

سبک شناخت



آسیب شناسی ضعف کار تیمی از منظری دیگر

طوفان تیم کوچک در تیم‌های بزرگ!

حسین فرامرزی

وقتی دربارهٔ ضعف کار تیمی صحبت می‌کنیم، اگر چه دربارهٔ ظاهر یک جامعه، جمع یا تیم حرف می‌زنیم، اما به معنایی عمیق‌تر دربارهٔ روح کنار هم قرار گرفتن سخن می‌گوییم. شما می‌بینید که همه تیم‌های فوتبال کامبیش خطوط دفاعی، حمله و میانی مشابهی با هم دارند.

مثل رابووسی آب و روغن

اینطور بگوییم برای رسیدن به کار تیمی صرف اینکه آدم‌ها را کنار هم قرار دهید و فیزیک و ظاهر آدم‌ها کنار هم باشد کافی نیست. شاید این مثال تا حدی موضوع را روشن کند. دیدباید در یک جمعی می‌خواهند دو فرد را با هم آشتی دهند، درحالی‌که آن دو فرد هنوز مسئله‌شان را با هم حل نکرده‌اند، آن آشتنی زورگی چه شکلی می‌شود؟ درست است که آن دو فرد به واسطه فشاری از بیرون، رابووسی می‌کنند و با هم دست می‌دهند، اما انگار رابووسی آب و روغن است به محض اینکه آن هم زدن را رها کنید، آب یک ور و روغن جای دیگر خواهد ایستاد، یعنی که نمی‌خواهند در یک تیم باشند. به محض اینکه آن فشار آشتنی زورگی کنار می‌رود آن دو فرد همدیگر را رها می‌کنند و باز درواز از هم می‌ایستند. ماسعی می‌کنیم با فشار قوانین، چارت‌های سازمانی، سیستم مجازات و پادش‌ها آدم‌ها را به هم نزدیک کنیم و تیم‌ها را شکل دهیم، اما می‌بینید که این تیم‌ها در نهایت بسیار شکننده و در معرض فروپاشی هستند. چرا اینگونه است؟ چرا ما در بیرون به آن آشتنی- کار تیمی در واقع آشنایی، آشتی، پیوند و رهاسازی استعدادها و توانمندی‌های ما با همدیگر است- نرسیدیم؟ چون در درون ما هنوز یک آشتنی حقیقی روی نداده است، چون من اساساً با توانمندی‌ها و ظرفیت‌های خود بیگانه‌ام، انگار تیم از من می‌خواهد مهربان باشم، اما من وقتی هنوز به آن مهربانی در خود نرسیده‌ام، چطور می‌توانم این مهربانی را به تیم بدهم؟

کوچک‌ترین تیم کجاست؟

وقتی دربارهٔ کار تیمی صحبت می‌کنیم شما می‌توانید شقوق و شاخه‌های بسیار فراوانی را مجسم کنید. اما آن خانواده در واقع یک تیم نیست؟ بله واقعاً یک تیم است. آیا اعضای یک فامیل، کار کرد یک تیم را دارند؟ بله! آیا اعضای یک استرات‌آپ که به تاژگی شکل گرفته است، در حقیقت یک تیم هستند؟ بله! آیا اعضای یک سازمان، یا اعضای یک قوم، اعضای یک شهر، اعضای یک کشور تیم هستند؟ می‌بینید که هر اندازه که بخواهید، می‌توانید تیم‌ها را بزرگ و کوچک کنید. آنقدر بزرگ کنید که به جهان برسید. آیا ما کشورها در کنار هم یک تیم هستیم یا نه؟ آیا اعضای نظام بین‌الملل در نهایت یک تیم را تشکیل نمی‌دهند؟ و می‌توانید آنقدر این تیم را کوچک کنید که در نهایت به یک خانواده برسید و حتی از آن هم کوچک‌تر یک فرد. مگر فرد هم تیم است؟ بله ما خودمان هم یک تیم هستیم و اتفاقاً همه نایسامانی تیم‌ها در کوچک‌ترین آنها که خانواده باشد تا بزرگ‌ترین تیم‌ها در سطح ملی و نظام بین‌الملل از نایسامانی در آن کوچک‌ترین تیم نشئت می‌گیرد.

تیمی که گل بیشتر می‌زند، اما در نهایت می‌بازد!

اجازه بدهید کمی «من به مثابه تیم» را تشریح کنیم. اگر به فضای درونم نگاه کنم، می‌بینم من مجموعه‌ای از توانمندی‌ها و ظرفیت‌ها هستم و این توانمندی‌ها و نیروها مثل اعضای تیم عمل می‌کنند. چه زمانی من از ظرفیت‌های خود به خوبی استفاده می‌کنم؟ وقتی که آن توانمندی‌ها بتوانند با هم خوب کار کنند و در خدمت همدیگر باشند. وقتی بتوانم تعادلی در این زمینه برقرار کنم یا پدنام به چه میزان از اعضای تیم خود استفاده کنم، مثلاً یک دروازه‌بان در زمین بازی کار یک مهاجم را انجام نمی‌دهد، همچنان که مهاجم نمی‌آید دروازه‌بانی کند. هر کدام خطوط حرکت خود را می‌دانند و اگر این تمیز از میان برداشته شود هرج و مرجی در تیم به وجود می‌آید. دروازه‌بان در طول بازی دامنه حرکتی بسیار کم‌تری نسبت به هافبک‌ها یا مهاجمان تیم دارد و دوندگی و شتاع حرکت کم‌تری دارد، اما این به آن معنا نیست که وجود او برای تیم حیاتی نیست. یک دروازه‌بان همانقدر، در پیروزی

تیم نقش دارد که یک مهاجم، اینطور بگوییم همانطور که تیم به واسطه گل زدن پیروز می‌شود، به واسطه گل نخوردن هم پیروز می‌شود. شاهد این ماجرا آن است که یک تیم دو گل می‌زند، اما شکست خورده از زمین بیرون می‌رود. چرا؟ چون سه گل خورده است و تیم دیگر فقط یک گل می‌زند، اما پیروز از زمین بیرون می‌آید، زیرا هیچ گلی در یافت نکرده است و خطوط دفاعی و دروازه‌بان بهتر عمل کرده‌اند.

تمام نایسامانی‌ها از تیم‌های کوچک آغاز می‌شود!

من به‌عنوان یک فرد در نهایت یک تیم هستم و اگر نتوانم از ظرفیت‌های خود استفاده کنم، اولاً دچار به هم ریختگی خواهم شد و در نهایت این به هم ریختگی را به تیم‌های دیگری که در آن قرار می‌گیرم از خانواده تا اداره و سازمان، از روابط همسایگی و شهری تا مناسبات ملی و… هم خواهم داد. مثلاً شما می‌بینید یک مرد به همسر خود خیانت می‌کند. این خیانت به هم ریختگی‌ای را در تیم خانواده و به وجود می‌آورد و این به هم ریختگی به‌اشکال مختلف می‌کند. این خیانت به هم ریختگی‌ای را در تیم خانواده می‌توانیم به عنوان یک مرد باور نکردنی در سطح جامعه دیده می‌شود، مثلاً آن خانم، معلم است، اما دیگر تمرکز لازم را در کلاس درس ندارد، بنابراین دانش‌آموزان آن زن هم متأثر از فضای خیانت می‌شوند و آفت تحصیلی آن متأثر می‌کند و آنها مجبور می‌شوند باری اضافی را به دوش بکشند و آن بار، خستگی‌ها و فرسودگی‌هایی را با خود به همراه می‌آورد، مثلاً معلم خصوصی می‌گیرند و مجبور می‌شوند ساعات بیشتری کار کنند و ببینید که این آشوب‌ها از کجا می‌آید؟ از خیانت یک مرد به همسرش و آن خیانت از کجا می‌آید؟ از اینکه آن مرد در درون خود نمی‌تواند از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های

سبک زندگی

سبک زندگی ۸۸۹۸۴۷۱

برای رسیدن به کار تیمی صرف اینکه آدم‌ها را کنار هم قرار دهید و فیزیک و ظاهر آدم‌ها کنار هم باشد کافی نیست. شاید این مثال تا حدی موضوع را روشن کند. دیدباید در یک جمعی می‌خواهند دو فرد را با هم آشتی دهند، درحالی‌که آن دو فرد هنوز مسئله‌شان را با هم حل نکرده‌اند، آن آشتنی زورگی چه شکلی می‌شود؟ درست است که آن دو فرد به واسطه فشاری از بیرون، رابووسی می‌کنند و با هم دست می‌دهند، اما انگار رابووسی آب و روغن است به محض اینکه آن هم زدن را رها کنید، آب یک ور و روغن جای دیگر خواهد ایستاد

تعداد اعضایشان یکسان است و ظاهر تیم را نگاه کنید، فرق چندانی با هم ندارند؛ مثلاً میانگین سنی شان ۲۸ سال است یا میانگین وزنی ۷۵ کیلو یا میانگین قدی مشابهی دارند. ظاهر جاگیری‌ها مثل هم است، اما چرا این همه تفاوت در تیم‌ها وجود دارد؟ در حقیقت آنچه تیم‌ها را به موفقیت نزدیک می‌کند، در چیزی فراتر از جاگیری‌های ظاهری است.

خود به خوبی استفاده کند. فرض کنید میلی در درون در نهایت به هم ریختگی می‌رسد. وقتی یک میل در من- عضوی ظرفیت‌ها و توانمندی‌هایش به خوبی استفاده کند. در جامعه هم این نسبت‌ها برقرار است. کارایی یا تا کار آمد بودن تیم‌ها بزرگ و کوچک در قالب سازمان‌ها و نهادها در نهایت به هم ریختگی را به تیم‌های دیگری که در آن قرار می‌گیرم از خانواده تا اداره و سازمان، از روابط همسایگی و شهری تا مناسبات ملی و… هم خواهم داد. مثلاً شما می‌بینید یک مرد به همسر خود خیانت می‌کند. این خیانت به هم ریختگی‌ای را در تیم خانواده و به وجود می‌آورد و این به هم ریختگی به‌اشکال مختلف می‌کند. این خیانت به هم ریختگی‌ای را در تیم خانواده می‌توانیم به عنوان یک مرد باور نکردنی در سطح جامعه دیده می‌شود، مثلاً آن خانم، معلم است، اما دیگر تمرکز لازم را در کلاس درس ندارد، بنابراین دانش‌آموزان آن زن هم متأثر از فضای خیانت می‌شوند و آفت تحصیلی آن متأثر می‌کند و آنها مجبور می‌شوند باری اضافی را به دوش بکشند و آن بار، خستگی‌ها و فرسودگی‌هایی را با خود به همراه می‌آورد، مثلاً معلم خصوصی می‌گیرند و مجبور می‌شوند ساعات بیشتری کار کنند و ببینید که این آشوب‌ها از کجا می‌آید؟ از خیانت یک مرد به همسرش و آن خیانت از کجا می‌آید؟ از اینکه آن مرد در درون خود نمی‌تواند از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های

چرا من به مثابه یک تیم، خوب عمل نمی‌کنم؟

ممکن است برای برخی قابل هضم نباشند که «هر کسی در خود به تنهایی یک تیم است» یعنی چه؟ اگر من به درون یک اداره نگاه کنم، می‌بینم تعدادی از آن اداره، ۲۰، ۱۰ یا کارمند با هم کار می‌کنند. حال همان نگاه را در درون خود می‌اندازم. فرض کنید من یک اداره هستم- در واقعیت هم همینطور است و شما می‌بینید وقتی من یا تو متأسل هستیم، در واقع به زبان بی‌زبانی می‌گوییم من از اداره خود عاجز شدم، من نمی‌توانم خود را و نیروهای درونی‌ام را اداره کنم و به اندازه و بهینه‌ای از آن نیروها- تیمی که در اختیار من قرار گرفته است- استفاده کنم. وقتی افکار مزاجم و معشوش آزار مان می‌دهد، در واقع نشان دهنده به هم ریختگی در اداره درونمان است و برعکس وقتی آرامش و شادی را در سطحی عمیق تجربه می‌کنیم، نشان می‌دهد که درون ما به شکل مناسبی در حال اداره است و ما از عهده‌دار خودمان برآمده‌ایم و نیروهای درونی ما به بهترین شکل در ارتباط و تعامل با همدیگر قرار گرفته‌اند- بنابراین مثل هر اداره، تیم و سازمانی کارایی بهتر من در گروی کارایی اجزا و عناصر من است.

فرض کنید من ذهن گفتند دارم، اما بدتم همراه‌ام نمی‌کند و مدام به خاطر خشم انباشته و پر خاشگری‌های مفرط دچار سردر می‌شوم. هر اندازه هم که من ذهن خلایق داشته باشم، اما آن سردر، دها بخش اعظمی از توان مرا مصرف می‌کنند و اجازه ابتکار را از من می‌گیرند. مثل وقتی که یک تیم خوب گل می‌زند- ذهنی که خلایق است- اما به طرز افتضاح و ویران‌کننده‌ای گل می‌خورد- سردردهایی که توان و انرژی بدن مرا خالی می‌کنند- بنابراین می‌بینیم که با تیمی از ظرفیت‌های درونی‌ام در تعامل هستم. من ایده‌های خوبی برای رشد دارم، اما اخلاق پر خاشگرایی‌های هم در کنارش دارم- مثل یک اداره‌ای که دو کارمند کارا و تا کار آمد دارد. دو کارمند اول همان ذهن بویاست و کارمند دوم تبدلی و تغلل است یا اخلاق پر خاشگر و این دو کارمند به مثابه یک تیم در نهایت کارایی مطلوبی ندارند- من اگر چه استعدادهای خوبی دارم، اما این مطلوبی نیستند- نیروی اول من- در کنار نیروی دوم مخرب به نام غرور قرار می‌گیرد و همان غرور به من اجازه نمی‌دهد که بروم کتاب‌های دیگران را هم بخوانم یا بروم از استادان این رشته فنون نویسدگی یاد بگیرم یا در دوره‌های آموزشی شرکت کنم و خودم را هرس کنم، بنابراین آن استعداد نویسدگی هم به هدر می‌رود، چون من در درون خود نتوانسته‌ام به یک تیم خوب و هماهنگ برسم.

نگاه



تیم‌های خوب چه شاخص‌هایی دارند؟

به اعضا و جوارح بدنت نگاه کن تا کار تیمی را یاد بگیری

ما چطور می‌توانیم به مثابه یک تیم با هم کار کنیم؟ یکی از بهترین راه‌ها برای بی‌بردن به این مهم، استفاده از الگوهای موفق در این باره است. مثلاً من به اجزا و روندهای یک تیم خوب و طبیعی می‌توانم نگاه کنم و ببینم چالش ما در کار تیمی چیست. یکی از بهترین مثال‌ها در این باره مجموعه‌هایی هستند که در حقیقت خداوند آنها را طراحی کرده‌است. اگر چشمی به اطراف خود بچرخانیم، تیم‌هایی را خواهیم دید که به‌بهترین شکل با همدیگر کار می‌کنند. طبیعت، نمونه‌های فراوانی از این تیم‌های خوب و هماهنگ را در اختیار ما قرار می‌دهد و البته یکی از مثال‌های نزدیک و ملموس، بدن خود ماست که تیم هماهنگ و فوق‌العاده‌ای است.

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

وقتی به بدن خود نگاه می‌کنیم، می‌بینیم تیمی از اعضا و جوارح اداره بدن ما را عهده‌دار شده‌اند. سیستم‌های مختلفی در این بدن کار می‌کنند و هر کدام مسئولیت‌هایی به عهده دارند. در واقع یکی از مهم‌ترین عوامل در کارکرد صحیح بدن این است که هر عضوی اندازه‌های خود را می‌داند می‌داند برای چه طراحی شده و وظیفه متناسب و از آن اندازه‌ها عبود عمل نمی‌کند. مثلاً چشم همیشه در یک وضعیت یکسان و ایده‌ال نیست. گاهی دچار اختلال می‌شوند. شما وقتی به بدن انسان هم نگاه می‌کنید، می‌بینید که شرایط بدن مسا به‌عنوان یک تیم موفق و خارق‌العاده از اندازه‌های خود داشته باشند. گوش خواهد ببیند یا چشم خواهد لمس کند، در حالی‌که یکی از عوامل فرو پاشی تیم‌ها یا ناکامی آنها برای رسیدن به اهدافی که در نظر گرفته‌اند، مداخلات و اصطکاک‌های اعضا با همدیگر است که انرژی آنها را هدر می‌دهد. در واقع اعضا اندازه‌های خود را نمی‌شناسند و مثلاً فرد هنوز فوت و فن کاری را یاد نگرفته، در سودای استادی برسد و این شتاب در جایی که به‌عنوان یک عضو مؤثر می‌تواند رشد کند؛ مثلاً در شرکتی چند سال کار کند و آنجا آرام‌آرام پله‌های رشد را طی کند، می‌خواهد که شنبه به رشد انفجاری برسد و این شتاب در نهایت او را به نابودی می‌کشاند و البته به شرکتی که می‌توانست از استعداد او بهره‌برداری کند، ضربه می‌زند. از هنر‌های تیم‌های خوب این است که اگر چه هر کسی در جایگاه خود قرار دارد و مسئولیت‌های خود را می‌شناسد، اما در خلق یک محصول می‌تواند دانشته‌های خود را در کنار داشته‌های هم تیمی‌های خود به کار ببندد، به عبارت دیگر مسئولیت‌های خود می‌توانند بدون مداخله اعضا در کار همدیگر، همپوشانی‌های بسیار خوبی را انجام دهند. فرض کنید ما رفته‌ایم لب دریا و داریم به دریا نگاه می‌کنیم. در رویت دریا اگر چه چشم، کار خود را می‌کند و گوش، کار خود را، لامسه و بویایی هم کار خود را می‌کنند، اما هر کدام از دریافت‌های حسی در کنار هم قرار می‌گیرند و به گونه‌ای ظرفی این همیشگی و همپوشانی صورت می‌گیرد که ما احساس جدایی در این دریافت‌ها را نداریم. یعنی اینطور نیست که مثلاً اول دریا را ببینیم، بعد مثلاً صدای امواج را بشنویم یا بوی شوری دریا را حس کنیم یا رطوبت و نسیم را روی پوستمان احساس کنیم، بلکه همه این دریافت‌های حسی به سرعت در کنار هم می‌نشینند، بدون اینکه با هم تداخلی داشته باشند. در تیم‌های خوب هم اینگونه است: افراد بدون آن که از مسئولیت خود عدول کنند، این هنر را دارند که دریافت‌های خود را در کنار همدیگر قرار دهند و در واقع این دریافت‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها

تصویر یک بدن انسان با عضلات و استخوان‌ها