



## سه سطح همکاری متقابل

پدیدآورنده:

سو دایر<sup>۱</sup>

مترجم:

حمید شعاری

pmi382@gmail.com

در تیم‌های پروژه با کارایی بالا همکاری متقابل<sup>۲</sup>، یک اصل است. پس از آن همدستی<sup>۳</sup> و هم‌آفرینی می‌باشد. از روشن کردن نقش‌ها و مسئولیت‌ها تا برنامه‌ریزی برای رفع اختلاف‌ها، پنج نکته کاربردی هستند که برای ترغیب تیم‌تان به همکاری متقابل به سوی سطح بعدی مفید هستند.



یکی از گرایش‌های روبه‌رشد در کسب‌وکار، رقابت همکارانه<sup>۴</sup> است که یک واژه ابداعی مرسوم می‌باشد (برخی‌ها به خاطر ابداع این واژه اعتبار به‌دست آوردند). اتحادیه‌های صنفی و انجمن‌های تجاری نمونه‌های شناخته‌شده‌ای هستند که در آنها شرکت‌ها با وجود این واقعیت که آنها رقبای سرسختی برای هم هستند، با هم کار می‌کنند. در همه کسب‌وکارها می‌توان نمونه‌هایی یافت: مایکروسافت و اپل در حال بنای ارتباطاتی نزدیکتر در جهت توسعه نرم‌افزارها هستند؛ پژو و تویوتا در حال ایجاد یک شهر اتومبیل جدید برای اروپا هستند. شما اساساً به‌منظور افزایش کسب و کارتان و هم برای ایجاد یک برتری رقابتی، به صورت مشارکتی با دیگر شرکت‌ها کار می‌کنید.

من بیش از ۲۰ سال است که به‌دنبال این مشارکت راهبردی هستیم. گذشته از این، به این نتیجه رسیدیم که اکثر افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها زمانی که مشارکت‌های راهبردی را توسعه می‌دهند، به یک سطح خیلی پایینی از همکاری متقابل راضی می‌شوند. آنها به‌صورت قابل توجهی می‌توانند نتایج‌شان را بهبود ببخشند. همراه من باشید و ببینید این راهبرد چگونه کار می‌کند.

شمار امتیازات به همکاری متقابل نیاز خواهیم داشت. بسیار خوب، چرا هر کسی آن کار را عیناً انجام نمی‌دهد؟ چون ما همگی می‌دانیم که مچ‌اندازی چگونه است. و هنگامی که مچ می‌اندازیم رقیب همدیگر هستیم. چنین انگاشته‌ایم که سعی کنیم ببریم یا حداقل نبازیم. برای این که خودمان را به عنوان رقبایی می‌بینیم که قادر به دیدن آنچه که ممکن است اتفاق بیفتد، نیستیم.

### سطح یکم: همکاری متقابل

در این سطح به این نتیجه می‌رسید که می‌توان با همکاری متقابل، شمار امتیازات قابل کسب را بهینه کرد. شروع به همکاری می‌کنید. یک امتیاز برای من و یک امتیاز برای تو. به نوبت به این سو و آن سو تا مطمئن شوید که امتیازات به صورت مساوی تقسیم شده‌اند.

با یک مچ‌اندازی با من چطورید؟ هدف این است که بیشترین امتیاز ممکن را به‌دست آورید. اینجا قوانینی وجود دارد - برای هر تماس با میز یک امتیاز منظور می‌شود حرف‌زدن مجاز نیست، ۰۲ ثانیه زمان داریم. سر جای خودتان بنشینید، آماده برای شروع، رو! واو، تو خیلی محکمی. نمی‌توانم بازویت را تکان دهم. خوشحالم که تو هم نمی‌توانی یک امتیاز هم بگیری.

بیشتر از صدها بار من این تمرین را با تیم‌ها انجام داده‌ام، بیشتر جفت‌ها هیچ امتیازی کسب نمی‌کنند، همان‌طور که ما نتوانستیم، اما بیشترین امتیازی که یک جفت کسب کرده، ۰۰۲ امتیاز است. چه چیزی باعث شده است که این چنین اختلاف بزرگی به وجود آید؟ هدف ما چه بود؟ به‌دست آوردن بیشینه امتیاز ممکن. در جهت بیشینه کردن

۱. Sue Dyer
۲. Cooperation
۳. Collaboration

یک نوع ارتباط انسان است که نه تنها در آن همکاری وجود دارد بلکه فرد نسبت به نیازهای شخص دیگر نیز حساس است.

۴. Co-opetition

## سطح دوم: همدستی

یک کشف خارق العاده اتفاق می افتد و درمی یابید که اگر تنها بازویان را بگیرید (یا تنها بازوی شریکتان را) می توانید حتی امتیازات بیشتری بگیرید. بنابراین شروع به همدستی میکنیم. بازوهایمان را با هم بالا و پایین می کنیم و شمار امتیازاتمان را دو برابر می کنیم.

## سطح سوم: هم آفرینی

خوب کار می کند، پس تصمیم می گیریم از ماهیچه هایمان به طور کامل استفاده کنیم. و بینیم که چه امتیازات زیادی را می توانیم به دست آوریم. بنابراین شروع به هم آفرینی امتیازات با حرکت سریعتر بالا و پایین بازوهای بهم بسته شده می کنیم. شمار امتیازاتمان چهار برابر می شود.

سه مرحله همکاری متقابل برای همه تیم ها فراهم است. در اینجا برای ترغیب همکاری متقابل به سمت سطح بعدی پنج نکته داریم:

### ۱) نقش ها و مسئولیت ها را شفاف کنید.

باید برای آنچه که سعی دارید از طریق کار کردن با هم، به آن برسید بسیار صریح باشید و بسیار صریح نقش و مسئولیت هایی که هر بخش برای رسیدن به آن اهداف دارد را مشخص کنید. هنگامی که انتظارات به نادرستی تنظیم می شوند یا وقتی که هر بخش نمی داند که چه انتظاری از آن می رود، مشارکت های راهبردی آسیب می بینند. زمانی که شما به مانند یک تیم فعالیت می کنید خطوط بین سازمان ها به سختی دیده می شوند.

### ۲) به درستی متعهد باشید

پایه اعتماد در یک مشارکت راهبردی متعهد بودن به درستی است. اگر بدانید موضوعی نیست که مسائل آن ناگهانی ظاهر شود همیشه با یکدیگر راست و درست خواهید بود، بنابراین اعتماد به وجود آمده و رشد خواهد کرد. از بین رفتن تدریجی اعتماد هنگامی است که شخص احساس می کند امری به نادرستی اتفاق افتاده است. بنابراین روابط با اعتماد بالا بر پایه یافتن راه حلی درستکارانه برای هر مسأله بنا می شوند. زمانی که همه اعضای تیم مطمئن شدند که با آنها به درستی رفتار شده است، چیزی نخواهد بود که آنها نتوانند کشف کنند.

### ۳) نکوهش ها را کنار بگذارید

قضاوت ها به توانایی ما در برقراری ارتباط آسیب می زنند. آنها اغلب به صورت جملاتی شبیه «بله، اما آن چیزی نیست که من می خواستم» یا «بله، ولی کاربردی نیست» ظاهر می شوند. از

لحاظ روانی موقعی که شما «بله، اما» می شنوید، گوش دادن را متوقف کرده اید. بدتر از آن، سعی می کنید در جهت رد آن عمل کنید. بنابراین در یک لحظه، از جهت روانی، درست یک رقیب شده اید. بجای قضاوت کردن، گوش کنید تا بفهمید که شخص از کجا آمده و چه نیازی دارد.

## ۴) پاسخگویی را برپا کنید

مهم است که بینیم آیا طرف های مشارکت این احساس را دارند که راهبرد عملی است یا نه. بسیار مهم است که مطمئن شویم شرکا قادرند با اعتماد به همدیگر، طوری صحبت کنند که روابطشان آسیب نیند. کارت امتیازی ماهانه می تواند به صورت بازخورد گونه ای پیشنهاد گردد که به اعضای تیم اجازه می دهد بدانند نسبت به یکدیگر و اهداف در کجا قرار گرفته اند.

## ۵) برای موارد اختلاف برنامه ریزی کنید

هیچ کاری دقیقاً آن طوری که برنامه ریزی کرده ایم، اتفاق نمی افتد. در طول مسیر موارد اختلافی به وجود می آید. آنچه که مهم است نحوه مواجه شدن تیم با این موارد است. آیا برای یافتن راه های جدید انجام امور با هم کار می کنید؟ یا به این خاطر که دیگر نمی خواهید با هم کار کنید، به روابطتان آسیب می زنید؟ اعضای تیم قبل از به وجود آمدن هر اختلافی، با ایجاد فرایند حل تضاد می دانند که موقع بروز یک اختلاف اجتناب ناپذیر چکار کنند.

با دانستن اینکه در همکاری متقابل سه سطح دارد، تیم خود را برای رسیدن به مراحل جدید به چالش بکشید. در یک مشارکت راهبردی فعالیتی که بتواند بهترین برگشت سرمایه را برایتان فراهم کند، وجود ندارد. سعی کنید با تیمتان در باره سه مرحله همکاری متقابل و تعهد برای حرکت به سوی مرحله بعدی در پروژه راهبردی دیگر صحبت کنید.

## خبر نامه الکترونیکی وبگاه نشریه مدیریت پروژه آغاز به کار کرد

با عضویت در این خبر نامه از اخبار و تازه های دنیای مدیریت پروژه مطلع شوید و در بخش آزمون آن، دانش مدیریت پروژه خود را محک بزنید.  
عضویت در خبرنامه از طریق ثبت آدرس ایمیل در بخش خبرنامه صفحه اصلی وبگاه امکان پذیر است.

