

گری اس تاچیک

راهنمای تیم‌سازی برای مدیران

ترجمه

فرشاد مؤتمنی

Topchik, Gary S

: تاپچیک، گری اس. ۱۹۲۹ - م.

سرشناسه

عنوان و نام پدیدآور : راهنمای تیم‌سازی برای مدیران / گری اس تاپچیک: ترجمه فرشاد مؤتمنی.

مشخصات نشر : مشهد: آستان قدس رضوی، شرکت به‌نشر، ۱۳۹۰.

مشخصات ظاهری : ۱۹۲ ص.

فروست : شرکت به‌نشر (انتشارات آستان قدس رضوی): ۱۳۱۸.

شابک : 978 - 964 - 02 - 1640-8

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا.

یادداشت : عنوان اصلی: The first-time manager's guide to team

building, c2007

موضوع : مدیران - آموزش

موضوع : رهبری - راهنمای آموزشی

موضوع : ارتباط بین اشخاص

موضوع : انگیزش در کار

شناسه افزوده : مؤتمنی، فرشاد، ۱۳۵۵ - مترجم

کتاب افزوده : شرکت به‌نشر (انتشارات آستان قدس رضوی).

رده‌بندی کنگره : HD۳۰/۲/ت۲ ۱۳۹۰

رده‌بندی ده‌گانه : ۶۵۸/۴۰۲۲

شماره کتابشناسی ملی : ۱۳۹۲۱۴۵۶



بهنشر

۱۳۱۸

راهنمای تیم‌سازی برای مدیران

گری اس تاپچیک

ترجمه فرشاد مؤتمنی

ویراسته مهدی حاتمی‌نژاد

چاپ اول / ۱۳۹۰

۲۰۰۰ نسخه / رقمی

چاپ: مؤسسه چاپ و انتشارات آستان قدس رضوی - به‌نشر

شابک: ۸ - ۱۶۴۰ - ۰۲ - ۹۶۴ - ۹۷۸

حق چاپ محفوظ است

به نشر (انتشارات آستان قدس رضوی)

دفتر مرکزی: مشهد، ص. پ ۹۱۳۷۵/۲۹۶۹ و ۹۱۳۳۵/۱۵۷، تلفن ۰۵۱-۷۶۲۵۰۰۱، نمابر ۷۶۵۲۰۰۶

دفتر تهران: ۸۸۹۶۰۶۲۰، ۸۸۹۶۲۳۰۱، نمابر ۸۸۹۶۵۹۸۲

آدرس اینترنتی: www.behnashr.com پست الکترونیک: publishing@behnashr.com



فهرست مطالب

۸.....	مقدمه
--------	-------

بخش اول: تیم (۴۵-۹)

۱۱.....	۱. بهترین تجربه تیمی
۱۵.....	۲. تعریف تیم
۲۲.....	۳. چهار مدل تیمی
۳۲.....	۴. خلاصه چهار مدل تیمی
۳۷.....	۵. مدیریت نادرست تیم‌ها
۴۱.....	۶. ایجاد یک محیط کار مبتنی بر تیم

بخش دوم: تغییر رویکرد از عضویت تیم

به مدیریت / رهبری تیم (۹۰-۴۷)

۴۹.....	۷. مجموعه جدیدی از مهارت‌ها
۵۵.....	۸. موانع مسیر
۶۲.....	۹. حرکت در مسیر جدید
۶۵.....	۱۰. ده مرحله تیم‌سازی
۸۵.....	۱۱. رهبری جلسات

بخش سوم: ایجاد روحیه تیمی (۱۳۰-۹۱)

۱۲. اصل اول روحیه تیمی: نقش‌ها و مسئولیت‌های شفاف ۹۳
۱۳. اصل دوم روحیه تیمی: روابط آزاد و صادقانه ۱۰۳
۱۴. اصل سوم روحیه تیمی: مدیر / رهبر حامی و مطلع ۱۱۱
۱۵. اصل چهارم روحیه تیمی: اختیار تصمیم‌گیری ۱۱۸
۱۶. اصل پنجم روحیه تیمی: قدرشناسی و پاداش ۱۲۴

بخش چهارم: مدیریت بر شرایط تیمی چالش‌زا (۱۶۱-۱۳۱)

۱۷. پاسخگو بار آوردن تیم ۱۳۳
۱۸. شناسایی شخصیت بدقلق تیم‌ها! ۱۳۵
۱۹. تغییر رویکرد از کشمکش به سوی همکاری ۱۴۷

بخش پنجم: فعالیت‌های موجود در تیم‌سازی (۱۹۱-۱۶۳)

۲۰. تیم‌سازی به‌عنوان یک فرایند جاری ۱۶۵
- استفاده از برگه‌های یادداشت ۱۶۷
- بازی خلاق ۱۷۰
- مسأله واقعی ۱۷۲
- رهبران شناخته شده ۱۷۵
- وضعیت تیم ۱۷۷
- ساختن مربع با چشمان بسته ۱۸۳
۲۱. نتیجه‌گیری ۱۸۸

مقدمه

بسیاری از مدیران هنوز به مزایای بی‌شمار تیم‌سازی پی نبرده‌اند. از نظر آن‌ها، خودشان به‌عنوان کسی که بیش از همه نسبت به اوضاع آگاهی دارند و تصمیم‌گیرنده هستند، هسته اصلی محسوب می‌شوند و نه اعضای تیم. این کتاب چنین عقیده‌ای را نمی‌پذیرد. هدف اصلی کتاب این است که نشان دهد چگونه تیمی با عملکرد بالا می‌تواند مزایای فوق‌العاده‌ای برای مدیر تیم یا تیم‌سار، اعضای تیم و سازمان شما به ارمغان آورد.

راهنمای تیم‌سازی برای مدیران به شما می‌گوید چگونه یک تیم کارآمد و نتیجه‌مدار بسازید و آن را حفظ کنید تا وظایف به خوبی تحقق یابند. شما مهارت‌های لازم را در خود ایجاد می‌کنید تا به یک مدیر تیم موفق تبدیل شوید و شیوه‌های تازه‌ای را برای افزایش بهره‌وری تیم خود پیدا کنید. این کتاب با تعریف تیم آغاز می‌شود؛ چهار مدل مختلف تیم را با یکدیگر مقایسه می‌کند و به شما می‌گوید چگونه می‌توانید تیم خود را به بالاترین سطوح عملکرد تیمی برسانید. آن‌گاه به شما خواهد گفت چگونه با ایجاد مجموعه‌ای جدیدی از مهارت‌ها و رفع موانع موجود در طی مسیر، با موفقیت از نقش فردی خود فاصله بگیرید و به مدیر تیم تبدیل شوید. بعد، شما را در طول ۱۰ مرحله‌ی حیاتی تیم‌سازی هدایت می‌کند که اگر آن‌ها را دنبال کنید، موفقیت بدون درنگ شما را در تیم‌سازی تضمین می‌کند.

پس از آن، کتاب به شما می‌گوید چگونه می‌توانید با تمرکز بر پنج شایستگی تیم‌های دارای عملکرد بالا، روحیه تیمی را به وجود آورید. این پنج شایستگی عبارتند از: نقش‌ها و مسئولیت‌های شفاف، روابط آزاد و صادقانه، رهبر یا مدیر تیم حامی و مطلع، قدرت تصمیم‌گیری و پاداش و قدرشناسی. همچنین بسیاری از استراتژی‌های تازه را برای مدیریت بر شرایط تیمی چالش‌زا نظیر پاسخگو بار آوردن تیم‌ها و اعضای تیم، رفتار با شخصیت بدقلق تیم‌ها و تغییر رویکرد از کشمکش به سوی همکاری، فراخواهید گرفت. کتاب شامل تمرین‌های زیادی در حوزه تیم‌سازی است که از آن جمله می‌توان به تمرین‌های بازی خلاق، ساختن مربع‌ها با چشمان بسته و وضعیت تیم اشاره کرد. این فعالیت‌ها محیط و فرهنگ تیمی را به وجود می‌آورند و تیم را برای ارائه بالاترین سطح عملکرد ممکن توانمند می‌سازند. در بخش نتیجه‌گیری به شما گفته می‌شود چگونه با استفاده از جایگاه تأثیرگذار خود، تیم مورد نظران را تشکیل دهید.

راهنمای تیم‌سازی برای مدیران به زبان محاوره‌ای نگاشته شده است و همین امر دنبال کردن و فراگرفتن نکات را تسهیل می‌کند. مثال‌های عملی و مطالعه‌های موردی بسیاری ذکر شده است که نکات مطروحه را برجسته می‌سازند. در صورت بروز مشکلات خاصی در آینده به راحتی می‌توانید دوباره به بخش‌های مورد نظران در کتاب مراجعه کنید. به شدت توصیه می‌کنم پس از گذشت چندین ماه از آغاز تیم‌سازی کتاب را دوباره بخوانید. لطفاً این کتاب را به همکاران‌تان هم بدهید تا آن‌ها نیز در تیم‌سازی از مطالب آن بهره‌مند شوند.

راهنمای تیم‌سازی برای مدیران، برای مدیران با تجربه تیم‌ها نیز بی‌نهایت ارزشمند است، چون عاداتهای گذشته و آن‌چه باید دوباره انجام دهند را یادآور می‌شود و تأکید می‌کند که آیا هم‌اکنون کارشان را به

درستی انجام می‌دهند؟ اما عمده تمرکز ما، بر مدیران یا رهبران تازه‌کار تیم‌ها خواهد بود.

کتاب‌های زیادی با موضوع تیم‌سازی وجود دارند، اما تعداد کمی از آن‌ها بر افرادی نظیر شما که در عرصه مدیریت و ساختن تیم، تازه وارد هستید، تمرکز دارند. مدیران تازه‌کار به فرضیه‌ها و مباحث مطالعاتی علاقه زیادی ندارند و می‌خواهند بر نکات کاربردی تشکیل تیم تمرکز کنند که نتیجه خوبی را برای‌شان به همراه بیاورد و این همان چیزی است که در این کتاب مد نظر قرار گرفته است.

مقصود اصلی من از نوشتن کتاب حاضر این بود که رضایت شما از تیم‌سازی را بالا ببرم. از این که زمان خود را صرف خواندن این کتاب می‌کنید، سپاسگزارم.