

# معرفی نقشه راه کار تیمی

## دکتر رامبد باران دوست

### مقدمه

کار تیمی یکی از موضوعات مهم در فضای کسب و کار دنیای مدرن می‌باشد. تمامی مدیران تراز جهانی، یکی از رموز موفقیت خود را تسلط بر تیم سازی و کار تیمی می‌دانند. در ایران نیز مدیران علاقه‌مندند تا با استفاده از الگویی مناسب وضعیت کار تیمی شرکت خود را ارزیابی نموده و با استناد به آن تصمیمات مناسب مدیریتی جهت تسهیل و تسریع روند فعالیت‌ها و تحقق اهداف اتخاذ نمایند.

اما تیم سازی به سادگی صورت نمی‌پذیرد. شناخت روان‌شناسانه از اعضای انتخاب شده برای عضویت در تیم، یکی از وجوه تیم سازی است اما از آن مهم‌تر اینکه اعضای انتخاب شده چقدر اصول کار تیمی را بکار گرفته و مورد تأکید قرار می‌دهند و برای دستیابی به تیمی مناسب باید کدام اصول را بکار برد تا با کمترین هزینه، بیشتر توان تیم سازی و تیم شدی به دست آید.

### نقشه راه کار تیمی

هیچ کار تیمی در دنیا از لحظه اول تیم سازی شکل نمی‌گیرد و لازم است برای رسیدن به تیمی حرفه‌ای، اقداماتی انجام پذیرد. مجموعه این اقدامات که شامل تست و ارزیابی، برنامه‌ریزی، آموزش و تمرین است را نقشه راه کار تیمی می‌نامیم که بر اساس یافته‌های علمی تیم تحقیقاتی دکتر باران دوست تولید شده است.

### نتایج مورد انتظار از اجرای پروژه

- ✓ شناسایی سطوح اصول کار تیمی در بین کارکنان شرکت یا گروه شما
- ✓ تعیین تعاملات و نحوه تأثیرگذاری اصول کار تیمی در بین کارکنان شرکت یا گروه شما
- ✓ دستیابی به نقشه راه تیم سازی در بین کارکنان شرکت یا گروه شما بر اساس الگوی سلسله مراتبی - تعاملی

## روش اجرای طرح

به منظور اجرای این پروژه و تهیه گزارش نهایی، از تکنیک «مدل سازی ساختاری تفسیری»<sup>۱</sup> استفاده خواهد شد. مدل سازی ساختاری تفسیری، که توسط وارفیلد<sup>۲</sup> معرفی و توسعه داده شده است، افراد و گروه‌ها را قادر می‌سازد که روابط پیچیده بین تعداد زیادی از عناصر را در یک موقعیت پیچیده تصمیم، ترسیم کنند و به عنوان ابزاری برای نظم بخشیدن و جهت دادن به پیچیدگی روابط بین متغیرها عمل می‌کند. در این روش با تحلیل تأثیر یک عنصر بر دیگر عناصر، ترتیب و جهت روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم بررسی و بدین وسیله بر پیچیدگی بین عناصر غلبه می‌شود. اجرای مدل سازی ساختاری تفسیری از طریق گام‌های پیچیده ریاضی ماتریس‌ها انجام می‌پذیرد.

این متدولوژی ابزاری است که به وسیله آن می‌توان به پیچیدگی بین عناصر کار تیمی غلبه کرد و تعاملات مبهم سیستم تیمی را به گونه‌ای شکل داد که به سادگی قابل درک باشد.

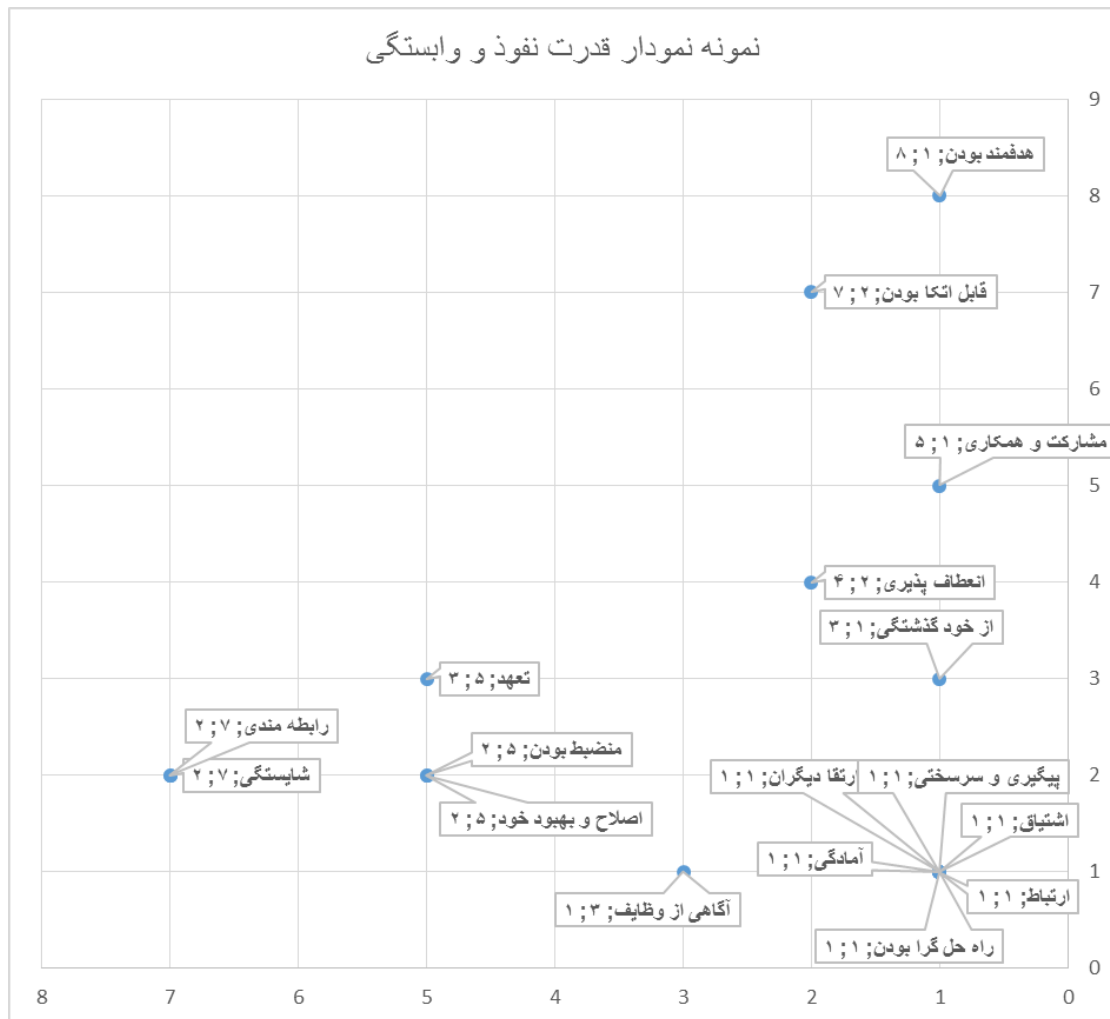
از این رو در پایان این مدل سازی و پس از جمع‌بندی‌های تحلیلی، به مدیر/مدیران محترم گزارش نهایی جامع و نیز گزارش مختصر که شامل دو نمودار جمع‌بندی است، ارائه می‌گردد:

- نمودار قدرت نفوذ و وابستگی: نشان‌دهنده میزان وابستگی شناسایی شده اصول کار تیمی و میزان نفوذ این اصول است،

- نمودار تعامل سلسله‌مراتبی: نشان‌دهنده نگرش پاسخ‌گویان به چگونگی تعامل و سلسله‌مراتب قرارگیری اصول هفده‌گانه کار تیمی در بین کارکنان شرکت یا گروه است.

<sup>1</sup>Interpretive Structural Modeling (ISM)

<sup>۲</sup> Warfield. وارفیلد دانشمند علوم سیستمی در دانشگاه جورج میسون بود. وی بیش از ۱۰ سال تجربه کار در شرکت‌های بزرگ آمریکایی را داشت و در دانشگاه‌های باتل، ویرجینیا و جورج میسون بر روی تکنولوژی اجتماعی مدل سازی ساختاری تفسیری و مدیریت تعاملی مطالعه کرد.



اصول هفده گانه کار تیمی که مورداستفاده قرار خواهند گرفت به شرح زیر خواهد بود:

۱. **انعطاف پذیری:** کار تیمی با خشکی و انعطاف ناپذیری سازگار نیست. اگر بخواهید با دیگران

کار کنید و در تیم عضوی مؤثر باشید باید از انطباق بر تیم ابایی نداشته باشید.

۲. **مشارکت و همکاری:** اول باید با یکدیگر کار کرد، بعد با یکدیگر برنده شد. همکاری توأم با

همدلی اعضا وجود داشته باشد. همکاری توأم با همدلی یعنی اینکه با دل و جان با یکدیگر

کار کنیم.

۳. تعهد: تعهد راستین امری احساسی نیست بلکه ریشه آن در منش ماست. تعهد معمولاً درگیر و دار سختی خود را نشان داده به استعداد و توانایی بستگی ندارد. تعهد بر اثر انتخاب ایجاد می‌شود، نه بر اثر شرایط و تعهدی می‌ماند که مبتنی بر ارزش‌ها باشد.
۴. ارتباط: کار تیمی نمی‌توان کرد، مگر اینکه اعضا با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. اگر ارتباط نباشد تیمی در کار نیست، بلکه جمعی از افراد هستند که پیوندی با یکدیگر ندارند. داشتن مقاصد پنهان و ایجاد ارتباط از طریق شخص ثالث مناسبات تیم را تضعیف می‌کند.
۵. شایستگی: اعضای باکفایت هر تیمی توانایی و صلاحیت انجام کار را در بهترین وجه ممکن آن دارند.
۶. قابل اتکا بودن: اعضای تیم قابل اعتماد هستند، احساس مسئولیت نشان می‌دهند.
۷. منضبط بودن: انضباط، انجام کارهایی است که نمی‌خواهید انجام دهید تا دست به انجام کاری بشوید که می‌خواهید انجام دهید.
۸. ارتقاء دیگران: اعضای تیم، کسی را که بتواند آنان را بالا ببرد و بر توان و ظرفیت آنها بیفزاید دوست دارند و می‌ستایند.
۹. اشتیاق: تیمی که محفل مشتاقان باشد نیرویی شگرف می‌یابد و چنین نیرویی منشأ قدرت می‌شود.
۱۰. هدفمندی: تیمی موفق می‌شود که اعضای آن برای رسیدن به مقصد مصمم باشند و هوش و حواسشان به کارشان باشد.

۱۱. احساس رسالت کردن: یاران تیمی که رسالتی را بر دوش خود احساس می‌کنند و خود را نسبت به تیم متعهد ساخته باشند می‌گذارند که رهبر تیم وظیفه رهبری خود را انجام دهد.

۱۲. آمادگی: آمادگی از آنجا آغاز می‌شود که بدانید برای چه چیزی آماده می‌شوید. برای توفیق در هر کار و کوششی باید خود را از نظر جسمی آماده کنید.

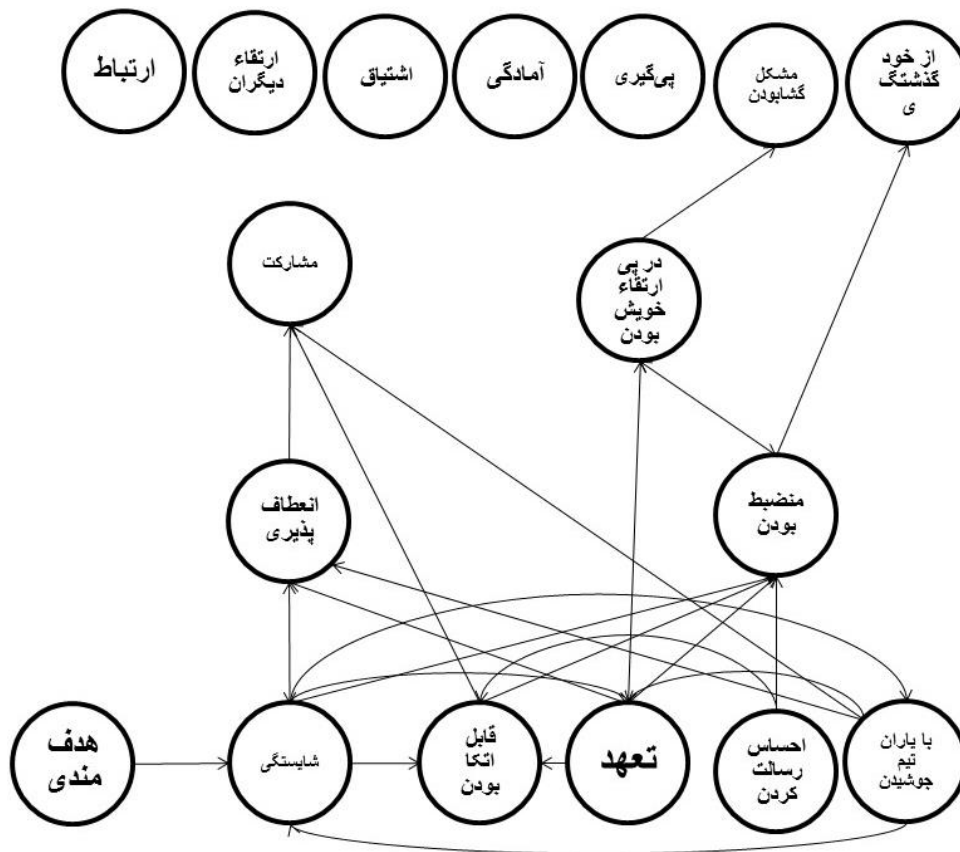
۱۳. با یاران تیم جوشیدن: آن کس که عقاید خویش را بیشتر از یاران تیم دوست دارد و عقیده‌های خود را پیش می‌برد، تیم را از حرکت بازمی‌دارد. وقتی که پای مناسبات به میان می‌آید همه چیز با احترام و ارج نهادن دیگران آغاز می‌شود.

۱۴. در پی ارتقاء خویش بودن: ارتقای هر عضو، ارتقای تیم است. چنان باید بیاموزند که گویی عمری جاودانه دارند.

۱۵. از خودگذشتگی: جایی که تیم باشد، منی در کار نیست. هیچ تیمی توفیق نمی‌یابد، مگر اینکه هر کس دیگری را بر خود مقدم بدارد.

۱۶. مشکل گشا بودن: دنبال درد نمی‌گردند، درمان را پیدا می‌کنند.

۱۷. پیگیری و سرسختی: هرگز میدان را ترک نکنید. آدم‌های نستوه به بخت، سرنوشت یا قضا و قدر متکی نیستند و وقتی که شرایط دشوار می‌شود، از کار دست نمی‌کشند.



نمونه نمودار تعامل دینامیک بین اصول هفده گانه کار تیمی