

باورها و واقعیت‌های کار تیمی

دیوید رایت

ترجمه فرشاد حیاتی

نشر چالش

سرشناسه	: رایت، دیوید Wright, David
عنوان و نام پدیدآورنده	: باورها و واقعیت‌های کار تیمی/دیوید رایت؛ ترجمه فرشاد حیاتی.
مشخصات نشر	: تهران: چالش، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	: ۱۳۶ص: مصور، جدول.
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۶۰۱۷-۴۰-۴
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیبا
یادداشت	: The myths and realities of teamwork. عنوان اصلی:
موضوع	: گروه‌های کار
موضوع	: Teams in the workplace
موضوع	: گروه‌های کار - مدیریت
موضوع	: Teams in the workplace - Management
شناسه افزوده	: حیاتی، فرشاد، ۱۳۵۸-، مترجم.
رده بندی کنگره	: HD۶۶
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۲۲



www.Chalesh.ir

باور و واقعیت‌های کار تیمی

ترجمه: دیوید رایت

مترجم: فرشاد حیاتی

اجرای طرح: بلند: چاووش

امور فنی و هنری: محدثه شکواتی

چاپ اول: تابستان ۱۳۹۸

شمارگان: ۵۰۰

لیتوگرافی، چاپخانه و صحافی: فرشاد

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۰۱۷-۴۰-۴

نشر چالش: تهران، خیابان انقلاب، خ ۱۲ فروردین، خ وحید نظری، شماره ۸۲، طبقه ۹ واحد ۹

تلفن: ۶۶۴۱۴۶۱۰

قیمت: ۳۰۰۰۰ تومان

کلیه حقوق این اثر برای ناشر محفوظ است. هرگونه تکثیر و تولید مجدد آن
کلاً و جزاً بصورت چاپی، کپی، انتشار الکترونیک این اثر بدون اجازه کتبی ناشر
ممنوع و موجب پیگرد قانونی است.

فهرست

ز	درباره کتاب	۱
ط	درباره نویسنده	۲
ک	پیش گفتار نویسنده	۳
ل	سخن مترجم	۴
م	مقدمه	۵
۱	۱ باورها و واقعیت های کار تیمی	۶
۲	باور ۱: تیم ها افرادی سازگارند که برای خود را با تیم هماهنگ می کنند	۷
۳	باور ۲: تضاد تیمی یک بیدری است	۸
۴	باور ۳: اغلب افراد کار گروهی را دوست ندارند	۹
۶	باور ۴: کار تیمی برای موفقیت ضروری است	۱۰
۸	باور ۵: مدیریت و تأثیرگذاری بر تیم کار آسانی است	۱۱
۹	باور ۶: مدیران ارشد تشویق به انجام کار گروهی می کنند	۱۲
۹	مدیران ارشد تشویق به انجام کار گروهی می کنند	۱۳
۱۰	جمع بندی	۱۴
۱۱	۲ تابلوی راهنمای سفر تیم	۱۵
۱۲	۱-۲ نقاط عطف	۱۶
۱۴	۲-۲ نقطه شروع	۱۷
۲۱	۳-۲ سفر تیمی Bruce Tuckman	۱۸
۲۵	۴-۲ جمع بندی فصل دوم	۱۹
۲۷	۳ نکات پایه، شامل فرایندهای جلسه	۲۰
۲۷	۱-۳ هدف تیم	۲۱
۲۸	۲-۳ اصول پایه تیم	۲۲
۳۰	۳-۳ فرایندهای برگزاری جلسات گروه	۲۳
۴۰	۴-۳ جمع بندی فصل سوم	۲۴
۴۰	۵-۳ باورها و واقعیت های فصل سوم	۲۵

۴۳	۴ مهارت‌های تیمی.....
۴۳	۴-۱ هم‌کوشی تیمی: افزودن ارزش و اعتبار به طور پیوسته.....
۴۴	۴-۲ شش مهارت تیمی.....
۷۰	۴-۳ جمع‌بندی فصل چهارم.....
۷۲	۴-۴ باورها و واقعیت‌های فصل چهارم.....
۷۳	۵ شکل تیمی، توازن و نقش‌ها.....
۷۳	۵-۱ ابزارهای تعیین‌کننده تیم.....
۷۴	۵-۲ نمایه‌سازی که از نقش‌های نه‌گانه Belbin سود می‌برد.....
۷۷	۵-۳ پیش‌بینی عملکرد تیمی هنگام انجام وظیفه خاص.....
۸۱	۵-۴ تشویق نقرات به پذیرش نقش‌های بیشتر در راستای موفقیت تیمی.....
۸۴	۵-۵ جمع‌بندی فصل پنجم.....
۸۵	۵-۶ باورها و واقعیت‌های فصل پنجم.....
۸۷	۶ اختیاردی، احساسات و گروهی.....
۸۷	۶-۱ اختیاردی.....
۹۴	۶-۲ تیم‌های کاری خودهدایتگر (DWT).....
۹۷	۶-۳ احساسات، قوی‌ترین فرم ارتباطات تیمی.....
۱۰۱	۶-۴ سرگرمی.....
۱۰۱	۶-۵ جمع‌بندی فصل ششم.....
۱۰۲	۶-۶ باورها و واقعیت‌های فصل ششم.....
۱۰۵	۷ رهبری برای همه.....
۱۰۵	۷-۱ رهبر تیم.....
۱۰۷	۷-۲ رهبری انفرادی و رهبری تیمی.....
۱۰۹	۷-۳ سطوح مداخله.....
۱۱۱	۷-۴ رهبری برای همه.....
۱۱۲	۷-۵ عملکرد مالی.....
۱۱۳	۷-۶ سفر تیم.....
۱۱۴	۷-۷ جمع‌بندی فصل هفتم.....
۱۱۴	۸-۷ باور نهایی.....

۱۱۵.....ضمایم

۱۱۵.....ضمیمه ۱. جلسات و نشست‌ها

۱۱۷.....ضمیمه ۲

۱۲۰.....ضمیمه ۳

www.ketab.ir

درباره کتاب

در این کتاب دیوید رایت نویسنده، سی سال تجربه خویش از تشکیل تیم و گروه‌های کوچک و بزرگ در سازمان‌ها را به اشتراک گذاشته است. تمرکز این کتاب بر نقاط عطفی است که دال بر سفر و حرکت تیم به سمت و سوی یک عملکرد عالی فارغ از هر گونه خامی و بی‌دقتی در برابر چالش‌ها و موانع پیش رو است؛ از این رو عنوان «باورها و واقعیت‌های کار تیمی انتخاب شده است. رایج‌ترین باور این است که چیزی به عنوان "من" در تیم وجود ندارد حال آنکه این طور به نظر نمی‌رسد. واقعیت این است که خواننده هرگز نباید نیازهای فردی را حتی درون یک تیم توانمند نادیده بگیرد.

باورها و واقعیت‌های کار تیمی از طریق یک سلسله نقاط عطف و کلیدی (عناوین هر فصل کتاب)، با سود جستن از ۳۲ مطالعه موردی و ۳۷ مثال تشریحی و سرگرمی از نوع مفید آن در خلال سفر تیم به سوی عملکرد عالی بیان خواهند شد. نقاط عطف کلیدی که داخل هر فصل کتاب با رنگ مشخص نشان داده شده است به خواننده کتاب در بررسی فرایند حرکت تیم یاری خواهد رساند. سفر و گذار اولیه تیم متمرکز بر گام‌های اساسی جهت تشکیل گروه می‌باشد که این امر ممکن است یک دیدگاه ابزاری و ماشین‌نگر را القا نماید ولی آن‌طور که کتاب بیانگر آن است شما مهارت‌ها و فرایندهای چالش‌برانگیزی را تجربه خواهید نمود که تیمتان و خود شما را قادر می‌سازد که به عملکرد عالی دست یابید.

باورها و واقعیت‌های کار تیمی در سرتاسر کتاب حاضر در بررسی قرار می‌گیرند تا به خواننده آن یک دید واقع‌گرایانه ارائه نمایند. این کتاب همچنین قصد دارد که با تیم‌هایی که به مرحله بلوغ و تکامل رسیده‌اند، در بازیابی شور و شوق اولیه آن‌ها، زمانی که یک تیم تازه‌کار بودند یاری رساند. تشکیل یک تیم مؤثر واقعی به مثابه انجام یک سفر است و اعضای آن در کنار یکدیگر می‌بایست این سفر را تجربه نمایند. من در این کتاب به وفور به مسئله سفر تیم اشاره خواهم داشت. به منظور انجام یک سفر مشمر ثمر تیمی می‌بایست به نقاط عطف ذیل توجه داشت:

- دفن باورها و آشکارسازی واقعیت‌ها
- درک فرهنگ سازمانی و نقطه بالقوه شروع تیمی
- استقرار اهداف و دیدگاه‌ها
- برآورد مهارت‌ها و اقدامات مثبت

- تشخیص فرایندهای کار تیم - شامل گذار تیم از "مرحله بویش" به سوی "بلوغ تیمی"
- توسعه مهارت‌های تیمی که به موفقیت آن کمک می‌کند
- تعریف نقش‌های تیم فراتر از نقش‌های کاری محض و پیش‌بینی موفقیت و شکست
- درک اختیاردهی و جایگاه آن به ویژه در تیم‌های خودهدایتگر (SDWT)
- داشتن سطحی از آزادی عمل و اعتماد در به اشتراک‌گذاری ایده‌ها و احساسات و حس مسئولیت‌پذیری به منظور ایجاد تغییر
- پذیرش مفهوم عملکرد عالی، شادی‌ها و سرگرمی‌ها
- درک مفهوم رهبری برای همه