر بتواند نقش خود را در ایجاد تحول در بنگاه‌های اقتصادی ایفاء کند و این بنده حقیر نیز توانسته باشم در این راه سهمی ناچیز را متوجه خود کنم.

محمد سردارنیا

اردیبهشت‌ماه ۱۳۹۰

www.ketab.ir