

تیم سازی

استراتژی های افزایش عملکرد تیم ها

ویرایش پنجم

نویسندگان

و. کیم دایر جر

جری اچ. دایر

ویلیام جی. دایر

مترجمان:

ابوالفضل دانائی

رضا ملکی

راحله سادات خاتمی

فهرست مطالب

عنوان.....	صفحه.....
درباره ارزیابی های آنلاین.....	۵
مقدمه.....	۷
بخش اول عناصر چهارگانه بهسازی تیم.....	۱۱
فصل ۱ در جستجوی تیم موفق.....	۱۲
فصل ۲: چگونه میتوان بستر (زمینه) موفقیت تیم را فراهم نمود.....	۲۵
فصل ۳ آیشر جذب افراد مناسب در تیم.....	۴۳
فصل ۴ صلاحیتها افزاینده مهارتهای تیم در عملکرد بالا.....	۶۷
فصل ۵ تغییر ایجاد روش های اثربختر کار با یکدیگر.....	۹۸
فصل ۶ همگام و هماهنگ کردن اعضای برنامه تیمسازی.....	۱۱۸
بخش دوم حل مشکلات خاص از طریق بهسازی.....	۱۴۷
فصل ۷ مدیریت تعارض در تیم.....	۱۴۸
فصل ۸ غلبه بر رفتار ناسالم.....	۱۷۷
فصل ۹ کاهش تعارض بین تیمها.....	۱۹۲
فصل ۱۰ هدایت تیمهای نوآور.....	۲۰۸
بخش سوم تیمسازی در انواع مختلف تیمها.....	۲۳۵
فصل ۱۱ مدیریت تیمهای موقت.....	۲۳۶
فصل ۱۲ ایجاد تیم مؤثر میان فرهنگی.....	۲۵۰
فصل ۱۳ تیمهای مجازی با عملکرد بالا.....	۲۷۲
فصل ۱۴ مدیریت تیمهای متحد سازمانی.....	۲۸۷
بخش چهارم چالش تیمسازی در آینده.....	۳۱۱

فصل ۱۵ چالشهای ایجاد تیمهای اثربخش.....	۳۱۲
واژگان.....	۳۲۳

www.ketab.ir

مقدمه

این کتاب برای افرادی علاقمند به اثربخشی عملکرد تیم مفید می‌باشد. چهار ویرایش قبلی تیم‌سازی توسط مدیران، رهبران تیم و مشاوران تیم به خوبی مورد استقبال قرار گرفته است. در حقیقت، در طی سه دهه از زمانی که پدر ویلیام جی و بیل دیر اولین نسخه آن را نوشته‌اند، ۱۰۰۰۰۰ نسخه آن به هفت زبان مختلف نوشته شده و هم اکنون به یکی از کتاب‌هایی که درباره این زمینه نوشته شده تبدیل گردیده است. بیل به عنوان مشاور علوم اجتماعی در دانشگاه ویسکانسین پس از جنگ جهانی دوم به تحصیل پرداخت. وی در خانواده‌ای با هفت بچه (یکی از آن‌ها جک گیب، دانشمند دیگر علوم اجتماعی) در اورگن، یکی از بخش‌های نسبتاً فقیرنشین لهستان بزرگ شد پدر بیل در مغازه خواروبار فروشی کوچک، در کنار خانه امرار معاش می‌نمود و بیل نقش و اهمیت سخت‌کوشی و کار تیمی را در زمان کار در انبار خانواده آموخت و با استفاده از این تجارب به نقش تحصیل به عنوان یک حامی کیدی در آینده خویش توجه نمود.

پس از پایان دکتری در دانشگاه میشیگان، بیل و همسرش (بونی) به دانشگاه ایالت آیوآ نقل مکان نموده و پس از مدت کوتاهی به دانشگاه بریگام یانگ رفتند. مطالعات پژوهشی اولیه وی در دهه ۱۹۵۰ درباره پویایی خانوادگی، نقش تعارض در خانواده‌ها بود. در اواخر دهه ۱۹۵۰، او توسط برادرش جک گیب به دنیای گروه‌های آموزشی که در آن زمان توسط آزمایشگاه‌های آموزش ملی حمایت مالی می‌گردید، معرفی شد. فرض اصلی گروه آموزش این بود تا افراد، و به‌ویژه رهبران سازمان‌ها به لحاظ ارزش‌های اقتدارگرایانه که مانع از انجام فعالیت‌های افراد تحت سرپرستی می‌شد دچار زیان شده و لازم بود پیش‌فرض‌های آن‌ها درباره افراد و روش‌های انجام کار تغییر یابند.

سازمان‌ها عمدتاً به عنوان سازمان ظالمانه "مردان سازمان" پنداشته شده و خلاقیت و نوآوری را انتقال می‌دهند. مطالعات استندلی میلگرام در خلال این دوره خاطر نشان ساخت که هر فردی می‌تواند قربانی اقتدارگرایی گردد، و داگلاس مک‌گریگور در

کتاب "بعد انسانی سازمان" خاطر نشان نمود که بسیاری از مدیران در سازمان‌ها با استفاده از مفروضات تئوری X (افراد اساساً غیرقابل اعتماد و تنبل می‌باشند) عمل می‌نمایند اما باید اعمال خویش را بر مبنای مفروضات تئوری Y (افراد اساساً خوب و مسئولیت‌پذیر هستند) قرار دهند. سایر نویسندگان مانند کریس آرجریس و آبرهام مازلو نشان دادند که سازمان‌ها به‌عنوان سیستم‌های انسانی باید به افراد اجازه دهند تا به توان بالقوه خویش دست یافته و آن‌ها را بالقوه نمایند. در این زمینه پویائی‌های گروه و جنبش روان‌شناختی بشر در دهه ۱۹۶۰ شروع به رشد و نمو نمود.

گروه‌های آموزشی نقاط قوت اعضا را جمع می‌نمودند و در این فرآیند مربی نقش مهم ایفاء می‌نمود زیرا هر آنچه را که موجب می‌شود که آن‌ها بخشی از گروه محسوب شوند را کاوش می‌کرد. در پایان به آن‌ها درباره رفتارشان بازخوردی ارائه داده و در مقابل انتظار داشتند که آن‌ها به نحو صادقانه در مقابل بازخورد ارائه شده پاسخ دهند. مربی اعضای گروه را به پذیرش مسئولیت تشویق نموده و در نهایت در روابط مبتنی بر انصاف به جای سلسله مراتب یا موقعیت سازمانی درگیر شوند. در این جنبش بود که بیل به‌عنوان مربی گروه آموزش، در ابتدا از پویائی گروه‌ها و افرادی که جزئی از آن‌ها بودند مطلع گردید.

برای سالیان متمادی، بیل در بسیاری از سازمان‌هایی که متقاضی استفاده از گروه آموزش در راستای بهبود عملکرد کارکنان و تیم‌های خویش بودند به‌عنوان مشاور فعالیت داشت. در سازمان‌هایی که به جنبش اعتقاد داشتند و معتقد بودند که گروه آموزش می‌تواند موجب تغییر ارزش‌های رهبران سازمان‌ها گردد و این ارزش‌های جدید در کل سازمان قابل پالایش می‌باشند. سازمان‌ها بدین طریق می‌توانند به سیستم‌های انسانی و خلاق‌تر تبدیل گردند. بیل نیز نه تنها تحت تأثیر جک گیب و دیک بکهارد و اد اسچین قرار گرفت بلکه بعدها به‌عنوان پایه‌گذار رشته جدیدی از بهسازی سازمانی شناخته شد. بعلاوه، روان‌شناس معروف آبرهام مازلو تأثیر قابل توجهی بر بیل داشت.

زمانی که مازلو در گروه آموزشی که توسط آزمایشگاه‌های تربیتی ملی در بتل، مین حمایت مالی می‌گردیدند و بیل به‌عنوان مربی گروه آموزشی مازلو انتخاب گردیده بود. همان‌طور که بچه‌ها در خانه دایر بزرگ می‌شوند، ما اغلب از پدرمان داستان‌هایی درباره مازلو و هوش و خرد وی می‌شنیدیم. این داستان‌ها مطلقاً بر اهمیت شخص درستکار و موافق بودن تأکید داشتند، به‌طور باز نوع فکر و احساس ما را بیان می‌نمودند و به روشی سازگار با ارزش‌های ما عمل می‌نمودند. داستانی که پدر ما می‌گفت درباره مازلو و همسرش بود زمانی که آن‌ها دوست خویش هری را دعوت نمودند که با آن‌ها بماند.

www.ketab.ir