

کار تیمی اثربخش، بنیاد مهندسی ارزش

وحید خاشعی و رنامخواستی

دانشجوی کارشناسی ارشد

کارشناس فنی مدیریت مهندسی هزینه‌ی گروه صنعتی ایران خودرو

Vahid_khashei@yahoo.com

چکیده

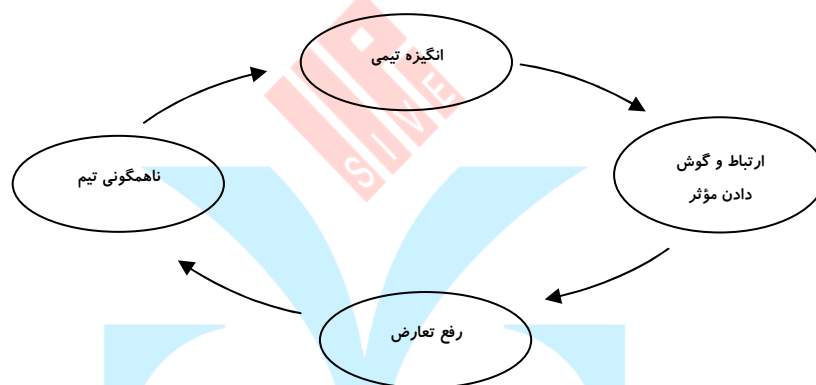
در عصر حاضر مزیت رقابتی به عنوان پارادایم غالب بنگاه‌های اقتصادی مطرح است. مزیت رقابتی را در سه حوزه تعریف می‌کنند، کیفیت، قیمت و خدمات پس از فروش. با حجم انبوه استانداردهای کیفیت در زمینه‌های مختلف شاهد موجی فراگیر در عرصه‌ی کاهش قیمت هستیم. شرکت‌ها ناچار هستند در این عرصه‌ی رقابتی به روش‌های کاهش بهای تمام‌شده روی بیاورند در غیر این صورت از بازنده‌های این عرصه خواهند شد. از همین‌روی روش‌های کاهش هزینه، مورد توجه‌ی بنگاه‌های اقتصادی قرار گرفته و روی فراگیر کردن و بومی‌سازی این روش‌ها سرمایه‌گذاری‌های کلانی صورت گرفته است. از جمله روش‌های کاهش هزینه، روش مهندسی ارزش است که در واقع رویکردی خلاق در حل مسایل از طریق توجه به کارکردها به جای راه‌حل‌هاست که از طریق کار تیمی به ثمر می‌نشیند. کار تیمی به عنوان جوهره‌ی اصلی و بنیاد اصلی مهندسی ارزش محسوب می‌شود بگونه‌ای که موفقیت تمام فرآیند مهندسی ارزش متوقف بر موفقیت تیم آن می‌باشد. اگر اعضای تیم به طور موثر ارتباط برقرار نکنند و در تعارض مداوم و هم‌منظور فاقد انگیزش باشند تیم موفق نخواهد شد برای پیشبرد پویای‌های تیم باید اثربخشی تیم را بالا ببریم. اثربخشی تیم نیز جز با ارضای نیاز اعضای تیم میسر نمی‌شود. این نیازها شامل: ارتباط موثر، گوش فرا دادن فعال، حل موفقیت‌آمیز تعارض‌ها (که ناگزیر وقتی افراد در گروه قرار می‌گیرند پدید می‌آید)، و سرانجام حفظ انگیزش میان تمام اعضای تیم می‌باشد. البته این فهرست کاملی از کلیه‌ی عواملی که روی پویایی‌های بین افراد یک تیم اثر بگذارد، نیست ولی به هر حال با تمرکز روی این حوزه‌های کلیدی، تیم شما در مسیر خوبی برای به نمایش گذاشتن تمامی سودمندی‌های یک گروه کار واقعی قرار خواهد گرفت. ارتباطات، جوهر کار تیمی موفقیت‌آمیز است. ارتباط موثر نقطه‌ی آغاز درک، فهم، تفسیر و اقدام است. از سوی دیگر، ارتباط غیر موثر ممکن است به سوتفاهم، سوءتعبیر و همچنین بی‌عملی یا اقدام نامناسب بیانجامد. ارتباط موثر نیز متوقف بر گوش دادن فعال است. از سوی دیگر اعضای تیم در برخورد با تعارض اغلب نگرش‌های فردی و غریزی خود را دارند. بعضی از آن اجتناب می‌ورزند، برخی با آن به‌طور مشهود مقابله می‌کنند، و ممکن است عده‌ای هم بگذارند، احساسات‌شان عنان عکس‌العمل‌های آنان را در دست گیرد. از سوی دیگر ناهمگونی فرهنگ‌های اعضای تیم شمانی‌توان هم چالش‌ها و هم فرصت‌هایی را پیش آورد. چالش زمانی اوج می‌گیرد، که اعضای تیم پیام‌ها یا اعمال یکدیگر را درک نکنند (سو، تفاهم داشته باشند) و یا بی‌فکری و سهل‌انگاری پاسخ دهند. همین ناهمگونی فرصت‌هایی برای تیم‌ها پیش می‌آورد تا نقاط قوت و مشترک همدیگر را برای یاد گرفتن از هم بیابند. اعضای تیم مجبور هستند نقاط مشترک خود را برای آنچه که به خاطر آن دور هم گرد آمده‌اند بشناسند و خود را با آن تطبیق دهند، و روی آنچه که نمی‌تواند تغییر دهند، سرمایه‌گذاری کنند.

مرح دانش مهندسی ارزش ایران - گوش دادن فعال - تعارض

info@IranValue.org

مقدمه

مهندسی ارزش و اجرای کارگاههای آن مبتنی بر یک کار تیمی اثر بخش می باشد. وقتی که افراد در تیمی با یکدیگر کار می کنند نیازهایی دارند. این نیازها شامل: ارتباطات مؤثر و گوش دادن فعال، حل موفقیت آمیز تعارض ها، درک و سازگاری با زمینه های مختلف دیگر اعضای تیم و سرانجام حفظ احساس انگیزش میان تمام اعضای تیم می باشد.



این ها فهرست کاملی از کلیه عواملی است که روی پویاییهای بین افراد یک تیم اثر می گذارند.

در ادامه مقاله هر کدام از این زمینه های کلیدی را به تفصیل مورد بحث قرار می دهیم:

۱- ارتباطات و گوش دادن مؤثر:

ارتباطات، جوهر کار تیمی موفقیت آمیز است. ارتباط مؤثر نقطه آغاز درک و فهم، تفسیر و اقدام است. از سوی دیگر، ارتباط غیر مؤثر ممکن است به سوء تفاهم سوء تعبیر و همچنین بی عملی یا اقدام نامناسب بیانجامد. ارتباطات تنها زمانی مؤثر است که شما با افرادی که ارتباط برقرار می کنید پیام شما را دریافت نمایند، آن را بفهمند، به خاطر بسپارند و بطور مناسب به ا و پاسخ دهند. اگر پیام شما در این چهار حوزه به نتیجه نرسد، ارتباط شما برقرار نمی شود. نکات زیر به افراد کمک خواهد کرد تا از فرآیند ارتباطات به خوبی استفاده کنند.

- ۱- درباره محتوا قضاوت کنید نه ظاهر.
- ۲- سعی کنید به سخن دیگران گوش کنید.
- ۳- با حواس پرتی و پریشانی فکر مقابله کنید.



۴-

ذهنتان را باز نگهدارید و آن را تمرین دهید. (بوسیله مطالب سنگین)

همانطور که می‌دانید ارتباطات می‌تواند بصورت کلامی و غیر کلامی باشد. مثلاً تکان دادن پا نشانه بی‌صبری، نبود علاقه می‌باشد یا تکان دادن سر نشانه پذیرش، تشویق، فهمیدن است یا خم شدن به جلو نشانه علاقه، تمرکز، توجه است یا چرخاندن چشمان نشانه تصدیق نکردن، عدم اعتقاد، عدم درک است. در یک تیم یا گروه کوچک شما فرصتهای بیشتری برای ارسال یا پاسخ دادن به پیامهای غیر کلامی دارید. اما از آنجایی که ارتباط یک فرآیند دوسویه است اگر شما آنچه را که دیگری می‌گوید گوش نمی‌دهید و درک نمی‌نمایید ارتباطی وجود ندارد. لذا مهارتهای گوش دادن فعال بسیار حائز اهمیت است. تکنیک‌های گوش دادن فعال کمک می‌کند تا با دیگرانی که با آنها گوش داده و فهمیده اید ارتباط برقرار کنید این تکنیک‌ها به شرح ذیل است:

الف- بازتاب‌های گوش دادن غیر کلامی: مثلاً نگاه کردن به چشمان گوینده، سر تکان دادن به علامت تأیید، خم شدن به طرف گوینده این بازتابهای غیر کلامی، قدرت ارتباط شما را افزایش می‌دهد.

ب- تعبیر و تفسیر: این تکنیک به شما کمک می‌کند دقیقاً بفهمید که دیگری چه می‌گوید و شما را به عنوان شنونده ی دقیق می‌شناساند. به عنوان مثال می‌گویید، آنچه که شما می‌گویید عبارت است از ...، و یا می‌گویید اگر می‌توانستم خلاصه کنم که ... این تعبیر و تفسیرها در واقع پیام حقیقی فرستنده را روشن می‌کند و به شما کمک می‌کند پیام را بدرستی درک کنید.

ج- انعکاس مفاهیم: وقتی شما مفاهیم یک پیام را منعکس می‌کنید فراتر از درک خود کلمه‌ها حرکت می‌کنید درواقع بین خطوط را می‌خوانید و نشان می‌دهید که ارتباطات یک کانال دو سویه است. به عنوان مثال می‌گویید، آیا شما می‌گویید که ... و یا می‌گویید آیا به این معنی خواهد بود که

د- کمک را طلبیدن: این تکنیک اجازه می‌دهد اظهار علاقه نموده و یک فکر و اندیشه خوب را دنبال کنید. این روش می‌تواند یک گوینده کم‌رو و خجالتی را ترغیب کند تا به بیان ایده و نظرش ادامه دهد یا وقتی که گوینده موافق نیست او باب ارتباط را باز نگهدارد. به عنوان مثال: شما می‌گویید، بعداً چه اتفاقی می‌افتد؟ یا اینکه می‌گویند می‌توانید برای من مثالی بزنید؟ یا اینکه می‌گویید راجع به ... بیشتر برایم بگویید.

ه- انعکاس احساس‌های نهانی: انعکاس احساس‌های درونی مخصوصاً موقعی که محتوای پیام احساسی است مؤثر واقع می‌شود. این امر مبین آن است که شما یک شنونده حساس بوده، قادرید خودتان را جای کس دیگری بگذارید. به عنوان مثال شما می‌گویید: «اگر آن اتفاق بیافتد من آشفته خواهم شد...» یا می‌گویید: «چگونه تو را وادار کرد که احساس کنی؟»

چنانچه هر تیمی به مهارت گوش دادن فعال دست یابد و گوش دادن فعال را آن قدر تمرین کند تا طبیعت ثانوی آن تیم شود مزایای زیر حاصل می‌شود:

۱- به اعضای تیم اجازه ی ابراز احساسات می‌دهد.

۱- اجازه می‌دهد که اعضای تیم احساس کنند مورد تقدیر واقع می‌شوند.



- ۲- شایستگی را رشد می دهد و توانمندی اعضا را برای شناخت مشکلات و حل آنها افزایش می دهد.
- ۳- اجازه می دهد که اعضای تیم مسوول و پاسخگو بمانند و بار مسئولیت را بر دوش بکشند.
- ۴- اجازه می دهد اعضا احساس استقلال کنند.
- ۵- منجر به روابط کاری بهتر می شود.

۲- رفع تعارض:

در هر تیمی که واقعا در جهت هدف گام برمی دارد، گرایش به تعارض وجود دارد و معمولا اختلافات پیش می آید. اما نتیجه الزاما منفی نیست، تعارض می تواند فرصت هایی برای راه حل جدید مشکلات فراهم آورد. مهم اینست که اعضای تیم چگونه به تعارض ها واکنش نشان می دهند. بسیار احساس مهمی است که اعضای تیم درک نمایند گریزی از تعارض یا عدم توافق نیست و تعارض ذاتا بد یا خوب نیست. تعارض اگر اداره نشود می تواند پیشرفت تیم مهندسی ارزش شما را متوقف کند و اگر خوب اداره شود به تصمیم گیری صحیح منجر می شود. برای درک بهتر و چگونگی اداره و رفع تعارض، لازم است عواملی را که موجب بالا گرفتن تعارض می شوند بشناسید که سه علت اساسی دارد:

الف- اقدام مخالفت آمیز: مثلا اعضای تیم وارد بازی برد و باخت می شوند و آنان می خواهند به جای حل مشکلات برنده باشند.
ب- محکم به موضوع چسبیدن: مثلا اعضای تیم نیازی به نیل به اهداف مشترک نمی بینند و به موفقیت خود چسبیده اند. ارتباط آنان ضعیف شده و با هم روابط محدودی دارند.

ج- برخورد احساسی: که اعضای تیم بطور احساسی به موقعیت هایشان چسبیده اند.

اما در رفع تعارض چه باید کرد؟ آرام کردن تعارض قبل از آن که فوران کند تعهد و بهره وری تیم شما را افزایش می دهد. مدل ذیل که از شش مرحله تشکیل شده است برای رفع تعارض استفاده می شود:

گام ۱- اذعان کنید که تعارض وجود دارد.

گام ۲- تعارض «واقعی» را شناسایی کنید.

گام ۳- به تمام نقطه نظرات گوش کنید.

گام ۴- با هم راههای رفع تعارض را کشف کنید.

گام ۵- موافقت روی یک راه حل و مسئولیت انجام آن را به دست آورید.

گام ۶- برای بازنگری در راه حل ارایه شده، یک جلسه پی گیری ترتیب دهید.

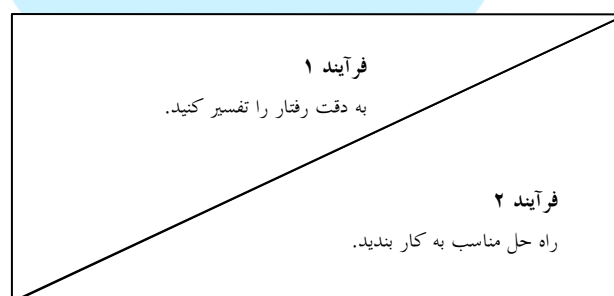
روش دیگر برای کاهش تعارض و در عین حال موفقیت آمیز وضع مقررات برای تیم مهندسی ارزش است چنانچه اعضای تیم مقررات خود را بدانند، آن را درک کنند و روی آن توافق داشته باشند آنگاه به عنوان یک تیم مؤثر تر خواهند بود. لیست ذیل می تواند به عنوان نمونه چنین کاری باشد.



- نخست به سخن دیگری گوش فرا دهید سپس تصمیم‌گیری کنید.
- بدانید همه کس تقریباً درباره همه چیز عقیده‌ای دارند.
- به تفاوت عقاید اذعان کنید.
- مدل حل تعارض تیمی را بکار برید.
- آنچه برخورد نمی‌پسندی بر دیگران می‌پسند.
- وقتی درباره‌ی چیزی به شک افتاید در جست‌وجوی شفاف‌کردن باشید.
- آنان را که نیاز به دانسته‌های شما دارند به روز درآورید.
- روشن کنید که مسئولیت شما در کجا تمام و از کجا شروع می‌شود چگونه با مسئولیت دیگر اعضا جور می‌شود.

۳- ناهمگونی تیم:

هر تیمی با افراد گوناگون چالش‌هایی دارد. تفاوت در شخصیت، فرهنگ، جنس اهداف، اولویت جنسی و غیره می‌تواند سبب بروز مشکلات دهد. برای درک اعمال و طرز تلقی‌های دیگران که چارچوب‌های فکری جدای از شما دارند دو فرآیند عمده داریم:



در فرآیند ۱ که کوشش می‌کنید که رفتار عضوی را که به نحوی غیر از شما فکر یا عمل می‌کند به دقت تفسیر کنید سه گام ذیل برداشته می‌شود:

- ۱: رفتار خودتان و رفتار عضو تیم خود را توصیف کنید، ارزیابی نکنید.
 - ۲: علت اصلی رفتار هر عضو را کشف کنید. اگر منشا علت‌های اصلی رفتار را شناسایی کنید حل مشکلات آسانتر خواهد بود.
 - ۳: حوزه‌های توافق را مشخص کنید و خودتان را جای عضو تیم بگذارید.
- وقتی به دقت رفتار اعضای تیم را تفسیر کردید فرایند دوم را شروع کنید. در فرآیند ۲ به دنبال راه‌های مناسب باشید.
- ۱: راه‌حل‌های مبتنی بر اطلاعات درباره‌ی منحصر به فرد بودن در میان اعضای تیم را شناسایی کنید.
 - ۲: یک راه‌حل عملی معین کنید، روی آن اقدام کنید و سپس موفقیت آن را ارزیابی نمایید این مرحله‌ی اجرا است.



قدم ۳: از چالش‌های گوناگون و نیاز به مواجهه شدن موفقیت آمیز با آن چالش‌ها یک جریان پدید آورید. توجه داشته باشید که تنوع تیم، یک گزینه نیست، استفاده از آن به سود خودتان است. همه انواع مختلف صفات و ویژگیهای اعضا می‌توانند تیم را به طرف اهدافش سوق دهد.

۴- انگیزه تیمی:

انگیزش اعضا را به بهتر بودن ترغیب می‌کند و تیم را به جلو می‌راند تا به هدفش برسد. تیم را ترغیب کنید، آنگاه شما به اهدافتان در زمانی کوتاه‌تر با رضایت بیشتر خواهید رسید. عوامل انگیزشی به ماهیت و محتوای کاری که اعضای گروه انجام می‌دهند وابسته است. وقتی این عوامل وجود دارند آن وقت سطوح بالای انگیزش ایجاد می‌شود. عوامل انگیزشی که تیم را به بهتر شدن تشویق می‌نمایند عبارتند از:

- مسئولیت افزوده
- پیشرفت یا فرصت‌های رشد داشتن
- نفس کار: جالب و چالش انگیز بودن
- تقدیر به پاس انجام (موفقیت آمیز) کار
- توفیق، انجام موفقیت آمیز کار (وظیفه)

تمام اعضای تیم برای مشارکت و مولد بودن در گروه به طور یکسان برانگیخته نمی‌شوند. علاوه بر آن انگیزش اعضای اثربخش شما باید موجبات افزایش تعهد اعضای مرتبط تیم یا افراد غیر مشارکت جوی تیم را فراهم آورد. راهبردهای زیر می‌توانند در تبدیل تیم غیر مشارکت جو به تیم مشارکتی فعال به شما کمک کند.

۱- جویای توصیه‌های آنان باشید. این که اعضای تیم شما احساس کنند به موفقیت تیم و سازمان شما یاری می‌رسانند بسیار مؤثر است.

۲- آنها را معلم بسازید.

۳- آنان را درگیر ارایه گزارش در جلسات کنید.

۴- پروژه‌های برجسته را واگذار کنید.

برانگیختن اعضای مشارکت جوی مؤثر و غیر مشارکت جو، هر دو کلیدی برای گشودن توانمندیهای بالقوه تیم شما در جهت موفقیت است.



نتیجه گیری:

نتایج مثبت پیشرفت تیم روحیه را بالا می رود، تعهد را ایجاد می کند و عملکرد را بهبود می بخشد.

