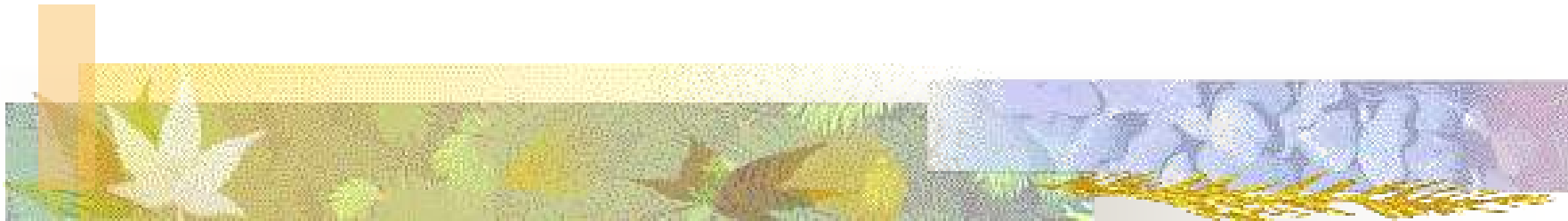


مدیریت کارتیمی



تهیه و تنظیم:

محمد سعید میرزایی

دانشجوی دکتری تخصصی پرستاری دانشگاه علوم پزشکی ایران

پوریا بهروزی حسینخانی

کارشناس ارشد مدیریت خدمات بهداشتی درمانی دانشگاه علوم پزشکی کرمان

علی رضا روستا

کارشناس ارشد مدیریت خدمات بهداشتی درمانی دانشگاه علوم پزشکی ایران





عصر تیم های بین رشته ای

دوران تخصص های متفاوت

گذار از مرحله فوق تخصص ها

دوران فعالیت های چند بعدی

یکی از عوامل موفقیت شرکت های بزرگ در گرو تشکیل

تیم های خلاق، چابک و منعطف و هوشمند است.

امروز دنیای تشکیل تیم های بین رشته ای است.

فهرست مطالب



■ تعریف کار تیمی

■ اهمیت کار تیمی

■ تفاوت گروه کاری با تیم

■ الگوهای ارتباطات در تیم

■ اجزاء تیم

■ ۱۷ اصل کار تیمی

■ چرخه زندگی تیم

■ انسجام تیم

■ دشمنان کار تیمی

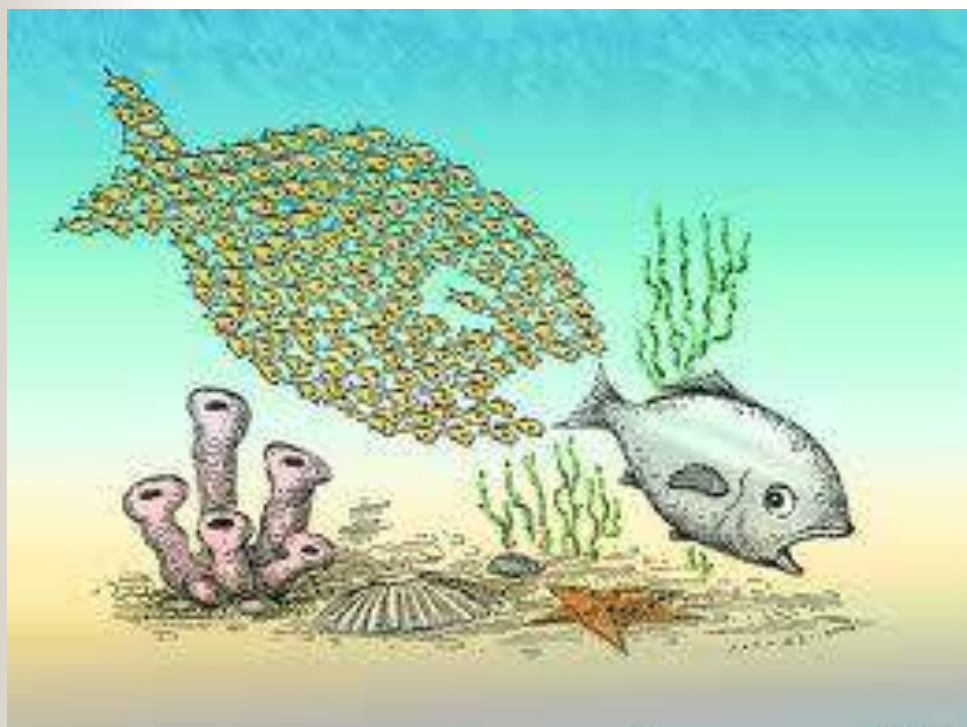
تعریف تیم

■ تیم متشکل از افرادی با مهارت های مکمل برای دستیابی به هدف مشخص می باشد.

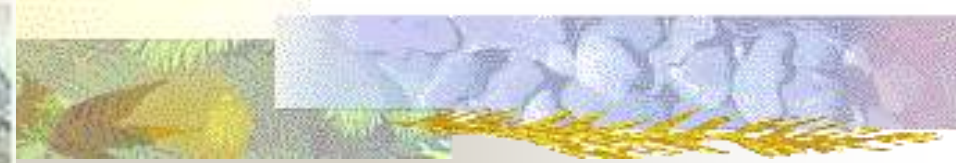
■ اعضای تیم باید یاد بگیرند که چگونه به یکدیگر یاری رسانند، دیگران را از نقاط قوت خود آگاه سازند و محیطی را فراهم سازند تا دیگر اعضا بتوانند فراتر از محدودیت های فردی فعالیت نمایند.



چرا افراد به تیم ها می پیوندند؟



- امنیت
- پایگاه یا مقام
- احساس ارزش شخصی
- وابستگی
- قدرت
- تأمین هدف



تیم یا گروه



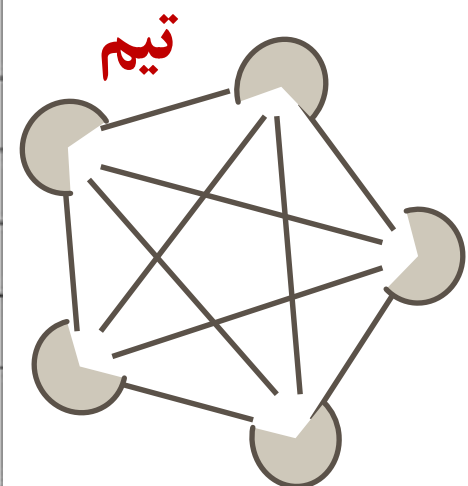
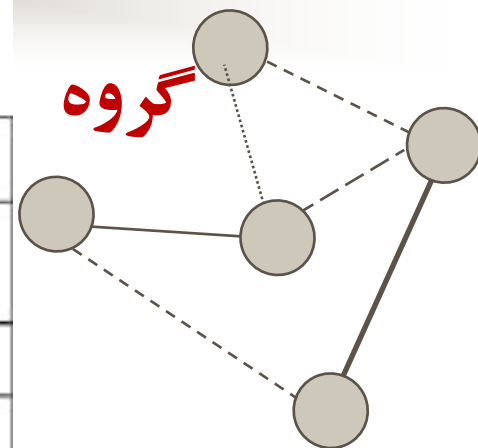
گروه:

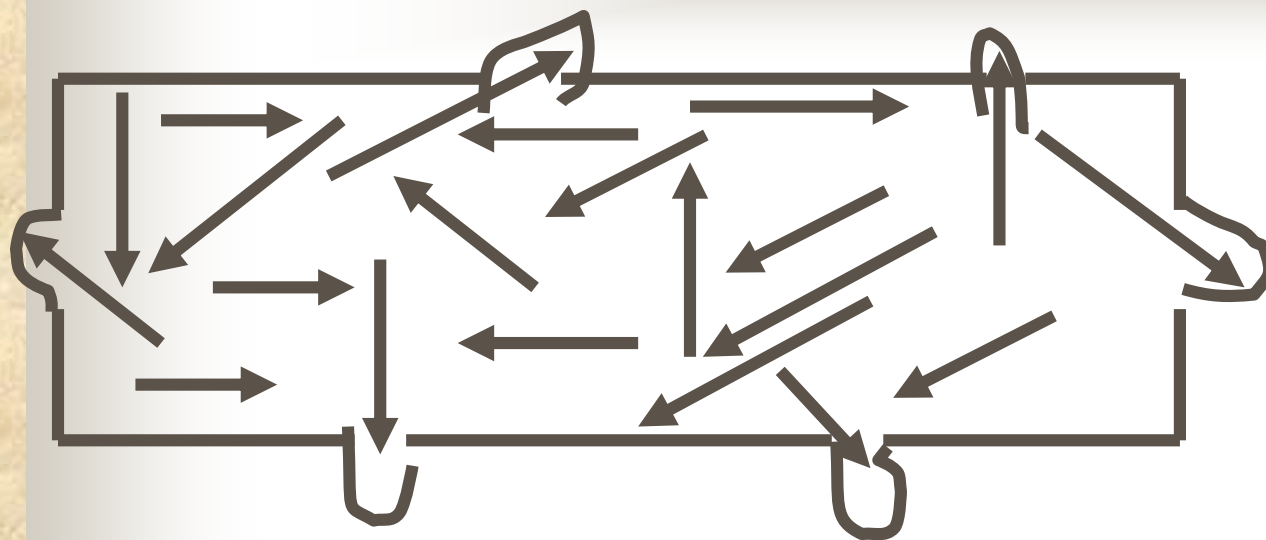
■ متشکل از افرادی است که رابطه متقابل با هم دارد و برای رسیدن به هدفی مشترک گرد هم می آیند

■ اگر فرصت و یا نیاز عملکردی مهمی که لازمه‌ی تیم شدن است وجود نداشته باشد، آن را گروه می‌نامند.

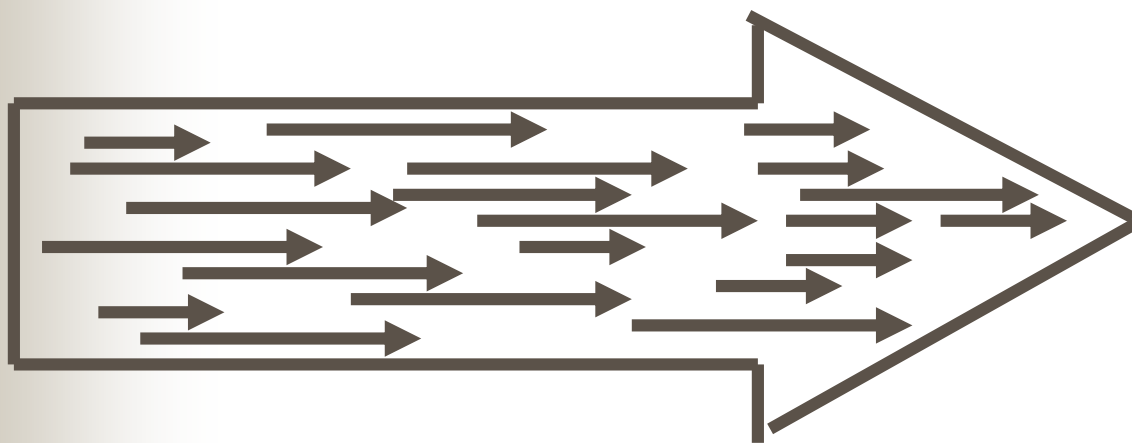
تفاوت گروه و تیم

ویژگی	گروه	تیم
ماهیت	دلبخواهی و قراردادی ، ناهماهنگ و فاقد پیوستگی	با انگیزه، پیوند محکم و اداره شده
چارچوب زمانی	مستمر	مقیاس زمانی مشخص
کارکرد	کلی یا متعدد	ویژه و مشخص
اهداف	کلی، متعدد یا مبهم	مشخص، واحد و تعریف شده
مسئولیتها	کلی یا مشترک	تخصیص درونی نقش ها و مسئولیتها
پاسخگویی	مبهم و توزیع شده	در راستای اهداف عملکرد
ارتباط	ضعیف	وابستگی متقابل بالا
پیوندها	علائق مشترک	اهداف و تعهد مشترک
انگیزش	ضعیف	قوی
عضویت	متنوع، کنش های متعدد و نسبتاً آزاد	انتخاب شده و مکمل
اندازه	بزرگ یا کوچک	نسبتاً کوچک
پذیرش عضو جدید	به سختی و کندی	برقراری ارتباط و جذب بالا
رهبری	ضعیف	واضح و شفاف





انرژی ها هدر میروند.
تأثیر گذاری کاهش
می یابد.

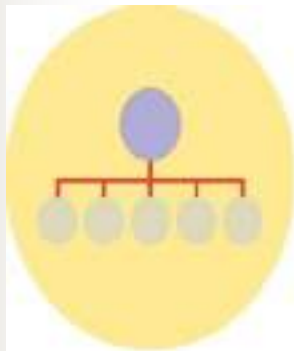


انرژی ها هم جهت می شوند.
تأثیر گذاری افزایش می یابد.

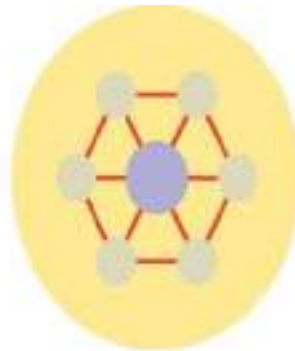
تفاوت تیم کاری و گروه کاری در سازمان های رسمی



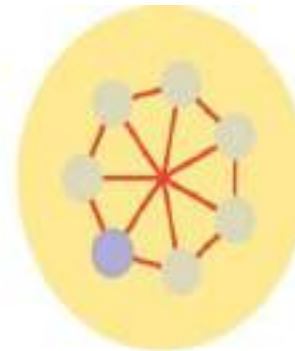
جایگاه سرپرست در گروه ها و تیم های کاری



Supervisor



Network facilitator

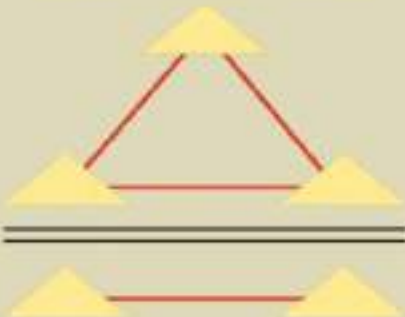


Helpful participant



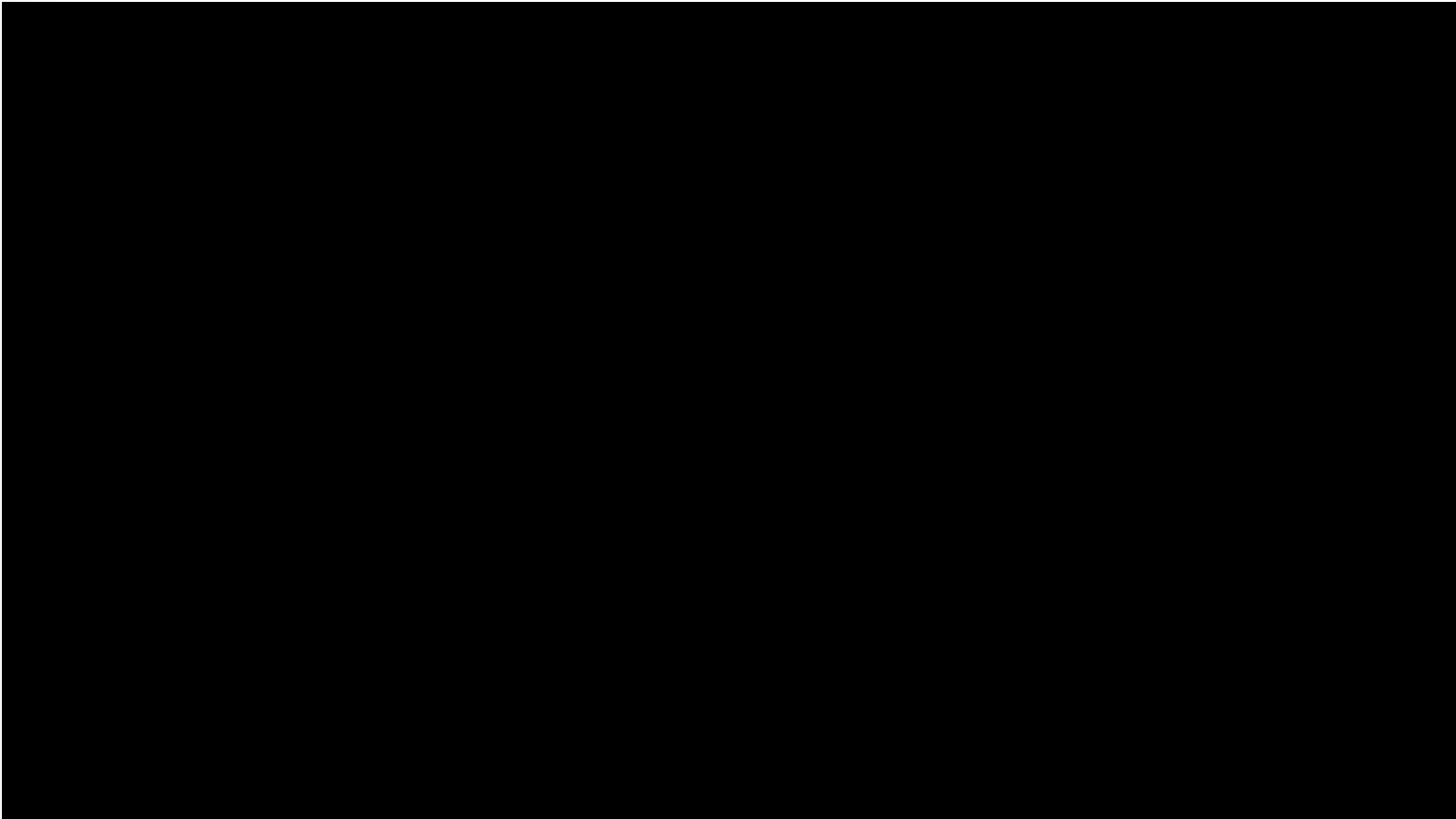
External coach

الگوهای ارتباطات در تیم های کاری

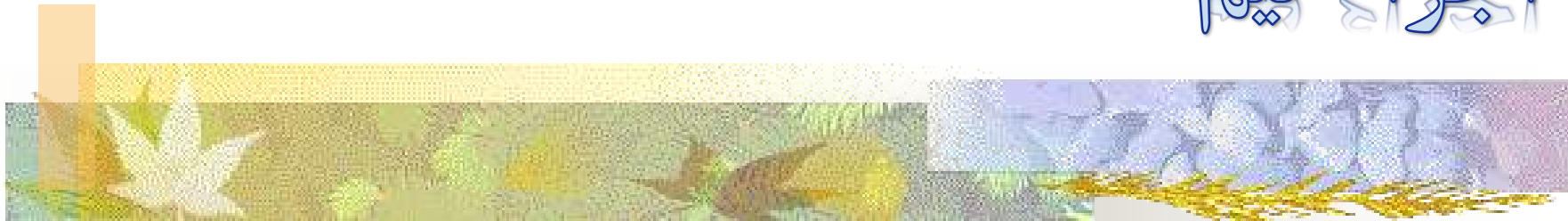
Pattern	Diagram	Characteristics
Interacting Group Decentralized communication network		High interdependency around a common task Best at complex tasks
Coacting Group Centralized communication network		Independent individual efforts on behalf of common task Best at simple tasks
Counteracting Group Restricted communication network		Subgroups in disagreement with one another Slow task accomplishment



A Good Team...



اجزاء تیم



رہبر تیم

منشور تیم

اعضای تیم



رهبر تیم

- مربی و تسهیلگر
- ارتقای ارتباطات سازنده بین اعضای تیم و رفع تعارضات
- برقراری ارتباط بین تیم و سایر بخش های سازمان
- دعوت از اعضای جدید با توانمندی های مکمل اعضای تیم
- تدوین و ارائه گزارشات رسمی مربوط به عملکرد تیم
- اجرای پیشنهادات اعضای تیم برای دستیابی به عملکرد بهتر
- خدمت بعنوان یک عضو تیم



منشور تیم

- ماموریت تیم
- اهداف تیم
- خط مشی تیم (قواعد بازی)



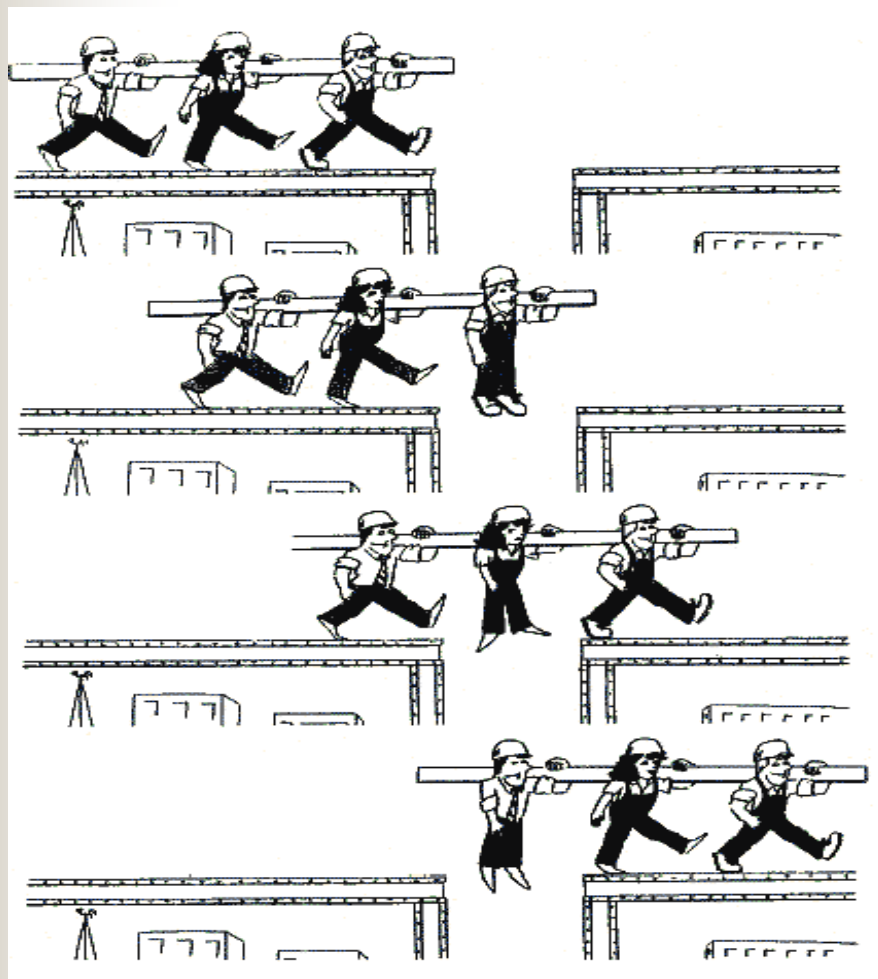
اعضای تیم

فعالیت های مرتبط با هدف تیم:

- تعامل سازنده
- به اشتراک گذاری اطلاعات
- اظهار نظر و مشارکت در تصمیم گیری
- توسعه مهارت های فردی
- توسعه مهارت های دیگر اعضای گروه

فعالیت های نگهدارنده تیم:

- تشویق هم تیمی ها
- پیروی از برنامه های تیم
- هماهنگی
- تنش زدایی
- حفاظت از منافع تیم



“کسی که به من اعتماد می کند
از کسی که مرا دوست دارد
گامی فراتر نهاده است”

دريک سازمان اهميت تشکيل تيم
از توليد محصول کمتر نيست.

۱۷ اصل

کار تيمي

مشکل گشايند

پيگير و نسته اند

سازو کار و

انعطاف پذيرند

هم دست و هم

داستانند

تعهد پذيرند

ارتباط برقرار می کنند

لايق و با کفايت هستند

قابل اعتماد هستند

انضباط دارند

ياران تيم را بالا می کشند

مشاقتند

قصدی و هدی دارند

احساس رسالت می کنند

آماده اند

با ياران تيم می جوشند

در پی ارتقاء خویشند

از خود گذشته اند

حکایت...



■ در راه مشهد شاه عباس تصمیم گرفت دو بزرگ را امتحان کند!!

■ به شیخ بهایی که اسبش جلو میرفت گفت: این میرداماد چقدر بی عرضه است اسبش دائم عقب می ماند.

■ شیخ بهائی گفت: کوهی از علم و دانش بر آن اسب سوار است، حیوان کشش اینهمه عظمت را ندارد.

■ ساعتی بعد عقب ماند، به میر داماد گفت: این شیخ بهائی رعایت نمیکند، دائم جلو می تازد.

■ میرداماد گفت: اسب او از اینکه آدم بزرگی چون شیخ بهائی بر پشتش سوار است سر از پا نمی شناسد و می خواهد از شوق بال در آورد.

■ این است "رسم رفاقت... در "غیاب" یکدیگر "حافظ آبروی" هم باشیم..



ویژگی های تیم موفق

تیم موفق

- سیستم عادلانه تقسیم منافع و عواید
- هدف مشخص و تعهد به هدف
- وجود حسابرسی کارها
- اعتماد متقابل اعضا
- تقسیم کار عادلانه
- ارتباطات خوب
- رهبری مشخص
- حمایت بیرونی و درونی
- دسترسی به منابع اولیه ضروری.
- محدوده پاسخگویی و حدود اختیارات مشخص



چرخه زندگی تیم

Stage 7:

ما تیم ... هستیم

Stage 6:

بهترین شکل همراهی و همکاری
برای انجام کار تیم کدام است؟

Stage 5:

بهترین مسیر کدام است؟

Stage 4:

چه مهارتهایی نیاز داریم؟

Stage 3:

هزینه ها و منافع حضور در تیم چیست؟

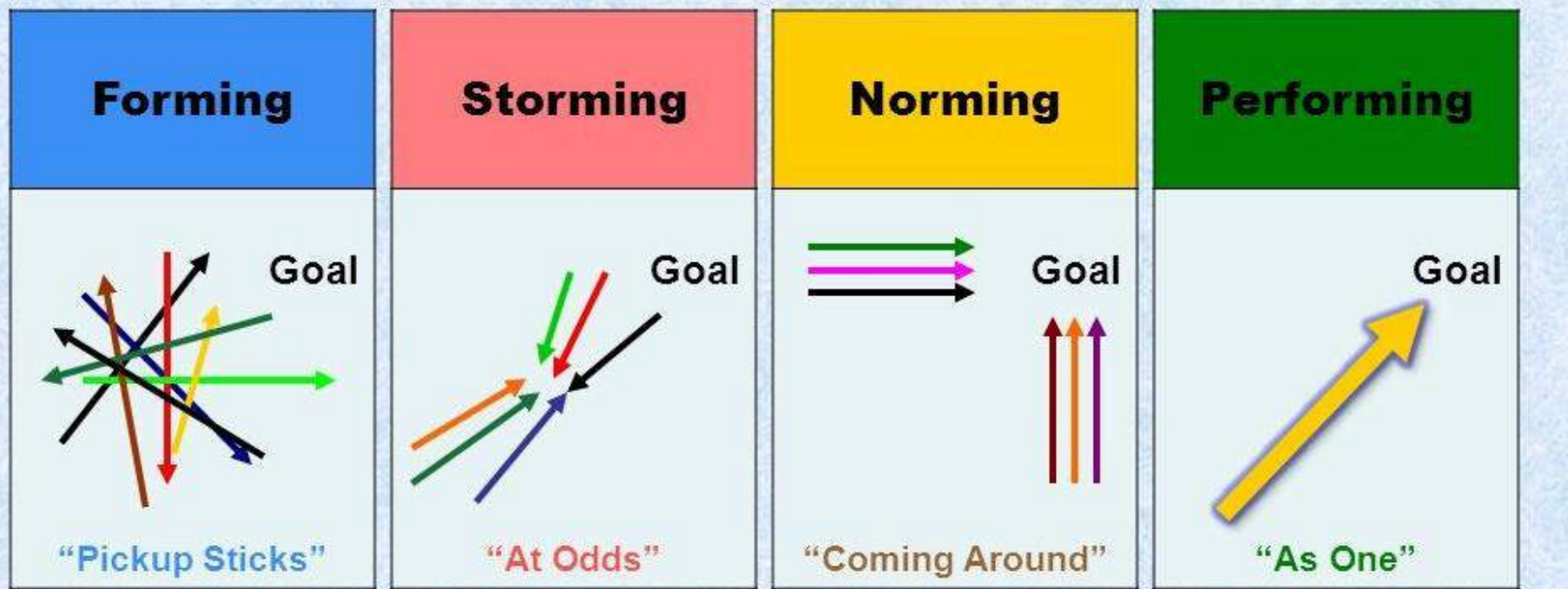
Stage 2:

چه کاری می خواهیم انجام بدهیم؟

Stage 1:

سلام به همگی من خانم / آقای ... هستم

مراحل تشکیل تیم



افت و خیزها در چرخه زندگی گروه



توقف

جشن پیروزی /
یادگیری از
شکست
تیم عملکرد خود
را ارزیابی می کند
و برای اهداف آتی
برنامه ریزی و
بازتعریف نقش می
کند



عملکردی

بیشترین احساس
مالکیت بر کارها
کارهای در حال
انجام هستند
بیشترین ارتباط و
اعتماد
بیشترین هم افزایی
بیشترین افتخار به
عضویت در تیم
بیشترین بلوغ تیمی



دستیابی به هنجارها

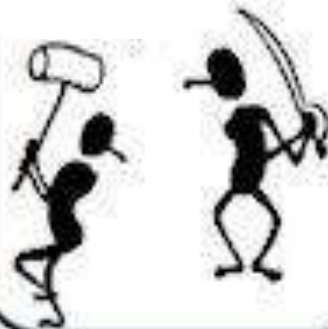
توافق در مورد
هنجارها و نقش
افراد در گروه
تقسیم وظایف
توافق در مورد
شاخص های
عملکرد خوب و
همکاری



طوفان و بحران

بسیار آزاردهنده
واکنش های منفی
اتلاف وقت
تعارضات زیاد
دیگاه غالب:

"گربه را دم
حجله بکش!"



شکل گیری

هیجانات زیاد
احساسات متعارض
از خوش بینی و
آرمانگرایی تا
تردید و بی
اعتمادی



راهکار برون رفت از مراحل ۱ و ۲

✓ اگرچه ممکن است این قبیل رفتارها، **اتلاف وقت تلقی** شوند ولی در حقیقت **طبیعی** و **ضروری** هستند .

✓ هر تیم باید از این مراحل طبیعی عبور کند.

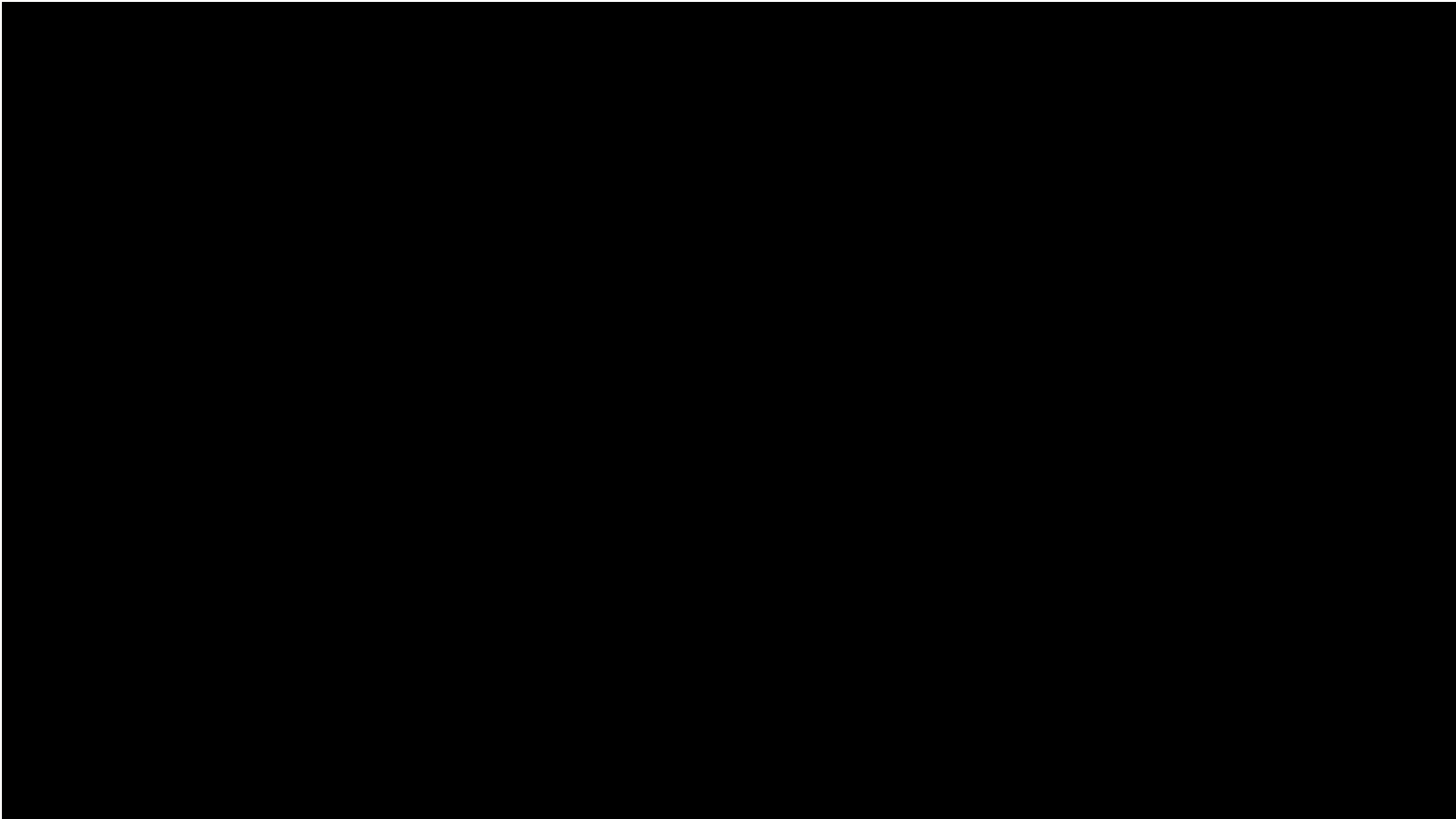
✓ در این مرحله، **یکی از مدیران ارشد** می تواند با ارائه **دورنما** و **جهت گیری روشن**، به **گروه کمک** نماید .

✓ **نباید دستور** کار گروه طولانی باشد، در این صورت **خلاقیت ذاتی** تیم از بین خواهد رفت .

وظیفه کلیدی همه اعضای تیم: پیشگیری از رویداد رفتارهای عملاً متعارض*



انسجام تیمی / خوب یا بد؟



محدودیت های تاکید بیش از حد بر انسجام

تیمی



■ فشار اجتماعی برای مطابقت و تائید

■ نظرات دیگران

■ غلبه نظرات جمع محدود بر کل تیم

■ گروه فکری

محدودیت های تاکید بیش از حد بر انسجام

تیمی



■ فشار اجتماعی برای مطابقت و تائید

■ نظرات دیگران

■ غلبه نظرات جمع محدود بر کل تیم

■ گروه فکری

راهکار مقابله با گروه فکری

استفاده از نظرات مشاورین خارجی

تاکید بر تفکر انتقادی

تمرین نقد

ایجاد برنامه هایی برای تقویت ارتباط غیررسمی و صمیمیت

نقش و کیل مدافع شیطان (در هر جلسه حداقل یک نفر)

۱۲ نکته برای بهبود کار تیمی با الهام از یک تیم فوتبال

- مکان انجام کار تیمی
- زمان انجام کار تیمی
- هویت تیم



۱۲ نکته برای بهبود کار تیمی با الهام از یک تیم فوتبال



- مکان انجام کار تیمی
- زمان انجام کار تیمی
- هویت تیم
- همه بازی را دوست دارند
- هدف کاملاً مشخص است.
- نقش مشخص افراد با توجه به توانمندی ها
- تیم برد نه فرد
- تشویق همزمان و بلافاصله است

۱۲ نکته برای بهبود کار تیمی با الهام از یک تیم فوتبال



- مکان انجام کار تیمی
- زمان انجام کار تیمی
- هویت تیم
- همه بازی را دوست دارند
- هدف کاملاً مشخص است.
- نقش مشخص افراد با توجه به توانمندی ها
- تیم برد نه فرد
- تشویق همزمان و بلافاصله است.
- آزادی و اختیار عمل
- شفافیت نتیجه کار (تابلو نتیجه)
- نظارت بر کار افراد و تعویض
- آمادگی قبلی (فیزیکی و مهارت های لازم)

"What a team!"

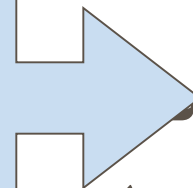
پنج دشمن کار تیمی

- پنهان کردن ضعف ها و لغزش ها
- اجتناب از کمک خواستن یا دادن بازخوردهای سودمند
- اکراه برای همکاری خارج از حوزه مسئولیت
- عدم تلاش برای شناخت بهتر دیگران
- قضاوت عجولانه
- کینه و حسد
- ترس از شکست و بهانه تراشی

- بی اعتمادی
- ترس از برخورد
- عدم تعهد و عدم مسئولیت پذیری
- بی توجهی به اهداف تیمی

پنج دشمن کار تیمی

- نشست های کسل کننده
- سیاست بازی و حمله های شخصی
- اجتناب از طرح مباحث بحث برانگیز
- خود سانسوری
- دورویی و ریاکاری



- بی اعتمادی
- ترس از برخورد
- عدم تعهد و مسئولیت
- بی توجهی به اهداف تیمی

پنج دشمن کار تیمی

- ابهام در تشخیص جهت حرکت و اولویتها
- ازدست رفتن فرصت ها
- تکرار مداوم بحث ها و تصمیم ها
- فکر و خیال و توهم شکست تیم
- مسئولیت رهبر تیم را بیش از حد سنگین می کنند
- رهبر یگانه کانون انضباط تیم

- بی اعتمادی
- ترس از برخورد
- عدم تعهد و مسئولیت پذیر
- بی توجهی به اهداف تیمی

So, What is TEAM?

Together
Everyone
Achieves
More

