



کارتیمی و حل مسئله

سپروس منجری
کارشناس ارشد مدیریت

گروه



تیم و گروه

مطالعات پژوهشگران علم مدیریت در راستای افزایش اثربخشی و کارآمدی فعالیت‌ها، به سمت تیم‌های کاری سوق یافته است. تشکیل تیم‌های کاری کارآمد و تعریف پروژه‌های مختلف برای تیم‌ها، با توجه به توان و تخصص آنها، اصلی‌گرایز ناپذیر در مدیریت و کنترل فرایندها و فعالیت‌های کاری است.

تیم و گروه

تمرکز و توجه بر اثربخشی و کارآمدی تیم‌های کاری، مستلزم داشتن روحیه کار تیمی است. برای اینکه اعضاء یا عناصر تشکیل دهنده تیم‌های کاری بتوانند کار تیمی و فعالیت تیمی انجام دهند، نحوه تعامل و فعالیت هر یک از اعضاء در موفقیت یا عدم موفقیت آن تیم‌ها مؤثر و سرنوشت ساز است، بنابراین پیش از تشکیل و راه‌اندازی تیم‌های کاری باید فرهنگ کار تیمی را در فضای سازمانی نهادینه کرد.

گروه

مجموعه ای از دو یا چند نفر
که بطور مرتب با هم برای
کسب یک یا چند هدف مشترک
کار می کنند، گروه می نامند.

گروه ها در سازمان به چه کار می آیند؟

- خلاقیت و نوآوری را افزایش می دهند.
- می توانند کارهای مهمی را انجام دهند.
- تصمیمات کارشناسانه تری گرفته می شود.
- باعث قضاوت کردن بهتر در مسائل می شوند.

گروه

به عقیده رابینز (۱۹۹۷) گروه:

دو یا چند نفر که با هم روابط متقابل دارند، به یکدیگر وابسته اند و برای تامین هدفهای خاص گرد هم می آیند.

اهمیت مطالعه گروهها

رفتار اشخاص هم بر گروه اثر میگذارد، هم از گروه اثر می گیرد.

چرا افراد به گروه می پیوندند؟

امنیت

پایگاه یا مقام

احساس ارزش شخصی

وابستگی

قدرت

تأمین هدف

عوامل موثر بر عملکرد گروه

ترکیب

اندازه

عملکرد
گروه

بهم
پیوستگی

هنجارها

عوامل موثر بر عملکرد گروه اندازه



- × گروه کوچک:
- × مرودات مکرر
- × جریان آزاد اطلاعات
- × دستیابی ساده تر به توافق

- × گروه بزرگ:
- × مرادوات منحصر به بخشی از اعضا گروه است
- × ارتباطات ممکن است رسمی باشد
- × استفاده از دستور جلسه در ملاقاتها
- × تا حدودی محدودیت در مشارکت
- × تمایل تقسیم شدن به گروههای فرعی

عوامل موثر بر عملکرد گروه ترکیب

یک گروه متجانس مناسب است برای:	یک گروه نامتجانس مناسب است برای:
وظایف ساده	وظایف پیچیده
وظایف متوالی	وظایف جمعی
وظایفی که نیاز به همکاری دارد	وظایفی که نیاز به نوآوری دارد
وظایفی که نیاز به سرعت دارد	وظایفی که در آنها سرعت اهمیت نداشته باشد

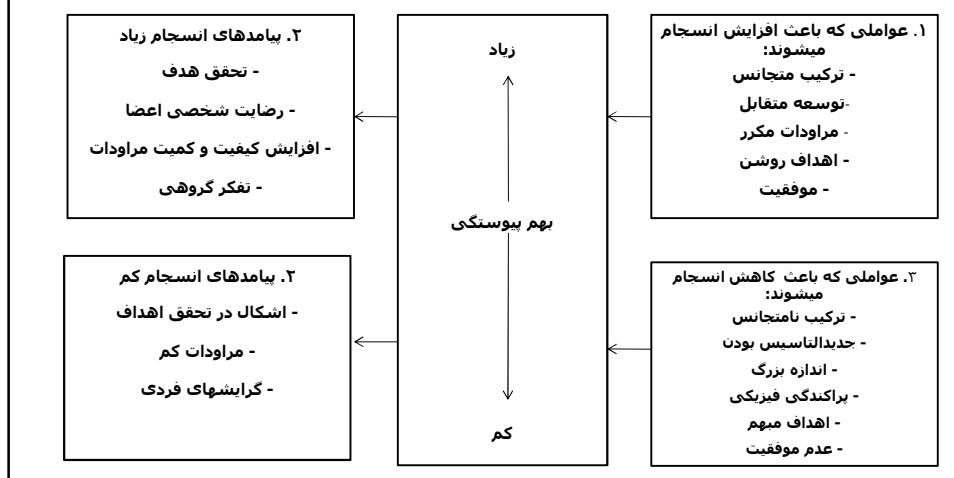
عوامل موثر بر عملکرد گروه

هنگامه

معیاری که مناسب بودن رفتار با آن سنجیده شود. رفتارهای مورد انتظار گروه را ساده تر و قابل پیش بینی میکنند. به گروه کمک میکند از موقعیتهای پیچیده پرهیز کنند. ارزشهای واقعی گروه را بیان کرده و گروه را به دیگران معرفی میکند.

عوامل موثر بر عملکرد گروه

بهم پیوستگی: برآندهایی است که بر اعضا اثر میگذارند و باعث بقای آن میشوند.
انسجام گروه: عوامل موثر در بهم پیوستگی گروه و پیامدهای آن



رابطه میان انسجام و هنجارهای
عملکردی در بهره‌وری گروه

کارایی + اثربخشی

=

بهره‌وری

رابطه میان انسجام و هنجارهای
عملکردی در بهره‌وری گروه

کارایی

کارایی به مفهوم "درست انجام دادن کار" است، و هدف آن کاهش هزینه و حداقل استفاده از منابع است. کارایی فقط افزایش کمی توجه دارد و میزان رضایت مندی یا میزان دستیابی به هدف‌های مطلوب مورد نظر قرار نمی‌گیرد. سنجش کارایی به صورت مقایسه ستانده با نهاده‌های استفاده شده می‌باشد، صورت می‌گیرد.

رابطه میان انسجام و هنجارهای عملکردی در بهره‌وری گروه

اثربخشی

اثربخشی عبارت است از درجه و میزان نیل به اهداف از قبل تعیین شده، به عبارت روشن‌تر اثربخشی، برخلاف کارایی، روشی است که چگونگی تحقق اهداف را مورد اندازه‌گیری قرار میدهد و اثربخشی نامیده می‌شود.

رابطه میان انسجام و هنجارهای عملکردی در بهره‌وری گروه

بهره‌وری

بهره‌وری تلفیقی از معیارهای کارایی و اثربخشی است. به عبارت بهتر بهره‌وری از ترکیب دو مؤلفه اثربخشی و کارایی نتیجه می‌گردد و به طور کلی نسبت ستانده واقعی به نهاده واقعی است. بهره‌وری، نه تنها "کمیت بازده" بلکه "کیفیت بازده" و تحقق هدف را نیز مورد سنجش قرار میدهد.

رابطه میان انسجام و هنجارهای عملکردی در بهره وری گروه

بهره وری را میتوان ترکیبی از کارایی و اثربخشی دانست. ممکن است با مصرف کمتر نهاده ها محصول بیشتری تولید کرد ولی این محصول کیفیت مطلوب مورد نظر مصرف کننده را نداشته باشد. در این حالت کارایی واقع شده است ، اما چون محصول فاقد کیفیت لازم است، از این رو اثربخشی نبوده و نمیتواند رضایت مصرف کننده را جلب نماید. به این ترتیب تحقق کارایی و اثربخشی هر کدام به تنهایی موجب افزایش بهره وری نخواهد شد.

در بهره وری اولاً کاری که انجام میشود باید کار درست و مفیدی باشد ، ثانیاً کار به بهترین نحو انجام شود. در این صورت با تحقق این دو شرط میتوان اطمینان حاصل کرد بهره وری محقق شده است.

رابطه میان انسجام و هنجارهای عملکردی در بهره وری گروه

انسجام			
کم	زیاد		تطبیق هنجار گروه و اهداف سازمانی
بهره وری متوسط	بهره وری بالا	زیاد	
بدون تأثیر یا کاهش در بهره وری	بهره وری متوسط رو به کاهش	کم	

انواع گروه

رسمی	غیر رسمی
همان ساختارهای سازمانی که گروه های کاری با شرح وظایف مشخص برای رفتار فرد و گروه و هدفهای آن تعیین شده است.	واکنش طبیعی در برابر نیازهایی است، که در سایر تماسهای اجتماعی به وجود می آید (تأمین نیازهای اجتماعی افراد)

چرا مدیران باید گروهها را جدی بگیرند؟

گروهها

۱. به پرورش خلاقیت و نوآوری کمک می کنند.
۲. تصمیمهای بهتری از افراد می گیرند.
۳. به گرفتن تعهد مورد نیاز برای اجرای تصمیم کمک می کنند.
۴. بر اعضای خود کنترل دارند.
۵. می توانند به جبران آثار منفی افزایش اندازه سازمان کمک کنند.

تیم



تیم چیست و چه تفاوتی با گروه کاری دارد؟

مفهوم کار تیمی در حقیقت آن قدر ساده است که اغلب مردم فهم آن را بسیار عادی می‌پندارند و با این فرض که کار تیمی انجام می‌دهند مشکل ساز می‌شود. آنها در اصل کار گروهی انجام می‌دهند. به طور معمول اکثر افراد تجربه حضور در یک جلسه و ایفای نقش در آن و یا مواجهه با یک گروه جدید از همکاران و انجام کار جمعی را داشته‌اند، اما اینها صرفاً نمونه‌هایی از گروه‌های کاری‌اند.

تیم چیست و چه تفاوتی با گروه کاری دارد؟

یک تیم به تعداد محدودی از افراد گفته می شود که دارای مهارت های تکمیل کننده یکدیگر بوده و دارای مقاصد، اهداف و رویکردی مشترکند، که بر مبنای آن ها بهم پیوند میخورند. اعضای آن کاملاً به شکوفایی و موفقیت یکدیگر متعهد هستند و بهم وابسته اند، بدین معنی که عدم فعالیت یک عضو از تیم باعث عدم انجام کار تیمی میشود. در واقع کار آنها اثر متقابل بر یکدیگر دارد اما به عکس، گروه های کاری، گروهی از افراد هستند که با یکدیگر کار میکنند و از راهنمایی یک نفر بهره می برند کار شخصی در آنها بیشتر نمود دارد.

تعریف دراکر از تیم

شرایط برای بقای سازمان ها به نحوی تعیین گردیده که تکیه بر مهارت های کاری کارکنان سازمان ها را گریزناپذیر کرده است.

وی توانایی کار تیمی را جزء لاینفک آن مهارت های فردی می داند.

مهارت‌های مورد نیاز تیم

- مهارت‌های وظیفه‌ای: داشتن مهارت‌های فردی با توجه به وظیفه و نقش در تیم
۱. مهارت‌های انسانی: برای جذب افراد تیم نسبت به هم و برقراری ارتباطات بین آنها لازم است
 ۲. مهارت‌های حل مسئله و تصمیم‌گیری: برای حل مشکلات تیم، حل مسئله و تصمیم‌گیری لازم است.

علل احساس نیاز به کار تیمی

- ❖ پیچیدگی وظایف و کارها
- ❖ نیاز به خلاقیت
- ❖ مشخص نبودن مسیر آینده و نیاز به انعطاف‌پذیری
- ❖ استفاده بهینه از منابع
- ❖ افزایش بهره‌وری، اثربخشی و هماهنگی
- ❖ پیاده‌سازی برنامه و طرح‌هایی که به همکاری دیگران نیاز دارد.
- ❖ چند وظیفه‌ای و میان رشته‌ای بودن کارها و فرآیندها

ویژگیهای اصلی تیم

× رهبری مشارکتی

× مسئولیت تقسیم شده

× هدف مشترک

× ارتباطات قوی

× رویکرد گرایی

انگیزه های پیوند دهنده افراد درگروه / تیم

نیازهای مادی / فیزیکی

بقا / رقابت / ترس از قدرت بیرونی / فشارهای محیطی

نیازهای عاطفی / اجتماعی

امنیت / وابستگی / حس تعلق

دورنما و اهداف مشترک

پیشرفت / توسعه / آرمان گرایی

اصول و ارزش های مشترک

یگانگی / ابتکار و ابداع / سودمندی اجتماعی

اصول اساسی کار تیمی و گروهی

اصل اول

روحیه همکاری

چهار نکته مهم در باور و تعاملات گروه به منظور

ادامه همکاری با توجه به روحیه همکاری

هر يك از اعضاي گروه از ديگر
اعضاء حمایت کند و سعی کند
همه افکار و گمانه‌های ناروا در
مورد ديگر اعضا را دور
بریزد.

البته این بیان هیچ‌گاه مانع
واقع‌بینی نیست، اما خوش
گمان بودن اعضاي تیم کاري به
يکديگر در تعاملات سازنده آنها
غیرقابل انکار است.

هر يك از اعضاي گروه، ديگر
اعضاء را به عنوان شريک خود
بدانند و از رقابت با آنها
بپرهیزند، سود یا زیان گروه
متوجه همه اعضا می‌شود.
شريک‌ها همواره تکیه بر مکمل
بودن يکديگر دارند به نحوي که
هر شريك سعی می‌کند ضعف و
نقصان ديگري را پوشش دهد تا
ضرري از جانب آن نقصان
متوجه گروه نشود..

چهار نکته مهم در باور و تعاملات گروه به منظور ادامه همکاری با توجه به روحیه همکاری (ادامه)

هر يك از اعضا بداند كه نتایج و موفقیت‌های حاصل از فعالیت گروه، متعلق به همه اعضا است و این پیروزی با کوشش و تلاش تكتك اعضا پدید آمده است كه قطعاً در فرایند فردی آن نتیجه حاصل نمی‌شد و یا با صرف زمان چند برابر پدید می‌آمد كه باز هم عنصر گذشت زمان، امکان بی‌ارزش شدن آن را تشدید می‌کرد.

اگر هر يك از اعضاي گروه بر فعالیت گروه تمرکز کند، مأموریت گروه را مد نظر قرار دهد و به حاشیه‌های فردی فعالیت‌ها توجه نکند، این باور موجب پیش‌گیری از تشتت گروه و انسجام کار کردی آنها می‌شود.

اصول اساسی کار تیمی و گروهی

اصل دوم

انعطاف پذیری

افراد منعطف دارای سه ویژگی هستند:

آموزش پذیرند

از نظر روحی، ثبات دارند

خلاق هستند

اصول اساسی کار تیمی و گروهی

اصل سوم

تعهد

اصول اساسی کار تیمی و گروهی

اصل چهارم

شایستگی و فرهیختگی

نکته مهم

شایستگی،
اکتسابی است.

اصول اساسی کار تیمی و گروهی

اصل پنجم

هدفمندی

اصول اساسی کار تیمی و گروهی

اصل ششم

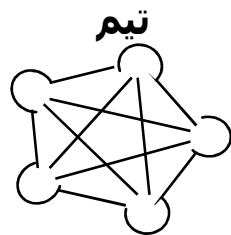
نظم

اصول اساسی کار تیمی و گروهی

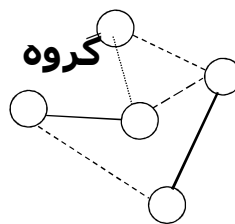
اصل هفتم

سخت کوشی

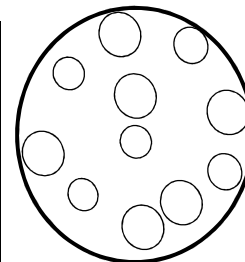
تفاوت و تمایز کار تیمی / گروهی / جمعی



عمدتاً نیروهای پیوند دهنده درونی
مانند اصول، ارزشها، باورها و آرمان مشترک برای تعریف چارچوبها در جریان حرکت.



ترکیبی از نیروهای پیوند دهنده بیرونی و درونی،
مانند احساس تعلق، اهداف مشترک و ارتباط کاری در چارچوب وظایف و فرآیندهای مرتبط.



نیروی پیوند دهنده بیرونی:
مانند نیازهای مشترک بقا و امنیت، ترس از دشمن بیرونی یا قدرت مافوق

انواع تیم

حلقه های کیفیت

تیم کاری

تیمهای حل مسئله

تیمهای مدیریت

تیمهای توسعه محصول

تیمهای مجازی

محاسن کار تیمی

◀ افزایش انگیزه ها

◀ هم افزایی و افزایش بهره وری

◀ ایجاد تعهد مشترک در رسیدن به اهداف

◀ بهبود ارتباطات

◀ افزایش مهارت های شغلی

◀ افزایش انعطاف پذیری

◀ افزایش خلاقیت

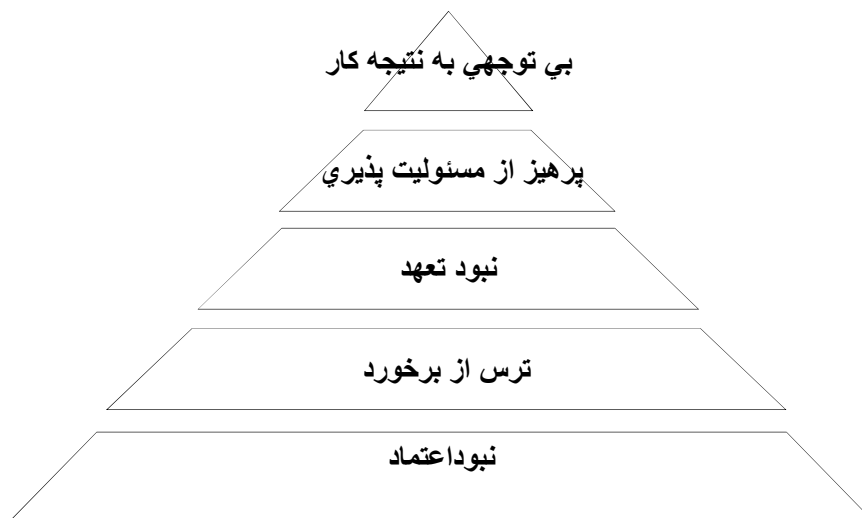
معایب کار تیمی

- < اصطکاک در تقسیم کار و تصمیم‌گیری.
- < کاهش بازدهی، بخصوص در ابتدای شکل‌گیری تیمها.
- < مشکل همسو کردن اهداف فردی، گروهی و سازمانی.
- < به تعویق افتادن اجرای کار به بهانه نظرخواهی و مشارکت.
- < سازش و گروه سالاری تحت عنوان اجماع.
- < توجیه سوء مدیریت و نبود رهبری.
- < عدم استفاده بهینه از تخصص‌ها و درگیر شدن همه در کاری که تخصص آنرا ندارند.
- < اتلاف وقت در جلسات بی‌نتیجه.

دو واقعیت اساسی در کار تیمی

- ۱- کار تیمی اصیل و واقعی در بیشتر سازمانها همچنان گریز پا و دست نیافتنی است.
- ۲- سازمان‌ها به این علت در کار تیمی شکست می‌خورند که ناآگاهانه در پنج دام طبیعی اما خطرناک می‌غلطند. دام‌هایی که پنج آفت یا آسیب کار تیمی خوانده می‌شوند.

آفات کار تیمی



هفده اصل کار تیمی - جان ماکسول

(ویژگی های یک همکار تیمی)

اصل اول: انعطاف پذیری

خودتان را با محیط هماهنگ کنید.

رزابت موس کانتر استاد دانشگاه تجارت هاروارد:

افرادی که در تغییر کردن ماهر باشند، در دوباره جهت دادن خود و فعالیت ها برای رسیدن به سطوح بالاتر موفقیت نیز مهارت دارند.

افراد انعطاف پذیر: آموزش پذیرند، خلاق اند، به فکر خدمت کردن هستند.

هفده اصل کار تیمی - جان ماکسول

(ویژگی های یک همکار تیمی) ۲

اصل دوم: مشارکت و همکاری

چالشهای بزرگ نیازمند به همکاری تیمی بزرگ دارد.

مشارکت نه همکاری

همکاری به معنی با هم کار کردن است.

ولی مشارکت به معنی با هم، جدیت و رضایتمندی است.

برای بالا بردن مشارکت پذیری خود:

برد برد بیندیشید - مکمل دیگران باشید.

هفده اصل کار تیمی - جان ماکسول

(ویژگی های یک همکار تیمی) ۳

اصل سوم: تعهد

تعهد واقعی احساس نیست، یک ویژگی شخصیتی

است که برای رسیدن به موفقیت لازم است.

برای بهبود میزان تعهد درخود: تعهدات خود را با

ارزش های خود گره بزنید. تعهد هم تیمی های

خود را ارزیابی کنید.

هفده اصل کار تیمی - جان ماکسول

(ویژگی های یک همکار تیمی) ۴

اصل چهارم: ارتباط

نمیتوانید کار تیمی انجام دهید مگر اینکه بازیکنانی با قدرت خوب داشته باشید. بدون ارتباط، تیمی در اختیار ندارید بلکه تجمعی از افراد است. برای بهبود ارتباط خود: رک و راست باشید، تند و سریع باشید، دیگران را هم به حساب بیاورید.

هفده اصل کار تیمی - جان ماکسول

(ویژگی های یک همکار تیمی) ۵

اصل پنجم: شایستگی

شایستگی یعنی کاملاً واجد شرایط و مناسب بودن است و اعضای شایسته تیم کسانی هستند که برای انجام دادن آن کار کاملاً واجد شرایط هستند.

افراد شایسته متعهد هستند که ممتاز باشند، حد وسط را قبول نمی کنند، به جزئیات توجه می کنند و با انسجام کار میکنند. برای بهبود شایستگی روی حرفه خودتان تمرکز کنید - کارهای کوچک را جدی بگیرید - توجه بیشتری را به عمل معطوف کنید.

هفته اصل کار تیمی - جان ماکسول (ویژگی های یک همکار تیمی) ۶

اصل ششم: قابل اتکا بودن

قابلیت اتکا برای موفقیت تیمی لازم است و زمانی به آن پی می برید که افرادی در تیم شما باشد که نتوانید به آنها تکیه کنید.

عصاره مفهوم قابلیت اتکا ۴ مورد است: انگیزه های ناب درونی، مسئولیت پذیری، خوش فکری، همکاری منسجم. برای بهبود قابلیت اتکا انگیزه های درونی خودتان را بررسی کنید - ارزش خودتان را کشف کنید.

هفته اصل کار تیمی - جان ماکسول (ویژگی های یک همکار تیمی) ۷ اصل هفتم: منضبط بودن

همان طور که هیچ فردی بدون انضباط موفق نمی شود هیچ تیمی هم نمی تواند موفق شود. به همین دلیل هر تیمی نیازمند بازیکن های منضبط است. برای رسیدن به بازیکنی که هر تیم خواهان آن است باید انضباط را در سه زمینه ایجاد کرد:

تفکر منضبط - احساسات منضبط - اعمال منضبط

برای اینکه عضوی منضبط باشید عادت های کاری خودتان را تقویت کنید - در چالش درگیر شوید - زبان خود را کنترل کنید.

هفده اصل کار تیمی - جان ماکسول

(ویژگی های یک همکار تیمی) ۸

اصل هشتم: ارتقا دیگران

اعضای تیم عضوی که قادر است آنان را کمک کند تا به سطح بالاتری ارتقا یابند را دوست داشته و تحسین می کنند.

کسانی باعث ارتقا دیگران میشوند که برای هم تیمی های خود ارزش قائل میشوند، آنچه برای هم تیمی شما ارزشمند است برای شما هم ارزشمند باشد، به ارزش هم تیمی خود بیفزایید تا خودتان را ارزشمند تر کنید. اگر می خواهید یک عضو ارتقا دهنده در تیم باشید:

قبل از آنکه دیگران به ارزش شما بیفزایند شما به ارزش آنان بیفزایید-
قبل از آنکه دیگران شما را باور کنند شما آنان را باور کنید - قبل از آنکه دیگران به شما خدمت کنند شما به دیگران خدمت کنید.

هفده اصل کار تیمی - جان ماکسول

(ویژگی های یک همکار تیمی) ۹

اصل نهم: اشتیاق

در یک تیم هیچ چیز جای اشتیاق را نخواهد گرفت.
وقتی افراد مشتاق درون تیم باشند این اشتیاق به تیم نیرو میبخشد. چارلز شواب در این مورد میگوید: مردم در هر کاری که اشتیاق دارند موفق میشوند.

افراد مشتاق: از عمل کردن به حس کردن میرسند. به آنچه انجام میدهند ایمان دارند. وقتشان را با دیگر افراد مشتاق می گذرانند.

هفده اصل کار تیمی - جان ماکسول

(ویژگی های یک همکار تیمی) ۱۰

اصل دهم: هدفمند بودن

هدفمند بودن یعنی با هدف کار کردن. هوشیاری نسبت به هدف با هدفمند بودن فرق دارد هدفمند بودن یعنی تمرکز روی انجام کارهای درست

افراد موفق هدفمند هستند و پراکنده و بی حساب کار نمی کنند.

برای بهبود هدفمندی در خود: نقاط ضعف و قدرت را بیابید. در رشته تخصصی خود متخصص شوید. تقویم خود را هدفمندانه تنظیم کنید.

هفده اصل کار تیمی - جان ماکسول

(ویژگی های یک همکار تیمی) ۱۱

اصل یازدهم: آگاهی از وظایف

افراد آگاه

میدانند که تیمشان به کجا میرود.

به رهبر تیم اجازه رهبری میدهند.

موفقیت تیم را ارزشمندتر از موفقیت خود می دانند.

هر کاری را برای انجام ماموریت تیم لازم است انجام میدهند.

برای بهبود میزان آگاهی از وظایف در خود:

ببینید که تیم شما روی ماموریتش تمرکز میکند یا نه؟

راهی پیدا کنید تا هدف از ماموریت را فراموش نکنید.

هفده اصل کار تیمی - جان ماکسول

(ویژگی های یک همکار تیمی) ۱۲

اصل دوازدهم: آمادگی

یک نویسنده اسپانیایی می نویسد: کسی که آماده است نیمی از مبارزه را انجام داده است.

برای آنکه بتوانید در هر شرایطی برای هر اتفاقی آماده باشید در این زمینه ها تفکر کنید:

ارزیابی: برای چه چیزی خود را آماده میکنید.
تنظیم: اگر چه میدانید کجا میخواهید بروید ولی اگر راه درست و بهتر را انتخاب نکنید هرگز به هدف خود نمیرسید.
برای بهبود آمادگی در خود: یک طراح پروسه (فرایند) باشید. تحقیق بیشتری انجام دهید. از اشتباهات خود درس بگیرید.

هفده اصل کار تیمی - جان ماکسول

(ویژگی های یک همکار تیمی) ۱۳

اصل سیزدهم: رابطه مندی

تیم ها به افرادی نیاز دارد که رابطه مند باشند. در یک تیم رابطه ها مثل چسب هایی هستند که افراد تیم را در کنار یک دیگر قرار میدهد.

برای برقرای یک رابطه بهتر: روی دیگران تمرکز کنید.
سوالات درست بپرسید. تجربیات مشترک را با هم در میان بگذارید. کاری کنید که دیگران احساس کنند برای شما مهم هستند.

هفده اصل کار تیمی - جان ماکسول

(ویژگی های یک همکار تیمی) ۱۴

اصل چهاردهم: اصلاح و بهبود خود

افراد هستند که برای رسیدن به هدف خود هر کاری را میکنند و زمانی که به هدف خود رسیدند دست از تلاش برمیدارند. در واقع شما باید به دنبال آمادگی باشید و برای رسیدن به آمادگی بدون توجه به شرایط کار کنید.

برای اصلاح و بهبود خود:

بسیار درس گیرنده باشید

پیشرفت خود را برنامه ریزی کنید

به اصلاح خود بیش از تبلیغ برای خود ارزش قائل شوید.

هفده اصل کار تیمی - جان ماکسول

(ویژگی های یک همکار تیمی) ۱۵

اصل پانزدهم: از خود گذشتگی

اگر افراد، تیم را بر خود مقدم دارند موفقیت تیم حتمی خواهد بود.

اگر میخواهید از خود گذشتگی داشته باشید: سخاوت مند باشید.

از سیاست بازی درون تیم بپرهیزید. از خودتان وفاداری نشان دهید. برای اینکه از خود گذشتگی بیشتری داشته باشید:

به جای خود دیگران را تبلیغ کنید.

نقش یک زیر دست را به خود بگیرید.

پنهانی ببخشید.

هفده اصل کار تیمی - جان ماکسول

(ویژگی های یک همکار تیمی) ۱۶

اصل شانزدهم: راه حل گرا بودن

گروهی از مردم تنها مشکلات را می بینند ولی تنها افراد کمی هستند که اهداف پشت این مشکلات را می بینند و تاریخ هم همیشه موفقیت افراد گروه دوم را ثبت کرده است.

نوع زندگی افراد، شخصیت آنان، و تربیت آنان میتواند بر راه حل گرا بودن آنان تاثیر بگذارد.

افراد راه حل گرا به موضوعات زیر دقت دارند:

تمام مشکلات قابل حل هستند

برای اینکه خود را در تیم به یک فرد راه حل گرا تبدیل کنید:

تسلیم نشوید.

روی تفکر خودتان تمرکز کنید.

مجددا روی راهبرد خود تمرکز کنید.

روند کار را تکرار کنید.

هفده اصل کار تیمی - جان ماکسول

(ویژگی های یک همکار تیمی) ۱۷

اصل هفدهم: پیگیری و سرسختی

حتی افرادی که فاقد استعداد خاصی هستند و از نهادینه کردن بعضی از صفاتی که برای هر عضو تیم لازم است عاجزند، چنانچه یک روحیه پیگیر داشته باشند این فرصت را دارند که با تیم مشارکت کنند و به آنان کمک کنند.

پیگیر و سرسخت بودن یعنی:

همه آنچه را دارید اراده کنید نه بیشتر.

باعزم راسخ کار کنید نه اینکه منتظر تقدیر باشید.

وقتی که کار تمام میشود دست از کار بکشید نه وقتی که خسته میشوید.

برای بهبود میزان پیگیری در خود:

سرسخت تر و هوشمندانه تر کار کنید

چیزی را به عنوان هدف انتخاب کنید.

کار خودتان را به عنوان یک بازی ببینید.

نتیجه مهم

**عدد یک حتی اگر به توان
بینهایت هم برسد باز هم
یک است.**

حل مسئله

همه ما در زندگی فردی و اجتماعی خود مان با مسایل و مشکلات متعددی مواجه می شویم. زندگی چیزی جز روند پیاپی مواجه شدن با مسایل و مشکلات و تلاش برای حل و فصل آنها نیست. بنابراین وجود مشکل در زندگی طبیعی است و هر کسی در زندگی خود با مشکلاتی روبرو می شود.

بنابراین به جای اینکه منفعلانه عمل کرده و آرزو کنیم که ای کاش هیچ مشکلی در زندگی ما پیش نیاید بهتر است یاد بگیریم که چطور مشکلات خود را حل کنیم .

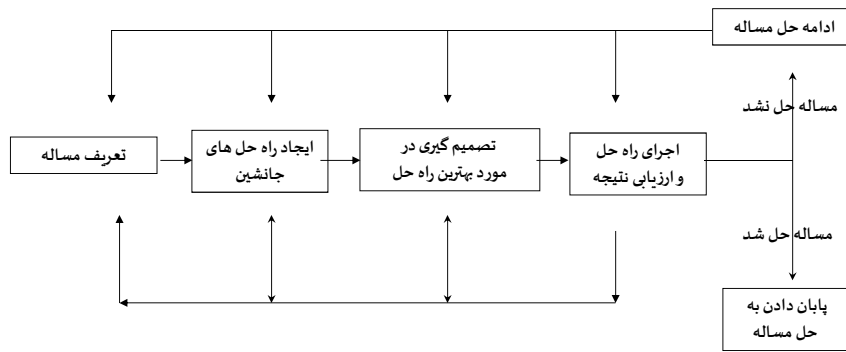
تعریف حل مسئله

فرآیندی است که شخص با توجه به تجارب عملی و توانمندی های ذهنی خود بتواند در جهت حل مسئله یا مشکل قدم برداشته و به نتیجه مطلوب دست یابد.

مفاهیم کلیدی در حل مساله

- × حل مساله منعکس کننده يك رویکرد مثبت نسبت به زندگی است، و نقطه مقابل درماندگی محسوب می شود.
- × حل مساله يك فرایند است نه نتیجه.
- × حل مسئله فرایندی است که در موارد گسترده کاربرد دارد.

نمودار حل مساله



فرایند حل مسئله

مرحله اول: شناسایی یا طرح مسئله
مرحله ای که در آن ذهن
(افکار یا احساس) شخص با مسئله یا
مشکلی رو به رو می شود.

فرایند حل مسئله

مرحله دوم: جمع آوری اطلاعات
برای این که مشکل یا مسئله دقیقاً مشخص و
معلوم شود، ضروری است اطلاعات دقیق
درباره آن موضوع را جمع آوری کرد.

فرایند حل مسئله

مرحله سوم: تعریف دقیق مسئله
در این مرحله شخص با بررسی
اطلاعات جمع آوری شده به
ریشه و ماهیت مشکل خود پی
می برد.

فرایند حل مسئله

مرحله چهارم: تولید و خلق راه حل های مختلف
در این مرحله شخص سعی می کند راه حل های مختلف را از طریق بارش فکری، تعامل و هم اندیشی با دیگران با دست آورد و همه راه حل های مختلفی که به ذهنش خطور می کند را بنویسد.

فرایند حل مسئله

مرحله پنجم: بررسی راه حل های گوناگون و انتخاب بهترین راه حل
در این مرحله فرد هر یک از راه حل هایی که در مرحله قبل یادداشت شده بود را با نمره ارزش گذاری می کند تا دریابد، کدامیک از راه حل ها کارایی بهتر و قابلیت اجرایی بیشتری دارد.

فرایند حل مسئله

مرحله ششم: - اجرا و ارزیابی
انتخاب بهترین راه حل و اجرای آن.
اگر راه حل انتخاب شده موفقیت آمیز باشد،
مشکل خاتمه پیدا می کند. اگر موفقیت
آمیز نبود اولویت بعدی را به مرحله اجرا
می گذارد.

چرخه دمینگ و فرایند حل مسئله با استفاده از آن

چرخه PDCA برای اولین بار در دهه ۱۹۳۰ از سوی والتر
شوارت مطرح و بعدها توسط دبلیو. ادواردز دمینگ تبیین و
ارائه شد. این مدل چهار چوبی برای بهبود فرآیند یا سیستم
فراهم می کند. هرگاه نواحی قابل بهبود، شناسائی شود، این
مدل می تواند به عنوان راهنمایی برای پروژه های قابل
بهبود پروژه هایی خاص مورد استفاده قرار گیرد.

چرخه دمینگ و فرآیند حل مسئله با استفاده از آن

دکتر دمینگ که نظریاتش در دهه ۱۹۵۰ میلادی چندان مورد توجه آمریکایی ها واقع نشد، در کشور ژاپن به گرمی پذیرفته و به تدریج راهبردهای پیشنهادی وی برای بهبود کیفیت کالاهای ژاپنی، این کشور را به یکی از کشورهای پیشرفته و برتر اقتصاد جهانی تبدیل نمود.

PLAN DO CHECK ACT

برنامه- اجرا- بررسی- اقدام



اجزاء تشکیل دهنده چرخه PDCA و مفهوم کلی آنها

گام اول : برنامه

عبارتست از تغییر یا آزمایشی که برای بهبود مد نظر دارید. در این مرحله آنچه را می خواهید بهبود یابد، تجزیه و تحلیل کرده و نواحی قابل بهبود را پیدا کنید. نخستین گام، انتخاب آن نواحی است که در اولویت برای بیشترین تلاش شما قرار دارد.

اجزاء تشکیل دهنده چرخه PDCA و مفهوم کلی آنها

گام دوم : اجرا

تغییر یا تست را به مورد در یک مقیاس کوچک اجراء گذارید. این اجراء مربوط به تغییری است که در مرحله ی برنامه در مورد آن تصمیم گرفته اید .

اجزاء تشکیل دهنده چرخه PDCA و مفهوم کلی آنها

گام سوم : بررسی

این مرحله یک مرحله حیاتی در چرخه PDCA است. پس از اجراء تغییرات در یک مدت کوتاه، شما باید تشخیص دهید که اجراء آن تغییر تا چه حد موثر بوده است. آیا واقعاً به بهبود مورد نظر شما منجر شده است یا نه؟ باید متناسب با ارزیابی هائی که می توانید به وسیله آنها سطح بهبود را تنظیم کنید، تصمیم بگیرید.

اجزاء تشکیل دهنده چرخه PDCA و مفهوم کلی آنها

گام چهارم : اقدام

تغییرات را ثبت کنید و یا دوباره چرخه را آغاز کنید. پس از برنامه ریزی، اجراء و تنظیم تغییر، باید تصمیم بگیرید که آیا این تغییر ارزش استمرار دارد یا نه؟ در صورتی که اجراء این تغییر صرفاً به تلف کردن وقت شما می انجامد یا ادامه آن شما را با مشکل مواجه می سازد و یا در نهایت به بهبود نمی انجامد، ممکن است توقف تغییر را مد نظر قرار داده و یا تغییر جدیدی را برنامه ریزی کنید. ممکن است تصمیم بگیرید این تجربه (آزمایش) را به یک ناحیه متفاوت انتقال دهید و یا به تدریج بر پیچیدگی آن بیفزائید. بدین ترتیب شما به مرحله برنامه بر می گردید.

طوفان فکری یا بارش فکری



(BRAIN STORMING) طوفان فکری

طوفان فکری یکی از شناخته شده ترین شیوه های برگزاری جلسات همفکری و مشاوره بوده و کاربرد جهانی دارد. این روش برای برانگیختن خلاقیت در یک گروه است که برای تولید تعداد زیادی ایده در مورد یک مسأله به کار می‌رود. اسامی رایج دیگر برای طوفان فکری : سیال سازی ذهن، بارش فکری، بارش مغزی و طوفان مغزی. این روش توسط الکس اسبورن Alex Osborn در سال ۱۹۳۰ معرفی و عمومی گردید. اسبورن عنوان می دارد: «پیشنهاد ایجاد شده در ذهن یک فرد عادی در گروه ، ۲ برابر پیشنهاد ایجاد شده در حالت انفرادی است.» در صورتی که قواعد و مقررات مشخصی برای جلسات طوفان فکری در نظر گرفته و رعایت گردد، این روش بسیار کار آمد تر خواهد شد. طوفان فکری بر دو اصل و چهار قاعده اساسی استوار است.

اصول طوفان فکری

اصل اول مبتنی بر تنوع نظرات است.

اصل دوم - کمیت ، فزاینده کیفیت است.

قواعد اساسی طوفان فکری ۱

تمرکز بر کمیت (Focus on quantity)
هرچه تعداد ایده‌هایی که تولید می‌شوند بیشتر باشد، احتمال دست یافتن به یک راه‌حل اساسی و اثربخش بیشتر است و احتمال وجود پیشنهادات مفید و کارسازتر در بین آنها بیشتر میشود. موفقیت اجرای روش طوفان فکری با تعداد پیشنهادات مطرح شده در جلسه رابطه مستقیم دارد. در این روش این گونه عنوان میشود که هر چه تعداد پیشنهاد بیشتر باشد، احتمال وجود طرح پیشنهاد کیفی بیشتر است.

قواعد اساسی طوفان فکری ۲

اجتناب از انتقاد (No criticism)

اگر در مواجهه‌ی اولیه با یک ایده، به جای انتقاد از آن، به توسعه و بهبود آن فکر کنیم، یک جو مناسب برای تولید ایده‌های غیرمعمول فراهم می‌شود. این مهمترین قاعده است و لازم است تمام اعضا به آن توجه کرده و بررسی و ارزیابی پیشنهاد را به آخر جلسه موکول کنند. ضمن اینکه ملاحظه تبعیض آمیز پیشنهادات نیز ممنوع است.

قواعد اساسی طوفان فکری ۳

استقبال از ایده‌های غیرمعمول (Unusual ideas are welcome)

ممکن است ایده‌های غیرمعمول رویکردهای جدیدی را به مسأله فراهم کنند و منجر به راه‌حل‌های بهتری نسبت به ایده‌های معمول شوند. این قاعده برای جرأت بخشیدن به شرکت کنندگان برای ارائه پیشنهاداتی است که به ذهن آنها خطور میکند. به عبارت دیگر در یک جلسه طوفان فکری تمام اعضا باید جسارت و شهامت اظهار نظر را پیدا کرده باشند و بدون آنکه ترسی از ارزیابی و بعضاً انتقاد مستقیم داشته باشند؛ بتوانند پیشنهاد و نظر خود را بیان کنند. هرچه پیشنهادات جسورانه‌تر باشد، نشان دهنده اجرای موفق‌تر جلسه است.

قواعد اساسی طوفان فکری ۴

ترکیب و بهبود ایده‌ها (Combine and improve ideas)
می‌توان با ترکیب دو ایده‌ی خوب، به ایده‌ای بهتر رسید که از هر دو ایده‌ی قبلی کامل‌تر باشد. رعایت این قواعد، منجر به هم‌افزایی در گروه و نهایتاً باعث بروز خلاقیت در اعضای گروه می‌شود. بر این اساس، محدودیتی برای مطرح کردن ایده‌ها وجود نخواهد داشت و طی یک فرآیند طبیعی و بدون دخالت بیرونی، جمع مستمراً به ایده‌های بهتر دست خواهد یافت. اعضا می‌توانند علاوه بر ارائه پیشنهاد، نسبت به بهبود پیشنهاد خود اقدام کنند. روش طوفان فکری این امکان را به اعضا می‌دهد که پس از شنیدن پیشنهادات دیگران پیشنهاد اولیه بهبود داده شود. آنها همچنین می‌توانند پیشنهاد خود را با چند پیشنهاد تلفیق کرده و پیشنهاد بهتر و کاملتری را به دست آورند.

طوفان فکری مزایا

- ۱- باتوجه به اصل هم افزایی یا سینرژی باعث می شود که خلاقیت گروهی موثرتر از خلاقیت فردی عمل کند.
- ۲- با این روش ، در مدت زمان نسبتاً کوتاهی ، شمار زیادی پیشنهاد حاصل می شود.

طوفان فکری معایب

دشواری ایجاد شرایط جهت اظهارنظر آزاد و بیواسطه -
 فشار اکثریت حتی در صورت اشتباه - تمایل گروه بر
 حصول یک توافق بجای پیشنهادات متنوع - ارائه
 پیشنهادات بدیهی یا ایده آل بجای پیشنهادات خلاق -
 افزایش پیشنهادات بجای اصلاح و پالایش ساختاری
 پیشنهادات ارائه شده - تحت الشعاع قرار گرفتن گروه در
 صورت نداشتن رئیس خوب و خلاق - لزوم شناخت قبلی
 افراد از مسئله - بهبود مرحله به مرحله و تدریجی
 پیشنهادات - گاهی توجه به مسائل نسبتاً ساده و پیش
 پاافتاده محدود میگردد - برای بعضی افراد، پیروی از قواعد
 این روش ، یا ارائه پیشنهادات متنوع مشکل است.

کاربرد و اهداف طوفان فکری

- × توانمندسازی نیروی انسانی و آموزش
- × اولویت‌بندی مسائل
- × انتخاب بهترین راه حل
- × افزایش قدرت ابتکار و خلاقیت
- × افزایش انگیزه
- × ایجاد کار تیمی و مدیریت مشارکتی
- × بدست آوردن ایده‌های بزرگ

روش انجام طوفان فکری

- ۱) ثبت موضوع مورد نظر بر روی تخته یا هرجایی که در دید اعضای گروه باشد و توضیح در مورد آن برای افراد توسط تسهیل کننده (بهتر است این موضوع چند روز زودتر به اطلاع افراد برسد)
- ۲) یادآوری قواعد و اصول اجرای کار برای شرکت کنندگان توسط تسهیل کننده
- ۳) ارائه ایده ها و نظرات بصورت گردشی: در هر نوبت فقط یک ایده باید بیان گردد و در صورت عدم وجود ایده ای با گفتن واژه "بعدی" نوبت به دیگری واگذار می شود.
- ۴) ثبت کلیه ایده ها توسط دبیر جلسه
- ۵) اتمام مرحله ثبت عقاید در صورت گفتن کلمه " بعدی" توسط تمام افراد

طوفان فکری معکوس

این تکنیک بسیار شبیه تکنیک طوفان فکری است، با این تفاوت مهم که در این روش، انتقاد و ارزیابی نه تنها بد نیست، بلکه اساس این تکنیک است. در واقع پایه ی این تکنیک پرسیدن سؤال های مختلف است. مهم این است که در ذهن افراد این سؤال شکل بگیرد که ایده ی مطرح شده - در کجاها جواب نمی دهد؟

طوفان فکری معکوس

در این روش، شما به جای اینکه به روش های حل مسئله فکر کنید، به شیوه های خراب تر کردن اوضاع می اندیشید. در نهایت فهرست بلند بالایی از روش های تخریب خواهید داشت. با معکوس کردن این روش ها، می توانید به بهبود اوضاع و حل مسئله کمک کنید. نکته جالب در این روش این است که به احتمال خیلی زیاد روش هایی برای بهبود خواهید یافت که اگر مستقیماً به بهبود می اندیشیدید نمی توانستید به آنها برسید.

حل مسئله با روش تکنیک دلفی

این تکنیک در سال ۱۹۶۴ توسط داکلی و هلمر معرفی شد. بسیار شبیه به تکنیک طوفان ذهنی است با این تفاوت که افراد هیچ گاه به صورت گروه در یک جلسه و دور یک میز جمع نمی شوند و در واقع رویارویی مستقیم رخ نمی دهد. در این روش افراد به صورت کلامی و رو در رو درگیر بحث نمی شوند. بلکه رئیس گروه موضوع را به همه اعلام می کند و سپس هریک از افراد به طور جداگانه ایده هایشان را به صورت کتبی برای رئیس گروه ارسال می کنند. سپس رئیس گروه تمام ایده های پیشنهادی را برای تک تک اعضا ارسال می کند و از آنها می خواهد که نسبت به ایده های پیشنهادی دیگران فکر کنند و اگر ایده ی جدیدی به نظرشان می رسد به آنها اضافه کنند. این عمل چندین بار تکرار می شود تا در نهایت اتفاق آرا به دست آید.

چه موقع از فن دلفی استفاده می شود ؟

۱. هنگامی که می خواهید نظر اعضای یک تیم را در مورد شخصی به دست آورید بی آنکه روبرو شدن آنان سبب احتمال خطا در قضاوت شود.
۲. هنگامی که اعضای یک تیم در یک جا مستقر نباشند.
۳. زمانی که لازم است اعضای تیم نسبت به تصمیمی که می گیرند و عواقب آن به طور کامل آگاه و مسئول باشند.
۴. هنگامی که حضور چهره های بالادست و فشار همتایان بر تصمیم گیری اثر می گذارد.

تکنیک گروه اسمی

تکنیک گروه اسمی ، ابزار تشخیص سودمندی است. چرا که ابزاری ساختاری، برای دستیابی به اتفاق نظر گروهی درباره ی موضوعی مشخص است .

برای مثال، دستور کار می تواند چنین باشد:

موانع اصلی برای بهبود بهره وری در سازمان چه هستند ؟

تکنیک گروه اسمی

فرآیند تصمیم گیری متشکل از چند مرحله است:

اعضاء گروه در یک میز جمع می شوند و موضوع تصمیم گیری به صورت کتبی به هریک از اعضا داده می شود و آنها چگونگی حل مسئله را می نویسند؛ هریک از اعضا به نوبت، یک عقیده را به گروه ارائه می دهد؛ عقاید ثبت شده در گروه به بحث گذارده می شود تا مفاهیم برای ارزیابی روشن تر و کامل تر شود؛ هر یک از اعضا مستقلاً و مخفیانه عقاید را درجه بندی می کنند؛ تصمیم گروه آن تصمیمی خواهد بود که در مجموع بیشترین امتیاز را به دست آورده باشد.

تئوری محدودیتها TOC

در اواخر دهه ۸۰ موشه گلدراٹ فیزیکدان یهودی در کتاب هدف خود برای اولین بار به مفاهیم تئوری محدودیتها پرداخت. ایده اصلی تئوری فوق بر مدیریت گلوگاهها استوار است، این تئوری مدعی است که به بهبود مستمر از طریق شناسایی محدودیتها و گلوگاههای تولیدی در سازمان منجر خواهد شد، بدین ترتیب تمرکز اصلی این تئوری ابتدا شناخت محدودیتها و سپس مدیریت بر روی آنها در جهت افزایش کارایی سیستم است.

TOC تئوری محدودیتها

تئوری محدودیتها معتقد است که هر سیستم لااقل دارای یک محدودیت است و وجود محدودیتها نشان دهنده پتانسیل برای رشد و انجام تغییرات نتیجه بخش است.

تمرکز اصلی تئوری محدودیتها بر افزایش بهره وری از طریق مدیریت محدودیتها و افزایش خروجیهای تولیدی یا دستیافت سازمان است.

مفاهیم و اصول تئوری محدودیتها

محدودیتها در این تئوری دارای نقش اساسی هستند. محدودیت عبارت است از هر عاملی که کارایی سیستم را در ارتباط با هدف یا مقصود محدود می کند. سازمانها و کارخانجات محدودیت را با نام آشنای گلوگاه می شناسند.

مفاهیم و اصول تئوری محدودیتها

گلدرات محدودیتها را به شکل زیر تقسیم بندی کرده است:

محدودیتهاي منابع داخلي
محدودیتهاي فروش و بازاریابی
محدودیتهاي خط مشی و سیاستگذاری
از دو مورد اول تحت عنوان محدودیتهاي فیزیکی و
از مورد سوم تحت عنوان محدودیتهاي خط مشی
و مدیریتی نام برده می شود.

تکنیک شش کلاه تفکر

دکتر ادوارد دی بونو (EDWARD DE BONO)
بنیانگذار نظریه تفکر جانبی است و این واژه را به صورت
رسمی به واژه نامه آکسفورد اضافه کرده است. وی به
خاطر ارائه روش قدرتمند شش کلاه تفکر، بسیار
مشهور است. او به عنوان یکی از پیشگامان تفکر خلاق
و یکی از برجسته ترین مربیان آموزش (تفکر به
عنوان یک مهارت) شناخته شده است و نویسنده
کتابهای زیادی در زمینه تفکر است.

تکنیک شش کلاه تفکر

در این تکنیک، شش جنبه یا سبک فکری تعریف و برای هر يك کلاه رنگی خاصی به عنوان سمبل تعیین شده است. هر کس می تواند با به سر گذاشتن این کلاه ها (به صورت سمبلیک) راجع به مسأله به صورت مشخص و از دریچه تفکر مربوطه اظهار نظر کند. فرد در اثر تعویض کلاههای فکری، نقشش را در گروه تغییر می دهد و نهایتاً تنوع و کثرت این تغییرها باعث رشد خلاقیت فرد می شود. هنگام بازی کردن نقش ها، فرد فکرش از من خود یا قالب های ذهنی جدا شده و به سمت نقش هدایت می شود.

تکنیک شش کلاه تفکر

کلاه سفید: مانند يك کامپیوتر فقط ارائه اطلاعات، بیطرفی، انضباط، منفعل، ارقام و اطلاعات ملموس و واقعی «آمارهای خرید، فروش، ضایعات، نقل قول»

کلاه قرمز: بیان احساسات و شور هیجان و نیز خشم، دیدگاه احساسی و عاطفی «من از این آدم خوشم نمی آید و نمی خواهم با او کار کنم، فقط همین را می توانم بگویم»

کلاه سیاه: شامل جنبه های منفي و علل نا ممکن بودن کار، صادقانه و منطقی وجود مشکلات را متذکر می شود نه راه حل.

تکنیک شش کلاه تفکر

کلاه زرد: خوش بینی، جنبه های امیدوارانه و تفکر مثبت، جنبه های مثبت رویدادها و پیش بینی دستاوردها

کلاه سبز: خلاقیت و ارائه نظرات نو، انگیزش و حرکت

کلاه آبی: احاطه، تنظیم، سازمان دهی روند تفکر و نیز سایر کلاه ها

اهداف اصلی تکنیک شش کلاه تفکر

× ساده کردن تفکر پرداختن جداگانه به عواطف، منطق، اطلاعات، امید و خلاقیت تفکری ساده تر، دقیق تر، شفاف تر، سریع تر و اثربخش تر

× فراهم کردن زمینه جهت تغییر آگاهانه الگوهای ذهنی به منظور استفاده از تمامی ظرفیت های ذهنی

تکنیک 5W . 1H

چه چیزی؟	What?
چرا؟	Why?
کجا؟	Where?
چه زمانی؟	When?
چه کس؟	Who?
چگونه؟	How?

قطره دریاست اگر بادریاست
ورنه او قطره و دریادریاست

برای دریافت فایل pdf
منبع دوره به
کانال تلگرامی
@Amoozeshchb
وارد شوید.

سربلند و پیروز باشید

Monjezisirous92@gmail.com

0913 183 6021

0912 089 5789

