



دانشگاه علوم پزشکی مشهد

مشهد مقدس - آذر ماه ۱۴۰۳

کلیدهای طلایی کار تیمی

تسهیل گر محمدرضا ابوالبشری

بسم خدا

امام علیه السلام (در شگفتی آفرینش انسان) فرموده است:
برای (آفرینش) این انسان به شگفت آئید (اندیشه نمائید تا به قدرت و توانائی
آفریدگارش پی برید که او را طوری آفریده) که با **پیهی** (چشم) می بیند، و با **گوشتی**
(زبان) سخن می گوید، و با **استخوانی** (گوش) می شنود، و از **شکافی** (بینی) نفس
می کشد.



بدن انسان نزدیک $10^{12} \times 37$ سلول دارد و حدود $10^{27} \times 6/7$ اتم دارد.



خداوند مهربان در آیه ۲۹ سوره بقره می فرماید: هُوَ الَّذِي
خَلَقَ لَكُمْ مَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا
او خدایی است که همه آنچه را از نعمت ها در زمین وجود
دارد، برای شما آفرید.

سرعت نور = ۳۰۰ هزار کیلومتر در هر ثانیه
در یک ثانیه ۷ و نیم بار دور کره زمین
فاصله زمین تا ماه در ۱/۲۵ ثانیه

دورترین کهکشان به راه شیری : ۱۳/۲ میلیارد سال نوری



در دستگاه خلقت
هر پدیده‌ای در تعامل با دیگر پدیده‌ها
جای خاصی دارد و مأموریت و کار ویژه‌ای
به عهده دارد.

الحمد لله رب العالمین



دانشگاه علوم پزشکی مشهد

دوران مدرسه را یادتان هست ...

وقتی در دوران مدرسه از شما می‌خواستند که به صورت جمعی با صدای بلند سرود بخوانید یا شعار بدهید، چقدر صدای خود را بلند می‌کردید؟ آیا واقعاً با تمام قدرت حنجره‌ی خود فریاد می‌زدید؟ یا احساس می‌کردید می‌توانید با صدای آرام‌تر هم فریاد بزنید و بارِ کار را به گردن دیگران بیندازید؟



و یا مسابقه طناب کشی

واقعاً چقدر به خودتان فشار می‌آوردید؟ آیا واقعاً با تمام قدرت
طناب را می‌کشیدید؟ یا احساس می‌کردید می‌توانید با توان
کمتری هم بکشید و بار کار را به گردن دیگران بیاندازید؟

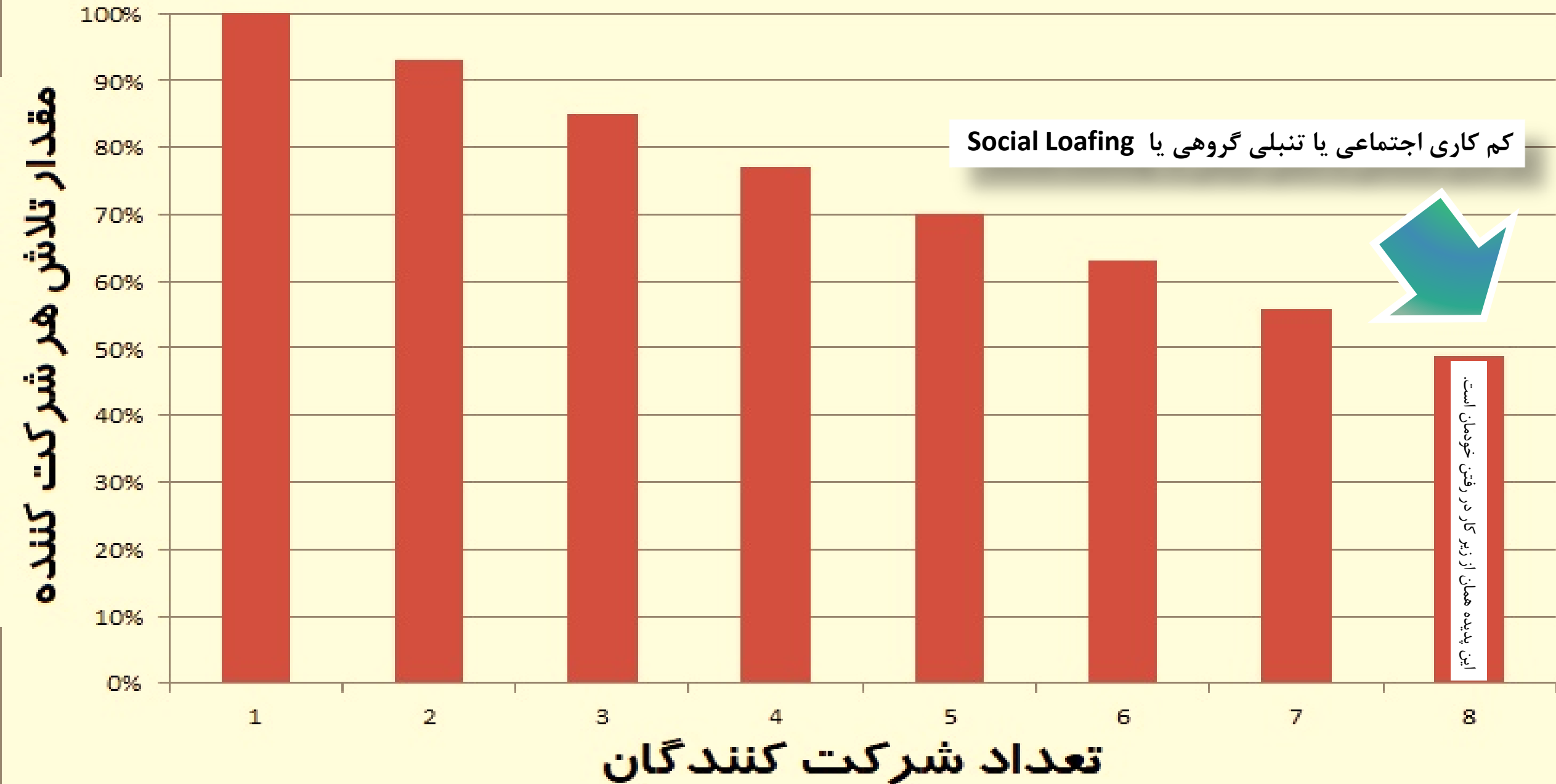


شاید الان دارید فکر می کنید که

به نظر می رسد دو نفر برای هل دادن ماشین خیلی هم با چهار نفر فرقی نمی کند.



نتایج آزمایش طناب کشی رینگلمن



چرا تیم‌ها تنبل هستند؟

این پدیده وقتی اتفاق می‌افتد که عملکرد فرد به طور مستقیم قابل مشاهده نیست و با تلاش گروهی آمیخته می‌شود.

چرا همه‌ی انرژی خودت را مصرف کنی وقتی نیمی از آن هم کفایت می‌کند. مخصوصاً وقتی این کم‌کاری به چشم نمی‌آید.

تیم‌ها به نسبت تک تک اعضا تمایل به پذیرش ریسک‌های بزرگتری دارند چرا که اگر کارها بد پیش برود آنها تنها کسانی نیستند که سرزنش خواهند شد

فرد هنگام کار در یک گروه نسبت به زمانی که به تنهایی کار می‌کند، تلاش کمتری برای رسیدن به هدف می‌کند.

تنبلی گروهی یا کم‌کاری اجتماعی فقط در عملکرد فیزیکی ما اتفاق نمی‌افتد ما به لحاظ ذهنی هم در جمع کم‌کاری می‌کنیم برای همین در جلسات هر چه تعداد اعضا بیشتر باشد مشارکت فردی ضعیف تر می‌شود.

هنگامی که فرد چنین بیاندیشد که میزان فعالیت او در گروه مورد ارزیابی قرار نمی‌گیرد، از میزان کارایی خود خواهد کاست.

وقتی مردم کاری را با هم انجام می‌دهند، عملکردهای فردی کاهش پیدا می‌کند. افزایش اندازه یا بزرگی گروه بر عملکرد گروه اثر معکوس دارد.



این تن اسب
توست و این
عالم آخور
اوست و غذای
اسب، غذای
سوار نباشد.

مولانا- فیه ما
فیه

پدیده تنبلی گروهی مختص انسان نیست



تعریف قانون پارکینسون:
هر کاری به اندازه‌ی زمان و
نظر می‌گیریم، بزرگ می‌شود
و فضا و منابعی که برای آن در
و کِش پیدا می‌کند.

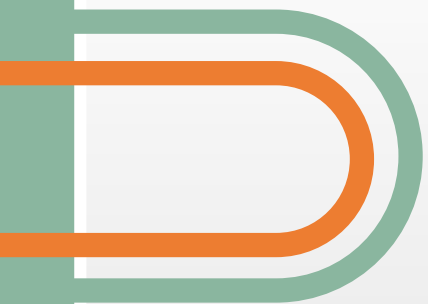
اگر کاری را که یک نفر می‌تواند به سادگی انجام دهد
به هفت نفر واگذار کنید
پس از مدتی به نتیجه می‌رسید که واقعاً به هفت نفر نیاز داشته‌اید
و در ابتدا اشتباه فکر می‌کرده‌اید!



**انسان‌ها به اطلاق
وقت و منابع‌ها
جایی که توانش
را داشته باشند و
آزار مستقیم آن
را نبینند، تمایل
دارند.**

کارهای صورتی

کارهایی که بخش زیادی از زمان و پول و سایر منابع را در یک تیم به خود اختصاص می‌دهند و معمولاً هم کسانی که آن کارها و وظیفه‌ها را بر عهده دارند، بلافاصله یا پس از مدتی، متوجه می‌شوند که انجام آن کارها ضرورتی ندارد. یا لاقلاً به اندازه‌ی منابعی که برایشان صرف می‌شود، مفید نیستند. اما به انواع علت‌ها، آن کارها همچنان انجام می‌شوند و در فهرست وظایف ما باقی می‌مانند.



مهم‌ترین تکنیک برای غلبه بر قانون پارکینسون
تعیین مهلت زمانی و
ضرب الاجل معقول و
پایبندی به انجام کارها
در زمان تعیین شده است.



تئوری شیب هدف Goal Gradient Theory

افراد، در زمانی که به هدف نزدیک تر می شوند،
تلاش بیشتری جهت رسیدن به هدف خواهند کرد.
People will work harder to achieve a
goal as the goal gets closer.

تحقیقات سولومان آش Solomon Asch

هنجارهای گروه بر عضو فشار وارد می آورد که خود را با سایر اعضا سازگار نماید.

آرزوی هر عضو گروه این است که مورد قبول و پذیرش سایر افراد گروه قرار گیرد و حتی اگر می دانند عملی نادرست است ولی همواره می کوشند تا خود را با سایر اعضای گروه هماهنگ نمایند.

خواهی نشوی هم رنگ رسوای جماعت شو



وقتی می گن جلسه، گروه، و یا تیم یاد چی می افتین؟

- افرادی هستند که به تنهایی نمیتوانند کاری بکنند و در گروه هم به این نتیجه میرسند که حتی با هم نیز قادر به انجام کاری نیستند
- یک گروه جمعی از افراد هستند که دقایق را نگه میدارند و ساعتها را هدر میدهند
- گروه محلی است که همه حرف میزنند، هیچ کس گوش نمیکند و همه مخالف هستند
- گروه محلی است که سردر گمی یک نفر ضرب در چند نفر می شود.
- کار واقعی در خارج از جلسات گروه انجام می شود نه در داخل آن
- اگر میخواهید تمام ایده ها را از بین ببرید یک گروه تشکیل بدهید و بر روی ایده ها کار کنید
- تصمیم گیری در گروه هنر انتقال مستقیم اطلاعات از یادداشت های رئیس گروه به دفترچه های اعضاست بدون اینکه از ذهن آنها عبور کند.

کار تیمی را می‌توان با
استعاره‌ی ساعت بهتر
فهمید.

قرار نیست در تیم همه یک
اندازه باشند یا یک کار
مشابه انجام دهند، یا حتی
فشار و تنش و سختی
یکسانی را تحمل کنند.

مهم است هر کس در جای
خود قرار گیرد و دانش و
مهارت و علاقه و
توانمندیش، با جایگاه و
نقشی که به او اختصاص
داده شده همخوان باشد.



What is a T-E-A-M?

T ogether

E veryone

A chieves

M ore!



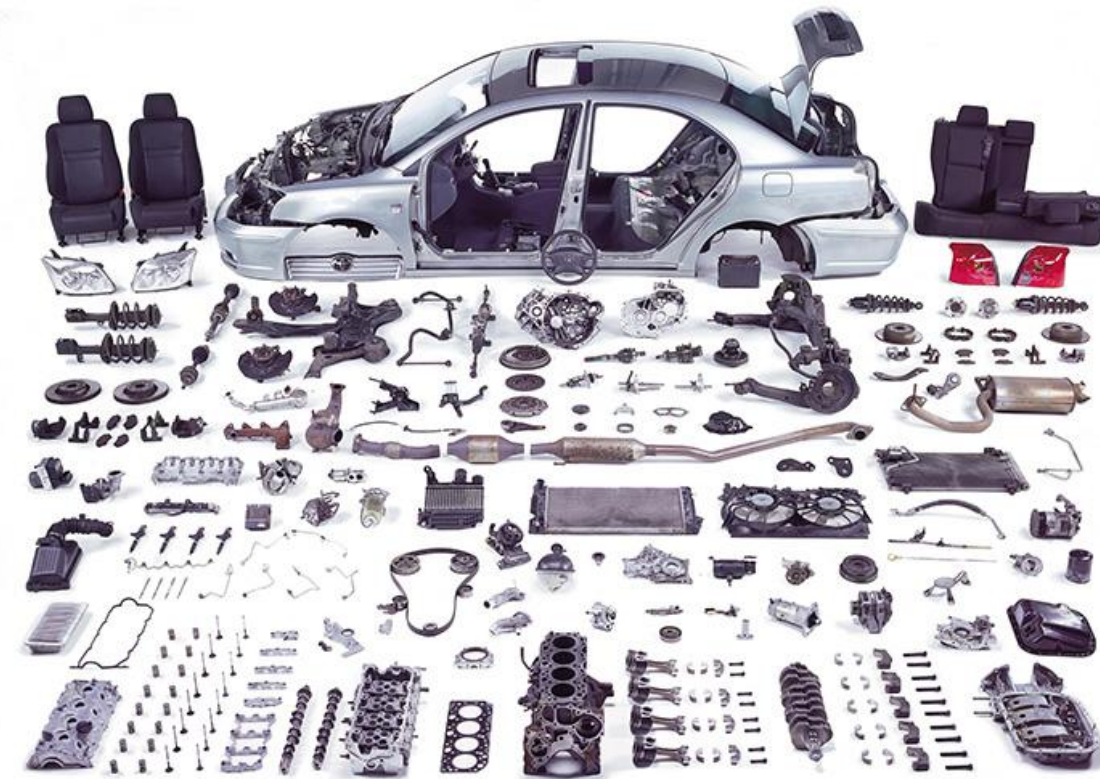
$$1 + 2 \sim 5$$

هیچ کس باهوشتر از همه نیست.



در تیم های واقعی

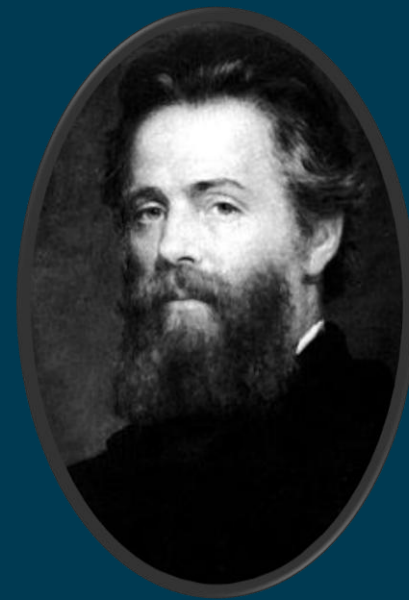
مراقب هم باشید حتی وقتی از هم دلخورید



ارتباط تیمی

زمانی که قطعات یک اتومبیل را از هم باز کنیم، اتومبیل دیگر حرکت نمی‌کند. بنابراین چیزی بیشتر از تنها مجموعه قطعات است که اتومبیل را به حرکت می‌اندازد. این چیز اضافه، ارتباط میان این اجزا است.

Herman Melville (1819 - 1891)



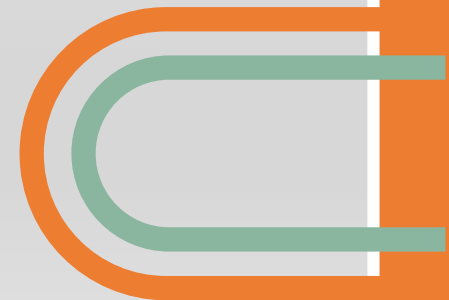
We cannot live for ourselves alone. Our lives are connected by a thousand invisible threads,

ما نمی توانیم فقط برای خودمان زندگی کنیم
هزار رشته ما را به هم نوع هایمان متصل می کند.

تیم‌ها چه زمانی به وجود می‌آیند؟

نخست ببینید که آیا کار اصلاً به تیم نیاز دارد یا خیر.

- بسیاری از فعالیت‌های تکراری، کارهای بدون نیاز به مهارت و حتی فعالیت‌های تخصصی وجود دارند که به صورت فردی، به بهترین شکل ممکن انجام می‌شوند. گردهم آوردن این افراد و به عضویت تیم درآوردن آنها، معایب زیادی به همراه دارد. بهره‌وری آنها پایین می‌آید و به حریم خصوصی آنها نیز تجاوز می‌شود.



در سده نوزدهم و قبل از آن؛ کارکنان، سواد اندکی داشتند و به دلیل آموزش پایین نمی توانستند به اندازه مدیران خوب کار کنند؛ اما امروزه کارکنان می توانند کار را بهتر از روسای خود انجام دهند .

مدیران برتر می دانند که نمی توانند همه کارها را به تنهایی انجام دهند. آن ها وظایف و مسئولیت ها را به افراد مناسب در تیم واگذار می کنند و به آن ها اعتماد دارند تا کارها را به بهترین شکل انجام دهند. این نه تنها باعث افزایش کارایی و بهره وری تیم می شود، بلکه به توسعه مهارت ها و انگیزه کارکنان نیز کمک می کند.

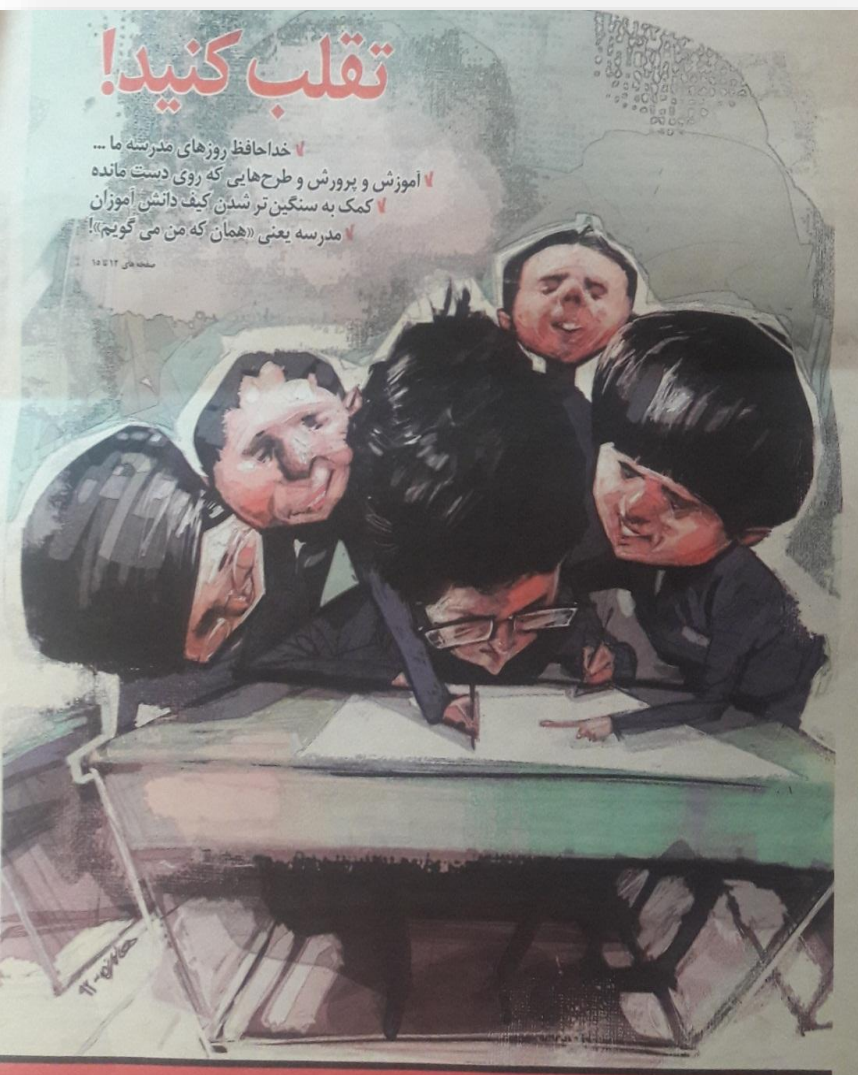
**در این فضا دیگر نظارت،
وظیفه اصلی مدیریت نیست؛
بلکه ایجاد فضای کاری مناسب
برای انجام بهتر کار و ایجاد
علاقه و پیشرفت برای کارکنان،
وظیفه مدیریت است.**



زمان مورد نیاز برای بروز خلاقیت در تیم‌ها

سیمونتون از محققان خلاقیت بیان می‌کند که فرد پس از ده سال درگیر شدن در یک مسأله و کسب تجربه و تخصص در آن زمینه، به خلاقیت واقعی دست می‌یابد و لذا تداوم فعالیت‌های تیم در مدت زمان طولانی نتایج شگفت‌انگیز و ارزشمندی در پی خواهد داشت.

تقلب کنید؟!!



• آیا تا به حال به جنبه مثبت تقلب فکر کرده اید؟ تقلب به معنی نگاه کردن به آنچه دیگران انجام داده اند و استفاده از آن برای موفقیت خود. چرا از همان روز اول مدرسه، خوب بودن را اینگونه تعریف کردند که نه باید به برگه دیگران نگاه کنید و نه باید بگذارید به برگه های شما نگاه کنند. در مدارس نمونه به جای اینکه دانایی را بین دیوارهای بلند و غیر قابل نفوذ محصور کنند آن را رها می کنند تا هم به دیگران انتقال پیدا کند و هم دیگران به آن بیافزایند.

• در مدارس نمونه به جای حس رقابت منفی بین دانش آموزان، به آنها نشان می دهند موفقیت شان در گرو موفقیت دیگران است.

پیامبر خدا صلی الله علیه و آله فرمود: آفتِ زیرِ کی غرور است.

هیچ انسانی کامل نیست،
اما آدم‌هائی که خیال
می‌کنند کامل هستند،
هرگز به درد کار تیمی
نمی‌خورند.





HARVARD
UNIVERSITY

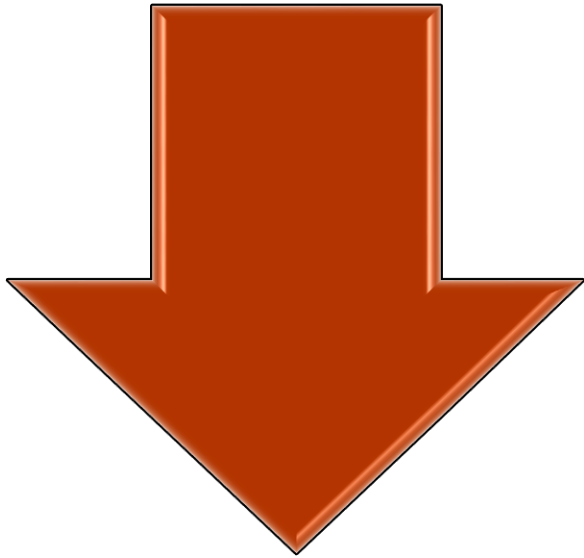
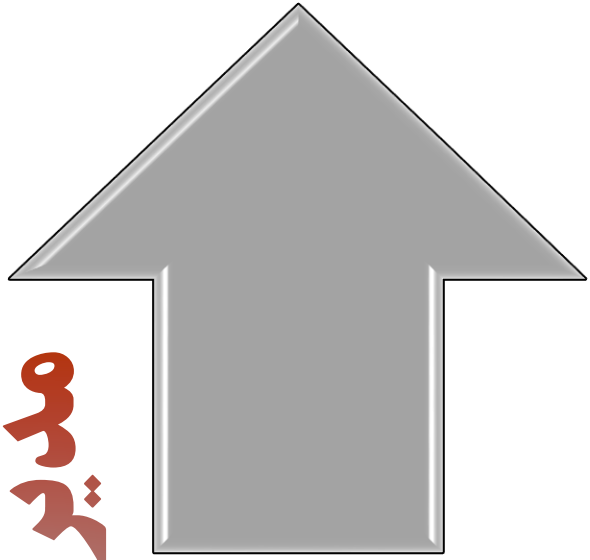
اندازه
بزرگ

مشارکت
مجازی

تنوع

سطوح
بالای
تحصیلات

چهار خصوصیتهایی که برای تیم‌ها حیاتی هستند و در
عین حال آن‌ها را تضعیف می‌کنند



- تعاملات سریع و بدون ساختار به جای همکاری اثر بخش در تیم ها
- همکاری در زمینه اهداف رقابتی و منابع محدود به جای همکاری در زمینه اهداف مشترک
- تلاش برای کاری که مورد حمایت رئیس واحد است به جای پاداش کارگروهی و بین واحدی

باورهای غلط در مورد کار گروهی

- کار تیمی به معنی تصمیم‌گیری تیمی است.
- وجود هماهنگی در تیم و عدم وجود اختلاف نظر، کمک قابل توجهی به دستیابی به اهداف می‌کند.
- هرچه می‌توانید نفرات تیم را تغییر داده و اعضاء جدید وارد کنید. اعضای جدید در یک تیم با ارائه نظرات نو، انرژی مثبتی در تیم ایجاد می‌کنند.
- هرچقدر تیم بزرگ‌تر باشد بهتر است و منابع بیشتری جهت استفاده در اختیار دارند.
- دوران ارتباط رو در رو سپری شده است. در حال حاضر که می‌توان از فناوری پیشرفته الکترونیکی برای ایجاد ارتباط و هماهنگی استفاده کرد، تیم‌ها به طور موثرتری کارها را از راه دور انجام می‌دهند.
- یک رهبر مقتدر، موفقیت کار تیمی را رقم می‌زند.
- در تیم‌های موفق، هر کسی پاسخگوی کار خود است.

محمد رضا ابوالبشری

☎ ۰۹۳۰۲۳۸۰۰۲۷

@abolbashari



رَبِّهِمْ صَلَواتُهُ عَلَيْهِمْ وَمُحَمَّدٍ وَآلِهِ