

مدیریت گروه‌ها



با مقدمه دکتر ناصر پورصادق



نکات مفید

برنامه‌ها

وظایف

رهبری

تشکیل شبکه‌های کاری

برقراری ارتباط

انعطاف‌پذیری

پویایی شناسی

آموزش

حمایت

تفویض اختیار



فهرست مطالب

۵ مقدمه

شناخت نحوه کار گروه ها

۶ ویژگی های یک گروه کاری خوب

۱۰ تطبیق گروه با نوع کار

۱۴ تجزیه و تحلیل نقش های گروهی

۱۸ موازنه مهارت ها در داخل گروه

تشکیل گروه

۲۰ تعیین هدف ها

۲۲ حمایت از گروه



هلر، رابرت ۱۹۳۲- م. Heller, Robert
مدیریت گروه‌ها/ نویسنده رابرت هلر؛ مترجم
سعید علیمیرزایی؛ ویراستار سمیه شریعتی راد. /
تهران: نشر سارگل، ۱۳۸۳.
۶۹ ص.: مصور (رنگی)، جدول (رنگی)، عکس (رنگی)،
نمودار (رنگی).— (مدیران برجسته)
ISBN 964-5890-11-X
فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.
عنوان اصلی: Managing Teams.
چاپ دوم.
۱. گروه های کار—مدیریت. الف. علیمیرزایی،
سعید، ۱۳۴۷-، مترجم. ب. شرکت کهن. ج. عنوان.
۶۵۸/۴۰۲ HD ۶۶/ه۸ع۴م
۱۳۸۳
م۸۳-۲۵۷۳۵ کتابخانه ملی ایران

نام کتاب: مدیریت گروه‌ها

نویسنده: رابرت هلر

مترجم: سعید علیمیرزایی

ویراستار: سمیه شریعتی راد

ناشر: انتشارات سارگل

صفحه آرای: آفتاب گرافیک

نوبت چاپ: دوم - مهر ۸۳

شمارگان: ۳۰۰۰

شابک: X-۱۱-۵۸۹۰-۹۶۴

قیمت: ۲۸۰۰۰ ریال

مدیر پروژه: سید محمدرضا گرامی



انتشارات سارگل

میدان فاطمی، خیابان یکم، پلاک ۱۴، طبقه پنجم

تلفن: ۸۹۵۴۰۴۱ فکس: ۸۹۵۰۴۷۵

www.sargolpub.com

مرکز پخش: ۵-۸۹۸۳۳۲۴ فکس: ۸۹۸۳۳۲۶

۵۰ ارتقای استانداردها در گروه

۵۲ مهارت‌های خود را ارزیابی کنید

۲۴ ایجاد اعتماد

۲۶ بهسازی عملکرد



۲۸ ایجاد گروه‌های خود گردان

۳۰ تصدی رهبری گروه‌های در

حال کار

آینده نگری در کار

۵۶ ارزشیابی عملکرد

۵۸ نظارت بر پیشرفت کار

۶۰ آموزش گروه

۶۲ تعیین اهداف خاص

۶۴ پاداش بر مبنای عملکرد

۶۶ سازگاری با تغییرات

۶۸ تعیین اهداف آتی گروه

افزایش کارایی گروه

۳۲ تجزیه و تحلیل پویایی‌شناسی گروه

۳۶ برقراری ارتباط اثر بخش

۳۸ اداره کردن جلسات گروه

۴۰ ایجاد شبکه‌های ارتباطی

۴۲ اطلاع رسانی به افراد

خارج از گروه

۴۴ تفکر خلاق

۴۶ رسیدگی به مشکلات



موازنه مهارت‌ها در داخل گروه

۱۶ هنگام انتخاب و جذب اعضای جدید، توانایی بالقوه آنها برای رشد و پیشرفت را نیز مد نظر داشته باشید.

به دست آوردن ترکیب درستی از تجربه‌های مورد نیاز در داخل گروه ممکن است دشوارتر از یافتن مهارت‌های اصلی باشد اما انجام این کار برای اثربخشی گروه ضرورت دارد. هر یک از اعضا را تشویق کنید که در سطح فنی و سطح فردی، به سهم خود گروه را یاری دهد.

ایجاد توازن میان مهارت‌ها

هنگام تشکیل گروه به دنبال افرادی بگردید که یکی از مهارت‌های لازم برای انجام موفقیت آمیز کار گروهی را داشته باشند. این مهارت‌ها عبارتند از:

- تخصص فنی در رشته‌ای خاص (مانند مهندسی و بازاریابی)؛
- مهارت حل مشکل و توانایی اتخاذ تصمیمات روشن و آگاهانه؛
- مهارت در انجام کارهای گروهی و توانایی برقراری روابط میان فردی خوب با دیگران.

۱۷ اعضای گروه باید در ارتباط با کار شما از تجربه کافی برخوردار باشند. نسبت به این مسئله بی توجه نباشید.

حفظ توازن میان مهارت‌ها

گاهی اوقات هم زمان با پیشرفت پروژه لازم است که برخی مهارت‌های موجود در گروه را جایگزین کنید. به عنوان مثال ممکن است در مراحل بعدی پروژه وجود برخی از مهارت‌های تخصصی مورد نیاز در بدو تشکیل گروه، ضرورت نداشته باشد. رهبر گروه باید توانایی تشخیص تغییرات ایجاد شده در پروژه یا نیازهای گروه را داشته باشد تا بتواند از طریق جذب مهارت‌های جدید و برقراری تعادل میان آنها کارها را پیش ببرد. این توانایی رهبران گروه‌ها به اندازه توانایی آنها در ارزیابی مهارت‌های فنی و تحلیلی لازم برای انتخاب اعضا در بدو تشکیل گروه حائز اهمیت است. تک تک اعضا و کل گروه باید از توانایی رشد و پیشرفت برخوردار باشند.

۱۸ اگر افراد در کار گروهی نقشی ندارند آنها را کنار بگذارید.

۱۹ به دنبال افرادی بگردید که از مهارت‌های فردی خوبی برخوردارند و آنها را در توسعه و بهبود این مهارت‌ها یاری کنید.

انتخاب افراد برای نقش‌های خاص



افزایش کارایی گروه

یک گروه کاری فقط زمانی از اثربخشی لازم برخوردار خواهد بود که تک تک اعضای آن معنی تلاش مشترک را درک کنند و با هم کار کردن را یاد بگیرند. برای موفقیت گروه تحت نظارت خود باید مفهوم پویایی شناسی گروه را درک کنید.

تجزیه و تحلیل پویایی شناسی گروه

گروه تحت نظارت خود را در جهت تغییر رفتارهای سازدانه گروهی یاری دهید.

۳۹

رهبران خوب از دارایی های انسانی خود نهایت استفاده را می کنند. برای این کار شما باید درک درستی از شخصیت اعضا، تغییرات رفتاری، و واکنش های فردی آنها در مراحل مختلف توسعه گروه داشته باشید.

تشویق افراد به کار گروهی

انسان ها در قالب گروه بهتر عمل می کنند. این ویژگی در تیم های ورزشی به راحتی قابل مشاهده است: افراد به صورت ناخود آگاه با یکدیگر همکاری می کنند، داوطلبانه مسئولیت می پذیرند، و در جهت خیر و صلاح جمع تصمیم می گیرند. برای ایجاد یک چنین رفتار منسجم گروهی در محیط های کاری لازم است که اعضای گروه هرگز در مقابل هم حالت تدافعی به خود نگیرند. اعضای گروه را تشویق کنید که بیشتر وقت کاری خود را با هم بگذرانند. فراموش نکنید که انسان ها ذاتاً موجوداتی اجتماعی هستند و بی میلی اولیه آنها برای برقراری ارتباط، در اثر آشنایی تدریجی با مهارت ها و توانمندی های خاص یکدیگر از بین می رود.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- اعضای گروه باید تا آنجا که ممکن است در طول ساعات اداری با یکدیگر در ارتباط باشند.
- برای این که افراد بتوانند به خوبی با هم کار کنند باید راحت باشند.
- رفتارهای منفی موجود در داخل گروه باید در اولین فرصت حذف شوند.
- احساس عدم املیت، دشمن موفقیت و برتری گروهی و مدیریت خوب است.
- عوامل ریشه ای مشکلات باید هر چه سریع تر برطرف شوند.

شناخت نحوه شکل‌گیری گروه‌ها

۴۰ به دنبال شیوه‌هایی باشید که به کمک آنها بتوانید از تعارض‌های موجود در جهت‌سازندگی استفاده کنید.

۴۱ فراموش نکنید که همه افراد به کمی تفریح و سرگرمی در طول ساعات کاری نیاز دارند.

گروه‌ها در طول عمر خود به میزان قابل توجهی رشد و تغییر پیدا می‌کنند. فرایند توسعه چهار مرحله دارد: شکل‌گیری، درگیری، تعیین ضوابط، و اقدام. همه گروه‌ها مرحله اول، یعنی دور هم جمع شدن در قالب یک گروه را پشت سر می‌گذارند. این مرحله حالت آزمایشی دارد و ممکن است خیلی راحت به مرحله «درگیری» منجر شود. در این مرحله افراد نسبت به یکدیگر اطمینان ندارند، دچار سردرگمی هستند و گاهی اوقات رفتار پرخاشگرانه پیدا می‌کنند. قبل از آن که گروه اقدامات خود را برای به انجام رساندن پروژه آغاز کند با یک رهبری مقتدرانه می‌توان در مرحله «تعیین ضوابط» اتفاق نظر افراد را در مورد روش‌های کاری کسب کرد.

گذر از مراحل مختلف در طول عمر گروه

