

ساختن یک تیم موفق؛ تلفیق تفاوتها

ترجمه و تدوین: محمد صدری‌نیا
ابوالفضل نیشابوری

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

مجله علمی عامه مردم انسانی

چکیده

ضرورت تشکیل تیم‌ها و کارگروهی در سازمانها اهمیت مطالعات بر روی مقوله کار تیمی را آشکار می‌سازد. از آنجایی که ایجاد هماهنگی و دستیابی به یک ترکیب بهینه از افراد می‌تواند به عملکرد بالای تیمی منجر شود، این مقاله با تمرکز بر این مسئله با استفاده از ابزار «تیپ‌نمای مایزر-بریگز» (MBTI) بیان می‌شود که این ابزار نیز از روشهای ارزیابی شخصیتی است و از تنوع یونگ سرچشمه می‌گیرد. در واقع به کمک این ابزار می‌توان ترجیحات افراد در مورد مفاهیم زندگی را بررسی کرد. درنهایت این ترجیحات به تفاوت در یادگیری، برقراری ارتباطات، مدیریت تضاد و روابط منجر می‌شود. (ترجیحات بیان شده توسط این ابزار برگرفته از فرایندهای روانی انسانی است)

تدبیر

شماره ۱۹۰ - اسفند ۸۱

مجله



یافتن راه‌های خلاق و جدید برای مسائل پیچیده سازمانهای امروز، هر روز دشوارتر می‌شود. افراد و بخشهای سازمانها دیگر به تنهایی قادر به حل مشکلات فرارو نیستند. ضرورت تشکیل تیم‌ها و کارگروهی در سازمانها، اهمیت مطالعه بر روی مقوله کار تیمی را آشکار می‌سازد. (Raymond, 2005)

تیم‌ها اغلب از افرادی با شخصیتها و رفتارهای متفاوت تشکیل شده‌اند و گاه تخصص این افراد نیز متفاوت است. شاید ایجاد هماهنگی و دستیابی به یک ترکیب بهینه از افراد بتواند به عملکرد بالای تیمی منجر شود. در این تحقیق سعی شده است با بهره‌گیری از برخی مفاهیم، ویژگیهای یک تیم ایده‌آل مطرح شود.

بیان مسئله

چرا در قرن بیستم پس از طی زمانی دراز از آغاز پیدایش انسان، هنوز جنگ و جنایت از امور روزمره وعادی است. هرروز در روزنامه‌ها، تلویزیون و دیگر وسائل اطلاع رسانی، همیشه و همه جا این اخبار دیده می‌شود و این اخبار آنقدر عادی شده‌اند که هر روز منتظر شنیدن آنها هستیم.

کارل یونگ (۱۸۷۵-۱۹۶۱)، دوست صمیمی فروید و بنیانگذار روانشناسی تحلیلی است. او معتقد بود، شخصیت علاوه بر گذشته به وسیله آینده نیز شکل می‌گیرد و تاکید بیشتری بر ناهشیاری داشت. قسمت اعظم ادراک هشیار و واکنش نسبت به جهان پیرامون ما به وسیله نگرشهای برونگرایی و درونگرایی تعیین می‌شود. درونگرها تا حدودی گوشه‌گیرند، اغلب خجالتی‌اند و به خود تمرکز دارند. برونگراها پذیراتر، مردم‌آمیزتر و از لحاظ اجتماعی پرخاشگرترند. یونگ در ادامه

کارکردهای روانشناختی را مطرح کرد که در چهار کارکرد فکری، احساسی، حسی (تجربی)، و شهودی بیان شد:

- ۱- چگونه یک شخص انرژی می‌گیرد؟ از طریق برونگرایی (E) در مقابل درونگرایی (I)؛
- ۲- چه اطلاعاتی را فرد دریافت می‌کند؟ از طریق حس گرایسی (S) در مقابل شهودگرایی (N)؛
- ۳- چگونه یک فرد تصمیم می‌گیرد؟ تفکری (T) در مقابل احساسی (F)؛
- ۴- سبک زندگی که فرد می‌پذیرد: قاطعیت (J) در مقابل انعطاف پذیری (P).

برای راحتی و مشاهده روابط میان تیپ‌های شخصیتی، آنها را به صورتی که در جدول (۱) مشاهده می‌شود، نشان می‌دهیم. هر کدام از این حالتها به صورت اختصاری بیان شده‌اند. (Jessup, 2002)

اندیشمندان بیان می‌دارند تنوع تیپ‌های روانشناختی باعث عملکرد موفق گروه می‌شود. آنها بیان می‌دارند که یک تیم متنوع از لحاظ روانشناختی اگرچه ممکن است دیرتر یک پروژه را تکمیل کند، اما نتیجه نهایی همیشه بهتر خواهد بود.

اینکه چگونه تیپ‌های متضاد به فرایند گروهی کمک می‌کنند را می‌توان به صورت زیر بیان کرد: برونگراها (E) امکان برقراری ارتباط بین افراد گروه را به وجود می‌آورند، درحالی که درونگرها (I)، عکس‌العمل درونی بحثهای گروه را نشان می‌دهند. حس‌گراها (S)، حقایق و سؤالات فنی را مطرح می‌کنند، درحالی که شهودگرها (N) احتمالات جدید را حدس می‌زند. تفکرگرها (T) یک تحلیل منطقی از موقعیت تصمیم‌گیری ارائه می‌دهند. درحالی که احساسی‌ها (F) نشانه‌های اینکه احساسات اعضای دیگر گروه یا مشتریان چگونه تحت تأثیر قرار می‌گیرد را بروز می‌دهند. افراد قاطع (J) تیم را از روی برنامه زمانی تعیین شده جلو می‌برند، درحالی که افراد منعطف و پذیرا (P) به تیم، در نظر گرفتن راه‌های دیگر را گوشزد

ابزار مایرز-بریگز یک ابزار برای ارزیابی شخصیت است که در حال حاضر استفاده از آن بسیار متداول شده است. سالانه بین ۳ تا ۵ میلیون نفر در جهان توسط این ابزار خودسنجی، مورد سنجش قرار می‌گیرند که گاه به صورت کامپیوتری نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد.

این ابزار به صورت گسترده‌ای برای سنجش اعتبار و روایی آزمایش شده و می‌توان گفت که به صورت گسترده‌ای توسط افراد غیر روانشناس نیز، استفاده شده است و در عالم تجارت نیز از آن استفاده وسیعی به عمل می‌آید. (Murray, 1990)

این ابزار برای تفکیک افراد نیست، بلکه تنها ابزاری است که اجازه می‌دهد ترجیحات افراد در مورد مفاهیم زندگی فهمیده شود. این ترجیحات در نهایت به تفاوت در یادگیری، اشکال ارتباط، مدیریت تضاد و روابط منجر می‌شود. این ابزار روانشناختی، یک ابزار خودسنجی و پرسشنامه‌ای بسته شامل ۱۶۰ تا ۱۷۰ پرسش است که ترجیحات افراد را با ۱۶ گروه شخصیتی بیان می‌دارد. (رابینز، ۱۹۹۵)

این تیپ‌ها به صورت ویژگیهایی دو قطبی و متضاد بیان می‌شوند. افراد با توجه به نظریه تیپ شخصیتی از یکی از ۴ حالت زیر در رفتار خود استفاده می‌کنند:

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

جدول ۱ - علامت اختصاری هریک از شخصیتها

می‌کنند.

(Torres,2001)

از تعامل اجتماعی را فراهم می‌کردند، مانند فروشنده‌گی و روابط عمومی. جدول (۲) بعد شانزده ترکیب تیپ شخصیتی افراد و مشاغل مرتبط با آنها را نشان می‌دهد.

در نهایت می‌توان گفت که تئوری تیپ شخصیت و ابزار (MBTI) به ما در درک بهتر نقاط قوت و ضعف افراد کمک می‌کند و تاثیر این عوامل را در تشکیل تیم‌ها و توسعه آنها نمی‌توان نادیده گرفت. افراد با

در یک مطالعه با استفاده از MBTI که بر روی دانشجویان دانشگاه به عمل آمد، مشخص شد که علائق شغلی آنها تا اندازه زیادی با تیپ‌های روانشناختی یونگ ارتباط داشته است. درونگراها علاقه زیادی به مشاغلی داشتند که مستلزم تعامل‌های نزدیکی با سایر افراد نبود، مانند مشاغل فنی و علمی، برونگراها بیشتر به مشاغلی علاقه‌مند بودند که سطوح بالایی

کراجر و توسن و دیگر محققان (MBTI) بیان می‌دارند که مدیران اجرایی، (ESTJ)ها هستند، در حالی که رهبران ذاتی، (ENTJ)ها هستند. موفقیت هر یک از این تیپ‌ها بستگی به نوع شرایط دارد. در یک شرایط پیچیده، راه‌حل خلاقانه مورد نیاز است، بنابراین، (ENTJ) مناسب به نظر می‌رسد و اگر شرایط نرمال و روزمره باشد، (ESTJ) مطلوبتر است. (Spiegel &

	شهودگرایی (N)		حس‌گرایی (S)		
	احساسی (F)	تفکری (T)	احساسی (F)	تفکری (T)	
درون‌گرایی (I)	(INFJ) اندیشمند، نمادگرا، ایده‌آل‌گرا متعهد و دلسوز خدمات مشاوره‌ای، مذهب و آموزش	(INTJ) اندیشمند، آینده‌نگر، معقول، مستقل، زمینه‌های علمی، کامپیوتر و فنی	(ISFJ) عملگرا، انتزاعی، با تشریک مساعی حساس علوم پزشکی و امور مذهبی	(ISTJ) عملگرا، معتدل، قاطع منطقی، مستقل مدیریت و علوم اداری	قضاتوی (j)
	(INFP) منطقی، زیرک، ایده‌آل‌گرا کنجکاو و خلاق هنر و علوم تجاری	(INTP) منطقی، کنجکاو، مستقل اندیشمند، دلسوز زمینه‌های علمی و فنی	(ISFP) قابل اعتماد، مهربان، معقول، انتزاعی، عملگرا زمینه‌های تجاری بهداشت و سلامت	(ISTP) مستقل، منطقی، حل‌کننده مسائل، واقع‌گرا تجارت‌های مشکل و زمینه‌های فنی	ادارکی (P)
برون‌گرایی (E)	(ENFP) کنجکاو، خلاق، پرانرژی مهربان، با تشریک مساعی و خونگرم خدمات مشاوره‌ای و آموزشی	(ENTP) خلاق، نظریه پرداز، تحلیل‌گر منطقی، پرسشگر علوم، مدیریت و تکنولوژی	(ESFP) مشاهده‌گر، فعال ایده‌آل‌گرا، خونگرم بهداشت و آموزش	(ESTP) مشاهده‌گر، فعال، حل‌کننده مسائل، مدعی بازاریابی و تجارت	ادارکی (P)
	(ENFJ) دلسوز، صدیق، دوستدار تنوع و حامی افراد هنر، مذهب و آموزش و پرورش	(ENTJ) تحلیل‌گر، مفهوم‌گرا برنامه‌ریز و با نفوذ مدیریت و رهبری	(ESFJ) واقع‌گرا، با تشریک مساعی، عملگرا، قاطع آموزش، بهداشت و مذهب	(ESTJ) منطقی، قاطع، انتقادگر، عملگرا و سیستماتیک مدیریت و علوم اداری	قضاتوی (j)

منبع : Myers et al (1998)

جدول ۲- شانزده سبک شخصیت با ویژگی‌های عمومی و گرایشهای شغلی فرد

تیپ‌های ترجیحی متفاوت، عملکردهای متفاوتی در گروه یا تیم خواهند داشت و گاه سرنوشت یک تیم به عملکرد برخی افراد وابسته می‌شود. در ادامه سعی شده است این تأثیر با بهره‌گیری از یک الگو نشان داده شود.

اگر چه عواملی که باعث موفقیت یک تیم می‌شود بسیار زیاد است، اما برخی موارد تأثیر بیشتری دارند. ناکارایی تیم‌ها ممکن است محصول ترکیب نامناسب افراد تیم باشد. مهمترین قدم (قبل از هر اقدامی) ساختن تیم است؛ تیمی که موفقیت آن تقریباً قطعی باشد. معمولاً موارد زیادی هستند که پویایی گروهی را مختل می‌کند و باعث ناکارایی تیم می‌شود. هر چه سازمانها بیشتر بر مفهوم کار تیمی تأکید می‌کنند، بیشتر باید به این موضوع توجه شود که چگونه افراد مختلف در تیم با یکدیگر تعامل دارند. (Spiegel & Torres, 2001)

عوامل اثربخشی یک تیم

اعضای یک تیم ایده‌آل باید دارای استعداد و دانش متنوع باشند، در حالی که براحتی بتوانند بدون بروز هیچ مشکلی با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. الگوهای متنوعی برای تیم‌های اثربخش

ارائه شده، در این تحقیق از الگوی مطرح شده توسط کراجر و توسن (Kroeger & Thuesen, 1992) برای تیم‌های توسعه سیستم‌های اطلاعاتی (IS) استفاده شده است. تیم‌های (IS) به خاطر پیچیده بودن فرایند طراحی سیستم‌های اطلاعاتی و بهره‌گیری از اعضای بخشهای مختلف سازمان مورد مناسبی برای بررسی است و شاید بتوان نتایج این مقاله را به تیم‌های دیگر نیز تسری داد.

از الگوهای رایج در رویکرد تیمی می‌توان به الگوی طراحی کاربرد مشترک، اشاره کرد. این الگو، زمان طراحی سیستم را کوتاه می‌کند، در حالی که نتایج جامع و با کیفیت بالایی ارائه می‌دهد. (Kroeger & Thuesen, 1992). به عنوان مثال یک تیم با طراحی کاربرد مشترک که برای طراحی سیستم‌های حسابداری، تشکیل شده است شامل حسابداران و همچنین متخصصان کامپیوتر است.

در الگوی طراحی کاربرد مشترک، سه عامل تحت تأثیر تفاوت‌های افراد قرار می‌گیرد: رهبری اثربخش، ارتباطات درون تیم و انسجام گروه. تقریباً تمام عوامل به افراد درگیر در تیم بستگی دارد. رهبر تأثیرگذار یکی از عوامل مهم در موفقیت تیم است. رهبر بدون تأثیر،

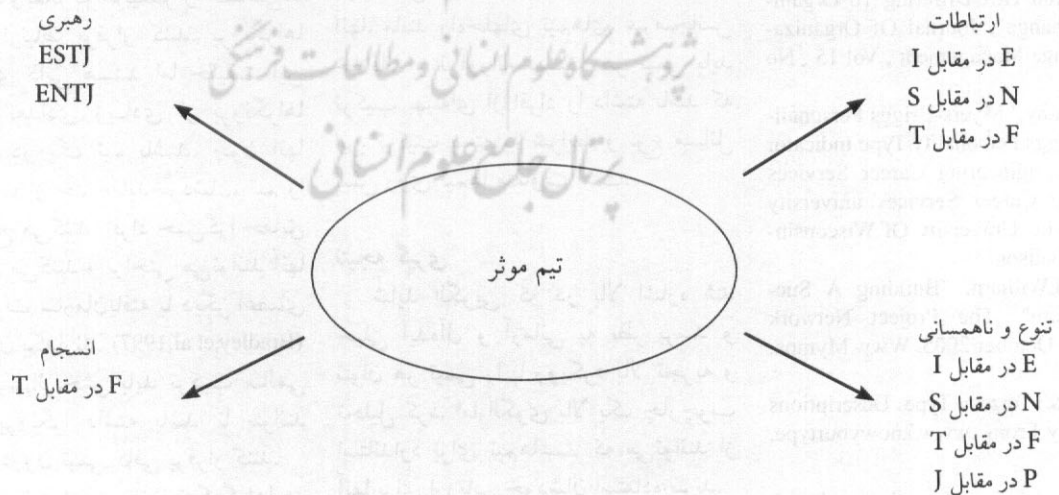
بهره‌وری تیم را از بین خواهد برد. یک رهبر بادانش و جسور بایستی بتواند سطوح متفاوتی از عملکرد و مدیریت را ارائه کند. باید بتواند جلسات تیم را کنترل کند و تقریباً همه افراد را در مذاکره شرکت دهد تا به یک نتیجه قابل قبول دست یابد. (Bradley, et al., 1997).

اغلب یافتن رهبر خوب، کار سختی است. هر کسی ترکیب مناسبی از توانایی تکنیکی و شخصیتی مناسب را ندارد. علاوه بر این رهبر بایستی بتواند تیم را اداره و سریعاً تعارضها را حل کند. (Spiegel & Torres, 2001)

ارتباطات درون تیم عامل دیگری است که موفقیت تیم را تحت تأثیر قرار می‌دهد و مشکلات در این زمینه می‌تواند به صورتهای مختلفی بروز نماید.

انسجام تیمی، هم به عنوان یک جزء جدا نشدنی از اثربخشی تیم است. در یک تیم منسجم، روح با یکدیگر بودن و پشتیبانی از یکدیگر را بوضوح می‌توان دید. این انسجام به اعضای تیم در حل سریع تضادها یاری می‌نماید. هر اندازه سطح انسجام تیم بالاتر رود، گروه روش یکسانی را می‌پذیرد. (Huber, 2002)

تنوع شخصیتی اعضای تیم، چهارمین عامل موفقیت است. تعدادی از تحقیقات



شکل ۱- ترکیب شخصیت افراد با الگوی عملکرد تیمی

تأثیر تنوع تیم در عملکرد گروهی موفق را نشان داده‌اند. عموماً این تحقیقات بیان می‌دارند که در مسائل پیچیده، تیم‌هایی با افراد مختلف و توانایی‌های متفاوت دانشی و تکنیکی، اثر بیشتر از تیم‌هایی هستند که تقریباً در این جنبه‌ها یکسان هستند. (Bradley, et al, 1997).

افراد مشخصی، رهبران ذاتی می‌شوند در حالی که دیگران ترجیح می‌دهند نقش پیروان را ایفا کنند. برخی افراد، سخنگوهای ذاتی هستند، در حالی که دیگران از بیان درونیاتشان عاجزند. هر شخص به هر حال، می‌تواند تأثیر مثبتی بر اثربخشی کلی تیم داشته باشد، اما همیشه باید یک تعادل بین تیپ‌های شخصیتی برقرار شود. (Jessup, 2002).

عموماً بهترین رهبرها یا (ESTJ) هستند یا (ENTJ). بسته به موقعیت مورد نظر، اگر نیاز به یافتن راه‌حلهای خلاق و به کارگیری تکنولوژی جدید نباشد و مسائل ساختاریافته و سرراست باشند، رهبر حسی (ESTJ) گزینه مناسبی است. اما اگر تیم نیاز به رویکردهای جدید در حل مسائل داشته باشد و مسائل به آسانی درک نشوند، رهبر شهودگرا (ENTJ) گزینه مناسبی است.

برونگرها طبیعتاً راحت‌تر از درونگرها ارتباط برقرار می‌کنند. حس‌گراها بیشتر از شهودگراها و تفکرگراها بیشتر از احساسی‌ها می‌توانند ارتباط برقرار کنند. برونگرها سخنگوهای ذاتی هستند اما حقیقت این است که تعدادی زیادی از برونگرها نمی‌توانند در یک تیم باشند، چون آنها با بیان زیاد از حد عقاید خودشان، تیم را دچار تشنج می‌کنند. افراد حس‌گرا حقایق را دریافت می‌کنند و براحتی می‌توانند آنها را به صورت سازمان‌یافته با دیگر اعضای تیم در میان بگذارند. (Bradley, et al, 1997)

یک تیم اثربخش باید ترکیب سالمی از افراد برونگرا داشته باشد تا بتوانند ارتباطات درون تیمی کافی برقرار کنند.

انسجام تیم تحت تأثیر تفکرگراها در مقابل احساسی‌ها است. اعضای تفکرگرا تیم به خاطر پافشاری در بیان قضاوت‌هایشان، اغلب اعضای حساس گروه را مورد هجوم قرار می‌دهند و فشار خاصی را در احساسات گروهی ایجاد می‌کنند. اعضای



تحقیقات نشان می‌دهند که در مسائل پیچیده، تیم‌هایی با افراد متفاوت و توانایی‌های دانشی و تکنیکی، اثربخش‌تر از تیم‌های درون - همسان هستند

ترکیب شخصیتی افراد تیم، نقش مهمی در تفاوت عملکردی تیم‌ها دارد. تنوع و تعادل در افراد، عامل ضروری برای ایجاد عملکرد موفق تیمی است.

سازمانهایی که می‌خواهند تیم‌های اثربخش داشته باشند، باید روی ترکیب افراد کار کنند و به افراد تیم در درک رفتارهای خودشان و رفتارهای اعضای دیگر یاری رسانند.

در پایان باید گفت، اگرچه (MBTI) ترجیحات شخصیت افراد را مشخص می‌کند، اما اینطور نیست که این ترجیحات تغییر پیدا نکنند، بلکه افراد می‌توانند با کسب آموزش‌هایی خاص، از یک نوع شخصیت غالب خارج شوند و به حالت مکمل آن در بیایند. نکته مثبت MBTI این است که نقاط قوت و ضعف افراد را در شرایط مختلف مشخص می‌کند و به آنها در تلاش برای تغییر و بهبود آنها کمک می‌نماید. □

منابع:

- 1- Bradley, John H. And Frederic J. Herbert, "The Effect Of Personality Type On Team Performance", Journal Of Management Development, Vol. 16 No. 5, 1997.
- 2-Briggs Myers, I. (1993). Introduction To Type (5th Ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- 3-Jessup, Carol M., "Applying Psychological Type And Gift Differing To Organizational Change", Journal Of Organizational Change Management, Vol 15, No 5, 2002.
- 4-Prem, Kathy, "Myers-Briggs Personality Type Briggs Personality Type Indicator - MBTI", Engineering Career Services University Of Wisconsin University Of Wisconsin-Madison Madison.
- 5-Raymond, William, "Building A Successful Team", The Project Network Newsletter, October 2005. Www.Mympa.Org.
- 6-Spiegel & Torres, Type Descriptions Are Directly From www.knowyourtype.com, 2002.

بقیه منابع در دفتر مجله محفوظ است.

- ابوالفضل نیشابوری کارشناسی ارشد مدیریت بازاریابی بین الملل دانشگاه تربیت مدرس
- محمد صدری نیا کارشناسی ارشد مدیریت بازاریابی بین الملل دانشگاه علامه طباطبایی

احساسی برعکس، بخوبی از روحیه کارگروهی آگاه هستند و تمامی سعی‌شان در این است که هارمونی تیم بهم نخورد. انسجام تیمی، وجود تعارض را انکار نمی‌کند، زیرا تضاد است که به قضاوت ایده‌ها کمک می‌کند. یک تیم منسجم تیمی است که قادر است تضادها را به نحوی که تفرقه‌های طولانی ایجاد نکند، حل کند و به هم‌افزایی که نتیجه کار تیمی است، نائل شود.

معمولاً تیم‌های متجانس، زودتر به نتیجه می‌رسند، اما همیشه راه‌حلهای آنها، مانند راه‌حلهای تیم‌های غیرمتجانس خلاقانه و نوآورانه نیست. هر تیمی باید ترکیب بهینه‌ای از افراد را داشته باشد که این ترکیب بسته به شرایط و نوع مسائل پیش روی تیم‌ها متفاوت است.

نتیجه‌گیری

شاید الگویی که در بالا اشاره شد خیلی ایده‌آل و آرمانی به نظر برسد و نتوان هر تیمی را با رویکرد بالا تجزیه و تحلیل کرد. اما الگوی بالا یک چارچوب استاندارد برای تیم‌هاست که می‌توانند از آنها برای ارزیابی خودشان استفاده ببرند. به کارگیری ابزار (MBTI) در کنار سایر تحلیل‌ها و ابزارهای ارزیابی عملکرد، به ما در درک بهتر افراد و عملکرد تیمی کمک کرده است. بر مبنای تجزیه و تحلیل ارائه شده در این مقاله، می‌توان گفت که