



Tel : ۰۳۴۱-۲۱۱۳۲۸۴
Telfax : ۰۳۴۱-۲۱۱۳۰۰۵
E-mail :
pak@kmu.ac.ir
Website:
http://medc.kmu.ac.ir

شماره ۱۴ فروردین ماه ۱۳۸۷

کار تیمی، موانع و آسیب ها (۱)

پلان ۱: جلسه هیئت رئیسه

رئیس سازمان: ما در مورد انبام پروژه ... تقریباً از بعضی استانها، عقب‌تریم. این، یک کار کاملاً بین‌هوزه‌ایه که باید زودتر از این، شروع می‌شد.
معاونت ج: اتفاقاً کار فیلی سنگینی هم هست. هم وقت زیادی می‌فواهر و هم آدمهای توانمندی. اگر درست برنامه ریزی بشه، شاید قابل اجرا باشه.
معاونت الف: می‌شه یک تیم درست و حسابی، برای انبامش تشکیل داد.
معاونت د: آقای ... از بهترین کارشناسان مجموعه است که من چندین سال پیش با اون کار کردم. وظایف فیلی سنگین رو به تنهایی، اونوم با چه سرعت و دقتی انبام می‌داد. نمی‌دونم الان کجا کار می‌کنند؟
معاونت الف: آقای ... توی حوزه ماست. راست می‌گن آقای دکتر، این آقا از بهترین نیروهای معاونته.

معاونت ج: ما هم می‌تونیم یکی دو تا نیروی فیلی زبده را برای این امر هماهنگ کنیم.

معاونت ب: چون مسئله فیلی حیاتیه ما هم آقای ... که از بهترین کارشناسان ماست، به این تیم اضافه می‌کنیم. البته، کار فودشون زیاده اما این پروژه، برای همه ما اساسی تر و مهم تره.

رئیس سازمان: یکی از آقایون، مثلاً آقای دکتر... (معاونت الف) هم زحمت هدایت تیم را به عهده بگیرند. هر نیازی هم که داشتند، فارغ از روند معمول، رفع بشه تا کارشون با سرعت انبام بشه.

معاونت الف در حال صحبت آرام با معاونت ب: وای فدای من، دوباره شروع شد، جلسه پشت جلسه، اصلاً فکر نمی‌کنند که با یک دست، نمی‌شه چند تا هندونه برداشت، به کلاس برسیم، مریضه رو ویزیت کنیم، جواب پرسنل رو بدم، فکر تعقیق باشم یا به انبوه جلسات اداری فکر کنم؟

پلان ۲: جلسه گروه

معاونت الف رو به ۷ نفر اعضای تیم: حالا که یک کمی با هم آشنا شدیم بهتره که همه، مثل همیشه، با نهایت صداقت و اعتماد، هر کاری که بیشتر علاقه داریم و البته از عهده اون هم بر می‌آییم با همدیگر مشفق کنیم و در مقابل اون هم پاسخگو باشیم.

کارشناس ج: شما فودتون بفرمایید، ماها همه از چون و دل اجرا می‌کنیم.
معاونت الف: ان شاء... تا آخر این جلسه، با نظر گروه، وظایف کاری را تقسیم می‌کنیم.

کارشناس ج: هر چی شما بفرمایید آقای دکتر، شما مدیر این گروهید و هر چوری که شما برنامه‌ریزی کنید قطعاً بهترین راهکاره.

معاونت الف: نظر همه همکاران، واقعاً برای من مهمه.
کارشناس ج: نه آقای دکتر ما همه قبول داریم که شما بهترین گزینه برای مدیریت این پروژه‌اید قطعاً باید به حسن‌انتخاب سازمان، آخرین گفت.

معاونت الف: آقای ... (ب)، زحمت توصیه مسئولین شهر، به عهده شما باشه. از آقای ... شروع کنید که قدرت اجرایی و نفوذ زیادی بر سازمانها دارند.

کارشناس ب: فیلی ممنون آقای دکتر، ولی این یک وظیفه حساسه و من توان کافی برای این امر را ندارم. من یک‌مدتی اونجا کار کردم، فکر می‌کنم یک نفر توانمندتر می‌فواد تا بتونه مقامات شهر را قانع کند.

پلان ۳: اتاق شماره ۵

فانم الف: این آقای ... (ب)، به نظر، آدم نپیچ و توانمندی می‌آره، ها.

کارشناس ج: نه بابا، من باهاتش کار می‌کنم. کجا توانمندی؟ من فودم توی یک جلسه شنیدم که در مورد یک کار فیلی معمولی، گفت این کارها ازش بر نمی‌آد. نه که فکر کنید شکسته نفسی می‌کرد، نه فیلی هم پری می‌گفت. تازه قبلاً توی اداره... کار می‌کرده اصلاً نتونسته اون جا کار کنه البته فدا بهتر می‌دونه شاید هم اونجا نفواستند با اون کار کنند. فاصله فانم، فکر کنم از اونجا بیرونش کردند. اینها همه از ریاکاریه فانم، وگرنه اصلاً معلوم نیست مردم چه کاره‌اند.

فانم الف: شما با تیم پروژه ... کار می‌کنید؟ ریستان آقای دکتر... هستن؟
کارشناس ج: آره بابا، انگار که از دماغ فیلی افتاده، هرچی که بر فلاف میشه باشه رد می‌کنه، بیچاره رئیس سازمان هتماً اگر یکی دیگه رو داشتند، قطعاً این آقا را مسئول پروژه نمی‌گذاشتند. واقعاً که...

پلان ۴: اتاق رئیس سازمان

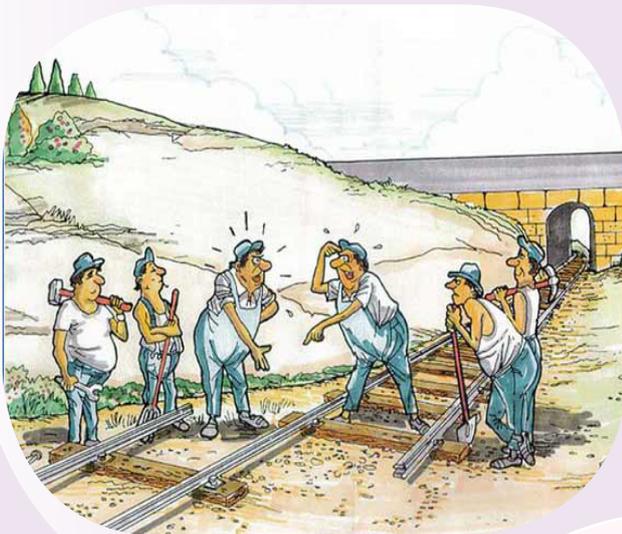
رئیس: راستی آقای دکتر، از کار گروهی تان چه فیدر؟ فوب پیش می‌ره؟

معاونت الف: واقعیتش، فیلی مطلوب نیست آقای دکتر، روفیه تیمی وجود نداره. هرکسی به فکر فودشه، بعضی‌ها هم هنوز هیچ قرمی برنداشته‌اند مرتب حق و حقوقشون رو یادآوری می‌کنند. دیگه نمی‌دونم چه کار کنم. انگار من همه کاره هستم. پز مدیر گروه، کاش از اول، فودم، کار فودم را می‌کردم و اینقدر معطل دیگران نمی‌موندم. نهایتش اینه که فشار بیشتری رو تحمل می‌کردیم ولی دیگه این در دسرها را نداشتیم.

رئیس: چرا آقای دکتر؟ قاعدتاً نباید این‌طور باشه.

معاونت الف: نمی‌دونم آقای دکتر، کبای کار مشکل داره، اصلاً از اون آدمهای پر تلاشی که ما می‌شناختیم فبری نیست. والا بعضی‌ها را که مطمئنم اگر می‌فواستند، به تنهایی بخش عمده‌ای از این کار رو انبام می‌دادند، اما حالا که کنار هم قرار گرفته‌اند، متاسفانه تعهد کاری لازم را ندارند.

دیشب فواب فودم را گرفتم تا کارم را انبام دهم، امروز، بقیه، به سادگی برای پنجمین بار معذرت‌فواهی کردند که نتونستند کارشون رو انبام دهند. واقعاً کلافه شدم، فسته شدم بس که به این و اون، زنگ زدیم که کارشون را تمویل دهند.



این هم عاقبت يك کار تیمی هماهنگ!!!

همه ما، اولین درس‌هایی را که در مدرسه فرا گرفته‌ایم، کم و بیش به خاطر داریم. «جمع» از اولین عملیات ریاضی است که هر کدام از ما آموخته‌ایم و نیز آموخته‌ایم که حاصل جمع دو مقدار مثبت، از هرکدام از آن دو عدد، بیشتر است.

اگر انسان‌ها با هم متحد شوند، قادرند کارهایی را انجام دهند که از فعالیت تک‌تک آنها به مراتب بزرگتر است و حتی ممکن است به دلیل اثر هم‌افزایی (Synergic) از مجموع فعالیت‌های آنها نیز بیشتر باشد. بنابراین انجام متحدانه فعالیت‌ها را می‌توان درمان بسیاری از مشکلات سازمان‌ها و بالتبع کشورها دانست.

آموزش پزشکی نیز از این مقوله مستثنی نیست. راه‌اندازی یک بخش، آزمایشگاه و یا دوره تحصیلی جدید و یا برگزاری یک آزمون کشوری سنگین مثل آزمون دستیاری و فعالیت‌هایی از این دست، تنها در سایه کار تیمی، امکان پذیر است. از سوی دیگر، برخی معتقدند نسل جدید، کار تیمی را بهتر از والدین خود انجام می‌دهند و بنابراین نقش تعلیم و تربیت را در ایجاد این روحیه حائز اهمیت می‌دانند. آموزش پزشکی، حیطه‌ای است که وظیفه تعلیم و تربیت مدیران و کارشناسان آینده را در عرصه پزشکی به عهده دارد و از این حیث که می‌تواند نقش مؤثری را در تربیت افرادی با روحیه کار گروهی، ایفا کند، نیز حائز توجه بیشتر است.

بسیاری معتقدند انجام کار تیمی در کشور ما، کاری بس مشکل و شاید ناشدنی است. در تاریخ این کشور، سوابقی از این شیوه به یادگار مانده است اما به نظر می‌آید فرهنگ کار تیمی، تا حدی که پاسخگوی نیازهای کنونی ما باشد قوام نیافته است. بنابراین اگر بگوییم که سازمان‌های ما با این مقوله بسیار بیگانه‌اند، سخنی به گزافه نگفته‌ایم.

اما چرا؟ واقعاً چرا هر کدام از ما به تنهایی، مدیران و یا کارشناسان توانمندی هستیم اما وقتی در کنار هم قرار می‌گیریم، نمی‌توانیم با هم کار کنیم؟ چه موانعی برای انجام یک کار گروهی وجود دارد؟

موانع یک کار تیمی چیست؟

برای انجام امور به شکل تیمی، به موانعی برمی‌خوریم که همپوشانی زیادی با یکدیگر داشته و زنجیروار به یکدیگر وابسته‌اند. از جمله این موانع، به موارد ذیل اشاره شده است:

– نبود اعتماد

جورج مک دوفالد شاعر اسکاتلندی عقیده دارد: «کسی که به من اعتماد می‌کند از کسی که مرا دوست دارد، گامی فراتر نهاده است.»

بی‌اعتمادی، اصلی‌ترین مانع کار تیمی است. اعتماد در مفهوم کار تیمی، به معنای اطمینان خاطر و پشت‌گرمی اعضای تیم از حسن‌نیت هم‌تایان و اعتقاد به این نکته است که کسی مترصد ضربه‌زدن به دیگری نیست و اعضاء از این حیث، احساس امنیت و راحتی می‌کنند. در نتیجه، هنگام رویارویی‌های تیمی، حالت دفاعی نمی‌گیرند. در این مفهوم، اعضاء، نقاط ضعف یکدیگر را پوشش می‌دهند و هیچ‌گاه این ضعف‌ها باعث ملعبه دست دیگران بودن، تحت فشار قرارگرفتن و آسیب به هم‌تایان نمی‌شوند.

ویژگی‌های اعضای یک تیم بی‌اعتماد:

- ۱- ضعف‌ها و لغزش‌های خود را از یکدیگر پنهان می‌کنند.
- ۲- از کمک خواستن از یکدیگر اکراه دارند.
- ۳- عجلولانه قضاوت می‌کنند و به یکدیگر کینه و حسد می‌ورزند.
- ۴- از شکست می‌ترسند و برای حضور درگردهمایی‌ها و برنامه‌های عمومی شفاف، بهانه می‌تراشند.

شفافیت، رمز ایجاد اعتماد است. در یک کار تیمی، باید شرایطی پدید آید که اعضای تیم بتوانند راحت‌تر به شناسایی ضعف‌ها و توانایی‌های خود و سایر اعضاء بپردازند. در این میان، نقش رهبر تیم، مهم است، او باید خطر کند و خود را در معرض انتقاد دیگران قرار دهد تا دیگران هم جرأت کرده و شرایط اعتمادآفرینی را تقویت کنند. البته فعالیت‌های رهبر گروه در این راستا باید واقعی و صادقانه باشد، وگرنه باعث تقویت رفتارهای سیاسی‌گونه و ریاکارانه و ایجاد نتیجه معکوس می‌شود.

برای یک کار تیمی، ما ناگزیر از ایجاد اعتمادیم. اعتماد را نمی‌توان یک شبه ایجاد کرد. اما با یک روش ساده، شاید بتوان در زمانی کوتاه، گام‌های نخست اعتمادآفرینی را برداشت. مبنای این

روش، شناخت و آشنایی‌های اولیه افراد تیم نسبت به یکدیگر است که می‌تواند به اعتماد سازی کمک کند. طبق این روش، اعضای تیم در جلسه‌ای، به چند پرسش کوتاه از زندگی شخصی خود مثل زادگاه، اولین مدرسه، اولین شغل و... پاسخ می‌دهند. اعضای تیم با توصیف این صفات یا تجربه‌های بی‌خطر، رفته‌رفته با یکدیگر پیوند شخصی برقرار

می‌کنند این کار احساس یگانگی و درک متقابل آنان را قوت می‌بخشد البته باید توجه داشت که این پرسش‌ها نباید از نظر ماهیت، بیش از حد محرمانه و خصوصی باشند.

یک روش دیگر، به‌کارگیری بازخورد ۳۶۰ درجه است. این ابزار، هم‌تایان را وادار به داوری و قضاوت درباره یکدیگر می‌کند اما برای استفاده از آن، افراد باید به حداقل باورهایی از اعتماد دست یافته باشند.

دستیابی به اعتماد، به ویژه در کشورهایی که اصول امنیت شغلی به درستی طراحی نشده و مبنای افلاقی بر روابط اداری ماکم نیست، آسان نیست. زیرا افراد موفق، در جریان بالندگی شغلی و تحصیلی، رقابت با هم‌تایان و حفاظت از نام و شهرت خود را می‌آموزند و سعی می‌کنند رفتاری سیاسی‌گونه داشته باشند.

– ترس از برخورد منتقدانه و عدم پاسخگویی

جان ماکسول در کتاب هفده اصل کار تیمی آورده است:

«از آنهایی که بحث و استدلال می‌کنند نترسید، از کسانی بترسید که در بحث و گفتگو طفره می‌روند.»

اما چرا هر یک از ما از برخورد منتقدانه پرهیز می‌کنیم؟ دلیل این امر، همان بی‌اعتمادی افراد و یا وجود تعارف است. بخش عمده‌ای از فرصت‌های کاری ما به رد و بدل کردن تعارفات و بعضاً سودبردن از آنها می‌گذرد. اعضاء تیم به‌ویژه آنها که با هم صمیمی و یا خویشاوند هستند، در مسئولیت خواستن از یکدیگر اکراه دارند زیرا می‌ترسند که این وظیفه، بر روابط دوستانه آنها تأثیر منفی بگذارد که نتیجه این کار، فشار عصبی بیشتر است.

پاسخگوبودن، لازمه یک کار تیمی است. پاسخگویی یعنی «شوق اعضای تیم به بازخواست هم‌تایان خود درباره رفتار یا عملکردی که برای تیم زیان‌بار است». برای این امر، اعتماد کامل اعضا نسبت به هم و اطمینان از این موضوع که نیت دیگران از این بازخواست، اثر بخشی و کارایی تیمی است نه تخریب فرد و آسیب زدن به حیثیت کاری وی، امری حیاتی است. دیدی است که بین برفرودهای فکری سازنده با جدل‌های زیان‌باری که به شدت شخصیت افراد را مورد ممله قرار می‌دهند، تفاوت‌های عمیقی وجود دارد.

رفع این معضلات، در سایه شفاف‌سازی امکان‌پذیر است. تا زمانی که مسائل، با ابهام آمیخته باشند امکان پاسخگویی وجود ندارد.

ساختار و چارچوب‌های پاسخگویی نیز باید مشخص باشد. اگر منتظر باشیم افراد تیم، خودشان بدون هیچ ساختار معین، عیب و ایراد خودشان را برطرف کنند، تنها فرصتی برای فرار از پاسخگویی مهیا ساخته‌ایم.

رهبران تیم بایستی فرهنگ پاسخگویی را در تیم تقویت کنند و حاضر و آماده باشند که در صورت کوتاهی اعضاء در مسئولیت خواستن از یکدیگر، وارد عمل شد و از ایجاد تشنج در تیم جلوگیری کنند. رهبران نیرومند گاهی به طور ناآگاهانه در تیم، خلاء مسئولیت‌پذیری ایجاد می‌کنند به نحوی که خودشان تنها منبع پاسخگویی تیم می‌شوند اما باید توجه داشت که یک مدیر تیم، نباید هرگز به تنهایی بار پاسخگویی را به دوش بکشد بلکه باید فرهنگ پاسخگویی تیمی را تقویت کند. ادامه دارد ...

پک: نشریه علمی، فرهنگی و اجتماعی

صاحب امتیاز: معاونت آموزشی دانشگاه علوم پزشکی کرمان

مدیر مسئول: دکتر علی‌اکبر حق دوست

سر دبیر: پروین رضایی

نویسنده این شماره: پروین رضایی