

مدیریت افراد پروژه ها برای عملکرد عالی

رویکرد رفتاری به تیم های بهره ور پروژه



مترجمان
دکتر محمد حسین صبحیه
مهندس سجاد جعفریان

Upasna A. Agarwal Karuna Jain

مترجمان دکتر محمد حسین صبحیه و مهندس سجاد جعفریان

مدیریت افراد پروژه ها برای عملکرد عالی
رویکرد رفتاری به تیم های بهره ور پروژه

در فضای مدیریت پروژه ایران، کاستی های چشمگیری در حوزه های فرهنگ سازمانی، روانشناسی رفتاری، کار تیمی و رهبری اثربخش مشاهده می شود. سازمان های پروژه محور عموماً متشکل از تیم های چندرشته ای هستند که اعضای آن با پیشینه های سازمانی، عادتواره های ذهنی و الگوهای رفتاری ناهمگون در کنار یکدیگر قرار می گیرند. این چندگانگی فرهنگی-رفتاری، چالش های مضاعفی در همسویی سازمانی، انسجام تیمی و کارایی عملیاتی ایجاد می کند که مستلزم درک عمیق از سازوکارهای روانشناختی تعاملات انسانی و تسلط بر مهارت های رهبری چندبعدی است.

این اثر با اتکا به یافته های پژوهشی میدانی و تجربیات اجرایی مستند در سازمان های پروژه محور، به واکاوی یکی از ارکان نامرئی موفقیت پروژه ها می پردازد: هنر رهبری انسان محور. در تقابل با ادبیات رایج مدیریت پروژه که مولفه های انسانی را به عنوان ملاحظات فرعی قلمداد می کنند، این کتاب با پشتوانه ای انگاره ای عقلانی-ارزشی، سرمایه های انسانی پروژه را کانون تحلیل قرار داده و فرایند توسعه ای شایستگی های خودآگاهی راهبردی، مدیریت هیجانی، ارتباطات اثربخش، رهبری تحول گرا و پویایی شناسی تیمی را به شیوه ای نظام مند تبیین می کند.

رویکرد گفت و گو محور کتاب به مدیران پروژه امکان می دهد با بازخوانی تجربیات زیسته، ضمن بازمهندسی شناختی خودپنداره های مدیریتی، الگوهای بهینه برای طراحی تیم های چابک، منعطف و عملکردگرا در بستر چرخه های فرهنگی سازمانی را بازآفرینی کنند. در شرایطی که سازوکارهای انسانی موفقیت پروژه ها در گفتمان مدیریتی بسیاری از سازمان های ایرانی مغفول مانده است، این اثر می تواند چرخش پارادایمی لازم برای نوسازی سبک های رهبری پروژه را را رقم زده و به عنوان منبعی الهام بخش و راهبردی برای گروه های زیر عمل کند:

- ۱- مدیران پروژه محوری که به دنبال گذار از مدیریت وظیفه محور به رهبری انسان محور هستند
- ۲- مشاوران سازمانی که الگوهای رفتاری را در موفقیت پروژه ها موثر می دانند
- ۳- مدرسان و پژوهشگران حوزه های رفتار سازمانی و حاکمیت و مدیریت پروژه های پیچیده
- ۴- دانشجویان مدیریت پروژه که می خواهند بین نظریه های کلاسیک و الزامات عملی بستر نهادی ایران پل بزنند.



Upasna A. Agarwal · Karuna Jain ·
Vittal Anantatmula · Sankaran Shankar

Managing People in Projects for High Performance

Behavioural Approach to Productive
Project Teams

مدیریت افراد پروژه‌ها برای عملکرد عالی

رویکرد رفتاری به تیم‌های بهره‌ور پروژه

مترجمان

دکتر محمد حسین صبحیه

مهندس سجاد جعفریان

عنوان و نام پدیدآور : مدیریت افراد پروژهها برای عملکرد عالی : رویکرد رفتاری به تیمهای پرهور پروژه/اویسندگان اوپاسانا، ا. کروال ... [و دیگران]؛ مترجمان محمدحسین صبیحی، سجاد جعفریان.

مشخصات نشر : تهران: سها، ۱۴۰۴.

مشخصات ظاهری : ۱۷۸ص

شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۳۳۴-۲۸۹-۹

وضعیت فهرست‌نویسی : فیفا

موضوع : Teams in the workplace Management

موضوع : Project management

رده‌بندی کنگره : HD۶۶

رده‌بندی دیویی : ۴۰۲۲/۶۵۸

شماره کتابشناسی ملی : ۱۰۲۳۵۴۲۱

- **دفتر مرکزی:** تهران، امیرآباد شمالی، بالاتراز چهارراه جلال آل احمد
- **چاپخانه:** تهران، امیرآباد شمالی، رویروی درب غربی پارک لاله، کوچه همدان، پلاک ۳

پیشگفتار

در عصر حاضر، پروژه‌ها موتور محرک توسعه سازمان‌ها و جوامع هستند؛ اما موفقیت آن‌ها صرفاً به فناوری و مدیریت نظام‌مند پروژه‌ها محدود نمی‌شود. خویش‌شناسی، درک متقابل، همکاری تیمی، حل تعارضات، تسهیل خلاقیت و نوآوری از عوامل کلیدی در تحقق اهداف پروژه‌ها محسوب می‌شوند. رهبری اثربخش، هماهنگی میان اعضای تیم و تقویت مهارت‌های ارتباطی، امروزه در سطح جهانی به‌عنوان ارکان موفقیت پروژه‌ها شناخته می‌شوند. این موضوع در ایران، با توجه به چالش‌های فرهنگی و ساختاری منحصربه‌فرد، اهمیت مضاعفی دارد.

کتاب «مدیریت افراد پروژه‌ها برای عملکرد عالی»، با تمرکز بر مهارت‌های رفتاری و مدیریت تیم‌های پروژه‌ای، پاسخی کاربردی به نیازهای مدیران پروژه است. این اثر با رویکردی علمی و عملی، ابعاد فردی، تیمی و سازمانی مدیریت پروژه را بررسی می‌کند و ابزارهایی برای ارتقای بهره‌وری تیم‌ها ارائه می‌دهد. در شرایطی که فرهنگ کار تیمی و مهارت‌های نرم در بسیاری از سازمان‌های ایران هنوز به‌طور کامل نهادینه نشده، این کتاب می‌تواند راهنمای ارزشمندی برای مدیران و دست‌اندرکاران حوزه پروژه‌محور باشد.

انجمن علمی مدیریت پروژه ایران، با رسالت توسعه دانش و حرفه مدیریت پروژه‌محور، ترجمه و انتشار این اثر را گامی مؤثر در راستای تقویت فرهنگ همکاری و هم‌افزایی می‌داند. ترجمه این کتاب حاصل تلاش آقایان دکتر محمدحسین صبحیه و مهندس سجاد جعفریان، اعضای انجمن مدیریت پروژه ایران است که به منظور مشارکت در توسعه نهادی کشور، نسخه الکترونیک آن را به‌صورت رایگان در اختیار علاقه‌مندان قرار داده‌اند. این اثر توسط کمیته توسعه و پژوهش انجمن به ریاست آقای دکتر بهروز ارباب شیرانی ارزیابی و تأیید شده است.

امیدواریم این کتاب زمینه‌ساز تعاملات حرفه‌ای سازنده، تشکیل تیم‌های منسجم، پویا و بهره‌ور، تبدیل تعارضات به فرصت‌هایی برای رشد و در نهایت موفقیت پروژه‌ها و طرح‌های سازمانی و ملی کشور گردد.

دکتر اقبال شاکری

رئیس هیئت مدیره

انجمن مدیریت پروژه ایران

سخن مترجمان

در جهان پرشتاب امروز که پروژه‌های پیچیده، چابک و چندبُعدی در تمامی عرصه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی گسترش می‌یابند، مدیریت پروژه‌ها دیگر صرفاً به مهندسی سیستم‌ها، فرایندها و ابزارهای فنی محدود نمی‌شود. امروزه، دانش، مهارت و توانایی رهبری افراد و تیم‌ها به یکی از ارکان اساسی موفقیت در منظومه‌ی پروژه‌محور تبدیل شده است. باین حال، فضای کسب‌وکار ایران با کمبودهای چشمگیری در فرهنگ کار تیمی، مدیریت تعارضات و رهبری اثربخش و تحول‌آفرین مواجه است که به چالش‌هایی در همکاری، انسجام و بهره‌وری پروژه‌ها انجامیده است.

این کتاب، با تکیه بر انگاره‌ی عقلانی-ارزشی، راهبران و مدیران پروژه‌محور را به تأمل در ابعاد شناختی، عاطفی و رفتاری خود و دیگران دعوت می‌کند. توسعه‌ی شایستگی‌هایی چون خویش‌اندیشی، مدیریت فردی، ارتباطات مؤثر، رهبری تحول‌آفرین و پویایی تیمی، مدیران را در حاکمیت و مدیریت پروژه‌ها به سطحی بالاتر ارتقا می‌دهد. علاوه بر رویکردی علمی-کاربردی به مدیریت افراد در پروژه‌ها، ویژگی ممتاز این کتاب، پوشش جامع تمامی ابعاد مدیریت افراد پروژه‌ها است: از شایستگی‌های فردی مانند خودآگاهی، هوش شناختی و هیجانی و سبک‌های رهبری، تا درک عادت‌واره‌های ذهنی و سوگیری‌های تصمیم‌گیری؛ از شناخت تفاوت‌های حرفه‌ای و نسلی، تا شایستگی‌های توسعه و بهبود عملکرد تیم‌ها؛ از حل تعارضات سازمانی و فراسازمانی، تا بررسی خرده‌فرهنگ‌های سازمانی و فرهنگ ملی؛ و از ایجاد اعتماد، تا اصول اخلاقی و مسئولیت اجتماعی. چنین نگاه جامعی می‌تواند در محیطی که فرهنگ کار جمعی هنوز به بلوغ نرسیده، تحولی در نگرش‌ها و رفتارها ایجاد کند.

امیدواریم این ترجمه گامی در جهت ارتقای مدیریت پروژه و ترویج فرهنگ تیم‌سازی حرفه‌ای در ایران باشد و به همکاری‌های سازنده‌تر و عملکردی برتر در سازمان‌های کشور بینجامد.

دکتر محمدحسین صبحیه

دانشیار مدیریت پروژه

مهندس سجاد جعفریان

دانشجوی دکتری مدیریت پروژه و ساخت

دانشگاه تربیت مدرس

بهار ۱۴۰۴

فهرست مطالب

قسمت اول : مدیریت خویشتن.....	۹
۱- واحد اول : مدیریت خویشتن	۱۰
۱-۱- مقدمه	۱۰
۲-۱- شخصیت و عملکرد	۱۱
۳-۱- پنج بزرگ: مدل ۵ عاملی شخصیت.....	۱۱
۴-۱- ظرفیت پذیرش ریسک.....	۱۶
۵-۱- مدیریت استرس و زمان	۱۷
۶-۱- خلاصه	۱۸
۲- واحد دوم : هوش شناختی	۱۹
۱-۲- مقدمه	۱۹
۲-۲- هوش شناختی چیست؟.....	۲۰
۳-۲- هوش تحلیلی.....	۲۱
۴-۲- هوش خلاقانه.....	۲۱
۵-۲- هوش عملی	۲۱
۶-۲- مهارت های شناختی کلیدی	۲۱
۱-۶-۲- مهارت های تجزیه و تحلیل	۲۱
۲-۶-۲- تفکر انتقادی	۲۲
۳-۶-۲- مهارت تفکر خلاق.....	۲۴
۴-۶-۲- مهارت های حل مساله	۲۷
۷-۲- خلاصه	۲۹
۳- واحد سوم : هوش هیجانی	۳۰
۱-۳- مقدمه	۳۰
۳-۲- خویش آگاهی.....	۳۱
۳-۳- مدیریت خویشتن	۳۳
۳-۴- درک دیگران	۳۵
۱-۴-۳- همدلی	۳۶
۲-۴-۳- گوش کردن فعال.....	۳۶
۵-۳- مدیریت دیگران	۳۷
۳-۶- خلاصه	۳۹
۴- واحد چهارم : تصمیم گیری	۴۰
۱-۴- مقدمه	۴۰
۲-۴- انواع گونه های تصمیم	۴۰

۴۱	۴-۲-۱- طبقه بندی تصمیمات بر اساس اطلاعات و قضاوت
۴۳	۴-۲-۲- طبقه بندی بر اساس میزان مشارکت
۴۴	۴-۲-۳- سبک های تصمیم گیری
۴۷	۴-۲-۴- تصمیم گیری گروهی در پروژه
۴۸	۴-۲-۵- سو گیری های تصمیم گیری
۵۲	۴-۲-۶- ابلاغ تصمیمات
۵۲	۴-۳- خلاصه
۵۴	قسمت دوم : مدیریت تیم ها
۵۵	۵- واحد پنجم : درک تیم ها
۵۵	۵-۱- مقدمه
۵۶	۵-۲- مبانی نظری و عملی تیم ها
۵۶	۵-۳- گروه ها
۵۷	۵-۴- تیم ها
۵۸	۵-۵- تفاوت های بین گروه ها و تیم ها
۵۹	۵-۶- انواع تیم ها
۶۱	۵-۷- اهمیت تیم های پروژه
۶۳	۵-۸- نقش های تیم های بلبین
۶۴	۵-۹- اهمیت تیم ها
۶۵	۵-۱۰- خلاصه
۶۶	۶- واحد ششم : تعامل با تیم های متنوع
۶۶	۶-۱- مقدمه
۶۷	۶-۲- مبانی نظری و عملی موضوع
۶۷	۶-۳- انگیزش
۶۸	۶-۴- توسعه تیم
۷۰	۶-۵- مسائل رفتاری
۷۲	۶-۶- تعارض
۷۲	۶-۷- فرهنگ
۷۴	۶-۸- تفاوت نسل ها
۷۶	۶-۹- مدیریت در مقابل رهبری
۷۶	۶-۱۰- خلاصه
۷۸	۷- واحد هفتم : بهبود عملکرد تیم
۷۸	۷-۱- مقدمه
۷۹	۷-۲- ساختار سازمانی
۷۹	۷-۲-۱- ساختار وظیفه ای

۸۱	۲-۲-۷ ساختار پروژه‌ای
۸۲	۳-۲-۷ ساختار ماتریسی
۸۴	۳-۷ ساختار تیم
۸۹	۴-۷ نقش تیم در سازمان یادگیرنده
۹۱	۱-۴-۷ نقش فناوری در به اشتراک گذاری دانش
۹۲	۵-۷ نقش رهبری در توسعه عملکرد تیم
۹۳	۶-۷ خلاصه
۹۴	۸- واحد هشتم : توسعه تیم‌های کارآمد
۹۴	۱-۸ مقدمه
۹۵	۲-۸ مسائل رفتاری منفی
۹۶	۱-۲-۸ تفویض اختیار در مقابل مدیریت خرد
۹۶	۲-۲-۸ مدیریت تعارضات
۹۸	۳-۸ معیارهای عملکرد
۹۸	۱-۳-۸ منشور تیم، معیار عملکرد اعضای تیم
۱۰۰	۴-۸ تیم‌های مجازی و سنتی پروژه
۱۰۳	۵-۸ اثربخشی تیم
۱۰۴	۱-۵-۸ به اشتراک گذاری دانش
۱۰۵	۲-۵-۸ فناوری و اثربخشی تیم
۱۰۵	۳-۵-۸ خلاصه
۱۰۶	قسمت سوم : مدیریت سازمان ها
۱۰۷	۹- درک فرهنگ پروژه
۱۰۷	۱-۹ مقدمه
۱۰۸	۲-۹ فرهنگ چیست؟
۱۰۸	۱-۲-۹ توقف و تأمل کنید
۱۰۹	۳-۹ فرهنگ ملی
۱۰۹	۱-۳-۹ توقف و تأمل کنید
۱۱۱	۲-۳-۹ توقف و تأمل کنید
۱۱۲	۴-۹ فرهنگ سازمانی
۱۱۶	۹-۴-۱ توقف و تأمل کنید
۱۱۸	۵-۹ فرهنگ پروژه
۱۲۰	۶-۹ چارچوب فرهنگ مدیریت پروژه
۱۲۱	۷-۹ فرهنگ پروژه و سازمانی
۱۲۲	۸-۹ هوش فرهنگی
۱۲۵	۹-۹ نتیجه گیری

۱۲۵	خلاصه	۱۰-۹-
۱۲۶	راهبری پروژه ها	۱۰-
۱۲۶	مقدمه	۱-۱۰-
۱۲۷	رهبری چیست؟	۱۰-۲-
۱۲۷	مدیریت در مقابل رهبری	۱۰-۳-
۱۲۸	توقف و تأمل کنید	۱۰-۳-۱-
۱۲۸	نظریه های رهبری	۱۰-۴-
۱۲۹	۱۰ <u>توقف و تأمل</u> کنید	۴-۱۰-

۱۳۰	توقف و تأمل کنید	۱۰-۴-۲-
۱۳۱	توقف و تأمل کنید	۱۰-۴-۳-
۱۳۱	رهبری پروژه	۱۰-۵-
۱۳۱	رهبری تعاملی و تحول آفرین	۱۰-۵-۱-
۱۳۲	توقف و تأمل کنید	۱۰-۵-۲-
۱۳۳	توقف و تأمل کنید	۱۰-۵-۳-
۱۳۴	توقف و تأمل کنید	۱۰-۵-۴-
۱۳۴	رهبران و کارکنان	۱۰-۶-
۱۳۶	توقف و تأمل کنید	۱۰-۶-۱-
۱۳۶	شایستگی ها	۱۰-۷-
۱۳۷	سیر تکاملی رهبر	۱۰-۸-
۱۳۸	دیدگاه های جدید	۱۰-۹-
۱۳۸	نتیجه گیری	۱۰-۱۰-
۱۳۹	خلاصه	۱۰-۱۱-

۱۴۰	مدیریت ارتباطات	۱۱-
۱۴۰	مقدمه	۱-۱۱-
۱۴۰	معرفی	۲-۱۱-
۱۴۱	مدیریت ارتباطات چیست؟	۳-۱۱-
۱۴۱	ذینفعان	۴-۱۱-
۱۴۵	مشارکت با ذینفعان	۵-۱۱-
۱۴۸	قدرت، سیاست و نفوذ	۶-۱۱-
۱۵۰	ایجاد سرمایه اجتماعی از ذینفعان	۷-۱۱-
۱۵۱	پرداختن به تعارضات و مذاکرات	۸-۱۱-
۱۵۷	توافقات و تعهدات روانشناسانه	۹-۱۱-
۱۵۸	جمع بندی	۱۰-۱۱-

۱۱-۱۱	خلاصه	۱۵۸
۱۲	اخلاق در پروژه‌ها	۱۵۹
۱-۱۲	مقدمه	۱۵۹
۲-۱۲	معرفی	۱۵۹
۳-۱۲	اخلاق چیست	۱۶۰
۴-۱۲	ملاحظات اخلاقی در پروژه‌ها	۱۶۲
۵-۱۲	تصمیم‌گیری اخلاقی	۱۶۵
۶-۱۲	مسئولیت‌های اجتماعی و زیست محیطی در پروژه‌ها	۱۶۹
۷-۱۲	انواع کنترل در پروژه‌ها	۱۷۲
۸-۱۲	استانداردها و اجراها	۱۷۳
۹-۱۲	جمع‌بندی	۱۷۴
۱۰-۱۲	خلاصه	۱۷۵

قسمت اول : مدیریت خویشتن

۱-۱- مقدمه

اهداف یادگیری

- ایجاد خودآگاهی
- درک و ارزیابی پنج گونه شخصیتی
- درک و ارزیابی تیپ های شخصیتی A و B
- درک مهارت های کلیدی مدیریت پروژه

حتماً تماشا کنید: https://www.ted.com/talks/susan_cain_the_power_of_introverts

داستان اوما: اوما در شغل خود به عنوان یک تحلیلگر پروژه بسیار موفق، مشغول به کار بود و اخیراً به سمت سرپرست پروژه ارتقا یافت. یکی از وظایف او به عنوان مدیر پروژه، رهبری جلسات و مدیریت عملکرد افراد بود ساختار سازمان به صورت ترکیبی بود و اعضای تیم از سه یا چهار مکان مختلف جغرافیای به صورت تلفنی و برخط به جلسات ملحق می شدند. این جلسات تیمی به هیچ وجه ساختارمند نبود و هر کس دیدگاه خود را بیان می کرد. جلسات بیشتر شبیه همههمه بود و برای اوما خیلی سخت بود که مرتباً از همکاران بخواهد در میان صحبت همدیگر صحبت نکنند. او احساس می کرد کنترل جلسه از دست او خارج شده است و از اینکه توجه همه را به صورت مداوم بر موضوع جلسه جلب کند خسته شده بود و دست آورد آنان در پایان روز پس از همه این جلسات چیزی قابل قبول نبود. اوما به شدت احساس درماندگی میکرد. در طول آخر هفته ای که با دوستانش ملاقات داشت، نگرانی خود را در خصوص ضعف در مدیریت تیم با آنها در میان گذاشت، دوستانش به او توصیه کردند که کتاب «چگونه دوست بیابیم و بر مردم تأثیر بگذاریم» را مطالعه کند یا در کارگاه آموزشی «دیل کارنگی»^۱ شرکت نماید و سخنرانی تد «امی کادی»^۲ را ببیند. اوما با اینکه تمام کارهایی را که به او توصیه شده بود انجام داد اما کماکان عملکرد تیم او هیچ بهبودی نداشت و بیش از پیش احساس ناامیدی و ناراحتی می کرد. او در طول ارزیابی های مستمر به مدیران ارشد خود اطلاع داد که نمی تواند انتظارات و مسئولیت ها را با کیفیت مورد نظر برآورده نماید و درخواست تغییر جایگاه شغلی خود را به آنان اعلام کرد.

به نظر شما مشکل چه بود؟

^۱ Dale Carnegie

^۲ Amy Cuddy

مدیران پروژه با وجود محدودیت‌های مرتبط با زمان، محدوده، هزینه، کیفیت، منابع و ریسک، مسئول دستیابی به اهداف پروژه هستند. برای برآورده کردن نیازمندی‌ها و خواسته‌ها، مدیران پروژه باید بتوانند به طور اثربخش فرآیندهای کاری را در پروژه پیاده سازی و یکپارچه کنند. با این حال، برای اینکه یک فرد بتواند وظایف خود را به طور کارآمد انجام دهد و عملکرد گروه افزایش یابد، می‌بایست در درجه اول به کار خود علاقه داشته باشد و در عین حال از توانایی خود برای انجام این کار به نحو احسن اطمینان داشته باشد. شخصیت فرد نقش مهمی در نحوه انجام وظایف ایفا کند. شخصیت را می‌توان به عنوان «سیستم عامل» منحصربه‌فرد یک نفر بیان کرد که به طور طبیعی دستوراتی ناخودآگاه به فرد می‌دهد که در شرایط مختلف چگونه عمل نماید. از میان شاخص‌های مختلف، تطابق بین روحیات فردی و وظایف محول شده، بیشترین تاثیر را بر کارایی افراد خواهد داشت.

۲-۱- شخصیت و عملکرد

شخصیت افراد بر اساس صفات آنان مشخص می‌شود که خصوصياتی نسبتاً پایدار هستند و بر رفتار ما در بسیاری از مواقع تأثیر می‌گذارند.

یک سوال مشخص در اینجا این است که شخصیت چگونه بر بهره‌وری و عملکرد مدیر پروژه تأثیر می‌گذارد؟ یک ضرب المثل قدیمی می‌گوید: وقتی عشق در کنار مهارت قرار می‌گیرد، منتظر یک شاهکار باشید. هنگامی که فعالیت‌های روزمره را انجام می‌دهیم، با آرامش خیال و راحتی آن فعالیت‌ها را انجام می‌دهیم اما از سوی دیگر، زمانی که خود را به انجام کارهایی که تمایلی به آن نداریم مجبور می‌نمایم، به سرعت دچار خستگی و فرسودگی می‌شویم.

شناخت شخصیت یک فرد می‌تواند تا حد زیادی نقش‌ها و مسئولیت‌هایی را که او مناسب آن است و در آن شکوفا و کارآمد خواهد شد نشان دهد. در حالی که تطابق بین ویژگی‌های شخصیتی و ویژگی‌های شغلی باعث افزایش رضایت و مشارکت افراد می‌شود، فقدان آن می‌تواند منجر به استرس و ناامیدی شغلی شود. وضعیتی که او ما در آن قرار داشت، منعکس کننده همین موضوع است که عدم هماهنگی بین انتظارات شغلی و ویژگی‌های شخصیتی، انرژی فرد را تخلیه می‌کند. بر اساس نظریه تناسب شخصیت-شغل، صفات شخصیتی فرد نشان‌دهنده سازگاری او با یک شغل است.

۳-۱- پنج بزرگ: مدل ۵ عاملی هاشخصیت

اگرچه چهارچوب‌های زیادی برای درک انواع شخصیت‌ها وجود دارد، اما پذیرفته‌شده‌ترین مدل شخصیت «پنج بزرگ» است که شخصیت‌ها را به پنج گروه تقسیم می‌کند: پذیرش تجربه، وظیفه‌شناسی، برون‌گرایی،

توافق‌پذیری و روان رنجوری. پنج بزرگ همچنین تجربه‌گرایی^۳ (O)، وظیفه‌شناسی^۴ (C)، برون‌گرایی^۵ (E)، توافق‌پذیری^۶ (A) و ثبات عاطفی^۷ (N) نامیده می‌شود. نمایه OCEAN که در ادامه به ابعاد و ویژگی‌های آن می‌پردازیم.

برونگرایی

با چند سوال شروع می‌کنیم: زمان خود را ترجیح می‌دهید چطور سپری کنید؟ تنها یا با دیگران؟ زمانی که در کنار دیگران هستید ترجیح می‌دهید به شناخت آنها بپردازید یا در عالم خود هستید؟ دوست دارید در جمع‌های شلوغ در کنار دیگران باشید یا از این موضوع خجالت می‌کشید؟ برون‌گرایی به معنی میزان احساس راحتی ما با مردم می‌باشد. برون‌گراها انرژی را از اطراف خود جذب می‌کنند و بر خلاف درون‌گراها^۸ که ساکت، محتاط و خجالتی هستند اجتماعی و مردمی هستند. به افرادی که ترکیبی از ویژگی‌های برون‌گرا و درون‌گرا را همزمان دارند، میانگرا^۹ می‌گویند.

چگونه تیپ‌های شخصیتی بر بهره‌وری تأثیر می‌گذارد؟

تصور کنید اگر فردی با تیپ شخصیت درونگرا بخشی از پروژه‌ای باشد که نیاز به تعامل و همکاری مکرر دارد، یا اگر فردی با تیپ شخصیتی برون‌گرا در شغلی قرار گیرد که در آن نیاز به تعامل با بقیه افراد نیست، چه تجربه‌ای خواهد شد؟

در موقعیت‌هایی که مدیر می‌بایست با کارکنان ارتباط برقرار و آنها را درگیر و تشویق کند، فردی که برون‌گرا است و در برقراری ارتباط با مردم راحت است، پیشرفت بیشتری می‌کند. در واقع، برون‌گراها به عنوان یک رهبران بالقوه در نظر گرفته می‌شوند، فردی که از تعامل با دیگران نه تنها احساس ناراحتی نمی‌کند بلکه از آن لذت نیز می‌برد.

با این حال، تحقیقات کورین بندرسکی از دانشگاه کالیفرنیا^{۱۰}، لس‌آنجلس، و نها پریخ شاه^{۱۱} از دانشگاه راتگرز، یافته‌های شگفت‌انگیزی ارائه داده که نشان می‌دهد برخلاف انتظار، مدیران برون‌گرا کمتر از مشارکت اعضای گروه قدردانی می‌کنند و تمایل دارند دستاورد‌ها را به نام خود ثبت و برای خود کنند. و این روحیه قطعاً مناسب یک مدیر پروژه نیست.

³ openness to experience

⁴ conscientiousness

⁵ extraversion

⁶ agreeableness

⁷ emotional stability

⁸ introverts

⁹ ambivert

¹⁰ Corrinne Bendersky

¹¹ Neha Parikh Shah

بنابراین، با تجربه کار با یکدیگر، هر دو نوع افراد، برونگرا و درونگرا، مشارکت کنندگان مهم و ارزشمندی در تیم هستند ولی ممکن است تیم ها در ابتدا بیش از حد به برونگراها بها دهند، اما اغلب با گذشت زمان و پس از شناخت اعضای گروه این موضوع به تعادل می رسد.

توافق پذیری

افراد با روحیه توافق پذیری هماهنگی گروه را حفظ می کنند، قابل اعتماد، فعال و انعطاف پذیر هستند و به راحتی با موضوعات کنار می آیند. از سوی دیگر، افرادی که توافق پذیری پایینی دارند، افرادی عیب جو، انتقادی، ریسک گریز و استدلالی هستند و به نظر نامهربان می رسند.

برای مدیریت تیم هایی متشکل از افراد با روحیات مختلف، کدام نوع شخصیت مناسبتر است؟ اگر قرار بود تصمیمات ویژه در خصوص ایمنی برای ساخت موشک های ضد هوایی اتخاذ شود، کدام یک از این دو تیپ شخصیتی تصمیم موثرتری می گرفت؟

چه کسی به عنوان مدیر پروژه موثرتر است؟

مدیران با روحیه توافق پذیری بالا ، اتخاذ تصمیمات حساس، مستقل و خلاف جمع برایشان بسیار سخت خواهد بود. از سوی دیگر، کسانی که روحیه توافق پذیری پایینی دارند، ممکن است بسیار مته به خشاش گذاشته و بیش از حد عیب جویی داشته باشند.

راه درست تعادل است. برای افرادی که بیش از حد توافق پذیر هستند، باید تلاش کنند که شکاف های پروژه را شناسایی و تصمیمات سخت را اتخاذ کنند و برای افرادی که توافق پذیری پایینی دارند، می بایست انتقاد را با چاشنی همدلی متعادل و سازنده کنند.

وظیفه شناسی

افراد وظیفه شناس یا با وجدان بسیار منظم و وظایف خود را با پشتکار بسیار بالا انجام می دهند. آنها عموماً افرادی کمال گرا هستند، انرژی خود را به خوبی مدیریت می کنند و کردار و گفتار آن ها با هم تطابق بالایی دارد. هنگامی که وظیفه ای به آنها داده می شود، به بهترین شکل ممکن آن را انجام میدهند. افراد با خصوصیت وظیفه شناسی پایین کم وجدان، خود رای، بی خیال و غیرقابل اعتماد هستند.

چه کسی به عنوان مدیر تیم پروژه موثرتر است؟

پروژه ای را در نظر بگیرید که بسیار حساس و دارای محدودیت های بسیار زمانی است و به برنامه ریزی و پیگیری مستمر نیاز دارد. پروژه ای دیگر محدودیت زمانی ندارد و نیاز به تفکر خارج از چارچوب و خلاقانه دارد.

پذیرای تجربه بودن

توجه و دقت، تخیل و حساس به محیط اطراف، مشخصه کلیدی افرادی با خصوصیت تجربه گرایی هست. آنها مایلند آسایش خود را رها و عدم اطمینان را در آغوش بگیرند. آنها ریسک می کنند، کنجکاو هستند و در موقعیت های سخت و ناآشنا پیشرفت می کنند. از سوی دیگر، افرادی که تمایل کمی برای تجارب جدید دارند، متعارف، محافظه کار و ریسک گریز هستند آنها در موقعیت های آشنا و همیشگی آرامش خواهند داشت.

ثبات عاطفی

افرادی که ثبات عاطفی بالایی دارند متعادل هستند و استرس ها را به خوبی تحمل می کنند. بالعکس کسانی که ثبات عاطفی پایینی دارند، احساسات منفی بالایی را تجربه می کنند، مضطرب و آشفته هستند. آنها اغلب پر تنش، مضطرب و عصبی به نظر می رسند. از آنها به عنوان شخصیت تیپ A نیز یاد می شود و معمولاً در ارائه راه حل ها، بسیار هدف گرا و کاربردی هستند. از سوی دیگر، افرادی که از ثبات عاطفی بالایی برخوردارند، تحت فشار احساس آمادگی و اعتماد به نفس می کنند. مطالعات حاکی از آن است که افراد دارای روان رنجوری در مشاغل پر فشار با اهداف سریع مانند بانک داران، نیروهای دفاعی، ممیز مالیاتی، کارمندان مجموعه های امنیتی و غیره به خوبی عمل می کنند.

از نظر اثربخشی، هیچ کدام از خصوصیات به صورت تنها مؤثر نیست بلکه بستگی به زمینه شغلی افراد دارد. در شرایط خاص (اضطراری)، روان رنجوری یا سرشت مضطرب ممکن است مؤثر باشد. البته مراحل زندگی، تجربیات، تحصیلات و سایر موارد نیز می توانند تغییراتی در شخصیت ما ایجاد کنند. در واقع، کار کردن با فردی برای مدت طولانی یا کار در یک نوع سازمان می تواند بر شخصیت افراد تأثیر بگذارد.

خود ارزیابی تیپ شخصیتی: تیپ شخصیت شما بر اساس پنج بزرگ چیست؟^{۱۲}

مهارت های کلیدی برای مدیران پروژه

کانون کنترل (منبع کنترل)^{۱۳}

¹² Self-assessment: <https://openpsychometrics.org>

¹³ Locus of Control

روزی روزگاری، یک شرکت کفش دو بازاریاب خود را به مناطق غربی هند فرستاد تا ظرفیت بازار را جهت فروش محصولات خود ارزیابی کنند. هر دو بازاریاب بازار را مشاهده کرده و با دفتر تماس گرفتند. یکی از فروشندگان گزارش داد: اینجا هیچ کس کفش نمی پوشد، اینجا بازاری برای ما وجود ندارد! فروشنده دیگر پیام داد "هیچ کس اینجا کفش نمی پوشد، بازار بزرگی برای ما وجود دارد، محصولات را سریعاً ارسال کنید!". وضعیت مشابه، پاسخ‌های کاملاً متضاد - چگونه می توان این را توضیح داد؟ معمولاً از این اتفاق به عنوان "زاویه دید" نامیده می شود. نحوه واکنش ما به یک موقعیت تنها به خود آن موقعیت مربوط نمی شود، بلکه به نحوه درک، شناخت و احساس ما نسبت به آن شرایط نیز مربوط می شود. افراد را می توان با دو نگرش به موقعیت‌ها دسته بندی کرد: دسته اول افرادی که معتقدند سرنوشت خود را کنترل می کنند و قدرت تغییر مسیر زندگی را دارند، در منش و نگرش آنها را **درونی** شناخته و این افراد خود را اربابان سرنوشت می دانند. و دسته دوم افرادی که معتقدند زندگی آنها توسط عوامل خارج از اختیار آنها کنترل میشود. منش و نگرش این افراد **بیرونی** است و خود را قربانیان سرنوشت می نامند. افرادی که منش بیرونی دارند معتقدند هر اتفاقی که در زندگی آنها می افتد را می توان به موقعیت های خارج از کنترل آنها نسبت داد و آنها قربانی تقدیر هستند. از سوی دیگر، افراد دارای منش درونی، معتقدند که آنان سرنوشت خود را می نویسند و اقدامات آنان است که تعیین کننده موفقیت یا شکست شان می باشد. درونی ها بلند مدت فکر می کنند، ناملایمات را مدیریت می کنند و در شرایط مختلف ابتکار عمل نشان می دهند.

راتر (۱۹۶۶) که اصطلاح منبع کنترل را ابداع کرد، دریافت کسانی که منبع کنترل درونی دارند، نیاز بیشتری به موفقیت دارند همچنین سخاوتمندی و تاب آوری بالاتری دارند.

مطالعات بر روی منبع کنترل در مدیران پروژه توسط لوسمور و لام (۲۰۰۴) نشان می دهد که کسانی که تمایل به رفتارها یا پاسخ های یکسان نسبت به پروژه ها دارند، می توانند تأثیر زیادی بر موفقیت یا شکست داشته باشند. پروژه ها چالش های غیرمنتظره ای را تجربه می کنند. یک مدیر پروژه با منش بیرونی قوی می تواند به طور جدی مانع اجرای یک پروژه شود یا در طول فعالیت های مدیریتی مانع حرکت تیم شود. در مقابل، یک مدیر پروژه با منش درونی بالا، همان ناملایمات را با جدیت و پشتکار مدیریت خواهد کرد.

آیا می توان منبع کنترل را تقویت کرد؟ مطالعات نشان می دهد که تفکرات منظم و خرده عادت ها می تواند نگرش و منش افراد را بهبود بخشد.

خود ارزیابی منبع کنترل: تو که هستی؟ ارباب سرنوشت یا قربانی تقدیر؟^{۱۴}

تحمل ابهام^{۱۵}

¹⁴ Self Assessment: https://my-personality-test.com/locus-of-control?gclid=CjwKCAjwieuGBhAsEiwA1Ly_nSBhH9gEyRZ5Re6ku8rTMaeG98CWgSIbmdXt9rtIZc9EZnDFXjbX4BoCt64Q_AvD_BwE.

¹⁵ Tolerance to Ambiguity

ابهام و عدم قطعیت قسمتی از ذات هر پروژه است و تمام معیارهای عملکردی در حوزه های زمان، بودجه، محدوده و کیفیت را تحت تأثیر تغییر قرار می دهد.

در مورد نتایج و اهداف پروژه مدیر پروژه نه تنها باید با وقوع موارد غیرمنتظره راحت باشد، بلکه باید در زمان عدم قطعیت به سرعت تصمیم گیری و عمل نماید.

یک مدیر پروژه باید مسئولیت موقعیت های پیچیده را برعهده گیرد. او نیاز دارد که به اقتضای شرایط یک قهرمان، توسعه دهنده، تثبیت کننده، رهبر ارکستر، شبکه ساز، سفیر، کارآفرین و بخشنده دانش باشد. در مطالعه ای هوگان و پرک روی ۱۲۳ رهبر تیم در حوزه شش سیگما انجام دادند، مشخص شد که پذیرش ابهام برای موفقیت در پروژه های پیچیده بسیار حیاتی است.

پذیرش یا تحمل ابهام از مهارت های کلیدی هر مدیر پروژه ای در نظر گرفته می شود. از آن با عنوان «تمایل به درک موقعیت های مبهم به عنوان یک مطلوب» و «تمایل فرد برای سازگاری یا انطباق در مواجهه با موقعیت ها یا ایده های مبهم» (ص. ۳۳۸) می توان نام برد. افرادی که پذیرش ابهام بالاتری دارند، ریسک پذیرتر هستند و در انجام کارهای پیچیده توانایی بالایی دارند.

خودارزیابی تحمل ابهام: تحمل ابهام شما چه میزان است؟^{۱۶}

آیا می توان تحمل ابهام و عدم قطعیت را افزایش داد؟

مطالعات نشان می دهد افرادی که تطبیق پذیری و نگرش رشد بالایی دارند، تحمل در برابر ابهام بالاتری دارند. سازگاری یا تطبیق پذیری به عنوان یک فرا مهارت در نظر گرفته می شود - شناخت نحوه یادگیری و بودن در وضعیت آگاهی و اینکه چه زمانی باید ذهن یادگیرنده وارد عمل شود. سازگاری و تطبیق پذیری را با برداشتن گام هایی کوچک و انجام کارها به گونه ای متفاوت می توان پرورش داد.

۱-۴- ظرفیت پذیرش ریسک

همان طور که پیشتر گفته شد، مدیران پروژه باید با ابهام و تصمیم گیری کنار بیایند. هر تصمیمی که توسط مدیر پروژه گرفته می شود قطعاً نتایجی در پی خواهد داشت. یک مدیر پروژه باید توانایی بالایی در ریسک کردن داشته باشد، از این توانایی افراد به عنوان "گرایش یک فرد به پذیرش یا اجتناب از ریسک" نام برده می شود این موضوع را میتوان نگرش ریسک پذیری یا ریسک گریزی تصمیم گیرندگان بیان کرد.

در حالی که ریسک کردن در نهایت به زمینه و شرایط موجود بستگی دارد، افراد از نظر تمایلات و نگرش ها متفاوت هستند و برخی ریسک پذیر و برخی ریسک گریز هستند. در مطالعه ای که توسط وانگ انجام شد، شخصیت مدیران پروژه بر ریسک پذیری آنها تأثیر می گذارد. برونگراها، مراقب موقعیت های حساس، جدید،

¹⁶ <http://faculty.wvu.edu/dunnc3/rprnts.toleranceofambigui tyscale.pdf>.

متنوع و پیچیده هستند و در ریسک های اجتماعی عملکرد بهتری دارند. از سوی دیگر، درونگراها از ریسک کردن اجتناب می کنند. به همین ترتیب، افراد با وجدان، خودکنترل و منضبطتری هستند و تمایل دارند در محیطی ساختاریافته و منظم کار کنند. بنابراین، آنها کمتر مایل به تحمل ریسک هستند. افراد با توافق پذیری بالا همیشه انتظارات افراد و ساختار را بر نیازهای خود مقدم می دارند و تمایلی به برداشتن مسئولیت و مشارکت در ریسک ها ندارند. علاوه بر این، اشتباهی ریسک به عنوان تابعی از موقعیت می باشد و هر شرایطی متفاوت است.

خودارزیابی ریسک پذیری: اشتباهی ریسک شما چقدر است؟^{۱۷}

آیا می توان ریسک پذیری را افزایش داد؟

اشتهای ریسک را می توان افزایش داد. به عنوان مثال، مقاله اخیر مکزی «آیا شرایط را برای شکست ایمن کردی»، پیشنهاد می کند که فرهنگ «تجلیل از اشتباهات» می تواند ما را به پذیرش ریسک های آگاهانه ترغیب کند.

۵-۱- مدیریت استرس و زمان

یک پروژه، طبق تعریف، تاریخ پایان مشخصی دارد. با وجود برنامه ریزی خوب، یک مدیر پروژه اغلب با موانع پیش بینی نشده مانند عدم تخصیص منابع کافی، ضرب الاجل های غیرواقعی، اهداف نامشخص، عدم انگیزه کافی اعضای تیم، برنامه ریزی غیر دقیق، ارتباطات ضعیف یا تغییر هدف و منابع مواجه می شود. شغل مدیر پروژه (PM) یکی از پر استرس ترین مشاغل به حساب می آید. بر اساس مطالعه سال ۲۰۱۲ توسط سمد، مدیران پروژه در مقایسه با سایر مشاغل اداری مستعد استرس بیشتری در طول حرفه کاری خود هستند.

از آنجایی که مدیر پروژه مسئول و پاسخگوی مستقیم موفقیت یا شکست یک پروژه است، باید در مدیریت برنامه زمانی مهارت داشته باشد. ضرب المثلی قدیمی می گوید زمان یعنی پول، بنجامین فرانکلین میگوید: برای هر دقیقه ای که صرف برنامه ریزی می شود، یک ساعت صرفه جویی در کار انجام می پذیرد برای مدیریت زمان در پروژه بسیار حیاتی است و بدون آن، پروژه ها در زمان مقرر انجام نمی گردند یا حتی ممکن است دیگر هیچ وقت انجام نشوند.

یکی از ابزارهایی که اغلب برای برنامه ریزی فعالیت ها استفاده می شود، ماتریس آیزنهاور است. این الگو توسط رئیس جمهور سابق ایالات متحده، که در زمان ریاست جمهوری چندین نقش دیگر را بر عهده داشت،

¹⁷ Self-assessment: Test yourself: <https://www.psytoolkit.org/survey-library/risk-rps.html>.

طراحی شده است. او روزهای پرمشغله و کاملاً پر داشت و باید تصمیم می گرفت که بر روی کدامیک از کارهای خود تمرکز کند. او از این ماتریس برای بررسی اولویت بندی فعالیت ها استفاده می کرد. ماتریس آیزنهاور که به آن ماتریس فوری-مهم نیز گفته می شود، به اولویت بندی وظایف بر اساس فوریت و اهمیت آنها می پردازد.

بر اساس این ماتریس، بین اهمیت و فوریت تفاوت عمده وجود دارد. این ابزار با کمک به شناسایی وظایفی که واقعاً فوری هستند، در عین حال برای رسیدن به اهداف مهم و بلند مدت، به اولویت بندی زمانی این فعالیت ها می پردازد. علاوه بر ماتریس آیزنهاور، افراد موفق و با کارایی بالا خود را متعهد به تصمیماتی در سبک زندگی روزانه می دانند:

۱. **استفاده از فناوری:** تنظیم هشدارهای منظم برای ایمیل ها و استفاده از برنامه های کارایی یا سازماندهی اطلاعات می تواند در صرف جویی زمان کمک بسیاری کند.

۲. **تهیه ToDoList:** قبل از شروع هر هفته، فهرستی از کارهایی که باید انجام شوند، به ترتیب اولویت تهیه کنید.

۳. در پایان هر روز لیستی از اقدامات روز بعد را به ترتیب اولویت تهیه کنید.

۴. **اجتناب از اهمال گری:** استفاده از ضرب الاجل می تواند یک راه موثر برای مدیریت کار ها باشد. «خوردن قورباغه»، به این معنی که با کارهایی که الزماً خیلی انگیزه بخش نیست می توانید شروع کنید.

۵. **تجدید قوا:** زمانی را در طول روز و در تقویم برای تجدید قوا و استراحت خالی نمایید، فعالیت های همچون پیاده روی میتواند انرژی از دست رفته شما را برگرداند.

خود ارزیابی مدیریت زمان: مهارت شما در مدیریت زمان چه میزان است؟^{۱۸}

۱-۶- خلاصه

این فصل به چگونگی خودآگاهی و درک ارزش ها و اینکه شخصیت افراد می تواند بر موفقیت پروژه چه تأثیری بگذارد می پردازد. در این فصل مدل های تیپ های شخصیتی مهمی مانند پنج بزرگ و چارچوب های نوع A و B مورد بحث قرار گرفت و به طیف وسیعی از مهارت های فردی مدیر پروژه، همچون جهت گیری کنترل - منبع کنترل، انعطاف پذیری، ریسک پذیری، مدیریت ابهام و مدیریت زمان پرداخته شد.

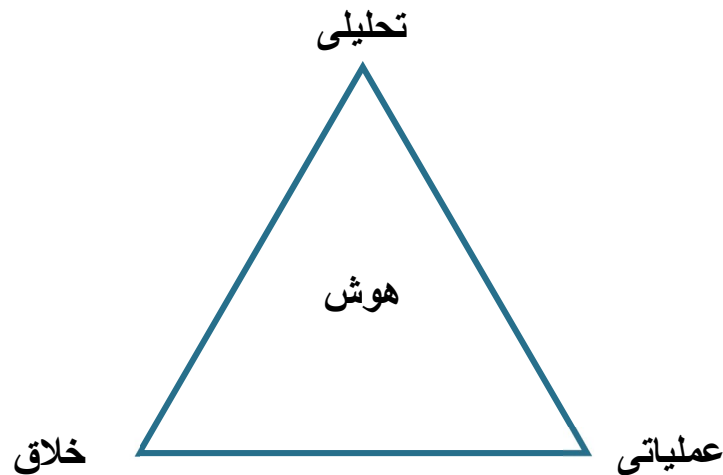
¹⁸ <http://med.fau.edu/healthfirst/Time%20Management%20Questionnaire.pdf>.

۲-۱- مقدمه

اهداف یادگیری

- درک مفهوم هوش شناختی
- مهارت های کلیدی شناختی
- روش های بهبود هوش شناختی

داستان اوما: اوما به عنوان یک مدیر پروژه با تجربه، برای نجات پروژه ای که رو به شکست بود، وارد هیئت مدیریت پروژه شد. در ابتدا، رادا، مدیر پروژه اصلی، ارتباط خوبی با کارفرما و ذینفعان داشت. رادا متوجه شد که مشتریان بیش از پیش درخواست تغییرات داشته و این موضوع باعث انحراف بیش از حد از برنامه زمان بندی و بودجه تخصیص داده شده به پروژه می شود. رادا بر ترغیب کارفرما به کنترل این تغییرات که منجر به وخامت بیشتر روابط می شود، متمرکز شد. در ناامیدی، کارفرما تهدید کرد که پروژه را لغو خواهد کرد. از سوی دیگر، اوما بر تجزیه و تحلیل تغییرات اخیر جهت درک روند و مسیر پروژه اقدام کرد. او یک جلسه گروهی با حضور پنج نفر از تأثیرگذارترین ذی نفعان برگزار کرد. او متوجه شد که آنها تحت تأثیر کاهش سهم بازار شرکت اوما قرار گرفته اند. از این رو یک جلسه گروهی دیگر را برای شناسایی روندهای جدید، درک چالش های صنعت و تعریف راه های نوآورانه برای احیای علاقه کارفرمایان به محصول پیشنهاد کرد. با انتشار اخبار در مورد جلسات گروه، مشتریان شروع به جمع آوری ایده های جدید کردند. برداشت جدید از همکاری، مشارکت و هم افزایی، چشم انداز پروژه را تغییر داد. کارفرما موافقت کرد که بودجه را افزایش دهد و طی یک بیانیه مطبوعاتی بیان کرد که نوآوری و همکاری آینده بین شرکت آنها افزایش پیدا خواهد کرد.



آیا متوجه تفاوت رادا و اوما شده اید؟

در ادامه خواهید دید که مدیران مختلف پروژه ها از توانایی های متفاوتی برای پیشبرد پروژه ها استفاده می کنند. این تفاوت در نحوه برخورد در داستان بالا مشهود و دلیل آن تفاوت در توانایی های شناختی اوما و رادا است.

پیچیدگی پروژه، سازگاری با محیط پیرامون، یادگیری از تجربه و غلبه بر موانع باعث می شود که مدیران پروژه موفق به هر دو هوش شناختی و هیجانی مجهز باشند، در این فصل بر هوش شناختی تمرکز خواهیم داشت.

۲-۲- هوش شناختی چیست؟

هوش یک عنصر کلیدی تمایز بین افراد می باشد، هوش درک چگونگی تطبیق رفتار افراد با محیطی که در آن زندگی می کنند را فراهم می کند. روانشناسان تعاریف و نظریه های متفاوتی برای هوش ارائه کرده اند. رویکردهای روان سنجی، هوش را مجموعه ای از توانایی ها می دانند و آن را به عنوان معیاری واحد از قابلیت شناخت بیان می کنند. رویکردهای پردازش اطلاعات، هوش را فرآیندهایی که مردم از آن برای حل مشکلات استفاده می کنند، توصیف می کنند.

تفکر فکری و حل مسئله این رویکرد بر مطالعه کارکردهای شناختی که زیربنای رفتار فکری هستند تمرکز دارد.

استرنبرگ (۱۹۸۵) هوش را توانایی سازگاری، شکل دادن و انتخاب محیط برای دستیابی به اهداف خود و جامعه و فرهنگ تعریف می کند.

استرنبرگ (۱۹۸۸) نظریه هوش را توسعه داد و آن را نظریه سه گانه هوش نامید زیرا هوش از سه بخش تشکیل می گردید: هوش تحلیلی، خلاقانه و عملی همانطور که در شکل بالا نشان داده شده است.

۳-۲- هوش تحلیلی

توانایی هوش تحلیلی به طور نزدیکی با حل مسائل و محاسبات دانشگاهی مرتبط است. استرنبرگ می گوید هوش تحلیلی به وسیله توانایی تجزیه‌ای، ارزیابی، داوری، مقایسه و تضاد، و حل مسئله اظهار می شود.

۴-۲- هوش خلاقانه

هوش خلاقانه با ابداع یا تصور راه‌حلی‌هایی در مشکلات و شرایط مختلف مشخص می‌شود. خلاقیت در این حوزه شامل یافتن راه‌حل‌های منحصر به فرد برای مشکلات غیرمنتظره، ایجاد آثار هنری زیبا و داستانهای کوتاه خوب می‌شود. من در جنگل با دوستانم کمپ کرده بودیم و من متوجه شدم که ابزار قهوه ساز خود را فراموش کرده‌ام که بیارم. شخصی که در گروه شما راه حلی برای آسیاب کردن و آماده کردن قهوه برای همه را پیدا می‌کند، به عنوان فردی با هوش خلاقانه بالاتر ارزیابی می‌شود.

۵-۲- هوش عملی

همانطور که استرنبرگ (۱۹۸۸) اشاره می‌کند، هوش عملی گاهی به عنوان "ذکاوت خیابانی" بیان می‌شود. به عنوان یک ابزار عملی، دانش تجربه زیسته خود را به کار ببندید تا راه‌حلی را در زندگی روزمره‌تان به کار بگیرید. این نوع هوش به نظر می‌رسد با فهم سستی ما از IQ متفاوت باشد. افرادی که در هوش عملی امتیاز بالا می‌گیرند، ممکن است امتیازهای بالایی در هوش خلاقانه و تحلیلی کسب نکنند.

۶-۲- مهارت های شناختی کلیدی

برای موفقیت در مدیریت پروژه، شما باید هر سه مولفه هوش و مهارت‌های مرتبط را داشته باشید. ما چهار مهارت شناختی را بررسی خواهیم کرد که برای اجرای موفق پروژه‌ها مورد نیاز است.

۱-۶-۲- مهارت های تجزیه و تحلیل

مهارت‌های تجزیه و تحلیلی، توانایی‌هایی هستند که به ما امکان مشاهده، تحقیق و تفسیر وضعیت‌های خاص را می‌دهند تا ایده‌ها و راه‌حل‌های پیچیده‌ای را توسعه دهیم. تفکر تجزیه و تحلیلی می‌تواند در تقریباً هر وضعیتی استفاده شود. مانند مدیریت کارفرما و غیره. یکی از مولفه‌های کلیدی تفکر تجزیه و تحلیلی، توانایی شناسایی سریع روابط علی معلولی است. این به معنای درک آن است که در فرآیند حل مسئله چه اتفاقی می‌افتد و چگونه ایده‌های جدید با وضعیت موجود ارتباط دارند.

توسعه این مهارت به شما کمک خواهد کرد تا به اهداف سازمانی و پروژه‌ای خود دست پیدا کنید و اهداف شخصی حرفه‌ای خود را نیز دنبال کنید. در کار روزمره خود از مهارت‌های تجزیه و تحلیلی استفاده کنید تا تصمیم‌گیری‌های خود را بر اساس تجزیه و تحلیل معنادار داده‌ها انجام دهید تا تفکر قابل اعتماد و عملی خود را به دیگران نشان دهید.

مهارت‌های تحلیلی برای موفقیت پروژه‌ها اغلب به عنوان توانایی تجزیه یک مسئله پیچیده بزرگ به بخش‌های کوچک تر قابل درک و فهم ارتباطات و وابستگی اجزا تعریف می‌شود. یک مدیر پروژه با مهارت‌های تحلیلی می‌تواند به طور موثر پروژه‌ها را برنامه‌ریزی و رهبری کرده تا به موفقیت برسد. شما می‌توانید به دقت نتایج را پیش‌بینی کنید و با برنامه‌ریزی به اهداف خود برسید. مهارت‌های تحلیلی همچنین در مدیریت استعدادها قابل استفاده هستند. تعریف انتظارات و تفویض آنها به اعضای تیم پروژه نیازمند برنامه‌ریزی و تجزیه و تحلیل خوبی می‌باشد.

برنامه‌ریزی و بررسی جلسات پروژه نیازمند مهارت‌های تحلیلی و جزئیات‌پذیری است. پیشنهاد می‌شود که مدیران پروژه، همه مهارت‌های تحلیلی خود را هنگام تعامل با افراد استفاده کنند. مهارت‌های تفکر تحلیلی در محل کار برای جمع‌آوری داده‌ها، حل مسائل پیچیده، تصمیم‌گیری‌های منطقی و همچنین خلاصه‌سازی داده‌ها و اجرای پروژه‌ها بسیار حیاتی است. اگر فکر می‌کنید نیاز به بهبود مهارت‌های تفکر تحلیلی خود دارید، در اینجا برای بهبود این توانایی راهبرد هایی ارائه می گردد:

۱. همیشه مشاهده‌گر باشید.
۲. کتاب بخوانید.
۳. نحوه کار چیز های مختلف را بیاموزید.
۴. از سوال پرسیدن نترسید.
۵. بازی‌های ذهنی انجام دهید.
۶. مهارت‌های حل مسئله را تمرین کنید.
۷. درباره تصمیمات گذشته خود فکر کنید.

در پایان روز، مانند توسعه هر مهارت دیگری، شما باید تمرینات زیادی داشته باشید و این تمرینات را در روزمره به کار ببندید. از تجربیات روزمره یاد بگیرید و سپس، مهارت‌های تحلیلی را تمرین کرده تا به طور طبیعی این توانایی شما خود به خود بهبود یابد.

۲-۶-۲- تفکر انتقادی

تفکر انتقادی به معنای توانایی ساختن یا درک یک استدلال منطقی است، از "اشکال گرایی" یا تشکیک برای آنچه می‌شنوید استفاده کنید تا اظهارات و صحبت های نادرست یا دروغ ها را تشخیص دهید. تفکر انتقادی

شامل توانایی تأیید واقعیت‌ها به اندازه‌ای که آنها را می‌فهمید، مباحثه بر اساس شواهد و علائم، تأیید اعتبار منابع شنیده‌ها و دیده‌ها، بیان توضیحات جایگزین، و آزمایش آنچه که باور دارید است. تفکر انتقادی نیازمند آموزش خودتان درباره واقعیت‌هاست و عدم پذیرش آنچه که توسط دیگران تحمیل می‌شود.

به عنوان یک متفکر انتقادی، شما باید به طور فعال در حوزه‌های زیر مشارکت داشته باشید:

- آزمایش حقایق با شناسایی و دست گذاشتن روی نقاط ابهام در تمامی جنبه‌ها
- بررسی دقیق منبع اطلاعات گفته شده.
- توجه دقیق به میزان قابل اعتماد بودن منابع اطلاعات جدیدی که به دست می‌آید.
- ریز بینی و موشکافانه بررسی کردن استدلال‌هایی که از شواهد و منابع بیان می‌شود.

به عنوان یک فرد با توانایی تفکر انتقادی، باید از نگرش و باورهای خود آگاه باشید و نگذارید که اینها اهداف شما را تحت تأثیر قرار دهند. می‌بایست با یک احتیاط فکری منطقی نسبت به پذیرش دیدگاه‌های جدید باز باشید.

تفکر انتقادی نیازمند این است که شما عقاید قبلی خود را دور بیندازید و به یافته‌های جدیدی که ثابت شده است، اعتقاد پیدا کنید، فارغ از اینکه این اطلاعات جدید با اعتقادات و تصورات عمیقی که پیشتر داشتید مطابقت دارد یا نه. هرکدام از ما یک سیستم باور داریم که شامل مجموعه‌ای گسترده از باورهاست. باورهای شما ممکن است با دریافت اطلاعات جدید دستخوش تغییر گردند.

متفکر انتقادی به صورت فعالانه به دنبال بررسی ساختارهای اعتقادی خود و آزمایش مجدد این مفروضات جهت اطمینان از صحت آنان است.

شدت یا قدرت نگرش‌ها، تمایل یا گشودگی شما را برای تغییر دیدگاه‌هایتان تعیین می‌کند. باورها و نگرش‌های شما از تجربیاتی که به طور مستقیم در آن شرایط قرار گرفته‌اید به دست می‌آید. نگرش شما نسبت به یک شی می‌تواند متأثر از نحوه ارائه اطلاعات به شما باشد. تجربه و قرار گرفتن در معرض شرایط مختلف به صورت مستقیم به شما یک چارچوب مرجع می‌دهد و جهان بینی شما را تثبیت می‌کند. تفکر و قضاوت شما به واسطه نگرش‌ها و جهان بینی شماست. باورها و نگرش‌های شخصی می‌تواند بر تصمیمات شما تأثیر بگذارد. متفکر انتقادی نیاز به تشکیک انعکاسی دارد، رویکردی احتیاطی که مستلزم شواهد متعدد حمایتی برای تثبیت یک موضوع می‌باشد.

۲-۶-۱- چگونه تفکر انتقادی خود را بهبود دهیم؟

برای بهبود تفکر انتقادی، باید تشخیص دهید چه زمانی تصمیم‌گیری موشکافانه مورد نیاز است. تفکر انتقادی می‌تواند با تمرکز بر روی آن مهارت‌هایی که بیشترین تأثیر را بر فرایندهای فکری شما دارند، تقویت شود.

- مهارت‌های استدلال کلامی که شما را قادر می‌سازد حملات متقاعدکننده را شناسایی و در برابر آنها موضع بگیرید، توانایی شما در تفکر انتقادی را بهبود می‌بخشد.
 - درک و تجزیه و تحلیل متغیرها در مباحثه، توانایی تفکر انتقادی شما را بهبود می‌بخشد.
 - درک احتمال و عدم قطعیت و تمرکز بر احتمالی بودن رویدادها به تفکر انتقادی شما کمک می‌کند.
- یکی از راه‌های بهبود مهارت‌های تفکر انتقادی، تمرکز بر جنبه‌های مهم یک مشکل و تعیین اینکه با اطلاعاتی که در هر مرحله کشف می‌کنید باید چه کاری انجام دهید. هالپرن (۱۹۹۸) نمونه‌هایی از وظایف و سوالات مرتبط جهت بهبود تفکر انتقادی را مطرح کرده است.

۲-۶-۳- مهارت تفکر خلاق

خلاقیت به معنای تولید ایده‌های نو، ارزشمند، مرتبط و مفید است، خلاقیت ممکن است شامل ترکیب معنادار روش‌های موجود یا انجام کاری برای اولین بار با ایجاد چیزی کاملاً جدید باشد. تحقیقات نشان داده است که خلاقیت نتیجه تلاقی توانمندی‌های شخصیتی تصمیم‌گیر، تکنیک‌ها و فرآیندهای استفاده‌شده و میزان انگیزه برای حل یک موقعیت یا مسئله خاص است. (آماییل، ۱۹۸۸) در جدول ذیل این شاخص‌های تفکر خلاق به همراه مثال مشخص گردیده است.

جدول ۱- شاخصه‌های خلاقیت

شاخصه	مثال
منابع شخصیتی	تخصص، تجربه، دانش، مهارت‌های تکنیکی
مهارت و توانایی	سبک شناختی، توانایی فهم دیدگاه‌های جدید، استفاده مناسب از مهارت‌های تفکر، و رویکرد حل مسئله
انگیزه‌های شخصی	پاداش‌های مناسب (تشخیص و تشویق)، اهداف شفاف، بازخورد سازنده، چالش‌ها، علاقه، تمایل، اشتیاق، آزادی برای کشف اشتیاق برای کاری که انجام می‌دهید

مشاهدات نشأت داده است که افراد خلاق در یک چیز اشتراک دارند و آن عشق به کاری است که انجام می‌دهند، حتی اگر از پیشینه‌های متفاوتی باشند. منابع شخصیتی، تکنیک‌های تفکر و انگیزه برای انجام کار، همگی برای بروز خلاقیت ضروری هستند. هر چه تلاقی و آمیختگی این سه ویژگی بالاتر باشد، خلاقیت بالاتر خواهد بود (آماییل، ۱۹۸۸)

در بیشتر موارد، افراد خلاق از فرآیندی استفاده می‌کنند که اگرچه نتیجه خلاقانه را تضمین نمی‌کند، اما شرایط لازم برای توسعه یک راه‌حل خلاقانه را فراهم می‌کند. مدل خلاق پنج مرحله‌ای معمولاً شامل شناسایی

مشکل، آماده سازی ایده، تولید ایده، اعتبارسنجی ایده و تأیید است. برای به وجود آمدن یک خلاقیت، تمام مراحل در فرآیند خلاقیت باید وجود داشته باشد، و کیفیت نتیجه خلاق در نتیجه کیفیت هر یک از اجزای منفرد در مدل تعیین می شود (آماییل، ۱۹۸۸).

مرحله اول / شناسایی مشکل: گام اولیه در خلاقیت، تشخیص وجود مشکل است. برای حل خلاقانه یک مشکل، ابتدا باید مشکل واقعی یا علت علل آن را درک کنید. به پرسیدن چرایی ادامه دهید تا زمانی که به درک مشکلی دست پیدا کنید تا آنجایی که نیازی به سؤال بیشتر ندارد. اگر مشکل بهره‌وری دارید، و تشخیص داده‌اید که برای حل مشکل نیاز به اخراج یکی از کارمندان تنبل است، مشکل را به شکل یک راه حل بیان کرده‌اید که بسیار محدود کننده برای اندیشیدن خلاقانه به مسیرهای مختلف دیگر است.

مرحله دوم / آماده سازی ایده: آماده سازی شامل جستجوی اطلاعات، شفاف سازی تمام جنبه‌های مسئله، تجزیه و تحلیل منابعی است که در اختیار دارید، شناسایی کمبودهای اطلاعاتی و ارزیابی فرضیات است. (Bazerman, ۱۹۹۰) اگر برای رویارویی با مشکلات دانش کافی پردازش آنها را دارید، ذخیره اطلاعات را فعال می کنید تا برای استفاده در دسترس قرار گیرد یا اگر متوجه شدید که در زمینه های کلیدی توانایی شما کافی نیست، می توانید در مرحله آماده سازی زمانی را صرف یادگیری آنچه باید بدانید کنید (آماییل، ۱۹۸۸).

مرحله سوم / ایده پردازی: این مرحله ای است که منجر به چیزی جدید یا بدیع می شود. در این مرحله، دانش و تجربه خود را جستجو تا اطلاعات مرتبط را بیابید. در اینجا، آنچه را که می دانید مرور می کنید و روش های مختلف تفکر را برای توسعه ایده ها و ممکن ها استفاده می کنید.

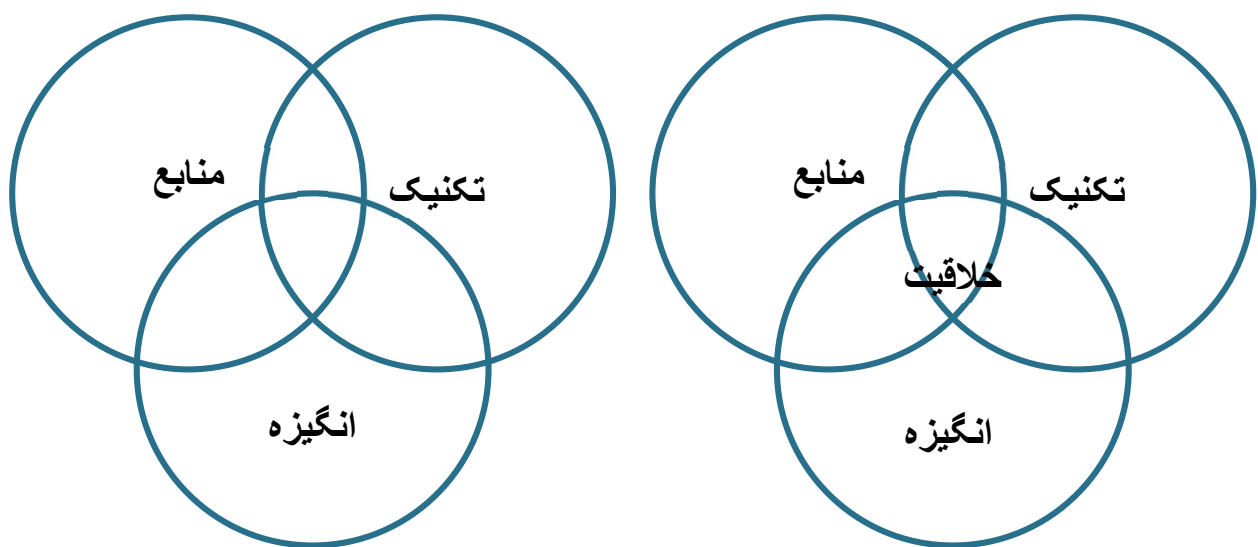
مرحله چهارم / اعتبار سنجی ایده: در این مرحله شما هر ایده تولید شده در مرحله سوم را ارزیابی و مورد بررسی قرار می دهید. ایده ها از نظر تناسب و صحت با دانش و تجربه های شما ارزیابی می شوند. خلاقیت واقعی زمانی رخ می دهد که شما تأیید کنید یک ایده جدید و مفید راه حلی عملیاتی برای مشکل شناسایی شده در مرحله ۱ است.

مرحله پنجم / تأیید: اگر پاسخ تأیید شده در مرحله ۴ مشکل را حل کند، فرآیند خلاقانه کامل شده است. با این حال، اگر ایده شما نتواند معضل شما را حل کند اما به نظر می رسد که "چیزهای در حال شکل گرفتن است"، به مرحله ۱ باز می گردید. بر اساس اطلاعات جمع آوری شده در مرحله ۲، مشکل را دوباره تعریف کرده و تا زمانی که به تأیید بازگردید، به فرآیند خلاقانه ادامه می دهید. اگر به شکست کامل دست یابید، تلاش های شما برای حل مشکل پایان می یابد. با این حال، اگر یک پاسخ معقول اما نه کامل به دست آمده باشد، این روند تکرار می شود تا زمانی که یا از نتیجه راضی باشید یا متقاعد شوید که قادر به ایجاد یک راه حل خلاق نیستید (آماییل، ۱۹۸۸).

۲-۶-۳-۱- چگونه خلاقیت خود را بهتر کنیم؟

برای بهبود خلاقیت، باید به هر یک از پنج فرآیند بالا نگاه کنید و راه هایی برای بهبود هر یک از این فرآیندها بیابید. برای بهبود شناسایی مشکل، آنجا که می توانید در مورد موقعیت ها یاد بگیرید. کشف سرمنشا مشکلات، تمیز دادن حقایق از عقاید و به چالش کشیدن تمامی مفروضات و اطلاعاتی که به شما داده شده است، به شما کمک می کند تا مشکل واقعی را شناسایی کنید. یکی دیگر از تکنیک های بهبود شناسایی مشکل، غریب را آشنا و آشنا را غریب نمایاندن است.

با انتقال مشکل به چیز دیگری، شما این فرصت را دارید که جنبه هایی از چیزی را که کاملاً فکر می کنید



حداقل اشتراک

اشتراک اصلی

می دانید (استعاره یا فرم) به جای چیزی که راجع به آن احساس عدم اطمینان می کند (مشکل اصلی یا معنی) تشخیص دهید. بینش های جدید زمانی رخ میدهند که ویژگی های مسئله بازتعریف و آشکار می شوند و اکنون برای مشکل اصلی اعمال شوند: شما می توانید مشکل اصلی و علت العلل را تشخیص دهید.

ایده پردازی زمانی بهبود پیدا می کند که به خود اجازه دهید تا به مفاهیم مفید و جدیدی که در پیرامون شما می گذرد، به خصوص به روش های غیر معمول، توجه کنید. رویدادهای روزمره می توانند به انبار ذهنی شما بیفزایند و میزان دانش در دسترس شما را برای استفاده های بعدی افزایش دهند. (پلسک 1997،)

ایده های خلاقانه در صورتی اتفاق می افتد که برای کشف احتمالات انعطاف پذیر باشید، انگیزه شخصی و درونی برای دستیابی به یک نتیجه خلاقانه داشته باشید، به جنبه های مختلف مشکل توجه کنید و فرآیندهای فکری مناسب را در حین حرکت به سمت راه حل دنبال کنید (آماییل 1988،). حل کنندگان خلاق مشکلات کسانی هستند که به جای تعداد کمی از مفاهیم شبیه به هم، طیف وسیعی از جایگزین های مختلف و متفاوت را ارائه می کنند. تا حد امکان، باید از ارزیابی ایده ها در حین توسعه خودداری کنید، باید خود را تشویق کنید

تا ایده ها را به صورت وحشیانه ایجاد کنید، باید بر ارجحیت کمیت بر کیفیت در این مرحله تأکید کنید، و باید بر هر مفهوم را بر مفاهیم قبلی بنا کنید.

آزبورن (۱۹۵۳) چک لیست جایگزین، ترکیب، تطبیق، اصلاح، قرار دادن، حذف، معکوس را برای بهبود تولید ایده ارائه کرده است. بسیاری از ما در ارائه ایده های خلاقانه مشکل داریم، در درجه اول به این دلیل که ناخودآگاه موانع ذهنی را به خود تحمیل می کنیم که این موضوع باعث محدوده در نگاه ما نسبت به مسائل و کاهش تعداد گزینه هایی را که معتقدیم معقول هستند می کند (آلن، ۱۹۷۴). در صورت اجتناب از موارد ذیل، می توان انتظار پیشرفت در ارائه ایده های خلاقانه تر داشت:

- همیشه به دنبال پاسخ درست باشید.
- همیشه سعی کنید منطقی باشید
- رعایت دقیق قوانین
- اصرار بر عملیاتی بودن
- ترس از شکست
- مقاومت در برابر میل به بازی
- بیش از حد تخصصی شدن
- بیش از حد نگران قطعیت بودن
- ترس از احمق به نظر رسیدن
- گفتن "من خلاق نیستم"

۲-۶-۴- مهارت های حل مساله

به طور کلی مهارت حل مسئله به توانایی برخورد موفقیت آمیز با موقعیت های پیچیده و غیرمنتظره و یافتن راه حل های مناسب به موقع اشاره دارد. مهارت های حل مسئله به درک علت بروز مشکل و چگونگی رفع آن کمک می کند. حل مسئله با شناسایی مشکلات، توسعه راه حل ها، اجرای آن راه حل ها و ارزیابی اثربخشی آنها آغاز می شود. حل کننده های توانمند مشکل قادر به مشاهده، ارزیابی و واکنش سریع در هنگام بروز مشکلات هستند و از ناشناخته ها ترسی ندارند. این توانمندی برای شناسایی و حل مسائل در محیط پروژه بسیار ارزشمند است. مهارت حل مسئله در محیط پروژه چندین مزیت مهم دارد. مشاهدات نشان داده است که حل کننده های مشکل عموماً دارای ویژگی های زیر هستند که می تواند در فضای کاری بسیار کمک کننده باشد:

- **مهارت های مدیریت زمان** اغلب به عنوان یکی از مزایای داشتن مهارت های حل مسئله در محل کار دست کم گرفته می شود. با این حال، افرادی که مهارت های حل مسئله دارند معمولاً مهارت

های مدیریت زمان خوبی نیز دارند. توانایی مدیریت عاقلانه زمان و تمرکز بر آنچه برای پروژه مهم است منجر به تصمیم گیری بهتر می شود.

- **توانایی اولویت بندی، برنامه ریزی و اجرای راهبردها:** حل کنندگان مشکلات، مشتریان و نیازهای آنها را به دقت ارزیابی می کنند و هرگونه مشکل را در اولویت بندی، برنامه ریزی و اجرای استراتژی ها برای برآورده کردن آنها شناسایی می کنند. زمانی که می توانید بهترین راهبرد را برای برآورده کردن نیازهای متفاوت و منحصر به فرد تعیین کنید، همه چیز تحت کنترل قرار می گیرد.
- **توانایی تفکر خارج از چارچوب:** حل کننده های مشکل اغلب فرصت درون مشکلات و تهدیدات را می بینند. تفکر خارج از چارچوب یک مهارت مهم برای حل مسئله در محل کار است زیرا اغلب منجر به نتایج بهتر از آنچه در ابتدا پیش بینی شده بود می شود.
- **توانایی کار تحت فشار:** این توانایی اغلب یکی از مهم ترین مزایای مهارت های حل مسئله در محل کار است. حل کننده های مسئله اغلب در وضعیت های پر فشار همچون تغییر زمان ضرب الاجل ها یا تغییر محدوده پروژه، خوب عمل می کنند. بسته به فرهنگ محل کارتان، یک مدیر ممکن است فردی را ترجیح دهید که بتواند راه حل های سریع ارائه دهد یا فرد دیگری که بتواند برای شناسایی مراحل بعدی وقت بگذارد. هر دو کیفیت حل مسئله معتبر و مورد نیاز هستند.
- **مهارت های مدیریت ریسک:** برنامه ریزی یک مهارت مهم برای حل مسئله است. حل کننده های مشکل نه تنها می توانند مشکلات فوری را حل کنند، بلکه می توانند مشکلات آینده را بر اساس روندها، الگوها، تجربه و رویدادهای جاری پیش بینی کنند.

به عنوان مدیر پروژه باید شش مهارت کلیدی برای حل مسئله داشته باشید.

- مهارت های شنیداری
- مهارت های تفکر تحلیلی
- مهارت های تفکر خلاق
- مهارت های ارتباطی
- مهارت های تصمیم گیری
- کار گروهی

مورفین (۲۰۰۰) قوانین جدیدی را برای حل مؤثر مسئله در پروژه ها پیشنهاد کرد. حل مسئله یک مهارت ضروری برای رسیدگی به مسائلی است که مدیران پروژه به صورت روزانه با آن مواجه می شوند. حل مساله مؤثر در واقع حول عنصر افراد در مدیریت پروژه حلقه می زند نحوه ارتباط و تعامل شما با مردم تأثیر عمده ای بر چگونگی برخورد مؤثر و سرعت حل مسائل دارد.

۷-۲- خلاصه

در این فصل، مفهوم هوش شناختی را با تمرکز ضمنی بر مدیران پروژه بر اساس تئوری سه گانه هوش بررسی کردیم. بر اساس طبقه بندی استرنبرگ (1988) هوش سه گانه، ما هوش را از سه منظر تحلیلی، خلاقانه و عملیاتی مورد مطالعه قرار دادیم. چهار مهارت شناختی که تأثیرات قابل توجهی بر عملکرد مدیر پروژه دارند به عنوان مهارت های تحلیلی: معرفی گردید که به مدیر پروژه کمک می کند تا یک موقعیت را به طور دقیق بررسی و ارزیابی کند. مهارت تفکر انتقادی: که منجر به توانایی ترسیم استدلال های قوی می شود. تفکر خلاق: مهارت ارائه راه حل های جدید تحت محدودیت ها. و مهارت حل مسئله: که منجر به ارائه راه حل های خارج از جعبه در موقعیت های جدید و ناشناخته می شود.

۳-۱- مقدمه

اهداف یادگیری

- نزدیکی به خویشتن: اعتماد به نفس و خودآگاهی عاطفی. پنجره جوهری
- مدیریت خویشتن : شفافیت، تطبیق پذیری، محرک موفقیت، ابتکار عمل، خوش بینی
- درک دیگران: همدلی و نقش ارتباطات، آگاهی سازمانی و خدمات گرایی (رهبری خدمتگزار)
- مدیریت دیگران: رهبری الهام بخش، توسعه دیگران، کاتالیزور تغییر، مدیریت تعارض، کار گروهی و همکاری (در این فصل به این جنبه ها اشاره ای گذرا می شود ، زیرا در فصل ها ۲ و ۳ به طور کامل تشریح خواهد شد).

داستان رادا : اوما در حال گذراندن یک شرایط سخت احساسی بود. این پروژه به بن بست رسیده بود. پروژه های پیشرو اغلب شامل کار در موقعیت های چالش برانگیز هستند و تیم به روش های غیرمنتظره ای به مسائل پروژه پاسخ می دهد. تاریخ تحویل پروژه به سرعت در حال نزدیک شدن بود، اما با کمبود منابع رو به رو بود و از سه عضو اصلی پروژه، یکی استعفا داده و دو نفر دیگر با برخی از چالش های پزشکی و شخصی مواجه بودند. اوما مطمئن بود که مشکلات فعلی موقتی هستند. و با توجه تجربیات گذشته او و قدرت تیمی موجود، آنها می توانستند مشکلات را حل کنند. با این حال، فشارهای زمانی و اعمال قدرت مدیران بر اکثر اعضای تیم تأثیر گذاشته بود. بسیاری احساس ناراحتی روحی می کردند و احساساتشان خارج از کنترل بود. مردم ناامید وارد جلسه شدند و بحث ها به میدان جنگ تبدیل شد. بحث ها، درگیری ها و چالش های بی مورد بر عملکرد تیم تأثیر می گذاشت. اوما نمی دانست چگونه با مدیریت احساسات افراد کنار بیاید. به نظر شما چه اتفاقی برای اوما افتاد؟

این یک بیزینس است - احساسات خود را پشت در بگذارید بعد وارد شوید. شاید این جمله را حین یک گفتگوی داغ شنیده باشید! برای مدت طولانی، هر گونه بحث در مورد احساسات، امری غیرقابل قبول و غیر حرفه ای تلقی می شد. با این حال، شواهد علمی در اواخر دهه ۱۹۸۰ منجر به کشف "مغز هیجانی" شد. مطالعات دانیل گولمن نشان داد که احساسات هوشمند و منابع غیر قابل جایگزینی هستند. هوش هیجانی می تواند عملکردی دو برابری نسبت به هوش صرفاً شناختی در زمینه های کاری داشته باشد در مطالعه ای که ویژگی های پروژه آزمایشگاه های بل را بررسی می کرد، مشخص شد که توانایی

درک احساسات آنها و استفاده مؤثر از احساسات دیگران برای ایجاد شبکه‌هایی برای حل و ایجاد مشکلات (Casper, ۲۰۰۲) تمایزهای کلیدی یک مدیر پروژه است، با این حال، برای مدیریت احساسات، آنها باید به خوبی درک شوند.

هر پروژه مجموعه‌ای از پیچیدگی، عدم قطعیت، غیرخطی بودن، بی‌نظمی و نوسانات را در خود دارد، برای اینکه یک رهبر پروژه مؤثر باشید، توانایی تشخیص احساسات خود و دیگران و مدیریت آنها بسیار مهم است. درک و مدیریت احساسات خود و دیگران نیز برای رهبرای بسیار مهم هستند، زیرا احساسات (مثبت و منفی) بسیار مسری هستند و مانند ویروس پخش می‌شوند، فرآیندی که به آن سرایت عاطفی می‌گویند. این تأثیرات در گروه‌های کاری که وابستگی متقابل بیشتری دارند حتی قوی‌تر نیز می‌شوند. توانایی مدیر پروژه در مدیریت احساس افراد تیم به عنوان یکی از عناصر کلیدی و عامل اصلی در مدیریت روزانه رهبران موفق شناسایی شده است.

نظریه پردازان مختلف مدل‌های هوش هیجانی را با شباهت‌ها و تفاوت‌های کم یا زیاد توسعه داده‌اند، جهت نیل به اهداف این فصل، ما یکی از شناخته شده‌ترین مدل‌ها را به نام دانیل گولمن انتخاب کردیم. به گفته گلمن، هوش هیجانی (EQ) به چهار حوزه تقسیم می‌شود:

۱. خویش آگاهی.
 ۲. مدیریت خویشتن.
 ۳. آگاهی اجتماعی.
 ۴. مدیریت روابط.
- در ادامه پیشینه‌ای خلاصه در مورد هر یک از حوزه ارائه می‌گردد.

۲-۳- خویش آگاهی

ظرفیت و مهارت تشخیص و تفسیر احساسات افراد، که سواد عاطفی نامیده می‌شود، خودآگاهی را افزایش می‌دهد. سواد عاطفی شامل توانایی واکاوی، درک و تنظیم احساسات و رفتارهای فرد در پاسخ به محیط و موقعیت‌های اجتماعی است (اشنایدر، ۱۹۷۴) (که به آن رفتار خود نظارتی نیز می‌گویند). همچنین آگاهی از تأثیر رفتار خود بر دیگران و توانایی اصلاح رفتار با در نظر گرفتن شرایط مختلف است.

برای درک احساسات یک فرد، می‌بایست بدانیم دو نوع هیجان در شرایط مختلف تجربه می‌شود: اولیه و ثانویه. احساسات اولیه مانند ترس، غم، تعجب و شادی در ابتدا احساس می‌شوند. آنها "عمل‌کننده سریع" هستند و بلافاصله پس از رویداد رخ می‌دهند. از سوی دیگر، احساسات ثانویه، پس از تجربه احساسات اولیه، تجربه می‌شوند. این احساسات به راحتی از بین نمی‌روند و برای مدت طولانی‌تری با چسبندگی بالا همراه ما خواهند بود. آنها همچنین با غلبه بر احساسات اولیه می‌توانند مشکل ساز باشند به طوری که کامل

احساسات اولیه را مسدود کنند. به عنوان مثال، هنگامی که تغییری در زمان تحویل پروژه ایجاد میشود، اولین پاسخ تیم احتمالاً اضطراب است، که به سرعت با احساسات ثانویه دیگری همچون عصبانیت، خشم یا ناراحتی همراه می‌شود. با این حال، احساسات ثانویه را می‌توان با آگاهی از احساسات اولیه مدیریت کرد. با این حال، می‌توان احساسات اولیه غیر سازنده را از تبدیل شدن به احساسات ثانویه با برچسب زدن به آنها مدیریت کرد. برچسب زدن؟ یک حکیم تاریخی می‌گوید: " بیان احساساتمان در قالب کلمات به ما کمک می‌کند سریعتر شفا پیدا کنیم. اگر دوستی غمگین باشد و بتوانیم او را وادار کنیم تا در مورد آن صحبت کند، احتمالاً پس از آن احساس بهتری در او ایجاد می‌شود. " تکنیک برچسب زدن بر پذیرش احساسی که فرد در هر نقطه ای احساس می‌کند و به آن یک برچسب می‌دهد تمرکز دارد.

مطالعات متعدد دیگر نشان می‌دهد که استفاده از کلمات برای توصیف احساسات، احساسات منفی عمیق تر را کاهش می‌دهد. در یک مطالعه تحقیقاتی که در سال ۲۰۰۵ توسط متیو لیبرمن بر روی ۳۰ شرکت‌کننده انجام شد، به هر شرکت‌کننده تصویری از چهره‌های شاد، عصبانی و ترسیده نشان داده شد. از آنها خواسته شد دو فعالیت انجام دهند. اول، شرکت‌کنندگان می‌بایست عکسی که در دست داشتند را با عکس‌های دیگری که همان حالت و احساس را داشتند تطبیق دهند. فعالیت دیگر شامل جستجوی کلمه ای بود که به درستی احساسات نمایان شده در آن چهره را توصیف می‌کرد.

در اسکن‌های MRI، مشخص شد که وقتی شرکت‌کنندگان از کلمات برای توصیف احساساتی که می‌دیدند استفاده می‌کردند، PFC آنها فعال می‌شد و فعالیت بسیار کمی در آمیگدال^{۱۹} (بخشی از سیستم لیمبیک^{۲۰}) رخ می‌داد. ما اساساً در حال پر کردن شکاف و زدنی پلی بین فکر و احساس هستیم، که تا حد زیادی هوش هیجانی در مورد آن است. با این حال، گاهی اوقات، ممکن است کلمه مناسبی برای توصیف احساسات نداشته باشیم!

چرخه احساسات که توسط دکتر گلوریا ویلکاکس ایجاد شده است، یک شاخص خوب است و کلمات را به احساسات و مراقبت از سلامت روان ما نشان می‌دهد.^{۲۲}

دفعه بعد که احساس ناراحتی و سختی کردید: با بیان و برچسب زدن به آن شروع کنید. برای مثال، ممکن است بگویید «من احساس اضطراب می‌کنم» یا «حالت ذهنی من نشان دهنده سردرگمی است» برچسب بزنید. / امتیاز شدت بدهید: همچنین می‌توانید شدت را با استفاده از مقیاسی کمی تعریف کنید. به عنوان مثال، بگویید "من احساس اضطراب می‌کنم و سطح اضطراب من ۸ از ۱۰ است".

¹⁹ amygdala

²⁰ limbic system

²¹ <https://newsroom.ucla.edu/releases/Putting-Feelings-Into-Words-Produces-8047>

²² <https://blog.calm.com/blog/the-feelings-wheel>

۳-۳- مدیریت خویشتن

ویکتور فرانکل در کتاب معروف (انسان در جست و جوی معنی) می‌گوید: "چیزی که هیچوقت نمی‌توانی از من بگیری، روشی است که من برای پاسخ دادن به رفتارهای تو انتخاب می‌کنم. آخرین آزادی فرد این است که نگرش خود را در هر شرایطی انتخاب کند. آیا تا به حال در موقعیتی بیش از حد واکنش نشان داده اید یا کنترل احساسات خود را از دست داده اید و کاری انجام داده اید یا چیزی گفته اید که بعداً پشیمان شده اید؟"

پاسخ ناگهانی «ربایش آمیگدال» نامیده می‌شود و به واکنش‌های شدید لحظه‌ای نسبت به یک موقعیت اشاره می‌کند. به عبارت دیگر، زمانی است که فردی «آن را گم می‌کند» یا به طور جدی نسبت به چیزی یا شخصی واکنش بیش از حد نشان می‌دهد.

توضیح ربایش آمیگدال ساختار مغز است. مغز انسان دو قسمت دارد. اول، قشر جلو پیشانی یا کورتکس^{۲۳} مغز که کند، بسیار منطقی و دقیق عمل میکند. دوم سیستم لیمبیک است که تحت سلطه احساسات و سریع عمل می‌کند. آمیگدال که در ناحیه لیمبیک قرار دارد برای پاسخ سریع به تهدید طراحی شده است. اگر هر دو قسمت مغز به خوبی هماهنگ شوند، می‌توانند نتایج بسیار موثری به دست آورند. معمولاً در شش ثانیه اول، اطلاعات از قشر جلویی به قسمت لیمبیک منتقل می‌شوند.

با این حال، در طول توسعه تکاملی که از پانصد میلیون سال پیش آغاز شده است، ساقه مغز مسئولیت بقا را بر عهده گرفت و بنابراین اغلب واکنش‌ها در لیمبیک اتفاق می‌افتاد. تخمین زده می‌شود که نئوکورتکس، قشر جلو پیشانی عقل، بیش از دویست میلیون سال پیش توسعه یافته است. توانایی درک محیط اطراف و پاسخگویی را تسهیل کرده است ولی با این حال، مانند عصر حجر، حتی امروز، هنگامی که با یک موقعیت تهدیدآمیز مواجه می‌شوید، محرک‌ها از نئوکورتکس (غافل از عقل) عبور می‌کنند و مستقیماً به سیستم لیمبیک می‌روند و در نتیجه واکنش‌ها لحظه‌ای و فوری و سپس منطقی‌تر می‌شوند.

مدیریت احساسات مربوط به تنظیم احساسات و اجتناب از ربایش آمیگدال است. رهبران پروژه با عدم قطعیت و ابهام بسیار زیادی روبرو هستند. بنابراین، توانایی مدیران پروژه برای تشخیص و تنظیم پاسخ یک نقطه قوت محسوب می‌شود.

تنظیم هیجانات در چند مرحله انجام می‌شود.

مرحله اول : شناخت محرک‌های عاطفی

با درک اینکه چه چیزی باعث تحریک احساسات مثبت و منفی شما می‌شود، می‌توانید موقعیت‌ها را کنترل کنید و از ربایش آمیگدال جلوگیری کنید. برای مثال، با درک اینکه چگونه هر بار با دیر رسیدن باعث به هم

²³ prefrontal Cortex

ریخته شدن و انحراف از برنامه زمانی و در نتیجه عصبانی شدن می شوید و در نتیجه به رفتار تحریک آمیز و مکالمات تند ختم می شود و این باعث زمان غیر سازنده و از دست دادن انرژی می شود. مثال دیگری که می تواند به درک بیشتر کمک کند: زود بیدار شدن و گذراندن ۲۰ دقیقه در یوگا، خلق و خوی شما را بهبود می بخشد و به شما در انجام وظایف مهم روزمره کمک می کند. درک و مدیریت محرک های مثبت و منفی می تواند نتایج بهتری را به همراه داشته باشد.

حالا چطور باید این کار را انجام داد؟

مرحله دوم : کنترل محرک های عاطفی

پس از درک محرک های مثبت و منفی چه باید کرد؟ آیا در مورد آزمون شش ثانیه ای^{۲۴} (و مکث) و سپس ارزیابی شرایط با بررسی هزینه و فایده نتایج انتخابهای خود چیزی شنیده اید؟

اگر کنترل خود را از دست بدهم چه اتفاقی می افتد؟
اگر این رابطه را از دست بدهم چه اتفاقی می افتد؟

اینها اساساً اهمال گری اقدامات هنگام مواجهه با یک موقعیت استرس زا است. تکنیک SOBER به مدیریت حملات عصبی و کاهش اضطراب کمک می کند.

- **توقف :** هر کاری که انجام می دهید را فوراً متوقف کنید.
- **مشاهده کنید :** به سادگی احساسات درون خود را به روشی عینی و بدون قضاوت مشاهده کنید.
- **نفس بکشید :** چند نفس عمیق و آرام از طریق بینی خود بکشید و پس از حبس نفس بین ۳ تا ۵ ثانیه هوا را از طریق دهان آزاد کنید.
- **ارزیابی کنید :** به احساسات خود توجه کنید و از خود بپرسید آیا دیدگاه، افکار و احساسات شما تغییر کرده است.
- **پاسخ :** مناسب ترین پاسخ به موقعیت را با احترام و مهربانی برای خود و دیگران انتخاب کنید.

وقتی با چالشی روبرو می شویم، دید ما ناگهان محدود می شود و تمایل به از دست دادن دید کلی داریم و در نتیجه تصویر بزرگتر را از دست می دهیم. بنابراین، کلید معکوس کردن این امر، تمرین تکنیک های خود فاصله گیری است که ما را قادر می سازد تا تصمیمات بهتری بگیریم و چالش ها را به صورت عینی تر ارزیابی کنیم. یک رویکرد جالب برای مدیریت زمان بین محرک و پاسخ، استفاده از پارادوکس سلامون است. این توانایی به معنی درک احساسات و مشکلات دیگران بیش از مسائل خود شخص است.

²⁴ <https://hbr.org/2015/12/just-6-seconds-of-mindfulness-can-make-you-more-effective>

تمرین فاصله‌گیری در طول زمان هوش هیجانی و توانایی ما را برای برخورد عاقلانه و با همدلی با موقعیت‌ها افزایش می‌دهد. دو راه برای تمرین فاصله‌گیری از خود در هنگام مواجهه با چالش وجود دارد که هر دوی آنها مستلزم بازنمایی مجدد موقعیت به صورت درون فردی هستند:

- چه پیشنهادی به دوستان که در این شرایط قرار گرفته می‌دهید؟
- صحبت سوم شخص با خودتان نیز می‌تواند کمک کننده باشد. به خودتان از نگاه سوم شخص به جای اینکه بپرسید «چرا این کار را انجام می‌دهم؟» یا «چه کاری می‌توانم انجام دهم؟»، از خود بپرسید، «او چرا این کار را می‌کند؟» یا «او چه کاری می‌تواند انجام دهد؟»

مرحله سوم : باز تعریف

معنای یک رویداد به چارچوبی که در آن قرار دارد بستگی دارد. وقتی قاب را تغییر می‌دهید، معنی آن تغییر می‌کند که به نوبه خود منجر به تغییر در رفتار شما می‌شود. کادربندی مثبت به معنای اجتناب از یک موقعیت نیست. باز پیکره بندی تکنیکی است که می‌گوید به یک موقعیت به گونه‌ای متفاوت و با دیدی متفاوت و مثبت‌تر نگاه کنیم. قاب بندی مثبت به تغییر دیدگاه کمک می‌کند. مشکلات فقط با نگرش منفی بدتر می‌شوند.

به‌عنوان مثال، به جای گفتن «زمان زیادی طول می‌کشد تا دنده‌های شکسته‌ام خوب شود و ماشین نیز هرگز مثل قبل نخواهد شد»، می‌توان قاب‌بندی متفاوتی داشت. ماه‌ها طول می‌کشد تا دنده‌های شکسته‌ام خوب شود، زمان زیادی است، اما همیشه نیست."

نگاه مثبت به احساس خوب کمک می‌کند و به فرد دوباره انرژی می‌دهد. زمانی که انرژی درونی شما شروع به تغییر کند، اتفاقات خوب می‌شروع می‌شوند. خوش بینی به دیدن فرصت‌ها کمک می‌کند. همچنین به جلوگیری از تبدیل شدن احساسات منفی اولیه به احساسات ثانویه عمیق کمک می‌کند.

۳-۴- درک دیگران

رهبرانی را که با آنها کار کرده اید و از تعهد و وفاداری بسیار قوی شما استفاده کرده اند را به یاد بیاورید. دلایلی که شما را ترغیب به کار کردن برای آنها کرده است را فهرست کنید؟ دلایل پیروی و حمایت از آن رهبران چه بود؟

(الف) آیا آنها از دیدگاه شما به مشکلات نگاه می‌کردند؟

(ب) آیا آنها شنوندگان خوبی بودند؟

(ج) آیا آنها قابل دسترس بودند؟

مدیریت دیگران با آگاهی عاطفی و توانایی تشخیص و درک آنچه دیگران تجربه می‌کنند آغاز می‌شود. شناخت و پاسخ مناسب به احساسات دیگران از الزامات کلیدی یک رهبر با هوش هیجانی بالا است.

رهبران با EI بالا از افراد خود حمایت عاطفی میکنند، آنها همدل هستند، گوش می دهند، به نیازهای دیگران پاسخ می دهند و در صورت نیاز بازخورد مثبت و پشتیبانی می کنند.

چگونه افراد بر احساسات دیگران تمرکز می کنند؟ این می تواند با دیگر محور بودن اتفاق بیفتد. مهارت های کلیدی برای درک و مدیریت احساسات دیگران، همدلی و گوش دادن است.

۳-۴-۱- همدلی

در کارهایی که وظایف افراد به هم وابستگی زیادی دارند و شامل محدودیت های زمانی و هزینه ای می شوند، درگیری و شدت گرفتن احساسات امری طبیعی است. یک رهبر پروژه باهوش عاطفی بالا، به جای فرضیه پردازی در مورد اینکه چرا طرف مقابل به روشهای مختلف عمل می کند، سعی می کند محرک های عاطفی بنیادی آن اعمال و رفتار را کشف کند. همدلی توانایی درک و برای خودپنداری احساساتی است که دیگران تجربه می کنند.

یک روش جالب برای درک احساسات دیگران، مدل کوه یخ است. رفتار انسان را می توان با استفاده از استعاره کوه یخ بیان کرد. کوه یخ که قسمت کوچکی از آن بیرون از آب و قسمت بسیار بزرگتر از آن در زیر آب و پنهان است، در رفتار انسان، آنچه در بالای خط آب می بینیم تنها یک دهم است، عوامل شکل دهنده این نگرش ها و رفتارها در زیر خط آب قرار دارند.

رهبران خوب احساسات اعضای تیم را مدیریت می کنند و بخشی از احساسات انسانی که در زیر آب قرار دارند را درک می کنند

خودارزیایی همدلی: توانایی همدلی شما چه میزان است؟^{۲۵}

۳-۴-۲- گوش کردن فعال

مسیر بهبود همدلی از گوش کردن فعال می گذرد.

گوش دادن یک فرآیند فعالانه است که در آن تصمیمی آگاهانه برای گوش دادن به دیگران و درک پیام های گوینده گرفته می شود. این مهارت از طریق تمرین بهبود پیدا می کند. این به این دلیل است که انسان ها به عنوان شنوندگان خوبی به دنیا نمی آیند. سرعت مغز انسان چهار برابر سرعت صحبت کردن است، ما با سرعت ۱۲۵-۲۵۰ (کلمه بر دقیقه) گوش می دهیم، در حالی که با سرعت ۱۰۰۰-۳۰۰۰ کلمه بر دقیقه فکر می کنیم. حین گفت و گو ۷۵ درصد مواقع حواس مان از موضوع صحبت پرت می شود و ۲۰ درصد مواقع، آنچه را که می شنویم به خاطر می آوریم. بنابراین، ما بر اساس فرضیات خود تصمیم می گیریم حتی قبل از اینکه با حواس جمع و کامل به دیگران گوش دهیم. گوش دادن به آموختن از چالش هایی که افراد با آن

²⁵ <https://psychology-tools.com/test/empathy-quotient>

روبرو هستند کمک می کند و منجر به ایجاد ارتباط عاطفی با آن شخص می شود. با گوش دادن متوجه می شویم که دیگران نیز ممکن است با احساس پیچیده ای روبرو باشند که فراتر از آن چیزی است که ما در نگاه اولیه می بینیم. به نظر می رسد اغلب مردم به قصد درک گوش نمی کنند بلکه هدف اصلی آنان از گوش سپردن به شما پاسخ دادن است.

مدیران پروژه خوب ، شنوندگان فعالی هستند که ۳۰ درصد مواقع صحبت می کنند و ۷۰ درصد مواقع گوش می دهند. هدف اصلی گوش کردن به عنوان یک مهارت کلیدی، درک احساسات دیگران است. برخی از اصول گوش دادن فعال عبارتند از:

۱. صحبت فرد مقابل را قطع نکنید.
 ۲. نقل قول: خلاصه و تکرار آنچه شنیده و یافته اید.
 ۳. شفاف سازی: در خواست توضیح بیشتر اگر از درک صحیح احساسات آنان مطمئن نیستید.
 ۴. دیدگاه طرف مقابل را با عباراتی همچون «درسته»، «میفهمم»، «مطمئنا»، «ممنونم» یا «درک می کنم» تأیید کنید.
 ۵. استفاده از واکنش های غیرکلامی که نشان دهنده درک است مانند تکان دادن سر، ارتباط چشمی و خم شدن به جلو که نشان دهنده علاقه است.
- خود ارزیابی گوش کردن فعال : آیا شما شنونده خوبی هستید؟^{۲۶}

۳-۵- مدیریت دیگران

ویژگی یک رهبر باهوش عاطفی بالا، توانایی برقراری ارتباط با افراد می باشد که به طرز ماهرانه ای تعارضات را حل و وظایف را انجام می دهد. پس از شناخت احساسات دیگران، مرحله بعد برای یک مدیر پروژه، مدیریت دیگران است. به طور مؤثر، توسعه مهارت های اجتماعی/احساسی ، روابط را مؤثرتر، عمیق تر و رضایت بخش تر می کند. برخی از مراحل مدیریت هوش هیجانی عبارتند از:

- a) **پیش بینی نیاز دیگران:** محرک ها (چیزهایی که ما را به حرکت وا میدارد) یا مشوق ها مختلفی برای ما وجود دارد: درونی^{۲۷} یا بیرونی^{۲۸}. نمونه هایی از محرک های بیرونی همچون پاداش، قدرشناسی، پاداش های ارتقایی و غیره هستند. نمونه هایی از محرک های درونی عبارتند از اشتیاق، همسویی با ارزش ها و احساس تعلق به هدف می باشد، اینها ناملموس، انتزاعی و خود مانا هستند. آگاهی و درک نیازها، خواسته ها و مهارت های کارکنان به ایجاد یک تیم قوی و منسجم که با موفقیت به

²⁶ <https://www.thoughtco.com/listening-test-are-you-A-good-listener-31656>.

²⁷ Intrinsic

²⁸ Extrinsic

اهداف خود دست پیدا می کنند کمک می نماید. رهبران موفق می توانند نیازهای دیگران را پیش بینی و تشخیص دهند و همچنین به آنها در برآورده شدن این نیازها کمک کنند.

(b) **تامین امنیت روانی:** ساختار آدمی برای ارتباط و اتصال طراحی شده است و یکی از اساسی ترین محرک های درونی احساس تعلق است. رهبران پروژه خوب سعی می کنند جاه طلبی های کارکنان خود را درک کنند و برای دستیابی به اهداف بزرگتر به آنها کمک می کنند. مطالعه ای بر روی عملکرد تیم در گوگل^{۲۹}، به نام پروژه ارسطو^{۳۰}، نشان داد که تیم هایی که بالاترین عملکرد را دارند در یک شاخص اشتراک دارند: ایمنی روانی. به معنی که فرد باور دارد برای اشتباهات و خطاهای انجام شده مجازات نمی شود. این باور باعث تشویق خلاقیت و ریسک پذیری می شود. صحبت کردن با افراد در خصوص اشتباهات و مشکلات آنها باعث ایجاد امنیت روانی و افزایش اعتماد متقابل می شود. در چنین محیطی، تیم ها ذهن بازتر، تاب آور تر، با انگیزه تر و مصمم تر می شوند. رهبران پروژه های مؤثر آگاهانه نسبت به ساخت رابطه با افراد تیم اقدام می کنند، و سعی می کنند کمی در مورد آنچه در زندگی شخصی اعضای تیم می گذرد بدانند تا رابطه ای فرای معاملات روزمره و کاری داشته باشند، این رویکرد تقریباً همیشه بهره وری بالاتر و رابطه ای ماندگارتر را به دنبال خواهد داشت.

(c) **مشارکت در مکالمات مهم و دشوار:** در حالی که رهبران خوب با اعضای تیم خود به راحتی صحبت می کنند، از طرف دیگر گفتگو های دشوار اما حیاتی با تیم گاهی مورد نیاز است. آنها می توانند شکل گیری تعارض را شناسایی و گام هایی پیشگیرانه برای سوق دادن افراد به تعامل مثبت بردارند. آنها به جای فرضیات به واقعیت ها می پردازند و مراقب زبان بدن و انتخاب کلمات به خوبی هستند. بررسی ها نشان داده است که تنها ۱۰ درصد از تعارضات به دلیل اختلاف نظر و ۹۰ درصد به نحوه گفتن موضوع، لحن و تن صدا برمی گردد. مدیران در ارسال پیام های غیرکلامی ناخودآگاه به دیگران در مورد آنچه می اندیشند و احساس می کنند مراقب هستند. روی آوردن به طعنه، شوخی یا زبان بدن منفی به جای مشارکت فعالانه در گفتگو، به هیچ وجه سازنده نیست. علاوه بر این، آنها سرزنش یا انتقاد نمی کنند، بلکه با نشان دادن رویکردی کنجکاوانه و مشتاق، ذهنیت یادگیری را به اعضای تیم نشان می دهد. تحقیقات جان گاتمن^{۳۱} نشان می دهد که سرزنش و عیب جویی باعث تشدید تعارض شده و باعث قرار گرفتن فرد در حالت تدافعی و در ادامه به عدم مشارکت منجر می شود. وقتی دیگران عصبانی می شوند، کنجکاو شوید. رهبران مؤثر از زبان خنثی استفاده می کنند، مشغول کاوش هستند و به دنبال راه حل می گردند.

²⁹ <https://hbr.org/2017/08/high-performing-teams-need-psychological-safety-heres-how-to-create-it>.

³⁰ Aristotle

³¹ Transforming Criticism into Wishes: A Recipe for Successful Conflict (gottman.com).

d) **دیدگاه گیری:** این رویکرد به اعضای تیم کمک می کند تا از دریچه نگاه شخص مقابل به موقعیت نگاه کنند و تجربه منفی را از نگاه شنوده مجدد قاب بندی می کند تا اتفاقات و شرایط بعدی بدون سرزنش درک شود.

تصور کنید در شرایطی که یکی از اعضای تیم مشارکت کافی در طول جلسه ندارد، به جای عصبانی شدن، یکی از راهکارهای خوب، می تواند جملات و گفت و گوهای زیر باشد:

در دو هفته گذشته مشارکت شما در جلسات به طور قابل توجی کاهش داشته و به نظر می رسد پیشرفت پروژه کند شده است. فکر می کنم باید دلایلی برای آن وجود داشته باشد. آیا دوست دارید در مورد آن صحبت کنیم؟ برای رسیدگی به این مشکل چه راه کاری رو پیشنهاد می کنید؟ من چگونه میتوانم در این شرایط از شما حمایت کنم؟

e) **شوخ طبعی:** طی مسیر راه حل یابی و تفکرات واگرای گروهی طنز و شوخ طبعی به عنوان فرآیند پنهان شناختی افزایش پیدا می کند و هورمون های حس خوب دوپامین، اکسی توسین و اندورفین را افزایش پیدا میکند. رهبران با هوش هیجانی بالا می توانند تنش را کاهش داده و انرژی مثبت خود را نشان دهند در نتیجه همکاری تیمی، خلاقیت و عملکرد افزایش خواهد یافت، بر اساس تحقیقات، رهبران دارای حس شوخ طبعی، ۲۷ درصد انگیزه بالاتر و تحسین بیشتری دریافت می کنند، تیم های آنها ۱۵ درصد بیشتر مشارکت می کنند و دو برابر احتمال حل چالش های خلاقانه را دارند. برعکس آن نیز کاملاً صادق است، اگر رهبر انرژی منفی از خود ساطع کند، این معیارها به شدت کاهش می یابد.

۶-۳- خلاصه

این فصل مفهوم هوش هیجانی و ارتباط آن در محیط پروژه را با استفاده از چارچوب محبوب EQ معرفی می کند. در این فصل به ابعاد مختلف درک و مدیریت خود و دیگران پرداخت شده است. روش های تعاملی مختلفی که می توان برای درک و مدیریت دیگران انجام داد نیز مورد بحث قرار گرفت.

۴-۱- مقدمه

اهداف یادگیری

- فهم تصمیم گیری و درک اهمیت آن
- فهم انواع مختلف تصمیمات
- درک تمایز بین انواع سبک های تصمیم گیری
- فهم سوگیری های شناختی

داستان اوما : یکی از پروژه های چالش برانگیز که با مشکل اخذ مجوز آتش نشانی رو به رو بود برای استفاده از امکانات ایجاد شده به اوما واگذار شد. او به عنوان یک مدیر پروژه بسیار مؤثر شناخته می شد که به ویژه در موقعیت های دشوار به خوبی تصمیم گیری و عمل می کند. برای دریافت جزئیات فنی و درک احتمالات مختلف جهت رفع موانع اخذ مجوز مقررات آتش نشانی، او با مشاوران فنی و پیمانکاران مشورت کرد. گزینه های بسیار متفاوتی از هر یک از آنها در اختیار داشت، اما او به هر یک از این گزینه ها نگاه و به این فکر می کند که چه تصمیمی باید بگیرد؟

۴-۲- انواع گونه های تصمیم

آیا مدیر پروژه و اعضای تیم پروژه خود را در طول فرآیند تصمیم گیری به دقت مشاهده کرده اید؟ هر مدیر پروژه به روش های مختلفی به تصمیم گیری میرسد. تصمیم گیری عبارت است از انتخاب روشی برای ارزیابی گزینه ها و یافتن راه حل برای یک مشکل مشخص. به علاوه، شرایط خاص، رویکردهای متفاوتی را برای مؤثر بودن تصمیم گیری اقتضا می کند.

موقعیت	روابط علی معلولی	شرایط	تصمیم
ساده	شفاف	شناخته شناخته شده	ساده
پیچیده	شفاف	نا شناخته شناخته شده	پیچیده
پیچاپیچ	مبهم	ناشناخته ناشناخته	پیچاپیچ
آشوبناک	مبهم	نا شناخته	آشوبناک

اسنودن و بون (۲۰۰۷)^{۳۲} دیدگاه جدیدی در مورد رهبری و تصمیم گیری بسط داده اند که به تصمیم گیرنده کمک می کند تا مسائل را در پنج زمینه یا موقعیت و چارچوب پیشنهادی کانوین^{۳۳} دسته بندی کند. این الگو می تواند برای طبقه بندی انواع تصمیم استفاده شود.

۱. تصمیمات ساده

تصمیماتی هستند که در موقعیت ها ساده گرفته می شوند. زمینه های ساده با ثبات و روابط علت و معلولی مشخص می شوند که برای همه روشن است. این گونه تصمیمات در قلمرو «شناخته شناخته شده» است.

۲. تصمیمات پیچاپیچ

تصمیماتی هستند که در موقعیت های پیچیده اتخاذ می شوند. زمینه های پیچاپیچ ممکن است حاوی چندین پاسخ درست باشند، و اگرچه رابطه روشنی بین علت و معلول وجود دارد، اما برای همه ممکن است قابل درک نباشد. این گونه تصمیمات در قلمرو «ناشناخته های شناخته شده» است.

۳. تصمیمات پیچیده

تصمیماتی هستند که در یک موقعیت پیچیده اتخاذ می شوند. در یک زمینه پیچیده، به هیچ وجه نمی توان پاسخ های درست قطعی را جستجو کرد. در عوض، اگر رهبر/تصمیم گیرنده اقدامات و آزمایش های لازم را انجام دهد که با خیال راحت شکست بخورند، الگوهای آموزنده ظاهر می شوند. این گونه تصمیمات در قلمرو «ناشناخته های ناشناخته» است.

۴. تصمیمات آشوبناک

تصمیماتی هستند که در یک موقعیت آشوبناک اتخاذ می شوند. در یک زمینه پر هرج و مرج، جستجو برای پاسخ های درست بی معنی است. تعیین روابط بین علت و معلول غیرممکن است زیرا دائماً تغییر می کنند و هیچ الگوی قابل مدیریتی وجود ندارد. این قلمرو ناشناخته است.

جدول بالا نوع تصمیم را بر اساس موقعیت و رابطه علی معلولی نشان می دهد. گاهی معلوم نیست در کدام موقعیت قرار داریم و چه نوع تصمیمی باید گرفته شود. به این می گویند موقعیت بی نظمی. در این زمینه، تصمیم گیرنده باید موقعیت را به اجزای تشکیل دهنده آن تقسیم کند و هر کدام را به یکی از چهار زمینه/قلمرو دیگر اختصاص دهد و بر اساس آن زمینه تصمیم گیری کند.

۴-۲-۱- طبقه بندی تصمیمات بر اساس اطلاعات و قضاوت

³² © The Author(s), under exclusive license to Springer Nature Singapore Pte Ltd. 2023 U. A. Agarwal et al., Managing People in Projects for High Performance, Management for Professionals, https://doi.org/10.1007/978-981-19-8206-4_4

³³ Cynefin Framework

رنگنکار (۱۹۹۶) مشاهده کرد که مدیران بر اساس دو جنبه تصمیم گیری می کنند: یکی اطلاعات و دیگری قضاوت. بر این اساس وی چهار نوع تصمیم را تعریف کرده است.

اولین نوع تصمیم، **تصمیم برنامه ریزی شده** نامیده می شود. تصمیمات برنامه ریزی شده آن دسته از تصمیماتی هستند که می توانند صرفاً بر اساس اطلاعات اتخاذ شوند و نیازی به قضاوت ندارند.

نوع دوم تصمیم گیری، **تصمیمات عملیاتی** است. در این تصمیم گیری اطلاعات جمع آوری می شوند اما در تصمیم گیری نهایی از قضاوت استفاده می شود. به عنوان مثال، یک مدیر تدارکات باید منابع لازم برای پروژه را سفارش دهد. برنامه زمانبندی پروژه/ بسته کاری ورودی اصلی اطلاعات است، او باید در نظر بگیرد که در چند ماه آینده چه کاری انجام خواهد شد. اما او ورودی های دیگری دارد که چندان قطعی نیست، به عنوان مثال: افزایش قیمت مورد انتظار چقدر است، کمیاب بودن مواد چقدر محتمل است. او ممکن است شایعاتی در مورد مشکلات کار در کارخانه بشنود که بر عرضه مواد تأثیر می گذارد. هیچ کس پاسخ را نمی داند و با این حال تصمیم گیرنده باید تصمیم خود را بگیرد. در این نوع تصمیمات، مدیران پروژه باید از قضاوت خود استفاده کنند. این جایی است که هر مدیر پروژه ممکن است از قضاوت خود به روش های متفاوتی استفاده کند و ما ممکن است در جایی که اطلاعات اساساً یکسان است تصمیمات متفاوتی بگیریم. مطمئن هستیم که می توانید بسیاری از چنین موقعیت هایی را که هنگام مدیریت تدارکات پروژه مشاهده کرده اید به یاد بیاورید.

اجازه دهید تجربه ای را به اشتراک بگذارم که در آن ورودی های دو کارشناس مدیریت پروژه برای تصمیم گیری در مورد چگونگی رعایت مقررات حریق با حداقل تغییرات سازه ای در ساختمان در نظر گرفته شد. تصمیمات هر دوی آنها بسیار متفاوت بود اگرچه اطلاعاتی که با آنها به اشتراک گذاشته شد یکسان بود. جالب آن است که مدیر پروژه راه حلی متفاوت را ارائه کرد که بسیار مناسب تر و کاربردی تر بود.

نوع سوم تصمیم، **تصمیم راهبردی** است. این تصمیم در مورد استفاده از اطلاعات است، اما قضاوت نقش کلیدی را ایفا می کند. اگر به فکر پروژه ای برای راه اندازی یک کارخانه جدید هستیم، تصمیمات مورد نیاز عبارتند از:

۱. محل کارخانه جدید کجا باید باشد؟

۲. ظرفیت اولیه کارخانه چه میزان است؟

۳. چه محصولاتی تولید کنیم؟

۴. از چه فناوری استفاده کنیم؟

اینها چهار تصمیم حیاتی هستند. اگر این تصمیمات اشتباه باشد، دستیابی به اهدافی که کارخانه برای آن ساخته شده است دشوار خواهد بود. در تصمیم گیری های راهبردی، به اطلاعاتی از منابع متعدد نیاز دارید و

باید مطمئن شوید که منابع اطلاعاتی قابل اعتماد هستند. برای چنین تصمیماتی، اطلاعات کامل و متقنی وجود نخواهد داشت و می بایست بر اساس قضاوت تصمیم گرفت.

آخرین دسته از تصمیمات، **تصمیمات کارآفرینانه** است. تصمیمات کارآفرینانه تصمیمات حیاتی برای موفقیت بلندمدت سازمان پروژه هستند. این تصمیمات را نمی توان تنها بر اساس اطلاعات اتخاذ کرد. در واقع اطلاعات نقش بسیار کمی در این نوع تصمیم گیری ایفا می کند. تصمیم گیرنده تنها از قضاوت خود استفاده می کند.

۴-۲-۲- طبقه بندی بر اساس میزان مشارکت

یکی از جنبه های مهم تصمیم گیری، قابل قبول بودن تصمیم است. در سازمان های پروژه محور، یک تصمیم باید توسط تعدادی از افراد اجرا شود. پذیرفته شدن تصمیم برای کسانی که قصد اجرای آن را دارند بسیار مهم است رنگنکار (۱۹۹۶) تصمیم گیری را بر اساس میزان مشارکت به شکل زیر دسته بندی کرد.

دسته A/1: در این نوع تصمیم گیری، فرد به تنهایی تصمیم می گیرد. مزیت اصلی این دسته سرعت تصمیم گیری میباشد. با این حال، پذیرش چنین تصمیمی بسیار کم خواهد بود، مگر اینکه فرد تصمیم گیرنده از کاریزمای بالایی برخوردار باشد و مردم باور داشته باشند که قضاوت او بر قضاوت آنها برتری دارد. به وضوح این دسته حالتی استبدادی دارد.

دسته A-2: در این نوع تصمیم گیری فرد تصمیم گیرنده درخواست اطلاعات می کند. او اطلاعاتی را از کسانی که تصمیم را اجرا می کنند جمع آوری می کند. ارائه اطلاعات نوعی احساس را ایجاد می کند که آنها در تصمیم گیری سهم هستند. در این حالت احتمالاً در هنگام اجرای تصمیم، حمایت بیشتری از تصمیم گیری وجود خواهد داشت.

دسته C-1: در این نوع تصمیم گیری، تصمیم گیرنده به صورت جداگانه با افراد مختلف مشورت می کند. او به عقاید و نظرات آنها گوش می دهد و به تصمیم نهایی می رسد. این امر از نظر مقبولیت شایستگی بیشتری دارد زیرا مردم احساس می کنند قبل از تصمیم گیری با آنها مشورت شده است.

دسته C-2: در این نوع، تصمیم گیرنده با همه افراد ذینفع مشورت می کند و جنبه های مختلف تصمیم را مورد بحث قرار می دهد. این نوع تصمیم گیری این مزیت وجود دارد که تصمیم گیرنده فقط یک نفر نیست، بلکه گروهی احساس می کنند که تصمیم از ایده های آنها نشأت گرفته است. شخصی که تصمیم گیری نوع C-2 را اتخاذ می کند، تا زمانی که احساس کند از همه ایده ها بهره برده است و اکنون قادر به تصمیم گیری است، نباید منتظر بماند تا تصمیمات قطعی یابند. بر اساس پیشنهادات و نظرات مختلف با این حال، تصمیم نهایی توسط تصمیم گیرنده گرفته می شود.

دسته G-2: در این نوع، تصمیم گیرنده و همه افراد ذیربط دور هم می نشینند تا بحث کنند و بر اساس اجماع به تصمیم می رسند. این یک فرآیند دشوار است مگر اینکه همه افراد درگیر در اهداف و ارزش ها مشترک باشند. اگر اتفاق نظر وجود نداشته باشد، تصمیم گیرنده باید تصمیم بگیرد که آیا نوع G-2 را ادامه دهد یا به سراغ نوع C-2 برود.

ما چهار روش برای طبقه بندی پروژه ها را مورد بحث قرار داده ایم و بسته به اینکه شما یا سازمانتان چگونه پروژه ها را طبقه بندی می کنید، سبک تصمیم گیری خود را توسعه خواهید داد. در مرحله بعد، سبک های تصمیم گیری مدیران/رهبران پروژه را مورد بررسی قرار می دهیم.

۴-۲-۳- سبک های تصمیم گیری

دو تفاوت عمده بین سبک های تصمیم گیری وجود دارد: *نحوه استفاده از اطلاعات و نحوه توسعه گزینه ها*. برخی افراد دوست دارند قبل از تصمیم گیری در مورد استفاده از اطلاعات، مجموعه های مختلفی از داده ها را بررسی کنند. در ادبیات مدیریت از چنین افرادی به عنوان «بیشینه ساز» یاد می شود. نتیجه انتخاب عاقلانه ای خواهد بود، اما از نظر زمان و اثربخشی می تواند هزینه بر باشد. بعضی دیگر از مدیران فقط به اطلاعات کلیدی برای تصمیم گیری نیاز دارند که از آنها با نام "رضایت کننده" یاد می شود. آنها به محض اینکه دانش کافی برای تصمیم گیری داشته باشند، آماده اقدام هستند. وقتی نوبت به بررسی احتمالات می رسد، تصمیم گیرندگان «تک بعدی» ترجیح زیادی برای انتخاب یک مسیر عملیاتی دارند، اما در مقابل افراد «چند بعدی» ممکن است چندین گزینه را در نظر بگیرند و فهرستی از آنها را تهیه کنند. افراد چند بعدی تلاش خود را صرف سازگاری با شرایط می کنند، اما در مقابل افراد تک بعدی بر روی انجام امور آنطور که فکر می کنند درست است اقدام می نمایند.

بروسس. (۲۰۱۶) با نگاهی به دو بعد استفاده از اطلاعات و تمرکز، ماتریسی ایجاد کرد که چهار سبک تصمیم گیری را مشخص می کند: قاطع^{۳۴} (اطلاعات محدود، یک گزینه). انعطاف پذیر^{۳۵} (اطلاعات کم، گزینه های زیاد)؛ سلسله مراتبی^{۳۶} (داده های زیاد، یک گزینه)؛ و یکپارچه^{۳۷} (داده های زیاد، گزینه های زیاد). شکل زیر این چهار سبک تصمیم گیری را نشان می دهد.

همه تصمیم گیرندگان همیشه در یک کدام از این دسته ها قرار نمی گیرند. یک مدیر پروژه باید بتواند از هر چهار رویکرد استفاده کند زیرا شرایط ممکن است بر بهترین رویکرد تصمیم گیری تأثیر بگذارد. به عنوان مثال، ممکن است در حوزه تجاری، زمان کافی یا تجربه مشابه برای ارزیابی و بررسی های عمیق وجود

³⁴ decisive

³⁵ flexible

³⁶ hierarchic

³⁷ integrative

نداشته باشد. در ای حال تکنیک چند بعدی برای بررسی احتمالات ضروری به نظر می رسد و در مقابل در محیط های پایدار روش های تک بعدی را ترجیح دارد.

	قانع کننده	حداکثر گرایی
تک بعدی	تعیین کننده مستقل، کارآمد، سریع و محکم است. در دید عمومی این سبک عملگرا و مبتنی بر وظیفه می باشد.	سلسله مراتبی افرادی که از این سبک بسیار تحلیل و متمرکز استفاده می کنند انتظار دارند تصمیماتشان پس از اتخاذ نهایی باشد . در دید عمومی این سبک پیچیده بسیار روشنفکرانه به نظر می رسد.
دو بعدی	انعطاف پذیر این سبک در مورد سرعت و سازگاری است که مدیران به سرعت تصمیم میگیرند و مسیر را به همان سرعت تغییر می دهند تا از موقعیت های فوری مطلع شوند . در دید عمومی این سبک منعطف، اجتماعی و پاسخگو می باشد.	یکپارچه افراد با استفاده از ورودی های بسیاری از منابع مشکلات را چارچوب بندی می کنند و تصمیمات شامل چندین دوره عمل است که ممکن است در طول زمان بنا به شرایط تغییر کند. در دید عمومی این سبک بسیار مشارکتی به نظر می رسد.

۴-۲-۳-۱- سبک های تصمیم گیری بر اساس ابهام و نگاه افراد

روی و میسون (۱۹۸۷) دو طیف را برای دسته بندی سبک های تصمیم گیری در نظر می گیرد طیف اول ابهام و پیچیدگی را مقابل با ساختار در یک سازمان تعریف می کند. این روش بر ترجیح افراد برای ابهام یا ساختار تمرکز دارد. (انتظارات و دستوالعمل های شفاف) در مقابل (تفکر باز و انعطاف پذیر) می سنجد. طیف وظیفه (فنی) در مقابل مردم (اجتماعی) است. این طیف تعیین می کند که آیا یک تصمیم بیشتر با میل به درست بودن، دستیابی به نتایج (فنی)، یا بر اساس تأثیر مثبت بر جامعه (اجتماعی) هدایت می شود. چهار نوع سبک تصمیم گیری تحلیلی، رفتاری، مفهومی و دستوری است. هر رویکرد روش منحصر به فردی برای تجزیه و تحلیل موقعیت ها برای توسعه، ارزیابی و انتخاب گزینه ها دارد.

a) تصمیم گیری تحلیلی

تصمیم گیرندگان تحلیلی قبل از تصمیم گیری اطلاعات زیادی را در نظر می گیرند. رهبران تحلیلی برای تصمیم گیری بر شواهد و داده ها تکیه می کنند. با این حال، برخلاف سیاست گذاران، تصمیم گیرندگان تحلیلی برای تایید یا رد دانش خود از دیگران اطلاعات و مشاوره می گیرند. این تصمیم گیرندگان در برابر ابهام بسیار تحمل داشته و به راحتی تطبیق می یابند، اما دوست دارند بیشتر جوانب فرآیند تصمیم گیری را تحت کنترل خود داشته باشند. این رویکرد برای تصمیم گیری کاملاً جامع است و احتمالاً مدتی طول بکشد،

اما راه خوبی برای نزدیک شدن به هدف است. تصمیم گیر تحلیلی می تواند به شما در انتخاب بهترین راه حل در شرایطی که بیش از یک گزینه وجود دارد کمک کند. هنگامی که با مشکلی مواجه می شوید که روابط علی و معلولی واضحی دارد، از این رویکرد تصمیم گیری برای تعیین بهترین مسیر استفاده کنید. شما از این رویکرد برای بررسی چندین گزینه و اقدام بر اساس واقعیت ها استفاده می کنید.

در این سبک، رهبران باید قبل از تصمیم گیری در مورد یک موضوع، تمام اطلاعات در دسترس خود را تجزیه و تحلیل کنند. داشتن تیمی از متخصصان برای کمک به تصمیم گیری های تحلیلی بسیار مفید است، اما رهبران باید با دیدی باز به توصیه ها و ایده های متضاد نگاه داشته باشند. در عین حال، تصمیم گیر باید دیدگاه های غیرتخصصی را حذف تا از تصمیم گیری تحلیلی حداکثر استفاده را ببرند.

(b) تصمیم گیری رفتاری

تصمیم گیرندگان رفتاری سعی می کنند از همکاری خوب تمامی اعضای تیم با هم اطمینان حاصل کنند. تصمیم گیری رفتاری گروه محور است. گروه با استفاده از روش هایی همچون طوفان فکری تمامی راه حل های ممکن را بررسی می کند و در مورد جوانب مثبت و منفی هر گزینه بحث می کند. این سبک، دیدگاه ها و انتقادات مختلفی را در فرآیند بررسی در نظر می گرد

تصمیم گیرنده رفتاری خواستار ارتباطی فعالانه است. رهبران باید چندین گزینه را برای ایجاد رابطه فعالانه در نظر داشته باشند و گروه هایی از افراد را که می توانند با هم همکاری کنند تشکیل دهند. هنگام استفاده از سبک تصمیم گیری رفتاری، به سادگی یک مسیری انتخاب و نکنید. در عوض می بایست تصمیمی اتخاذ شود که بیشترین و بهترین تاثیر را برای تمامی اعضای سازمان داشته باشد.

(c) تصمیم گیری مفهومی

این سبک اجتماعی و بیشتر مبتنی بر دیدگاه دیگران است. تصمیم گیرندگان مفهومی برای خلاقیت و همکاری ارزش بسیاری قائل هستند و هنگام تصمیم گیری به طیف وسیعی از دیدگاه ها نگاه می کنند. این تصمیم گیرندگان دستاورد گر³⁸ هستند و دوست دارند هنگام تصمیم گیری های مهم به آینده فکر کنند. این سبک برای موقعیت هایی که عدم اطمینان زیادی وجود دارد مناسب است. در این سناریوها، پاسخ قطعی و آسانی وجود ندارد، اما با گذشت زمان، الگوهایی از مسیر ها ظاهر می شوند. استفاده از سبک تصمیم گیری مفهومی می تواند به شما در برنامه ریزی برای آینده و در نظر گرفتن متغیرهای ناشناخته کمک کند. برای تصمیم گیری مفهومی موثر، رهبران می بایست محیطی ایجاد کنند که افراد به آزمایش برای ظاهر شدن الگو های ناشناخته ترغیب و تشویق شوند. علاوه بر این، باید به افزایش تعامل و ارتباطات توجه جدی داشت و افرادی

³⁸ achievement-oriented

را که می توانند با ارائه ایده های نو آورانه به توسعه و اتخاذ تصمیمات پیچیده پروژه کمک کنند، در گروه های مشترک قرار دهی. کلید اصلی تصمیم گیری مفهومی صبر رهبران می باشد.

(d) تصمیم گیری دستوری

بر اساس آنچه قبلاً گفته شد، تصمیم گیرندگان دستوری اغلب مزایا و معایب یک موقعیت را می سنجید. تصمیم گیرندگانی که تصمیمات دستوری می گیرند بسیار منطقی هستند اما با درجه بالایی از ابهام احساس ناراحتی می کنند. به جای جستجوی اطلاعات بیشتر از دیگران، نتیجه گیری آنها بر اساس دانش، تجربه و استدلال خودشان است. از مزایای این تکنیک می توان به تصمیم گیری سریع، پاسخ گویی و مسئولیت بدون ابهام و حداقل ارتباطات اضافی اشاره کرد. این روش تصمیم گیری در موقعیت های پایدار با الگوها و رویدادهای شناخته شده موثر است. هنگام قضاوت در مورد نحوه انجام، تصمیمات خود را برای موقعیت هایی که یک رابطه علی و معلولی واضح و مبهم وجود دارد ذخیره کنید. به عبارت دیگر، جایی که همه در مورد پاسخ صحیح توافق دارند. یک تصمیم گیرنده باید از موقعیت آگاه باشد و تعیین کند که آیا این موقعیت مستلزم تصمیم گیری مستقیم است یا خیر. اگر چنین است، آنها باید مطابق با آن پاسخ دهند. شما باید مطمئن شوید که بهترین روش برای فرآیندهای تکراری را دارید. همانطور که موقعیت را ساماندهی می کنید، به یاد داشته باشید که از خود بپرسید: آیا این تصمیم من است؟ آیا من تمام اطلاعات لازم برای تصمیم گیری را دارم؟ هنگام تفویض کار، مطمئن شوید که به طور واضح و مستقیم با تیم خود ارتباط برقرار کردید. وظیفه رهبر این است که بفهمد چه زمانی به ارتباطات تعاملی گسترده نیاز نیست و باید تصمیمات فوری بر اساس اطلاعاتی موجود اتخاذ کرد.

۴-۲-۴- تصمیم گیری گروهی در پروژه

به عنوان مدیر پروژه باید توانایی تصمیم گیری گروهی را داشته باشید. یکی از مشکلات اصلی تصمیم گیری در گروه، تصمیم گیری در مورد نحوه تصمیم گیری است. تصمیم گیری گروهی یک ابزار مدیریتی موثر در پروژه ها است، زیرا مردم تمایل دارند در برابر آنچه که به آنها تحمیل می شود مقاومت کنند و از تصمیمات که در آن سهم بوده اند حمایت می کنند چهار حالت در هنگام تصمیم گیری در گروه مشاهده می شود: دریافت ورودی از گروه و تصمیم گیری. تفویض تصمیمگیری به افراد؛ تصمیم گیری از طریق اکثریت آراء؛ تصمیم گیری با اجماع

مدل رهبری وروم-یتون پیشنهاد می کند که برای انتخاب سبک تصمیم گیری باید این موارد در نظر گرفته شود: صحت تصمیم، سطح تعهد مورد نیاز و زمان در دسترس برای تصمیم گیری. جدول ذیل چهار سبک تصمیم گیری گروهی به همراه مزایا و معایب هرکدام را نشان می دهد که در محیط های تصمیم گیری مختلف استفاده می شود.

هنگام استفاده از سبک دستوری، رهبر با ورودی اطلاعات بسیار کمی از اعضا برای یک گروه تصمیم می گیرد. اعضا همچنین ممکن است در صورت درخواست آمار منحصر به فردی ارائه دهند، اما از آنها خواسته نمی شود که برای یافتن راه حل مشارکت کنند. در سبک مشورتی، تصمیم گیرنده به دنبال نظرات و توصیه های گروه است. سپس تصمیم نهایی را خود می گیرد. در سبک اجماع، رهبر به دنبال ورودی ها و مشاوره از گروه است و از طریق فرآیند تصمیم گیری با گروه کار می کند، تا زمانی که همه اعضای گروه با تصمیم نهایی همراه باشند. هنگام استفاده از رای اکثریت، با انتخاب گزینه ای که آرای بیشتری از شرکت کنندگان گروه دارد، تصمیم گیری می شود.

سبک تصمیم گیری	توضیح	مزایا	معایب
دستوری	تصمیم توسط مدیر اتخاذ می شود	سرعت تصمیم گیری	تعهد کم یا عدم تعهد اعضا به تصمیم
مشورتی	تصمیم توسط مدیر ولی با دریافت اطلاعات و مشورت از اعضای تیم اتخاذ می شود	بیشتر در مسیر تحقیق نیاز ها قرار دارد	ممکن است تعدادی از اعضای تیم کماکان با این تصمیم مخالف باشند
اجماع	گروه تصمیم گیری و مدیر به عنوان راهنما انجام می دهد	بدلیل قرار گرفتن اعضا در مسیر تصمیم گیری تعهد بالایی به تصمیم وجود خواهد شد	زمان و به طبع هزینه بالا
رای گیری	گروه تصمیم گیری و مدیر به عنوان تسهیل گر انجام دهنده می باشد.	ساده و شهودی، به سرعت تعداد زیادی از افراد را در یک تصمیم واحد با حداقل هزینه به ارمغان می آورد	می تواند استبداد اکثریت بر اقلیت را به همراه داشته باشد

۴-۲-۵- سو گیری های تصمیم گیری

تصمیم گیری برای یک مدیر پروژه موفق بودن بسیار مهم است. این کاری است که ما (به عنوان مدیر پروژه) هر روز انجام می دهیم و برنامه ها، منابع، ریسک ها و سایر عوامل حیاتی پروژه را بررسی می کنیم. دهه هاست

که به ما آموخته‌اند که تصمیم‌گیری باید منطقی باشد و به تمام اطلاعات قابل اجرا نگاه کند و به صورت منطقی به راه‌حل مناسب برسد. اما تحقیقات کنونی در روانشناسی به ما نشان داده است که چگونه مغز واقعاً به انتخاب‌ها می‌رسد و آنقدرها که ما فکر کنیم منطقی نیست. هرچه بیشتر درک کنیم که مغزمان چگونه به نتیجه‌گیری می‌رسد، توانایی ما برای انتخاب‌های منطقی‌تر بیشتر می‌شود.

پنج حوزه‌ای که در مسیر تصمیم‌گیری اختلال ایجاد می‌کند به شرح ذیل است:

- خطاهای منطقی
- فرضیات غلط
- خاطرات غیر قابل اعتماد
- اشتباه گرفتن علامت با مشکل واقعی
- سوگیری‌ها

در این بخش در مورد سوگیری‌های شناختی بحث خواهیم کرد. سوگیری‌های شناختی چیست و چگونه بر تصمیم‌گیری شما تأثیر می‌گذارد؟ مدیران پروژه باید با انواع مختلفی از تأثیرات، از جمله سوگیری‌های ناخودآگاه که می‌تواند آنها را در تصمیم‌گیری فریب دهد، مقابله کنند. به عنوان یک مدیر پروژه، تصمیم‌گیری بخش بزرگی از مسئولیت‌های شما است. اما چگونه می‌دانید که با داده‌هایی که در اختیار دارید، تصمیمات درستی می‌گیرید؟ هر کس، صرف نظر از اینکه چقدر زیرک، دانا یا ماهر باشد، تعصباتی دارد. این سوگیری‌ها اغلب افراد را به دلیل احساسات، یادآوری خاطرات یا پیش‌داوری‌هایی که در مورد نحوه انجام کارها دارند، به سمت انتخاب‌های اشتباه سوق می‌دهد. آگاهی و شناخت سوگیری‌های شناختی اول قدم در جهت شکست دادن آن است. در اینجا هشت مورد از سوگیری‌های رایجی که افراد با آنها دست و پنجه نرم می‌کنند عنوان می‌شود.

۴-۲-۵-۱- سوگیری تایید³⁹

سوگیری تایید زمانی اتفاق می‌افتد که شما فقط به شواهد، اطلاعات و اسناد مثبت در مورد یک موقعیت نگاه می‌کنید، در حالی که از هرگونه شواهد منفی غفلت می‌کنید. در برخی شرایط، ممکن است به طور کلی از بررسی شواهد منفی اجتناب کنید. سوگیری تایید در مدیریت پروژه به وفور رخ می‌دهد. مدیران پروژه ممکن است فقط به دنبال اطلاعات مثبتی باشند که به آنها بگوید قرار است به اهداف پروژه خود برسند، در حالی که اخبار منفی که می‌تواند نشان‌دهنده عقب ماندن آنها باشد را نادیده می‌گیرند. ذهن ما وضعیت موجود را ترجیح می‌دهد: ما نمی‌خواهیم تغییراتی ایجاد کنیم یا الگوهای تصمیم‌گیری خود را تغییر دهیم، بنابراین

³⁹ Confirmation Bias

به سادگی اطلاعات متناقض را از واقعیت خود «پاک» می کنیم. این می تواند به نتایج بسیار متفاوتی از آنچه ما انتظار داریم منجر شود.

برای شکست دادن سوگیری تایید، باید همیشه مایل باشید که باورهای خود را زیر سوال ببرید و باید آماده تغییر باشید. اگر چیزی وجود دارد که تصور می کنید درست است، باید حواس تان باشد و به دنبال اطلاعاتی بر خلاف آن باشید – در نظر داشته باشید اصلاً مهم نیست چقدر به باورهای خود مطمئن هستید.

۴-۲-۵- سوگیری اطلاعاتی^{۴۰}

سوگیری اطلاعات از این باور ناشی می شود که اطلاعات از هر چیزی ارزشمندتر است – و انتهای هر مسیری را باید یافت. یکی از اولین گام ها برای بررسی هر تغییری باید همیشه تعیین محدوده آن تغییر باشد. کاوش اطلاعات خارج از این محدوده، اتلاف منابع خواهد بود و در نهایت منجر به فرآیندی پرهزینه و زمانبر می شود. در دنیایی از داده ها، سوگیری اطلاعاتی به طور فوق العاده ای خطرناک می باشد.

۴-۲-۵-۳ سوگیری خودخدمت گرایی^{۴۱}

ما همیشه عملکرد خوبی داریم و دیگران همیشه شکست می خورند. این یک سوگیری خودخواهانه است که ما را در حالت بهتر و دیگران را بدتر نشان می دهد. برای یک مدیر پروژه آسان است که ببیند تیم سخت کار می کند و بهترین تلاش خود را می کند. در نتیجه، به راحتی می توان فرض کرد که کار تیمی منجر به یک پروژه موفق شد، در حالی که شکست تقصیر شخص دیگری بود.

سوگیری خودخدمت گرایی نیز اغلب در روابط بین فردی دیده می شود. مدیران پروژه ممکن است همیشه بدترین اعضای تیم خود را در نظر داشته باشند (آنها کار خود را به دلیل تنبلی انجام ندادند) در حالی که اعضای تیم ممکن است آن مدیر را بدترین مدیر پروژه در نظر داشته باشند (آنها اهداف زمانی را تغییر دادند زیرا می خواهند خوب به نظر برسند). به طور کلی، روابط کاری و شخصی هر دو می توانند در بهترین حالت کار کنند اگر هر فردی با دیگری بر اساس بهترین تفسیر ممکن از اعمال او رفتار کند. این را می توان با ایجاد یک فرهنگ تیمی دوستانه و عمیق به دست آورد.

۴-۲-۵-۴ خوشبینی بیش از حد^{۴۲}

وقتی صحبت از مدیریت پروژه به میان می آید، خوش بین بودن بیش از حد آسان به نظر می رسد. مدیران پروژه اغلب بهترین حالت ممکن را هنگام بحث در مورد نتایج و استراتژی ها گزارش می کنند، و این در نهایت می تواند منجر به شکست در امور محوله و اهداف مقرر شود. مدیران پروژه باید شور و شوق خود را کاهش دهند و به یاد داشته باشند که بسیاری از مسائلی که ممکن است رخ دهد می تواند پروژه را به تأخیر بیندازد یا تأثیر نامطلوبی بر آن بگذارد.

⁴⁰ Information Bias

⁴¹ Self-serving Bias

⁴² Over Optimism

خوش بینی بیش از حد حتماً در راستای فریب کارفرمایان یا تسکین شکست ها برای مدیران ارشد نیست، در بلکه، این سوگیری فقط یک مکانیک طبیعی انسانی است، که با آن فرض می‌کنیم همه چیز به خوبی پیش خواهد رفت. اگر پروژه‌های خاصی اغلب به تأخیر می‌افتند (مانند لجستیک، حمل و نقل یا فروشندگان شخص ثالث)، باید در نظر داشته باشید شاید خوش بینی بیش از حد دلیل تخمین های همیشه غلط می تواند باشد.

۴-۲-۵-۵- سوگیری دگرگون گریزی^{۴۳}

در این سوگیری شناختی، فرد فرض می کند هر کاری که در حال حاضر انجام می دهد بهترین راه برای انجام کارها است. به طور ناخودآگاه، ممکن است به هر پیشنهاد تغییر واکنش منفی نشان دهید، صرفاً به این دلیل که تغییر، خطر را همراه را دارد. اکثر مردم ترجیح می دهند همه چیز ثابت بماند. منطقی است؛ تغییر می تواند منجر به مشکلات غیرمنتظره شود. با این حال، در دنیای مدرن، کسب و کارها و مدیران پروژه نیز باید تغییر کنند. راهبردها و ابزارهای جدید دائماً در حال ایجاد شدن هستند و شرکت‌هایی که از آنها استفاده نمی‌کنند و تکامل نمی‌یابند و عقب می‌مانند.

۴-۲-۵-۶- اثر ارابه موسیقی^{۴۴}

در مطالعات روانشناسی، مشخص شده است که با اینکه فرد موافق تصمیمی نمی‌باشد صرفاً به این دلیل که دیگران آن را انتخاب کرده اند آن تصمیم را اتخاذ می کنند. مدیران پروژه باید در مورد اثر ارابه موسیقی آگاه باشند و باید توجه داشته باشند که چه زمانی به نظر می رسد که در تیم آنها دارد اتفاق می افتد. به عنوان یک مدیر پروژه، باید از آنچه در طول تصمیم‌گیری اتفاق می‌افتد آگاه بوده و در نظر داشته باشد آیا این بهترین اتفاق برای پروژه هست یا نه.

۴-۲-۵-۷- پارادوکس ابیلین^{۴۵}

شکل دیگری، موزی‌تر، از اثر ارابه موسیقی وجود دارد که «پارادوکس ابیلین» نامیده می‌شود. در پارادوکس ابیلین، یک نیاز همه اعضای تیم را به سمتی سوق می دهد که باب میل هیچکدام نیز نیست، این نام به دلیل مثال "توبوس به ابیلین" اسم گذاری شده است. در این مثال، یک خانواده سعی می کند تصمیم بگیرد که در آخر هفته چه کاری انجام دهد. پدر می پرسد: "می خواهید به ابیلین برویم؟" به امید اینکه جواب نه از مادر خوانواده شنیده شود، مادر که از پدر حمایت می کند، به راحتی موافقت می کند: «بله، بیایید به ابیلین برویم!» اندکی بعد، دختر و پسر نیز به خاطر خوشحالی والدین خود در عین بی میلی با رفتن به ابیلین موافقت می کنند. وقتی همگی به ابیلین می‌رسند، روزهای وحشتناکی را سپری می شود و هر یک به طرف دیگری برمی‌گردد و می‌گوید: «حتی نمی‌خواستم به ابیلین بروم! تو مسئول هستی!». در حقیقت، هیچ یک از آنها این کار را نکردند. این یک شکل فاجعه‌بارتر از اثر ارابه موسیقی است و به دلیل شکست در ایجاد ارتباطات اتفاق

⁴³ Status-Quo Bias

⁴⁴ Bandwagon Effect

⁴⁵ The Abilene Paradox

می افتد. فردی راه حلی را برای مشکلی پیشنهاد می کند که خود آن را نمی خواهد - و اگر به دنبال تیمی شدن باشد، دیگری این پیشنهاد را دوجندان می کند. در این مرحله، اثر ارابه موسیقی واقعی شروع می شود و در نهایت به راه حلی منجر می شود که مطلقاً هیچ کس به آن فکر نمی کرده است.

۴-۲-۵-۸- سوگیری دوام نگری^{۴۶}

در سوگیری دوام نگری، نگاه کردن به افراد موفق و پروژه های موفق و فرض اینکه ویژگی های اصلی آنها چیزی است که باعث موفقیت آنها شده است. در واقع، نگاه کردن به آنچه موفق است مفید نیست مگر اینکه به شکست ها نیز توجه کنید. بهترین کارآفرینان دنیا مدرسه و تحصیل را ترک کرده اند، بنابراین این بدان معناست که ترک تحصیل عامل اصلی موفقیت این کارآفرین ها است. این نمونه ای از سوگیری بقا یا دوام نگری است. بسیاری از کارآفرینان با یک جهش بزرگ سرمایه گذاری کل دارایی خود در یک استارت آپ، به موفقیت بزرگی دست یافتند، اما این بدان معنا نیست که بسیاری از افراد که دقیقاً همان کار را انجام نداده و شکست خورده اند. بدون سوگیری بقا، ممکن است "استعفا و ایجاد یک استارت آپ" وجه مشترک نباشد. بلکه «شانس» یا حتی «داشتن نقدینگی» می تواند وجه مشترک باشد.

با مقایسه پروژه های موفق خود با شکست های خود، ایده بهتری در مورد تفاوت و علل آنها به دست می آورید. عدم سوگیری دوام نگری به شما این امکان را می دهد که به جای فرض اینکه در پروژه های موفق شما از همان ابتدا همه چیز درست انجام شده است، موفق ترین استراتژی ها را شناسایی کنید. معمولاً می توان از پروژه ها و سازمان های شکست خورده بیش از آموختن از پروژه های موفق یاد گرفت، زیرا موفقیت می تواند صرفاً به دلیل همسویی ستاره ها و شانس و به دلیل اینکه هیچ چیز اشتباهی رخ نمی دهد باشد.

۴-۲-۶- ابلاغ تصمیمات

یکی از ابزارهای موثر برقراری ارتباط، استفاده از ابزار ماتریس حمایت و تحقیق^{۴۷} است. تفاوت اساسی بین رویکرد حمایت و موضع تحقیق در برقراری ارتباط این است که حالت تحقیق بر کنجکاوی، نگرش باز و تمایل به گوش دادن متمرکز است و بر خلاف آن رویکرد حمایتی به اعتماد، ادعا و موقعیت از پیش تعیین شده بستگی دارد. شکل زیر ماتریس تحقیق-حمایت را نشان می دهد که به شما کمک می کند تا سبک ارتباطی صحیح را تعیین کنید تا تصمیمات اطلاع رسانی کنید. به عنوان یک مدیر پروژه، باید تلاش آگاهانه ای برای انتخاب سبک ارتباطی مناسب انجام دهید تا تصمیم را به تیم پروژه منتقل کنید. مهم است که از منطقه امن خود خارج شوید و با انتخاب سبک ارتباطی که ترجیح نمی دهید کار کنید.

۴-۳- خلاصه

^{۴۶} The Survivorship Bias

^{۴۷} advocacy-inquiry

در این فصل، ما بر درک تصمیم‌گیری در محیط پروژه تمرکز کردیم. بر اساس چارچوب ساینفیکس، تصمیمات را به چهار نوع کلی بر اساس موقعیت طبقه‌بندی کردیم: ساده، پیچاپیچ، پیچیده و آشوبناک. همچنین می‌توان تصمیمات را بر اساس اطلاعات/قضاوت/میزان مشارکت طبقه‌بندی کرد. سبک‌های مختلف تصمیم‌گیری عمدتاً بر اساس ابهام و تمرکز افراد و چهار سبک تصمیم‌گیری گروهی بر اساس مدل رهبری وروم-یتن مورد بحث قرار گرفت. از آنجایی که تصمیم‌گیرندگان در محیط پروژه نیز ممکن است به دلیل محدودیت‌های انسانی از سوگیری‌های خاصی رنج ببرند، ما همچنین خواننده را با هشت سوگیری رایج که ممکن است رخ دهد ارزیابی کردیم. هنر انتقال تصمیم به اندازه تصمیم‌گیری مهم است، بنابراین فصل با ارائه سبک‌های مناسب از تصمیم‌گیری‌های ارتباطی به کمک ماتریس حمایت و تحقیق به پایان رسید.

قسمت دوم : مدیریت تیم ها

۵-۱- مقدمه

اهداف یادگیری

- تفاوت بین تیم و گروه را درک خواهید کرد.
- تمایز بین انواع مختلف تیم ها را خواهید دریافت.
- عملکرد تیم ها در سازمان ها را درک خواهید کرد.

داستان اوما: به عنوان رهبر یک تیم ...

اوما یک ایمیل از مدیر خود دریافت کرد که درخواست حضور در یک جلسه در ساعت ۳ بعدازظهر امروز را داشت. اوما متعجب شد که این جلسه درباره چیست و درباره اقدامات اخیر خود در پروژه هایی که به تازگی به پایان رسیده بود تامل کرد. او به عنوان عضو تیم در این پروژه مشغول به کار بود و به دلیل اهمیت راهبردی آن، توجه مدیریت ارشد را به خود جلب کرد. اوما، مانند همیشه، به پروژه متعهد بود. او یک عضو خوب تیم بود، ابتکار عمل داشت و دارای انگیزه و نگرش خوبی نسبت به مسائل و وضعیت های چالش برانگیز و دشوار بود. این موضع همکاری و توانایی کار با دیگران مدیر پروژه را تحت تاثیر قرار داد و اعتماد به نفسش را به دست آورد. به همین دلیل، مدیر پروژه دائما با او در تعامل بود و نظرات او را می پرسید و به او مسئولیت های بالاتری می داد. اوما از این تغییرات استقبال کرد و انتظارات تمام اعضای تیم پروژه و مدیر پروژه را برآورده کرد. طی پیشبرد پروژه، اوما بر تناسب ارتباطات تیم تاکید زیادی داشت و با ذینفعان داخلی و خارجی پروژه به خوبی همکاری می کرد.

با در نظر گرفتن همه این موارد، اوما فکر کرد که جلسه امروز ساعت ۳ بعدازظهر احتمالا درباره قدردانی رسمی از عملکرد او باشد. با غلبه بر این افکار، اوما وارد جلسه ساعت ۳ بعدازظهر شد و با استقبال گرمی از طرف مدیران ارشد رو به رو شد. بعد از تشکر و ستایش از عملکرد او در پروژه ای که به تازگی به اتمام رسیده بود، به او اعلام شد که در پروژه بعدی که هنوز در مراحل شکل گیری است، به عنوان رهبر تیم انتخاب شده است.

از اوما درخواست شد که پنج تا شش عضو تیم را انتخاب کرده و شروع به توسعه تیم کند تا اطمینان حاصل شود یک پیشنهاد طرح پروژه اولیه قابل اجرا تهیه شود که شامل اهداف پروژه و تطابق آنها با اهداف راهبردی سازمان در ارتباط با کشف بازارهای جدید و افزایش درآمد باشد.

تا به حال، اوما تمرکز خود را فقط بر کار گذاشته بود و اکنون تمرکزش به دیدن تصویر کلی تر تغییر پیدا کرده است. علاوه بر این، برای اولین بار قرار است یک گروه از افراد را مدیریت کند. اوما دریافت که باید کارهای زیادی انجام دهد، مانند توسعه فرآیندهای تیم، تعریف نقش و مسئولیت‌های تمام اعضای تیم، درک نقش تیم و وجود وابستگی آن در چارچوب ساختار سازمان. اوما به این فکر میکرد که چالشی بزرگ پیش رو دارد.

اصل تشکیل یک سازمان، گرد هم آمدن افراد برای کار با همدیگر حول یک هدف مشترک است.

به طور معمول، هر سازمان با تشکیل بخش ها، واحد ها، نیروهای کاری، گروه ها و تیم ها برای بهبود کارایی و کارآمدی مدیریت می شود. وقتی به افرادی که در یک سازمان یا خارج از آن با هم کار می کنند اشاره می کنیم، این تلاش های مشترک را معمولاً به عنوان گروه ها و تیم ها مینامیم. یک مطالعه از سال ۲۰۱۴ توسط واتسون نشان می دهد که سازمان های موفق روابط غیررسمی و مشارکت را تشویق می کنند تا فرهنگ تیم را در سطح سازمان ترویج دهند.

عضویت در یک تیم هنجار زندگی کاری است و غیرقابل اجتناب است. توانایی کار با افراد دیگر و در تیم ها یک مهارت حیاتی است که کارفرمایان اغلب در تصمیمات استخدامی به دنبال آن هستند. شاید فکر کنید که فقط مهارت های مربوط به رشته ی تخصصی برای انتخاب و استخدام مورد توجه قرار می گیرند. با این حال، انتخاب تنها بر اساس مهارت های فنی کافی نیست. سازمان های خوب به دنبال توانایی کار با دیگران به صورت همکارانه و ارتباط موثر هستند. مهارت های مربوط به رشته ی تخصصی ضروری هستند اما کافی نیستند. مطالعات نشان می دهند اغلب افرادی که شغل خود را از دست می دهند ناشی از عدم داشتن مهارت های بین فردی می باشد.

۲-۵- مبانی نظری و عملی تیم ها

ما اغلب اصطلاحات گروه و تیم را به جای یکدیگر استفاده می کنیم. اما تیم ها و گروه ها تفاوت دارند. اغلب هدف یک گروه می تواند همان هدف یک سازمان باشد، اما هدف یک تیم ممکن است متفاوت باشد. یک گروه می تواند خود یک سازمان باشد. با این حال، قبل از بحث درباره ی انواع مختلف تیم ها و ویژگی های آن ها، مشخص کردن تفاوت بین گروه و تیم حائز اهمیت است.

۳-۵- گروه ها

یک گروه شامل دو نفر یا بیشتر با یک رابطه مشترک است. مهم است توجه شود که گروه ها یا در یک سازمان یا خارج از آن تشکیل می شوند. گروه های اجتماعی برای خدمات داوطلبانه، سرگرمی یا علت

اجتماعی اغلب خارج از ساختارهای سازمانی رسمی تشکیل می شوند. همان طور که متوجه شده اید، گروه ها برای فراهم کردن امنیت و حمایت از همزیستی صلح آمیز ما ضروری هستند. گروه ها افراد را به هم می رسانند و فرصت های تعامل اجتماعی، مدیریت پیچیدگی و تسهیل تبادل تجربه، دانش و حکمت را فراهم می کنند .

در یک سازمان، یک گروه می تواند رسمی یا غیررسمی، اداری یا غیراداری، وظیفه محور یا رابطه محور و یا هر دو، دائمی یا موقت و همچنین از لحاظ جغرافیایی متمرکز یا پراکنده باشد. بخش ها و واحد های سازمان، گروه های رسمی هستند و اغلب با ساختارهای رسمی مانند سازمان های تجاری و انجمن ها مرتبط هستند. گروه های غیررسمی مانند جوامع عملکرد و شبکه های غیررسمی، علاوه بر گروه های کاری رسمی، اغلب جزئی از سازمان ها هستند. در واقع، گروه های غیررسمی در دستیابی به اهداف سازمانی موثرتر هستند . افرادی که علائق و اخلاق کاری مشابهی دارند، تمایل دارند به شبکه های غیررسمی در سازمان ملحق شوند. آن ها با مشارکت برای افزایش رضایت شغلی و بهبود بهره وری خود کار می کنند. اگرچه تعاملات اجتماعی غیررسمی اختیاری است، پژوهش ها نشان می دهند که ساختار سازمانی بر ساختار شبکه های غیررسمی تأثیر می گذارد. همچنین فرهنگ های ملی بر ساختار، تشکیل و همبستگی ساختارهای غیررسمی تأثیر گذار است. در کشورهایی مانند ژاپن و هند، تشکیل شبکه های غیررسمی آسان و طبیعی است، در حالی که این موضوع در جوامع فرد گرا مانند آمریکا ممکن است متفاوت باشد. گروه های کاری در سازمان ها شامل افرادی هستند که به طور ضروری به یکدیگر وابستگی ندارند و هدف مشترکی را به اشتراک نمی گذارند. با این حال، گروه های کاری اطلاعات و دانش را برای بهبود کارهای خود به اشتراک می گذارند. با این حال، شبکه های غیررسمی می توانند تأثیرات مثبت و منفی در سازمان داشته باشند. در خارج از سازمان، رایج ترین و معمول ترین گروه غیررسمی خانواده است. به طور کلی، گروه های غیررسمی اصول و اهداف خود را تعیین می کنند. هرکدام از ما عضو یک یا چند گروه غیررسمی هستیم.

۵-۴- تیم ها

تیم ها معمولاً از تعداد کمی افراد با مهارت های تکمیلی تشکیل شده اند که با هدف مشترکی و متعهد به یک هدف کار می کنند. یک تیم همیشه تعهد مشترک دارد. تعاریف متفاوتی از تیم را در ادبیات می توان یافت. از تعاریف ذکر شده می توان عوامل مشترکی در مورد یک تیم استخراج کرد. هر تیم با هدف مشترکی مشخص شده است و به دلیل مسئولیت جمعی و پاسخگویی مشترک، وابستگی متقابل دارد. تیمها معمولاً شامل مهارت های متنوعی هستند، اطلاعات را به اشتراک می گذارند و مشترکا برای دستیابی به هدف خود تلاش می کنند. یک تیم به عنوان یک گروه رسمی از افراد با مهارت های متنوع و تکمیلی تعریف می شود که

باید به مدت مشخصی همکاری کار کنند و مسئولیت مشترکی برای دستیابی به یک هدف خاص دارند (آنانتامولا، ۲۰۱۶).

منبع	تعریف
کیرکمن و متیو (۲۰۰۵ و ۷۰۱)	تیم، "گروهی از افراد با مسئولیت متقابل که به صورت تعاملی برای حل مشکلات یا انجام کارها همکاری می کنند"
کرسبوم (۱۹۹۵ و ۴۸۰)	تیم، "گروهی از افراد که تحت یک هدف واحد به عنوان یک جبهه متحد با هم کار می کنند"
کاتزنباچ و اسمیت (۱۹۹۳ و ۱۱۲)	تیم، "تعداد کمی از افراد با مهارت های تکمیلی که به یک هدف مشترک، مجموعه ای از اهداف عملکردی و رویکردی متعهد هستند و در عین حال به صورت متقابل پاسخگو هستند"
کوهن و بایلی (۱۹۹۷ و ۲۴۱)	تیم، "مجموعه ای از افرادی که در وظایف خود وابسته هستند، مسئولیت مشترکی در قبال نتایج دارند، خود را می بینند و توسط دیگران به عنوان یک موجود اجتماعی کامل در یک یا چند سیستم اجتماعی بزرگتر دیده می شوند و رابطه خود را در میان مرزهای سازمانی مدیریت می کنند"
شوستر (۱۹۹۹ و ۱۹۶)	"تیم سازی"، "کنشی است که هرگاه دو نفر یا بیشتر به صورت رسمی یا غیررسمی با یکدیگر ارتباط برقرار کنند، اتفاق می افتد و در محیطی فعال که با ابتکارات فردی و توافق جمعی مشخص می شود"

۵-۵ تفاوت های بین گروه ها و تیم ها

گروه ها که به صورت داوطلبانه تشکیل می شوند، تیم ها انتخاب می شوند و به طور صریح برای دستیابی به اهداف خاص سازمان طراحی می شوند. بدون شک، تیم ها معمولاً در ساختارهای سازمانی رسمی وجود دارند. ساختار، فرهنگ، قدرت، اختیار و سیاست های سازمان بر اثربخشی و بهره‌وری تیم ها تاثیر می‌گذارند.

تیم ها پس از دستیابی به هدف منحل می شوند. از طرف دیگر، گروه ها در مقایسه با تیم ها معمولاً به صورت بلند مدت تری تشکیل می شوند و مدت زمان بیشتری نسبت به تیم ها باقی می‌مانند. معمولاً پس از دستیابی به اهداف پروژه، تیم های اجرایی، مهندسی و توسعه نرم افزار منحل می شوند و اعضای تیم به پروژه های جدیدی اختصاص می‌یابند. با این حال، یک واحد عملیاتی از تحویل پروژه مانند ساخت یک فرودگاه که در مراحل نهایی پروژه تشکیل می شود، به عنوان یک گروه، تا زمانی که فرودگاه در حال عملیات باشد همچنان وجود دارد. تیم ها با گروه های دیگر تمایز دارند؛ تیم با ویژگی هایی مانند گروهی از افراد برای پاسخگویی، نقش ها و مسئولیت های خاص، وظایف وابسته و مرتبط، و عملکرد جمعی مشخص می شوند. همچنین، تیم ها قابلیت تشکیل، استقرار، بازتمرکز و منحل شدن سریع را دارند. ویژگی های اساسی تیم ها و گروه ها در جدول ذیل نشان داده شده است.

گروه ها	تیم ها
رهبری متمرکز و قوی.	رهبری به صورت مشترک و جمعی.
مسئولیت و پاسخگویی فردی.	پاسخگویی فردی و جمعی.
هدف گروه و سازمان یکسان است.	هدف تیم متفاوت از سازمان است.
جلسات ساختار یافته و کارآمد.	جلسات آزاد و حل مساله.
عملکرد و برآمد فردی.	عملکرد و برآمد جمعی.
مدت زمان طولانی.	تیم ها پس از دست یابی به هدف منحل می شوند.

گروه ها بیشتر به عملکرد فردی تأکید می کنند و به همین دلیل نیاز به رهبری قوی برای ارائه راهنمایی برای یکپارچگی و بهبود عملکرد جمعی گروه وجود دارد. یک دلیل دیگر برای نقش حیاتی رهبری این است که اغلب خارج از محدوده ساختارهای سازمانی و هنجارهای رسمی مرتبط شکل می گیرد. تیم ها، از سوی دیگر، تمرکز خود را بر عملکرد جمعی، تصمیم گیری مشارکتی و پاسخگویی جمعی نسبت به برآمدها می گذارند. یک تیم بالغ و ایده آل خود مدیریتی است و عملکرد آن در سطح بالایی قرار دارد.

۶-۵- انواع تیم ها

تیم ها به صورت همزمان یا غیر همزمان فعالیت دارند. به عبارت دیگر، آن ها به صورت همزمان با یکدیگر یا یکی پس از دیگری عملکرد دارند. زمان (دوره عملکرد) جنبه متفاوت و متمایزی بین این دو است. ورزش های تیمی مانند فوتبال و بسکتبال به صورت همزمان عملکرد دارند؛ آنها به یکدیگر کمک می کنند و حمایت متقابل و هماهنگی کار تیمی برای موفقیت حیاتی است. یک نمونه کلاسیک از تلاش تیمی همزمان، عملیات جراحی است که در آن پنج عضو کلیدی تیم - جراح، متخصص بیهوشی، پرستار بیهوشی، پرستار عمل و تکنسین جراحی - با همکاری هم انجام می دهند و هر کدام نقش خود را به صورت فردی با کمال دقت انجام می دهند.



با این حال، مهارت ها و شایستگی های فردی آنها متفاوت است، اما آن ها در تحقق هدف خود مکمل یکدیگر هستند. نقش ها و مسئولیت ها برای هر عضو تیم منحصر به فرد است. رهبری جمعی و پاسخگویی جمعی هنجارهایی برای این تیم ها است.

از سوی دیگر، تیم هایی وجود دارند که به صورت غیرهمزمان برای دستیابی به هدف مشترک خود عملکرد دارند. عملکرد فردی هر عضو به همه کمک می کند و وظایف آنها به صورت همزمان انجام نمی شوند. به عنوان مثال، تیم های دو امدادی مشترکاً تمرین می کنند، با هم مربی گری می بینند و به منظور دستیابی به هدف خود با هم کار می کنند. با این حال، آنها به صورت جداگانه عمل می کنند، اگرچه عملکرد هر کدام به کمک دیگری می آید و هدف تیم را پشتیبانی می کند.

در زمینه صنعتی، تیم های تولید و عملیات شباهت زیادی به تیم های امدادی دارند. تیم ها به صورت شیفی کار می کنند و مسئولیت کار خود را به تیم ورودی که وظایف مشابهی را انجام می دهد، واگذار می کنند. واحدهای تولید مستمر مانند نیروگاه ها، کارخانه های فرآوری شیمیایی و پالایشگاه های نفت نیز در این دسته قرار می گیرند. به همین ترتیب، واحدهای عملیاتی مانند بیمارستان ها، ایستگاه های آتش نشانی، فرودگاه ها و سایر سامانه های حمل و نقل نیز مانند تیم های امدادی عمل می کنند.

در میان تیم های همزمان یا تیم هایی که همه اعضای تیم به صورت همزمان عمل می کنند، برخی از تیم ها ممکن است اعضا دارای مهارت ها و مسئولیت های مشابهی باشند. بار کاری در این تیم ها تقریباً مساوی است. تعداد کمی از تیم های پروژه چابک در این دسته قرار می گیرند. اعضای تیم می توانند جایگزین یکدیگر شوند و هر یک تمام وظایف مورد نیاز برای رسیدن به هدف را انجام دهند.

بنابراین، تیم ها می توانند تیم های مجازی، تیم های پروژه، تیم های تولید و تیم های خاص یک حوزه در سازمان ها باشند تا بهبود بهره‌وری و تفویض اختیارات داشته باشند. از این میان، تیم های پروژه که به عنوان اهداف یا خروجی های پروژه با اهداف سازمانی و اهداف راهبردی مرتبط هستند، اهمیت بیشتری را به خود اختصاص می دهند.

۵-۷- اهمیت تیم های پروژه

تیم های پروژه می توانند تیم های مشترک هم مکانی سستی، تیم های مجازی و تیم پروژه های جهانی باشند. تیم های مجازی، هم به صورت جغرافیایی و هم به صورت ملی یا بین المللی پراکنده هستند، در حالی که تیم های پروژه جهانی اغلب تیم های مجازی هستند که در آن اعضای تیم از نظر جغرافیایی در سراسر مرزهای بین المللی پراکنده هستند. در هر دو مورد، تعامل و ارتباط بین تیمهای پروژه به صورت الکترونیکی صورت می گیرد. فاصله جغرافیایی در یک تیم مجازی میتواند بسیار متنوع باشد. گاهی اوقات، افراد از بخش های مختلف یک سازمان، مستقر در ساختمان های مختلف، می توانند قسمتی از یک تیم مجازی باشند. پروژه ها، در تعریف، منحصر به فرد هستند و اغلب با عدم قطعیت و ناشناخته ها مرتبط هستند. پروژه ها با استفاده از تیم ها در یک محیط کاری که به دو دلیل پیچیده هستند، مدیریت می شوند: اول، هر پروژه منحصر به فرد است و دوم، شرایط برای انتخاب و انگیزه تیم اغلب دور از حالت ایده آل هستند، علاوه بر منحصر بودن و پیچیدگی، عدم آشنایی اغلب به عنوان یکی از ویژگی های پروژه ها توصیف می شود و در نتیجه، پروژه ها اغلب با تغییر همراه هستند. بنابراین، عملکرد موفق پروژه نیازمند رهبری قوی است که دیدگاه و توانایی مقابله با تغییر را فراهم می کند.

به دلیل عدم قطعیت و پیچیدگی، منطقی است در مدیریت پروژه فرض را بر این گذاشت که برنامه ها تغییر خواهند کرد، نفس تغییر قطعی است، بلکه زمان، موضوع تغییر و مقدار تغییر مورد سوال است. اگر در یک پروژه چیزی ثابت باشد، آن تغییر است. وقتی تغییرات در یک پروژه مهم هستند، که اغلب اینطور است، نقش رهبری اهمیت بیشتری پیدا می کند. رهبری تلاش های خود را به برای متقاعد کردن افراد درباره نیاز به تغییر، هماهنگ کردن آنها به سمت مسیر جدید و به افراد برای کار با هم به منظور دستیابی به اهداف پروژه که در شرایط کاری سخت و پرفشار انگیزه بدهد، معطوف کرده است.

به طور طبیعی، پروژه ها با تیم ها اجرا می شوند زیرا نیاز به تنوع مهارت ها، تخصص و تلاش مشترک برای اتمام موفقیت آمیز آنها و غلبه بر چالش های مرتبط با پروژه دارند. ترغیب تیم پروژه شامل متقاعد کردن اعضای تیم برای انجام وظایفی است که باید انجام دهند، نه به این دلیل که مجبور هستند بلکه به این دلیل که ارزش کار خود را در جهت موفقیت کلی پروژه درک می کنند. اگر افراد بخواهند آن چه را که ما نیاز

داریم انجام دهند، تعهد آنها بیشتر خواهد بود و احتمالاً کار بهتری انجام خواهد شد نسبت به اینکه آن ها را مجبور به انجام کار کنیم.

مدیران پروژه باید خواسته های شخصی اعضای تیم پروژه را درک کنند و آنها را حمایت کنند. مهارت های رهبری مدیر پروژه نقش مهمی در ایجاد انگیزه و هدایت تیم پروژه برای رشد حرفه ای و در عین حال تحقق اهداف پروژه، ایفا می کند. به طور اصولی، مدیران پروژه باید از دست بابی به هر دوی اهداف شخصی و اهداف پروژه اطمینان حاصل کنند و تعارض بین این دو هدف به حداقل برسد.

کار مدیر پروژه این است که دیگران را مدیریت کند تا آنچه را که نیاز دارد، انجام دهند، نه به این دلیل که مجبور هستند، بلکه به این دلیل که می خواهند. توانمندسازی به معنای ارائه آزادی به افراد (نه کنترل) است تا بتوانند با موفقیت، آن چه را که می خواهند انجام دهند. این با اجبار آنها برای انجام آنچه می خواهید، کاملاً متفاوت است. توانمندسازی در پروژه ها معنا پیدا می کند. پروژه ها به طور معمول با رویکرد چندتخصصی انجام می شود که نیاز به کارشناسان متنوع از واحدهای کاری مختلف دارند. هر شخص تخصص و تجربه ی منحصر به فردی را به تیم پروژه می آورد. مدیر پروژه می تواند با اجازه دادن به اعضای تیم پروژه برای تصمیم گیری و تعیین اهداف مربوط به نقش و عملکردشان، تیم را توانمند کند.

پروژه های جهانی از تیم های مجازی استفاده می کنند و مدیر پروژه باید این تیم ها را با ایفای نقش راهبری اصلی و ایجاد فرآیندهای کاملاً تعریف شده رهبری کند. ابتدا نقش رهبری باید ایجاد شود و فرآیندهای شفاف تعریف شده به ایجاد اعتماد کمک می کند. تصمیم گیری به دلیل وجود رویکردها و سبک های متفاوت و تحت تأثیر فرهنگ، چالش هایی را ایجاد می کند. در نهایت، ارتباطات الکترونیکی نیازمند شایستگی سطوح بالاتری در ارتباطات نوشتاری، گفتاری و درک مطلب دارد. واحدهای کسب و کار جهانی اغلب از پروژه های جهانی تشکیل شده اند که متشکل از پروژه های راه اندازی شده در هر منطقه از جهان با زمان بندی کلی جهانی هماهنگ شده است.

یک مثال پیاده سازی یک برنامه جدید برنامه ریزی تقاضا SAP در آسیا، آمریکای لاتین، اروپا و شمال آمریکا برای کسب و کارهای شرط بندی و قمار است. بنابراین، باید محیط تجارت جهانی، فرهنگ های مرتبط، محیط قانونی و سیاسی کشور میزبان را درک کرد.

اندازه و ترکیب تیم پروژه برای پروژه های سنتی و چابک بسته به رویکرد، شرایط و مسائل مختلفی که در هر کدام وجود دارد متفاوت است. به طور خاص، تیم های پروژه چابک از برنامه ریزی بر اساس زمان برای بهبود تحویل دادنی ها در حالی که پیش می روند و هزینه ها را برآورد می کنند، استفاده می کنند، که این مورد برای پروژه های سنتی صادق نیست. ویژگی های پروژه های چابک نیازمند تیمی هستند که نسبت به تیم پروژه سنتی غیرمعمول و متفاوت است. تیم پروژه چابک به طور مستمر با مشتری تعامل دارد و در بسیاری از مواقع، مشتری عضوی از تیم چابک می شود. تیم های پروژه چابک به عنوان تیم هایی کوچک

تشکیل می شوند تا تغییرات سریع و عملکردهای افزایشی را در محدوده، مدیریت کنند. تیم باید پذیرا، انعطاف پذیر و پاسخگوی نیازمندی های مشتری باشد. بدون شک، تیم های چابک نیازمند تعهد بیشتر و همکاری بیشتر اعضا هستند، زیرا عدم قطعیت ها و تغییرات در پروژه های چابک رایج می باشد.

۵-۸- نقش های تیم های بلبین^{۴۸}

بلبین (۱۹۹۳) ویژگی های رفتاری مختلف اعضای تیم را تعریف کرد. این ویژگی ها بر اساس اینکه آیا یک شخص خودش را آزادروح، درون گرا یا برون گرا، خوش بین یا بد بین، روشن فکر یا خود رای است، تعریف شده است. بلبین نه نقش تیم را تعریف کرد که در جدول ذیل نشان داده شده است. به عنوان رهبر تیم، شما باید این ویژگی های رفتاری را تشخیص داده و به جای تمرکز بر نقاط ضعف آن ها بر روی نقاط قوت آن ها کار کنید. چالش این است که باید این نگرش ها و رفتارها را تغییر یا اصلاح کنید تا به انجام ماموریت تیم کمک کند. بدیهی است که مدیر یا رهبر تیم مسئول ایجاد تداوم، هماهنگی خواسته های فردی با اهداف تیم، برقراری اعتماد بین اعضای تیم و رهبری تیم برای دستیابی سطح عملکردی بالا است و چالش همین جا است.^{۴۹}

^{۴۸} <https://www.belbin.com/>

^{۴۹} توضیحات مترجم :

نقش تیمی در تست بلبین مجموعه ای از ویژگی های رفتاری است که طی پژوهشی که توسط مردیت بلبین طی ده سال در هنلی اجرا شده است، با هم گروه شده اند و ۹ کلاستر و سبک رفتاری را تشکیل داده اند. تحقیقات نشان داده اند که موفق ترین تیم ها، تیم هایی هستند که مجموعه ای از رفتارهای متنوع را در اعضای خود دارند. طبق نظر بلبین، هر تیم نیاز دارد همه رفتارهای مربوط به ۹ نقش تیمی را در خود داشته باشد تا بتواند عملکرد عالی و نتایج مثبت کسب کند. استفاده از تست بلبین می تواند به افراد فهم و درک عمیق تری از توانمندی ها و نقاط قوتشان بدهد که منجر به برقراری تعامل موثرتر در تیم می شود.

تست هایی برای ارزیابی افراد تیم و شناسایی نقش تیمی افراد وجود دارد که مدیران می توانند با استفاده از نتایج تست بلبین تیم های قوی تری را تشکیل دهند، عملکرد تیم های موجود را بهبود دهند، و اطمینان حاصل کنند که همه حس مفید بودن و اهمیت داشتن برای تیم، دارند. به کمک این آزمون می توانید تعیین کنید در تیم کاری شما چه نقشی مورد نیاز است تا فرد مورد نظر بتواند مهارت های فنی خود را به وسیله نقش های رفتاری خود به مزیت رقابتی شما تبدیل کنند. در نتیجه از نتایج این آزمون می توانید برای توسعه افراد استفاده کنید. با شناسایی اولویت های رفتاری افراد، آنها را در جایگاه مناسبشان قرار دهید و در راستای علایقشان توسعه دهید تا هم منجر به افزایش انگیزش کارکنان و هم افزایش عملکرد اثربخش تیم شود. برون داد بلبین منبعی غنی برای بینش مدیران است تا بهترین نتیجه ها را از افراد در تیم بگیرند.

این تست به صورت ۳۶۰ درجه اجرا می شود و دارای دو نوع پرسشنامه است:

- پرسشنامه یا فرم مخصوص خود فرد: یک پرسشنامه ۸۰ آیتمی در اختیار هر فرد قرار می گیرد.
- فرم مربوط به همکاران: به تعداد هم تیمی هایی که فرد دارد، پرسشنامه ۷۲ آیتمی در اختیارش قرار می گیرد.

توصیه می شود این تست برای گروه های ۴ یا ۵ نفر به بالا استفاده شود.

اگر تیم ۵ نفره باشد، هر عضو تیم باید یک پرسشنامه در مورد خود و ۴ پرسشنامه دیگر را پر کند.

پایایی این آزمون به وسیله بازآزمایی ۰.۸۱ محاسبه شد که میزان قابل قبولی است.

۹-۵- اهمیت تیم ها

سازمان ها هدف خود را برای رشد، نوآوری، گسترش کسب و کار، ورود به بازارهای جدید، توسعه محصولات جدید و غیره مشخص می کنند. در اقتصاد جهانی کنونی، سازمان ها به دلیل افزایش رقابت در بازار مجبور به تحویل محصولات و خدمات سریعتر، بهتر و ارزاتر هستند. علاوه بر این، انگیزه سازمان ها به کاهش سلسله مراتب برای افزایش بهره‌وری و اثربخشی می‌باشد. بنابراین، ساختارهای سازمانی تحت تأثیر این عوامل، لاغر و خطی تر می شوند، که این امر آن ها را مجبور به تفویض اختیار و مسئولیت می کند. همچنین، اقتصاد جهانی سازمان ها را مجبور به تصمیم گیری در مواجهه با مسائل پیچیده و افزایش پیچیدگی می کند. در این شرایط، افرادی که به تنهایی عمل میکنند، شاید دانش و مهارت کافی برای اتخاذ تصمیمات را نداشته باشند. این چالش ها اهمیت تیم ها را، به ویژه تیم های پروژه، برجسته می کند.

نقش تیم	ویژگی ها
تمام کننده ^{۵۰}	درون گرای خود کنترل، فردی مطیع و نگران. فردی با وجدان که خطاها را برطرف می کند اما از تفویض و تقسیم اختیار خودداری می کند.
اهل عمل ^{۵۱}	فردی سیستماتیک، منضبط و کارآمد است. شخصی قابل اعتماد است، اما در برابر رویکردهای جدید منعطف نیست.
تیم گرا ^{۵۲}	فردی وفادار، برون گرا و دوست داشتنی، مطیع و حامی است. شخصی دیپلماتیک و همکار است، اما در موقعیت های بحرانی تصمیم گیری، ممکن است دو دل باشد.
متخصص ^{۵۳}	جدی، منضبط، برون گرا و کارشناس است. فردی خود شروع کننده و فداکار با تمرکز بر روی یک حوزه خاص است.
موشکاف ^{۵۴}	فردی قابل اعتماد، درون گرا، منصف و جدی است. در قضاوت وضعیت و گزینه ها راهبر و دقیق است، اما فاقد انگیزه است و برای تیم الهام بخش نیست.
هماهنگ کننده ^{۵۵}	فردی سلطه گر، برون گرا، مثبت و قابل اعتماد است. شخص خود منضبطی است که تفویض اختیار می کند، اما ممکن است به عنوان یک فرد با اعمال نفوذ در نظر گرفته شود.

⁵⁰ Complete finisher

⁵¹ Implementer

⁵² Team worker

⁵³ Specialist

⁵⁴ Monitor evaluator

⁵⁵ Coordinator

ایده پرداز ^{۵۶}	فردی سلطه گرا، دارای قوه تصور زیاد، درون گرا و معتمد است. یک حل کننده مساله خلاق است، اما بیشتر مشغول ارتباط موثر است.
موتور محرک ^{۵۷}	قاطع، نگران، مغرور، برون گرا و عاطفی است. شخصی پویا و شجاع است که می تواند بر موانع غلبه کند، اما احساسات دیگران را آزار می دهد.
فرصت یاب ^{۵۸}	دیپلماتیک، مشتاق، خوش بین و سلطه گر است. شخصی برون گرا است که فرصت ها را بررسی می کند و ارتباطات را توسعه می دهد. اما ممکن است در ادامه انگیزه خود را از دست دهد.

تمرین تفکر :

- اگر از شما خواسته شود اعضای تیم خود را انتخاب کنید، معیارهای انتخاب آنها چیست؟
- چگونه اعتماد و مشارکت را در تیم های خود برقرار می کنید؟

۱۰-۵- خلاصه

اگرچه گروه ها به طور عمومی به صورت داوطلبانه تشکیل می شوند، اما تیم ها برای دستیابی به اهداف خاص سازمان توسعه می یابند. ساختار، فرهنگ، قدرت، اختیار و سیاست های سازمان بر اثربخشی و کارایی یک تیم تأثیر می گذارد. پروژه ها در واقع با استفاده از تیم ها اجرا می شوند که اعضای آن ها دارای مهارت ها و وظایف متنوعی می باشند. اندازه تیم پروژه بستگی به نوع و اندازه پروژه دارد. تیم ها می توانند در یک مکان، و یا از لحاظ جغرافیایی پراکنده یا مجازی باشند. اعضای تیم به نقش های مختلفی منصوب می شوند و به دلیل انسجام و هماهنگی بین اعضای تیم، می توانند با هم، کارایی بیشتری داشته باشند. تیم های پروژه چابک، کاملاً متفاوت با تیم های پروژه های سنتی هستند.

⁵⁶ Plant

⁵⁷ Shaper

⁵⁸ Resource Investigator

۶-۱- مقدمه

اهداف یادگیری

- تاثیر انگیزه بر اثربخشی تیم را درک می کنید.
- مسائل رفتاری و تاثیر آن ها بر عملکرد تیم را شناسایی می کنید.
- نحوه غلبه بر اقدامات منفی و تعارضات را درک می کنید.
- درک تفاوت های نسلی و تاثیر آن ها بر روابط را درک می کنید.
- تفاوت های مدیریت و رهبری را درک می کنید.
- اهمیت نقش رهبری برای برقراری اعتماد را درک می کنید.

داستان اوما : چالش های رهبری

اوما تمام آزادی لازم برای انتخاب اعضای تیم را نداشت، مجبور بود تمام مهارت های مذاکره خود را به کار برد تا با مدیران عملیاتی در انتخاب تیم خود صحبت کند. این مذاکرات همیشه موفق نبودند. بنابراین، اوما چند نفری که ترجیح می داد در تیمش باشند و چند نفر دیگر که اولین انتخاب او نبودند انتخاب کرد، اوما به این فکر می کرد که من باید بهترین استفاده را از منابعی که دارم بکنم. چند عضو از تیم، علاقه ای به پیوستن به این تیم ندارند؛ بدون شک، آنها نه مشتاق هستند و نه علاقه ای به کار با تیم دارند. اوما شروع به فکر کردن درباره برخی از روش های انگیز دهی که در طول زمان یاد گرفته است کرد. او نیز متوجه شد که چند نفر دیگر در تیم از نسل هزاره^۹ هستند و رویکرد آنها نسبت به کار تیمی و سازمان متفاوت به نظر می رسد. این تفاوت های نسلی، اگر به خوبی مدیریت نشود، ممکن است بر هماهنگی و هم افزایی تیم و تعارضات بین فردی تأثیر بگذارد. در حالی که عملکرد و اثربخشی تیم بیشتر از همه به مهارت های مدیریتی او بستگی دارد، اوما متوجه شد که باید مهارت های رهبری خود را بکار بگیرد تا در تیم انگیزه ایجاد کند و در بین اعضای تیم اعتماد برقرار کند. اوما مصمم است تا این چالش های جدید را حل کند.

^۹ توضیحات مترجم : نسل وای یا نسل ایگرگ که با نام نسل هزاره (به انگلیسی Generation Y یا: Millennials) نیز شناخته می شود، به نسلی می گویند که پس از نسل ایکس و پیش از نسل زد زاده شده اند. بر سر این موضوع که تولد نسل وای در چه زمانی آغاز شده و کی به پایان رسیده است، اجماعی وجود ندارد. برخی صاحب نظران بر این باورند که تولد این نسل جایی در اواخر دهه ۱۹۷۰ یا اوایل دهه ۱۹۸۰ آغاز شده و در اوایل دهه ۲۰۰۰ به پایان رسیده است که در ایران برابر با شروع دهه پنجاه تا پایان دهه هفتاد است.

طبیعت پروژه‌ها به گونه‌ای است که پیشبرد آن مهارت‌ها و تجربه‌های متعددی از تمام رشته‌ها را می‌طلبد. بدون شک، تیم‌ها در برنامه‌ریزی و اجرای پروژه‌ها ضروری هستند و تلاش‌های مشارکتی و هم‌افزایی افرادی که نماینده‌ی رشته‌های مختلف هستند، ضروری است. به طور ایده‌آل یک کار تیمی پروژه در جهت تلاش متحد و جمعی با ایجاد یک رابطه هماهنگ بین اعضای تیم کار می‌کند. با این حال، وجود تعارض سالم، خلاقیت و نوآوری را ترویج می‌کند. گفتن آن آسان‌تر از انجام آن است، به خصوص هدفی آسان در تنوع روزافزون محیط کار نیست. به این ترتیب، تیم‌های پروژه شامل افرادی با انواع شخصیت‌ها، مهارت‌ها و رشته‌های مختلف، تجربه، انگیزه، ارزش‌ها، اخلاق و نگرش‌ها هستند. توسعه تیم‌های پروژه مؤثر و کارآمد، چالشی بزرگ است.

فرهنگ کاری موجود در سازمان و تیم پروژه، مسائل رفتاری فردی و سازمانی، تنوع نیروی کار و اخلاق کاری متفاوت مرتبط و سبک‌های کاری، بر عملکرد تیم تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، نیروی کار در هر سازمان شامل افرادی از نسل‌های مختلف است - مانند نسل بیبی بومر^{۶۱}، نسل‌های X^{61} ، Y که عادات کاری و ارزش‌هایی مانند فداکاری، انضباط و وفاداری نسبت به سازمان کارفرما دارند. بدیهی است تنوع محیط کاری به انسجام اثربخشی تیم تأثیر می‌گذارد. مهم است که بر تنوع‌های فرهنگی و جمعیت شناختی برای ایجاد نیروی کار پویا و پربار، در عین شکستن رفتارهای گروهی منفی و تعارضات، سرمایه گذاری شود. نقش‌های مدیریتی مدیرپروژه و رهبر، در پرورش رشد فردی و گروهی بسیار مهم هستند.

۲-۶- مبانی نظری و عملی موضوع

اغلب، تیم‌های پروژه شامل افرادی هستند که نماینده رشته‌ها، تجربه کاری و مهارت‌های متنوع هستند. از نظر رفتاری، اعضای تیم همچنین شامل انواع شخصیت‌ها، ارزش‌ها، اخلاق و نگرش‌ها هستند. در این شرایط، توسعه تیم‌های پروژه مؤثر و کارآمد، چالش بزرگی است.

۳-۶- انگیزه

از بحث بالا مشخص است که انگیزش در بین اعضای تیم به طور گسترده‌ای بر اساس تمایل فرد به برتری در رشته حرفه‌ای خود و تمایل به شناخته شدن در بین همکاران و مافوق آنها متفاوت است. بنابراین، انگیزش برای فرد و اثربخشی و بهره‌وری تیم از دو جنبه متفاوت و متمایز به دست می‌آید؛ انگیزش مرتبط با

^{۶۰} توضیحات مترجم: نسل پر نوزاد یا بیبی بومر (به انگلیسی: Baby Boomer) (اغلب به اختصار بومرها نامیده می‌شوند) گروه جمعیتی آماری پس از نسل خاموش و پیش از نسل ایکس هستند. این نسل اغلب به عنوان افرادی که از سال ۱۹۴۶ تا ۱۹۶۴ میلادی در طی دوران انفجار جمعیت، پس از جنگ جهانی دوم زاده شده‌اند تعریف می‌شوند.

^{۶۱} توضیحات مترجم: نسل ایکس به نسلی می‌گویند که بعد از اتمام انفجار جمعیت پس از جنگ جهانی دوم و قبل از نسل ایگرگ زاده شده‌اند. بیشتر جمعیت‌شناسان، موزخان، و صاحب‌نظران معتقدند که تولد این نسل در اوایل دهه ۱۹۶۰ آغاز شد و در اوایل دهه ۱۹۸۰ به پایان رسید که در ایران مابین دهه ۴۰ تا شروع دهه ۶۰ است

وظایف و انگیزه مرتبط با افراد. انگیزش مرتبط با وظایف از اهداف پروژه برای تکمیل محدوده پروژه در زمان و هزینه مشخص و در حالی که نیازهای مشتری و کاربر را برآورده می کند. علاوه بر این، انگیزش مرتبط با وظایف فرد همچنین از طریق تقویت مهارت‌های مرتبط با وظیفه خود برای پیشرفت شغلی ناشی می‌شود. انگیزش مرتبط با افراد برآمدی از نیاز فرد به شناخته شدن در میان همکاران و تمایل به هماهنگی در محیط کار است. توانایی کار با تیم یک ویژگی حیاتی برای بقا و رشد فردی در جهان شغلی است. انگیزش مرتبط با وظایف و افراد، با هم به توسعه یک تیم منسجم که بتواند اهداف پروژه را انجام دهد، کمک می کند.

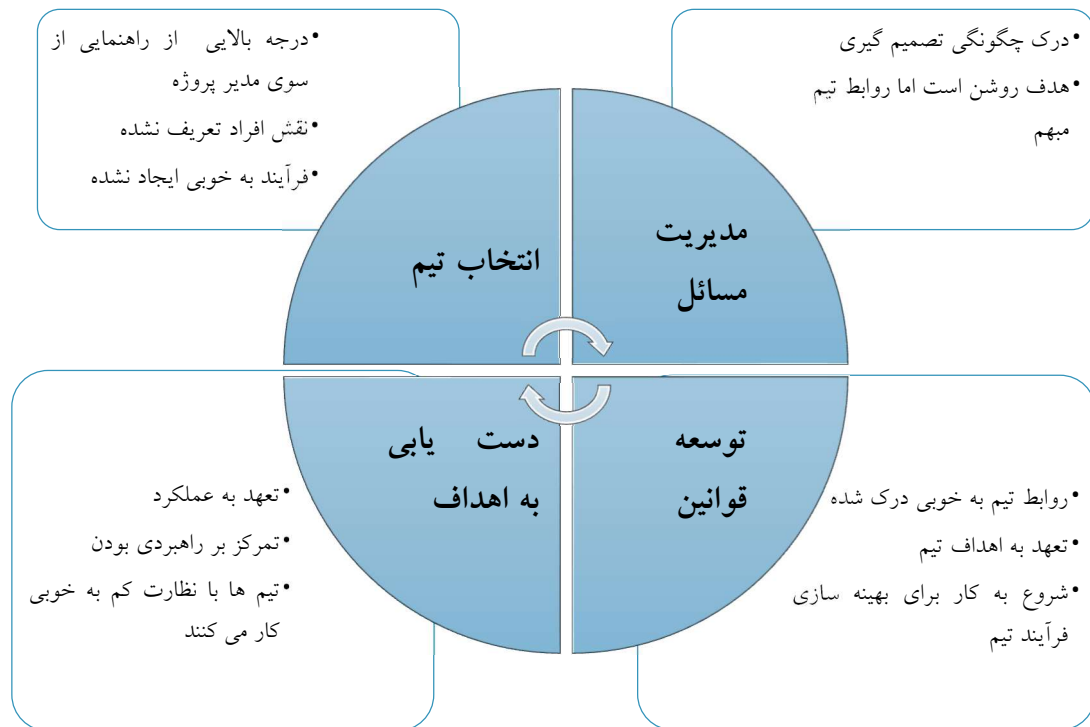
بدین ترتیب، برنامه‌ریزی پروژه و توسعه تیم باید به عنوان فرآیندی یکپارچه برای موفقیت پروژه اتفاق بیفتد. بدون شک، انگیزش مرتبط با وظایف و مرتبط با افراد هر دو به صورت مساوی در توسعه تیم‌های پروژه مهم هستند. تأکید نسبی بر انگیزش مرتبط با افراد و یا وظایف یا ترکیب هر دو بستگی به افراد و تیم دارد. با این حال، انگیزه دادن به افراد برای کار به سمت اهداف فردی و پروژه احتمالاً منجر به موفقیت تیم و تحقق نتایج مطلوب خواهد شد.

در گذشته، مدیریت پروژه بر جوانب مرتبط با وظایف تمرکز داشت و سازمان‌ها با توسعه و استفاده از ابزارها، تکنیک‌ها، فرآیندهای مدیریت پروژه پیشرفته، و روشهایی برای توسعه یک طرح جامع پروژه شامل محدوده، برنامه زمانی، هزینه و برنامه های مدیریت ریسک در مسیر دست یابی به مسائل مرتبط با وظایف مدیریت پروژه بود. با این حال، تمرکز بر مسائل مرتبط با افراد در دو دهه گذشته اهمیت بیشتری پیدا کرده است. تحقیقات گذشته بر ارزش یک تیم پروژه متعهد و ضرورت ادامه ساخت تیم در طول پروژه به دلیل ماهیت موقتی بودن تیم‌های پروژه تاکید کرده است.

۶-۴- توسعه تیم

با شیوع ویروس کرونا در سراسر جهان، تیم‌های مجازی رایج شده‌اند و چالش‌های رفتاری مختلفی را در بر داشته اند. به عنوان مثال، تحقیقات روانشناسی اجتماعی نشان می‌دهد که مردم تمایل دارند افراد و چیزها را به دو دسته یکسان یا متفاوت تقسیم کنند. گرایش ذاتی ما به تفسیر ناشناختگی (تفاوت) به عنوان یک تهدید می‌تواند در همکاری تأثیر بگذارد و ناشناختگی اغلب منجر به مجموعه‌ای از نگرش‌ها و رفتارهای نامطلوب می‌شود. این عامل به تنهایی می‌تواند به چالشی جدی در مدیریت تیم‌ها که تنوع و تفاوت‌های فرهنگی در آن وجود دارد، تبدیل شود. مسلماً، ما به دنبال پیدا کردن و هماهنگی با افرادی هستیم که سن مشابه، زبان یکسان، مکان جغرافیایی یکسان، حرفه مشابه و غیره دارند. این طبیعی است زیرا در کلیت، ما در مواقع آشنا بیشتر راحتیم و در تلاش برای یافتن شناختگی در موقعیت‌ها و مکان‌های ناشناخته هستیم. این ویژگی‌ها برای همه تیم‌های پروژه جهانی و مجازی یکسان می‌باشد.

برای مدیران پروژه مهم است که در مراحل اولیه توسعه تیم، این جنبه یکسان را در بین اعضای تیم شناسایی و پرورش دهند تا فرآیند همبستگی و هماهنگی تیم را سریع تر انجام دهند. درک مهارت های اجتماعی و رفتاری برای توسعه یک تیم کارآمد حیاتی است. در مراحل شکل گیری اولیه تیم، افراد به طور فوری هماهنگ و متحد نمی شوند. تاریخچه شخصی هر فرد، خود-تصویری و رفتارهای نمایشی خود را در تنظیمات اجتماعی تعیین می کند. افراد از این رفتارهای یادگرفته شده برای تأثیرگذاری بر دیگران و هم چنین تأثیرپذیری استفاده می کنند. با به بلوغ رسیدن تیم، واکنش های عاطفی اعضای تیم به تدریج همگام شوند.



قبل از بحث درباره مراحل رفتاری تیم، مهم است که مراحل مختلف توسعه تیم را درک کنیم. در مرحله ابتدایی "انتخاب تیم"، اعضای تیم انتخاب می شوند، اما نقش های آنها هنوز تعریف نشده است و فرآیندهای تیمی توسعه نیافته یا درک نشده هستند. به همین دلیل، نیاز به درجه بالایی از راهنمایی و راهبری از سوی مدیر پروژه برای حمایت از تیم وجود دارد.

در مرحله بعدی توسعه تیم "مدیریت مسائل"، هدف تیم روشن می شود و افراد تا حدی چگونگی اخذ تصمیمات را درک می کنند. به دلیل این که اعضای تیم هنوز با یکدیگر نا آشنا هستند، روابط بین اعضای تیم مبهم می باشد. مدیر پروژه برای ایجاد انسجام تیمی، با مشاهده احساسات منفی و کنترل آنها و تشویق به ارتباط باز و شفاف درون تیم، هدایت و راهنمایی را ادامه می دهد.

هنگامی که تیم وارد مرحله "توسعه قوانین" می شود، مدیر پروژه تفهیم بهتری از نقاط قوت، مهارت ها و خواسته های حرفه ای اعضای تیم دارد. استفاده از این اطلاعات تا حد امکان در انتساب نقش ها و مسئولیت های تمام اعضای تیم مطلوب است، آشنایی بین اعضای تیم افزایش می یابد و منشور تیم، که شامل دستورالعمل های ارتباطی، اصول رفتاری، دقت، اخلاق کاری، آداب محل کار و حل تعارض است، توسعه داده می شود. تعهد به اهداف تیم پروژه برآمدی مهم در این مرحله است. فرآیندهای تیم تعریف و درک می شوند. به این ترتیب، مدیر پروژه از راهبری تیم به تسهیل همکاری تیمی گذر می کند.

در نهایت، تیم وارد مرحله "دستیابی به اهداف" می شود که در آن تیم ها خودمدیریت می شوند و به سطوح بالاتری از عملکرد متعهد می شوند. تمام اعضای تیم، تصویر بزرگ و جهت راهبردی را درک می کنند. مدیر پروژه در صورت وقوع انحراف از برنامه به نقش تسهیل گر تبدیل می شود و از تیم حمایت می کند. مدیر پروژه به نقش رهبری اهمیت بیشتری می دهد تا نقش مدیر بودن. هر چه تیم زودتر وارد این مرحله شود، برای تیم پروژه اثربخش تر خواهد بود تا به اهداف خود دست یابد.^{۶۲}

۵-۶- مسائل رفتاری

اعضا در مراحل مختلف رفتار فردی به تیم پروژه می پیوندند. پنج مرحله شناسایی شده است که به تدریج از تمرکز فردی به تمرکز تیمی گذر می کند. این مراحل (ادامز و آنا تامولا، ۲۰۱۰) به شرح زیر توصیف می شود:

۱. **هویت شخصی** یک فرد و توسعه مهارت های اجتماعی از زمان تولد با تعاملات خانوادگی آغاز می شود. فرد سعی می کند مهارت های اجتماعی قابل قبولی که منحصر به خانواده، فرهنگ قومی و وضعیت اجتماعی، اقتصادی اوست را یاد بگیرد.

۲. **هویت اجتماعی** فرایندی است که تصورات شخصی از افراد از وابستگی آنان به یک گروه استخراج می شود. فردی که به یک گروه قوی و مثبت وابسته است، ویژگی های مثبت گروه را به عنوان بخشی از هویت خود درونی می کند.

۳. **احساس گروه**^{۶۳}: احساسات شخصی می توانند به سطح گروهی انتقال یابند و به احساس گروهی تبدیل شوند. احساسات مثبت مانند خوشحالی و همدردی، به نزدیکی گروهی منجر خواهند شد و گروه را به هم پیوند می دهند. احساسات منفی مانند خشم و حسادت، اضطراب و ترس را افزایش داده و به تمایل به اجتناب و جداسازی از هویت گروهی منجر می شود.

^{۶۲} توضیحات مترجم: جهت اطلاعات بیشتر می توانید مدل توسعه گروه تاکمن را مطالعه نمایید، در سال ۱۹۶۵ که تاکمن این بحث را مطرح می کرد، هنوز تفاوت جدی بین دو مفهوم تیم و گروه وجود نداشت. بروس تاکمن، روانشناس آموزشی، یک فرایند توسعه پنج مرحله ای را شناسایی کرد که اکثر تیم ها برای داشتن عملکرد بالا دنبال می کنند. مراحل مدل تاکمن عبارتند از: شکل گیری، تضاد یا درگیری، انسجام، تکامل و فروپاشی.

۴. **حال گروه**^{۶۴} یک گسترش طبیعی از احساس گروهی است که تیم را به مرحله بعدی سوق می دهد. احساسات، موقتی، سریع و واکنشی هستند، در حالی که حالت ها برای مدت زمان گسترده تری باقی می مانند.

۵. **هوش هیجانی**: هنگامی که تیم ها به بلوغ می رسند، حال گروهی می تواند به حد هوش هیجانی نیز ارتقا یابد. وقتی تیم به حالت هوش می رسد. افراد نه تنها یاد می گیرند که مشاهده و تقلید کنند، بلکه برای تاثیرگذاری بر فرآیند فکری، قادر خواهند بود تا احساسات تیم را مهار و کنترل کنند.

بسیاری از افراد می توانند در مرحله هویت فردی به تیم بپیوندند، و برخی دیگر ممکن است در مرحله هویت اجتماعی به تیم بپیوندند. تعدادی دیگر هم ممکن است در سطوح بالاتر به تیم بپیوندند. یک مدیر پروژه باید مرحله رفتاری هر عضو تیم را از مرحله "انتخاب تیم" تا مرحله "دستیابی به اهداف" درک کند تا هماهنگی در تیم را توسعه دهد. به این منظور، سبک مدیریت و رهبری اعضای تیم در سطوح فردی و تیمی و در هر مرحله متفاوت خواهد بود.

همانطور که در شکل زیر آمده است، نقش و استراتژی مدیر پروژه در ایجاد انسجام تیم و بهبود عملکرد در هر مرحله تغییر می کند. در نهایت، هوش هیجانی برای بهبود عملکرد و موفقیت تیم های پروژه ضروری است. سه شرط ضروری برای اثربخشی یک گروه شناسایی شده است (دروسکات و ولف، ۲۰۰۱) اعتماد بین اعضا، احساس هویت گروه و احساس کارایی گروه. همانطور که می دانیم، تیم ها در تعاملات چندگانه در سطوح مختلف مشارکت میکنند و بنابراین، هوش هیجانی تیم از هوش هیجانی فردی پیچیده تر است. علاوه بر این، هوش هیجانی فردی به درون تمرکز دارد، در حالی که هوش هیجانی گروه به بیرون تمرکز دارد. مدیر پروژه و اعضای تیم باید به احساسات تمام اعضای تیم توجه کنند.

مرحله اجتماعی/ رفتاری	ویژگی های تیم/ فرد	سبک مدیریت موثر	نقش مدیر پروژه
هویت شخصی مرحله شکل گیری	تمرکز بر خود. انسجام پایین تیمی.	مدیریت با سطح دستوری بالا ^{۶۵}	• ملاقات یک به یک برای ارزیابی سطح مهارت ها. • استفاده از رفتارهای اجتماعی قاطعانه برای ایجاد رهبری. • ایجاد کردن قوانین و انتظارات روشن اجتماعی و رفتاری. • ارج دهی ادب. • نشان دادن عدم تحمل سوگیری ها و عدم پذیرش ایده ها.
هویت اجتماعی مرحله درگیری	تمرکز بر اعضای تیم. انسجام پایین تیمی.	مدیریت دستوری با کمی حمایت.	• نشان دادن احساسات مثبت برای انتقال رهبری. • پرداختن به رفتارهای منفی که منجر به درگیری قدرت یا وضعیت تعارض می شود.

^{۶۴} Group mood

^{۶۵}High directive management

• حفظ آگاهی از تمایل افراد به کناره گیری از تیم. • تطابق ویژگی های اجتماعی و رفتاری فرد با وظایف معنادار			
• تشویق به ارتقا دوستی ها. • ایجاد فرصت برای افزایش تعاملات در تیم های مجازی. • حفظ احساسات مثبت فردی برای حفظ موقعیت رهبری. • تشویق به احساسات مثبت و دوری از احساسات منفی.	مدیریت دستوری متوسط و حمایتی	تمرکز تیم بر تغییر فرآیند تیمی. انسجام متوسط تیمی.	احساس گروهی مرحله انسجام
• کنترل تیم برای شناسایی علائم رفتارهای منفی در حال ظهور و حالات عاطفی بالا یا پایین. • مداخله کردن، هنگامی که رفتارهای منفی بروز داده می شود. • حفظ آگاهی از گرایش های طفره رفتن اجتماعی.	مدیریت دستوری پایین و حمایتی بالا.	تمرکز بر فرآیند تیم. انسجام متوسط تیمی.	حال گروه مرحله هنجارسازی مرحله تکامل
• نظارت بر رفتارهای تیمی و ارتقا خلاقیت. • حفظ آگاهی تیم از مأموریت پروژه. • کاهش مداخله برای ایجاد امکان پیشرفت طبیعی فرآیندهای تیم.	تیم خود مدیریت شونده می باشد.	تمرکز بر افکار فرد. انسجام بالای تیمی. تیم به عنوان یک موجود.	هوش هیجانی مرحله تکامل

۶-۶- تعارض

تعریف دقیق نقش ها و مسئولیت های اعضای تیم پروژه به صورت شفاف و بدون ابهام، کار تیمی را ارتقا و تعارضات را کاهش می دهد. تعریف روشن نقش ها و مسئولیت ها بدون ابهام و همپوشانی مسئولیت ها برای جلوگیری از تعارضات مربوط به افراد، که منجر به حذف نیاز به حل تعارض می شود، حیاتی هستند. تطبیق مهارت ها و تخصص با نقش ها و مسئولیت ها، منجر به استفاده موثر از اعضای تیم پروژه می شود. هم چنین به مدیران وظیفه ای در سازمان کمک می کند تا درک بهتری از نیازهای پروژه داشته باشند تا آن ها بتوانند پشتیبانی از پروژه و مدیران پروژه را ارتقا دهند. تعریف روشن از نقش ها و مسئولیت ها همچنین در برقراری محیطی با اعتماد بین اعضای تیم پروژه کمک می کند. یک مطالعه پژوهشی (آنانتامولا ، ۲۰۰۸) نشان داد که تعریف فرآیندها و نقش ها قدم نخست و مهم برای مدیریت و رهبری تیم ها و پروژه های موفق است.

۶-۷- فرهنگ

فرهنگ کار تیمی نشان دهنده رفتار سازمانی، رفتار اجتماعی، روش ها، باورها، اخلاق کاری و ارزش های اعضای تیم است. مسلماً، مدیریت تفاوت های فرهنگی یک چالش محسوب می شود ، حتی زمانی که یک گروه همگن افراد با باورها، نگرش ها و اخلاق کاری متفاوت با یکدیگر در حال کار هستند. به علاوه، نیروی کار شرکت در اقتصاد جهانی کنونی در حال تنوع و پراکندگی روزافزون است. تنوع فرهنگی و نژادی در نیروی کار مانع تلاش های ما برای حفظ و ترویج یک فرهنگ سازمانی قابل قبول برای همه می شود. تحقیقات متعدد گذشته ، فرهنگ را به عنوان عاملی در شکست پروژه شناخته اند. این درست است برای پروژه های جهانی که باید با چندین فرهنگ مواجه شویم، مدیر پروژه باید آگاه باشد و درک داشته باشد که

چگونه فرهنگ می‌تواند بر عملکرد پروژه تأثیر بگذارد. اگر تفاوت‌های فرهنگی در تیم‌ها به خوبی مدیریت نشوند، آنها دچار اختلال عملکرد خواهند داشت.

این موضوع مصطلح است که فرهنگ از خانه شروع می‌شود تا نسل‌های فعلی و آینده بتوانند ارزش‌ها، دیدگاه‌ها، رسوم و رفتارهای مشترک را توسعه دهند. بنابراین، در یک منطقه جغرافیایی مشخص، فرهنگ ممکن است متفاوت باشد زیرا منشأ فرهنگ خانواده است. با این حال، برخی ارزش‌های فرهنگی رایج در سطح جامعه وجود دارد. همچنین، تفاوت‌های نژادی، مذهبی، جنسیتی و حتی سن می‌تواند تفاوت‌های فرهنگی را ایجاد کند و چنین تفاوت‌هایی حتی می‌تواند درون یک خانواده یا همسایگی پیدا کرد.

فرهنگ می‌تواند از رفتارها و باورهای یک گروه اجتماعی، قومی یا سنی مشخص تعریف شود. از منظر مدیریت پروژه، فرهنگ کاری تیم پروژه است که زیرمجموعه‌ای از فرهنگ سازمانی است که تیم پروژه در آن مشغول فعالیت است. یک فرهنگ کاری سازمان، مجموعه باورها، ارزش‌ها و روش‌های مشترک افراد یا گروه‌های یک سازمان است که به هنجارها و رفتار هر دو افراد و گروه‌های آن سازمان تأثیر می‌گذارد. فرهنگ سازمانی در طی زمان توسعه می‌یابد و یک فرآیند تدریجی و آهسته است، اما هنگامی که توسعه یافت تغییر آن به همان اندازه کند است.

تحقیقات فرهنگ کشورهای مختلف را در دو سطح غنی و کم دسته‌بندی کرده‌اند (Hall, ۱۹۸۴). در یک فرهنگ غنی، عناصر زمینه‌ای به مردم کمک می‌کنند تا قوانین نا نوشته و نا گفته را درک کنند. بعضاً نمی‌توان به صورت عادی و مرسوم آنچه که افراد در یک فرهنگ غنی می‌گویند درک کرد. ابتدا باید قوانین نا گفته و نوشته نشده را درک کنید. کشورهای با تاریخ و سنت‌های طولانی مانند چین، هند، ژاپن، فرانسه، آلمان، اسپانیا و فرانسه در این دسته قرار می‌گیرند. در یک فرهنگ با محتوای کم، آنچه که می‌گویید همان چیزی است که منظور دارید؛ پیام‌های پنهانی و احتمال بروز سوء تفاهم کم است. کشورهایی مانند آمریکا، کانادا، استرالیا و هلند در این دسته قرار می‌گیرند.

در زمینه مدیریت پروژه یا در حین مدیریت یک تیم پروژه جهانی متشکل از فرهنگ‌های متنوع که ناهمگونی را نشان می‌دهد، ترجیح بر پذیرش فرهنگ با با محتوای کم است تا از اشتباهات ارتباطی جلوگیری شود. به عبارت دیگر، آنچه را که می‌گویید منظور آن همان است و کلمات کد دار یا استعاره‌ای برای آنچه که می‌گویید وجود ندارد. با این حال، وقتی یک تیم پروژه را که در یک مکان قرار دارد و فرهنگی همگون دارد مدیریت می‌کنید، می‌توانید فرهنگ محلی را که ممکن است با محتوای کم یا زیاد زمینه باشد، بپذیرید.

این تفاوت‌های فرهنگی همچنین در شکل ارتباط غیرکلامی و مهارت‌های گوش کردن آشکار می‌شوند. برای اینکه در این اقتصاد جهانی با فرهنگ‌های متنوع و زبان‌های مختلف، یک ارتباط موثر یا یک تیم پروژه موفق باشید، مهم است که در مورد فرهنگ زمینه یا محل کار و نحوه درک ارتباط کلامی و غیرکلامی بیاموزید،

ارزش آن را دارد که زمان و تلاش خود را برای ایجاد درک جامع از کشورهای مختلف سرمایه گذاری کنید. شما باید قبل درک این تفاوت های ظریف، رابطه ایجاد کنید.

جنبه دیگری از فرهنگ کار، اهمیتی است که یک فرهنگ برای زمان قائل است. جنبه زمانی تفاوت های فرهنگی بین ملت ها و مناطق منجر به تعریف زمان یکنواخت (M-time) و زمان چندگانه (P-time) شد (هال، ۱۹۸۴). زمان یکنواخت درباره انجام یک کار در یک زمان و نیاز به برنامه ریزی و زمان بندی دقیق است. جوامع صنعتی با این مقیاس زمانی سازگار شدند. برای آنها، زمان مشخص و واقعی است. در فرهنگ زمان چندگانه، تعاملات و روابط انسانی بر زمان و موضوعات مادی ارزش قائل می شود. کار به سرعت خود انجام می شود که اغلب پیش بینی ناپذیر است. ممکن است افراد به جدیت به زمان جلسات اهمیت ندهند و اغلب با تأخیر حاضر شوند. در مدیریت پروژه ها، ترجیح بر این است که زمان یکنواخت را پذیرفت، چرا که پروژه ها به محدودیت زمانی وابسته هستند و به عنوان مدیر پروژه، باید تمامی اعضای تیم را به زمان یکنواخت آموزش دهید و آنها را با آن هماهنگ کنید.

۸-۶- تفاوت نسل ها

مرسوم است که افراد از چهار نسل مختلف در تیم های پروژه با هم کار می کنند. تفاوت ها و رویکردهای آنها درباره کار مربوطه باید مورد توجه قرار گیرند. از آن جایی که پروژه ها برای دست یابی به اهداف راهبردی سازمان پیش بینی و اجرا می شوند، بسیار مهم است که ما افراد نسل های مختلف را به صورت پربار و موثر درگیر کنیم. نسل گروه شناخته شده ای است که سال های تولد، محل زندگی و رویدادهای مهم زندگی را در مراحل بحرانی توسعه به اشتراک می گذارد (کوپرشمیدت، ۲۰۰۰). با این حال، مطالعات مختلفی، دوره های زمانی و ویژگی های متفاوتی شناسایی کرده اند. ما اذعان می کنیم که تفاوت ها بین تحقیقات در سال های دقیق تولدی که نسل های مختلف را تعریف می کنند وجود دارد. با این حال، اجماع عمومی به چهار نسل محدود می شود. این چهار نسل، از قدیمی ترین تا جوان ترین، شامل وترانس، نسل بیبی بوومر، نسل X و نسل Y هستند.

وترانس، امنیت شغلی، ترجیح می دهند و به سازمان ها وفادار هستند. آنها اخلاق کار خوبی، انضباط و وفاداری به مافوق ها و کارفرمایان خود دارند. بازنشستگان در لباس خود رسمی هستند و از سبک ارتباط رسمی استفاده می کنند. از سوی دیگر، نسل بیبی بوومر خوش بین و تیم گرا در نظر گرفته می شوند. آنها معمولاً مهارت های ارتباطی خوبی در تأثیرگذاری بر تغییرات سازمانی و ایجاد توافق دارند. با این حال، آنها اغلب به عنوان اعتبار به کار و رقابتی در نظر گرفته می شوند.

وترانس	بیبی بوومر	نسل ایکس	نسل ایگرگ
--------	------------	----------	-----------

بازه زمانی	۱۹۴۵ - ۱۹۲۲	۱۹۶۴ - ۱۹۴۶	۱۹۷۹ - ۱۹۶۵	۲۰۰۱ - ۱۹۸۰
اسم های دیگر	ستی ها. بلوغ. نسل خاموش. نسل GI.	بوومرها.	پسا بوومرها. Baby Busters.	هزاره ها. بعدی ها. نسل من.
ویژگی های محل کار	اخلاق کاری قوی. احترام. اختیار.	تیم گرا. خوش بین. ارتباطات. فداکاری. وفادار. سخت کوش.	عملی. بدبین. تعادل بین زندگی و کار. فنی. مستقل. سازگار.	جاه طلب. عزت نفس. خودشیفتگی. فنی. مستقل. چند وظیفه ای.
سبک رهبری	نظامی. زنجیره فرماندهی.	تاثیرگذاری. انتظار بالا داشتن. متورینگ.	عملی. هدف محور.	منعطف. سازگار. فقدان تایید اجتماعی. جاه طلب.
انگیزه	ارزش تجربه. ارزش وفاداری. ارزش پشتکار.	نشان دادن توانایی خود. پاداش و سایر انگیزش ها. ارزش مشارکت آن ها.	تعادل بین زندگی و کار و ساختار غیر سلسله مراتبی. مرخصی به عنوان تشویق. وفاداری.	موقعیت بالاتر. سودهای مالی. نیاز کمتر به تایید اجتماعی. نوآوری.
سبک یادگیری	کلاس درس. آموزش در حین کار.	متمرکز بر معلم کلاس درس.	مربیان متمرکز بر تکنولوژی.	تفکر خلاق. بصری.

افراد نسل ایکس تلاش می کنند تا زمان خود را برای رشد شخصی و حرفه ای خود سرمایه گذاری کنند. آنها با فناوری که در دوره تشکیل دهنده نسل ایکس ریشه داشته است، سازگار هستند. آنها به روشی واقع بینانه و عملی به حل مسائل می پردازند و مشتاق به ارزش آفرینی هستند. با این حال، آنها سازمان هایی را که سلسله مراتبی هستند ترجیح نمی دهند. افراد نسل ایگرگ تنوع قومی، جهانی، استقلال، اعتماد به نفس و تطبیق پذیری با شرایط مختلف و چند وظیفه ای هستند. وفاداری به کارفرمایان برای آنها در اولویت بالایی نیست. آنها به راحتی می توانند از فرصت ها استفاده بکنند و به شغل های دیگر منتقل شوند. اعضای نسل ایگرگ عزت نفس بیشتری، تحسین شخصی، اضطراب، افسردگی و نیاز کمتری به تأیید اجتماعی دارند. آنها با فناوری آشنایی زیادی دارند.

تحقیقات گذشته نشان می دهد که شکاف نسلی یک مسئله است، به خصوص بین نسل ایگرگ و بیبی بوومر. با این حال، این نتایج نشان می دهد که نسل ایگرگ کمترین مشکلاتی را در روبرو شدن با نسل ایکس دارد. وقتی که تیم توسط نسل های مختلف نمایندگی شود، ویژگی هایی مانند ارزش های کاری، صفات و نگرش ها، ترجیحات در محل کار، سبک های ارتباطی، نگرش به فناوری، سبک رهبری و انگیزه تأثیری بر عملکرد تیم

خواهند داشت. به عنوان مثال، افراد نسل ایگرگ در مقایسه با دیگران یادگیرندگان بصری هستند و استفاده از فناوری را ترجیح می دهند. برای مدیریت این چالش ها، مدیران پروژه باید مسائل بالقوه در ارتباط با تفاوت های نسلی را به عنوان بخشی از منشور پروژه و جلسه آغازین پروژه مورد بررسی قرار دهند. تعریف دقیق نقش ها و تقویت مهارت افراد، ظرفیت و شناسایی برای نسل های جوان تر به بهبود انسجام تیم کمک خواهد کرد.

۹-۶- مدیریت در مقابل رهبری

تمایز بین مدیریت و رهبری همیشه واضح نیست. مدیریت تمرکز خود را بر عملکردهای سستی مانند برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل دارد. علاوه بر آن، مدیریت به تصمیم گیری در مورد فرآیندها و عملکردها برای بهبود کارایی و اثربخشی توجه دارد. از سوی دیگر، رهبری درباره ایجاد انگیزه و هدایت کردن افراد برای تحقق بخشیدن به پتانسیل های موجود و دست یابی به اهداف سازمانی سخت تر و چالش برانگیز است. در صورتی که پروژه با تغییرات عمده و غیرمنتظره در برنامه خود مواجه شود، مدیر پروژه نقش رهبری را در راهنمایی و راهبری تیم به عهده می گیرد.

همانطور که پیشتر بحث شد، تیم های پروژه از افرادی تشکیل شده اند که تخصص و مهارت در حوزه های متفاوت بر اساس نیازهای پروژه را دارند. علاوه بر این، پروژه ها با ریسک ها، ناشناخته ها، عدم قطعیت و پیچیدگی همراه هستند. عدم قطعیت و ناشناخته ها اغلب ما را مجبور به تغییر برنامه پروژه می کنند. وقتی پروژه ها پیچیده هستند، تمرکز مدیر پروژه بر نقش مدیریتی برنامه ریزی و کنترل خواهد بود. هنگامی که پروژه تغییرات عمده ای را تجربه می کند، نقش رهبری اهمیت بیشتری پیدا می کند. به عنوان یک رهبر، مدیر پروژه تلاش می کند تا افراد را درباره نیاز به تغییر متقاعد کند، آنها را با جهتی جدید هماهنگ کند و افراد را در محیط کاری سخت و دشوار تشویق به مشارکت و همکاری برای دستیابی به اهداف پروژه کند.

تمرین تفکر :

- چگونه تفاوت های فرهنگی در میان اعضای تیم را تحلیل خواهید کرد؟
- چگونه قصد دارید تفاوت های فرهنگی را حل کنید؟
- در چه زمانی نقش خود را از نقش مدیر به نقش رهبری تغییر می دهید؟
- آیا برنامه ای برای مقابله با تفاوت های نسلی در تیم پروژه دارید؟

از آنجا که تیم‌های پروژه از افرادی تشکیل شده‌اند که دارای مهارت‌ها و تخصص‌های مختلف، و تجربه‌ها، انگیزه‌ها، ارزش‌ها، اخلاقیات و نگرش‌های متفاوت می‌باشند، کار کردن با یکدیگر به طور موثر و کارآمد یک چالش بزرگ است. درک این تفاوت‌ها در مهارت‌های اجتماعی و رفتاری برای ارتقا هم‌افزایی و بهبود عملکرد تیم ضروری است. تیم‌ها از مراحل توسعه مختلف عبور می‌کنند و در هر مرحله، سبک‌های رهبری و مدیریت می‌بایست متفاوت باشند. بدون شک، شفافیت در تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌های اعضای تیم منجر به کاهش تعارض خواهد شد و در عین حال توسعه فرهنگ کاری که هر عضو تیم بتواند با آن ارتباط برقرار کند، به همان اندازه نیز حیاتی است.

۷-۱- مقدمه

اهداف یادگیری

- انواع مختلف ساختارهای سازمانی را درک می کنید.
- نقاط قوت و ضعف ساختارهای سازمانی مختلف را تحلیل خواهید کرد.
- نقش تیم در توسعه یک سازمان یادگیرنده را خواهید شناخت.
- نقش و مسئولیت‌های رهبری در بهبود عملکرد را تعریف خواهید کرد.

داستان اوما: محیط سازمانی تیم اوما

پس از تبدیل شدن به یک مدیر پروژه، اوما درک دقیقی از ساختار سازمان، مزایای آن در ترویج بهره‌وری و عملکرد تیم کسب کرد. او همچنین برخی از نقاط ضعف مرتبط با ساختار سازمان را نیز متوجه شد. با این حال، اوما هیچ گزینه‌ای جز کار در محدوده قوانین، سیاست‌ها و روش‌های ساختار ماتریسی سازمان خود نداشت. برای او واضح بود که ساختار سازمانی نقش مهمی در به اشتراک گذاری و انتقال دانش بین اعضای تیم دارد. با درک نقش‌های تسهیل‌کننده و قوانین محدودکننده ساختار سازمان، اوما به فکر تطبیق برخی از روش‌ها، ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش برای غلبه بر نقاط ضعف ساختار سازمانی افتاد. او فهمید که باید نقش رهبری رسمی را در بهبود عملکرد تیم ایفا کند و باید با استفاده از ساختار غیررسمی سازمان بر محدودیت‌ها غلبه کند. اما او می‌داند که جزئیات در اینجا مهم هستند.

تیم‌ها جزئی اساسی از هر سازمان هستند و به منظور عملی‌سازی برنامه راهبردی سازمان و دستیابی به اهداف راهبردی تشکیل می‌شوند. در میان تیم‌های مختلف در یک سازمان، تیم‌های پروژه نقش بسیار مهمی دارند زیرا برای دستیابی به اهداف راهبردی و بهبود کارایی اقدامات عملیاتی ضروری هستند. تیم‌ها نقش مهمی در برنامه‌ریزی و اجرای پروژه‌ها با بهره‌گیری از تلاش‌های بین رشته‌ای و بین واحدی دارند، یک تیم مؤثر برای موفقیت پروژه ضروری است. با این حال، بهره‌برداری از بهره‌وری جمعی از چندین رشته در یک محیط کاری با تنوع روزافزون، قطعاً هدفی آسان نیست. این تنوع اجتناب‌ناپذیر است زیرا کارکنان در سازمان شخصیت‌ها، مهارت‌ها، رشته‌ها و تجربیات متفاوتی دارند. بنابراین، انگیزه‌ها، ارزش‌ها، اخلاقیات و نگرش‌های آنها در تیم‌ها از یکدیگر متفاوت است و توسعه تیم‌هایی که مؤثر و کارآمد باشند، چالشی بسیار است.

۷-۲- ساختار سازمانی

با رشد یک سازمان توسعه نفرات منابع انسانی امری اجتناب ناپذیر است. و با افزایش تعداد کارکنان، توسعه یک ساختار سازمانی رسمی ضروری تا افراد را مدیریت کرده و آنها را به طور کارا و اثربخش راهبری کند. در غیر این صورت، مدیریت دشوار است. ساختاردهی یک سازمان از گذشته وجود داشته است، سواء در یک پادشاهی، اداره‌ی یک دولت محلی یا ملی کوچک، نیروهای نظامی یا یک شرکت خصوصی. معمولاً ساختار سازمانی نتیجه‌ی گروه‌بندی افراد بر اساس مهارت‌های وظیفه‌ای یا فنی است و آنها را در بخش‌ها دسته‌بندی می‌کند. با این حال، در برخی موارد، وقتی این بخش‌های وظیفه‌ای بزرگ می‌شوند و یک عملکرد بلندمدت برای آنان تعریف می‌شود، بخش‌هایی مانند بازاریابی، تولید و تحقیق و توسعه به وجود می‌آیند. اندازه و پیچیدگی ساختار سازمان با افزایش تعداد کارکنان افزایش می‌یابد.

ساختار سازمانی "مجموعه‌ای از روش‌هایی است که سازمان افراد خود را در بر اساس وظیفه تقسیم کرده و سپس هماهنگی بین آنها را تعریف می‌کند" (میتزبرگ، ۱۹۷۹، ص. ۶۶). یک مثال مرسوم، بیمارستانهای پزشکی و بخش‌های آن بر اساس تخصص‌های پزشکی خاص مانند بخش‌های قلب، چشم‌پزشکی، جراحی عمومی و پزشکی کودکان است. ساختار سازمانی افراد را به گروه‌های متمایز برای هماهنگی در میان آنها تقسیم می‌کند. این یک روش آسان و ساده برای مدیریت افراد با مهارت‌های متنوع و رشته‌های مختلف است. بسیاری از مواقع، کارشناسان در رشته‌ها و بخش‌های مختلف باید با یکدیگر همکاری کنند تا یک مساله را حل کنند یا هدفی را دنبال کنند که نیاز به تخصص‌های مختلف دارد. این نیاز به تشکیل یک تیم از افراد با تخصص‌های مختلف، و یک تیم پروژه را مشخص می‌نماید. ساختار تیم پروژه نمایانگر یک مکانیسم برای اختصاص وظایف پروژه به اعضای تیم پروژه و تعریف وابستگی‌های میان اعضا است تا تلاش همکارانه و هماهنگ برای دستیابی به اهداف پروژه دنبال کند.

ساختار سازمانی در چندین دسته تقسیم‌بندی می‌شود، ساختار وظیفه‌ای، پروژه‌ای و ماتریسی. این سه ساختار با هم تفاوت‌های اساسی دارند، علی‌الخصوص ساختار پروژه‌ای.

۷-۲-۱- ساختار وظیفه‌ای

وقتی تقویت و ارتقاء توانمندی‌های تخصصی افراد بخش‌های وظیفه‌ای در سازمان هدف باشد، ساختار سازمان وظیفه‌ای مناسبترین گزینه می‌باشد. در این ساختار، هر بخش وظیفه‌ای متمرکز بر تخصص‌های فنی خود می‌باشد. مدیران وظیفه‌ای کنترل کامل (یکپارچگی فرمان) را بر منابع خود (افراد و ابزارها) دارند و حتی در مسائل بودجه‌ای نیز اختیار تصمیم‌گیری کامل می‌بایست داشته باشند. تیم‌های چندوظیفه‌ای با اختصاص افراد و منابع از بخش‌هایی که برای تیم ضروری هستند، تشکیل می‌شوند. این قدرت (اختصاص منابع) با مدیران وظیفه‌ای است. ارتباطات واضح و مشخص یکی از ویژگی‌های اصلی ساختار وظیفه‌ای است. فرآیند

ارتباط عمدتاً درون بخشی و عمودی است. هر فرد تنها به یک شخص، یعنی مدیر وظیفه‌ای خود، گزارش می‌دهد و بیشتر ارتباطات ساده و ساختارمند است.

در یک سازمان وظیفه‌ای، هر تیم می‌تواند از پیشرفته‌ترین دانش‌ها بهره‌برد، که این موضوع ساختار سازمانی را برای فرآیندهای تولید انبوه و صنعتی مناسب‌تر می‌کند. از آنجایی که این ساختار دارای انعطاف پذیری با افراد و از منبع گسترده‌ای برای کار بهره‌مند است، تیم‌ها معمولاً موفق‌تر در تکمیل پروژه‌هایشان در محدوده بودجه هستند. در سازمان‌های وظیفه‌ای، شبکه‌های رسمی و غیررسمی به خوبی فعالیت می‌کنند و سطوح اختیار و مسئولیت‌ها به صورت شفاف تعریف شده‌اند. از دیدگاه مدیریت پروژه، در سازمان وظیفه‌ای پس از اتمام پروژه، ادامه فعالیت افراد تضمین شده است، زیرا اعضای تیم پروژه به بخش وظیفه‌ای خود باز می‌گردند. از دیگر عوامل انگیزه‌بخش این ساختار سازمانی، این است که آنها به یک مدیر گزارش می‌دهند و همچنین ارتقا تخصص‌های اصلی آنان را در پی دارد.

با این حال، ساختار وظیفه‌ای منجر به کندی در ارتباطات می‌شود زمانی که اطلاعات از چندین بخش برای تصمیم‌گیری لازم باشد. در نتیجه، تصمیم‌گیری به دلیل ساختار ارتباط عمودی کند می‌شود و همچنین پاسخ به تغییر را با تأخیر رو به رو می‌کند. از آنجایی که پروژه‌ها با تیم‌ها اجرا می‌شوند و تخصص در بخش‌های مختلف مورد نیاز است، تمام تصمیم‌های پروژه باید از طریق بخش‌های وظیفه‌ای جریان داشته باشد. رهبران پروژه به مدیران وظیفه‌ای برای استخدام افراد در پروژه وابسته شوند و می‌بایست به عبارتی با آنان لابی کنند. مهارت‌های مذاکره برای مدیران پروژه در این ساختار سازمانی بسیار مهم است. علاوه بر این، تیم‌های پروژه نیز با چالش‌هایی مواجه هستند زیرا هیچ مرجع مرکزی قوی یا فردی مسئول در پروژه‌ها وجود نخواهد داشت. در نتیجه، مدیران پروژه باید با یکپارچه سازی فعالیت‌هایی که از خطوط وظیفه‌ای عبور می‌کند، مواجه شوند که این کار به هیچ عنوان آسان نیست. این امر نیاز به مشارکت مدیران اجرایی سطح بالا دارد تا در مدیریت و حل تعارض‌ها مداخله کنند. ممکن است مدیریت ارشد نیز مجبور به اتخاذ تصمیمات مهم و کلیدی باشد.

همانطور که اغلب رخ می‌دهد، درگیری قدرت بین گروه‌های وظیفه‌ای مختلف اتفاق متداولی است و مدیران وظیفه‌ای تمایل دارند بهترین راهبرد را برای بخش وظیفه‌ای خود انتخاب کنند، نه برای تیم یا پروژه. همچنین، ساختار سازمانی وظیفه‌ای با ذهنیت سیلویی منجر به کندی و پیچیدگی در فرآیند تصمیم‌گیری می‌شود؛ اغلب ایده‌ها با جهت‌گیری وظیفه‌ای باقی می‌مانند. علاوه بر این، وظیفه رهبر تیم یا مدیر پروژه است که با تمام اعضای تیم همکاری کند و مسئول عملکرد کاری آنها باشد، بدون دخالت در ارزیابی عملکرد آنها؛ ارزیابی عملکرد و توصیه‌های ترفیع اعضای تیم در اختیار مدیران وظیفه‌ای قرار دارد و نه در اختیار رهبر تیم یا مدیر پروژه که این منجر به مسئولیت بدون پاسخگویی خواهد شد.

۷-۲-۲- ساختار پروژه‌ای

در اقتصاد کنونی جهان، فعالیت اصلی تعداد زیادی از سازمان‌ها انجام پروژه‌ها می‌باشد. بسیاری از سازمان‌های مشاوره فناوری اطلاعات نیز در این دسته قرار دارند. با این حال، این رویکرد مختص به فناوری اطلاعات نیست. حتی سازمان‌های مهندسی و تولیدی مانند بوئینگ، جنرال الکتریک و سازمان‌های تحقیق و توسعه از ساختار پروژه‌ای بهره می‌برند. این سازمان‌ها بر اساس یک ساختار پروژه‌ای یا ترکیبی از ساختارهای پروژه محور و وظیفه‌ای طراحی شده‌اند.

در ساختار سازمانی پروژه‌ای، سازمان بر اساس انواع پروژه‌ها و نه بر اساس انواع تخصص‌ها تشکیل می‌شود و کاملاً متفاوت از ساختار وظیفه‌ای است. در ساختار پروژه‌ای، کارکنان، با یا بدون هم‌مکانی، بر اساس یک پروژه یا انواع پروژه‌هایی که در آنها شرکت دارند، گروه‌بندی می‌شوند و مدیر پروژه کنترل کاملی بر تیم پروژه و بخش پروژه خود دارد. هر بخش پروژه شامل اعضا با تخصص‌ها و رشته‌های مختلفی است که برای انواع پروژه‌هایی که هر بخش اجرا می‌کند، ضروری هستند. هر بخش به لحاظ منابع خودکفا است و به بخش‌های دیگر پروژه وابستگی ندارد. با این حال، چند بخش وظیفه‌ای مانند منابع انسانی و مالی به عنوان پشتیبان به تمام بخش‌های پروژه خدمت می‌کنند.

در ساختار سازمانی پروژه‌ای، مدیر پروژه اغلب اختیار کامل در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با بودجه، افراد و مسائل دیگر دارد. این امر برای مدیر پروژه زمان کافی و استقلال را برای تصمیم‌گیری‌ها فراهم می‌کند. به علاوه، این ساختار سازمانی فرصتی برای بخش پروژه ایجاد می‌کند تا تخصص خود را در یک پروژه خاص یا انواع پروژه‌ها حفظ کرده یا ارتقا دهد. افراد از واحدهای مختلف با یکدیگر همکاری می‌کنند و به همان مدیر پروژه گزارش می‌دهند و نتیجه‌ی آن از بین بردن موانع وظیفه‌ای است. زمان پاسخ به تغییرات و تصمیم‌گیری‌ها به سرعت انجام می‌شود. معمولاً تیم‌ها در این ساختار کنار هم‌دیگر هستند و عملکرد، همکاری و هماهنگی تیم را بهبود می‌بخشد. مزیت اصلی ساختار پروژه‌ای این است که مدیر پروژه یا رهبر تیم کنترل کامل خطی را بر کل پروژه و تیم حفظ می‌کند. علاوه بر این، مدیر پروژه وظایف را تخصیص می‌دهد و ارزیابی عملکردها را انجام می‌دهد. در یک سازمان پروژه‌ای، می‌توان کانال‌های ارتباطی قوی توسعه داد و این به دریافت پاسخ سریع نیز کمک می‌کند. ساختار پروژه‌ای زمانی منطقی است که یک جریان مستمر از پروژه‌ها وجود داشته باشد و پروژه‌ها پایدار، مداوم و مداخله در مدیریت منابع حداقلی باشد.

مزایا	معایب
مدیر پروژه دارای اختیار است.	این ساختار ممکن است عدم شفافیت در پاسخگویی را ایجاد کند.

اعضای تیم تنها به مدیر پروژه گزارش می دهند.	اعضای تیم ممکن است پس از اتمام پروژه نگره داشته نشوند.
مسیرهای ارتباطی قوی ایجاد می کند	مهارت های تخصصی کمرنگ می شود.
فرصت برای تجربه کامل یک پروژه مشخص وجود دارد.	فرصت برای تعامل با گروه های وظیفه ای وجود ندارد.
فرآیند تصمیم گیری کارآمد و بهره ور تر است.	فرصت رشد حرفه ای و تخصصی برای تیم پروژه کمتر وجود دارد.

در ساختار پروژه ای، سازمان هایی که فعالیت اصلی آنان برنامه ریزی و اجرای پروژه ها هست، عملکرد خوبی دارند. با این حال، این ساختار مشکلات خود را دارد. هر بخش یا واحد پروژه، فرهنگ کاری خود را توسعه می دهد و ایجاد یک فرهنگ کاری مشترک در کل سازمان چالش برانگیز است. یکی از مشکلات اصلی، هزینه حفظ این ساختار سازمانی است، زیرا اغلب منجر به دواگانگی منابع می شود، زیرا افراد در بین بخش های مختلف پروژه مشترک نیستند. همچنین، اعضای تیم بیشتر به یادگیری مسائل گسترده ترو کلی تر پروژه تمرکز می کنند و ممکن است فرصتی برای توسعه شایستگی های خاص رشته ی تخصصی خود و نوآوری های جدید نداشته باشند. اغلب رهبران پروژه ها تمایل دارند اعضای تیم پروژه را به دلیل ترس از دست دادن عضو تیم اگر با یک پروژه دیگر مشترک باشد، برای مدتی بیشتر از زمان واقعی مورد نیاز در تیم نگره دارند. مدیر پروژه ممکن است باور داشته باشد که دیگر این فرد را پس نخواهد گرفت.

همچنین، پس از اتمام پروژه، افراد ممکن است در سازمان وظیفه ای نداشته باشند. به عبارت دیگر، ترغیب افراد به باقی ماندن در سازمان آسان نیست. همچنین، تجهیزات، ابزارها و امکانات و به طور کلی مدیریت منابع نیز نگرانی هایی را ایجاد می کنند و ممکن است منجر به وجود آمدن تعارضات در میان گروه های پروژه ای شوند. وفاداری افراد به پروژه معمولاً بیشتر از وفاداری آنان به خود سازمان می باشد.

۷-۲-۳- ساختار ماتریسی

در حالی که ساختار وظیفه ای و ساختار پروژه ای دارای معایب قابل توجهی هستند و هر دو این ساختارها ممکن است در هر موقعیتی به خوبی عمل نکنند، برخی سازمان ها ترجیح می دهند چند جنبه از هر دو ساختار را داشته باشند. ساختار ماتریسی ترکیبی از ساختار وظیفه ای و ساختار پروژه ای به اندازه های متفاوت است و ارتباط بین دو ساختار به تسلط یکی از دو یا تعادل خوبی از ساختارهای وظیفه ای و پروژه ای بستگی دارد. مدیر پروژه مسئولیت و کنترل کیفیت و مشخصات پروژه را با مدیران وظیفه ای به اشتراک می گذارد.

بدیهی است که اعضای تیم پروژه به هر دو مدیر پروژه و مدیر وظیفه‌ای گزارش می‌دهند و وحدت فرمان ممکن نیست. بدون شک، ساختار ماتریسی نسبت به دو ساختار دیگر پیچیده‌تر است.

ساختار ماتریسی

مزایا	معایب
مدیر پروژه بیشترین کنترل بر پروژه را دارد	جریان اطلاعات چند طرفی است
سیاست‌ها و رویه‌ها می‌توانند برای هر پروژه به صورت جداگانه تعیین شوند.	گزارش دوگانه می‌شود.
مدیر پروژه اختیار محدود تخصیص منابع را دارد.	اولویت‌های سازمان به طور مداوم در حال تغییر هستند.
پاسخ سریع به تغییرات، تعارضات و نیازهای پروژه	اهداف مدیریتی از اهداف پروژه متفاوت هستند.
هر عضو تیم پس از اتمام پروژه، مکانی خاص به عنوان «خانه» دارد.	تعادل زمان، هزینه و عملکرد باید نظارت شود.

به طور معمول، ساختار ماتریسی زمانی ترجیح داده می‌شود که یک سازمان به طور مکرر پروژه‌های چالش‌برانگیز یا پیچیده، پروژه‌هایی که نیاز به نوآوری دارند یا جایی که مهارت‌های پیچیده‌ای مورد نیاز است، یا زمانی که پروژه‌هایی در بازار به سرعت تغییر می‌کنند را بخواهد مدیریت کند. در ساختار ماتریسی، اختیار و مسئولیت با اینکه هیچ کس اختیار کامل ندارد، به خوبی انجام می‌شود. دوگانگی مسئولیت در این ساختار معمول است و اعضای تیم پروژه باید دستورالعمل‌ها را از مدیر پروژه و مدیر عملیاتی دریافت کنند. ارزیابی عملکرد معمولاً با مدیر عملیاتی باقی می‌ماند. ساختار پروژه و ساختار عملیاتی قابل جدا شدن نیستند و همیشه در تعامل هستند. بسته به نسبت قدرت ساختار پروژه‌ای یا ساختار وظیفه‌ای در یک سازمان ماتریسی، ساختار آن به عنوان ماتریس قوی یا ماتریس ضعیف در نظر گرفته می‌شود.

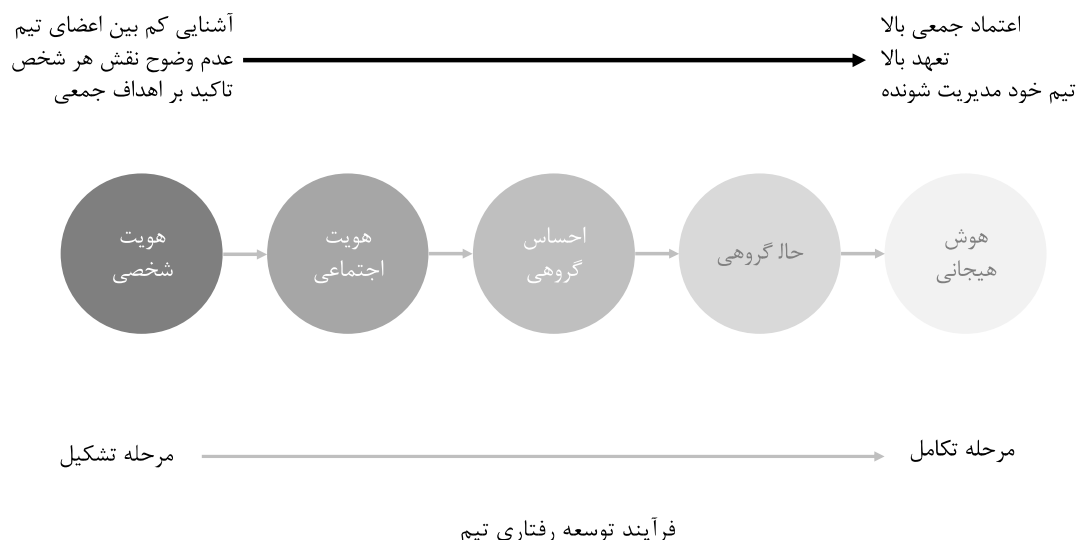
یکی از معایب ساختار سازمانی ماتریسی این است که اعضای تیم باید به دو مدیر به طور همزمان گزارش دهند و اغلب با تقاضاها و تضادها و انتظارات رقابتی و متفاوت مواجه می‌شوند. از معایب دیگر این ساختار این است که اطلاعات چند باره و بیش از اندازه ارائه و در دسترس افراد و مدیران متفاوت می‌بایست قرار گیرد و این امر ممکن است منجر به افزایش موقعیت‌های تضاد، جلسات و چالش‌ها شود. بنابراین، تصمیم‌گیری سریع نیست و اولویت‌ها به طور م تغییر کنند. در حالی که هر دو مدیر پروژه و مدیر عملیاتی در این ساختار اختیار را به اشتراک می‌گذارند، میزان این اختیار ممکن است متفاوت باشد. اغلب مدیر پروژه اختیار دارد تا تعیین کند کدام کار باید انجام شود و تا چه زمانی. مدیر عملیاتی اغلب اختیار دارد تا تعیین

کند چگونه کار انجام می‌شود. اغلب دو مدیر به مذاکرات مشغول می‌شوند تا تعیین کنند کدام فرد به یک پروژه اختصاص داده می‌شود، زیرا اهداف آنها در استفاده از منابع موجود متفاوت است و مدیر پروژه اغلب ترجیح می‌دهد که ماهرترین و باتجربه‌ترین فرد را در تیم خود داشته باشد. مشکلی دیگر که می‌تواند منجر به تضاد شود، ارزیابی عملکرد اعضای تیم است، به عبارت دیگر تفاوت‌ها در شاخص‌های ارزیابی و اینکه کدام فرد ارزیابی را انجام خواهد داد.

۳-۷- ساختار تیم

کارآیی و اثربخشی یک تیم بر اساس رویکردهای مرتبط با وظایف و افراد تیم تعیین می‌شود. رویکرد مرتبط با وظایف بر روی هدف پروژه تمرکز دارد، اتمام پروژه در محدوده هزینه و زمان مشخص شده با رضایت مشتری و کاربر نهایی انجام می‌شود؛ اگر کسی مسائل مرتبط با وظایف مانند محدوده، هزینه و زمان را به درستی مدیریت کند، مسائل مرتبط با افراد به خودی خود مدیریت می‌شوند. رویکردهای مدیریتی مبتنی بر افراد بر توسعه یک تیم یکپارچه و حل مسائل رفتاری برای دستیابی به اهداف پروژه تمرکز دارد؛ اگر کسی مسائل مرتبط با افراد را به درستی مدیریت کند، اهداف پروژه یا مسائل مرتبط با هزینه / زمان / محدوده / کیفیت به خودی خود مدیریت می‌شوند. این دو رویکرد مختلف نیازمندی‌های اساسی مرتبط با انگیزه را در دستیابی به هدف تیم پروژه دنبال می‌کند. بدون شک، هر دو رویکرد مبتنی بر وظیفه و یا مبتنی بر افراد در توسعه تیم‌های پروژه مهم تلقی می‌شوند. بسته به پروژه در حال انجام، تأکید بر یکی از رویکردها یا ترکیبی از هر دو رویکرد احتمالاً منجر به موفقیت تیم پروژه خواهد.

تحقیقات علمی چندین ویژگی از یک تیم را شناسایی کرده‌اند که می‌تواند به ما در شناسایی ویژگی‌های ساختارهای تیم کمک کند. این ویژگی‌ها به همراه توضیحات و راهکارهای مدیریت آن در جدول ذیل ذکر گردیده است.



ساختار تیم

ویژگی ها	تعریف	دسته بندی
وابستگی متقابل وظایف	تا چه حد وظایف و نتایج وظایف افراد به اقدامات یکدیگر بستگی دارد	• ادغام شده - بدون تعامل مستقیم • ترتیبی - مثل خط تولید • رابطه یک به یک متقابل • فشرده - همکاری بین همه
ساختار نقش	تا چه حد نقش ها اساس متفاوتی دارند یا قابلیت اجرای مستقلی دارند	• عملکردی - نقش متمایز، قابل تعویض نیست • بخشی - انجام هر بخش از کل کار
ساختار رهبری	الگو یا توزیع کارکردهای رهبری	• متمرکز - رهبر واحد • غیر متمرکز - دو یا چند نقش رهبری را به اشتراک می گذارند
ساختار ارتباطی	جریان ارتباط و به اشتراک گذاری اطلاعات بین اعضای تیم	• مرکزی و چرخشی: جریان اطلاعات از طریق یک فرد می گذرد. • ستاره ای: جریان آزاد بین اعضای تیم. • زنجیری: جریان سلسله مراتبی اطلاعات.
پراکندگی فیزیکی	موقعیت فیزیکی اعضای تیم نسبت به دیگران	• هم مکانی - نزدیکی فیزیکی • پخش شده - پراکنده جغرافیایی • ترکیبی - زیرمجموعه ای از هم مکانی تیم ها
مدت زمان تیم	دوره زمانی وجود تیم	• به طور موقتی - به منظور انجام وظایف خاص • بلندمدت - تعداد نامحدودی از وظایف

از ویژگی های ذکر شده در جدول بالا، وابستگی متقابل وظایف، تیم های پروژه را تشویق می کند تا با یکدیگر همکاری کنند. رهبری غیر متمرکز برای پروژه های بزرگ اهمیت دارد، در حالی که رهبری متمرکز و نقش هدایت کننده مدیر پروژه برای پروژه های جهانی، به ویژه در مرحله اولیه پروژه، اهمیت زیادی دارد. انتخاب، ساختاردهی و توسعه تیم های پروژه برای پروژه های سنتی و جهانی از مفاهیم مختلفی استفاده می کند. به طور کلی، تیم های پروژه برای پروژه های مبتنی بر برنامه ریزی متداول، سنتی هستند و فرصت هایی برای تعاملات

اجتماعی و غیررسمی دارند تا نقش‌ها و مسئولیت‌های فردی و تیمی را درک کنند و هماهنگی و همکاری را توسعه دهند. از طرف دیگر، تیم‌های پروژه جهانی و مجازی، بر تکنولوژی برای تعاملات رسمی خود تکیه می‌کنند، که اغلب متمرکز بر وظایف است.

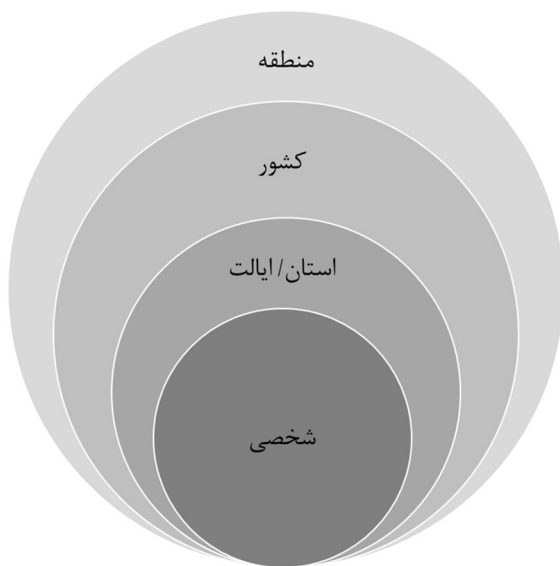
ویژگی‌های ساختار تیم

ویژگی‌ها	توضیحات ویژگی‌ها
هویت شخصی	خودشناسی، روش یک فرد برای تعریف خود از خویش به عنوان یک فرد منحصر به فرد در ارتباط با بقیه جهان است.
هویت اجتماعی	هویت اجتماعی از تعاملات با یک تیم نشأت می‌گیرد که در آن هر دو فرد و تیم تأثیر یکدیگر را تجربه می‌کنند و بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند.
احساس گروهی	احساسات شخصی ممکن است به سطح گروهی انتقال یابد و به احساسات گروهی تبدیل شوند. افراد ممکن است احساسات گروهی را گسترده‌تر و مهم‌تر از احساسات شخصی خود درک کنند.
حال گروهی	حال گروهی یک توسعه طبیعی از احساس گروهی است. احساسات به مدت موقت، سریع و واکنشی هستند، در حالی که حال برای یک مدت طولانی‌تر ادامه دارند.
هوش هیجانی	هوش هیجانی یک وضعیت است که در آن افراد نه تنها یاد می‌گیرند که مشاهده و تقلید کنند، بلکه همچنین می‌آموزند که احساسات تیم را به نفع فرایند تفکر خود به کنترل درآورند. اعتماد کامل در این مرحله برقرار می‌شود.

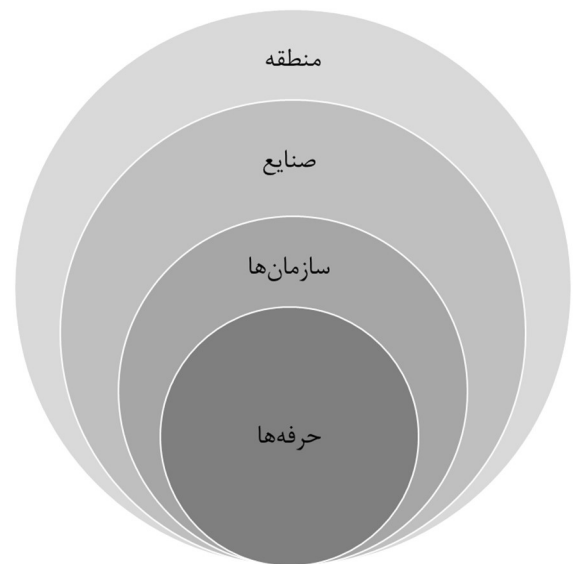
تیم دارای هوش هیجانی

مشخصات تیم در وضعیت هوش هیجانی
هر فرد از تیم از احساسات اعضای تیم آگاه است و در مدیریت آنها ماهر است.
اعضای تیم در صورت شکسته شدن هنجارها از رویارویی با یکدیگر دریغ نمی‌کنند.
با جستجوی بازخورد از درون و بیرون تیم، سطح بالایی از خودآگاهی را نشان می‌دهند.
همکاری بسیار نزدیک با مشتریان و کارفرمایان دارند.
از نیازها و دغدغه‌های افراد خارج از تیم و آگاهی دارند و از آنها برای توسعه روابط استفاده می‌کنند.
به صورت فعالانه مشکلات را حل می‌کنند.
منابع را ایجاد می‌کنند و زمانی را برای کار با احساسات و مسائل مربوط به آن اختصاص می‌دهند.

تیم پروژه به طور اصلی بر برنامه‌ریزی و اجرای پروژه تمرکز دارد و این موضوع بسیار مهم است، زیرا پویایی تیم چالش‌های فراوانی دارد. به طور کلی، تخصص مدیریت پروژه بر روی جنبه‌های مرتبط با وظایف تیم پروژه تمرکز دارد. این موضوع مبنی بر آن است که سازمان‌ها در مدیریت مسائل مرتبط با پروژه به علت توسعه و استفاده از ابزارها، تکنیک‌ها، روش‌ها و رویه‌های پیشرفته مدیریت پروژه برای مسائل مرتبط با وظایف مانند تحلیل نیازمندی‌ها و مشخصات، توسعه محدوده، برنامه‌ریزی زمانی، هزینه و برنامه‌های مدیریت ریسک، برتری پیدا می‌کنند. با این حال، در دو دهه گذشته تمرکز بر مسائل مرتبط با افراد اهمیت زیادی پیدا کرده است زیرا آشکار است که مسائل مرتبط با افراد چالش‌های بیشتری را ایجاد می‌کنند.



سطوح تفاوت فرهنگی بین مردم



سطوح تفاوت فرهنگی بر اساس انجمن‌ها

به هر حال، مدیریت پروژه اهمیت یک تیم پروژه متعهد و مؤثر و استفاده از فرآیندها و ساختارهای سازمانی را برای تسهیل عملکرد مؤثر و کارآمد تیم‌های پروژه تأکید می‌کند. تلاش برای ساخت تیم در طول پروژه ضروری است زیرا تیم‌های پروژه موقتی هستند.

تعاریف فرهنگ

تعریف	منبع
انگیزه‌ها، ارزش‌ها، باورها، هویت‌ها و تفاسیر یا معانی مشترک رویدادهای مهم که ناشی از تجربیات مشترک اعضای گروه‌ها هستند که در نسل‌ها منتقل می‌شوند.	Smith و Gabrenya (۲۰۱۵) با استناد به تعریف پروژه اثربخشی رهبری جهانی و رفتار سازمانی

Hofstede (1997, ص. 5)	"برنامه ریزی جمعی ذهن که اعضای یک گروه یا دسته از افراد را از گروه دیگر متمایز می کند."
Trompenaars و Hampden-Turner (1998, ص. 3)	«... روش‌های مشترکی که گروه‌هایی از مردم جهان آن را درک و تفسیر می‌کنند.»
Schein (1993)	فرهنگ یک گروه مجموعه ای از مفروضات اساسی مشترک مبتنی بر یادگیری از طریق حل مسائل است که در طول زمان معتبر هستند و بنابراین به عنوان روش صحیح درک، تفکر و احساس در رابطه با آن مشکلات به اعضای جدید منتقل می شوند.
Hofstede (1980)	فرهنگ ملی به طور گسترده به عنوان ارزش ها، باورها، هنجارها و الگوهای رفتاری یک گروه ملی تعریف می شود

فرهنگ های غنی و کم

فرهنگ کم عمق	فرهنگ های غنی	معیار
پیام صریح، ساده و واضح	پیام پنهان و ضمنی	آشکاری پیام
سرزنش دیگران	پذیرش شخصی	تفسیر شکست
پایین	بالا	ارتباط غیرکلامی
قابل مشاهده و بیرونی	محفوظ و درونی	نحوه بیان واکنش
گروه های انعطاف پذیر و باز در صورت نیاز تغییر می کند	تمایز درون گروهی و برون گروهی. حس قوی خانواده	یکپارچگی و گروه‌ها
پیوند شکننده با افراد و وفاداری پایین	پیوندهای قوی با وابستگی به خانواده و جامعه	پیوند با افراد
تعهد کم به روابط وظایف بیش از روابط	تعهد بالا به روابط ارتباطات بیشتر از وظایف	تعهد به روابط
محصول سازمان یافته و انعطاف ناپذیر در طول فرآیند	فرآیند باز و انعطاف پذیر بر محصول	انعطاف پذیری با زمان

۷-۴- نقش تیم در سازمان یادگیرنده

افراد زمانی که به صورت مستقل یا به همراه یک گروه در انجام وظایف وابسته به یکدیگر مشغول باشند، یاد می‌گیرند. ساختار و فرآیندهای تیم تجربه و یادگیری را تسهیل می‌کنند که در نهایت منجر به رشد حرفه‌ای فردی می‌شود. این یادگیری زمانی ارتقا می‌یابد که تیم‌ها با هم همکاری داشته باشند. در سطح فردی، یکی از اندازه‌گیری‌های موفقیت تیم، رشد حرفه‌ای ناشی از تجربه و دانشی است که افراد در حین همکاری با سایر اعضای تیم به دست می‌آورند. این فرصت برای رشد حرفه‌ای به کاهش ترک کاری کارمندان در سازمان‌ها کمک می‌کند و افراد تمرکز بیشتری بر روی وظایف و عملکرد کلی تیم خواهند داشت. این نوع یادگیری فردی به عنوان دانش ضمنی شناخته می‌شود.

دانش منبع اقتصادی کلیدی محسوب می‌شود. به‌طور خاص، به اشتراک‌گذاری دانش و نتیجه‌گیری از آن در ایجاد دانش جدید و نوآوری برای سازمان‌ها برای تبدیل شدن به مزیتی رقابتی و بقا ضروری است. پروژه‌ها فرصت‌هایی را برای یادگیری از یکدیگر و به اشتراک‌گذاری دانش برای افراد تیم فراهم می‌کنند. یادگیری از همدیگر برای افزایش توانمندی‌های شرکت و در سطح افراد، برای فرصت‌های توسعه فردی، مطلوب است. مدیران پروژه باید به اشتراک‌گذاری دانش را تشویق کنند و دانش ضمنی تمام اعضای تیم پروژه را از طریق تمرین درس‌آموخته‌های روزانه ثبت کنند. دانش ضمنی با تمرین‌های مدیریت پروژه و طی فرآیندها و رویه‌های تعریف شده می‌تواند به دانش صریح تبدیل شود. در نهایت، این تلاش‌ها سازمان را به یک سازمان یادگیرنده تبدیل می‌کنند. اعتماد نقش مهمی در به اشتراک‌گذاری و مدیریت دانش ایفا می‌کند.

تعاریف جهانی از فرهنگ

اجتناب از عدم قطعیت: تکیه بر قوانین و هنجارها برای کاهش غیرقابل پیش بینی بودن
فاصله قدرت: انتظار برای توزیع برابر قدرت
فردگرایی و جمع‌گرایی: سازمان و جامعه کنش جمعی را تشویق می‌کنند (جمع‌گرایی نهادی). افراد به سازمان‌ها و خانواده‌ها وفادار هستند (جمع‌گرایی درون‌گروهی)
برابری جنسیتی: به طور جمعی به حداقل رسیدن نابرابری جنسیتی
جهت‌گیری به آینده: افراد در این بعد به رفتارهایی که به آینده متمایل هستند، مانند تاخیر در رضایت، برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری در آینده، مشغول می‌شوند.
جهت‌گیری عملکرد: بهبود عملکرد و تعالی تشویق و پاداش می‌شود
جهت‌گیری انسانی: افراد برای منصف بودن، نوع دوست بودن، سخاوتمند بودن، دلسوز بودن و مهربان بودن پاداش می‌گیرند.

تحقیقات گذشته نشان داده‌اند که سرمایه اجتماعی از دیدگاه تئوری، شامل دیدگاه مشترک، اعتماد و ارتباطات اجتماعی در یک سازمان است. سرمایه اجتماعی نقش مهمی در به اشتراک‌گذاری دانش و انتقال دانش ایفا می‌کند. هر دوی این عوامل برای ترویج همکاری و عملکرد تیم ضروری هستند. با این حال، اعتماد نمی‌تواند در یک تیم پروژه بدون رهبری خوب به وجود بیاید بخصوص اگر تیم از افراد با فرهنگ‌های متفاوت تشکیل شده باشد. از طرف دیگر، تنوع دانش احتمالاً خلاقیت در حل مسائل را افزایش می‌دهد و به بهبود ارتباطات کمک می‌کند. ارتباطات برای به اشتراک‌گذاری دانش، حل مسائل و تصمیم‌گیری در تیم‌های پروژه بسیار حیاتی است. با افزایش سرمایه اجتماعی تیم، به اشتراک‌گذاری دانش به طور موثرتر انجام می‌شود و به تیم‌ها در افزایش بهره‌وری کمک می‌کند.

تاثیر بستر در ارتباطات

چیزی که یک فرد انگلیسی می‌گوید	منظور فرد انگلیسی از آن حرف	چیزی که یک هلندی متوجه می‌شود
I hear what you say	I disagree completely	He accepts my point of view
Very interesting	I don't agree	He likes my idea
I almost agree	I don't agree	He almost agrees
I'm sure it's my fault	It's not my fault	It's his fault
This is an original point of view	You must be crazy	They like the idea
With the greatest respect	You must be a fool	He respects me/my view
I would suggest	Do it as I want to	An open suggestion
Not bad	(very) good	Average or poor
By the way	The primary purpose is	Not very important

به اشتراک‌گذاری دانش در تیم‌های پروژه، به ویژه در همکاری‌های بین‌المللی و در پروژه‌های جهانی، همیشه آسان نیست. از دیدگاه سازمانی، دانش سازمانی که انحصاری است و منبعی حیاتی برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی به حساب می‌آید زیرا رقبا نمی‌توانند به راحتی آن را تکرار کنند، دیگر در سازمان محدود نخواهد شد. از دیدگاه فردی، کسب‌وکارها دوست ندارند دانش اختصاصی را به اشتراک بگذارند، مگر اینکه پاداش‌ها بیشتر از ارزش درک شده دانش باشد. بنابراین، حفظ مزیت رقابتی سازمان‌ها در حین شرکت در پروژه‌های جهانی به یک چالش تبدیل می‌شود. سازمان‌ها باید بین دانش رقابتی اصلی که باید حفظ شود و سایر دانش‌های مرتبطی که برای همکاری مؤثر و تکمیل موفقیت‌آمیز پروژه‌های جهانی لازم است، تمایز قائل شوند. مدیر پروژه و تیم‌های پروژه باید این تمایز را در به اشتراک‌گذاری دانش تشخیص دهند.

۷-۴-۱- نقش فناوری در به اشتراک گذاری دانش

فناوری نقش مهمی در مدیریت پروژه دارد. ابزارهای فناوری این روزها به طور معمول برای همکاری، ارتباطات و استقرار شیوه های مدیریت پروژه استفاده می شوند. یکی از قابلیت های شناخته شده فناوری، جمع آوری و ذخیره اطلاعاتی است که به راحتی قابل دسترسی است. علاوه بر این، فناوری می تواند برای توسعه و استقرار فرآیندهای مدیریت پروژه و سیستم های نظارت بر عملکرد استفاده شود. در زمینه پروژه، فناوری نقش اصلی را برای توسعه و رسمی کردن فرآیندهای پروژه و ایجاد مسیرهای ارتباطی باز ایفا می کند. با استفاده مناسب از ابزارهای فناورانه، تیم پروژه می تواند به دانش سازمانی و دانش ضمنی پروژه های گذشته و داده های تاریخی دسترسی پیدا کند. این اطلاعات می تواند به تیم های پروژه کمک کند تا عملکرد پروژه خود را بهبود بخشند.

چالش های زمان بندی

عوامل	زمان یکنواخت	زمان چندگانه
اقدامات	یک کار را در یک زمان انجام می دهد	چند کار را همزمان انجام می دهد
تمرکز	روی کاری که در دست دارد تمرکز می کند	به راحتی از کار منحرف می شود
توجه به زمان	چه زمانی چیزها باید به دست آیند	چه چیزی بدست خواهد آمد
اولویت	کار در اولویت قرار می گیرد	روابط در اولویت قرار می گیرند
احترام به دارایی ها	به ندرت قرض داده یا گرفته می شود	به آسانی قرض داده و گرفته میشود
به موقع بودن	بر سرعت عمل تاکید میشود	اساس بر عوامل ارتباط سریع است

تکنولوژی نقش مهمی در مدیریت تیم ها توسط مدیران پروژه ایفا می کند. ابزارهای تکنولوژی به طور معمول در این روزها برای همکاری، ارتباطات و اجرای روش های مدیریت پروژه استفاده می شوند. از ابزارهای تکنولوژی می توان برای توسعه شبکه های الکترونیکی استفاده کرد که متخصصان پروژه را در گروه های علاقه مند به موضوعات خاص مانند تعریف محدوده، برنامه ریزی، برآورد هزینه و مدیریت ریسک لیست

می‌کند. این تکنولوژی‌ها به مدیران پروژه کمک می‌کنند تا به طور مؤثر با تیم‌های مجازی پروژه‌شان ارتباط برقرار کنند و وظایف پروژه را به خوبی یکپارچه کنند.

۷-۵- نقش رهبری در توسعه عملکرد تیم

مدیران پروژه نقش‌های متعددی را ایفا می‌کنند، از جمله مدیر، رهبر، عامل تغییر، تسهیل‌کننده، نوآور، مذاکره‌کننده و ارتباط‌گر. در انجام این نقش‌ها، حفظ تصویر مثبت توسط مدیر پروژه برای تأثیرگذاری بر تیم پروژه و نهادهای ذینفع بسیار مهم است.

بطور کلی، مدیر پروژه باید نقش‌های مدیر و رهبر را بازی کند. مدیریت معمولاً بر عملکردهای متداولی مانند برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل تمرکز دارد. به طور کلی، مدیریت به تصمیم‌گیری در مورد فرآیندها و عملکردها برای بهبود کارایی و کارآمدی عملیاتی می‌پردازد. از طرف دیگر، رهبری به تحریک و هدایت افراد برای تحقق ظرفیت‌هایشان و دستیابی به اهداف سخت و چالش‌برانگیز سازمانی می‌پردازد.

نقش رهبری مدیر پروژه در ایجاد محیط کاری مؤثر برای تیم پروژه است. رهبران پروژه موظف به اختصاص اهمیت مناسب به روابط و انتقال ارزش‌های اصلی تیم هستند. به عنوان رهبر و مدیر پروژه، باید اطمینان حاصل کنید که هر عضو تیم متعهد به بهبود عملکرد تیم است و هیچ کس بیشتر از دیگران کار نمی‌کند. یکپارچگی تیم و بهره‌وری به طور قابل توجهی به اعتماد متقابل وابسته است. ایجاد اعتماد نقش مهمی در رهبری مدیر پروژه دارد. شفافیت و صداقت در ارتباطات، اعتماد را در میان اعضای تیم پروژه تقویت می‌کند. اعتماد می‌تواند با تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌های فردی، انتقال انتظارات، شناسایی نیازهای آموزشی برای مهارت‌های مرتبط با وظایف و رشد حرفه‌ای، و کمک به اعضای تیم در ایجاد توانمندی‌ها از طریق آموزش، راهنمایی و سایر فرصت‌های یادگیری، توسعه یابد.

مدیر پروژه باید مسئولیت‌ها را به اعضای تیم تخصیص دهد، به خصوص برای پروژه‌های پیچیده و بزرگ. تفویض اختیار باید همراه با تخصیص مسئولیت باشد، در این صورت مدیریت خرد می‌تواند به وقوع بپیوندد. در زمینه تیم‌های پروژه، اختصاص اختیار به معنای به اشتراک‌گذاری قدرت موقعیت سازمانی است تا اعضای تیم بتوانند در انجام نقش‌ها و مسئولیت‌هایشان بدون انتظار از تأیید مدیر پروژه، رهبری و اقدام کنند. نیاز به امضای چند نفر برای هر تأیید، نبود تفویض اختیار را نشان می‌دهد.

اثربخشی تیم پروژه و موفقیت رهبران به طور قابل توجهی به ارزش و تأثیر تصمیم‌هایشان وابسته است. رهبران اغلب به دلیل تصمیم‌گیری‌هایشان موفق یا ناموفق می‌شوند. تحقیقات نشان داده‌اند که مشاهده تصمیم‌گیری به عنوان یک فرآیند، منجر به تصمیم‌گیری‌های بهتر می‌شود. ایجاد یک فرآیند باز برای شناسایی و ارزیابی تمام جایگزین‌ها، تشویق به مشارکت برای ترویج تبادل ایده‌ها و توسعه تصمیم معتبری که مشکل

را حل می‌کند، مطلوب است. این رویکرد احتمالاً به ترویج راه‌حل‌های باز، هدفمند، خلاق، نوآورانه و با کیفیت کمک می‌کند.

یک مدیر پروژه باید در برابر برخی از مسائلی که مانع تصمیم‌گیری می‌شود، ایستادگی کند. این مسائل عبارتند از: فقدان اطلاعات دقیق و واقعی، مفروضات، نظرات و سوگیری‌های غیر واقعی. رویکرد تصمیم‌گیری گروهی اگر به خوبی توسعه یابد، می‌تواند برخی یا همه این ضعف‌ها را پوشش دهد یا حذف کند. تصمیم‌گیری گروهی از مزیت‌های خرد جمعی، تجزیه و تحلیل مسئله از دیدگاه‌های مختلف و بحث سالم و دقیق در مورد موضوع مورد نظر می‌باشد. علاوه بر این، تصمیم‌گیری گروهی در تیم‌های پروژه معنا پیدا می‌کند، زیرا اعضای تیم چند رشته‌ای و تجربیات متنوع را نمایندگی می‌کنند. اگر تعارضات بین فردی به خوبی مدیریت شود، تیم‌های پروژه جهانی دیدگاه‌های فرهنگی متفاوت و تنوع مرتبط در تخصص و تجربه در تصمیم‌گیری موثر را نمایان می‌کنند.

در یک سازمان وظیفه‌ای معمولی، مدیران پروژه تقریباً قدرت یا اختیاری ندارند. حتی در ساختارهای سازمانی پروژه‌ای و ماتریسی، مذاکرات برای تأمین اولویت‌های سازمانی، منابع و اعتبارها، اهمیت مشابهی دارند. این نگرانی‌ها باعث می‌شود تا توانایی مدیر پروژه در تأثیرگذاری بر دیگران و مذاکره موفقیت‌آمیز او اهمیت بیشتری پیدا کند. مهارت‌های تأثیرگذاری و مذاکره، نقاط قوت مدیر پروژه برای تأمین منابع پروژه، همکاری و حمایت از تمامی نهادهای کلیدی را طلب می‌نماید. تأثیرگذاری مسیری کمتر آشکار و غیرمستقیم از دو مهارت است، اما هر دو به عنوان راهبرد های ضروری برای مدیریت مؤثر پروژه‌ها لازم هستند.

- تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌های رهبری در افزایش عملکرد
- تشخیص نقش مدیریت عملکرد تیم را در توسعه یک سازمان یادگیرنده

۶-۷- خلاصه

تیم‌ها در سازمان وجود داشته و عمل می‌کنند و سبک عملکردی آن تحت تأثیر ساختار سازمان است. به طور کلی، ساختارهای سازمانی را می‌توان به دسته‌های وظیفه‌ای، پروژه‌ای و ماتریسی طبقه‌بندی کرد. هر ساختار سازمانی مزایا و معایب متفاوتی در عملکرد تیم پروژه دارد. علاوه بر این، اثربخشی و کارایی یک تیم پروژه بر اساس رویکرد تیم است که می‌تواند مربوط به وظایف یا مرتبط با افراد باشد. این رویکردها همچنین بر اشتراک دانش در میان اعضای تیم تأثیر می‌گذارد. به اشتراک گذاری دانش نیز تحت تأثیر اندازه و نوع تیم (متمرکز یا مجازی) است. مدیر پروژه نقش مهمی در مدیریت تأثیرات ساختار سازمان و شیوه‌های اشتراکی گذاری و تثبیت دانش ایفا می‌کند.

۸-۱- مقدمه

اهداف یادگیری

- ویژگی های تیم های کارآمد را خواهید یافت.
- مشکلات رفتاری منفی را شناسایی خواهید کرد.
- درک توانمندی های تیم های سنتی و مجازی پروژه.
- دستورالعمل ها و راهکارهایی را برای ارتقا اثربخشی تیم خواهید دانست.

داستان اوما: رسیدن تیم پروژه به سطح مطلوب بهره‌وری

اوما فهمید که علیرغم خوش بینی و موضع مشارکتی، نمی تواند رفتارهای منفی را به طور کامل در تیم حذف کند. این رفتارهای منفی اغلب منجر به درگیری و ایجاد مشکل مرتبط با افراد و وظایف می شود که برای بهره‌وری و عملکرد تیم مضر است. تنوع اعضا در تیم مزایا و معایب خود را دارد. به عنوان یک مدیر و رهبر، اوما باید احساسات منفی را در مراحل اولیه توسعه تیم مهار کند. اوما با فرآیند جدیدی به نام "منشور تیم" آشنا شد که در آن قوانین، دستورالعمل ها و شیوه های رسمی و غیر رسمی برای نظارت و بهبود عملکرد تیم مشخص شده است. او به ارزش آن پی برد و تصمیم گرفت جلسه ای را برای توسعه منشور تیم تشکیل دهد. اوما عقیده داشت که در تدوین منشور تیم، او باید از همه اعضای تیم بخواهد که در آن شرکت کنند، بحث کنند و منشور تیم را توسعه دهند. اوما متقاعد شده است که منشور تیمی که به این روش تدوین بشود، با توجه به اینکه قوانین و شیوه ها توسط تیم پیشنهاد شده و پذیرفته شده اند، مؤثرتر خواهد بود. اوما هنگام تدوین منشور تیم، تفاوت هایی را در فرهنگ کاری، سبک های ارتباطی و تعهد به دلیل تنوع در تیمش شناسایی کرد. اوما فکر کرد که منشور تیم به تنهایی کافی نخواهد بود. کل تیم همچنین باید اهداف عملکردی و معیارهای آنها را برای نظارت بر عملکرد تیم توسعه دهند. اوما خواستار تشکیل جلسه ای برای بحث در مورد همه این مسائل شد.

از دیدگاه یکی از اعضای تیم، شرکت در تیم ها فرصتی برای بهره‌برداری از مزایایی مانند افزایش رضایت شغلی، به اشتراک گذاری و کسب دانش، و ارتقا کیفیت کلی زندگی کاری می باشد. هنگامی که تیم ها با هم کار می کنند تا مشکلات را به اشتراک بگذارند و حل کنند، اعضای تیم یاد می گیرند که به صورت همکارانه کار کنند، یکدیگر را در تکمیل وظایف حمایت کنند، تصمیم گیری ها را به صورت جمعی انجام دهند و چگونه با تضادها برخورد کرده و آنها را حل کنند. با این حال، اگر اعتماد میان اعضای تیم وجود نداشته

باشد، نمی‌توانیم از این مزایا بهره‌برداری کنیم. ایجاد اعتماد میان اعضای تیم و رهبر یک فرآیند تدریجی و مستمر است. چندین عامل محرک و رفتاری باید برای ایجاد اعتماد وجود داشته باشد؛ این عوامل کلیدی عبارتند از: تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها، ایجاد سیستم ارتباطی باز و شفاف، تعریف فرآیندها و رویه‌های رسمی و غیررسمی تیم، تعریف انتظارات و توسعه روحیه حمایت متقابل در تیم پروژه می‌باشد.

تشکیل یک تیم با گرد هم آمدن افراد به عنوان یک تیم همیشه به نتایج مطلوب نمی‌انجامد. مدیر تیم باید به توسعه تیم کمک کند و از وقوع موانع و مشکلات با رهبری جمعی، سیستم‌های پاداش، ساختار تیم و فرآیندها جلوگیری کند. تحقیقات کامرون نشان می‌دهد که تیم‌های اثربخش: (۱) وابسته به یکدیگر هستند، (۲) کار به صورت گروهی را نسبت به کار فردی اثربخش‌تر می‌دانند، (۳) هر یک از اعضای تیم با عملکرد خود تبدیل به مهره ای کلیدی می‌شود، (۴) رهبر تیم همیشه یک نفر نیست، (۵) از یکدیگر مراقبت و برای پرورش یکدیگر تلاش می‌کنند، (۶) رهبر را تشویق می‌کنند و رهبر نیز آنها را تشویق می‌کند، و (۷) سطح بالایی از اعتماد در تیم وجود دارد.

از تیم‌ها انتظار می‌رود عملکرد بهتری نسبت به کار به صورت انفرادی داشته باشند. به عبارت دیگر، تیم‌ها برای بهبود و ارتقا عملکرد طراحی شده‌اند. با این حال، در برخی مواقع ممکن است تیم ناکارآمد باشد و رهبر تیم باید در این موارد نشانه‌های ناکارآمدی هوشیار باشد تا اقدامات اصلاحی فوری را انجام دهد. برخی از علائم مهم که نیاز به توجه فوری دارند، شامل کناره‌گیری و استعفا، شکایت‌ها، نارضایتی‌ها، افت نمایان روحیه، تعارض‌های بین فردی، تخصیص‌های کاری نامناسب، عدم ابتکار عمل، کاهش تعهد، هماهنگی‌های ناکارآمد، کمبود اعتماد و احساس نابرابری در جبران خدمات مشاهده شده است. در این فصل، به فرآیند و روش‌هایی اشاره خواهیم کرد که به ارتقا سطح عملکرد تیم‌ها می‌انجامد.

۸-۲- مسائل رفتاری منفی

کارایی تیم‌های پروژه از جنبه‌های مختلف با چالش‌هایی مواجه است. در سطح کلان، ساختار سازمان، فرهنگ و سیاست‌های مربوط به منابع انسانی بر عملکرد تیم تأثیر می‌گذارد، زیرا هر تیمی از جمله تیم‌های پروژه تحت محدودیت‌های سازمان کار می‌کنند. یکی از جنبه‌های اصلی تأثیر سازمان، تفویض اختیار است. در سطح خرد، این چالش‌ها بیشتر هستند که در سطح فردی بر عملکرد تأثیر می‌گذارند. اغلب به شکل درگیری، فقدان نظم و وقت‌شناسی، عدم وفاداری، عدم شفافیت در ارتباطات، عدم قدردانی، دیده شدن و پاداش ظاهر می‌شوند. در این قسمت تفویض و تعارضات به تفصیل مورد بحث قرار گرفته است. حل سایر مسائل منفی از طریق توسعه معیارهای عملکرد افراد و تیم مورد بحث قرار می‌گیرد.

۸-۲-۱- تفویض اختیار در مقابل مدیریت خرد^{۶۶}

مسائل مربوط به مدیریت خرد و اعتماد یا عدم وجود آن، ارتباطی تنگاتنگ با یکدیگر دارند. وقتی ساختار سازمانی سلسله‌مراتبی است، تیم‌ها نیز ساختار مشابهی را اتخاذ می‌کنند. در نتیجه، مدیریت تیم به سمت مدیریت خرد گرایش دارد. مدیریت خرد زمانی که یک سازمان در مراحل ابتدایی خود است و نظم بخشیدن به هرج و مرج ضروری است، می‌تواند مفید باشد. با این حال، با رشد شرکت، این شکل از مدیریت باید به نفع تفویض اختیار با مسئولیت و پاسخگویی کنار گذاشته شود. همین امر در مورد تیم‌ها نیز صدق می‌کند. در زمینه پروژه‌ها و مدیریت پروژه، مدیریت خرد خلاقیت اعضای تیم پروژه را از بین می‌برد. همانطور که می‌توان متوجه شد، پروژه‌ها - به دلیل عدم قطعیت‌ها و ناشناخته‌های مرتبط با آن - به خلاقیت و تفکر خارج از چارچوب نیاز دارند. اگر تفویض اختیار وجود نداشته باشد، بار نوآوری‌ها و حل مشکلات روزمره به طور مستقیم بر دوش رهبر پروژه یا مدیریت ارشد است. اعضای تیم مجبور خواهند شد یا از سرپرست تیم بپرسند که در مواجهه با یک وضعیت جدید چه کاری باید انجام شود یا بدتر از آن، منتظر بمانند تا به آنها گفته شود چه باید بکنند.

در سبک مدیریتی با تفویض اختیار، اعضای تیم یا پیشنهاد می‌دهند و سپس اقدام می‌کنند یا، بهتر است، مشکل را حل کرده و سپس به مدیر پروژه و مدیریت ارشد راه‌حل نوآورانه‌ای که مشکل را برطرف کرده است، همفکری و گزارش دهند. وقتی که فرآیند تأیید سلسله‌مراتبی حذف شود، یا حداقل خفیف‌تر شود، این اقدامات نشان می‌دهد که مدیریت ارشد به قضاوت تیم پروژه اعتماد دارد و تلاش‌های آنها را تقدیر می‌کند.

تفویض اختیار با اقتدار و مسئولیت‌پذیری همراه است. مدیریت ارشد اختیارات را به مدیر پروژه و تیم برای برنامه‌ریزی و اجرای پروژه تفویض می‌کند و در عین حال آنها را برای موفقیت پروژه مسئول می‌داند. تیم پروژه مستقیماً مسئول موفقیت پروژه از طریق برنامه‌ریزی دقیق و اجرای ماهرانه است. نیازی به گفتن نیست که اعضای تیم پروژه این اختیار را خواهند داشت که اقدامات نوآورانه‌ای برای حل مشکلات نوظهور و بهبود مستمر فرآیندهای پروژه انجام دهند. سازمان نقش خود را در تسهیل موفقیت پروژه با ایجاد محیط کاری مساعد برای وفاداری و اعتماد ایفا می‌کند.

۸-۲-۲- مدیریت تعارضات

طبیعی است که هر یک از اعضای تیم دارای ویژگی‌های منحصر به فردی مانند تجربه، دانش، سطح هوش و تیپ شخصیتی است که با سایر اعضای تیم متفاوت است. این تفاوت‌ها احتمالاً به عنوان تعارضات مربوط به افراد یا مربوط به وظایف آشکار می‌شوند. طبیعی تلقی می‌شود که افراد یک گرایش غریزی کلی برای

^{۶۶} Micro-management

اجتناب از هرگونه تعارض داشته باشند و هماهنگی را ترجیح دهند زیرا رویارویی با یک موضوع یا یک فرد به دلیل اختلاف تجربه ناخوشایندی خواهد بود.

تفاوت های شخصیتی بدیهی است که منجر به درگیری های مربوط به افراد می شود زیرا اعضای تیم اغلب به یک کار یا یک موضوع از دیدگاه های مختلف نگاه می کنند و ممکن است با یکدیگر موافق نباشند. علاوه بر این، تعارض به دلیل اهداف، افکار یا احساسات ناسازگار بین افراد در تیم رخ می دهد. بدیهی است که هر تیم یا گروهی از افراد بسیار ماهر و فوق العاده خلاق، حقایق و رویدادها را متفاوت تفسیر می کنند. اگر تنوع فکری به درستی مطرح و بحث شود، می توان مناسب ترین راه حل را به راحتی و دوستانه شناسایی کرد. با این حال، ممکن است همیشه این اتفاق نیفتد.^{۶۷}

تعارض همچنین می تواند به دلیل تفاوت در تجربه کاری، تحصیلات و تخصص فنی رخ دهد و به عنوان تعارضات مربوط به وظیفه شناخته می شود. اغلب تیم های پروژه به افرادی با رشته های مختلف، تجربیات متنوع، نسل های مختلف و فرهنگ های مختلف نیاز دارند. این تفاوت ها بر رویکرد آنها به تجزیه و تحلیل، حل مسئله و تصمیم گیری تأثیر می گذارد. از سوی دیگر، تنوع فکری باعث ایجاد راه حل های خلاقانه و نوآوری می شود. تنوع فکری شکل خفیفی از تعارض است و معمولاً به نتایج بدیع می انجامد. و بنابراین منجر به افزایش انسجام تیم می شود.

ارتباط شفاف و باز بین اعضای تیم می تواند از اکثریت قریب به اتفاق اختلافات و درگیری های درون تیم جلوگیری کند. بنابراین، برای سازمان بسیار مهم است که محیطی را ایجاد کند که بحث باز و سازنده را بین اعضای تیم ترویج کند. یک رویکرد روشنگرانه و سازنده این است که تفاوت جزئی را به عنوان یک جزء مثبت بالقوه تجربه تیم پروژه و به عنوان یک تسریع گر برای نوآوری و خلاقیت در نظر بگیرید. این امر به ویژه در صورتی صادق است که این تفاوت ها کنترل شوند و اجازه نداشته باشند به اختلافات جدی تبدیل شوند.

اگر تفاوت های جزئی در دیدگاه زود شناسایی شود و به درستی حل شود، می توان از تضادها اجتناب کرد. باید به یاد داشته باشید که ارتباطات ضعیف باعث ایجاد یا تشدید درگیری ها می شود، در حالی که گفت و گو، مذاکره و مصالحه، تعارضات عمده را اصلاح یا به حداقل می رساند. اگر تنوع فکری، با توجه به افراد یا مسائل مربوط به وظایف، به عنوان یک اختلاف نظر جدی ظاهر شود و احتمالاً به تعارضات عمده تبدیل

^{۶۷} توضیحات مترجم: گفت و گو و توانایی دیالوگ یکی از ابزارهای کلیدی در مدیریت تعارض است که به افراد اجازه می دهد زاویه دیدها و نگرش های مختلف نسبت به یک موضوع را آشکار کنند. در فرآیند گفت و گو، افراد با بیان دیدگاه های خود و شنیدن نظرات دیگران، می توانند ابعاد مختلف یک مسئله را ببینند و به جای تمرکز بر اختلاف ها، به نقاط مشترک دست یابند. این تعامل باعث می شود تصویری منسجم و یکپارچه از موضوع واحد شکل بگیرد که در نهایت به حل تعارض و تصمیم گیری بهتر کمک می کند.

به عنوان مثال، فرض کنید در یک سازمان اختلافی میان تیم بازاریابی و تیم تولید به وجود آمده است. تیم بازاریابی معتقد است که محصولات باید با ویژگی های خاصی طراحی شوند تا نیاز مشتریان را بهتر برآورده کنند، در حالی که تیم تولید بر محدودیت های فنی و هزینه های تولید تأکید دارد. گفت و گو میان این دو تیم، فرصتی فراهم می کند تا هر گروه دلایل و نگرانی های خود را مطرح کند. با شنیدن دیدگاه های یکدیگر، ممکن است به راه حلی برسند که هم نیاز مشتریان را برآورده کند و هم محدودیت های تولید را در نظر بگیرد. این فرآیند نه تنها تعارض را کاهش می دهد، بلکه به ایجاد هماهنگی و همکاری بیشتر میان تیم ها کمک می کند.

شود، عملکرد پروژه آسیب خواهد دید. در چنین مواردی، برای مدیر پروژه هیچ گزینه‌ای جز به کارگیری تکنیک‌های مدیریت تعارض رسمی و مذاکرات سخت باقی نخواهد ماند.

۳-۸- معیارهای عملکرد

موفقیت یک تیم با برآیند ویژگی‌های مورد نظر خروجی مربوطه تیم سنجیده می‌شود. به عنوان مثال، موفقیت تیم پروژه بر اساس مقادیر قابل اندازه‌گیری محدوده، هزینه و مدت زمان قضاوت خواهد شد. به همین ترتیب، موفقیت یک تیم پورتفولیو با ویژگی‌های پروژه‌ها یا پیشنهادهایی که مناسب‌ترین جهت‌گیری راهبردی و مالی شرکت در نظر گرفته می‌شود، سنجیده می‌شود. علاوه بر این، سازمان‌های بالغ توجه ویژه‌ای به ویژگی‌های افراد تیم‌ها دارند، با این پیش‌فرض که تقویت کار تیمی هماهنگ به‌طور مطلوب بر عملکرد تیم‌ها به روش‌های ظریف اما قابل توجهی تأثیر می‌گذارد.

مدیر پروژه نقش مهمی به عنوان یک رهبر و مدیر برای تقویت هم‌افزایی ایفا می‌کند. یک مدیر پروژه موفق، با درک روشنی از چشم‌انداز، ارزش‌ها و باورهای سازمان، احتمالاً دارای شایستگی‌هایی مانند رهبری اقتضایی^{۶۸}، هوش هیجانی، ارتباطات مؤثر و ذکاوت در سیاست‌های سازمانی است. علاوه بر این، مدیر پروژه باید در انجام چند کار همزمان، حل مسئله و تصمیم‌گیری مهارت بالایی داشته باشد.

۸-۳-۱- منشور تیم، معیار عملکرد اعضای تیم

بیان اهداف نهایی تیم و روش‌هایی رسمی که با آن اهداف به دست خواهد آمد، از اصول مدیریت ویژگی‌های پروژه‌ها و اعضای تیم پروژه است. سنجه‌های اعضای تیم شامل ویژگی‌های رفتاری و هدفمند مانند سطح تلاش، گزارش‌دهی و دقت، تعهد به یک هدف یکپارچه، روحیه تیمی، هماهنگی و اعتماد، ارتباط، مدیریت تعارضات، سطح تلاش و دقت سنجیده می‌شود.

یکی از ابزارهای مؤثر برای اطمینان از موفقیت تکرارپذیر یک تیم، ارائه رهنمودهایی برای انجام مأموریت تیم است. نکته کلیدی این است که با هنجارهای دقیق و رسمی و فرآیندهایی از هنجارهای موردی و اقتضایی رها شوید، زیرا هنجارهای موردی مفهوم توهمی معروف به روحیه تیمی را شناسایی، ترویج و پاداش می‌دهند. منشور تیم همه این معیارها را به طور خلاصه نشان می‌دهد.

هنجارهای تیم، قوانین مکتوب یا نانوشته‌ای هستند که بر رفتار اعضای تیم حاکم هستند. این هنجارها شامل اخلاق کاری، صداقت، احترام، مدیریت تعارضات، تصمیم‌گیری و دستورالعمل‌های ارتباطی می‌شود، اما محدود به آن نیست. یک روش ترجیحی ایجاد یک منشور تیمی برای تعریف این هنجارها برای تفاهم و توافق مشترک است.

^{۶۸} contingency

منشور تیم

عملکرد پایه	مشخص کردنی ها
• فرآیندهای گزارش دهی • گزارش داده های ابتدایی • مسئولیت ها و وظایف • تعیین عواقب عدم تطابق • به موقع بودن (حضور و تحویل) • ساعات کاری	• زمان صرف شده • تعهدات • گزارش نویسی • تحویل دادنی ها • به اشتراک گذاری دانش • ردیابی (طرح در مقابل واقعی)
انتظارات رفتار شخصی	انتظارات روحیه ای
• ادب و احترام متقابل • دستورالعمل های جلسه • آداب اجتماعی • دستورالعمل تصمیم گیری • دریافت/پیشنهاد کمک	• موضع همکاری • ارتباط صادقانه • تشخیص تعارضات • مذاکرات • کار گروهی
هنگارهای مطلوب	خروجی های مورد انتظار
• وقار و ثبات • ارتباط • مدیریت تعارضات • مذاکره	• اعتماد • روحیه تیمی • هماهنگی • انسجام • تعارضات بزرگ کم • تعهد

۸-۳-۱-۱- معیارهای رفتاری

منشور تیم رفتار شخصی اعضای تیم را با انتظار معقول از دستیابی به هماهنگی، روحیه تیمی و فداکاری در دستیابی به اهداف عملکرد تیم مشخص و تعریف می کند. معمولاً یک منشور تیم با تعریف انتظارات عملکرد خاص، مانند به موقع بودن در ارائه خروجی های وعده داده شده، آداب نامه الکترونیکی و دستورالعمل تلفن شروع می شود. با گسترش بیشتر، منشور تیم استانداردهای رفتار به عنوان اعضای یک تیم متحد و منسجم را در حوزه های ارتباط، همکاری، مدیریت تعارضات، و احترام متقابل که به سختی قابل تعریف هستند، نمایان می کند. هدف ناگفته منشور تیم این است که ویژگی های تیم مورد نظر مانند اعتماد، احترام و تعهد را به کار گیرد.

رهبر تیم و اعضای تیم منشور تیم را ایجاد می کنند که به عنوان یک نقشه راه عمل می کند. عمدتاً برای ارائه جهت برای رفتارها، نگرش ها و مسئولیت های صریح و ضمنی اعضای تیم برای دستیابی به اهداف عملکردی

آن استفاده می شود. منشور تیم شامل برخی از هنجارهای کار با یکدیگر به عنوان یک تیم و اینکه نتایج رفتاری و نگرشی مورد انتظار باید چه باشد، می شود. قالب و محتوای منشور تیم بسته به نوع تیم (مجازی یا سستی)، اندازه تیم، پیچیدگی پروژه و محدودیت هایی که تیم باید با آن انجام دهد، متفاوت است. پیروی از هنجارهای منشور تیم احتمالاً باعث ایجاد اعتماد، بهبود روحیه تیمی، انسجام و کاهش بروز درگیری ها می شود.

متن و روح منشور تیم نیز باید به جزئی از جهت گیری اعضای جدید تیم و نقل و انتقالات داخلی اعضای تیم پروژه تبدیل شود. این به کارکنان جدید از پیچیدگی های مدیریت ویژگی های عملکرد تیم، ویژگی های تعامل و ویژگی های نگرشی اعضای تیم کمک می کند.

۸-۳-۲- معیارهای عملکرد حرفه ای

جنبه اصلی عملکرد حرفه ای منشور تیم بر فعالیت های فردی و تیمی مانند شناسایی وظایف خاص یا قابل تحویل و مسئولیت های هر یک از اعضای تیم برای تکمیل همه موارد قابل تحویل متمرکز است. باید توجه داشته باشیم که مسائل رفتاری بر عملکرد و نتایج حرفه ای اعضای تیم تاثیر می گذارد. منشور تیم بطور اساسی، اجزای ساختار شکست کار پروژه و اعضای تیم مسئول برای هر جزء کار را مشخص می کند. جزئیات خاص برای برنامه ریزی پروژه، اجرا، نظارت، کنترل و اختتام پروژه، مسئولیت هر یک از اعضای تیم و تیم را برای برآوردن معیارهای عملکرد خاص هزینه، مدت، محدوده/کیفیت و ریسک مشخص می کند. یک عضو تیم ممکن است به چندین بخش اختصاص داده شود. برعکس، یک جزء ممکن است به تلاش چندین عضو تیم نیاز داشته باشد. اگر بیش از یک نفر به یک جزء اختصاص داده شود، یکی از آنها به عنوان فرد اصلی که مسئولیت اصلی تکمیل آن جزء کار را بر عهده دارد، منصوب می شود. به طور خلاصه، هدف منشور تیم، الزام عملکرد کاری و توصیه رفتار شخصی تیم و سپس سنجش نتایج آن عملکرد از طریق بهره‌وری حرفه‌ای تیم و موفقیت پروژه است. پیش فرض این است که دقیقاً ویژگی های احترام و کار گروهی هسته اصلی موفقیت تیم است.

۸-۴- تیم های مجازی و سستی پروژه

یک پروژه سستی، یک پروژه متداول است و به طور معمول در سازمان ها به کار می رود. همانطور که در فصل ۵ تعریف شده است، یک تیم به عنوان یک گروه رسمی منتخب از افراد با مهارت های متنوع و مکمل تعریف می شود که ملزم به همکاری مشترک برای یک دوره از پیش تعیین شده هستند و به طور جمعی مسئول رسیدن به یک هدف یا اهدافی خاص هستند (آناتامولا، ۲۰۱۶) و این تعریف مناسب هر تیم پروژه سستی است.

یک پروژه جهانی یک پروژه فرا ملی است و یک تلاش محدود به زمان با یک تیم پروژه که از افرادی از چند کشور تشکیل شده است، که در فرهنگ‌های مختلف کار می‌کنند و دارای دانش تخصصی برای مدیریت پروژه و حل مسائل راهبردی در آن هستند. (آنانتامولا، ۲۰۱۰). یک تیم مجازی جهانی، تیمی است که ممکن است گذشته‌ی مشترکی در کار نداشته باشد، فرهنگ‌های کار متنوعی را نمایندگی می‌کند، از نظر جغرافیایی پراکنده است و از ابزارهای ارتباطی مجازی استفاده می‌کند. با این حال، تیم‌های پروژه جهانی به طور پیش‌فرض به صورت مجازی مدیریت می‌شوند و بنابراین، بطور ضمنی تیم‌های مجازی هستند. با این حال، همه‌ی تیم‌های مجازی بر پروژه‌های جهانی کار نمی‌کنند.

تیم‌های مجازی خالص احتمالاً به نسبت کمی وجود دارند، هرچند تیم‌های سنتی خالص هنوز هم وجود دارند. اشتراکات بین تیم‌های مجازی و سنتی باید همیشه تعریف و تقویت شود. علاوه بر این، ارائه روش‌های دقیق و مناسب نهایتاً منجر به ایجاد روحیه تیمی و همکاری واقعی در هر دو ساختار تیم خواهد شد (جدول ۸-۲).

تیم‌های سنتی در برابر تیم‌های مجازی

تاثیر زبان بدن در ارتباطات تاثیر تاثیرگذاری و جذابیت شخصی در روابط اثربخشی مدیران پروژه جذاب و تاثیرگذار سهولت در بحث‌های شخصی و شفاف سازی	تیم‌های سنتی
تکیه بر ارتباطات نوشتاری برنامه ریزی رسمی مدیریت تغییر رسمی شایستگی های فردی تطبیق دقیق از اعضای تیم به تیم و اینکه اعضای تیم به وظایف خود عمل کنند	تیم‌های مجازی

در تیم های پروژه سنتی، ارتباطات و به اشتراک گذاری اطلاعات از طریق حالت ارتباط چهره به چهره صورت می گیرد. با این حال، می توان تصور کرد که تمام تعاملات بین اعضای تیم مجازی از طریق ابزارهای غیرشخصی با استفاده از ابزارهای فناوری مدیریت می شود. بخش عمده ای از ارتباطات به صورت غیر همزمان و مجازی انجام می شود. با این حال، گاهی اوقات، پروژه های سنتی از ابزارهای تیم مجازی مانند رایانامه، سامانه و کنفرانس از راه دور استفاده می کنند تا اعضای تیم را از سفر به سایت های راه دور برای کار پروژه مجبور نسازند. علاوه بر این، اعضای تیم که در مجاورت معقول یکدیگر زندگی می کنند، یک تیم مجازی را برای اهداف راحتی و کارایی عملیات تشکیل می دهند.

بسیاری از مهارت‌های افرادی که با تیم‌های سنتی خوب کار می‌کنند، ممکن است با تیم‌های مجازی به خوبی کار نکنند، زیرا فرصت‌هایی برای ارتباط غیرکلامی به معنای واقعی کلمه وجود ندارد، و برقراری سریع ارتباط مؤثر در محیط مجازی دشوار است. بنابراین، فرآیندهای سنتی مرتبط با تیم ممکن است برای استفاده با تیم‌های مجازی اصلاح شوند. هنگام توسعه یا تطبیق فرآیندها برای تیم‌های مجازی، باید به نحوه و زمان مناسب بودن روش‌های سنتی تیم برای تیم‌های مجازی پرداخت. گاهی اوقات، ممکن است لازم باشد دستورالعمل‌های جدیدی برای آن دسته از مسائلی که مختص تیم‌های مجازی است ایجاد شود.

شیوه ارتباط و ابزارهای ارتباطی تیم مجازی معمولاً به عنوان دلایل اصلی موفقیت یا شکست تیم‌های مجازی شناخته می‌شود. با این حال، یکی از دلایل مکرر شکست برخی از تیم‌های مجازی لزوماً کمبود در جریان اطلاعات یا صلاحیت فنی و مسائل مربوط به عملکرد فیزیکی نیست، بلکه این واقعیت است که تیم‌های مجازی از بخش عمده‌ای از شیوه‌های سنتی ارتباط فرد به فرد محروم هستند. مانند تیم‌های سنتی، مجموعه‌ای جامع از فرآیندها و دستورالعمل‌ها برای ویژگی‌های رفتاری و عملکرد حرفه‌ای اولین گام حیاتی برای تعریف هنجارهای تیم مجازی است.

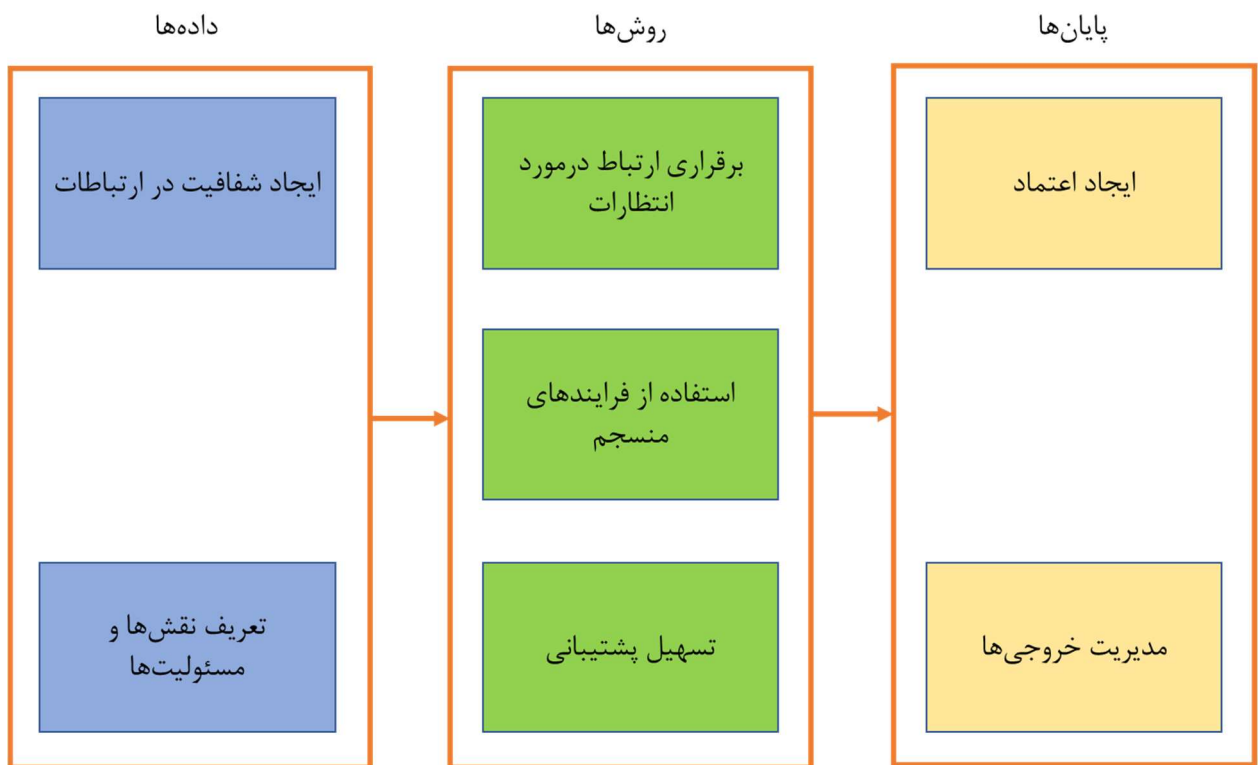
به طور خلاصه، نوع ارتباط و اثربخشی آن، تفاوت اصلی بین یک تیم سنتی و یک تیم مجازی است. علاوه بر این، پروژه‌های جهانی با چالش‌های دیگری مانند فرهنگ کاری ناآشنا، هنجارها و ارزش‌های اجتماعی، محیط سیاسی و قانونی و چالش‌های آمادی^{۶۹} روبرو هستند و همه این‌ها می‌توانند بر عملکرد تیم تأثیر بگذارند.

^{۶۹} Logistic

۸-۵- اثربخشی تیم

منشور تیم، همانطور که در بالا مورد بحث قرار گرفت، به عملکرد و اثربخشی تیم کمک می کند زیرا به تعاملات و تلاش های مشترک تیم نظم می بخشد. منشور تیم برای تعیین قوانین اساسی برای تیم به اندازه کافی خوب است. رهبر تیم و تیم باید با هم کار کنند تا فرآیند تیم را توسعه دهند، از مفاهیم مدیریت دانش و فناوری استفاده کنند که هماهنگی و همکاری بین اعضای تیم را تسهیل می کند. فرآیندها و مدل های یک تیم - برای به اشتراک گذاری دانش، استفاده از فناوری و مدل های عملکرد - به بهبود اثربخشی تیم کمک می کند.

فرآیندها و نقش هایی که به وضوح تعریف شده اند به تیم های پروژه کمک می کنند تا هم قابلیت پیش بینی و هم باز بودن را در تمام فعالیت های تیمی ایجاد کنند. این محیط شفافیت در ارتباطات را تقویت می کند، که به نوبه خود زمینه را برای یک پروژه موفق فراهم می کند.



مدل عملکرد تیم، منبع
Anantatmula (2010)

پرداختن به آرزوهای شخصی و حرفه ای اعضای تیم با ارائه فرصت هایی برای ایجاد شایستگی ها از طریق راهنمایی، آموزش، به اشتراک گذاری دانش، یادگیری و آموزش اهمیت دارد. با در نظر گرفتن این موضوع،

رهبر تیم پروژه ممکن است نقش‌ها و مسئولیت‌هایی را به اعضای تیم برای ایجاد انگیزه و تعهد آنها به پروژه اختصاص دهد. علاوه بر این، پرداختن به نیازهای فردی برای رشد، اعتماد و احترام متقابل را تقویت می‌کند. یکی دیگر از پیش نیازهای عملکرد تیمی، طراحی یک مدل ارتباطی تیمی است که واضح، باز و شفاف باشد و فضای کمی برای ابهام وجود داشته باشد. پیش بینی پذیری، باز بودن و شفافیت عوامل مهمی در ایجاد اعتماد در میان اعضای تیم پروژه هستند. ایجاد اعتماد فرآیندی تدریجی است که مستلزم باز بودن، شفافیت و وضوح در ارتباطات و مسئولیت پذیری افراد در اجرای نقش‌ها و مسئولیت‌های خود است.

اعتماد اعضای تیم پروژه را به همکاری، شبکه سازی و نوآوری تشویق می‌کند. با ایجاد اعتماد، رهبران می‌توانند تغییرات را مدیریت کنند، تضادها را که عاملی بازدارنده برای عملکرد پروژه هستند، کاهش داده و سهامداران پروژه را به یک تیم پروژه منسجم تبدیل کنند. با توجه به اینکه ایجاد اعتماد معمولاً به زمان نیاز دارد و پروژه‌ها محدود به زمان هستند، کار ایجاد اعتماد در بین اعضای تیم چالش برانگیزتر می‌شود. این مدل رفتار رهبری لازم برای توسعه تیم‌های موثر و ایجاد هم افزایی بین اعضای تیم را تسهیل می‌کند.

ابزارهای بهبود عملکرد تیم عبارتند از: بکارگیری فرآیندهای رسمی و مستمر، نقش حمایت‌گر و تسهیل‌گر مدیریت ارشد و تعامل درباره انتظارات. این سه عامل باید قبل از توسعه یک سیستم نظارت و مدیریت نتایج وجود داشته باشند. ارتباط انتظارات به تعریف نتایج پروژه برای نظارت کمک می‌کند، همچنین تعریف فرآیندهای اصلی و پشتیبان در مدیریت و بهبود این نتایج کمک می‌کند.

۸-۵-۱- به اشتراک گذاری دانش

دانش یک منبع اقتصادی کلیدی برای حفظ رشد است. به طور خاص، اشتراک دانش و ایجاد دانش جدید و نوآوری برای ایجاد مزیت رقابتی و ماندگاری در بازار برای سازمان‌ها حیاتی است. یادگیری از یکدیگر برای افزایش قابلیت‌های شرکت و در سطوح فردی برای ایجاد فرصت‌های رشد بالقوه مطلوب است. پروژه‌ها به طور کلی و پروژه‌های جهانی به طور خاص فرصت‌هایی را برای یادگیری از یکدیگر و افزایش به اشتراک‌گذاری دانش فراهم می‌کنند.

با این حال، اشتراک دانش در تیم‌های پروژه جهانی چند چالش را به همراه دارد. دانش سازمانی که منبع حیاتی برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی است را نمی‌توان با اعضای تیم خارج از سازمان به اشتراک گذاشت. همچنین، سازمان‌ها نمی‌خواهند دانش اختصاصی را به اشتراک بگذارند، مگر اینکه پاداش‌های آن بیشتر از ارزش درک شده دانش باشد. بنابراین، حفظ مزیت رقابتی سازمان‌ها در حالی که مشارکت در پروژه‌های جهانی به چالش کشیده می‌شود و به اشتراک گذاری دانش قطعاً یک گزینه نیست. سازمان‌ها باید از دانش رقابتی اصلی محافظت کنند و تنها دانش مرتبط دیگری را که برای ارتقای همکاری مؤثر و تکمیل موفقیت‌آمیز

پروژه‌های جهانی ضروری است، به اشتراک بگذارند. مدیر پروژه و تیم‌های پروژه باید این تمایز را در به اشتراک‌گذاری دانش تشخیص دهند.

۸-۵-۲- فناوری و اثربخشی تیم

فناوری، ثبت و ذخیره سازی اطلاعات را به طور موثر و کارآمد برای دسترسی و استفاده آسان تسهیل می‌کند. فناوری نقش مهمی در توسعه و استقرار فرآیندهای مدیریت پروژه و فرآیندهای نظارت بر عملکرد دارد. ابزارهای نرم افزاری مدیریت پروژه، وظایف مدیریت پروژه مانند برنامه ریزی، تخمین هزینه، تخصیص منابع، ارزیابی و مدیریت ریسک، نظارت بر پیشرفت و ارزیابی عملکرد پروژه را مدیریت می‌کند. به طور خاص، فناوری نقش مهمی در حمایت از مدیر پروژه برای توسعه و رسمی‌سازی فرآیندهای مدیریت پروژه و ایجاد کانال‌های ارتباط باز ایفا می‌کند. با استفاده مناسب از ابزارهای فناورانه، تیم پروژه می‌تواند به دانش سازمانی و ضمنی پروژه‌های گذشته و داده‌های تاریخی دسترسی پیدا کند. اطلاعات درس آموخته‌های گذشته را می‌توان برای دسترسی و بازیابی و استفاده کرد. همه این اطلاعات می‌تواند به تیم‌های پروژه کمک کند تا عملکرد پروژه خود را بهبود بخشند.

۸-۵-۳- خلاصه

چندین عامل منفی مانع عملکرد مناسب تیم می‌شود. هر چه مدیر پروژه زودتر به تفویض اختیار با مسئولیت و پاسخگویی متوسل شود، برای عملکرد تیم مناسب‌تر است. مدیریت خرد نامطلوب است زیرا نوآوری و ابتکار اعضای تیم را از بین می‌برد. یکی دیگر از عوامل منفی، تعارضات است که می‌تواند مربوط به افراد یا وظایف باشد. ارتباط شفاف و باز بین اعضای تیم تا حد زیادی می‌تواند اختلافات و درگیری‌های درون تیم را خنثی کند. در نهایت، بسیاری از تأثیرات منفی را می‌توان با ایجاد درک مشترک از نقش‌ها، مسئولیت‌ها و هنجارهای رفتاری تیم حذف کرد. تدوین منشور تیم و پایبندی به آن یک رویکرد عملی خوب برای حل بسیاری از مشکلات عملکردی است.

قسمت سوم : مدیریت سازمان ها

۹-۱- مقدمه

اهداف یادگیری

- رابطه بین فرهنگ ملی، فرهنگ سازمانی و فرهنگ پروژه.
- توجه به اهمیت تأثیر فرهنگ بر پروژه ها.
- شناسایی استراتژی هایی برای ایجاد فرهنگ مناسب در پروژه.
- بحث در مورد رفتارهای مطلوب در پروژه هایمان به منظور حمایت از فرهنگ پروژه.
- ارزیابی اهمیت هوش فرهنگی در مدیریت پروژه ها.

داستان اوما

اوما مدیر پروژه در یک شرکت ساخت نرم افزار برای شرکتی به نام کنترل سیستم آسیا در سنگاپور است. برون سپاری نرم افزار یک استراتژی جدید برای کنترل سیستم آسیا برای بهبود عملکرد هزینه آن است. سخت افزار کل سیستم ها در سنگاپور تولید می شود، اما تنها نرم افزاری که قبلاً در سنگاپور ساخته می شد، برون سپاری سیستم های کنترل هند است. هر دو سیستم های کنترل هند و آسیا زیرمجموعه های یک شرکت ژاپنی به نام سیستم های کنترل واقع در توکیو هستند. سیستم های کنترل آسیا که یک دفتر مرکزی منطقه ای است، چندین مدیر ژاپنی دارد که از روش ژاپنی برای طراحی، ساخت و تحویل سیستم ها به پیمانکاران ژاپنی پیروی می کنند که در کنترل سیستم آسیا سفارش می دهند. سیستم های کنترل هند عمدتاً توسط مدیران هندی با یک متخصص ژاپنی مستقر در هند مدیریت می شود. سیستم های کنترل هند سیستم ها را فقط به بازار هند تحویل می دهد و فقط با مشتریان هندی آشنا است. هر دو سیستم های کنترل آسیا و سیستم های کنترل هند دارای استانداردهای یکسان ایزو ۹۰۰۰ هستند و از چک لیست های مشابه برای تأیید اینکه سیستم ها آزمایش شده اند استفاده می کنند. سیستم های کنترل هند اولین سفارش خود را از سیستم های کنترل آسیا دریافت کرد و نرم افزار را توسعه داد و آن را با مجموعه ای از نمونه اولیه سخت افزاری که در هند نگهداری می کند آزمایش کرد. نرم افزار تست شده و پس از انجام تمامی بررسی ها به سنگاپور ارسال می شود.

این نرم افزار زمانی که در سخت افزار واقعی در کارخانه سنگاپور استفاده می شود، همانطور که انتظار می رود کار نمی کند. شکهار که ریاست واحد مهندسی در سنگاپور را بر عهده دارد به هند سفر می کند تا دریابد که چرا سیستم ها آنطور که در نظر گرفته شدند کار نمی کنند. در طول مکالمات، مشخص می شود که در حالی که نرم افزار به صورت جداگانه با هر سخت افزار در هند آزمایش می شود، زمانی که چندین قطعه

سخت‌افزار به هم متصل شده‌اند، آزمایش سیستم یکپارچه کامل انجام نمی‌شود. در سنگاپور پس از آزمایش‌های فردی، یک آزمون یکپارچه‌سازی سیستم‌ها انجام می‌شود.

وقتی از اوما پرسیده شد به شکهار توضیح داد که مشتریان هندی اغلب در طول آزمایش کارخانه چندین تغییر ایجاد می‌کنند، یک آزمایش یکپارچه اتلاف وقت است و منجر به کار مجدد در کارخانه می‌شود. با این حال، مشتریان کنترل سیستم آسیا که معمولاً پیمانکاران ژاپنی هستند این کار را انجام نمی‌دهند. بنابراین، دفتر سنگاپور همه چیز را به طور کامل آزمایش می‌کند و تنها چند تغییر در کارخانه لازم است. از این رو، آزمایش نهایی تنها زمان بسیار کمی طول می‌کشد.

اوما و شکهار متوجه می‌شوند که در حالی که استانداردها و شیوه‌های اتخاذ شده در این دو دفتر یکسان است، ماهیت مشتری متفاوت است که به فرهنگ ملی مشتریان مربوط می‌شود. اوما تصمیم می‌گیرد فرهنگ تیم پروژه در هند را تغییر دهد تا نیازهای کنترل سیستم آسیا سنگاپور و مشتریان بین‌المللی آن را برآورده کند.

اگر شما جای اوما بودید، برای تغییر فرهنگ تیم‌های نرم‌افزاری در کنترل سیستم آسیا چه می‌کردید؟

۹-۲- فرهنگ چیست؟

همه ما دیدگاه خودمان را نسبت به معنای فرهنگ داریم، چرا که مفهومی چندوجهی و پیچیده است و تعاریف متعددی برای آن وجود دارد. بر اساس فرهنگ مردم شناسی تعریف اولیه فرهنگ توسط به عنوان یک کل پیچیده است که شامل دانش، اعتقاد، هنر، اخلاق، قوانین، عرف و سایر عادات و قابلیت‌های کسب شده توسط فرد یا یکی از اعضای جامعه ارائه شده است. همچنین برخی موارد از این جنبه‌ها - دانش، اعتقاد، اخلاق، قوانین، آداب و رسوم و عادات - در فرهنگ سازمانی اعمال می‌شود که برای ما جالب است زیرا پروژه‌ها به عنوان سازمان‌های موقت در نظر گرفته می‌شوند. از دیدگاه رفتار سازمانی، جینز (۲۰۱۹) بیان می‌کند که فرهنگ اغلب از طریق خروجی‌های بصری شناسایی می‌شود (به عنوان مثال، چگونگی فضا در یک سازمان برنامه‌ریزی و راه‌اندازی می‌شود یا افراد چگونه خود را معرفی می‌کنند) اما برای درک مفروضات اساسی که فرهنگ سازمانی را هدایت می‌کند باید عمیق‌تر بررسی نمود.

۹-۲-۱- توقف و تأمل کنید

آیا می‌توانید در سازمانی که اخیراً از آن بازدید کرده‌اید خروجی‌های ملموسی را متصور شوید؟ قبل از اینکه به فرهنگ سازمانی بپردازیم، خوب است که نگاهی به ابعاد فرهنگ ملی بیندازیم، چرا که تیم‌های پروژه اغلب متشکل از افرادی است که از ملیت‌های مختلف با یکدیگر کار می‌کنند. اغلب پروژه‌ها نیز توسط سازمان‌هایی از کشورهای مختلف انجام می‌شوند.

۳-۹- فرهنگ ملی

دو دیدگاه برجسته درباره فرهنگ ملی که در این بخش مورد بحث قرار خواهند گرفت، دیدگاه هافستد (۲۰۱۱) و ترومپنارس و همپدن ترنر (۲۰۲۱) است. نگاه نویسنده: من در یک شرکت ژاپنی کار می‌کردم که با یک مهندس استرالیایی، فرانک، مصاحبه کردیم تا به ما کمک کند تجارت بین‌المللی خود را گسترش دهیم. فرانک با دو مدیر ژاپنی، شیشیدو و تاکاگی مصاحبه کرد. من او را به سازمان معرفی کرده بودم زیرا با او در پروژه‌ای در استرالیا کار کرده بودم و احساس می‌کردم که او مهارت‌های ارتباطی خوبی دارد. فرانک وارد شد و با حالتی آرام گفت، لبخند زد، نشست و کارت ویزیت را به سمت شیشیدو و تاکاگی گرفت و گفت: "شما می‌توانید یکی از این‌ها را داشته باشید". شوک را در چهره شیشیدو و تاکاگی می‌دیدم. مدیران ژاپنی معمولاً کارت ویزیت خود را به روشی محترمانه ارائه می‌دهند تا طرف مقابل بتواند نام و عنوان شغلی آن‌ها را بخواند، سپس تعظیم می‌کنند، نام خود را بیان می‌کنند و می‌گویند "از دیدار شما خوشحالم".^{۷۰} فرانک همچنان مشغول کار بود، زیرا توصیه‌های شخصی نیز برای ژاپنی‌ها مهم است.

۹-۳-۱- توقف و تأمل کنید

آیا وقتی با فردی متفاوت ملاقات کردید، تجربه مشابهی داشته اید؟ گیت هافستد (۲۰۱۱) در طول کار خود به عنوان مربی مدیریت با شرکت بین‌المللی آی بی ام که دفاتری در سراسر جهان داشت، سیستم‌های اعتقادی رایج در همه کشورها را بررسی کرد. اگرچه کار او در دهه ۱۹۷۰ انجام شد، اما به جهت اینکه فرهنگ‌هایی را که در تحقیقات اولیه او از قلم افتاده‌اند، در بر بگیرد به روز رسانی شده است، همچنان برای مطالعه مسائل مرتبط با فرهنگ‌های مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد. شش بعد فرهنگ بر اساس هافستد (۲۰۱۱، ص ۸) در جدول ۹-۱ نشان داده شده است. این ابعاد می‌تواند سرنخی از باورهای فرهنگی در برخورد با مردم در موقعیت‌های مرتبط با فرهنگ‌های مختلف ارائه کند. با توجه به اینکه جهان به سرعت در حال تغییر است، با چنین کلیشه‌ای از مردم بر اساس فرهنگ ملی باید با احتیاط برخورد کرد. از آنجایی که مردم به کشور دیگری مهاجرت می‌کنند، فرزندان‌شان ممکن است از سنت‌های سرزمین مادری خود پیروی نکنند. با این حال، این ابعاد ممکن است برای حل تعارضات در سازمان‌ها و پروژه‌ها مفید باشد. به عنوان مثال، فاصله طبقاتی در کشورهایی مانند ایالات متحده آمریکا و استرالیا کم است، در حالی که در کشورهایی مانند هند و ژاپن زیاد است.

ابعاد فرهنگی هافستد

⁷⁰ (<https://www.thoughtco.com/formal-introductions-in-japanese-2027970>)

مثال	بعد فرهنگی
کارکنان انتظار دارند که به آنها گفته شود چه کاری انجام دهند (بزرگ) در مقابل با آنها مشورت شود (کوچک)	فاصله قدرت
راحت بودن با ابهام و هرج و مرج (ضعیف) در مقابل نیاز به وضوح و ساختار (قوی)	اجتناب از عدم اطمینان
آزادانه صحبت کردن در مقابل تلاش برای حفظ هماهنگی	فردگرایی در مقابل جمع گرایی
کار بر خانواده ارجحیت دارد در مقابل تعادل کار و زندگی مهم تلقی می شود	مردانگی در مقابل زنانگی
سنت ها مقدس هستند (کوتاه مدت) در مقابل سنت ها قابل انطباق هستند و با شرایط تغییر می کنند (دراز مدت)	جهت گیری بلند مدت در مقابل گرایش کوتاه مدت
آزادی بیان مهم است (افراط و تفریط) در مقابل اهمیت اولیه آن نیست (محدود شده)	زیاده روی در مقابل خویشتن داری

دستورات مافوق ممکن است در هند اطاعت شود در حالی که روش قابل قبولی برای انجام کارها در ایالات متحده نخواهد بود. تفاوت های مرتبط با فرهنگ های متفاوت همچنین می تواند در طول مذاکرات بین فرهنگ هایی که فردگرا هستند (مثلاً ایالات متحده آمریکا) در مقابل فرهنگ هایی که جمع گرا هستند (مانند ژاپن) به یک مانع تبدیل شود. در طول مذاکرات، مردم ژاپن ممکن است بخواهند قبل از توافق در مورد مسائل با هم بحث کنند تا به اجماع برسند. این می تواند از نظر شرکا دیگر اتلاف وقت تلقی شود. بنابراین داشتن آگاهی از این تفاوت ها می تواند هنگام کار بر روی پروژه ها با شرکای بین المللی مفید باشد. ترومپنارس و همپدن ترنر (۲۰۲۱) راه هایی را برای درک تفاوت های فرهنگی و چگونگی تأثیر آنها بر انجام تجارت پیشنهاد کرده اند. این به مدیریت پروژه برای حل مشکلات و معضلات مربوط می شود. پنج جهت گیری ارائه شده توسط آنها در جدول ۹-۲ نشان داده شده است.

جهت گیری های فرهنگی همپدن ترنر و ترومپنارس

مثال	جهت گیری فرهنگی
در فرهنگ های جهان شمولی، خوب و حق را می توان تعریف کرد و ثابت ماند، در حالی که در	جهان شمول در مقابل خاص گرایی

فرهنگ‌های خاص، الزامات و شرایط می‌توانند هنجار را تغییر دهند.	
بستگی به این دارد که آیا هر تعاملی باید عینی باشد (یا جدا) یا نمایش احساسات درست است. این می‌تواند در مذاکرات جالب باشد	خنثی در مقابل احساسی
این تا حدودی شبیه فردگرایی و جمع‌گرایی هافستد است. بستگی به این دارد که آیا مردم می‌خواهند بخشی از یک جامعه باشند یا ترجیح می‌دهند به عنوان فردی عمل کنند	فردگرایی در مقابل جامعه‌گرایی
اینکه آیا یک رابطه بر اساس تماس شخصی است تا پیروی از یک قرارداد ثابت. روابط پراکنده به دلیل اهمیت فزاینده مشارکت ذینفعان، بیشتر مورد استفاده مشاغل قرار گرفته است	خاص در مقابل پراکنده
دستآورد بر اساس آن چیزی است که شخص شخصاً به دست آورده است نه بر اساس انتساب که بر اساس تولد، سن، جنسیت یا ارتباطات است	دستآورد در مقابل تعهد

۹-۳-۲- توقف و تأمل کنید

آیا می‌توانید شرایطی را تصور کنید که شاهد برخی از این تفاوت‌ها بوده‌اید؟ ترومپنارس و همپدن ترنر (۲۰۲۱) نیز به تفاوت‌های فرهنگی با توجه به زمان و محیط اشاره می‌کنند. نگرش‌های مربوط به زمان ممکن است بین آنچه در گذشته به دست آمده و آنچه در آینده اتفاق می‌افتد تفاوت قائل شود. زمان همچنین توسط فرهنگ‌های خاص به عنوان یک توالی خطی از رویدادها در نظر گرفته می‌شود، در حالی که برخی از فرهنگ‌ها ممکن است دیدی از زمان در حال حرکت در دایره‌ای داشته باشند که گذشته و حال را به آینده مرتبط می‌کند. تصمیمات اتخاذ شده در پروژه‌ها ممکن است تحت تأثیر جهت‌گیری زمانی یک مدیر پروژه باشد. مدیران پروژه که بر اینجا و اکنون تمرکز دارند، ممکن است تصمیماتی را برای حل مشکلات در صورت بروز آنها اتخاذ کنند، که می‌تواند پس از تحویل پروژه تأثیر زیانباری داشته باشد. دیگران ممکن است عمیق‌تر فکر کنند و تأثیر تصمیمات خود را در آینده در نظر بگیرند. فرهنگ‌ها همچنین ممکن است بر اساس اینکه معتقدند می‌توانند محیط خود را کنترل کنند یا اینکه باید برای زندگی

در هماهنگی با آن سازگار شوند، متفاوت باشند. این در تفکر در مورد مشارکت ذینفعان مفید است که در فصل ۱۱ مورد بحث قرار خواهد گرفت.

در حالی که انتقاداتی در مورد ابعاد و جهت گیری های فرهنگی ارائه شده توسط هافستد (۲۰۱۱) و ترومپنارس و همپدن ترنر (۲۰۲۱) وجود دارد، مقاله ای در مجله رهبری جهانی (Global Leadership Magazine) این دو را با هم مقایسه می کند و پیشنهاد می کند که مزیت این مدل ها تلاش برای درک تفاوت های فرهنگی با استفاده از ترکیبی از این ابعاد برای فراتر رفتن از فرهنگ های کلیشه ای بر اساس ابعاد خاص است.

۹-۴- فرهنگ سازمانی

اسمیت و همکاران (۲۰۲۱) به تعریف دیل و کندی (۱۹۸۳) از فرهنگ سازمان به این صورت اشاره می کند که "ما کارهایی را در اینجا انجام می دهیم" و اضافه می کند که فرهنگ یک سازمان در مورد "نگرش ها، ارزش ها و باورهای است که کارکنان به اشتراک می گذارند" (ص ۱۶۵). استعاره ای که اغلب برای نشان دادن فرهنگ یک سازمان استفاده می شود، کوه یخی است که برخی از جنبه های فرهنگ قابل مشاهده است در حالی که برخی دیگر به راحتی قابل مشاهده نیستند. شاین (۲۰۱۰)، که کارش در مورد توسعه سازمانی (OD) به خوبی شناخته شده است، مدلی از فرهنگ را توسعه داد که سه سطح متمایز را همانطور که در شکل ۱.۹ نشان داده شده است، شناسایی کرد.

سطوح فرهنگ. شن و شن (۲۰۱۷، صفحه ۱۸)



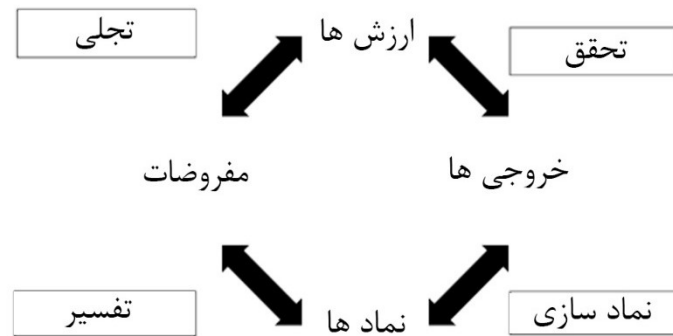
سطح ۱ جایی است که خروجی های فیزیکی مانند چیدمان دفتر، زبان مورد استفاده در مکالمات، فناوری مورد استفاده، محصولات سازمان، شیوه های اتخاذ شده، نحوه لباس پوشیدن افراد و حتی داستان هایی که در مورد سازمان شناخته شده است می توانند ما را در مورد فرهنگ سازمانی آگاه کنند. به عنوان مثال می توان به سیستم برنامه ریزی کانبان تویوتا برای تولید ناب، برنامه های اداری باز گوگل، کد لباس رسمی اپل و فناوری مدیریت زنجیره تامین آمازون اشاره کرد. معنای این مصنوعات اگر مدتی در یک سازمان کار کنید تا بدانید چرا آنها مهم هستند، واضح تر می شود. در سطح بعدی، ارزش های مورد حمایت مبتنی بر باورها و ارزش هایی که اغلب به بنیان گذاران یا افراد برجسته نسبت داده می شوند، حمایت می شوند که سازمان را به سمت متمایز شدن هدایت می کنند. جک ولش آمریکایی از جنرال الکتریک، ریچارد برانسون بریتانیایی از ویرجین و آنتیا رادیک از بادی شاپ، و راتان تاتا هندی از گروه تاتا چند نمونه هستند.

ارزش ها همچنین با شنیدن اظهاراتی که در سازمان توسط افراد دارای نفوذی مانند مدیران بیان می شود، آشکارتر می شوند. به عنوان مثال، مولتی پلکس، که به ساختن ساختمانهای نمادین شهرت دارد، در وبسایت خود عنوان می کند که هدفش «ایجاد آینده ای بهتر» است. رولکس اغلب با کیفیت همراه است و از شخصیت های برجسته ای مانند قهرمان تنیس راجر فدرر برای تبلیغ محصولات خود استفاده می کند. با این حال، شاین و شاین (۲۰۱۷) هشدار می دهند که ارزش ها و باورها نیز باید توسط گروه (اعضای سازمان) اعتبار اجتماعی داشته باشند، زیرا می توانند با باورها و ارزش های شخصی آنها تضاد داشته باشند. برای مثال، کاهش هزینه های یک پروژه که می تواند بر نتایج آن تأثیر بگذارد، ممکن است توسط اعضای تیمی که روی پروژه کار می کنند، ارزش مناسبی تلقی نشود.

آخرین سطح، مفروضات اساسی است که بدیهی تلقی می شوند و اغلب برای اجرای موفقیت آمیز باورها و ارزش ها در سازمان ها تعبیه می شوند. به عنوان مثال اهمیتی که در شرکت های ساختمانی به ایمنی داده می شود. Lend Lease، یک شرکت ساختمانی بزرگ، در وبسایت خود می گوید: «هدف ما حذف حوادث و صدمات در تمام عملیات ها و سایت هایمان است، زیرا می خواهیم افراد سالم به خانه بازگردند»^{۷۱}. این سطح به افراد گروه احساس هویت می دهد و به افزایش عزت نفس آنها کمک می کند (به عنوان مثال، سازمانی که از انجام پروژه هایی که ممکن است نتایج غیراخلاقی داشته باشد خودداری می کند). در این سطح است که فرهنگ بر رفتار، افکار و احساسات تأثیر می گذارد.

مدل پویایی فرهنگی هج توسعه یافته از هاج (۱۹۹۳، ص ۶۶۰)

⁷¹ <https://www.lendlease.com/au/media-centre/our-view/safety/>



هاچ (۱۹۹۳) کار شاین را بسط داد و پیشنهاد کرد که کار آنها "شکاف هایی را در مورد درک فرهنگ سازمانی به عنوان نمادها و فرآیندها باقی می گذارد" (ص. ۶۵۷) و یک مدل پویایی فرهنگی را در شرایط فرآیندی پیشنهاد می کند. دیدگاه پویای او از فرهنگ، خروجی ها، ارزش ها و مفروضاتی را به هم متصل می کند که از طریق فرآیند چرخه ای تحقیق، تجلی، تفسیر و نمادسازی منجر به نمادها می شود. او بیان می کند که مدل او بر اساس مدل شاین با بازنمایی «تولید و بازتولید مستمر فرهنگ در هر دو شکل و شرایط پایدار و متغیر آن» (ص. ۶۶۱) استوار است.

محققان مدیریت طبقه بندی هایی از فرهنگ را پیشنهاد کرده اند که می تواند برای ما مفید باشد تا در مورد چگونگی شکل گیری فرهنگ پروژه بحث کنیم. چارلز هندی یک نویسنده محبوب در زمینه مدیریت و سازمان است که مدافع این است که قبل از اینکه یک مدیر تلاش کند فرهنگ یک سازمان را تغییر دهد، خوب است که آن را درک کند. برای انجام این کار، او چهار نوع فرهنگ را پیشنهاد می کند (هندی، ۱۹۷۶، ۲۰۲۰) با استفاده از خدایان یونانی به عنوان استعاره. طبقه بندی او بر اساس (۱۹۷۶، ص ۶۸):

- رابطه افراد با سازمان
- ایجاد انگیزه در افرادی که در آنجا کار می کنند
- شغل رهبر
- اولویت های تعیین شده در محل کار
- منابع نفوذ

فرهنگ های پیشنهادی هندی (۱۹۷۶) عبارتند از:

فرهنگ قدرت (ژئوس که با هوی و هوس حکومت می کرد): جایی که تصمیم گیری بر قوانین معینی متمرکز است. قدرت از مرکز ساطع می شود. چنین سازمان هایی تمایل دارند افرادی را استخدام کنند که یکسان فکر می کنند. این معمولاً شرکت های خانوادگی و کسب و کارهای کوچک در یک محیط رقابتی سخت هستند که

در آن اشتباهات می‌توانند پرهزینه باشند. این سازمان ها می‌توانند در هنگام تهدید یا خطر به سرعت واکنش نشان دهند.

فرهنگ نقش (آپولو، که خدای خرد یونانی است): این سازمان به طور معمول یک بوروکراسی است و قدرت خود را از کارکردها و تخصص های خود که به عنوان ستون عمل می‌کنند، می‌گیرد. سازمان قوانین و رویه های روشنی دارد و افراد نیز شرح نقش روشنی دارند. انتخاب و ارتقاء بر اساس عملکرد است. منبع قدرت، مقام و رتبه است و نه تخصص. نفوذ از طریق قوانین و رویه ها است. این به طور کلی برای سازمان ها در یک محیط پایدار مناسب است که در آن تمرکز بر صرفه جویی در مقیاس به جای انعطاف پذیری است.

فرهنگ وظیفه (آتنا، الهه استراتژی و جهت‌گیری اقدام): این فرهنگی است که اغلب در سازمان‌های پروژه یافت می‌شود که در آن قدرت در دست متخصصان است و تاکید بر انجام کار و تکمیل یک مأموریت است. تعداد مناسبی از منابع با تخصص لازم برای تکمیل کار داده شده گرد هم آمده است. فرهنگ قابل انطباق است و می‌توان آن را شکل داد، اصلاح کرد و رها کرد. این فرهنگ زمانی مطلوب است که بازار نیاز به انعطاف داشته باشد و سازمان به راحتی تحت تأثیر محیط قرار گیرد. کنترل مشکل است و در درجه اول از طریق تخصیص منابع انجام می‌شود. عملکرد فردی و گروهی هر دو حائز اهمیت است چرا که کار گروهی مورد انتظار است.

فرهنگ شخصی (دیونیسوس، اگزیستانسیالیست که خود محور است): این فرهنگ تحت سلطه افرادی است که به دلیل علاقه مشترک با هم کار می‌کنند مانند وکلا و مشاوران. در چنین سازمانی، نفوذ مشترک است و قدرت مبتنی بر تخصص است.

اگرچه فرهنگ وظیفه برای پروژه‌ها مناسب‌تر به نظر می‌رسد، فرهنگ بوروکراتیک می‌تواند به پروژه‌های بزرگ تحت حمایت دولت مرتبط باشد. فرهنگ نقش ممکن است برای پروژه‌های کوچکی که در یک بخش عملکردی و فرهنگ شخصی در مورد نوآوری‌ها یا پروژه‌های راه‌اندازی انجام می‌شوند، مناسب باشد.

طبقه‌بندی دیگر «ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی»^{۷۲} (OCAI)، است که بر اساس چارچوب ارزش‌های رقابتی کامرون و کوین (۲۰۱۱) است. آنها فرهنگ سازمانی را به موارد زیر طبقه‌بندی می‌کنند:

گروهی (طایفه ای): شبیه یک سازمان خانوادگی است که در آن جهت‌گیری همکاری است، سبک رهبری تسهیل‌گر یا توانمند ساز است و محرک‌های ارزش، تعهد، ارتباطات و توسعه هستند. این سازمان به توسعه انسانی اعتقاد دارد و از کارکنان خود انتظار تعهد بالایی دارد.

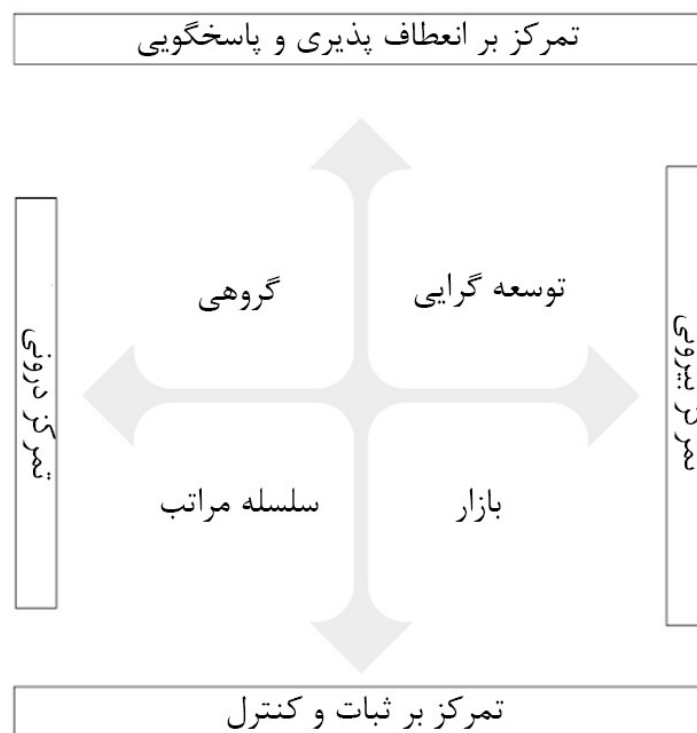
سلسله مراتبی: این فرهنگ جهت‌گیری کنترلی دارد و محرک‌های ارزش کارایی، به موقع بودن، ثبات و یکنواختی است. سبک رهبری، نظارت و هماهنگی است. از فرآیندها و رویه ها برای اطمینان از کارایی و اثربخشی استفاده می‌کند.

⁷² Organizational Culture Assessment Instrument/ <https://www.ocai-online.com>

توسعه گرایی (شایسته سالاری): در این فرهنگ، جهت گیری برای ارائه محصولات نوآورانه است. محرک های ارزش تحول و چابکی برای هدایت نوآوری است. رهبری آرمان گرایانه، کارآفرین و نوآوری را تقویت می کند. سازمان با تغییرات مداوم راحت است و دارای چشم اندازی نوآورانه است.

بازار: جهت گیری این فرهنگ رقابت است. انتظار می رود رهبر یک راننده و رقیب سرسخت باشد. محرک های ارزش، سهم بازار، دستیابی به هدف و سودآوری هستند. این سازمان زمانی مؤثر است که تهاجمی و متمرکز بر نیازهای مشتری باشد.

۹.۳ مدل فرهنگ کامرون و کوین (۲۰۱۱)



ارزش های رقابتی این مدل در شکل ۹.۳ نشان داده شده است.

جدول ۳.۹ طبقه بندی های هندی (۲۰۲۰) و کامرون و کوین (۲۰۱۱) را با چارچوب ووليامز و ترومپنارس (۲۰۰۲) مقایسه می کند تا شباهت هایی را که می تواند در نگاه کردن به فرهنگ های مناسب برای انواع پروژه ها کمک کند برجسته نماید. دلیل اینکه کار ترومپنارس در اینجا گنجانده شده است این است که با ابعاد فرهنگی ترومپنارس و هامپدن ترنر (۲۰۲۱) که قبلاً در این فصل مورد بحث قرار گرفت، مرتبط است. طبقه بندی ووليامز و ترومپنارس فرهنگ را برخلاف جهت گیری های فرهنگی که قبلاً بحث شد در دو بعد متمایز می کند. ابعاد مورد استفاده عبارتند از: برابری - سلسله مراتب و جهت گیری و وظیفه فردی.

۹-۴-۱- توقف و تأمل کنید

آیا هیچ یک از این طبقه بندی ها با فرهنگ سازمانی که در آن کار می کنید یا با آن آشنا هستید همخوانی دارد؟

سازمان ها همچنین ممکن است به دلیل منافع رقابتی، فرهنگ یکسانی نداشته باشند. برای مثال، در سازمانی که یکی از نویسندگان در آن کار می کرد، فرهنگ های متفاوتی بین فروش، مهندسی، تولید و خدمات داشت. فرهنگ اولیه در این سازمان ژاپنی فرهنگ تولید بود زیرا بیشتر سود از محصولات حاصل می شد. فروش و بازاریابی مسئول فروش سیستم هایی بودند که باید مهندسی می شدند و سپس اجزای سیستم ها با استفاده از روش تولید تحویل به موقع (JIT)^{۷۳} تولید می شدند. برای اینکه JIT به خوبی کار کند، فروش باید در مشخصات آنها از مشتریان مشخص باشد، اما اغلب اینطور نبود، زیرا فروش از نظر فنی برای مشخص کردن سیستم ها به وضوح مهارت نداشت. رفع این مشکل بر عهده مهندسی بود، اما اغلب منجر به مذاکره مجدد با مشتری بدون تحمل هزینه های اضافی که باعث ایجاد حساسیت بین بخش ها می شد، می گشت.

مقایسه مدل های فرهنگ

هندی (۲۰۲۰)	کامرون و کوین (۲۰۱۱)	ترومپناز و ووليامز (۲۰۰۲)
فرهنگ قدرت (ژئوس) تصمیم گیری متمرکز در مرکز، به عنوان مثال، شرکت های خانوادگی / کارآفرینان کوچک	طایفه ای مانند یک سازمان خانوادگی که در آن رهبران مورد احترام هستند	فرهنگ خانواده قدرت محور بوسیله افرادی است که به عنوان اعضای یک خانواده با هم رفتار می کنند می باشد. جایگاه بالا برای شخصیت والدین. با فرهنگ مشارکتی همسو است
فرهنگ نقش (آپولو) قدرت و اختیار بر اساس سلسله مراتب است، به عنوان مثال، بوروکراسی	سلسله مراتبی بوروکراسی با خطوط روشن تصمیم گیری	برج ایفل سلسله مراتبی با قوانین و فرآیندهای ساختاری است. با فرهنگ کنترل همسو است
فرهنگ وظیفه (آتنا) کنترل از طریق منابع و افراد. بر اساس تیم، به عنوان مثال، پروژه ها		موشک هدایت شونده پروژه محور برای انجام کار با افرادی که به عنوان متخصص رفتار می شوند. با تغییرات هدف سازگار می شود. با فرهنگ رقابت همسو است

⁷³ Just-in-Time

آزادی شخصی یا خوشه ای (دیونیسوس) به عنوان مثال، مشارکت، گروه های خودیاری	توسعه گرایی بدون قدرت مرکزی. بر فردیت و خلاقیت تأکید می کند، به عنوان مثال، تیم های توسعه نرم افزار (چابکی) و اتاق های فکر	انکوباتور برابری خواهان و شخص گرا که خلاقیت را پرورش می دهد. با فرهنگ تولید همسو است
	بازار کسب و کارهای رقابتی با تمرکز بر مشتری سازمان هایی که در عصر اطلاعات توسعه یافته اند	برخی از جنبه های فرهنگ موشک های هدایت شونده پیشنهاد شده توسط ترومپنارس نیز شامل فرهنگ رقابتی است

تمام این تاخیرها روند JIT را متوقف کرد و کارخانه از این شرایط راضی نبود. مدیر عامل سعی کرد از اصل TQM ژاپنی با استفاده از هوشین کانری (آکائو و همکاران، ۲۰۲۰) برای بهبود هماهنگی استفاده کند و سعی کرد این پیام را هدایت کند که فرآیند بعدی مشتری شماست تا با وجود فرهنگ های مختلف هماهنگی ایجاد کند و تضادها را به حداقل برساند.

۹-۵- فرهنگ پروژه

آیا پروژه ها فرهنگ خاصی دارند؟ آیا چنین فرهنگ هایی عملکرد را بهبود می بخشد و موفقیت پروژه ها را تضمین می کند؟ اینها سوالاتی هستند که در این بخش بررسی خواهند شد. ما قبلاً طعم طبقه بندی فرهنگ سازمانی را چشیده ایم که به فرهنگ های مطلوب برای پروژه ها اشاره می کند. اما اندیشمندان مدیریت پروژه در مورد فرهنگی که برای پروژه ها کار می کند چه فکر می کنند؟

پیتو (۲۰۱۶، ص ۵۸) پیشنهاد می کند که "برای مدیریت موفق پروژه، محیط سازمانی، فرهنگ، ساختار و استراتژی هر یک نقش مهمی را ایفا می کند، و با هم محیطی را ایجاد می کنند که در آن یک پروژه شکوفا شده یا شکست می خورد". او می افزاید که درک چگونگی تأثیر فرهنگ سازمانی بر پروژه ها و نحوه مدیریت آنها مهم است. ساختار در فصل ۲۰ این کتاب و استراتژی در فصل ۱۰ در رابطه با رهبری مورد بحث قرار گرفته است. طبق نظر پیتو (۲۰۱۶)، فرهنگ می تواند پروژه ها را به روش های زیر تحت تأثیر قرار دهد:

ارتباط با سایر بخش ها مانند سازمان های عملکردی به عنوان منابع اغلب بین این دو در سازمان های ماتریسی مشترک است. اراده سازمان های وظیفه ای برای کمک به سازمان پروژه می تواند به موفقیت بیشتر پروژه ها کمک کند. با این حال، این بستگی به فرهنگ سازمان دارد، بر اساس اهمیتی که برای پروژه ها قائل است. انتظار می رود که در سازمان های پروژه محور بیشتر حمایت شود، اما در سازمان های فرآیند محور کمتر

حمایت می شود. روابط در فصل ۱۱ این کتاب بحث شده است، زمانی که این موضوع بیشتر در قالب مشارکت ذینفعان مورد بحث قرار خواهد گرفت.

تعهد کارکنان به اهداف پروژه، چرا که پروژه ها برای دستیابی به اهداف خاص ایجاد می شوند. در طبقه بندی های مورد بحث در بخش آخر فرهنگ وظیفه و تمثیل موشک هدایت شونده در پروژه ها مهم تلقی می شود. این امر مستلزم آن است که تیم پروژه برای دستیابی به اهداف پروژه اختصاص یابد. فرآیندهایی مانند برنامه ریزی که در آن انتظار می رود تیم های پروژه برآورد هزینه ها و زمان را در برنامه های پروژه ارائه دهند. برآوردهای صادقانه به جای تکمیل آنها برای توسعه برنامه های واقع بینانه مفیدتر خواهد بود.

ارزیابی عملکرد در جایی که سیستم های پاداش مناسب می تواند ذهنیت پروژه را تقویت کند. از آنجایی که پروژه ها ممکن است موفق شوند یا شکست بخورند، فرهنگ مدارا برای انجام به موقع ابتکارات در پروژه ها مطلوب تر است.

یک مقاله اولیه در مورد فرهنگ پروژه (فرث و کرت، ۱۹۹۱) نقطه شروع خوبی برای نگاه کردن به فرهنگ پروژه است زیرا فرهنگ سلسله مراتبی را با فرهنگ پروژه مقایسه می کند. نویسندگان پیشنهاد می کنند که یک فرهنگ مسطح تر به جای یک فرهنگ سلسله مراتبی می تواند به سازمان پروژه کمک کند تا برای سازگاری با محیط در حال تغییر انعطاف پذیرتر باشد. «فرهنگ مبتنی بر پروژه مسطح بر سرعت، انعطاف پذیری و ارتباطات جانبی تأکید می کند و فاصله بین خود و مشتریان را کاهش می دهد» (فرث و کرت، ۱۹۹۱) آنها ویژگی های زیر را به عنوان مناسب برای فرهنگ پروژه پیشنهاد می کنند:

ساختار: یک سیستم باز با تمرکز بر مشتری که در آن جریان اطلاعات در صورت لزوم از پایین به بالا، سراسر و از بالا به پایین است.

ساختار قدرت: مبتنی بر وب، متمرکز بر وظایفی که رهبران به کار گروهی وابسته هستند.

زیرساخت: فرآیندها و روش شناسی واضح و مناسب برای پروژه ها، همچنین پیشنهاد می کنند که سازمان هایی که پروژه ها در آنجا انجام می شوند، کار پروژه ای را برای کارکنان جذاب نمایند. برخی از سازمان ها مسیرهای شغلی دوگانه ای دارند که مدیران پروژه را به اندازه مدیران کل مهم می کند

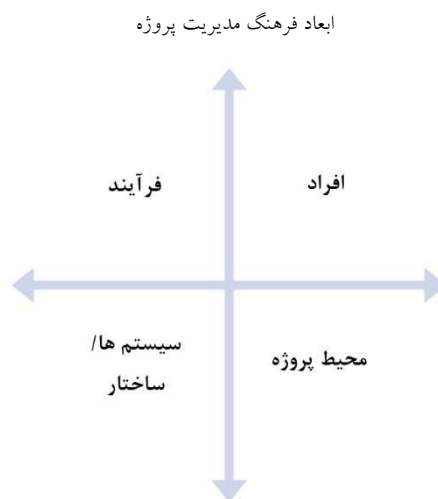
کندرا و تاپلین (۲۰۰۴) توضیح می دهند که چگونه فرهنگ می تواند به موفقیت پروژه بر اساس ساختار و طراحی کمک کند. تحقیقات آنها، بر اساس داستانهای جمع آوری شده از بخش فناوری اطلاعات یک سازمان تولیدی بزرگ (جنرال موتورز)، تأیید می کند که فرهنگ پروژه بر اساس شیوه های مدیریت پروژه، شایستگی های مدیر پروژه، فرآیندهای پشتیبانی برای ایجاد انگیزه در تیم های متقابل و ارزیابی عملکرد وجود داشته است. در سطوح فردی و پروژه ای آنها همچنین تأکید می کنند که یک سازمان باید از فعالیت های پروژه برای کمک به موفقیت پروژه ها حمایت کند.

یک چارچوب عملیاتی برای فرهنگ مدیریت پروژه توسط Du Plessis و Hoole (2006a) بر اساس بررسی ادبیات جامع، پرسشنامه و فرآیند نقشه مفهومی پیشنهاد شده است. شکل ۹.۴ توسعه ابعاد آنها را برای فرهنگ مدیریت پروژه نشان می دهد

در جدول ذیل سوالاتی را که باید پرسید برای شناسایی ابعاد مناسب بر اساس زمینه و نوع پروژه بسط می دهد.

مطالعه دو پلیسیس و هول (۲۰۰۶b) نشان داد که محیط پروژه به اندازه سه عامل دیگر مورد توجه قرار نمی گیرد. این ممکن است به این دلیل باشد که محیط داخلی تحت کنترل پروژه است، اما محیط خارجی تحت کنترل پروژه نیست. با این حال، در نظر گرفتن نحوه تأثیرگذاری بر محیط خارجی حتی اگر نتوانید آن را کنترل کنید نیز مهم است.

یک مطالعه اخیر در مورد فرهنگ پروژه به عنوان یک عامل کلیدی موفقیت (فهرستی از عناصر فرهنگی پروژه را گردآوری کرده است که شباهت هایی به کار دو پلیسیس و هول (۲۰۰۶b) از بررسی مدیریت پروژه دارد.



۹-۶- چارچوب فرهنگ مدیریت پروژه

سوالاتی که باید پرسیده شوند	مولفه هایی که باید مورد توجه قرار گیرند
چگونه؟	فرآیندهای پروژه: فلسفه مدیریت پروژه شامل فرآیندها، مشتریان و نتیجه گیری با پیش بینی بهبود مستمر و یادگیری
چه کسی؟	افراد در پروژه ها: طرز فکر، شایستگی، روابط متقابل، اخلاق و اعتماد
چه چیزی؟	روش شناسی مدیریت پروژه: حوزه های دانش، نظارت و کنترل، امکان انعطاف پذیری را فراهم می کند

کجا؟	عناصر محیطی: داخلی و خارجی: پیوند با استراتژی، حمایت ذینفعان خارجی و داخلی
------	--

افراد: تاکید بر تیم ها و روابط بین فردی.

فرآیندها: پشتیبانی مدیریت و ذینفعان، فرصت هایی برای یادگیری، ارتباطات باز و روش ها و فرآیندهای مدیریت پروژه مناسب.

روابط: وابستگی متقابل، کنترل / انضباط و تحمل درگیری.

جهت گیری: نتایج و جهت گیری ریسک و تمرکز سیستم های باز.

این مطالعه پنج عنصر اصلی فرهنگ پروژه را شناسایی کرد که به طور مثبت به نتایج پروژه کمک کرده است:

باز بودن : توانایی اسکن محیط برای به دست آوردن اطلاعات، راحت بودن با عدم قطعیت و سازگاری

مشارکت : فراهم کردن منابع کافی، برقراری ارتباط خوب و حل مشکلات مشارکتی

رویکرد مثبت : نگاه کردن به تهدیدها به عنوان فرصت و ایجاد اعتماد

ثبات هم ترازی : استفاده موثر از درس های آموخته شده، حمایت سازمانی از مدیریت ارشد و دفتر مدیریت پروژه به عنوان کمک به نتایج پروژه.

هر دوی این مطالعات سرنخ هایی را در مورد اینکه چگونه می توانیم فرهنگ پروژه ای را ایجاد کنیم، ارائه کرده اند.

۷-۹- فرهنگ پروژه و سازمانی

یکی از ویژگی های پروژه هایی که در یک سازمان وظیفه ای انجام می شوند، ترکیب ضعیف مابین سازمان وظیفه ای و پروژه ها است. فرهنگ سازمان دائمی ممکن است با ماهیت نوظهور پروژه هایی که سازمان های موقت تلقی می شوند همسو نباشد. گاهی اوقات پروژه ها ممکن است بدلیل بستری که فاصله فیزیکی ایجاد می کند منفک از سازمان دائمی باشند. و یا حتی احتمالاً به دلیل ماهیت وظایفی که توسط سازمان مربوطه انجام می شود، فاصله اجتماعی بین پروژه و سازمان وظیفه ای وجود داشته باشد. غالباً در پروژه ها، تیم متشکل از افرادی از سازمان های مختلف از جمله افرادی که برای طول مدت پروژه قرارداد خارجی دارند یا متخصصانی از سایر سازمان های مستقر در داخل پروژه می باشند. در چنین مواردی، مدیر پروژه ممکن است مجبور باشد برای ایجاد یک فرهنگ تیمی همسو با مأموریت پروژه کار کند. در مرحله بعد، هوش فرهنگی را مورد بحث قرار می دهیم که با کار در بین فرهنگ ها مرتبط است که در پروژه ها به طور فزاینده ای رایج می شود.

۸-۹- هوش فرهنگی

مطالعه تفاوت‌های فرهنگی و موفقیت پروژه در پروژه‌های ساختمانی (کیوراک و همکاران، ۲۰۰۹) نشان داد که مدیریت تفاوت‌های فرهنگی برای اجرای موفقیت‌آمیز پروژه‌های بین‌المللی بسیار مهم تلقی می‌شود و مدیریت نادرست آنها می‌تواند منجر به شکست شود. این ما را به مفهوم هوش فرهنگی (CQ) می‌رساند که به دلیل جهانی شدن شهرت یافته است.

موساکوفسکی توضیح می‌دهند که CQ و هوش هیجانی (EQ) مرتبط هستند. در حالی که یک فرد با EQ می‌تواند تفاوت‌های انسانی را درک کند، یک فرد دارای CQ می‌تواند ویژگی‌های افراد و همچنین گروهی را که به آن تعلق دارند رمزگشایی کند. به عنوان «توانایی ظاهراً طبیعی یک فرد خارجی در تفسیر حرکات ناآشنا و مبهم شخص به روشی که هموطنان آن شخص انجام می‌دهند» تعریف می‌کنند. CQ آنها دارای سه جزء است: انگیزشی شناختی، فیزیکی و عاطفی، و در بدن، قلب و سر قرار دارد.

بر اساس این مؤلفه‌ها، آنها یک طبقه‌بندی از شش پروفایل هوش فرهنگی ایجاد کرده‌اند: **منطقه ای**: اینها افرادی هستند که می‌توانند به راحتی با افرادی با پیشینه مشابه کار کنند اما با افرادی با پیشینه‌های بسیار متفاوت در دریا هستند.

تحلیلگر: این کسی است که سعی می‌کند با استفاده از ابزارهای مختلف در مورد هنجارها و انتظارات یک فرهنگ خارجی بیاموزد. او به محض اینکه آماده سفر به کشور دیگری باشد، یک کتاب عبارات می‌خرد. **طبیعی**: اینها افرادی هستند که استعداد شهودی برای یادگیری فرهنگ بدون استفاده از فرآیند یادگیری سیستماتیک دارند.

سفیر: اینها افرادی هستند که می‌توانند به راحتی با فرهنگ‌های دیگر ارتباط برقرار کنند و دیگران را در آن فرهنگ راحت کنند بدون اینکه اطلاعات زیادی در مورد فرهنگ داشته باشند. منصوبان سیاسی معمولاً سفیران خوبی هستند و دارای این ویژگی‌ها هستند.

تقلید: اینها همچنین افرادی هستند که مهمانان را راحت می‌کنند، به راحتی در بین فرهنگ‌ها اعتماد ایجاد می‌کنند و در انتخاب نشانه‌های فرهنگی خوب هستند. شما خواهید دید که آنها به راحتی عبارات یا صداها را که توسط فرهنگ‌های دیگر استفاده می‌شود تقلید می‌کنند. در هند فرهنگ‌هایی وجود دارد که اغلب می‌پرسند: آیا مرا دنبال کردی؟ بعد از بیان یک واقعیت مقلدانی که با آن فرهنگ درگیر هستند ممکن است از آن برای پایان دادن به جملات خود نیز استفاده کنند.

آفتاب پرست: این نوع نادر است، اما آنها در هر سه جزء CQ خوب هستند و حتی ممکن است اشتباه شود که بومی کشور دیگری هستند.

آنگ و همکاران (۲۰۱۵) همچنین ابزاری را برای اندازه‌گیری CQ بر اساس تحقیقات گسترده پیشنهاد کرده‌اند. آنها CQ را به عنوان "قابلیت یک فرد برای عملکرد موثر در محیط‌های بین فرهنگی" تعریف می‌کنند.

کنند بنابراین، CQ مختص فرهنگ ها نیست، بلکه ظرفیت کار موثر در محیط های بین فرهنگی است. ابعاد استفاده شده توسط ون داین و همکاران. (۲۰۱۲) فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری هستند. جدول ۹.۵ ابعاد پیشنهاد شده توسط و همکاران را مقایسه می کند. (۲۰۱۲). دیدگاه ها برابر نیستند، اما می توانند ایده ای در مورد نحوه اندازه گیری CQ به شما بدهند.

توقف و تأمل کنید: آیا با افرادی با برخی از توانایی های شرح داده شده در جدول ۹.۵ برخورد کرده اید؟ ما در این فصل زمینه های زیادی در مورد درک فرهنگ را پوشش داده ایم. با این حال، در نظر گرفتن دیدگاه های جایگزین نیز مهم است تا بتوانید دیدگاه متعادلی از فرهنگ ایجاد کنید و آن را عاقلانه در پروژه های خود به کار ببرید. در بخش بعدی به برخی از این موارد خواهیم پرداخت.

کتاب پیترز و واترمن با عنوان در جستجوی تعالی (۱۹۸۲) پیشنهاد می کند که شرکت های عالی دارای فرهنگ های یکپارچه قوی هستند و ارزش های مشترک را ترویج می کنند، و آنهایی که تمرکز شدیدی بر مشتری داشتند، نتایج عالی به دست می آورند. نویسندگان دیگری مانند دیل و کندی (۱۹۸۳) نیز این ایده که فرهنگ سازمانی و موفقیت تجاری مرتبط هستند را ترویج نمودند. این دیدگاه غالب شده است و حتی کتاب هایی که توسط شرکت های بسیار موفق مانند گوگل نوشته شده اند (اشمیت و روزنبرگ، ۲۰۱۵) همچنان این ایده را ترویج می کنند که فرهنگ و موفقیت به هم مرتبط هستند. چنین دیدگاه هایی دیدگاه جذابی از فرهنگ ارائه می دهند که می توان آن را دستکاری و کنترل نمود.

با این حال، محققان مطالعات سازمانی مانند مارتین و همکاران. (۲۰۰۶) در مورد این دیدگاه فریبنده از فرهنگ، که معتقد است ارزش های مشترک منجر به عملکرد بهتر می شود و آن را فرهنگ یکپارچه می نامند، تردید دارند. مارتین و همکاران (۲۰۰۶، ص ۷۳۱) نشان می دهند که ما باید به دو دیدگاه متناوب از فرهنگ نگاه کنیم. یک دیدگاه متمایز که نشان می دهد فرهنگ سازمانی یکپارچه و تحت تأثیر محیط نیست که می تواند منجر به همپوشانی خرده فرهنگ ها شود. از این رو، اجماع تنها در درون این فرهنگ ها است.

به عنوان مثال، در یک پروژه فناوری اطلاعات، معماران سیستم، توسعه دهندگان نرم افزار و آزمایش کنندگان ممکن است خرده فرهنگ های مختلفی داشته باشند و اغلب توسط یک مدیر پروژه کل گرا که متخصص مدیریت زمان، هزینه و کیفیت است، مدیریت شوند. مارتین و همکاران (۲۰۰۶، p.732) همچنین فرهنگ سومی به نام فرهنگ غیر متمرکز را پیشنهاد می کند که اغلب در شرکت های دانش بنیان یافت می شود. برای مدیران پروژه مهم است که متوجه شوند که ممکن است مجبور باشند پروژه هایی را مدیریت کنند که در آن سه فرهنگ - یکپارچه، متمایز و غیر متمرکز ممکن است در کنار هم وجود داشته باشند.

ابعاد هوش فرهنگی

ابعاد ارلی و موساکوفسکی (۲۰۰۴، ص ۱۴۳)	مثال	ابعاد ون داین و همکاران. (۲۰۱۲، ص ۳۰۱)	مثال
شناختی	اهدافی را برای تعامل با فرهنگ دیگری تعیین و برای ارتباط با مردم برنامه ریزی کنید. می تواند تشخیص دهد که آیا چیزی خوب پیش می رود یا اشتباه و از اتفاقات غیرمنتظره درس بگیرد	فراساخت (برنامه ریزی، آگاهی، بررسی)	برنامه‌های عملی برای برخورد با مردم از فرهنگ‌های دیگر ایجاد کنید، تعاملات را پیگیری کنید تا آگاه‌تر شوید و تعامل خود را تنظیم کنید
		شناختی (عمومی و اختصاصی)	توانایی توصیف چارچوب‌های ارزشی در بین فرهنگ‌ها و همچنین اتخاذ سبک رهبری که مناسب سایر سازماندهی‌های فرهنگی است
عاطفی / انگیزشی	به توانایی برخورد با فرهنگ‌های دیگر حتی در موقعیت‌های ناآشنا و توانایی دوستی با مردم در فرهنگ‌های دیگر اطمینان دارد و می تواند با سبک زندگی فرهنگ دیگر سازگار شود.	انگیزشی (درونی، بیرونی و خودکارآمدی)	از تعامل با فرهنگ‌های دیگر لذت ببرید و از ارزش‌هایی که با کار در فرهنگ‌های دیگر به دست می‌آیند و ایجاد اعتماد به نفس برای مقابله با زندگی با فرهنگ‌های دیگر آگاه باشید

توانایی تغییر زبان بدن، بیان و سبک گفتار در موقعیت های متقابل فرهنگی. همچنین توانایی تغییر روش عمل بر حسب شرایط	رفتاری (کلامی، غیر کلامی و گفتاری)	قادر به مکث و صحبت در موقعیت های فرهنگی مختلف و حفظ فاصله کافی و اصلاح روش های مخالفت با شرایط فرهنگی است
--	---------------------------------------	--

۹-۹- نتیجه گیری

در این فصل، ما زمینه های زیادی را پوشش داده ایم که می تواند یک نمای کلی از فرهنگ مرتبط با پروژه ها فراهم نماید. برای مدیران پروژه و تیم ها مهم است که نمودهای مختلف فرهنگ را درک کنند تا پروژه های آنها بهتر شکل بگیرند و موفق باشند. فرهنگ ملی برای کار در پروژه هایی مهم است که افراد با فرهنگ های مختلف باید با یکدیگر تعامل داشته باشند، از این رو تفاوت های فرهنگی در نظر گرفته می شود. فرهنگ سازمانی می تواند سرنخ هایی در مورد اینکه چه نوع فرهنگی در بستر پروژه مؤثر است را ارائه دهد. بحث در مورد فرهنگ پروژه می تواند به ایجاد ارزش ها، رویه ها و شیوه ها کمک کند تا یک پروژه فرهنگ عملکرد صحیح را در بر بگیرد. توسعه CQ می تواند به تیم های پروژه کمک کند تا به طور مؤثر در فرهنگ هایی که بر بستر پروژه تأثیر می گذارند، کار کنند. دیدگاه های انتقادی می توانند به درک این نکته کمک کنند که فرهنگ اشکال مختلفی دارد و ایجاد یا کنترل فرهنگ همیشه آسان نیست.

۹-۱۰- خلاصه

استراتژی و فرهنگ یک سازمان ارتباط تنگاتنگی با هم دارند زیرا فرهنگ از موفقیت سازمان حمایت می کند. در مورد پروژه هایی که سازمان های موقت هستند چطور؟ این همان چیزی است که در این فصل بحث می کنیم. ایجاد فرهنگی که از مأموریت پروژه حمایت کند کار آسانی نیست چرا که اعضای تیمی که به پروژه ها تخصیص داده می شوند ممکن است از فرهنگ های سازمانی، پرورشی، ملی و مذهبی متفاوتی باشند. مدیران پروژه ای که می توانند با وجود این تفاوت ها فرهنگ منسجمی را ایجاد کنند، مدیریت چنین پروژه ای را آسان تر خواهند کرد. این فصل به مدیران پروژه با ابزارها و استراتژی هایی کمک می کند تا فرهنگ عملکرد را در پروژه های خود به کار گیرند.

تقدیر و تشکر: نویسندگان مایلند از پروفیسور هدلی اسمیت از مدرسه ساخت و ساز بارتلت در دانشگاه کالج لندن برای بررسی این فصل و نظرات مفید او تشکر کنند.

داستان اوما

اوما مدیر پروژه در شرکت سیستم‌های کنترلی هند است. شرکت او یک شرکت برنامه‌نویسی برجسته است که از روش واترفال و با استفاده از چرخه‌ی زندگی توسعه سیستم‌ها پیروی می‌کند. اخیراً، شرکت او شروع به توسعه‌ی نرم‌افزارها برای بازار هند کرده است که در آنجا زمان‌بندی‌ها کوتاه است و مهم شده است که مشتری را به نزدیکترین نقطه تحویل جلب کند که در پروژه‌های خدماتی امکان‌پذیر نبوده است. کارمندان فروش و بازاریابی در شرکت به او پیشنهاد می‌دهند که شرکت‌های دیگر تأمین‌کننده‌ی محصولات نرم‌افزاری در هند به روش‌های تحویل چابک (آجایل) مهاجرت کرده‌اند. اوما با راجو، رئیس خود که چندین سال تجربه در این شرکت دارد و مسئول تنظیم فرآیندهای توسعه شرکت بوده است، مشورت می‌کند. راجو نیاز به تغییر را نمی‌بیند. با این حال، او پیشنهاد می‌دهد که اوما با منوهار، یک مدیر پروژه مجرب دیگر که از روش‌های چابک استفاده کرده است، صحبت کند تا به عنوان یک آزمایش، در برخی از پروژه‌ها چابک را معرفی کند تا از سوی تیم فروش توضیحات بگیرد. اوما در یک ارائه در محلی که در موسسه مدیریت پروژه (PMI) محلی برگزار شده است، شرکت می‌کند و از امکانات چابک متأثر می‌شود. سخنران، که یک رهبر اسکرام صدور گواهینامه است، به او می‌گوید که نیاز به یک مربی چابک دارد تا او را راهنمایی کند به جای اینکه فقط از یک منشی داخلی برای معرفی چابک در چندین پروژه استفاده کند. اوما پس از آن با دوست خود، واصو، در شرکت انرژی هند که یکی از مشتریان سیستم‌های کنترلی هند است و یک پروژه تبدیل بزرگ را به دلیل خصوصی‌سازی بخش برق اجتماعی تجربه کرده است، مشورت می‌کند. واصو به او می‌گوید که باید به بزرگ فکر کند و یک مشاور مدیریت تغییر مجرب را وارد کند تا یک استراتژی برای تبدیل سازمان به متخصص در هر دو روش واترفال و چابک توسعه دهد و راه‌هایی برای تصمیم‌گیری در مورد زمان استفاده از هر کدام را ایجاد کند، با ایجاد یک دفتر مدیریت پروژه به عنوان مشاوران. واصو به او می‌گوید که او دسترسی به افراد مدیریتی سطح بالاتر از سطح راجو در سیستم‌های کنترلی هند دارد و اشاره می‌کند که می‌تواند با آنها تماس بگیرد تا به او کمک کنند.

"واصو به اوما می‌گوید که او دسترسی به افراد سطح ارشد در سیستم‌های کنترلی هند بالاتر از سطح راجو دارد و اشاره می‌کند که می‌تواند با آنها تماس بگیرد تا به او در کمک کند. او همچنین از او می‌خواهد که تحالف‌هایی با مدیران ارشد بازاریابی و فروش توسعه دهد تا بتواند اثر گذاری کند که تغییر به طور فوری نیاز است. واصو همچنین به اوما می‌گوید که راجو به زودی بازنشسته خواهد شد، و این فرصت او است که توانایی رهبری خود را به نمایش بگذارد و به سطح بعدی ارتقا یابد.

اگر شما اوما بودید، چه گام‌هایی را انجام می‌دادید؟ مشورت، راهنمایی، یا تحول در مقیاس بزرگ؟ پس از خواندن این فصل، باز گردید و بررسی کنید که آیا نظر شما تغییر کرده است یا خیر."

۱۰-۲- رهبری چیست؟

هنگامی که به اصطلاح رهبری فکر می‌کنید، چندین تصویر از افرادی که ما آنها را رهبر تصور می‌کردیم به ذهن ما می‌رسد. ممکن است به رهبران سیاسی، رهبران مذهبی، مدیران عامل شرکت‌های بزرگ، مبارزان آزادی و رهبران جامعه فکر کنیم. ما همچنین اغلب در مورد تفاوت بین یک مدیر و یک رهبر و اینکه چه زمانی به هر یک نیاز است یا اینکه آیا یک فرد می‌تواند هر دو باشد تعجب می‌کنیم.

به طور سنتی، مدیریت پروژه در سازمان‌ها بر مدیران پروژه تمرکز می‌کند که اغلب به عنوان عواملی در نظر گرفته می‌شوند که وظایف محدودی با زمان و هزینه را برای یک مدیر یا مالک انجام می‌دهند. این دیدگاه عامل اصلی یک مدیر پروژه است که در نظریه نمایندگی توضیح داده شده است (ایزنهارت، ۱۹۸۹). این دیدگاه، مدیر پروژه را به عنوان یک عامل تراکنشی در نظر می‌گیرد که کار را با استفاده از قوانین و پاداش‌ها انجام می‌دهد. اخیراً نقش رویایی و انگیزشی یک مدیر پروژه به عنوان یک رهبر ظاهر شده است که خواستار رهبری تحول‌آفرین در پروژه‌ها است. علاوه بر این، سایر اشکال رهبری نیز از یک رهبر پروژه انتظار می‌رود. قبل از اینکه به بحث رهبری بپردازیم، خوب است که بین یک مدیر و یک رهبر تمایز قائل شویم زیرا از زمانی که بدنه‌های دانش مدیریت پروژه در دهه ۱۹۹۰ تأسیس شدند، به عنوان شغل مدیر پروژه عادت کرده ایم. در واقع، گدیس (۱۹۵۹) در مورد مدیر پروژه به عنوان نوع خاصی از مدیر در دهه ۱۹۵۰ به عنوان فردی بین مدیریت و «تکنولوژیست» نوشت، بنابراین نقش را از یک «مهندس پروژه» متمایز کرد (ص ۹۳). با این حال، در طول دو دهه گذشته، جنبه رهبری مدیران پروژه ظاهر شده است. در واقع، مقاله اخیر در هاروارد بیزینس ریویو (پدرسن و ریتز، ۲۰۱۷) مدیران پروژه را به عنوان پیامبر، قمارباز، متخصص و مجری به تصویر می‌کشد و نقش پیامبر نقش رهبری است که سلاح انتخابی اش «یک چشم‌انداز متقاعدکننده» است.

۱۰-۳- مدیریت در مقابل رهبری

یکی از موضوعاتی که اغلب در مورد رهبری بحث می‌شود این است که «تفاوت بین مدیران و رهبران چیست؟» آبراهام زالزینیک در مقاله‌ای در هاروارد بیزینس ریویو این موضوع را با تأکید بر اینکه آنها از نظر «آنچه به آن توجه می‌کنند و در نحوه تفکر، کار و تفکرشان متفاوت هستند» توضیح داد. تعامل» (زالزینیک، ۱۹۹۰، ص ۹). او همچنین پیشنهاد کرد که شخصیت رهبران با شخصیت مدیران متفاوت است و آنها به طرق مختلف رشد می‌کنند. کوتر (۲۰۰۱)، یکی دیگر از محققین برجسته مدیریت، دریافت که رهبران خاص

نیستند، اما در نحوه عمل آنها متفاوت هستند. کوتر ادامه می‌دهد که «همه نمی‌توانند هم در رهبری و هم در مدیریت خوب باشند» (ص ۱۰۳) و یکی از موضوعاتی که اغلب در مورد رهبری بحث می‌شود این است که «تفاوت بین مدیران و رهبران چیست؟» آبراهام زالزینیک این را در یک مقاله توضیح داد. مقاله مروری بر کسب و کار هاروارد با تاکید بر اینکه آنها در "آنچه به آن توجه می‌کنند و در نحوه فکر کردن، کار و تعامل" متفاوت هستند (زالزینیک، ۱۹۹۰، ص ۹). او همچنین پیشنهاد کرد که شخصیت رهبران با شخصیت مدیران متفاوت است و آنها به طرق مختلف رشد می‌کنند. کوتر (۲۰۰۱)، یکی دیگر از محققین برجسته مدیریت، دریافت که رهبران خاص نیستند، اما در نحوه عمل آنها متفاوت هستند. کوتر ادامه می‌دهد که «همه نمی‌توانند هم در رهبری و هم در مدیریت خوب باشند» (ص ۱۰۳) و یکی از موضوعاتی که اغلب در مورد رهبری بحث می‌شود این است که «تفاوت بین مدیران و رهبران چیست؟» آبراهام زالزینیک این را در یک مقاله توضیح داد. مقاله مروری بر کسب و کار هاروارد با تاکید بر اینکه آنها در "آنچه به آن توجه می‌کنند و در نحوه فکر کردن، کار و تعامل" متفاوت هستند (زالزینیک، ۱۹۹۰، ص ۹). او همچنین پیشنهاد کرد که شخصیت رهبران با شخصیت مدیران متفاوت است و آنها به طرق مختلف رشد می‌کنند. کوتر (۲۰۰۱)، یکی دیگر از محققین برجسته مدیریت، دریافت که رهبران خاص نیستند، اما در نحوه عمل آنها متفاوت هستند. کوتر ادامه می‌گوید که «همه نمی‌توانند هم در رهبری و هم در مدیریت خوب باشند» (ص ۱۰۳) و روشن می‌کند که «مدیریت مقابله با پیچیدگی است» در حالی که رهبری «مقابله با تغییر است» (ص ۱۰۴). مدیران در سازمان‌ها معمولاً برای برنامه‌ریزی، بودجه، سازماندهی، و کارکنان بخش خود و نظارت و کنترل کارهای انجام شده، یافت می‌شوند. یکی از وظایف کلیدی آنها حل مشکلات است. از سوی دیگر، رهبران جهت تعیین می‌کنند، افراد را در جهت تعیین شده همسو می‌کنند، به افراد انگیزه می‌دهند و الهام می‌بخشند تا در جهتی که توسط خود تعیین کرده‌اند حرکت کنند. به طور خلاصه، همانطور که بنیس و نانوس (۱۹۸۵) توضیح می‌دهند، «مدیران کارها را درست انجام می‌دهند در حالی که رهبران کارهای درست را انجام می‌دهند» (ص ۱۹). تفکر فعلی در تحقیقات رهبری این است که هم رهبری و هم مدیریت ضروری هستند: در حالی که مدیریت برای حفظ ثبات بهتر عمل می‌کند، زیرا در مقابل تغییر مقاومت می‌کند. رهبری برای تغییر خلاق ضروری است، به ویژه در طول یک بحران. این در مدیریت کووید ۱۹ واضح بود، جایی که رهبری لازم بود تا شیوع آن را مهار کند در حالی که مدیریت در طول تجویز واکسن ضروری بود.

۱۰-۳-۱- توقف و تأمل کنید

نظرتان در رابطه با تجربه کار با مدیران و رهبران در سازمان‌ها چیست؟ آیا آنها متفاوت به نظر می‌رسند؟ اگر چنین است، چرا؟

۱۰-۴- نظریه های رهبری

۱۰-۶-۱- توقف و تأمل کنید

مدل مبتنی بر رویکرد مهارت به نقل از مامفورد و همکاران (۲۰۰۰)



کاستی‌های رویکرد ویژگی‌ها منجر به رویکرد مهارت‌ها برای شناسایی مهارت‌های یک رهبر خوب شد و اینکه آیا می‌توان آنها را توسعه داد. یک مدل مفید ناشی از این تحقیق توسط مامفورد و همکاران ارائه شده است. (۲۰۰۰) که نشان می‌دهد چگونه ویژگی‌های فردی یک رهبر (توانایی‌های شناختی، انگیزه و شخصیت) می‌تواند به شایستگی‌ها (مهارت‌های حل مسئله، مهارت‌های قضاوت اجتماعی، و دانش) برای ارائه پیامدها (حل مؤثر مسئله و عملکرد) توسعه یابد. این مدل به ما کمک می‌کند تا درک کنیم که چگونه آموزش و تجربه کاری مناسب می‌تواند رهبران شایسته را توسعه دهد (شکل ۱۰.۱).

تئوری‌های رفتاری رهبری، سبک‌های مختلف رهبری را بر اساس نحوه عملکرد رهبران شناسایی کردند. یکی از این رویکردها منجر به بررسی نگرش رهبر نسبت به کارکنان و نحوه استفاده از قدرت برای انجام کارها توسط کارکنان شد. رهبران اقتدارگرا دستور دهنده بودند و از کارکنان خود انتظار داشتند با استفاده از رویکرد فرمان و کنترل از دستورات اطاعت کنند. رهبران دموکرات قدرت را با کارکنان خود به اشتراک می‌گذاشتند و به نظر می‌رسید که در تصمیم‌گیری‌های توافقی مشارکت دارند. مشخص شد که رهبرانی که از رویکرد آزادسازی استفاده می‌کردند، تمام تصمیم‌گیری را به کارکنان واگذار می‌کردند. نظریه رفتاری رهبری برخاسته از برخی مطالعات کلیدی انجام شده توسط دانشگاه ایالتی اوهایو است که همچنین پیشنهاد می‌کند که چه زمانی رویکردهای مختلف می‌توانند موثر باشند.

۱۰-۴-۲- توقف و تأمل کنید

به شرایطی فکر کنید که هر یک از این سبک‌ها بهترین اثر را خواهند داشت. نگاهی به رهبری بلیک و موتون بیندازید، **خود ارزیابی سبک رهبری**^{۷۴}، جایی که می‌توانید با استفاده از آن، سبک خود را در رهبری شناسایی کنید. با این حال، مشخص شد که سبک‌های خاص را نمی‌توان برای همه موقعیت‌ها به کار برد، که منجر به توسعه نظریه‌های موقعیتی یا اقتضایی رهبری شد. این تئوری‌ها پیشنهاد کردند که رویکرد رهبری مورد استفاده باید با موقعیت مطابقت داشته باشد. تانباوم و اشمیت (۱۹۵۸) پیشنهاد کردند که رویکرد مورد استفاده توسط یک رهبر مشروط به ویژگی‌های مدیر، کارکنان و موقعیت است. به عنوان مثال، زمانی که رهبر معتقد است که کارکنان ایده‌های خلاقانه‌ای دارند و برای آزادی ارزش قائل هستند و موقعیت نیازمند رویکردی نوآورانه است، رهبر کارکنان را تشویق می‌کند تا ایده‌های جدیدی برای حل مشکل ارائه دهند. از سوی دیگر، اگر موقعیت نیاز به اقدام فوری داشته باشد و کارکنان در اجرای دستورات ماهر باشند، رهبر ممکن است از یک رویکرد هدایت‌گر برای پیشروی استفاده کند...

هرسی و بلانچارد (۱۹۸۸) یک مدل رهبری بر اساس موقعیت ارائه دادند که شامل گفتن، فروش، مشارکت و واگذاری بود. اگر همراهان قابلیت انجام یک وظیفه را نداشتند، سبک بیان کردن پیشنهاد می‌شد، در حالی

⁷⁴ <https://makeadentleadership.com/blake-and-mouton>

که اگر همراهان آماده بودند که یک وظیفه را انجام دهند، از یک سبک واگذاری استفاده می‌شد. رهبری موقعیتی به توسعه یک رویکرد دستوری کمک کرد، اما از آن وابسته بود که آیا رهبر می‌توانست توانایی کارکنان را در یک سیاق خاص تحلیل کرده و با اتخاذ یک سبک مناسب، آنها را به سوی هدف مطلوب هدایت کند. این رویکرد با وجود کمبود تحقیقات، به تربیت رهبران کمک می‌کند.

۱۰-۴-۳- توقف و تأمل کنید

به مواقعی فکر کنید که چهار سبک رهبری موقعیتی می‌تواند مناسب باشد:

۱. گفتن، هدایت یا راهنمایی
۲. فروش، کوچینگ یا توضیح
۳. مشارکت، تسهیل یا همکاری
۴. واگذاری، تقویت یا نظارت

شما چه نظری دارید؟ به هر دو موضوع موقعیت و نوع افرادی که این کار موثر خواهند بود فکر کنید.

۱۰-۵- رهبری پروژه

اکنون بیاید سعی کنیم درک کنیم که چه نظریه‌هایی برای رهبری پروژه مفید هستند. در حال حاضر، مهم است بدانیم که رهبر و رهبری مفاهیم متفاوتی دارند. رهبر معمولاً یک فرد یا یک گروه افراد است که ممکن است به عنوان تیم رهبری نامیده شوند، در حالی که رهبری، فرآیند استفاده شده برای هدایت دیگران است. با در نظر گرفتن این موضوع، بیاید به رهبری در پروژه‌ها نگاه کنیم.

۱۰-۵-۱- رهبری تعاملی و تحول آفرین

قبلاً اشاره کردیم که مدیران پروژه در گذشته به عنوان رهبران معاملاتی دیده می‌شدند، اما اخیراً انتظار می‌رود که آنها همچنین رهبران تحولی باشند، به ویژه زمانی که پیچیدگی پروژه افزایش می‌یابد؛ به عبارت دیگر، زمانی که موقعیت مبهم و نامعلوم است. این موقعیت در ادامه این فصل مطرح خواهد شد. بنابراین، بیاید با تلاش برای تفکیک بین رهبران تحولی و معاملاتی شروع کنیم.

رهبری تحولی به عنوان یکی از رویکردهای جدیدتر به رهبری محسوب می‌شود که در دهه ۱۹۸۰ میلادی به وجود آمد و رهبران را تشویق می‌کند تا یک تصویر یا هدف بالاتر را بیان کرده و دنبال استراتژی‌هایی برای دستیابی به آن تصویر باشند. باس (۱۹۸۵) یک مدل رهبری شش عاملی را با استفاده از پرسشنامه رهبری چندعاملی (MLQ) پیشنهاد داد که سپس به شکل کوتاه MLQ-5X توسعه یافت تا یک دید ۳۶۰ درجه از رفتار یک رهبر به دست آید. ساختار بالاتر رهبری تحولی که توسط این ابزار اندازه‌گیری می‌شود، عبارتند از (باس و همکاران، ۲۰۰۳، ص ۲۰۸).

نفوذ ایده آل: رهبران تحول آفرین باید مورد تحسین، احترام و اعتماد کارکنان قرار گیرند و نیازهای آنها را در نظر بگیرند. از این رهبران نیز انتظار می رود که اخلاقی، اصولی و ارزش مدار باشند. نفوذ ایده آل از رهبران انتظار دارد که با رفتار صادقانه اعتماد ایجاد کنند.

انگیزه الهام بخش: در اینجا رهبر تحول آفرین معنا و چالش هایی را برای کار انجام شده توسط کارکنان فراهم می کند. رهبران از خوش بینی و اشتیاق برای الهام بخشیدن استفاده می کنند. اساساً، یک رهبر کارکنان را تشویق می کند تا به وضعیت آینده ای که آرزوی آن را دارند نگاه کنند.

تحریک فکری: یک رهبر تحول آفرین روش های جدید تفکر را برای یافتن راه حل های جدید برای مشکلات با زیر سوال بردن فرضیات بدیهی تشویق می کند. از تمسخر و انتقاد کارکنان خودداری شود. نقش رهبر در اینجا تشویق تفکر نوآورانه است.

توجه فردی: از یک رهبر تحول خواه انتظار می رود که کارکنان فردی را در نظر بگیرد و آنها را برای رسیدن به سطوح بالاتری از پتانسیل راهنمایی و راهنمایی کند. رهبران جو حمایتی را برای تحقق این امر فراهم می کنند و همچنین نقش فعالی در مربیگری و توسعه افراد دارند.

در پرسشنامه MLQ، رهبری معاملاتی با مشخصه شناخت از طریق پاداش (دستیابی به پاداش): چگونه رهبران معامله ای به کارکنان برای دستیابی به عملکرد مورد انتظار پاداش می دهند مشخص می شود.

انجام اقدامات اصلاحی (انحرافات و اشتباهات را نظارت می کند): چگونه رهبران معامله وقتی متوجه می شوند که یک پیرو از عملکرد مورد انتظار منحرف شده یا مرتکب اشتباه شده است، اقدامات اصلاحی انجام می دهند.

به عبارت دیگر، نورثوز (۲۰۱۶، ص ۱۶۲) رهبری مبادله ای بر «مبادلاتی که بین رهبران و کارکنان اتفاق می افتد» تمرکز می کند، در حالی که رهبری تحول آفرین تعاملی را ایجاد می کند که «سطح انگیزه و اخلاق را هم در رهبر و هم در کارکنان افزایش می دهد».

۱۰-۵-۲- توقف و تأمل کنید

ویژگی یک رهبر تحول گرا کاملاً آرمان گرایانه به نظر می رسد. به نظر شما آیا قابل دستیابی است؟ آیا می توانید به رهبری فکر کنید که در مورد آن خوانده اید که می تواند واجد شرایط یک رهبر تحول گرا باشد؟ چگونه و چرا؟

آیا یک رهبر معاملاتی بیشتر یک مدیر است؟ بین این دو چه فرقی هست؟

بنابراین، رهبری پروژه چیست؟

سنتی ترین توصیف نقش رهبری یک مدیر پروژه به عنوان توانایی 'دستیابی به اهداف یک پروژه' بیان شده است (برینر و همکاران، ۱۹۹۶، ص ۶) در حالی که با چندین چالش برای انجام این کار روبرو هستند به دلیل

عدم اختیار آنها در سازمان. پیتو (۲۰۱۶، ص ۱۳۸-۱۴۶) توضیح می‌دهد چگونه یک مدیر پروژه از طریق تأمین منابع پروژه رهبری می‌کند؛ تیم‌ها را ساخته و تشویق می‌کند؛ دارای یک دیدگاه است در حالی که با مشکلات مواجه است؛ و به طور گسترده ارتباط برقرار می‌کند. بررسی رهبران موثر پروژه از طریق مطالعات در مورد ویژگی‌های رهبری مدیران پروژه، پیتو (۲۰۱۶، ص ۱۴۶) به این نتیجه می‌رسد که در حالی که رهبران پروژه مانند مدیرانی هستند که ارتباطات خوبی دارند، همچنین نیاز به انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری با شرایط مبهم دارند بدون این که خیلی استرس داشته باشند؛ با تیم پروژه خود خوب همکاری کنند؛ و در استفاده از تاکتیک‌های مختلف تأثیرگذار ماهر باشند چرا که در سازمان‌های وظیفه‌ای اختیارات کمی دارند. تحقیقات در زمینه رهبری پروژه همچنین بر اهمیت هوش هیجانی (EQ) برای رهبری موفق پروژه‌ها تأکید دارد (ترنر و مولر، ۲۰۱۰) با استفاده از پرسشنامه توسعه رهبری (LDQ)، مولر و ترنر (۲۰۱۰) به این نتیجه رسیدند که سطح بالاتر تفکر انتقادی مرتبط با شایستگی فکری در مدیران پروژه و سطح بالاتری از سه زیر بعد شایستگی هوش هیجانی (تأثیر، انگیزش و وظیفه‌شناسی) می‌تواند به موفقیت پروژه کمک کند. آنها همچنین توصیه‌های خاصی برای متنوع کردن پروژه‌ها در زمینه‌های مختلف داشتند.

۱۰-۵-۳- توقف و تأمل کنید

"در تجربه شما در پروژه‌ها، کدامیک عوامل هوش هیجانی (آگاهی از خود؛ تنظیم خود؛ انگیزه؛ همدلی؛ و مهارت‌های اجتماعی) احتمالاً به شما الهام می‌دهند تا به اهداف پروژه دست‌یابید؟ چند تئوری جدید رهبری هم اکنون جایگاهی در ادبیات مدیریت پروژه پیدا کرده‌اند. برخی از این‌ها به صورت خلاصه در زیر بحث می‌شوند.

اخیراً، رهبری معتبر در گفتگوهای مربوط به رهبری پروژه جایگاهی یافته است. از رهبری معتبر برای توصیف رهبران استفاده می‌شود که از طریق نمونه شخصی خود، "اقلیم‌های اخلاقی سالم که توسط شفافیت، اعتماد، ریشه‌داری و استانداردهای اخلاقی بالا مشخص می‌شوند" را تقویت می‌کنند (آولیو و گاردنر، ۲۰۰۵، ص ۳۴۴). تور و افوری (۲۰۰۸) اظهار داشته‌اند که رهبری معتبر نقشی در پروژه‌های ساختمانی دارد و افزوده‌اند که رهبران قابل اعتماد:

"ارزش‌های مثبت را دارند، از صمیم قلب رهبری می‌کنند، بالاترین سطوح اخلاق و ارزش‌های اخلاقی را تعیین می‌کنند و به فراتر از منافع شخصی خود برای رفاه کارکنان خود می‌پردازند. آنها از محیط اعتماد بهره می‌برند و قادرند افراد را ترغیب به انجام وظایف چالش‌برانگیز نمایند. رهبری معتبر پتانسیل بالایی برای توسعه و همچنین عملکرد واقعی رهبران پروژه‌های ساختمانی دارد. (ص ۶۲۰)"

"در تحقیقات انجام شده در زمینه رهبری پروژه‌های بزرگ، اصالت رهبران نیز نقشی در موفقیت پروژه‌ها ایفا کرده است (دروئن و همکاران، ۲۰۲۱).

ایده اصلی در پشت رهبری خدمتگزار چگونگی خدمت رسانی رهبران به کارکنان خود است که از طریق قرار دادن رفاه و توسعه کارکنان بر مصالح شخصی خود قرار می‌گیرد و همچنین رفتار اخلاقی قوی نسبت به کارکنان و سایر ارتباط‌ها (نورثوس، ۲۰۱۷) در سیاق مدیریت پروژه، رهبری خدمتگزار اغلب با پروژه‌های چابک که رهبری خدمتگزار مسئول اجرایی می‌تواند به بهبود کارایی تیم کمک کند، مرتبط است (هولتازن و دکلرک، ۲۰۱۸). با توجه به ون دیرندونک (۲۰۱۱) و هولتازن و دکلرک هشت ویژگی از رهبران خدمتگزار را فهرست کرده‌اند: قدرت‌بخشی و توسعه افراد؛ فروتنی؛ صداقت؛ پذیرش میان‌فردی؛ ارائه هدایت؛ و سرپرستی در تحقیقات خود آورده‌اند. این ویژگی‌ها نیز در تئوری‌های رهبری دیگری که در این فصل بحث کرده‌ایم، یافت می‌شوند.

اخیراً پیشنهاد شده است که رهبران پروژه نیز باید رهبرانی مسئولیت‌پذیر باشند، کیفیتی که به دلیل رسوایی‌هایی که سازمان‌هایی مانند انرون، پاراملات و ورلدکام را تکان داده است، اهمیت یافته است. پلس (۲۰۰۷، ص ۴۳۸) بیان می‌کند که رهبری مسئولانه به پویایی رهبری در جامعه ذینفعان توجه دارد و دیدگاه اخلاقی - هنجارها، ارزش‌ها و اصول را در بر می‌گیرد و پیشنهاد می‌کند که شرکت‌های چند ملیتی که می‌توانند رهبری مسئولانه را نشان دهند، می‌توانند در بهتر شدن دنیا مطالعه‌ای که توسط موسسه مدیریت پروژه در مورد رهبری مسئول انجام شد (کلارک و همکاران، ۲۰۱۸) به این نتیجه رسید که رهبری مسئول در زمینه پروژه‌ها مرتبط است. مطالعه‌ای که توسط سانکاران و همکاران انجام شد. (۲۰۱۹) در مورد ارتباط رهبری مسئول با پروژه‌هایی که شامل مشارکت عمومی خصوصی با مدیران در استرالیا، چین و هند است، نشان داد که رهبری مسئول مرتبط است اما احتمالاً در کشورهای مختلف متفاوت تفسیر می‌شود.

۱۰-۵-۴- توقف و تأمل کنید

آیا فکر می‌کنید که رهبری مسئولانه مربوط به پروژه‌ها است یا فقط سازمان‌ها؟ در مفهوم تجاری، این تصمیم‌گیری است که ذینفعان را در نظر می‌گیرد، مانند کارگران، مشتریان و تامین‌کنندگان، محیط زیست، جامعه و نسل‌های آینده. اگر چنین است، چگونه این نوع رهبری در اقدامات انجام شده توسط رهبر پروژه مشهود خواهد بود؟

۱۰-۶- رهبران و کارکنان

ارتباط بین رهبران و کارکنان نیز در ادبیات رهبری مورد توجه واقع شده است و مرتبط با رهبری تیم‌ها در پروژه‌ها است. جکسون و پری (۲۰۰۸) توضیح می‌دهند که یکی از دلایلی که ممکن است دلیل بر این باشد که پیروی به اندازه کافی توجه نکرده است این است که به عنوان خدمتگزاری به رهبری دیده شده است. یکی از تحقیقات اولیه مرتبط با رهبران و کارکنان تئوری تبادل رهبر و اعضای گروه (LMX) است. بر اساس این تئوری، تحقیقات در مورد روابط بین رهبران و کارکنان نشان داد که ممکن است کارکنانی وجود داشته

باشند که توسط رهبر مسئولیت‌های بیشتری به آنها واگذار شده و به گروه داخلی تبدیل شدند، در حالی که کسانی که وظایف معمول خود را انجام می‌دهند، به گروه خارجی تبدیل می‌شوند. این تفاوت در میان کارکنان همچنین در تئوری رهبری متوازن که در ادامه این فصل بحث خواهد شد، مشاهده شده است.

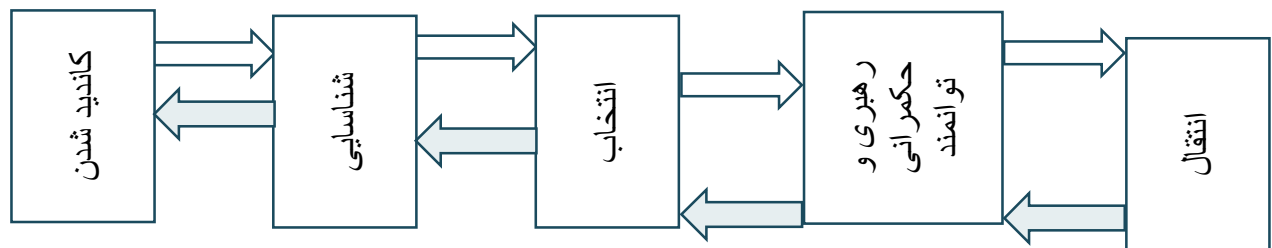
یک تئوری دیگر از رهبری که ارتباطی بین رهبران و کارکنان را برقرار می‌کند، تئوری مسیر-هدف هوس و میچلز (۱۹۷۴) است. این تئوری توضیح می‌دهد که 'چگونه رهبران می‌توانند با انتخاب رفتارهای خاص که بهترین تطابق را با کارکنان دارند، آنها را در مسیر به دستیابی به اهدافشان یاری دهند (نورثوس، ۲۰۱۷، ص ۱۱۶)'. این تئوری پیشنهاد می‌دهد که رهبران می‌توانند یکی از چهار سبک رهبری را اتخاذ کنند: هدایتی؛ حمایتی؛ مشارکتی؛ یا توجه به دستیابی، بسته به ویژگی‌های وظیفه و کارکنان. کارکنانی که نیاز قوی به ارتباط دارند، از سبک رهبری حمایتی قدردانی خواهند کرد. اگر طرفداران اعتقاد داشته باشند که آنها دارای کنترل محلی داخلی هستند (که می‌توانند کنترل رویدادها در زندگی خود را به دست بیاورند)، آنها به یک سبک مشارکتی نیاز خواهند داشت. یک سبک هدایتی برای کارکنانی مناسب است که عقیده‌های قطعی دارند و ممکن است به وضوح در وظایف نیاز داشته باشند. علاوه بر ویژگی‌های زیردست، سبک رهبری هم ممکن است به این موضوع وابسته باشد که یک وظیفه آشکار یا تکراری باشد. می‌توان این را به راحتی به زمینه پروژه ارتباط داد که وظایف گاهی تکراری و گاهی آشکار یا پیچیده هستند. انتظار می‌رود که یک سبک توجه به دستیابی هم می‌تواند تیم‌های با عملکرد بالا را ترغیب کند.

برخی دیگر از تئوری‌های رهبری که کارکنان نقش مهمی در آنها ایفا می‌کنند نیز در پروژه‌ها مرتبط هستند. اولین مورد از اینها رهبری توزیع شده است.

لیندگرن و پاکندورف (۲۰۰۹) پیشنهاد می‌کنند که ما باید نقش رهبری توزیع شده در پروژه‌ها را به عنوان پیشرو و پیروی از آنها بررسی کنیم که «دو طرف یک مجموعه از مهارت‌های متقابل هستند که هرکس در یک سازمان برای کار در یک زمینه از وابستگی نیاز دارند» (فلچر، ۲۰۰۴، ص ۶۴۸). این بدان معناست که حتی اگر موقعیت‌های رسمی بدون تغییر باقی بماند، نقش‌های رهبری پروژه به موقعیت بستگی دارد و افراد ملزم به حرکت روان بین دو نقش هستند (لیندگرن و پاکندورف، ۲۰۰۹، ص ۳۰۰). بنابراین، رهبری توزیع شده می‌تواند تسهیل‌کننده تقسیم نقش رهبری بین رهبر پروژه و اعضای تیم بر اساس موقعیت باشد.

رهبری مشترک نظریه مشابهی است. کلارک (۲۰۱۲) استدلال می‌کند که یکی از کاستی‌های تحقیق در رهبری پروژه، تمرکز آن بر سبک عمودی رهبری است که بر توانایی مدیر پروژه برای رهبری استوار است. او پیشنهاد می‌کند که رهبری در پروژه‌ها باید به اشتراک گذاری رهبری را در جایی در نظر بگیرد که «هیچ فردی تمام رهبری را انجام نمی‌دهد، بلکه ممکن است در یک پروژه، مجموعه‌ای از افراد وجود داشته باشند که به طور جمعی این فعالیت را انجام دهند» (ص. ۱۹۸). بنابراین، وظایف رهبری می‌تواند بین یک مدیر پروژه و یکی از اعضای تیم پروژه به اشتراک گذاشته شود. چگونه می‌توان این امر را تسهیل کرد؟

شکل ۱۰.۲ رویدادهای مرتبط با رهبری متعادل



برای پاسخ به این سوال، به کار مولر و همکاران نگاه می کنیم. (۲۰۲۱)، که یک نظریه رهبری متعادل را برای توضیح اینکه چگونه رهبری می تواند بسته به وظیفه بین مدیران پروژه و اعضای تیم جابه جا شود، ارائه کرد. آنها پس از بررسی در مورد اشتراک رهبری در ۹ کشور مختلف در پروژه های مختلف، نظریه رهبری متوازن را ارائه کردند. بر اساس این نظریه، رهبری متعادل با پنج رویداد مرتبط است که در شکل ۱۰.۲ نشان داده شده است.

کاندید شدن زمانی است که اعضای تیم به پروژه ای منصوب می شوند. هنگامی که اعضای تیم منصوب می شوند، مدیر پروژه (یا رهبر عمودی) اعضای را که برای رهبری وظایف خاص در طول پروژه مناسب هستند به عنوان رهبران افقی شناسایی می کند. هنگامی که آنها شناسایی شدند، مدیر پروژه کسانی را که احتمالاً رهبری می کنند انتخاب می کند و سپس آنها را برای رهبری وظایف در هنگام بروز موقعیت آماده می کند. در حالی که وظایف در حال انجام هستند، مدیر پروژه به توانمندسازی رهبر افقی ادامه می دهد و اجرای وظیفه را کنترل می کند. میزان حکمرانی بستگی به اعتمادی دارد که رهبر عمودی با رهبر افقی ایجاد کرده است. بازگشت به نقش تیمی به دو صورت انجام می شود. اگر رهبر تیم ناتوان از رهبری کار تشخیص داده شود، مدیر پروژه ممکن است نقش رهبری را خاتمه دهد. اگر رهبر موفق باشد، کار تکمیل شده به مدیر پروژه بازگردانده می شود. یک موفقیت کامل ممکن است فرصت های رهبری بیشتری را برای رهبر افقی به ارمغان بیاورد.

۱۰-۶-۱- توقف و تأمل کنید

در تجربه خود در پروژه ها، آیا نمونه هایی از اشتراک رهبری بین مدیر پروژه و رهبر یا عضو تیم پیدا کرده اید؟ چگونه این اتفاق می افتد؟ معمولاً چه نوع وظایفی به عضو تیم واگذار می شود؟ آیا متوجه می شوید که این امر در پروژه هایی که از روش های آبخار یا چابک استفاده می کنند، متفاوت است؟

۱۰-۷- شایستگی ها

اهمیت رهبری برای پروژه‌ها نیز توسط چندین نهاد اوج تشخیص داده شده است که مجموعه‌ای از شایستگی‌ها را پیشنهاد کرده‌اند که شایستگی‌های مرتبط با رهبری را پوشش می‌دهند. نمونه‌هایی از چنین شایستگی‌هایی هستند که توسط انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه (IPMA) تعیین شده‌اند.

استانداردهای شایستگی انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه شایستگی‌ها را به فنی، رفتاری و زمینه‌ای طبقه‌بندی می‌کند. شایستگی‌های رفتاری حوزه‌ای است که در آن بر رهبری تأکید می‌شود. شایستگی‌های رهبری مورد انتظار، هدایت و انگیزه دادن به اعضای تیم برای دستیابی به اهداف پروژه است. در حالی که خط پایه شایستگی یک سبک رهبری را مشخص نمی‌کند، انتظار دارد مدیر پروژه با سبک مرتبط با پروژه آشنا باشد. وظایف رهبری شامل انواع رفتار، ارتباطات، روش تشویق یا نقد افراد، نحوه برخورد با تعارضات و تصمیم‌گیری است.

ائتلاف جهانی حرفه‌های پروژه همچنین چارچوب راهنما برای رهبری در پیچیدگی را منتشر کرده است. این چارچوب توصیفگرهایی را برای واحدهای شایستگی قابل اجرا در پروژه‌های پیچیده پیشرو ارائه می‌دهد:

تفکر جامع که شامل توانایی به کارگیری رویکردهای تفکر سیستمی و اعمال تسلط شخصی با خودآگاهی، انعطاف‌پذیری و باز بودن در برابر ایده‌های جدید است. فراهم کردن شرایطی برای امکان پذیر ساختن تصمیمات و اقدامات با حفظ جهت راهبردی و اقدام پایدار. همچنین از رهبران پروژه انتظار می‌رود که یک چارچوب مدیریت داده و سیستم‌های کنترلی برای مقابله با پیچیدگی، پاسخ دادن به محیط با سنجش و پاسخ به محیط‌های فرار، نامطمئن، پیچیده و مبهم و مشارکت مشترک با فعال کردن ارتباطات و فرهنگ مشارکتی برای کار به سمت دیدگاه و معنای مشترک ایجاد کنند.

۱۰-۸- سیر تکاملی رهبر

تحقیقی که توسط برگ و کارلسن (۲۰۱۶) در مورد نحوه اجرای سبک رهبری مربیگری توسط مدیران پروژه انجام شد، نشان داد که کوچینگ می‌تواند به مدیران پروژه کمک کند تا مهارت‌های لازم را کسب کنند، به نتایج مطلوب دست یابند و به پیشرفت شغلی کمک کند. این مطالعه استفاده از مدل (هدف، واقعیت، گزینه‌ها، اراده) را در مربیگری کسب‌وکار مورد بررسی قرار داد (الکساندر، ۲۰۱۰)، که با ایجاد یک هدف، بررسی واقعیت فعلی، بررسی گزینه‌ها برای درک موانع و ایجاد اراده برای یافتن راهی به جلو شروع می‌شود.

تحقیق دیگری در مورد ارزیابی استفاده از مربیگری اجرایی (بالستروس سانچز و همکاران، ۲۰۱۹) نشان داد که مربیگری بر واحد شایستگی مدیریت، رهبری و توانایی شناختی PMI تأثیر دارد. به نظر می‌رسد نتایج نشان می‌دهد که کوچینگ می‌تواند به شایستگی‌های مرتبط با رهبری پروژه کمک کند، اما بررسی‌های بیشتر ضروری است.

۹-۱۰- دیدگاه های جدید

برخی از دیدگاه های جدید در مورد رهبری ممکن است با زمینه مدیریت پروژه مرتبط باشد زیرا پروژه ها بزرگتر و پیچیده تر می شوند. اخیراً رهبری تطبیقی به عنوان وسیله ای برای مدیریت پروژه های بین سازمانی ترویج شده است. چنین پروژه هایی به عنوان نسل جدیدی از پروژه ها شناخته می شوند که نیاز به توجه ویژه دارند (کالینینا، آبه، سودرلوند، ۲۰۰۰). کولومب (۲۰۱۵) رهبری تطبیقی را به عنوان «ظرفیت رهبر پروژه برای پذیرش پیچیدگی پروژه در حالی که تعداد زیادی از انگیزه ها و اهداف ذینفعان را به طور موازی حفظ می کند» تعریف می کند (ص ۲۲۷). این وضعیتی را توصیف می کند که اغلب در پروژه های بزرگ و پروژه های پیچیده یافت می شود. کولمب (۲۰۱۵) استدلال می کند که مدیریت سهامداران در پروژه های بین سازمانی از استفاده از رهبری تطبیقی برای فعال کردن نوآوری جمعی برای ایجاد ارزش سود می برد.

برخی از کارهای محققانی که دیدگاه روان شناختی رهبری را مطالعه می کنند ممکن است به آینده تحقیقات در زمینه رهبری پروژه مرتبط باشد. هاسلم و همکاران (۲۰۲۰) اشاره می کند که بسیاری از تحقیقات رهبری متمرکز بر رهبران و پیروان بر اساس "انگیزه ها، نیازها و آرزوهای" آنها است (p. xvii). با این حال، رهبری همچنین در یک فضای اجتماعی رخ می دهد که گروه اجتماعی را مهم می کند. آنها استدلال می کنند که هویت اجتماعی هنگام بررسی رهبری مهم است. اگر احزاب در یک فرآیند رهبری تمرکز خود را بر روی آنچه "آنها را به عنوان اعضای گروه متحد می کند" و "اینکه مبنایی برای رهبران و پیروان برای پیروی از هر دو وجود دارد" تغییر دهند (ص. xv)، می تواند به هدایت انرژی آنها کمک کند. به سمت احساس جهت و هدف. برای انجام این کار، آنها چهار اصل اساسی را پیشنهاد می کنند: (۱) اول، رهبران باید به عنوان یکی از ما دیده شوند. (۲) بعد، باید دید که آنها این کار را برای ما انجام می دهند. (۳) پس، آنها باید از ما احساسی بسازند. و (۴) در نهایت، آنها باید ما را مهم کنند.

۱۰-۱۰- نتیجه گیری

در این فصل، ما موضوعات مختلفی را مورد بررسی قرار داده ایم تا یک دید کلی از رهبری، نظریه های آن، و ارتباط آن با پروژه ها و تفاوت های بین مدیریت و رهبری به شما ارائه دهیم. ما همچنین در مورد چگونگی شروع پروژه ها با استفاده از سبک های رهبری جدیدتر بر اساس زمینه، بحث کرده ایم که نشان دهنده تحقیقاتی است که اخیراً در مورد رهبری پروژه انجام شده است. ما برخی از راهنمایی ها را در مورد شایستگی های مورد نیاز یک رهبر و همچنین راه هایی برای توسعه خود به عنوان یک رهبر ارائه کردیم، چرا که توانایی نشان دادن مدیریت و رهبری در پروژه ها بسته به زمینه، ماهیت و نکته در پروژه ها روز به روز مهم تر می شود. چرخه عمر پروژه به طور خلاصه، مدیران پروژه باید بدانند که چگونه هم مدیر و هم رهبر باشند و از این مهارت ها برای هدایت پروژه به سمت موفقیت استفاده کنند.

۱۰-۱۱- خلاصه

اصولاً، مدیران پروژه عاملی در نظر گرفته می شدند که معامله ای را برای صاحب پروژه یا مشتری مدیریت می کرد. اما با پیچیده تر شدن پروژه ها و نیاز به توجه بیشتر به جنبه های اجتماعی و ارتباطی، این موضوع تغییر کرده است. ادبیات رهبری نظریه های زیادی دارد. کدام تئوری های جدید رهبری با زمینه های مختلف پروژه مرتبط هستند؟ در حالی که مدیر پروژه پروژه ها را هدایت می کند، از او نیز خواسته می شود که افراد حاضر در پروژه ها را قادر به اجرا کند. چه شایستگی هایی می تواند به مدیران پروژه کمک کند تا رهبر باشند؟ اینها برخی از سوالاتی است که در این فصل سعی می کنیم به آنها پاسخ دهیم.

۱۱-۱- مقدمه

اهداف آموزشی

بعد از مطالعه این فصل شما خواهید توانست:

- درک و دریافت اهمیت مدیریت ارتباطات در پروژه‌ها
- شناسایی استراتژی‌های مربوط به همراه نمودن ذینفعان داخلی، خارجی و پیرامونی با پروژه
- بررسی مسائل رفتاری مربوط به تعارضات و مذاکرات در پروژه، شامل مواردی که نیاز به دانش مربوط به تفاوت‌های فرهنگی افراد دارد.
- بررسی مهارت‌های اثرگذار در حوزه تأثیر عوامل سیاسی بر پروژه‌ها
- درک اهمیت توافقات و تعهدات روانشناسانه در سازمان و پروژه‌ها

۱۱-۲- معرفی

داستان اوما

اوما در حال مدیریت یک پروژه نرم‌افزاری برای شرکت انرژی ایندیا است که هدف آن شبیه‌سازی یک نیروگاه جهت آموزش اپراتورهای نیروگاه می‌باشد. شرکت انرژی ایندیا می‌خواهد اپراتورهای جدید پیش از شروع به کار در نیروگاه، توسط یک سیستم کنترل کامپیوتری آموزش ببینند. این نرم‌افزار باید هر دو بخش بویلر و توربین نیروگاه را شبیه‌سازی نماید. شرکت انرژی ایندیا برای تأمین توربین با شرکت توربین سیستم قرارداد بسته است. برای شبیه‌سازی، مشخصات توربین مورد نیاز است. پس از درخواست، شرکت توربین سیستم در ابتدای کار، مدلی از توربین را که در نهایت ساخته خواهد شد ارائه نمود. هنگامی که کار تولید نرم‌افزار شبیه‌سازی براساس مدل اولیه در میانه‌های راه قرارداد، شرکت توربین سیستم به شرکت انرژی ایندیا اعلام می‌کند که نوع جدیدی از توربین‌ها وجود دارد که هم مناسب‌تر است و هم کارایی بهتری برای پروژه دارد. تیم اوما نرم‌افزار شبیه‌سازی را براساس مدل اولیه ساخته است و در صورت نیاز به تغییر توربین‌ها به مدل جدید، کار اضافه زیادی روی نرم‌افزار می‌بایست انجام شود.

وقتی اوما برای مایکل که مدیر ارشد پروژه از طرف شرکت انرژی ایندیا است، براساس تغییر مدل توربین‌ها، درخواست تغییر در نرم‌افزار ارسال می‌کند، او از پذیرش این درخواست امتناع می‌کند. چراکه مایکل یک مهندس مکانیک است و آگاهی لازم را نسبت به ماهیت پروژه‌های نرم‌افزاری ندارد بنابراین نمی‌تواند مقدار

ساعات اضافه کاری مورد ادعای او ما جهت اعمال تغییرات در نرم افزار را درک نماید. همچنین مایکل می گوید که آنها کار ساخت نرم افزار شبیه ساز را به شرکت سیستمز ایندیا سپردند چراکه این شرکت سابقه انجام این کار را داشته است و انتظار می رود تغییرات را خیلی آسان و بدون درخواست هزینه قابل توجه در نرم افزار اعمال کند. او ما از طریق همکلاسیش واسو که در انرژی ایندیا شاغل است متوجه شده که مایکل در شرکت انرژی ایندیا بر این عقیده استوار است که می توان هزینه پروژه ها را در محدوده حداکثر ۱۰ درصد تغییر، مدیریت کرد. ادعای او ما برای تغییرات در نرم افزار حدود ۵۰ درصد مبلغ اولیه پروژه است. مایکل در شرکت انرژی ایندیا یک مقام ارشد است و او ما علی رغم برگزاری چند جلسه، نمی تواند مایکل را درخصوص ادعای خود قانع نماید. از طرفی، شرکت انرژی ایندیا یکی از مشتریان مهم شرکت سیستمز ایندیا است. از طرف دیگر، مدیر او ما به دلیل هزینه های اضافی بسیار نگران است و توانایی او ما در برگزاری جلسه با مایکل و متقاعد کردن او را زیرسوال برده است. او ما که به شدت نگران شده و احساس می کند اوضاع از کنترل او خارج شده است، با یکی از مدیران ارشد پروژه در شرکت به نام چوپرا مشورت می کند. چوپرا به این صورت او را راهنمایی می کند: تو نمی توانی مایکل را متقاعد کنی چراکه او یکی از مدیران ارشد شرکت انرژی ایندیا است. باید موضوع رو به سطح مدیرعامل شرکت ببری. ساپار اغلب در اوقات فراغت با مایکل گلف بازی می کند، از طرفی او مسئول رسیدگی به مسائل بین شرکتی بین شرکت های سیستمز ایندیا و انرژی ایندیا است. علی رغم توصیه و راهنمایی چوپرا، او ما نگران است که اگر مستقیماً با مدیرعامل ساپار صحبت کند، موجب ناراحتی واسو شود که مدیر مستقیم او است.

اگر شما به جای او ما بودید، درچنین شرایطی چه می کردید؟ به این موضوع فکر کنید و بعد از مطالعه این فصل، راهکارهایی که به ذهنتان رسیده بود را مجدداً مرور کنید.

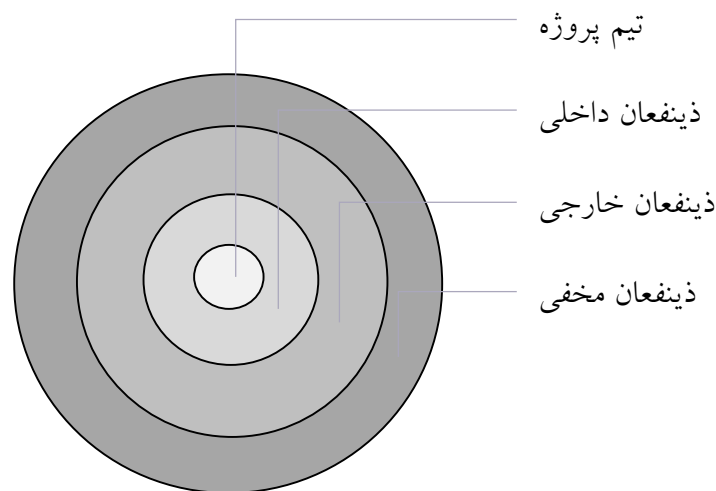
۱۱-۳- مدیریت ارتباطات چیست؟

مدیریت ارتباطات یعنی مدیریت ارتباطات بین افراد و بین سازمان ها (Smyth, 2014)، در فضای یک پروژه، منظور از ارتباط بین افراد، ارتباط بین افرادی است که در آن پروژه با هم کار می کنند. مانند افراد تیم پروژه. منظور از ارتباط بین سازمان ها، هم می تواند ارتباط افراد تیم پروژه با افراد سایر واحدهای سازمانی باشد که پروژه در آن در حال اجرا است و هم می تواند ارتباط افراد تیم پروژه با افراد سایر سازمان ها همچون کارفرما یا تأمین کنندگان پروژه باشد که به نوعی در پروژه نقش دارند.

۱۱-۴- ذینفعان

برای تعیین مقدار نفوذ و اثرگذاری ذینفعان بر پروژه، دسته بندی ذینفعان پروژه به داخلی، خارجی و پیرامونی بسیار حائز اهمیت است.

انواع ذینفعان



توقف و تامل کنید: اجازه دهید به پروژه‌ای فکر کنیم که شما در آن درگیر هستید، آیا می‌توانید لیستی از ذینفعان پروژه تهیه کنید؟ کدامیک از آنها ذینفعان داخلی و کدامیک از آنها جزء ذینفعان خارجی پروژه محسوب می‌شوند؟ کدامیک ذینفعان پیرامونی پروژه هستند؟ آیا ذینفعی را فراموش نکرده‌اید؟ یکی از جنبه‌های مهم مدیریت پروژه، چگونگی مشارکت ذینفعان پروژه است. معمولاً در این زمینه عبارت مدیریت ذینفعان به کار می‌رود اما، ما در این کتاب عبارت مشارکت ذینفعان پروژه را به کار می‌گیریم چراکه شاید شما همیشه در موقعیتی از سلسله مراتب قدرت پروژه قرار نداشته باشید که بتوانید ذینفعان پروژه را مدیریت کنید. هرکسی که بتواند بر پروژه تأثیر مثبت یا منفی بگذارد ذینفع محسوب می‌گردد. جهت اطمینان از عملکرد مناسب و موفقیت پروژه، همراه نمودن و مشارکت انواع ذینفعان با پروژه بسیار مهم است. گاهی بعضی از ذینفعان پروژه در ابتدا مشخص و قابل شناسایی نیستند و در طول پروژه ناگهان بروز می‌نمایند و روی پروژه اثر می‌گذارند. مهم است که دائماً به دنبال چنین ذینفعانی در طول پروژه باشیم.

تهیه یک لیست از ذینفعان کلیدی در ابتدای پروژه بسیار مهم است. این لیست می‌تواند در طول پروژه با توجه به امکان تغییر ذینفعان یا میزان اهمیت آنها به‌روز رسانی گردد. بعنوان مثال شناسایی ذینفعی که صدور دستور شروع به کارها در اختیار اوست در ابتدای پروژه بسیار مهم است.

یکی از نویسندگان این کتاب در پروژه ساخت یک مجتمع پتروشیمی در اطراف شهر بمبئی فعالیت می‌کرد. برای راه‌اندازی، کلیه پلنت‌های این مجتمع نیاز به بخار داشتند که این بخار باید توسط بویلر مرکزی مجتمع تولید می‌شد. بویلر تنها در صورتی قابلیت راه‌اندازی داشت که از لحاظ ایمنی مورد تأیید قرار می‌گرفت. برای اینکار یک بازرس متخصص باید از شهر بمبئی به محل مجتمع پتروشیمی می‌رفت. در روز بازرسی، شخص

بازرس مهمترین ذینفع پروژه محسوب می‌شد چراکه اگر تأیید بویلر صورت نمی‌گرفت احتمالاً میلیون‌ها روپیه هزینه بر پروژه تحمیل می‌شد.

یک نمونه از انواع ذینفعان در جدول ذیل ارائه شده است اما شما باید براساس بستر و شرایط پروژه خود نسبت به دسته بندی ذینفعان اقدام کنید. بعنوان مثال ممکن است در یک پروژه خیلی بزرگ و مهم، دفتر مدیریت پروژه، در داخل تیم پروژه تعریف گردد و تبدیل به یک ذینفع داخلی شود. در یک پروژه مترو در شهری شلوغ نیز، جهت اطلاع‌رسانی و کنترل ترافیک، مدیا و فضای مجازی می‌تواند یکی از ذینفعان اصلی باشد.

نمونه دسته بندی ذی نفعان

داخلی	خارجی	پیرامونی
تیم پروژه	حامیان ^{۷۵} دفتر مدیریت پروژه هیئت حاکمه ^{۷۶} /کمیته راهبری پروژه مدیر طرح پیمانکاران/خرده پیمانکاران تأمین کنندگان اتحادیه های کارگری مشتری/مصرف کننده نهایی ساختار سازمان وظیفه‌ای و بخش‌ها مختلف آن	دولت مقامات نظارتی ^{۷۷} موسسات مالی رسانه شرکت‌های بیمه

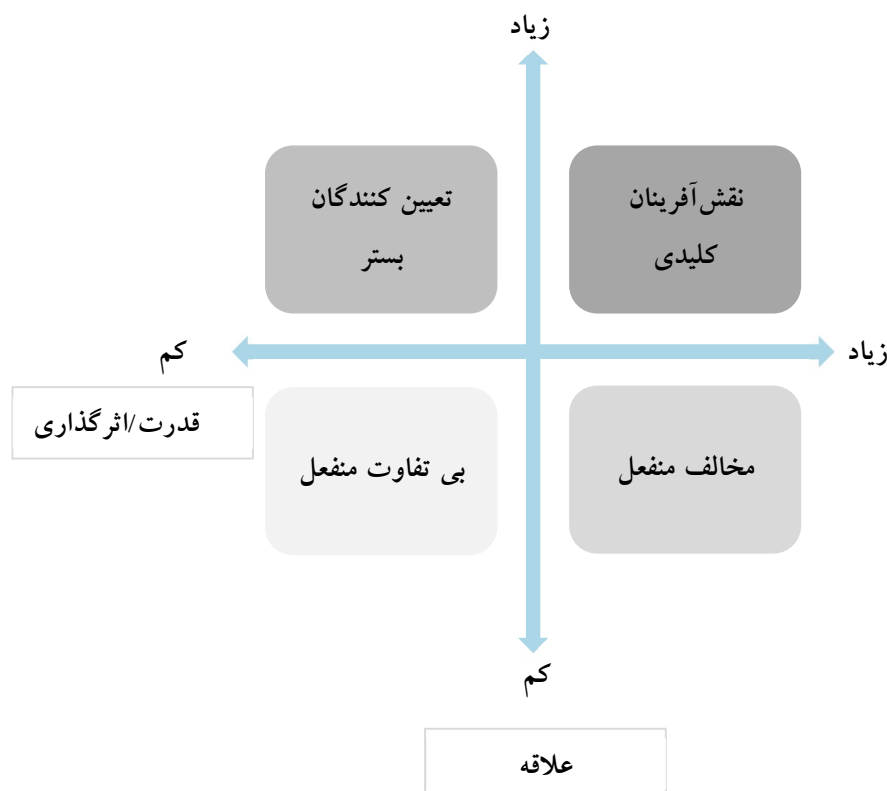
برای تعیین میزان علاقه ذینفعان به اثرگذاری بر پروژه، تهیه لیست فوق در ابتدای پروژه با همکاری اعضای تیم پروژه و حامی پروژه بسیار موثر خواهد بود. ماتریسی که دو مشخصه قدرت و میزان علاقه ذینفعان به اعمال نفوذ در پروژه را نسبت به یکدیگر می‌سنجد معمولاً برای دسته‌بندی ذینفعان و تعیین استراتژی برخورد با آنها به کار می‌رود. نمودار ۲.۱۱ نمونه‌ای از ماتریس قدرت-علاقه ذینفعان است که با استفاده از آن می‌توان ضمن تعیین میزان علاقه ذینفعان به اثرگذاری در پروژه، باتوجه به قدرت آنها، استراتژی مناسب را جهت برخورد با آنها به کار بست.

⁷⁵ Sponsors

⁷⁶ steering committee

⁷⁷ Regulatory authorities

ماتریس قدرت، علاقه، برگرفته از اسلایا و ترنر



نمونه زیر می تواند یک مثال از دسته بندی ذینفعان در یک پروژه زیرساختی باشد:

نقش آفرینان کلیدی: مشتریان نهایی ، کارفرمایان ، تیم پروژه ، رسانه ، پیمانکاران ، تأمین کنندگان
تعیین کنندگان شرایط بستر اجرای پروژه: دولت، بانکها، قانون گذاران، اتحادیه های کارگری
گروه های منفعل و بدون نظر: گروه هایی که پروژه هیچ تأثیری بر آنها نخواهد گذاشت
به هر حال هرگونه دسته بندی انجام شده برای ذینفعان پروژه باید به فراخور شرایط پروژه به تأیید برسد. بین اعضای گروه بررسی کننده قدرت و علاقه ذینفعان، سولات ذیل قابل طرح است:

- به محلی که هریک از ذینفعان را در بین چهار بخش ماتریس قدرت-علاقه قرار دادیم چقدر مطمئن هستیم؟
- براساس چه اطلاعاتی به این اطمینان دست یافتیم؟
- اگر به تصمیمی که گرفتیم اطمینان کمی داریم، باید به چه اطلاعاتی دست یابیم تا تصمیمی محکمتر اتخاذ کنیم.

باتوجه به تغییر قدرت و علاقه ذینفعان در طول پروژه، ماتریس قدرت-علاقه ذینفعان باید به روزرسانی گردد تا براساس آخرین نتایج، استراتژی برخورد با هریک از آنها تعیین گردد. برخی از ذینفعان ممکن است در

ابتدای پروژه مخفی و غیرقابل شناسایی باشند اما در طول پروژه ناگهان بروز نمایند، همواره باید شناسایی این ذینفعان و ارزیابی میزان قدرت و علاقه آنها نسبت به اثرگذاری در پروژه مورد توجه قرارگیرد.

۱۱-۵- مشارکت با ذینفعان

آقای ترنر چند قدم برای برنامه‌ریزی و مشارکت با ذینفعان پیشنهاد می‌نماید (Turner, 2014)، تا اینجا ما به اولین قدم که همان شناسایی ذینفعان است پرداختیم، سایر قدم‌ها به شرح ذیل می‌باشند: تعیین استراتژی مربوط به هر ذینفع و برقراری ارتباط با او براساس استراتژی تعیین شده. تعیین استراتژی تأثیر هر ذینفع بسیار مهم است. این استراتژی می‌بایست همواره مورد توجه قرارگرفته و به روز رسانی گردد. همچنین باید برای هر ذینفع، براساس موقعیت کنونی او در ماتریس قدرت-علاقه، استراتژی مناسب جهت برقراری ارتباط و گزارش‌دهی تعیین نمود تا بتوان تعداد دفعات و کیفیت برقراری ارتباط با هر ذینفع را براساس آن ارزیابی نمود.

بازیگران یا ذینفعان کلیدی باید به دقت مدیریت گردند. اگر اقدامات یک ذینفع کلیدی، اثرات منفی بر اهداف پروژه می‌گذارد، استراتژی اتخاذ شده در مواجهه با او باید به گونه‌ای باشد که اثر اقدامات او بر پروژه را کاهش دهد. رضایت ذینفعان تأثیرگذار بر بستر اجرای پروژه همچون دولت، بانک‌ها و ... باید از طریق ارسال گزارشات دوره‌ای جلب گردد. افراد منفعل و بدون نظر نسبت به پروژه که پروژه تأثیری بر آنها ندارد و خود آنها نیز علاقه‌ای به اثرگذاری بر پروژه ندارند، بهتر است زیرنظر قرارگیرند و فقط زمانی که درخواست می‌نمایند اطلاعاتی در اختیار آنها قرارگیرد. افرادی که بلقوه می‌توانند اثر منفی بر پروژه بگذارند لیکن درحال حاضر منفعل هستند نیز باید زیرنظر قرارگیرند و به نوعی احساس نمایند که از جریانات پروژه مطلع هستند و درکنار پروژه قراردارند. توجه به این نکته ضروری است که توجه به این گروه و نزدیک نمودن آنها به پروژه ریسک اقدامات منفی آنها را به همراه خواهد داشت لذا، پیش از هر اقدامی بهتر است ارزیابی ریسک هر یک از راهکارهای مواجهه با این ذینفعان صورت پذیرد.

دیک برای آنالیز ذینفعان در شرایط دارای تغییرات، فرآیندی تعریف نموده که برای پروژه‌های دارای تغییرات زیاد مناسب است (Dick, 2001)، جدول ۱۱.۲ ابزاری برای دسته‌بندی ذینفعان است که توسط دیک (ص. ۷۳) ارائه شده و در وبگاه مربوطه نیز به صورت برخط قابل دسترسی می‌باشد.

ابزارهای ارائه شده توسط دیک که به صورت برخط نیز در دسترس است

نام ذینفعان	جهت‌گیری یا تمایلات	اعتماد	قدرت یا نفوذ	اعتماد	اقدامات
-------------	---------------------	--------	--------------	--------	---------

دولت	+	؟؟	متوسط	؟؟	برگزاری جلسه با آژانس های دولتی برای شناسایی تمایلات آنها مشورت با هیئت حکمرانی پروژه برای تعیین میزان نفوذ
------	---	----	-------	----	---

فرآیند ارائه شده توسط دیک شامل مراحل ذیل است:

۱. نام ذینفعان را در ستون اول جدول بالا لیست کنید.
۲. در ستون دوم، جهت گیری ذینفعان نسبت به پروژه یا میزان علاقه آنها به اثرگذاری در پروژه را با علائم زیر تعیین کنید.

(الف) ++ حامی قوی

(ب) + حامی

(ج) - مخالف

(د) - مخالف قوی

۳. در ستون سوم میزان اطمینان خود نسبت به اطلاعات درج شده در ستون دوم را با علائم زیر مشخص نمایید

(الف) ۵ اطمینان کامل (یک محدوده از ۱ الی ۵ در نظر بگیرید که ۵ به معنی اطمینان کامل است)

(ب) عدم اطمینان

(ج) عدم اطمینان قابل ملاحظه

(د) کاملاً از روی حدس و گمان

۴. در ستون چهارم میزان قدرت و اعمال نفوذ ذینفعان در پروژه را با علائم زیر مشخص کنید

(الف) زیاد (حالتی که قدرت رد نظرات یا حتی توقف پروژه را داشته باشند)

(ب) متوسط

(ج) کم یا هیچ

۵. در ستون پنجم میزان اطمینان خود نسبت به اطلاعات درج شده در ستون دوم را با علائم زیر مشخص نمایید

(الف) ۵ اطمینان کامل (یک محدوده از ۱ الی ۵)

(ب) کمی عدم اطمینان

(ج) عدم اطمینان قابل ملاحظه

(د) کاملاً از روی حدس و گمان

۶. در ستون ششم اقداماتی را درج کنید که به نظر شما برای مواردی که با عدم اطمینان درج کرده‌اید نیاز است انجام شوند تا سطح اطمینان بیشتری حاصل شود و استراتژی درستی در قبال ذینفعان اتخاذ گردد. قدم بعدی کنترل میزان رضایت ذینفعان براساس استراتژی‌های تعیین شده در طول پروژه است اگر ذینفعان راضی نگه داشته شوند، در مسیر موفقیت با پروژه همراهی خواهند کرد. البته باید توجه داشت اگر ذینفعان رفتار متفاوتی نسبت به آنچه انتظار می‌رفت از خود نشان دهند، باید استراتژی اتخاذ شده در قبال آنها تغییر یابد. ممکن است تمایلات و سوگیری ذینفعان نسبت به پروژه در طول زمان تغییر نماید. بعنوان مثال، انتشار یک خبر منفی در فضای مجازی در رابطه با پروژه ممکن است به طور کل جو را منفی نموده و با ادامه انتشار اخبار منفی به صورت فزاینده حتی پروژه مجبور به توقف گردد. در چنین شرایطی می‌توان با ارائه یک بیانیه مناسب، جو منفی ایجاد شده را به یک فضای مثبت تغییر داد که نه تنها اثر منفی بر پروژه نداشته باشد بلکه در جهت کمک به پیشبرد اهداف پروژه عمل نماید. همچون اقدامی که در خصوص پروژه مترو چنای در هند صورت گرفت و علی‌رغم اخبار منفی مربوط به تحصیل اراضی مورد نیاز پروژه که در فضای مجازی منتشر شده بود، اقدامات راهبردی مناسب موجب شد اخبار مثبتی از پروژه در فضای مجازی منتشر شود (Ninan, 2019).

در بین ذینفعان کلیدی، نحوه برقراری ارتباط بین حامی پروژه و مدیر پروژه و تیم پروژه بسیار حائز اهمیت است. حامی به صورت همزمان دو نقش در پروژه ایفا می‌کند، اکثر مواقع خارج از پروژه و درگیر مسائل خارجی پروژه است و گاهی در داخل پروژه فعالیت می‌نماید لذا، ارائه توضیح مختصری در خصوص نقش حامی ضروری به نظر می‌رسد. حامی پروژه اغلب یکی از مسئولان فروش و بازاریابی از داخل سازمانی است که پروژه در آن در حال اجراست. اگر حامی پروژه نسبت به نیازهای پروژه کاملاً آگاه باشد موجب می‌شود مدیر پروژه و تیم پروژه زمان و توان خود را بر اجرای پروژه متمرکز نمایند و نیاز کمتری به صرف زمان با سایر ذینفعان در سازمان داشته باشند. حامی پروژه معمولاً چهار نقش را ایفا می‌نماید.

فروشنده یا بازاریاب: اخذ تأییدیه مورد کسب و کار، از سازمان، تسهیل ارتباطات با ذینفعان خارجی، پرداختن به رویدادهای سیاسی که ممکن است پروژه را تحت تأثیر قرار دهند.

حکمرانی: کسب اطمینان از اینکه پروژه در نهایت مزایای مورد انتظار را تأمین خواهد کرد، از طریق کنترل مداوم نتایج پروژه و ارائه پیشنهاد تغییرات در مواقع لازم.

توجه به حفظ چشم انداز سازمان و کسب و کار: کسب اطمینان از اینکه پروژه هم راستا با استراتژی کسب و کار در حرکت است، اطمینان از تحقق مزایای بلند مدت مورد انتظار، تخصیص مناسب منابع به پروژه و مدیریت اتفاقات احتمالی.

رهبری: جلوگیری از بروز مداخلات غیر ضروری در پروژه، تعیین حدود اختیارات مدیر پروژه.

یکی دیگر از ارتباطات مهم، ارتباط مدیر پروژه با تیم پروژه است که در بخش ۲ این کتاب با جزئیات کامل به آن پرداخته شده است.

تا اینجا به موضوع تکمیل و بهبود مدیریت ارتباطات با ذینفعان پروژه پرداختیم که در بسیاری از کتاب‌ها و مقالات حوزه مدیریت پروژه به آن پرداخته شده است.

در ادامه ذهن شما را به سمت مهمترین موضوعاتی سوق می‌دهیم که امروزه در حوزه مدیریت و مشارکت ذینفعان مطرح است. مارتینا هیومن و پرنیل اسکروود از جمله افرادی هستند که در حوزه مدیریت ذینفعان کتاب نوشته و تحقیقاتی به عمل آورده‌اند که دید مناسبی نسبت به موضوع فراهم می‌آورد (اسکروود ۲۰۱۳). اسکروود و همکارانشان در مقاله خود بیان می‌کنند (اسکروود ۲۰۱۵)، اگرچه در گذشته، در مشارکت ذینفعان تمرکز بیشتر بر تعیین میزان علاقه و قدرت و نفوذشان در تأثیرگذاری بر اهداف پروژه بوده، امروزه باید بادید وسیع‌تری به موضوع ذینفعان پرداخت. این امر به ایجاد یک جهت‌گیری برد-برد در مواجهه با همه ذینفعان کمک خواهد کرد که نتایجی اجتماعی و فراتر از چرخه عمر پروژه و تحقق منافع یا مضرات پروژه به همراه خواهد داشت. از طرف دیگر اسکروود و همکارانشان معتقدند که، امروزه آنالیز ذینفعان بیشتر با هدف حفظ منابع مورد نیاز برای اجرای پروژه و کاهش اثرات منفی ذینفعان مخالف پروژه انجام می‌شود تا راحت‌تر بتوان به اهداف پروژه دست یافت. به نوعی این یک نگاه دینامیک به موضوع ذینفعان با هدف افزایش اثرات مثبت و کاهش اثرات منفی آنها است اما، ممکن است برخی ذینفعان مایل باشند در سطحی فراتر از این محدوده با پروژه همراه شوند یا بر آن اثر بگذارند. حتی ممکن است ذینفعانی در خارج از پروژه بایکدیگر ارتباطاتی داشته و بر جهت‌گیری یکدیگر نسبت به پروژه اثرگذارند لذا، بهتر است فراتر از دیدگاه دینامیک، با یک دیدگاه و جهت‌گیری شبکه‌ای به موضوع ذینفعان پرداخت تا بتوان روابطی میان ذینفعان و ویژگی‌های رفتاری آنها در طول زمان را نیز مورد بررسی قرارداد.

۱۱-۶- سیاست و نفوذ

برخی محققین به خلاء موجود در میزان اختیار مدیران پروژه در تخصیص منابع به پروژه‌ها اشاره نموده‌اند. برخی دیگر از محققین پیشنهاد می‌کنند مدیران پروژه باید مهارت‌های تخصصی لازم را جهت پر نمودن خلاء فوق به دست آورند. طرح مبحث فوق توسط محققین ما را بر آن داشته است که در اینجا به موضوعات قدرت، سیاست و نفوذ در مدیریت ارتباطات بپردازیم. پیتو معتقد است، به این دلیل که اغلب مدیران پروژه دیدگاه فنی دارند، میل و اراده‌ای به استفاده از فاکتورهای مدیریتی قدرت و نفوذ در پروژه‌ها از خود نشان نمی‌دهند. ایشان معتقد هستند که برای مدیریت موفق پروژه‌ها، خصوصاً در سازمان‌هایی با ساختار ماتریسی، که منابع مورد نیاز پروژه در اختیار مدیران بخش‌های مختلف وظیفه‌ای است، به کارگیری قدرت و نفوذ برای دستیابی به منابع مورد نیاز و پیشبرد اهداف پروژه ضروری می‌باشد. بنابراین آگاهی مدیران پروژه

نسبت به اهمیت و تأثیر به کارگیری سیاست‌های مدیریتی در موفقیت پروژه‌ها امری مهم و قابل توجه است. پیتنو (ص. ۸۷۶) همچنین بر این عقیده هستند که، مدیران پروژه باید با به کارگیری سایر روش‌های تقویت نفوذشان بر سازمان، موانعی را که براساس مبانی سیاسی و اعمال قدرت بر سر راه پروژه‌ها ایجاد می‌شود مرتفع نمایند. پلد تشریح می‌نمایند، منظور از مهارت‌های سیاسی مدیران همان توانایی ایشان در برقراری ارتباط با کارمندان، همکاران، کارفرمایان، ناظران و ... است. بعنوان مثال، یکی از نویسندگان کتاب حاضر که از اعضای یکی از پروژه‌های ساخت در کشور هند هستند، برای تسریع اخذ مجوزهای کار در طول پروژه، وارد تیم کریکت کارفرما شد و با ایشان همبازی شد. کیز و کيس نفوذ را اینچنین تعریف می‌نمایند: "فرآیندی که افراد با استفاده از آن دیگران را ترغیب می‌نمایند که رهنمودها، پیشنهادات و دستورات آنها را دنبال کنند". نفوذ می‌تواند به صورت پایین به بالا، بالا به پایین و جانبی اعمال شود. پایین به بالا جهت اعمال نفوذ بر حامی پروژه یا هیئت حاکمه. بالا به پایین جهت ترغیب اعضای تیم پروژه و جانبی برای اعمال نفوذ بر مدیران و وظیفه‌ای هم‌رده مدیر پروژه در یک سازمان با ساختار وظیفه‌ای. در یک پروژه ممکن است هر سه نوع نفوذ شرح داده شده مورد استفاده قرار گیرد. یکی از اولین تحقیقات انجام شده در زمینه نفوذ مدیریتی توسط کپنیز و همکارانشان انجام شده که در تحقیقات سانکاران و همکارانشان در خصوص یافتن راه‌های جذب افراد مناسب و تخصیص آنها به پروژه از نتایج آن استفاده شده است. کپنیز و همکارانشان هفت راه برای اعمال نفوذ در سازمان‌ها پیشنهاد نموده‌اند. در ادامه، یاکل و فیلب دو تاکتیک دیگر نیز اضافه نموده‌اند. در جدول ذیل این نه استراتژی اعمال نفوذ قابل استفاده در پروژه‌ها ارائه شده است.

تاکتیک‌های اعمال نفوذ در سازمان‌ها، طبق تحقیقات کپنیز و همکاران و یاکل و فیلب

تاکتیک	روش به کارگیری
علت ^{۷۸}	استفاده از واقعیات ^{۷۹} و داده‌های موجود
دوستی ^{۸۰}	تحت تأثیر قرار دادن ^{۸۱} ، ستایش ^{۸۲} / چاپلوسی ^{۸۳} و ایجاد حسن نیت ^{۸۴}
ائتلاف ^{۸۵}	فراهم نمودن شرایط جهت پیوستن سایرین به شما و تقویت پشتوانه اهداف شما
چانه زنی ^{۸۶}	مذاکره از طریق بده‌بستان به صورت دوستانه (شما پشت مرا بخارناید ...)
استواری ^{۸۷}	مستقیم، مشخص و با قدرت در مسیر خود حرکت کنید

⁷⁸ Reason

⁷⁹ facts

⁸⁰ Friendliness

⁸¹ Impress

⁸² praise

⁸³ flatter

⁸⁴ goodwill

⁸⁵ Coalition

⁸⁶ Bargaining

⁸⁷ Assertiveness

مقام بالاتر ^{۸۸}	طرح موضوع با مقام بالاتر
تشویق و تنبیه ^{۸۹}	استفاده از تشویق و تنبیه
الهام بخشی ^{۹۰}	به کارگیری احساسات و ایدئال‌ها جهت افزایش اشتیاق در افراد
مشورت ^{۹۱}	به کارگیری سایرین جهت اتخاذ تصمیمات مشترک

۱۱-۷- ایجاد سرمایه اجتماعی از ذینفعان

هیومن و همکاران پیشنهاد می‌کنند، به موضوع مدیریت/مشارکت با ذینفعان از منظر دیگری پرداخته شود و به جای مدیریت ذینفعان، تفکر مدیریت برای ذینفعان جایگزین گردد تا بتوان ارزش‌های اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی بیشتری از طریق پروژه‌ها ایجاد نمود. ایشان مُصر هستند که ذینفعان می‌توانند منابعی از ایده‌های نوین جهت کشف راه‌کارهای خلاقانه برای خلق ارزش در پروژه باشند. بنابراین، توجه به ذینفعان از منظر خلق ارزش می‌تواند موجب ایجاد سرمایه اجتماعی از ذینفعان گردد که در مقابل تفکر مدیریت ذینفعان برای موفقیت پروژه، نتایج طولانی مدت‌تری از چرخه حیات یک پروژه به همراه خواهد داشت. همکاری با ذینفعانی که گرایش به موفقیت پروژه دارند می‌تواند منجر به ایجاد یک سرمایه اجتماعی متشکل از این ذینفعان گردد که خلق ارزش چه در ورودی‌ها و چه در محصول نهایی پروژه به همراه خواهد داشت. ماک اعلام می‌دارد رهبری مسئولانه که در فصل ۱۲ همین کتاب به آن پرداخته شده است، پتانسیل لازم برای ایجاد سرمایه اجتماعی و کمک به خیر عمومی را دارا است. سرمایه اجتماعی از طریق شبکه ارتباطات و فعالیت‌های اجتماعی ایجاد می‌شود. چنین سرمایه‌ای می‌تواند در فضای اجتماعی پروژه‌ها ایجاد شود که در آن ارتباطات نقش بسیار مهمی دارد. ماک (ماک ۲۰۰۷)، پیشنهاد می‌دهد، رهبرانی که به صورت مسئولانه کار رهبری مجموعه‌ها خود را پیش می‌برند می‌توانند از طریق صحبت و گفتگو با ذینفعانی که دیدگاه‌های مختلف و مخصوص به خود را دارند و با استفاده از شبکه ارتباطات، به ایجاد سرمایه اجتماعی حاصل از جمع ذینفعان در پروژه‌ها بپردازند. او اضافه می‌کند (ماک ۲۰۰۷)، این سرمایه اجتماعی به واسطه روابط دوجانبه سودمند و پایدار با ذینفعان ایجاد می‌شود که می‌تواند منجر به ایجاد حسن نیت و جلب اعتماد ذینفعان و در نهایت اعتماد اجتماعی نسبت به کسب و کار مورد نظر گردد که منافع جمعی ذینفعان را تأمین می‌نماید.

⁸⁸ Higher authority

⁸⁹ Sanctions

⁹⁰ Inspirational appeal

⁹¹ Consultation

توقف و تامل کنید: باتوجه به اینکه نیاز به خلق ارزش اجتماعی از پروژه‌ها روبه فزونی می‌باشد، مدیران پروژه، حامیان پروژه و تیم پروژه باید از منظر دیگری به ارتباطات ذینفعان بپردازند و به دنبال ایجاد سرمایه اجتماعی از ذینفعان باشند.

۸-۱۱- پرداختن به تعارضات و مذاکرات

روش‌های مختلفی برای پرداختن کارا به تعارضات و مذاکرات وجود دارد، بعضی از آنها مربوط به معاملات تجاری است. در اینجا تمرکز ما بر جنبه‌های روانی و بین فرهنگی تعارض و مذاکره از دیدگاه رفتار سازمانی است. ددرو و گلفند تأکید می‌کنند حل تعارضات در یک محیط کاری تیمی (چنانکه معمولاً در پروژه کار به صورت تیمی انجام می‌شود) باید به چهار دلیل زیر، بیشتر مورد توجه قرار گیرد.

۱. فشار برای تغییر، انطباق و نوآوری ناشی از افزایش حجم کار و تضاد نقش‌ها به دلیل فشارهای اقتصادی که مشاغل با آن مواجه هستند.
۲. تنوع سازمان‌ها به دلیل جهانی شدن و افزایش مهاجرت منجر به بهبود روش‌هایی شده که افراد مختلف بتوانند با هم کار کنند.
۳. انجام کار به صورت مجازی که ممکن است عدم تفاهم ایجاد کند.
۴. کار تیمی به دلیل کمرنگ شدن سلسله مراتب ارتباطات در پروژه و افزایش نیاز به مدیریت شخصی، احتمال بروز تعارض در پروژه را افزایش می‌دهد که نیاز به شفاف سازی و به‌کارگیری مهارت‌های مذاکره دارد.

اهمیت هر چهار مورد فوق در سازمان‌ها در حال افزایش است.

توقف و تفکر: عوامل اصلی بروز تعارض در پروژه‌هایی که شما در آنها کار کرده‌اید چه بود؟

مهارت‌های مدیریت تعارض برای شناسایی تعارضات در حال شکل‌گیری در سطح افراد، تیم، سازمان و یا در سطح ملی در پروژه‌ها به کار می‌رود. از مهمترین عوامل بروز تعارض در پروژه‌ها می‌توان به کمبود منابع و تفاوت دیدگاه‌ها و اعتقادات اشاره نمود. نبود یا کمبود ارتباط و تعامل نیز می‌تواند موجب تشدید تعارضات گردد. یک مدل جاری در این حوزه (Moore, 2014)، تحت عنوان دایره تعارضات هشت منبع اصلی بروز تعارض را بدین شرح معرفی می‌نماید:

۱. تاریخچه و ارتباطات
۲. اطلاعات
۳. رویه‌ها
۴. قدرت و نفوذ
۵. فاکتورهای ساختاری

۶. باورها، نگرش‌ها و ارزش‌ها

۷. ارتباطات

۸. احساسات

همه موارد فوق پتانسیل ایجاد تعارض در پروژه را دارند و باید حین شکل‌گیری فرهنگ، فرایندها و تمایلات پروژه، به دقت مورد توجه قرار گیرند. جدول ۱۱-۴ تکنیک‌های مفیدی برای حل تعارضات متناسب با انواع آنها ارائه می‌نماید که توسط گاردن (Garden, 2018) پیشنهاد شده است و توجه به آنها می‌تواند برای حل تعارضات در پروژه‌ها سودمند باشد. مذاکره ارتباط تنگاتنگی با تعارض دارد چراکه معمولاً از مذاکره برای حل تعارضات پیش آمده استفاده می‌شود. بنابراین وقتی صحبت از تعارض است بهتر است به موضوع مذاکره و میانجیگری نیز که از راه‌کارهای حل تعارضات است پرداخته شود. در اینجا ما به موضوع مذاکره از دیدگاه بین فرهنگی می‌پردازیم که در ادامه مباحث مطرح شده در فصل ۹ در رابطه با ابعاد و جهت‌گیری فرهنگی می‌تواند مفید واقع شود.

یکی از نویسندگان این کتاب تجربه حضور در فرآیند مذاکره‌ای را دارد که بین یک شرکت اروپایی و یک شرکت ژاپنی برقرار شد که در یک پروژه IT فعالیت می‌کردند. تغییر کاری در محدوده کاری طرف ژاپنی پیمان مطرح شد که بر زمان و هزینه پروژه اثرگذار بود. مذاکره در دفتر طرف اروپایی آغاز شد که دو نفر نماینده در جلسه داشت، مدیر پروژه و اپراتوری که قرار بود از سیستمی که طرف ژاپنی می‌ساخت استفاده نماید. تغییر مورد بحث تغییرات زیادی در محدوده کاری طرف ژاپنی ایجاد می‌نمود از جمله در بخش نرم‌افزار، سخت افزار و یکپارچگی سیستم. تیم ژاپنی یک نفر از هریک از دسیپلین‌هایی که تحت تأثیر این تغییر قرار می‌گرفتند را به نمایندگی از خود راهی جلسه مذاکره نمود، مدیر پروژه و مسئول فروش طرف اروپایی علت نیاز به تغییر را به زبان انگلیسی مطرح نمود، تیم ژاپنی به دقت گوش دادند و سپس دور هم جمع شدند و شروع کردند به صحبت به زبان ژاپنی. آنها همچنان از تخته وایت برد استفاده کردند و ضمن رسم بخش‌های مختلف سیستم در حال ساخت، نظرات خود را پای تخته اعلام نمودند. در پایان مدیر پروژه ژاپنی‌ها به میز مذاکره با طرف اروپایی برگشت و گفت "بله". مدیر پروژه طرف اروپایی پرسید: "آیا انجام تغییر را پذیرفته‌اید؟" مدیر پروژه ژاپنی با احترام و ضمن عذرخواهی گفت: "بله، ما متوجه شدیم چه چیز مورد نیاز است، ما بعد از مشورت با شرکت بازخواهیم گشت و نتیجه را به شما اعلام خواهیم کرد". نویسنده ما مدیر پروژه طرف اروپایی را به یک قهوه دعوت کرد و از او پرسید: "چطور متوجه شدید که بله‌ای که مدیر پروژه ژاپنی گفت یک بله واقعی و به معنی توافق کامل برای اجرای تغییرات نبوده است؟" مدیر پروژه طرف اروپایی گفت، من سال‌ها در پروژه‌های بین‌المللی کار کردم و می‌دانم که ژاپنی‌ها گفتن مستقیم و واضح کلمه "نه" را خارج از ادب و احترام می‌دانند لذا وقتی می‌گویند "بله" یعنی بعد از مذاکره و توافق درخصوص تبعات مالی، احتمالاً تغییر انجام خواهد شد اما اگر بگویند "شاید"، این به معنی نه و انجام نشدن خواهد بود.

طبق تحقیقات ایدیر و برت "فرهنگ، هدف افراد از مذاکره، چیزی که برای دستیابی به آن تلاش می کنند و آنچه که فکر می کنند مهم است را در یک تعامل اجتماعی تحت تأثیر می گذارد. غربی ها بیشتر تمایل به استقلال دارند و کمتر علاقمند به مذاکره و توزیع منابع هستند درحالی که شرقی ها بیشتر تمایل به ایجاد ارتباطات و وابستگی به یکدیگر دارند.

مدل های رفع تعارضات براساس تحقیقات گاردن

نام مدل	مرجع	مورد استفاده
شریک - متحد - دوست ^{۹۲}	گاردن (Garden,) (۲۰۱۸) (فصل ۲ کتاب)	برای تعارضاتی که بین سازمان ها بروز می نماید. مثال: بین سازمان ها مختلف با رویکردهای مختلف نسبت به مأموریت پروژه جهت ایجاد روابط
نشانگر نوع مایرز بریگز ^{۹۳} (MBTI)	مایرز و همکاران (Myers,) ۱۹۹۸ و گاردن (Garden,) (۲۰۱۸) (فصل ۳ کتاب)	برای تعارضات درون سازمانی ناشی از ساختارها مثال: تخصیص منابع بین ساختار وظیفه ای و پروژه
شمول - کنترل-باز بودن ^{۹۴}	شاتز (Schutz, 1984) و گاردن (Garden,) (۲۰۱۸) (فصل ۴ کتاب)	برای تعارضات درون تیم ها. مدل می تواند مهمترین عوامل بروز تعارض را مشخص می نماید مثال: تیم های متخصص در تلاش هستند تا در صورت بروز مشکلات، بدون بحث آشکار در مورد همه حقایق، از موانع عبور کنند
گشتال ^{۹۵}	نویس (Nevis, 2001) گاردن (Garden,) (۲۰۱۸) (فصل ۵ کتاب)	برای تعارضات بین افراد ناشی از الگوهای رفتاری با تمرکز برانرژی و آگاهی. تداخلاتی که ممکن است به دلیل تفاوت رفتاری موجود بین افراد در پروژه بروز نماید. بعنوان مثال: یک پیمانکار اصلی از دیدگاه آبشاری استفاده می کند درحالی که پیمانکار زیردست آن از دیدگاه چابک بهره می برد

^{۹۲} Partner-Ally-Friend

^{۹۳} Myers Briggs Type Indicator

^{۹۴} Inclusion-Control-Openness

^{۹۵} Gestalt

در طول یک تعارض درونی، فضای روانی را بررسی می‌کند و منشأ غیرمنطقی یک تعارض را توضیح می‌دهد. مثال: تعارضات ناشی از استانداردهای اخلاقی شخصی در هنگام بروز مسائل در پروژه‌ها	یانگ (Jung, 1971) گاردن (Garden, 2018) (فصل ۶ کتاب)	کارل یانگ ^{۹۶}
رویکرد سازنده برای رسیدگی به تعارضات زمانی که فرد احساس ناامیدی می‌کند یا ناامید است. این وضعیت می‌تواند در پروژه‌ها در شرایط آشفته ایجاد شود و باعث ایجاد اضطراب زیادی شود	باندورا (Bandura, 1977) فرانکل (Frankl, 2000) گاردن (Garden, 2018) (فصل ۷ کتاب)	درگیری‌های زندگی ^{۹۷}

بازرمن و همکارانشان، گزارش می‌دهند که در تحقیقات انجام شده با موضوع ارتباطات چند فرهنگی، مهمترین ابعاد فرهنگی که در نتایج این تحقیقات رخ می‌نماید، فردگرایی-جمع‌گرایی است که در کنار ابعاد دیگری همچون قدرت-فاصله، زمینه ارتباطات و مفهوم زمان قرار می‌گیرد. بازرمن و همکارانشان به این نتیجه رسیدند که توجه به ابعاد فرهنگی می‌تواند با ایجاد امکان پیشبینی رفتارها، به فرآیند مذاکره کمک کند. همچنین توجه به مدل‌های ذهنی نیز در کنار ابعاد فرهنگی می‌تواند برای موفقیت مذاکره مفید باشد. ایشان یک مدل ذهنی بر بستر مذاکره تحت عنوان "بازنمایی شناختی از مذاکره مورد انتظار" تعریف نموده‌اند که شامل شناخت خود، روابط مذاکره‌کننده، نسبت دادن به دیگران، درک دانش ساختار و فرآیند چانه‌زنی است (ص. ۲۸۷). آنها در ادامه مطرح می‌نمایند که اگر مذاکره‌کنندگان با مدل‌های ذهنی متفاوتی وارد فرآیند مذاکره شوند، در طول مذاکره یک مدل ذهنی مشترک بین طرفین مذاکره پدیدار می‌شود که هریک از آنها بتوانند بهتر یکدیگر را بشناسند. منابع متعددی در مورد نحوه انجام مذاکره وجود دارد از جمله کتاب فیشر و اورِی و لوویکی و همکاران

در اینجا ما کار آقای برت را که در آن رهنمودهای عملی برای مذاکره در چارچوب مسائل فرهنگی ارائه شده است مورد بررسی موشکافانه قرار می‌دهیم.

توقف و تفکر: شما چگونه خود را برای حضور در یک مذاکره در پروژه خود آماده می‌کنید.

برت) پنج سنگ بنای اساسی انجام مذاکره را به شکل زیر معرفی می‌نماید:

طرفین مذاکره: شناسایی افرادی که اهداف آنها در تعارض با یکدیگر قرار گرفته و نیاز به انجام مذاکره به همین دلیل ایجاد شده است. گاهی ممکن است برگزاری مذاکره به اشخاص ثالثی سپرده شود که نماینده هریک از طرفین مذاکره هستند.

⁹⁶ Carl Jung

⁹⁷ Life conflicts

مسائل : که برای هر دو طرف مذاکره مهم هستند و ممکن است شامل مسائل غیر قابل اندازه گیری همچون آبرو طرفین مذاکره باشد.

جایگاه ها ، علایق و اولویت ها ،: شناسایی موقعیت و جایگاه هریک از طرفین مذاکره، مسائل مورد توجه آنها و اولویت بندی آنها.

قدرت: تعیین بهترین گزینه برای توافق در یک مذاکره (BATNA) ، که می تواند بهینه ترین دست آورد از مذاکره را به همراه داشته باشد. وقتی هیچیک از طرفین نتوانسته اند خواست و نظر خود را غالب و دیگران را مغلوب نمایند، نهایتاً باید یک توافق در مذاکره صورت پذیرد که BATNA می تواند بهینه ترین گزینه باشد. اهداف : هر یک از طرفین مذاکره باید ابتدا هدفی را که به دنبال دستیابی به آن وارد مذاکره با دیگران می شوند برای خود شفاف و واضح مشخص نمایند.

برت پیشنهادات ویژه ای در خصوص پرداختن به مسائل میان فرهنگی ارائه می نماید. او دو استراتژی اصلی در این زمینه معرفی می کند: پرسش و پاسخ (Q&A) و اثبات و پیشنهاد (S&Q) که هر کدام در شرایط خاصی کاربرد دارند. استراتژی پرسش و پاسخ سعی دارد تا با دستیابی به اطلاعات بیشتر، علایق و اولویت های طرف مقابل در مذاکره را دریابد و در نتیجه امکان ایجاد ارزش مشترک یا یک نتیجه برد-برد را فراهم آورد. با این کار می توان پیشنهادات متنوعی در مسیر مذاکره ارائه داد. در فرآیند استراتژی پرسش و پاسخ نیاز است تا با صرف زمان، اعتماد متقابل بین طرفین مذاکره ایجاد گردد.

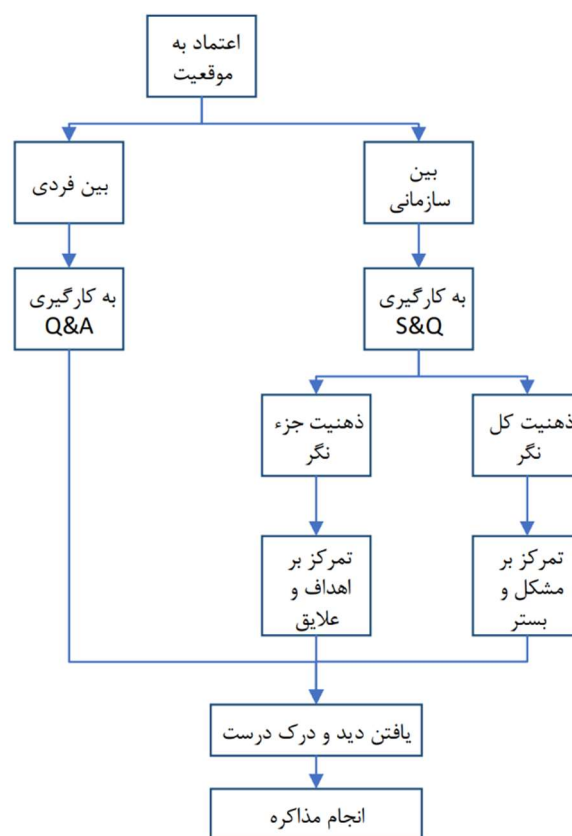
طرفی که در مذاکره از استراتژی اثبات و پیشنهاد استفاده می کند، در حقیقت به دنبال کسب ارزش و به دست آوردن امتیاز برای خودش از مذاکره با استفاده از تاکتیک های نفوذ و فشار بر طرف مقابل است. در چنین شرایطی صرف زمان برای ایجاد اعتماد متقابل مفید نخواهد بود چراکه باتوجه به استراتژی اتخاذ شده، نیازی به ایجاد چنین اعتمادی وجود ندارد. بنابراین به کارگیری هریک از استراتژی های فوق، به سطح اعتماد متقابل موجود میان طرفین مذاکره و میزان اعتماد قابل ایجاد بین آنها بستگی دارد. ظرفیت اعتمادسازی بین طرفین مذاکره به تفاوت فرهنگی آنان نیز وابسته است. در فرهنگ هایی با باورهای محکم، هنجارهایی روشن و اعتقاداتی مشخص که توسط نهادها ایجاد می گردند، خارج شدن از حدود آنها به جهت اعتمادسازی برای افرادی با چنین فرهنگی مشکل خواهد بود. در چنین مواقعی، اعتماد باید به صوت نهادی برقرار گردد. در جوامعی که عوامل فرهنگی خشک و محکم کمتر به چشم می خورد، امکان خلاقیت و انعطاف بیشتری فراهم است و اعتماد موضوعی بین فردی است که ارتباط کمتری با نهادها دارد. در شرایطی که محیط مذاکره به هر دلیلی به شدت تحت کنترل است یا به دلیل تفاوت فرهنگی طرفین مذاکره و حاکم بودن فرهنگ خشک و هنجارهای نهادی پیش زمینه فکری یکی از طرفین مذاکره، اعتمادسازی متقابل مشکل به نظر می رسد، بهتر است از استراتژی اثبات-پیشنهاد استفاده شود. در سوی مقابل، در مذاکره ای که کمتر کنترل شده است و

طرفین آن پیش زمینه فرهنگی خشک و هنجارهای روشن نهادی کمتری همراه دارند، وقت استفاده از استراتژی پرسش و پاسخ است.

یکی دیگر از تفاوت‌های مورد توجه در خصوص موضوعات بین فرهنگی در مذاکره، داشتن تفکرات جزء نگر یا کل نگر هریک از طرفین مذاکره است. افراد با پیش‌زمینه فکری حاصل از یک فرهنگ کل نگر، به موضوعات با دید گسترده‌تری می‌نگرند و به مشکل همراه با بستر ایجاد آن توجه می‌کنند. در طرف مقابل، افراد با پیش‌زمینه فکری آمده از فرهنگی جزء نگر، در فرآیند مذاکره بر اهداف و علایق خود متمرکز می‌شوند. برت (Brett, 2014, ص. ۹۵) در نمودار شماره ۳-۱۱ مدلی مفید برای مذاکره در شرایط بین فرهنگی ارائه می‌نماید.

توجه داشته باشید که پیروی از این مدل ممکن است به یک شیوه تفکر کلیشه‌ای منجر گردد که باید از آن پرهیز کرد. به خاطر داشته باشید که در یک مذاکره بهتر است طرفین مذاکره به یک مدل ذهنی مشترک دست یابند که این امر نیازمند تغییر سطح اعتماد و ایجاد تغییر در برخی پیش زمینه‌های ذهنی است.

(مدل مذاکره برای شرایط بین فرهنگی ارائه شده توسط برت)



۹-۱۱- توافقات و تعهدات روانشناسانه

یکی دیگر از جنبه‌های ارتباطات در پروژه، ایده توافقات و تعهدات روانشناسانه با افراد پروژه است. اینکه افراد بدانند رهبران سازمان که در حال پیشبرد پروژه هستند توقع چه رفتاری از آنها دارند و این موضوع چه تأثیری بر افراد در پروژه خواهد گذاشت. طبق تحقیقات اگروال و همکارانشان (Agarwal, 2004, ص. ۲۵۰)، تعهدات روانشناسانه درک و برداشتی است که فرد از روابط متقابل موجود بین کارمند و سازمان به دست می‌آورد. افراد در سازمان‌ها احساس می‌کنند سازمان انتظاراتی از آنها دارد که در قرارداد رسمی استخدامی آنها ذکر نشده است، این انتظارات از طریق مشاهده رفتار مدیران ارشد سازمان مورد تأیید قرار می‌گیرد. درک این انتظارات روی نحوه عملکرد افراد در محدوده وظایفشان اثرگذار است. افراد احساس می‌کنند اگر رفتاری که از آنها در عمل سر می‌زند با ارزش‌های مورد حمایت و توجه مدیران ارشد سازمان همخوانی داشته باشد، عملاً قرارداد نانوشته روانشناسانه که همان انتظارات سازمان از نحوه رفتار کارمندان است محقق گردیده. اگر درک و دریافت کارمندان در این خصوص اشتباه باشد و رفتاری متفاوت از انتظارات مدیران ارشد سازمان از خود بروز دهند عملاً قرارداد روانشناسانه شکست خورده است. تحقیقات اگروال و همکاران (Agarwal, 2004)، نشان می‌دهد، برداشت‌های مختلف از شکست یا موفقیت قراردادهای روانشناسانه توسط افراد بر اثربخشی رهبری بخش‌های مختلف در سازمان موثر می‌باشد. اگرچه تحقیقات اگروال و همکارانشان در زمینه ارتباطات میان یک سازمان و پروژه‌های آن متمرکز می‌باشد، اما بروز اتفاق مشابه در ارتباط بین یک پروژه و زیرمجموعه یا پیمانکاران خرد آن نیز ممکن است به شکست قرارداد روانشناسانه ناشی از عدم تطابق رفتار پیمانکاران متناسب با انتظارات سازمان پروژه و متعاقباً بروز تعارض و کاهش عملکرد پروژه گردد.

اگرچه مدیران پروژه خودشان قادر به مدیریت ارتباطات در پروژه هستند، اما در مواردی که مربوط به محدوده‌ای خارج از نفوذ آنها می‌باشد، به حمایت سازمان برای مدیریت ارتباطات نیاز دارند. بعنوان مثال نفوذ دولت ممکن است خارج از محدوده توان مدیر پروژه و بستر پروژه باشد و برای مدیریت آن گاهی نیاز به حمایت مدیریت ارشد و حامی پروژه وجود دارد. در برخی موارد که خارج از حدود وظایف و اختیارات مدیر پروژه است، او باید موضوع را به اطلاع مدیریت ارشد سازمان برساند. در سازمان باید سیستم و رویه‌هایی برای انجام این امر وجود داشته باشد. در مواقعی که ارتباطات قدری پیچیده و مشکل می‌شود، مدیر پروژه حتی ممکن است نیاز به حمایت‌های روحی و روانی داشته باشد. مدیریت ارشد می‌بایست با حفظ ثبات بین پروژه‌ها، هر زمان که نیاز احساس شد، حمایت لازم را از مدیر پروژه و اعضای تیم پروژه‌ای که نیاز به حمایت دارد به عمل آورد.

۱۱-۱۰- جمع‌بندی

در این فصل عناوین متنوعی از مواردی که در پروژه‌ها تحت تأثیر مدیریت ارتباطات قرار می‌گیرند ارائه شد. مهمترین نوع ارتباطی که مورد بحث قرار گرفت، ارتباط بین پروژه با ذینفعان آن است. سایر موارد مورد بحث نیز ممکن است در صورت عدم مدیریت مناسب ارتباطات داخلی و خارجی در پروژه‌ها بروز نماید از جمله تعارضات، مذاکرات و اثرات تعهدات روانشناسانه. همچنین به جنبه جدید مواجهه با ذینفعان، استخراج شده از نتایج تحقیقات این حوضه با هدف ایجاد یک ارزش اجتماعی با توجه بیشتر و عمیق‌تر به ارزش‌های ایجاد شده توسط پروژه‌ها نیز پرداخته شد.

۱۱-۱۱- خلاصه

چنانکه گفته‌اند، هیچ پروژه‌ای یک جزیره نیست. پروژه یک سیستم کاملاً بسته نیست بلکه درهای آن به سوی محیطی که در آن در حال انجام است باز است و با آن تعاملاتی دارد. به این معنی که وقتی به پروژه بعنوان یک سیستم نگاه می‌شود باید هم به ارتباطات داخلی و هم به ارتباطات خارجی آن با محیط با دقت توجه نمود. منظور از خارج هم محیط نزدیک پروژه است مانند ساختار وظیفه‌ای سازمانی که پروژه در آن در حال اجراست و دارای چنین ساختاری است یا نزدیک‌ترین ذینفعانی که قدرت و نفوذ قابل توجهی بر پروژه دارند و هم محیط دورتر سازمان است همچون نیاز به برقراری ارتباطات سیاسی برای پروژه‌هایی که از این نظر حساس هستند. در سازمان‌هایی با ساختار سازمانی وظیفه‌ای معمولاً مدیران پروژه قدرت و نفوذ لازم برای گرفتن منابع مورد نیاز خود از سازمان را ندارند و نیازمند حمایت مدیران ارشد یا حامی پروژه هستند. در چنین شرایطی مدیران پروژه ناگزیر به اعمال نفوذ جانبی هستند. این فصل ایده‌های عملی برای برقراری ارتباط مفید در اختیار شما قرار می‌دهد

۱۲-۱- مقدمه

اهداف آموزشی

- درک جنبه‌ها و تئوری‌های اخلاقی.
- تشخیص مسائل اخلاقی که ممکن است در پروژه‌ها بروز نماید.
- درک درست مسائل اخلاقی که ممکن است در روابط بین فردی یا بین سازمانی بروز نماید.
- صحبت در خصوص لزوم توجه روز افزون به مسئولیت‌های اجتماعی و اکولوژیکی پروژه‌ها در کنار تعدات اخلاقی مطرح در این خصوص.
- ارزیابی ارتباط بین جهت‌گیری ذینفعان نسبت به پروژه با انواع کنترل اعمال شده از سوی آنها بر پروژه که ممکن است به بروز مسائل اخلاقی در پروژه بیانجامد.
- استفاده از ابزار مناسب برای اتخاذ تصمیمات اخلاقی در پروژه‌ها.

۱۲-۲- معرفی

داستان اوما: برای یک پیمانکار فعال در یک پروژه نیروگاه که بخشی از یک طرح نیروگاهی است کار می‌کند. کارفرما شرکت انرژی ایندیا است که یکی از اصلی‌ترین تأمین کنندگان انرژی در کشور است. سازمان اوما که در این پروژه نقش مشاور را دارد، به واسطه ارتباطات پیشین، رابطه خوبی با پروژه دارد. اوما رقاو را که مدیر بخش طراحی شرکت انرژی ایندیا است می‌شناسد. رقاو به کار اوما اعتماد دارد. در این قرارداد، یک شرکت خارجی به نام استیم جن تأمین بویلر اصلی نیروگاه را برعهده دارد. شرکت استیم جن نقش مشاور پروژه را بعنوان یک قرارداد زیر مجموعه خود به سازمان اوما محول نموده و اوما نیز یکی از اعضای اصلی تیم مهندسی سازمان خود در پروژه است. وظیفه اوما تهیه نقشه‌های پروژه است که باید سریعاً به تأیید کارفرما برسند. این درحالی است که مهندسانی که شرکت انرژی ایندیا به تازگی برای این پروژه استخدام کرده است تازه‌کار هستند و به همین دلیل، تأیید نقشه‌ها با تأخیر انجام می‌شود. با این وجود که درنهایت پس از این تأخیر در تأیید، نقطه نظرات ارائه شده از سوی آنها بسیار کم اهمیت است. این تأخیر در کار طراحی شرکت استیم جن را که سال‌ها تجربه تأمین بویلر در سراسر دنیا دارد ناخشنود نموده است. آنها به اوما پیشنهاد کردند که در ابتدا فقط نقشه‌های کم اهمیت را برای کارفرما ارسال نماید و زمانی که تاریخ تعیین شده برای تأیید نقشه‌ها از سوی کارفرما نزدیک شد، اوما نقشه‌های مهم باقیمانده را نیز ارسال نماید تا نفرات کارفرما به دلیل کمبود زمان تحت فشار قرار گرفته و سریعتر نقشه‌ها را تأیید نموده و از ارائه نکات کم اهمیت پرهیز کنند.

مدیر پروژه شرکت استیم جن، کیم، به او ما می‌گوید، واضح است که مهندسان تازه‌کار شرکت انرژی ایندیا توانایی لازم برای ارائه نکات خوب و مفید روی نقشه‌ها را ندارند. او ما موضوع را به مدیر بخش خود در سازمان، واسو، گزارش می‌دهد. او نیز با توجه به اینکه سازمان آنها در این پروژه، زیرمجموعه شرکت استیم جن محسوب می‌گردد به او ما پیشنهاد می‌کند که از دستورالعمل ارائه شده از سوی کیم پیروی نماید. او ما از طرفی احساس خوبی نسبت به نادیده گرفتن نظرات مدیر شرکت استیم جن که در این پروژه کارفرمای اوست ندارد. از طرفی نمی‌داند آیا می‌تواند این اطلاعات را در اختیار رقاو قرار ندهد درحالی که آنها در یک دوره با هم تحصیل می‌کردند و دوست هستند.⁹⁸

اگر شما به جای او ما بودید چه می‌کردید؟ چه مسائل اخلاقی در شرایط فوق مطرح است؟ همین الان آنها را لیست کنید و در پایان مطالعه این فصل مجدد لیست خود را بررسی کنید.

۱۲-۳- اخلاق چیست

براساس شرح ارائه شده در مرکز اخلاق⁹⁹، اخلاق زمانی مد نظر قرار می‌گیرند که ما مجبور می‌شویم در مورد اقداماتی تصمیم گیری کنیم که اجرای آنها در شرایط موجود، تبعات اخلاقی به همراه خواهند داشت. "مجموعه چیزهایی که می‌دانیم، فرض می‌کنیم و به آنها معتقد هستیم کمک می‌کنند مجموعه‌ای از تصمیماتی اتخاذ کنیم که بیشترین انطباق را با خوب بودن و درست بودن از نظر ما داشته باشند." "اینکه چه چیزی از دیدگاه ما خوب و درست محسوب می‌شود، به برداشت اخلاقی ما باز می‌گردد. برخی از تعاریفی که کمک می‌کند تصمیمات خود را از منظر امور اخلاقی بررسی و ارزیابی کنیم در جدول ذیل آمده است.

(اصطلاحات مفید در فرآیند تصمیم‌گیری اخلاقی)

اصطلاحات ⁹⁹	تعاریف (Wernaart, 2021)	نحوه اعمال در پروژه
اخلاق ¹⁰⁰	برداشت شخص از اینکه چه چیزی درست است (ص. ۱۷)	دریک مذاکره، دستیابی به چه چیزهای برای شما بیشتر اهمیت دارد
هنجارها ¹⁰¹	قاعده ای که به تحقق ارزش کمک می‌کند (ص. ۱۷)	هنجارهایی که رعایت آنها در یک مذاکره برای شما اهمیت دارد کدامند؟

⁹⁸ <https://ethics.org.au/>

⁹⁹ Terms

¹⁰⁰ Morality

¹⁰¹ Norms

ارزش ^{۱۰۲}	هدف نهایی که با رعایت هنجارها به دنبال دستیابی به آن هستیم	آنچه معمولاً بعنوان هدف در نظر می‌گیرید هنگامی که به دنبال دستیابی به ارزش هستید.
فضیلت و پرهیزکاری ^{۱۰۳}	یک ویژگی یا شخصیت خاص که نیاز است تا بتوان یک هنجار را رعایت نمود	کدام فضایل هستند که شما مایل هستید در فرآیند مذاکره به آنها پایبند باشید؟
علاقه ^{۱۰۴}	ترکیبی از عوامل قابل اندازه‌گیری و غیر قابل اندازه‌گیری که برای رعایت هنجارها به کار می‌گیریم	دستاوردهای قابل اندازه‌گیری و غیرقابل اندازه‌گیری مورد نظر شما از یک مذاکره کدامند؟

در مرحله بعد، به تئوری‌های موجود در زمینه اخلاق کسب و کار می‌پردازیم چراکه پروژه‌ها معمولاً در فضای کسب و کار جاری هستند. پیش از ورود به تئوری‌های اخلاقی در بستر پروژه‌ها نگاهی می‌کنیم به انواع جاری اخلاق و تعاریف آنها.

اخلاق غایت شناسانه : در این دیدگاه، قضاوت درخصوص اخلاقی بودن یک تصمیم به عواقب احتمالی ناشی از آن تصمیم بستگی دارد. موضوع مهمی که در این رویکرد باید مورد توجه قرارگیرد، هزینه در برابر منافع ناشی از یک تصمیم است و اینکه آیا تصمیم اتخاذ شده به سمت بهبود بوده یا خیر. این دیدگاه همچنین به نوعی بعنوان دیدگاه فایده گرایانه در اخلاق شناخته می‌شود. از دیدگاه کسب و کار، هنگامی که تصمیم‌گیری با هدف افزایش ارزش برای ذینفعان صورت می‌گیرد، رویکرد فایده گرایانه به کار گرفته می‌شود. یکی از مشکلات این رویکرد این است که چه کسی تعیین می‌کند چه چیزی خوب یا بد است؟ همچنین این رویکرد براین فرضیه استوار است که هدف وسیله را توجیه می‌کند، فرضیه‌ای که ممکن است همیشه از لحاظ اخلاقی درست نباشد.

اخلاق وظیفه گرا : این دیدگاه مدافع این اصل است که تصمیمی اخلاقی است که جوان‌مردانه، صادقانه و درست باشد و نه صرفاً براساس شرایط و بستر اتخاذ گردد. در این رویکرد، تصمیمات براساس رفتاری که انتظار می‌رود افراد از خود نشان دهند و از آن پیروی کنند اداره می‌شوند. انتظار می‌رود تصمیمات هموار براساس آنچه جوان‌مردانه و درست است گرفته شوند. در مقابل رویکرد غایت شناسانه که محکم‌تر و غیرقابل تغییر به نظر می‌رسد، رویکرد وظیفه‌گرا انعطاف بیشتری دارد.

¹⁰² Value

¹⁰³ Virtue

¹⁰⁴ Interest

اخلاق فضیلت بنیاد : این رویکرد برخلاف رویکرد غایت‌شناسانه بیان می‌دارد که، در تصمیم‌گیری نباید تنها به هدف توجه نمود بلکه باید وسیله رسیدن به آن هدف نیز مورد توجه قرارگیرد، همچنین رویکرد فضیلت بنیاد برخلاف رویکرد وظیفه‌گرا تأکید می‌نماید، در فرآیند تصمیم‌گیری توجه به شخصیت افراد نیز اهمیت دارد و نباید تصمیمات صرفاً براساس پیروی از یکسری اصول و رویه‌های از پیش تعیین شده اتخاذ گردند. انتقادی که به اخلاق فضیلت بنیاد وارد است این است که یک اجماع عمومی در سطح جهان درمورد فضایل و رذایل اخلاقی وجود ندارد. ریشه رویکرد اخلاق فضیلت بنیاد به یک مفهوم یونانی با عنوان خوشروانی متصل است که به موضوع شکوفایی و سلامت بشر می‌پردازد.

اخلاق مراقبت : رویکردی که اخیراً بیشتر مورد توجه قرار گرفته و از یک تفکر حامی حقوق زنان نشأت گرفته است و در آن احساسات و عواطف تصمیم‌گیرنده در فرآیند تصمیم‌گیری مورد توجه قرارمی‌گیرد و مهم شمرده می‌شود. این رویکرد با تصمیم‌گیری صرفاً بر مبنای پیاده‌سازی عقلانی و منطقی قوانین مخالف است. همچنین با توجه به دیگران به صورت عمومی و نامشخص مخالف است و مدافع توجه به یک محدوده مشخص از افراد است. همچنین با تخصیص منابع بین حوزه‌های «عمومی» و «خصوصی» از محیط کاری و مراقبتی حمایت می‌کند. به عنوان مثال، در «جامعه مراقبت»، تخصیص منابع به حوزه‌هایی مانند مراقبت اجتماعی و آموزش نسبت به امور مالی یا دفاعی اولویت دارند.

۱۲-۴- ملاحظات اخلاقی در پروژه‌ها

کیوالنس در مورد جهت‌گیری‌های اخلاقی در پروژه‌ها بحث می‌کند که با تئوری‌های ارائه شده در این فصل مرتبط است. او سه جهت‌گیری در این خصوص ارائه می‌نماید.

جهت‌گیری فرآیندی براساس دیدگاه وظیفه‌گرایانه، استفاده از قوانین، قواعد، هنجارها و اصول برای کنترل اقدامات و تصمیم‌گیری‌ها. بعنوان مثالی از این جهت‌گیری می‌توان به گفتن نه به فساد یا رشوه در پروژه اشاره کرد.

جهت‌گیری دستاورد گرا براساس فایده‌گرایی یا توجه به عواقب، در شرایط پروژه، وقتی به عواقب تصمیمات خود بر منافع ذینفعان می‌اندیشیم در واقع این نوع جهت‌گیری بر ما غالب شده است.

جهت‌گیری شخصیتی براساس فضایی همچون "صداقت، یکپارچگی شخصیتی و شجاعت" مثالی از این جهت‌گیری در پروژه، گزارش صحیح و صادقانه میزان پیشرفت پروژه به ذینفعان است.

طبق تحقیقات کیوالنس، هر دو جهت‌گیری فرآیندی و دستاوردگرا، می‌تواند منجر به تصمیم‌گیری منسجم بر اساس اصل برابری برای تعریف رفتارهای قابل قبول و غیرقابل قبول شود. او همچنین ابزاری به نام چرخ

ناوبری را پیشنهاد می کند که می تواند تصمیم گیری اخلاقی را با پرسیدن سوالات مربوطه همانطور که در جدول ۱۲.۲ ارائه شده است، هدایت کند.

در مطالعه ای که توسط مولر و همکاران انجام شد ، در مورد مسائل اخلاقی یافته شده در پروژه ها نشان داد که ۹۷ درصد از مدیران پروژه های مورد بررسی، مسائل اخلاقی مرتبط با شفافیت، بهینه سازی و روابط را حداقل در یکی از پروژه هایی که روی آن کار کرده بودند تجربه کرده اند.

یکی از نویسندگان این کتاب به عنوان مهندس اتوماسیون برای پیمانکار یک پالایشگاه نفت در گوشه ای دورافتاده از هند روی پروژه ای کار می کرد. او مسئول نصب و راه اندازی یک قطعه پیچیده از تجهیزات بود که نیاز به یک تکنسین با مهارت های خاص داشت که در آن بخش از کشور نادر و نایاب بود. مهندس که با شرایط محلی آشنا نبود، نزد مدیر بخش پالایشگاه، اشا، رفت تا از او برای پیدا کردن یک تکنسین مناسب کمک بگیرد. اشا ساها را توصیه کرد. ساها بسیار با تجربه بود و مهندس توانست تجهیزات را با کمک ساها مونتاژ و آزمایش کند. ساها برای خدماتش هزینه ای دریافت کرد. هنگامی که زمان تحویل تجهیزات به پالایشگاه رسید، مهندس از اشا خواست تا نماینده ای از کاربر نهایی برای آزمایش آن بفرستد. روز بازرسی رسید و یک بازرس با یونیفرم کارمندان پالایشگاه به محل آمد.

پرسش هایی که هنگام تصمیم گیری باید پرسیده شود

جنبه های تصمیم گیری	سوالاتی که باید پرسیده شود
قانون ^{۱۰۵}	قانونیه؟ (به عنوان مثال، رشوه)
هویت ^{۱۰۶}	آیا این مطابق با ارزش های ما است؟ (به عنوان مثال، پایداری)
اخلاق ^{۱۰۷}	درسته؟ (به عنوان مثال، پرداخت دستمزد کمتر به مهاجران)
شهرت ^{۱۰۸}	آیا بر حسن نیت ما تاثیر می گذارد؟ (به عنوان مثال، عملکرد ضعیف)
اقتصاد ^{۱۰۹}	آیا این مطابق با اهداف تجاری است؟ (به عنوان مثال، مناقصه کم برای تامین امنیت یک پروژه با توجه به بازیابی هزینه ها از طریق سفارشات تغییر)
اخلاق ^{۱۱۰}	آیا می توان ان را توجیه کرد؟ (به عنوان مثال، تصمیم گیری برای کاهش هزینه هایی که بر کیفیت کار تاثیر می گذارد)

¹⁰⁵ Law

¹⁰⁶ Identity

¹⁰⁷ Morality

¹⁰⁸ Reputation

¹⁰⁹ Economy

¹¹⁰ Ethics

مهندس شگفت زده شد که بازرس همان ساها بود که قبلاً به او کمک کرده بود تا روی تجهیزات کار کند. او سپس متوجه شد که ساها برای دریافت پول بیشتر، خارج از مسئولیت و زمان کاری خود در پالایشگاه، به کار اضافه می‌پردازد. مهندس احساس کرد که این یک عمل غیر اخلاقی است و نزد اشا رفت تا احساسات خود را با او در میان بگذارد. اشا گفت که او ساها را توصیه می‌کند زیرا امکان پذیر نیست که چنین تکنسین سطح بالایی را در آن بخش از هند یافت. او اضافه کرد که خودش هیچ سود مالی از این معرفی به دست نیاورده است. با این حال، او می‌خواست اطمینان حاصل کند که یک تکنسین واجد شرایط کار را انجام می‌دهد، زیرا آنها مجبور به نگهداری تجهیزات پس از اتمام پروژه و تحویل تجهیزات به پالایشگاه هستند. او همچنین گفت که عادلانه است که کار اضافی ساها جبران شود. مهندس نزد مدیرش ویدیا رفت و وضعیت را توضیح داد. ویدیا گفت که در حال حاضر هیچ کاری نمی‌توان انجام داد و طرح موضوع با سرپرستان اشا تاثیر منفی بر رابطه بین سازمان پروژه و بهره‌بردار نهایی خواهد داشت و برای روابط ذینفعان خوب نیست. او به مهندس دستور داد که حادثه را فراموش کند و تحویل تجهیزات را انجام دهد.

توقف و تامل کنید: اشا از کدام نظریه یا جهت گیری برای توجیه اخلاقی تصمیم خود استفاده می‌کرد؟ جهت گیری مدیر مهندس چه بود؟ این موضوع به کدام یک از سه دسته مربوط می‌شود شفافیت، بهینه سازی یا ارتباطات؟

مولر و کوالنز در کارهای بعدی خود مسائل اخلاقی را به هفت دسته تقسیم کردند که معمولاً در پروژه‌ها یافت می‌شود:

مسائل مربوط به شفافیت: این موارد زمانی اتفاق می‌افتد که یک مدیر پروژه عملکرد پروژه را به طور دقیق گزارش نمی‌کند زیرا احساس می‌کند که ممکن است بر ادامه اشتغال آنها در پروژه تاثیر بگذارد.

مسائل بهینه سازی: تصمیم گیری با توجه به گرفتن بهترین نتیجه برای سازمان پروژه در مقابل بهترین ارزش برای مشتری.

مسائل مربوط به ارتباطات: روابط نامناسب بین طرفین منجر به جانبداری در هنگام اعطای قراردادها می‌شود. قدرت و مسائل سیاسی: مواردی که ذینفعان پروژه را مجبور به حذف اعضای توانمند تیم در پروژه می‌کنند که به آنها علاقه ندارند یا از آنها حمایت نمی‌کنند.

اقدامات غیرقانونی: پذیرش رشوه یا استفاده از بودجه پروژه برای اهداف شخصی مانند هزینه های سفر. مسائل مربوط به تعارض نقش: اجرای شیوه های کاری که بر خلاف ارزش های اعضای تیم مانند اعتقادات مذهبی یا اعتقادات فرهنگی و محلی است.

مسائل مربوط به حکمرانی: فقدان فرآیندهای تضمین کیفیت یا نظارت ناکافی. توقف و تفکر: آیا می‌توانید طبق تجارب خود به مسائل دیگری فکر کنید که می‌تواند مشکلات اخلاقی در تصمیم گیری در پروژه‌ها ایجاد کند؟

۱۲-۵- تصمیم‌گیری اخلاقی

اکنون با به کارگیری یک مدل تصمیم‌گیری اخلاقی در یک سناریو، به پیامدهای تصمیم‌گیری اخلاقی در طول یک پروژه نگاه می‌کنیم.

مقطعی از یک پروژه در فاز اجر حدوداً نیمه‌های راه از یک پروژه بزرگ، پروژه مدت زمانی از برنامه زمان‌بندی عقب افتاده و مدیر پروژه در این خصوص نگران شده است. به مدت چهار هفته از امروز، بازبینی و بررسی رسمی وضعیت پروژه با حضور مشتری اصلی یا کارفرمای پروژه برنامه‌ریزی شده است. مدیر پروژه موضوع را با تعدادی از اعضای ارشد تیم پروژه در میان گذاشته و بحث‌های داغی بین آنها درگرفته است.

تصور کنید شما در این پروژه کار می‌کنید و با مشکلی که شرح داده شد مواجه هستید. چگونه مدل تصمیم‌گیری زیر را پیاده خواهید کرد؟ نقش‌های تعیین‌کننده در چنین شرایطی چه کسی/کسانی هستند؟ ما در این سناریو یک مدل تصمیم‌گیری ارائه شده توسط ورنارت را مورد استفاده قرار می‌دهیم.

درمورد تعارض و مذاکره در فصل ۱۱ همین کتاب صحبت کردیم. حال اجازه دهید به مسائل اخلاقی پردازیم که ممکن است در چنین شرایطی در پروژه‌ها بروز نماید و منجر به مسائل درون فردی^{۱۱۱} یا بین فردی گردد تا راهنمایی برای تصمیمات شما باشد. تیلت لیست برخی دوراهی‌های اخلاقی که ممکن است در تعارضات بروز نمایند ارائه نموده است. البته ممکن است این دوراهی‌ها و وضعیت‌های دشوار اخلاقی در پروژه‌ها نیز حادث شوند.

مدل تصمیم‌گیری اخلاقی برگرفته از ورنارت

بررسی	ارزیابی
شناسایی سوالات اخلاقی در سناریو	
چه کسانی در چنین تصمیمی دخیل هستند؟ چه نقطه نظر و دیدگاه اخلاقی در چنین شرایطی دارند؟ (آنها را لیست کنید. در این تمرین، افراد تعیین‌کننده در تصمیم‌گیری را به صورت فرضی در نظر بگیرید.)	
چه گزینه‌های احتمالی برای تصمیم‌گیری وجود دارند؟ تعدادی از آنها را لیست کنید	

¹¹¹ intrapersonal

با پرسیدن سوالات زیر درمورد گزینه‌ها آنها را ارزیابی نمایید: برای چه کسی و تا چه حد در این تصمیم احساس مسئولیت می‌کنم؟ چه هنجارهای اخلاقی در این شرایط با توجه به همه تأثیرگذاران در تصمیم‌گیری قابل اجرا است؟ تصمیم مرتبط را بنویسید.	
--	--

۱. انتظارات طرفین نسبت به فرآیند مورد استفاده در حل تعارضات، پیش از اینکه در طول فرآیند بروز نماید باید روشن و شفاف گردد. از جمله چه چیزی می‌تواند، باید یا ممکن است اتفاق بیوفتد (ص. ۲۰۰) و اینکه دستیابی به چه چیزی مطلوب یا نامطلوب است (ص. ۲۰۰). در غیر این صورت تعارض بوجود آمده ممکن است به وضعیت بدتری تبدیل شود.

۲. اگر قرار است یک میانجی در فرآیند حل تعارض حضور داشته باشد و کمک کند، میزان مشارکت او باید از پیش تعیین شده باشد. آیا او تنها نقش تسهیل کننده دارد یا می‌تواند راهنمایی کند و به فرآیند حل تعارض جهت دهند؟ یا اینکه فقط زمانی که طرفین تعارض از او بخواهند می‌تواند جهت و هدایت فرآیند را برعهده بگیرد؟ معمولاً فرد میانجی وظیفه تصمیم‌گیری ندارد و نقش داور یا فرد منصف را در شرایط تصمیم‌گیری طرفین تعارض برعهده می‌گیرد (ص. ۲۰۰).

۳. اگر فرد میانجی در فرآیند حل تعارض بین طرفین حضور یابد، باید نقشی خنثی ایفا نماید. میانجی نباید بعنوان یک قضاوت کننده برخورد کند بلکه باید با حفظ بی‌طرفی و ضمن دوری از پیش‌داوری تلاش نماید تعارض به بهترین شکل ممکن برطرف و حل و فصل گردد (ص. ۲۰۱).

۴. بسیار مهم است که هم فرآیند حل تعارض و هم دست‌آورد نهایی آن منصفانه باشند. فرآیند مورد استفاده باید شفاف، جوانمردانه، عادلانه و منصفانه باشد حتی اگر در نهایت به حل تعارض منتج نگردد (ص. ۲۰۱).

همچون تعارضات، در فرآیند مذاکره نیز ممکن است مشکلات و دوراهی‌های اخلاقی بروز نمایند که سامپسون. به بحث درمورد آنها پرداخته است. مذاکره معمولاً برای حفظ منافع یک کسب و کار صورت می‌گیرد، کسب و کاری که مشروع و قانونی است اما توجه صرف به منافع کسب و کار ممکن است ما را از توجه به مسائل اخلاقی دور نماید تا جایی که فرآیند مذاکره به نوعی مکر و حيله از طرفین مذاکره به نظر

آید. همچنین در فرآیند مذاکره توجه به قوانین و مقررات محلی که ممکن است در مناطق مختلف متفاوت باشد نیز ضروری است.^{۱۱۲}

۱. دروغ می‌تواند غیر اخلاقی و یا حتی غیر قانونی تلقی شود اگر موضوع در ادامه به دادگاه کشیده شود و مشخص شود فرد به صورت آگاهانه دروغی گفته که منجر به آسیب رسیدن به دیگران شده باشد. دروغ زمانی ممکن است اتفاق افتد که در فرآیند مذاکره یکی از طرفین قصد دارد با پافشاری بر موضع خود، از دیگر طرفین امتیازاتی اخذ نماید. اگرچه امکان دروغ گفتن در چنین شرایطی وجود دارد اما عاقلانه است که فرد موضع خود را در فرآیند مذاکره مشخص نماید چراکه قانون شما را از دفاع از منافع کسب و کار خود منع نمی‌کند. اگر دریافتید که طرف دیگر مذاکره نیت خوبی ندارد و احتمال دروغ گویی و سوء استفاده او وجود دارد، بهتر است مذاکره را ترک نمایید

۲. نحوه تعیین اولویت‌ها و ترجیحات نیز در فرآیند مذاکره می‌تواند منجر به بروز مسائل اخلاقی گردد. اگر ترجیحات و اولویت‌های هریک از طرفین پیش از شروع مذاکره به صورت شفاف بیان نشود، ممکن است در طول مذاکره، این اولویت و ترجیحات به صورت نادرست و غیر شفاف بیان شود و ناخودآگاه منجر به بروز سردرگمی و عدم جمع‌بندی و نتیجه‌گیری در فرآیند مذاکره گردد. حال فرض کنید طرفین مذاکره به صورت حساب شده تلاش نمایند با ارائه متفاوت ترجیحات و اولویت‌های خود نسبت به واقعیت، طرف دیگر را دچار گمراهی نمایند (ص. ۱۹۰).
۳. مجبور نمودن هریک از طرفین مذاکره به استفاده از (بهترین گزینه برای موافقت در مذاکره^{۱۱۳})، با تهدید یا هر روش دیگر، در شرایطی که او مایل به آن نیست، می‌تواند منجر به بروز دعاوی حقوقی گردد

۴. در فرآیند مذاکرات مالی و تجاری ممکن است مذاکره کننده قیمتی بعنوان ذخیره کنار گذاشته باشد اما در مورد آن دروغ بگوید که این کار غیر اخلاقی تلقی می‌گردد.^{۱۱۴}

مطلع بودن از قوانین و مقررات محلی در فرآیند مذاکره ضروری است تا از کشیده شدن موضوع به دادگاه جلوگیری بعمل آورید. همچنین بهتر است ارزش‌ها، هنجارها و اعتقادات طرفین مذاکره نیز در چنین شرایطی مورد توجه قرار گیرد.

^{۱۱۲} توضیح مترجم: اشاره به مذاکرات بین‌المللی دارد که ممکن است هریک از طرفین مذاکره از یک کشور باشند با قوانین و مقررات مختص به خود. در فرآیند مذاکره باید قوانین حاکم را پیش از شروع فرآیند مشخص نمود. همچنین در خصوص مذاکره بین طرفین از مناطق مختلف با قوانین ایالتی متفاوت در یک کشور، یا آداب رسوم و فرهنگ اقوام مختلف در یک کشور یا منطقه نیز این موضوع صدق می‌کند.

^{۱۱۳} Best Alternative to a Negotiated Agreement (BANTA)

^{۱۱۴} توضیح مترجم: بعنوان مثال، مذاکره کننده با این فرض وارد فرآیند مذاکره شده که اگر محصول مورد مذاکره را ۱/۵ واحد پولی یا نهایتاً ۱ واحد پولی بفروشد به هدف خود رسیده است اما فرآیند مذاکره به گونه‌ای پیش می‌رود که او به دروغ اعلام می‌کند حداقل قیمت مورد نظر او ۲ واحد پولی است.

توقف و تأمل کنید: چه ارزش‌ها، هنجارها و اعتقادات آشکار و نهانی در پروژه شما بر بروز تعارضات و مذاکرات حاکم است.

وضعیت اخلاقی در پروژه‌ها تحت تأثیر تفاوت‌های بین فرهنگی است. اما کدهای اخلاقی نیز وجود دارند که بصورت جهانی مورد پذیرش و قابل اعمال در پروژه‌ها هستند. بعنوان مثال عبارت 'هیچگونه صدمه‌ای وارد نشود' یک کد اخلاقی جهانی است. درمورد کدها در ادامه این فصل بیشتر صحبت خواهیم کرد. نتایج تحقیقات ترومپناارس^{۱۱۵} در مورد فرهنگ را که در فصل ۹ این کتاب به آن اشاره شد به خاطر بیاورید. او با استفاده از یک وضعیت دشوار اخلاقی شرح می‌دهد که چگونه جهت‌گیری فرهنگی متفاوت افراد دارای فرهنگ‌های مختلف موجب می‌شود آنها در یک شرایط مشخص، رفتار متفاوتی نسبت به هم از خود بروز دهند.

اخلاق در برابر فرهنگ‌ها برگرفته از ترومپناارس

داستان از این قرار است:
شما به همراه دوست نزدیکتان سوار بر یک ماشین در حال سواری در یک جاده خارج از شهر هستید درحالی که دوست شما راننده است، ناگهان او با یک عابر پیاده که در حال عبور از عرض خیابان است برخورد می‌کند. شما متوجه شدید که او در لحظه تصادف با سرعت ۶۰ کیلومتر بر ساعت رانندگی می‌کرد در صورتی که تابلوهای راهنما سرعت مجاز در منطقه را ۴۰ کیلومتر بر ساعت نشان می‌دهند. عصر است و هوا کمی تاریک شده است. هیچکس در اطراف محل تصادف نیست. شما صحنه تصادف را ترک می‌کنید اما دوستان پس از ترک صحنه نگران شده است بنابراین تصمیم می‌گیرید با یک وکیل مشورت کنید. وکیل به شما توصیه می‌کند اگر شما قسم بخورید و شهادت دهید که در لحظه برخورد دوستان با سرعت مجاز مثلاً ۲۰ کیلومتر در ساعت در حال رانندگی بوده است، تحت پیگرد جدی قرار نخواهد گرفت.
دوست شما چه حقی برای محافظت کردن از او بر شما دارد:
۱. او کاملاً حق دارد از شما انتظار داشته باشد که با شهادت دروغ از او در برابر پیگرد قانونی محافظت نمایید.
۲. او تا حدودی حق دارد از شما انتظار داشته باشد که با شهادت دروغ از او در برابر پیگرد قانونی محافظت نمایید.
۳. او هیچ حقی ندارد از شما انتظار داشته باشد که با شهادت دروغ از او در برابر پیگرد قانونی محافظت نمایید.
شما چطور فکر می‌کنید؟ بعنوان یک شاهد قسم خورده و از طرف دیگر بعنوان یک دوست:

^{۱۱۵} Trompenaars

۴. شهادت دهید که او با سرعت مجاز رانندگی می کرد

۵. شهادت ندهید که او با سرعت مجاز رانندگی می کرد

شرایط دشواری که ترومپنارس به کار گرفته است، برگرفته از تمرینی است که استوفر و توبی در کارگاه آموزشی خود بسط داده اند تا نشان دهند چگونه فرهنگ های مختلف منجر به عکس العمل های مختلف افراد در یک شرایط خاص فرضی می شود. شرایط مورد نظر چیزی شبیه داستانی است که در جدول ۱۲-۴ ارائه شده است.

توقف و تامل کنید: به نظر شما پاسخ مناسب در شرایط داستان بالا چیست؟ آیا زمینه های فرهنگی متفاوت افراد می تواند منجر پاسخ های متفاوت گردد؟

نتایج تحقیقات ترومپنارس نشان می دهد مردم آمریکایی شمالی و اغلب مردم اروپای شمالی، دیدگاه جهانی نسبت به موضوع دارند و ۷۵ درصد از آنها اعلام می دارند میزان تعهد به کمک به دوست در شرایط فوق به تناسب میزان صدمه وارد شده به فردی که با او تصادف کرده اید کاهش خواهد یافت. اما کمتر از ۷۵ درصد از مردم فرانسه و ژاپن این دیدگاه جهانی را دارند. این درحالی است که حدود دو سوم پاسخ دهندگان از کشور ونزوئلا به سوالات فوق بیشتر تمایل داشتند برای حمایت از دوستشان دروغ بگویند و اعلام کنند که در لحظه تصادف او با سرعت مجاز رانندگی می کرده است.

در کارگاه یادگیری برگزار شده، یکی از شرکت کنندگان اعلام نمود، تازمانی که او از شرایط کنونی عابر بعد از تصادف مطلع نباشد، نمی تواند به سوالات پاسخ دهد. این نشان می دهد که در صورتی که عابر صدمه جدید دیده باشد یا فوت کند، پاسخ آنها تغییر خواهد کرد. این نتایج نشان می دهد تصمیمات می تواند براساس چیزی که ترومپنارس آن را نقطه شروع می نماید تغییر نمایند.

توقف و تامل کنید: اجازه دهید تصور کنیم این داستان درمورد یکی از دوستان شما است که با هم در یک پروژه درحال فعالیت هستید و شما مشاهده کردید که او رشوه دریافت نموده است. در این دو حالت چطور برخورد خواهید کرد؟ در محیطی که کاملاً از قانون پیروی می کند، در مقابل محیطی که چنین اتفاقاتی در آن برای پیشبرد اهداف پروژه کاملاً معمول و عادی است؟

۱۲-۶- مسئولیت های اجتماعی و زیست محیطی در پروژه ها

تحقیقات انجام شده توسط کارن تامپسون^{۱۱۶} و نایگل ویلیامز^{۱۱۷} درخصوص مدیریت مسئولانه پروژه‌ها^{۱۱۸} اهمیت مسئولیت اخلاقی در قبال جامعه و محیط زیست را نمایان می‌کند. دارن دالچر^{۱۱۹}، ضمن اشاره به سوگند بقراط کارآموزان پزشکی بیان می‌کند، درنظر گرفتن نقطه تحویل پروژه‌ها بعنوان نقطه پایان مسئولیت مدیران پروژه دیگر نمی‌تواند کافی باشد. «ما باید به دنبال راهی برای احساس تعهد، مسئولیت و وظیفه طولانی تر باشیم» (ص. ۴). هدف از مدیریت مسئولانه پروژه‌ها این است که «بدون ارجحیت دادن به خواست‌ها و علائق محیطی، اجتماعی و مالی ذینفعان اصلی، به پرورش منابع طبیعی انسانی و اقتصادی بپردازد تا به خلق ارزش منجر شود» (صفحه ۲۰). منظور این است که ارزش‌ها نباید تحت تأثیر تمایلات گروهی خاص از ذینفعان قرارگیرد. اگرچه بعنوان مدیر پروژه، وظیفه ما به نتیجه رساندن و ایجاد دست‌آوردهای مورد انتظار کسب و کار از پروژه است، از لحاظ اخلاقی، رسیدن به دست‌آوردهای اجتماعی و زیست محیطی نیز ضرورت دارد. ویلیامز و تامپسون، ۱۰ اصل برای مدیریت مسئولانه پروژه‌ها مطرح نموده‌اند (صفحه ۲۱) که در جدول ذیل ارائه شده است.

اصول مدیریت مسئولانه پروژه برگرفته از تحقیقات تامپسون و ویلیامز

اصول	شرح
هدف ^{۱۲۰}	اهداف اصلی پروژه را از جنبه‌های مختلف شناسایی و درک کنید
آگاهی ^{۱۲۱}	میزان آگاهی خود را از تبعات و آثار احتمالی پروژه‌ها بالا ببرید
مشارکت ^{۱۲۲}	با محدوده وسیعتری از ذینفعان مشارکت نموده و سعی کنید تمایلات عمومی ^{۱۲۳} و مورد توافق همگان را ترویج نمایید
کنجکاوی ^{۱۲۴}	کنجکاو باشید، پیچیدگی‌های اخلاقی، تعارضات و دست‌آوردهای جانبی را شناسایی و آدرس‌دهی کنید ^{۱۲۵}
عدم قطعیت ^{۱۲۶}	عدم قطعیت‌ها را شناسایی کنید، شفافیت و انتقال دانش را تشویق نمایید
پیشبینی ^{۱۲۷}	تغییرات را پیشبینی کنید، گزینه‌های پیش‌روی تغییر را ارزیابی کنید و تصمیم‌گیری آگاهانه را ترویج نمایید

¹¹⁶ Karen Thompson

¹¹⁷ Nigel Williams

¹¹⁸ project management (RPM)

¹¹⁹ Darren Dalcher

¹²⁰ Purpose

¹²¹ Awareness

¹²² Engagement

¹²³ common interests

¹²⁴ Curiosity

¹²⁵ توضیح مترجم: به نحوی که برای دیگران نیز قابل شناسایی باشند

¹²⁶ Uncertainty

¹²⁷ Anticipation

نیازهای خلاقیت و نوآوری را درک کنید: فضا را برای تصور و تخیل مهیا سازید	خلاقیت ^{۱۲۸}
شفافیت و بیان دیدگاه‌ها، تفکرات و احساسات را در میان ذینفعان پرورش دهید.	شفافیت ^{۱۲۹}
سرپرستی و مراقبت از انسانها، محیط زیست و ملاحظات اخلاقی را تشویق نمایید	سرپرستی و مراقبت ^{۱۳۰}
به دنبال تعادل بین نیازهای انسان، سیاره و منافع مورد نظر باشید؛ برای کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت.	تعادل ^{۱۳۱}

توقف و تامل کنید: اگر این اصول در پروژه شما لازم الاجرا شوند، چه تبعات اخلاقی به همراه خواهند داشت.

مالتزمن و شرلی^{۱۳۲} اعلام می‌کنند، اغلب مدیران پروژه متوجه نقش خود بعنوان ایجاد کننده یک تغییر در نتیجه اجرای پروژه‌ها نیستند. آنها باید یک قدم به عقب برداشته و ضمن در نظر داشتن نگاه جامع‌تر، به ارتباطشان با 'جنبه‌های اساسی پایداری'^{۱۳۳}، خط پایان سه گانه^{۱۳۴}، انسانها، منافع و سیاره' توجه کنند. یکی از مباحث مطرح در مدیریت پروژه، عدم توجه به منفعی است که بعد از تکمیل و تحویل پروژه‌ها باید محقق شود. کیز و هیومن^{۱۳۵} مطرح می‌کنند که شناسایی دقیق منافع حاصل از پروژه می‌تواند به درک چگونگی ارتباط بین توسعه پایدار^{۱۳۶} و پروژه کمک کند. آنها اشاره می‌کنند که "بررسی مستمر نیازهای انسان در تعادل با طبیعت" مبتنی بر رویکرد ذینفعان نسبت به پایداری است که از دیدگاه اخلاقی حمایت می‌کند. مطالعه آنها نشان می‌دهد که "به‌کارگیری رویکرد ایجاد مزایا مشترک در پروژه‌ها می‌تواند پروژه‌ها را بر نتایج بلندمدت فعالیت‌های پروژه متمرکز کند که همان ابعاد یکپارچه اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی توسعه پایدار است". آنها مشکلاتی را در اجرای چنین رویکردی در هر پروژه پیش بینی می‌کنند، اما همانطور که در فصل ۹ در مورد مدیریت روابط اشاره کردیم، دیدگاه سهامداران در پروژه‌ها در حال تغییر است و رویکرد تحقق منافع مشترک با سایر ذینفعان و پروژه‌ها احتمالاً اتفاق خواهد افتاد. اگر در این مسیر اقدام کنیم، در واقع به یک دیدگاه اخلاقی نیز کمک خواهیم کرد که به تکمیل و تحویل پروژه‌ها ضمن توجه به مراقبت از جامعه و محیط زیست می‌پردازد.

¹²⁸ Creativity

¹²⁹ Transparency

¹³⁰ Stewardship

¹³¹ Balance

¹³² Maltzman and Shirley

¹³³ sustainability

^{۱۳۴} **توضیح مترجم:** در اقتصاد، خط پایان سه گانه (TBL) معتقد است که شرکت ها باید به همان اندازه که بر روی سود تمرکز می‌کنند، بر نگرانی های اجتماعی و زیست محیطی تمرکز کنند. نظریه TBL بیان می‌کند که به جای یک نتیجه، باید سه هدف مورد توجه قرار گیرد: سود، انسان‌ها و سیاره.

¹³⁵ Keeys and Huemann

¹³⁶ SD [sustainable development]

توقف و تفکر: به نظر شما، آیا به لحاظ اخلاقی، اعضای تیم پروژه وظیفه دارند نسبت به تحقق منافع مورد نظر حاصل از تکمیل پروژه‌ای که در حال اجرای آن هستند اطمینان حاصل نمایند؟

۱۲-۷- انواع کنترل در پروژه‌ها

پروژه‌ها براساس نگرش و نحوه جهت‌گیری نسبت به ذینفعانشان، ممکن است انواع مختلفی از کنترل را بر اعضای تیم پروژه اعمال نمایند. در اینجا ما به انواعی از کنترل‌ها که بر فرآیند تصمیم‌گیری اخلاقی اعمال می‌گردند خواهیم پرداخت. در بخش قبلی این فصل، نتایج تحقیقات مولر و همکاران، درمورد روابط بین اخلاق، اعتماد و حکمرانی ارائه شد. در ادامه این تحقیق، مسائل اخلاقی یافت شده براساس نگرش‌های مختلف نسبت به ذینفعان پروژه و متعاقباً، انواع مختلف کنترل‌های به کارگرفته شده در پروژه‌ها دسته‌بندی شده است. این مقایسه در جدول ذیل ارائه شده است.

انواع مسائل اخلاقی بروز نموده تحت الگوهای مختلف حکمرانی برگرفته از تحقیقات مولر و کوالنس^{۱۳۷}

الگو حکمرانی ^{۱۳۸}	مسائل اخلاقی ^{۱۳۹}	الگو حکمرانی	مسائل اخلاقی
نگرش سهام‌داران/کنترل دست‌آورد	بهبودسازی (۲۸٪) شفافیت (۲۵٪)	نگرش ذینفعان/کنترل دست‌آورد	بهبودسازی (۳۹٪) شفافیت (۱۱٪)
نگرش سهام‌داران/کنترل رفتاری	بهبودسازی (۱۸٪) شفافیت (۵۰٪)	نگرش ذینفعان/کنترل رفتاری	بهبودسازی (۲۴٪) شفافیت (۴۲٪)

براساس این یافته‌ها، مشخص است که در یک نگرش سهامدار محور همراه با کنترل رفتاری، سهم بهبودسازی (۲۸٪) و شفافیت (۲۵٪) از مسائل اخلاقی بروز نموده تقریباً برابر است. در حالی که اگر نگرش ذینفع محور با کنترل دست‌آورد همراه شود، بهبودسازی (۳۹٪) به وضوح سهم بیشتری از مسائل اخلاقی را در مقایسه با شفافیت (۱۱٪) به خود اختصاص می‌دهد. اگر نگرش سهامدار محور با کنترل رفتاری همراه شود، تعادل سهم بروز مسائل اخلاقی به سمت شفافیت (۵۰٪) نسبت به بهبودسازی (۱۸٪) تغییر می‌کند. حال با کنترل رفتاری اگر نگرش به ذینفع محور تغییر نماید، تقسیم بندی کمی به سمت تعادل حرکت می‌کند اما همچنان سهم شفافیت (۴۲٪) نسبت به بهبودسازی (۲۴٪) در بروز مسائل اخلاقی بزرگتر است. در نتیجه تجزیه و تحلیل

¹³⁷ Adapted from Müller and Kvalnes

¹³⁸ Governance paradigm

¹³⁹ Ethical issues

دیگری از نتایج تحقیقات آنها دریافتند که، نگرش سهامدار محور بیشتر مسائل مربوط به ارتباطات را ایجاد می‌کند در حالی که مسائل ذینفعان راه را برای موفقیت پروژه هموار می‌کند. کنترل رفتار تحت جهت گیری سهامدار محور منجر به مسائل شفافیت بیشتر می‌شود در حالی که کنترل نتیجه تحت جهت گیری ذینفع محور منجر به مسائل بهینه سازی بیشتر می‌شود.

تحقیق نشان می‌دهد، نگرش‌های مختلف نسبت به ذینفعان و انواع مختلف کنترل منجر به بروز مسائل اخلاقی متفاوتی می‌شوند. مولر و کوالنز نتیجه می‌گیرند که "ابعاد کنترل حاکمیت بر متداول‌ترین و موضوعات اخلاقی در پروژه‌ها که شفافیت و بهینه‌سازی است، تأثیر می‌گذارد و یا تحت تأثیر آن قرار می‌گیرد". بنابراین ما باید این روابط را شناسایی کنیم و برای جلوگیری از بروز مسائل اخلاقی در پروژه‌ها یک سپر ایمنی در مقابل آنها ایجاد کنیم. برای اینکار نیازمند تمرین و یادگیری صحیح و ایجاد کدهای اخلاقی هستیم. تصویرسازی و سناریوها اغلب برای حل مشکلات اخلاقی مورد استفاده قرار می‌گیرند. اینکار اغلب بعنوان یکی از بهترین راه‌ها برای آموزش افراد تیم پروژه مورد نظر است. در ادامه به استفاده از کدها و استانداردها خواهیم پرداخت.

۱۲-۸- استانداردها و اجراها

یکی از بهترین راه‌های مدیریت مسائل اخلاقی در پروژه‌ها، تعیین استانداردهای شفاف و تشویق به انجام برخی تمرین و یادگیری‌ها در پروژه‌هاست تا از بروز مسائل اخلاقی جلوگیری بعمل آید. برای اینکار می‌توان به صورت داخلی، از قراردادهای مشخص استفاده نمود یا افرادی را استخدام نمود که نسبت به کدهای اخلاقی و رفتارهای غیر اخلاقی آگاهی لازم را داشته باشند.

مجموعه‌های حرفه‌ای معمولاً کدهای اخلاقی مشخصی دارند: آئین نامه اخلاق و رفتار حرفه‌ای موسسه مدیریت پروژه از اعضای موسسه انتظار دارد که طبق مجموعه‌ای از ارزش‌های اخلاقی مانند مسئولیت، احترام، انصاف و صداقت رفتار کنند، تصمیم بگیرند و پروژه‌ها را مدیریت کنند. واگنر بیان می‌کند که «تحولات اخیر نیاز مدیران پروژه به درک اینکه آیا یک محصول یا خدمات ارائه شده توسط هر پروژه اخلاقی است، چه عواقبی را می‌توان در صورت شکست محصول یا خدمات پیش‌بینی کرد و اینکه چگونه ارائه دهنده خدمات به وضعیت استفاده نامناسب از محصول یا وقفه در خدمات رسیدگی می‌کند»^{۱۴۰} می‌پردازد. اینکه ما درون یک پروژه هستیم و نمی‌توانیم تبعات ناشی از اجرای آن را بعد از پایان و تحویل پروژه ببینیم یک چالش است. پرداختن به این چالش با استفاده از آنچه در این فصل در مورد جنبه‌ها مختلف اخلاقی آموختیم می‌تواند راه‌گشا باشد.

توقف و تامل کنید: آیا می‌توانید یک کد اخلاقی یا منشور رفتاری پیدا کنید که باید هنگام کار روی پروژه خود به آن پایبند باشید؟ چه اصول اخلاقی که در این فصل آموخته‌اید در پروژه شما قابل اجرا است؟ در پایان برای اینکه شما مباحث ارائه شده درخصوص مسائل اخلاقی در این فصل را مورد بازبینی قرار دهید، موضوعی به شرح ذیل مطرح می‌گردد:

برای دستیابی به اهداف پروژه و سازمان یا عمل مطابق با هنجارها یا فرهنگ سازمانی، ممکن است افراد در موقعیتی قرار گیرند که مجبور به برقراری مصالحه بین کدهای اخلاق حرفه‌ای در عمل شوند. احتمال بروز چنین شرایطی خصوصاً در محیط پروژه‌ها با چند زمینه تخصصی^{۱۴۱} بیشتر است. ارتباط این موضوع با مسائل فرهنگی و مسائل تصمیم‌گیری که قبلاً در این کتاب مطرح شد، چگونه است؟

مرکز اخلاق کاربردی مککولا چارچوبی برای تصمیم‌گیری اخلاقی با استفاده از شش لنز ارائه کرده است^{۱۴۲}. لنز حقوق^{۱۴۳}: اقداماتی که از حقوق اخلاقی افرادی که تحت تأثیر قرارخواهند گرفت حمایت می‌کند.

لنز عدالت^{۱۴۴}: تصمیم‌گیری با جهت‌گیری رفتاری منصفانه و برابر

لنز فایده‌گرایانه^{۱۴۵}: آیا این اقدام بهترین تعادل بین نفع و ضرر را برای بیشترین تعداد ممکن از ذینفعان برقرار می‌کند؟

لنز خیر عمومی^{۱۴۶}: با در نظر گرفتن رفاه همه افراد جامعه.

لنز فضیلت بنیاد^{۱۴۷}: بررسی اینکه آیا این اقدام بیشترین سازگاری را با شخصیت شما دارد؟

لنز اخلاق مرقبت^{۱۴۸}: آیا از منظر مراقبت، مهربانی، شفقت و سخاوت به نفع هر یک از ذینفعان است؟

سوال: هر یک از این لنزها کدام دیدگاه یا نظریه اخلاقی را نشان می‌دهند؟

۹-۱۲- جمع‌بندی

در این فصل ما تلاش کردیم تا براساس تئوری‌های ارائه شده و تحقیقات انجام شده در زمینه اخلاق، ایده‌هایی را مطرح ماییم تا شما نسبت به مسائل اخلاقی که ممکن است در پروژه بروز نماید و نحوه مدیریت آنها آگاه شوید. ما همچنین به مسائل اخلاقی معمولی که ممکن است در پروژه‌ها به وجود بیاید اشاره کرده‌ایم تا بتوانید در صورت وقوع آنها را تشخیص دهید. سعی کرده‌ایم از شرح‌ها و مثال‌ها برای کمک به شما در بهبود تصمیم‌گیری اخلاقی خود استفاده کنیم. ما همچنین پیشنهاداتی در مورد تشویق به انجام تمارینی برای به

¹⁴¹ multidiscipline

¹⁴² <https://www.scu.edu/ethics/ethics-resources/a-framework-for-ethical-decision-making>

¹⁴³ The rights lens

¹⁴⁴ The justice lens

¹⁴⁵ The utilitarian lens

¹⁴⁶ The common good lens

¹⁴⁷ The virtue lens

¹⁴⁸ The care ethics lens

حداقل رساندن مسائل اخلاقی در پروژه‌ها ارائه کرده‌ایم. چنانکه هرچه پیشتر می‌رویم، مسئولیت‌های اجتماعی و زیست محیطی مدیران پروژه و تیم‌ها در حال تأثیرگذاری بیشتر بر پروژه‌ها است، میان مسائل اخلاقی پروژه‌ها نیز افزایش می‌یابد و نیازمند مدیریت است.

۱۲-۱۰- خلاصه

بعنوان شهروندان خوب دنیا، ما باید از اصول اخلاقی پیروی کنیم یا زندگی خویش را پیش ببریم. چطور اینکار را در پروژه‌ها انجام می‌دهیم؟ اصول اخلاقی چطور رفتار ما را در پروژه‌ها تحت تأثیر قرار می‌دهند. وقتی در پروژه‌ها با افرادی همکار هستیم که اعتقاداتی دارند که صرفاً با اعتقادات ما هم سو نیست چطور؟ وقتی مسائل اخلاقی بروز می‌نمایند چطور قضاوت می‌کنیم و تصمیمات اخلاقی اتخاذ می‌نماییم با آگاهی از این موضوع که تصمیم ما تبعاتی به همراه خواهد داشت. تصمیم‌گیری ما چطور ما را به سمت توسعه پایدار که یک مسئولیت اجتماعی و محیط زیستی است سوق می‌دهد. درکنار مسئولیت سازمانی خود، در قبال چه چیزی باید پاسخگو باشیم. ابزارها و راهبردهای این فصل مسائل فلسفی و عملی در مورد اخلاق پروژه را مورد بحث قرار می‌دهد.