

## فهرست مطالب

مقدمه

تعریف تیم

عملکرد رهبر در خصوص تیم

مردیت بلبین: Meredith Belbin

نقش تیمی از نظر بلبین

ملزومات کار تیمی

اعضای تیم از دیدگاه Belbin

ویژگی های و نقش PL

ویژگی های و نقش RI

ویژگی های و نقش CO

ویژگی های و نقش SH

ویژگی های و نقش ME

ویژگی های و نقش TW

ویژگی های و نقش IMP

ویژگی های و نقش CF

کاستی های مجاز

تیم های متعادل

عوامل تاثیر گذار بر ثبات تیم

دستورالعمل پاسخ دهی به تست بلبین

نحوه تشخیص نقش تیمی شخص

پرسشنامه

پاسخنامه

# بسمت

## مقدمه

امروزه بهره وری به دغدغه اصلی سازمانها برای کاهش هزینه ها و رقابت در بازار تبدیل شده است. بهره وری متشکل از کارایی و اثر بخشی می باشد. تحقیقات نشان داده است که سازمانهایی که به صورت تیمی کار می کنند اثر بخشی و کارایی بیشتری دارند. «در یک تیم، من وجود ندارم» حقیقتی است که رؤیای هر سازمان است. تیم ها از افرادی تشکیل می شوند که جدای از تقسیم قدرت و تفویض اختیار، اغلب نقش و کمک خود را از نقش و کمک دیگران مهم تر می یابند. بنابراین افرادی که یک تیم را تشکیل می دهند باید کاملاً از لحاظ خصوصیت های رفتاری و شخصیتی با یکدیگر سازگار باشند. تست بلبین یکی از ابزارهایی است که به مدیران کمک می کند تا در تعیین ترکیب تیم های اجرایی خود بهترین افراد را انتخاب نمایند.

## تعریف تیم

یک گروه جدی متشکل از افراد متفاوتی که برای دستیابی به اهدافی مشخص متعهد شده اند و به خوبی با یکدیگر کار می کنند و از اجرا لذت می برند و دارای نتایج پرکیفیت در کارها هستند، را تیم می نامند.

## عملکرد رهبر در خصوص تیم

- انتخاب تیم
- تنظیم استاندارد (چنانچه در خط مشی، قوانین و آئین نامه ها شرکت تعریف نشده باشد)
- روحیه سازی در تیم
- تشویق، انگیزه دهی و دادن حس نسبت به مقصد و هدف
- حل برخوردها
- تعیین جانشین ها و رهبران داخلی تیم
- اطمینان از ارتباطات مناسب درون تیم
- آموزش تیم

## مردیت بلبین: Meredith Belbin

کارفرمایان بندرت به دنبال شخصیت های تک بعدی هستند و عموماً از افراد چند بعدی جهت پر کردن مشاغل خود استفاده می کنند تا بتوانند نقش های مختلف را در یک تیم به آنها واگذار کنند. تحقیقات آغازین در این مورد مربوط به دکتر بلبین می باشد (۱۹۸۱).

در یک دوره که بیش از ۹ سال طول کشید، بلبین به همراه تیم تحقیقاتی خود در دانشگاه مدیریت هنلی انگلستان رفتار مدیران در تمام دنیا را مورد مطالعه قرار داد. مدیرانی که در تحقیقات شرکت کردند توسط آزمونهای روان شناسی مورد بررسی و در تیم های سازمانی متفاوت قرار گرفتند.

بلبین توانست ارزش بالایی را روی تیم ها که شامل افرادی با توانایی های مختلف می باشند ایجاد نماید. بلبین در یک تیم نقش های هماهنگ کننده، شکل دهنده، مأمور رسیدگی منابع، کارمندان تیم، ارزیاب، آگاه کننده و تمام کننده را مشخص نمود.

## نقش تیمی از نظر بلبین

یک نقش تیمی بوسیله دکتر بلبین بدین صورت تعیین می گردد:

تمایل و گرایش به رفتار، مشارکت و همکاری و مناسبات مشترک داشتن با دیگران در یک مسیر مشخص.

نقش تیمی بلبین یک الگوی رفتاری است که رفتاری در شخص را که در روابط با دیگران جهت تسهیل در پیشرفت کار تیمی به کار می برد، شخصیت دهی و کارکرد دهی می نماید.

ارزش تئوری نقش تیمی بلبین عبارت است از قادر ساختن یک شخص یا تیم جهت استفاده از دانش فردی خویش و اصلاح نمودن آن مطابق با نیازهایی که از موقعیت های خارجی ابلاغ می شود.

## ملزومات کار تیمی

- چشم انداز مشترک
- وجود اهداف مشارکتی مشخص برای همه اعضاء گروه
- انرژی و اشتیاق
- رهبری و مشارکت توزیع یافته
- روالهای تصمیم سازی مؤثر و مقتضی

- مناظره و مباحثه سازنده
- نهایت اطمینان، پذیرش و پشتیبانی در میان اعضا
- احساس مهم بودن و پشتیبانی دیگران در بین اعضا
- وجود حداکثر پیوستگی میان اعضا

### اعضای تیم از دیدگاه Belbin

PL – Plan	آگاه ساز
RI - Resource Investigator	مأمور رسیدگی منابع
CO - Coordinator	هماهنگ کننده
SH - Shaper	شکل دهنده
ME - Monitor Evaluator	هشدار دهنده
TW - Team Worker	کارگر گروه
MP – Implementer	مجری
CF - Completer Finisher	کامل کننده

## ویژگی های و نقش PL

خلاق - رویاپرداز - نامتعارف - نوآور - مخترع - نقصان در محدودیت های علمی - مستقل - باهوش - اصیل - ضعیف در ارتباطات - درونگرا - غیر تعصبی - حلال مسائل دشوار - تولید پیشنهادات جدید - مورد احتیاج در مراحل آغازین پروژه یا زمانی که پروژه در حال نابودی است - شرکت ها و پروژه ها توسط ایشان خلق می شوند - تعداد بیش از یک نفر PL بهره وری را کاهش می دهد.

## ویژگی ها و نقش RI

با شوق و ذوق - برونگرا - اهل ارتباط - کاشف فرصت ها - ایجاد کننده تماس ها - مذاکره گر - نیازمند به تحریک توسط دیگران - تماس های بیرونی را تنظیم می کند - گزارش دهی و کشف ایده ها را انجام می دهد.

## ویژگی ها و نقش های CO

به طور لزوم باهوش ترین یا خلاق ترین عضو گروه نیست - دارای توانایی است که دیگران را در جهت اهداف مشترک سوق می دهد و آنها بالغ و قابل اعتماد و محرم هستند و به آسانی مسئولیت می پذیرند - محترمانه دستور می دهند و دید وسیعی دارند.

اگر به طور مناسب در تیم قرار گیرند بسیار خوب عمل می کنند- آنها در ارتباط با همپایه های دارای رتبه مساوی کارها را خوب اجرا می کنند و ایشان به آرامی به مشکلات حمله می برند- با افراد SH به دلیل شیوه های مدیریتی مغایر، برخورد و مشکل دارند.

### **ویژگی ها و نقش های SH**

مایل به تحریک و در هنگام خشم به سرعت از کوره در میروند- افرادی بسیار پراکنجه هستند و نگرانی ایشان تحمل بار است و ترجیح می دهند بارهای نهاده شده بر دوش خود را به دیگران واگذار نمایند.

مدیران خوبی می سازند- در گروه مفید هستند هنگامیکه پیچیدگی های سیاسی زمینه کند شدن کارها را فراهم می کنند- ایشان با تغییرات به راحتی همسان می گردند و هنگامیکه تصمیمات نامتعارف می گیرند فکر نمی کنند- فعالیت ها و مباحث گروهی را شکل می دهند- آنها فعالیت و عملکرد مثبت را گارانتی می کنند.

### **ویژگی ها و نقش های ME**

ممکن است به سختی به حرکت وا داشته شود و یا دیگری را تحریک به حرکت نماید- به طور جدی فکر می کند و به آرامی تصمیم می گیرد- یک ME خوب به ندرت اشتباه می کند.

در آنالیز مشکلات ارزیابی ایده ها و پیشنهادات کارآمد است- بسیار مفید برای وزن دهی مزایا و معایب انتخاب ها است- ممکن است خشک، ملال آور یا خیلی بحرانی به نظر برسد- ME ها برای پست های استراتژیک انتخاب می شوند.

## ویژگی ها و نقش های TW

نفرات پشتیبان در یک تیم هستند- آنها خیلی نرم، اجتماعی و نگران در مورد دیگران هستند- دارای یک ظرفیت خوب در انعطاف پذیری و سازگاری با شرایط و افراد مختلف هستند- TW ها سیاست مدار، شنونده و دارای چشم انداز هستند. آنها اجازه میدهند همه اعضای تیم به طور مؤثر مشارکت نمایند- برای TW ها مدیر ارشد شدن چندان غیر متعارف نمی باشد- TW های مدیر برای هیچ فردی تهدید محسوب نمی شوند و بنابراین بیشتر مورد پذیرش هستند و محبوبیت خاصی دارند- TW ها حکم روان کننده کارها در تیم را دارند.

## ویژگی ها و نقش های IMP

گاهی اوقات غیرقابل انعطاف و کند در هنگام پاسخ دهی به فرصت های جدید هستند- ایشان دارای حس عمومی عملی هستند- ایشان به سختی کار می کنند و به سوی مشکلات در یک حالت سیستماتیک حمله ور می شوند- آنها کمتر به دنبال علایق شخصی هستند- IMP ها به آرامی سختی را می پذیرند و در خودکار بودن ضعف دارند.

در یک سازمان مفید هستند زیرا قابل اعتماد و دارای ظرفیت کاری بالایی می باشند- آنها موفقند زیرا کارآمد هستند- IMP ها به واسطه مزیت مهارت های سازمانی خوب و رقابت در هجوم به کارهای مورد نیاز اغلب به سمت مدیریت بالا حرکت می کنند.

## ویژگی ها و نقش های CF

آنها دارای ظرفیت خوبی برای دنبال کردن و در نظر گرفتن جزئیات هستند- ایشان به واسطه اضطراب درونی انگیزه می گیرند و درونگرا هستند و در انتخاب حمله به کارها توسط خودشان درنگ نمی کنند.

وقتی تقاضای کارها کاملاً دقیق و متمرکز می شوند CF ها بی ارزش هستند - ایشان در جلسات زمانبندی مفید هستند- در مدیریت به دلیل استانداردهای بالای فکری، دقت نظر، توجه به جزئیات و پیگیری برتر هستند.

## کاستی های مجاز

- PL ارتباطات و مدیریت ضعیف
- RI با از دست دادن اشتیاق علاقمندی کم می شود
- CO لزوما خلاق ترین یا باهوش ترین فرد تیم نیست
- SH با یک تحریک کوچک از کوره در می رود
- ME در انگیزه دادن به دیگران مشکل دارد
- TW در وضعیت سقوط تیم و پروژه بی تفاوت است
- IMP تا اندازه ای غیر منعطف و به فرصت های جدید دیر پاسخ می دهد
- CF بی میل به تفویض اختیار

## تیم های متعادل

اگر تعادلی در وظایف اصلی تیم وجود داشته، اعضای تیم وظایف شان را به خوبی بدانند، از توانایی و نیروهای خود استفاده کنند و فعالانه ضعف های خود را مدیریت نمایند تیم ها عالی کار خواهند کرد.

برای رسیدن به بهترین تعادل می بایست:

- یک هماهنگ کننده یا شکل دهنده (نه هردو) برای رهبری وجود داشته باشد؛
- یک آگاه کننده جهت تحریک و برانگیختن ایده ها و نظرها؛

- یک ارزیاب برای نگهداری و پشتیبانی صداقت و درستی کارها؛
- یک یا چند مجری، کارمند تیم، رسیدگی کننده منابع یا اتمام کننده برای رخ دادن کارها؛

### **عوامل تاثیر گذار بر ثبات تیمی**

- استاندارد سازی
- مستند سازی
- سازشگری و توافق
- تشویق
- مشارکتی کار کردن
- ایجاد همدلی
- ابراز احساس گروهی

## دستورالعمل پاسخ دهی به تست بلین

شما می بایست به سؤالات هر بخش پس از اندیشه کافی پاسخ دهید اما باید متذکر شد که نمی بایست زمان زیادی را صرف آن نمایید. پرسش نامه شامل ۷ بخش می باشد و هر کدام شامل ۸ جمله یا توضیح است. نحوه پاسخ دهی به این شکل می باشد که در هر بخش، ۱۰ امتیاز را در میان توضیحاتی که فکر می کنید بیشتر رفتارهای شما را توصیف می کند توزیع کنید. در ابتدا توضیحات را در هر بخشی که در مورد شما صدق می کند مشخص کنید و سپس امتیازها را در میان آنها تقسیم نمائید و مسلم است آن دسته از توضیحاتی که خصوصیات رفتاری شما را بیشتر توصیف می کنند امتیازهای بیشتری می گیرند.

پس بنابراین ۱۰ امتیاز می تواند در کل جملات تقسیم شود. اما در حالت های خاص، امکان دارد شما کل ۱۰ امتیاز را به یک جمله اختصاص دهید ذکر این نکته بسیار حائز اهمیت می باشد که تعداد دفعات اختصاص امتیاز ۱۰ به جملات نباید از ۳ بار تجاوز کند در غیر اینصورت داده های شما قابل آنالیز کردن نمی باشد.

لطفاً پاسخ های خود را داخل پاسخنامه نوشته و آنرا چک کنید که آیا جمع کل اعداد در هر قسمت برابر ۱۰ می باشد یا خیر.

امتیازات خود را به صورت اعداد صحیح اختصاص دهید و از دادن اعداد کسری یا اعشاری خودداری نمایید. اگر جمله ای را مطابق خود نمی بینید، آنرا امتیاز دهی نکنید و مکان امتیاز آنرا خالی بگذارید. امتیاز آن صفر در نظر گرفته خواهد شد.

شما می توانید از میان جملات یک بخش به عنوان نمونه ۲ جمله را انتخاب نمایید که احساس می کنید بیشتر خصوصیات رفتاری شما را توصیف می کند. سپس به جمله اول امتیاز ۵ را اختصاص دهید. بدیهی است که جمله دوم باقی امتیاز را کسب نموده و عدد ۳ مختص جمله دوم می باشد. اگر به عنوان مثال احساس کردید که خصوصیت دو جمله با هم برابر است، به هر دوی آنها امتیاز ۵ را اختصاص دهید.

### **نحوه تشخیص نقش تیمی شخص**

پس از امتیاز دهی، می بایست تمام امتیازات هر ستون را با هم جمع نمایید و در سطر آخر بنویسید. در نهایت، ۲ امتیاز که از همه بالاتر می باشد را انتخاب نمایید بالاترین امتیاز، اولین نقش تیمی فرد و دومین امتیاز، دومین نقش وی می باشد.

# پرسشنامه

## بخش A:

هنگامیکه در یک پروژه با افراد دیگر مشغول می شوید:

۱- می توانم در مورد پیگیری و سازماندهی کارهایی که می بایست انجام شوند، قابل اعتماد باشم.

۲- از قلم افتادگی ها و خطاهایی که توسط افراد دیگر ملاحظه نگردیده را جمع آوری می نمایم.

۳- من هنگامیکه جلسات از مسیر و هدف اصلی شان فاصله می گیرند، شدیداً عکس العمل نشان می دهم.

۴- اگر کاری را بپذیرم به نتیجه رساندن آن بیش از هر موضوعی برایم اهمیت دارد.

۵- من بی طرفانه نظریات دیگران را تجزیه و تحلیل می کنم، و نقاط ضعف و قوتشان را درمی یابم.

۶- من مشتاق به پیدا کردن آخرین نظریه ها و پیشرفت ها هستم.

۷- من استعداد سازماندهی افراد را دارم.

۸- من همیشه آمادگی پشتیبانی و حمایت از نظرات و پیشنهادات خوب و مناسب که کمک به حل مجدد مسأله می کند، را دارم.

## بخش B:

در جستجوی رضایت و خشنودی در بین کارم:

- ۱- من دوست دارم که تأثیر قوی و فوق العاده ای بر روی تصمیمات داشته باشم.
- ۲- من این توانایی را دارم که کارهایی که نیاز به توجه و رسیدگی و تمرکز بالایی دارند را انجام دهم.
- ۳- من علاقه مند به کمک به همکارانم در مشکلاتشان می باشم.
- ۴- من به تفاوت‌های موجود بین گزینه های مختلف اهمیت زیادی می دهم.
- ۵- من از مطالعه و ارزیابی نظرات و تکنیک های گوناگون لذت می برم.
- ۶- من به داشتن رویکردی خلاق در حل مسئله، گرایش دارم.
- ۷- من بیشتر مجذوب کارهای عملی و قابل اجرا می باشم تا اندیشه های جدید و نو.
- ۸- من از تطبیق نقطه نظرات گوناگون و متفاوت لذت می برم.

## بخش C:

هنگامیکه تیم سعی در حل یک مسئله پیچیده خاص را دارد:

- ۱- من قابلیت استفاده مفید از توانایی ها و استعداد‌های دیگران را دارم و می توانم آنها را هماهنگ کنم.
- ۲- من به دنبال نظراتی هستم که کاربرد بیشتری را نسبت به یک عمل سریع دارند.
- ۳- من آمادگی کمک در هر زمانی که بتوانم را دارم.

- ۴- من تحت هر شرایطی از یک رویکرد سیستماتیک یکنواخت استفاده می کنم.
- ۵- من تمایل به ارزیابی کامل پیشنهادات قبل از انتخاب دارم.
- ۶- من برای یک مسئله طولانی دنباله دار، یک رویکرد جدید را ایجاد می کنم.
- ۷- در صورت لزوم، من می توانم نظراتم را به طور موثر و قوی به دیگران بشناسانم.
- ۸- من بر جاهایی که امکان بروز مشکل از آنها می رود، کاوش و پیگیری می کنم.

## بخش D:

در انجام کار روزانه:

- ۱- من دوست دارم که هیچ نقطه ابهامی در کار و هدفم نباشد.
- ۲- من تمایل به تأکید نقطه نظراتم در جلسات دارم.
- ۳- من می توانم با افراد زیادی کار کنم به شرطی که آنها کار مورد نظر را دارای ارزش بدانند، تا در انجام کار همکاری کنند.
- ۴- من از اینکه دائماً مشغول باشم، رضایتمند و خشنود می باشم.
- ۵- من معمولاً قادرم که برای تکذیب موضوعات نادرست، استدلالی بیابم.
- ۶- من مایلم طرحهایی را که از نظر دیگران بی ربط و غیر مربوطند، کشف کنم.
- ۷- من به پیگیری نظرات جالب و آشنایی با دوستان جدید علاقه زیادی دارم.
- ۸- من علاقه کمی به شناخت بهتر افراد دارم.

**بخش E:**

اگر بطور ناگهانی یک کار مشکل با زمان محدود و افراد نا آشنا به من داده شود:

- ۱- من در رسیدن به توافق با دیگران، مهارت دارم.
- ۲- من تلاش می کنم که ساختاری مؤثر را شکل دهم.
- ۳- من می توانم با افرادی که تغییرات زیادی در خصوصیات و نظریاتشان دارند، کار کنم.
- ۴- من می توانم حس اضطراری و بحرانی بودن شرایط را، در افراد ایجاد نمایم.
- ۵- احساساتم بندرت بر قضاوت و داوری ام اثر می گذارد.
- ۶- من احساس می کنم اگر بتوانیم به نظراتی یکسان در گروه برسیم، گاهی ارزشمندست که برخی از برنامه های موقتی را متحمل شویم.
- ۷- من غالباً فردی را که دارای دانش تخصصی مناسب و خوبی است را می شناسم. (در صورت لزوم)
- ۸- من غالباً در یک کار گروهی، بدون ابتکار و خلاقیت عمل می کنم.

**بخش F:**

هنگامیکه بطور ناگاه از شما، رسیدگی به یک پروژه جدید خواسته می شود:

- ۱- من از گرفتن مقام ریاست خوشحال می شوم اگر این عمل لازم باشد.
- ۲- شروع به جستجوی نظرات و راه حل های ممکن می نمایم.
- ۳- من به مسئله با یک شیوه تحلیلی دقیق نزدیک می شوم.

۴- علاقمند به اتمام پروژه فعلی هستم، پیش از آنکه بعدی را شروع نمایم.

۵- من به همکاران و ابتکارهای آنان پاسخ مثبت می دهم.

۶- من اکثر مواقع توانایی بکارگیری نگاهی مستقل و ابتکاری را، در موقعیت های مختلف دارم.

۷- من ادعا می کنم که این توانایی را دارم که اگر نیاز باشد از دیگران استفاده نمایم.

۸- من در برابر کارهایی که اهدافشان به درستی مشخص نگردیده، به سختی تسلیم می شوم.

## بخش G:

نحوه همکاری در پروژه های گروهی، عموماً:

۱- من فکر می کنم که استعداد گروهبندی گامهایی که نیاز به برداشتن دارند را دارا می باشم و می توانم شرح گسترده ای در مورد آنها بدهم.

۲- شاید قضاوت های من زمان بر باشد ولی به هدف نزدیک است.

۳- ارتباطات و تماس های افراد می تواند در شیوه عملکرد و کار کردن من تأثیرگذار باشد.

۴- من دقت خاصی در یافتن نکات ریز به طور صحیح و دقیق دارم.

۵- من می توانم دو روی مسئله را ببینم و تصمیمی قابل قبول برای تمام آنها اتخاذ نمایم.

۶- من نحوه استفاده از نظرات و تکنیک ها، در روابط جدید را می توانم درک کنم.

۷- من به کارهای گروهی اعتقاد بیشتری دارم.

۸- من پیشرفت مناسبی را با دیگرخواهم داشت و با تمام وجود برای گروه فعالیت می

کنم.

### پاسخنامه

	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
A								
B								
C								
D								
E								
F								
G								
Total								

نام:

یادداشت :