



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

## موانع کار تیمی

در شماره قبل به برخی از موانع انجام کارهای تیمی پرداختیم و گفتیم که نبود اعتماد و عدم پاسخگویی تیمی، از موانع انجام فعالیت‌ها به شکل تیمی به شمار می‌رود. این شماره به ادامه موانع مذکور می‌پردازد:

### عدم باور و تفکر تیمی افراد تیم

بسیاری از افراد معتقدند که انجام فعالیت‌های جمعی در ادارات ما نه ممکن است و نه فایده‌ای دارد. بسیاری از ما، در ذهن خود، شواهدی مبنی بر منافع و سرعت کار فردی سراغ داریم که باعث شده «کار تیمی» فقط به عنوان یک شعار و کلاس کاری مطرح شده و هیچ‌گاه از قالب تئوری، وارد عمل نشود.

### ساختار اداری فردی

برخی ساختارهای اداری، به گونه‌ای انفرادی تدارک دیده شده‌اند و پرداختن به امور روزمره، به قدری زیاد است که فرصتی برای تدارک و انجام برنامه‌های تیمی و یا حتی تمرین این گونه فعالیت‌ها نمی‌ماند. در بسیاری از ساختارهای اداری ما حتی کارشناسان رده بالای سازمان، از روزمرگی و انجام امور صرفاً فردی و عملیاتی رنج می‌برند. مشکلات غیر قابل پیش‌بینی در مسیر کار نیز مزید بر علت است.

### ضعف انضباط فردی و گروهی

در کوره انضباط است که استعداد به توانایی تبدیل می‌شود. انضباط انجام کارهایی است که نمی‌خواهید انجام دهید، تا دست به انجام کاری بزنید که می‌خواهید انجام دهید. اشخاص باید در سه زمینه انضباط ایجاد کنند تا برای تیم مفید باشند:

- الف - انضباط در اندیشیدن
- ب - انضباط در احساسات
- ج - انضباط در اقدام و عمل

### عدم تعهد

نبود تعهد یعنی پایبند نبودن به تصمیم‌ها و برنامه‌ها. اگر تصمیمات مهم بوده و یا در جریان بحث‌های باز ایجاد نشده باشد، افراد، خود را نسبت به آنها متعهد نمی‌دانند هر چند که تظاهر به پذیرش آنها بکنند.

تعهد، امری احساسی نیست بلکه ریشه آن، در منش ماست. تعهد معمولاً درگیر و دار سختی، خود را نشان می‌دهد، به استعداد و توانایی افراد بستگی ندارد، بر اثر انتخاب ایجاد می‌شود نه بر اثر شرایط و در صورتی می‌ماند که مبتنی بر ارزشها باشد.

در کارهای تیمی، تعهد اعضا تابعی از وضوح تصمیمات و دخالت ایشان در فرایند تصمیم‌سازی است. هنگامی که روحیه اعتماد در میان اعضای تیم حاکم باشد، تصمیمات به صورت واضح (نه سیاسی‌گونه) بیان شده و همه اعضا به راحتی و با اطمینان از اینکه مورد آسیب دیگری قرار نمی‌گیرند، در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند. فضای تصمیم‌گیری باید آزاد و منتقدانه باشد در غیر این صورت، جلسات تصمیم‌گیری به برنامه‌هایی فرمایشی برای اعلام ابلاغیه‌های افراد اثرگذار، تبدیل می‌شود.

برای تقویت تعهد تیمی، می‌توان از پیشنهاد کردن وضوح تصمیم‌ها و مشارکت اعضا در تصمیم‌گیری و پرهیز از برخورد سیاسی‌گونه، یاری جست. در روشی که زمینه‌ساز آن، وجود اعتماد کامل میان اعضاست، در پایان هر جلسه، وظایف اصلی هر یک از اعضا در راستای عملی کردن تصمیم گروه، به طور صریح ذکر می‌شود. بدیهی است که اگر اعتماد کافی در میان اعضای گروه نباشد، این روش می‌تواند موجب رنجش آنها شود.

از زاویه دیگری نیز قابل تأمل است و آن تعهد ناکافی افراد و مدیران، گرفته‌های خود است. چه بسیارند قولهایی که در جلسات بازگو می‌شود، چه‌گاه عملیاتی نشده و به آنها عمل نمی‌شود.

شماره ۱۵ اردیبهشت ۱۳۸۷

## کار تیمی، موانع و آسیب‌ها (۲)

### پلان ۱: سومین جلسه گروه

**کارشناس الف:** بفرستید آقای رئیس، من رابع به تقسیم کار یک کمی فکر کردم. من اینجوری کارها رو لیست کردم. شما (آقای ج)، پی‌گیر تلفن‌ها باشید، یکی هم (رو به آقای د) پیگیر هماهنگی‌های داخل سازمانی بشه، من هم پیش‌نویس مقرر طرح را می‌نویسم.

**کارشناس د:** ولی من علاقه‌مندانی به این پیگیری‌ها ندارم.

**کارشناس الف:** آفه به نظر می‌آید شما سازمان رو بهتر می‌شناسید. نوشتن مقدمه، یک کمی تفصیله، واقعیتش کار سفتی هم هست، من فوراً انجام می‌دهم. آخ، خوب شد یادم اومد، آقای ب، من نوشته‌ام رو می‌دهم شما پیگیری بفرمایید متماً تایپ بشه.

**کارشناس د:** اجازه برید لیست کارها بررسی شه و همه با هم تصمیم بگیریم که چه کاری انجام شه.

... و رئیس گروه شاهد مناظره طرفین بحث

### پلان ۲: بعد از جلسه تیم

**کارشناس د:** طرف فکر کرده ما نیروی ایرانی آقا نیستیم. اصلاً این آقا کیه؟

**کارشناس ب:** تازه اومده اداره، آقای دکتر که قبلی ازش تعریف می‌کنه.

**کارشناس ج:** ماهم وقتی اول کارمون بود فکر می‌کردیم فقط با شلوغ کاری می‌شه کار کرد ولی باید از روی قاعده جلو رفت.

**کارشناس د:** تازه مشغول به کار شده فکر می‌کنه بقیه صرفاً عمده آقا. انگار اصلاً متوجه نیست که ما همه نیروی ستاری سازمانیم. ما فوراً توی میطهای کاریمون رو سه تا نیروی صرفاً ایرانی داریم حالا بیاییم کارهای آقا را برایشون پیگیری کنیم؟ شماها چرا هیچ اعتراضی به روند جلسه نداشتید؟

**کارشناس ب:** نه بابا ولش کن توی عالم همکاری ارزش نداره، حالا به چیزی گفت.

**کارشناس د:** آفه اگر بخواهیم به نتیجه برسیم باید تعارفات رو کنار بگذاریم.

**کارشناس ه:** وای فدای من، عجیب جلسه فسته‌کننده‌ای بود. باز دور هم جمع شدیم و حرفهای تکراری زدیم. برون هیچ نتیجه‌ای. آفه مقدر باید در با بزنیم. اصلاً آقای ... نمی‌تونه جلسه را هدایت کنه تا آخر جلسه که سکوت کرده بود بعد هم فودش بر می‌گردد و حرفهایی که در جلسه قبل نهایی کرده بودیم را تکرار می‌کنه، من درک تو جلسه شرکت نمی‌کنم.



## - بی توجهی به اهداف تیمی و نتایج فعالیتها:

رهبر تیم باید اهداف تیم را به طور واضح و روشن مشخص کند و تیم را به سمت آن اهداف هدایت کند. همچنین عملکرد مبتنی بر نتیجه باید به دقت مورد توجه تیم قرار گیرد. شاید بتوان گفت بدترین آفتی که اعضای یک تیم به آن دچار می شوند، توجه هر یک از اعضا به هدفها و حد نصابهایی غیر از هدفهای گروه است.

بسیاری از کسانی که در حلقه های تیمی قرار می گیرند، آن را پله ای برای ترقی و پیشرفت خود می بینند، لذا حفظ مقام، جایگاه و منافع خود را بر منافع و اهداف تیم ترجیح می دهند. البته گرایش افراد به کسب منزلت فردی، اصلی درونی در تمام انسانهاست، اما انگیزه های افراد باید در چارچوب درست تیمی قرار گیرد تا مصلحت تیم مورد بی توجهی واقع نشود و این، بیشتر، وظیفه رهبر گروه است. برخی معتقدند که منافع جمع زمانی محقق می شود که منافع تک تک افراد را تأمین نمایید ولی گاه ما یا منافع گروه را بی ارزش می شماریم و یا از بیان واضح منافع خود خجالت می کشیم. این اصل باید به یک باور تبدیل شود که موفقیت یا شکست تیم در واقع موفقیت یا شکست اعضای تیم تلقی می شود. لذا باید سهم هر یک از اعضا در دستاوردهای تیمی، با شفافیت و صداقت پرداخت شود.

## - ضعف رهبری تیمی:

مدیریت یک تیم، وظیفه بسیار ظریف و پیچیده ای است. مدیر یک تیم، باید بتواند مشارکت تمام افراد را جلب کند و همه را به یک میزان در منافع تیمی سهیم دارد و اجازه ندهد که برخی افراد، با غرور و تکبر وسیله تحقیر ضمنی سایر افراد گروه را فراهم کنند، پشت سر دیگران سخن گویند و یا با چاپلوسی و تملق، روابط تیمی را تیره سازند.

زمانی که یک مدیر، توان هدایت مؤثر تیم و تعهد به نظم و انضباط گروهی را نداشته و یا اصولاً اعتقادی به کار تیمی نداشته باشد و تنها به شکلی مصنوعی و ساختگی، نقش یک مدیر تیمی را بازی کند و یا آگاهانه با اعمال مدیریت دیکتاتورمانا به خود، انگیزه انجام کار تیمی را از دیگران سلب کند، بدترین ضربه ممکن را به انجام کار گروهی وارد ساخته است.

## - ضعف ارتباطات بین اعضا:

تیم یعنی یک جان در چندین بدن. تیم کلیتی است که از تک تک افراد بیشتر است. اگر بین افراد گروه، ارتباطی نباشد، تیمی در کار نیست، بلکه تنها جمعی از افراد وجود دارند که هیچ گاه یک کل واحد نخواهند شد.

ایسوپ، افسانه نویس یونانی داستانی دارد به نام شیر و سه گاو نر، که اهمیت ارتباط بین یاران تیمی را باز می گوید. سه گاو نر در علفزاری زندگی می کردند. با این که باهم می چرخیدند و در کنار هم زندگی می کردند، هیچ گاه باهم حرف نمی زدند. روزی شیری را گذار به چراگاه افتاد. چشم شیر گرسنه به گاوها افتاد اما می دانست که نمی تواند به یکباره، به هر سه تایشان حمله کند. از این رو شیر با هریک از آن ها جداگانه صحبت کرد. از آن جا که هر گاو از کار و بار دو گاو دیگر خبر نداشت، هیچ کدام نفهمید که شیر درصدد جدا کردن آن ها از یکدیگر است. شیر مکار، گاوها را از یکدیگر جدا کرد و به تک تک آنها حمله کرد. ایسوپ، داستان را با این جمله پایان می دهد: «اتحاد سرچشمه ی قدرت است اما این ارتباط است که راه اتحاد را می گشاید».

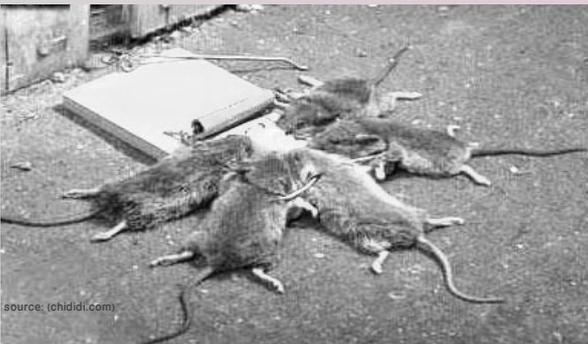
ارتباط باز و روشن، پایه های اعتماد را ممکن می سازد و داشتن مقاصد پنهان و ایجاد ارتباط از طریق شفاف ثالث، مناسبات تیمی را تضعیف می کند.

**نتیجه این که:** برای این که یک کار تیمی به گونه ای بهینه به انجام برسد، باید در تیم اعتمادسازی شود. در یک تیم، باید اعضا تیم با قابلیت ها و توانایی هایشان به یکدیگر شناسانده شوند تا در آنها اعتماد ایجاد شود، در بین آنها برخوردهای سازنده صورت گیرد و هماهنگی لازم تیمی حاصل شود. شرکت افراد در بحثها و گفتگوهای تیمی، موجب یک تعامل مثبت با گروه شده و آن هنگام است که به تعهدات و تصمیم های گروهی گرفته می شود، پایبند می ماند و نتایج و اهداف کار برایشان مهم جلوه می کند.

**اما جان کلام این که:** اساسی ترین مانع انجام کار تیمی در ادارات و سازمانهای ما، عدم پایبندی برخی افراد، به اخلاق حرفه ای و عدم رواج شفافیت همراه با احترام است. برخی افراد برای انجام امور اداری، پشتکار کافی نداشته و یا اعتقادی عملی به صداقت ندارند، به راحتی محیطهای اداری را متشنج می کند، پشت سر افراد سخن می گویند و بعضاً با چاپلوسی بر فضای اداری حکومت می کنند و شاید به همین دلیل است که سازمانهای ما روحیه کار گروهی را بر نمی تابند.

**جان ماکسول در کتاب هفده اصل کار تیمی از قول «ویلیامز» فطاب به مردم آمریکا می نویسد: «اگر سفتکوش باشید از پنجاه درصد مردم آمریکا جلو افتاده اید، اگر صادق باشید از چهل درصد دیگر پیش می افتید و ده درصد دیگر در نظاره اقتصاد آزاد، منگی است با پنگ و دندان. در پایان، مترجم این کتاب نظر داده: فوشا به مال جامعه ای که در آن صداقت مایه کامیابی باشد و بدا به مال مردمی که در بین آنها صداقت، باعث ناکامی باشد.»**

و این هم عاقبت یک کار تیمی !!!



در دو شماره قبل، در مورد کلیت کار تیمی، مطالبی عنوان شد. در شماره بعد، اختصاصاً در مورد «کار تیمی در نظام آموزش» سخن خواهیم گفت. با ما همراه باشید.

پک: نشریه علمی، فرهنگی و اجتماعی

صاحب امتیاز: معاونت آموزشی دانشگاه علوم پزشکی کرمان  
مدیر مسئول: دکتر علی اکبر حق دوست  
سردبیر: پروین رضایی  
نویسنده این شماره: پروین رضایی