

نگاهی به کتاب 17 اصل کار تیمی "

بزرگ بیندیشید! بزرگ عمل کنید! بزرگ باشید

کن بلانچارد

نویسنده : جان ماکسول

مترجم : مهندس عزیز کیاوند

ناشر : نشر فرا

مقدمه

به نظر نویسنده همین که الگوی رفتار خود را بر پایه انتظار خویش از رفتار اعضای تیم بنا نهادید، و 17 صفت ضروری برای بازیگران تیمی را مبنای کار قرار دهید. تا به اعضای تیم خود کمک کنید که صرف نظر از میزان استعداد خود اعضای مؤثرتری باشند، و اگر خواستید بازیگرانی جدید از بیرون بیاورید، کتاب را در یافتن بازیگرانی مورد استفاده قرار دهید که قبل از هر چیز به تیم و کار گروهی می اندیشند. اگر کسی همه صفات یا ویژگی مورد بحث در این کتاب را در خود جمع داشته باشد، مطمئن باشید که نقش تیمی خود را خوب بازی خواهد کرد.

1- ساز و کار و انعطاف پذیرند : کار تیمی با خشکی و انعطاف ناپذیری سازگار نیست. جلو خشونت خویش را می توان گرفت، بر ترس می توان چیره شد و تنبلی را با حربه انطباق از خود دور کرد، اما خشکی دماغ علاجی ندارد، و بذر اندام را در درون خود دارد. اگر بخواهید با دیگران کار کنید و در تیم عضوی مؤثر باشید باید از انطباق بر تیم ابایی نداشته باشید.

بازیگران سازگار و انعطاف پذیر تیم :

الف - آموختن را دوست دارند.

ب - احساس امنیت می کنند.

پ - خلاق هستند.

ت - خدمت به مردم را دوست دارند.

2- هم دست و هم داستانند : اول باید با یکدیگر کار کرد، بعد با یکدیگر برنده شد. چالشهای بزرگ، کار تیمی بزرگ می‌طلبد، و ضروری ترین صفتی که تیم را در کارهای دشوار موفق می‌سازد همکاری توأم با همدلی اعضای آن است. همکاری توأم با همدلی یعنی اینکه با دل و جان با یکدیگر کار کنیم. نویسنده نظر داده که چهار تحول باید رخ دهد تا همکاری اعضای تیم همدلانه شود :

- تحول در برداشت و بینش - به اعضای تیم به چشم همکارانی همدل بنگرید نه به چشم رقیب.

- نگرش - اگر بخواهید ذهنیتی پیدا کنید که خود و اعضای تیم را به جای رقیب مکمل یکدیگر بدانید به حمایت از اعضای تیم روی آورید.

- کانون توجه - به جای خود، تیم را در کانون توجه قرار دهید.

- به نتیجه بیندیشید - همکاری و همدلی، چند را، چندان می‌کند.

3- تعهدپذیرند : لحظه‌ای که خود را به انجام کاری متعهد می‌سازید، خداوند هم به یاری می‌آید دستهایی به یاری می‌آیند که اگر تعهدی نداشتید نمی‌آمدند. بسیاری از مرد تعهد را از دریچه احساس خود می‌نگرند.

احساس آنها راهنمای انجام تعهد است. اما تعهد راستین چیزی دیگر است. تعهد امری احساسی نیست بلکه ریشه آن در منش ماست. تعهد معمولاً درگیر و دار سختی خود را نشان می‌دهد. تعهد به استعداد و توانایی بستگی ندارد. تعهد بر اثر انتخاب ایجاد می‌شود، نه بر اثر شرایط و تعهدی می‌ماند که مبتنی بر ارزشها باشد. زیرا پذیرش تعهد یک چیز است و پایبندی به آن چیز دیگر.

4- ارتباط برقرار می‌کنند : تیم یعنی یک جان در چندین بدن. مثل خردمندان فکر کنید، اما با مردم به زبان خودشان حرف بزنید. جان کلام جان کلام این است که کار تیمی نمی‌توان کرد، مگر اینکه بازیکنان با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. اگر ارتباط نباشد تیمی در کار نیست، بلکه جمعی از افراد هستند که پیوندی با یکدیگر ندارند. ارتباط باز پایه‌های اعتماد را محکم می‌سازد. داشتن مقاصد پنهان، و ایجاد ارتباط از طریق شخص ثالث مناسبات تیم را تضعیف می‌کند. مردم به کاری که در آن به بازی گرفته شوند دل می‌دهند.

5- لایق و باکفایت هستند: اعضای باکفایت هر تیمی توانایی و صلاحیت انجام کار را در بهترین وجه ممکن آن دارند. آدمهای لایق و با کفایت تعالی طلب هستند. تعالی، ارزش ما را بر پایه توانایی و ظرفیت خود ما می‌سنجد. آدمهای با کفایت به متوسط قانع نمی‌شوند. نیروی خود را بر کار خویش متمرکز می‌سازند و در طبق اخلاص می‌گذارند. آدمهای با کفایت، کیفیت کار خود را پایین نمی‌آورند.

6- قابل اعتماد هستند: از آنهایی که بحث و استدلال می‌کنند نترسید، از کسانی بترسید که در بحث و گفتگو طفره می‌روند. پایه‌های اعتماد به نظر نویسنده عبارتند از:

- انگیزه اصلی - نویسنده نظر داده که سعی می‌کنم انگیزه‌های خود را در چارچوبی درست قرار دهم و اعضای تیم را نیز تشویق به همین کار می‌کنم. حال اگر کسی باشد که مصلحت خویش را مصلحت تیم مقدم بدارد قابل اعتماد نخواهد بود.
- مسئولیت - در تحلیل نهایی، صفت مشترک همه آدمهای موفق مسئولیت‌پذیری آنها است. انگیزه به ما می‌فهماند که چرا اشخاص قابل اعتماد هستند، اما احساس مسئولیت اشخاص نشان می‌دهد که می‌خواهند قابل اعتماد باشند.
- فکر کردن - قابلیت اعتماد فراتر از مسئولیت‌پذیری است. مسئولیت‌پذیری باید با فکر همراه باشد تا به درد بخورد.
- پایداری - اگر نتوان بر یاران تیمی همیشه اعتماد کرد، هیچگاه به آنها اعتماد نکنید. پایداری فراتر از استعداد است. منشی را می‌طلبید که به رغم دشواریها جانزند.

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

- الف - انضباط اندیشیدن - اگر ذهن خود را فعال نگاه دارید پیوسته به چالش‌هایی ذهنی روی می‌آورید و همواره به چیزهای خیر می‌اندیشید؛
- ب - انضباط احساسات، نگذارید احساسات شما را از کاری که باید بکنید باز دارد یا به کاری که نباید بکنید وا دارد.
- پ - انضباط لازم برای اقدام و عمل - تفاوت برنده یا بازنده در عمل و بی‌عملی است.

8- یاران، تیم را بالا می‌کشند: بر قدر و ارزش یاران افزودن کاری بزرگ است. بیشتر مردم

وقتی که به وضع موجود راضی می‌شوند از صعود به قله‌های بالاتر باز می‌مانند. اعضای تیم، کسی را که بتواند آنان را بالا ببرد، و بر توان و ظرفیت آنها بیفزاید دوست دارند و می‌ستایند. کسانی که یاران تیمی خود را پر و بال می‌دهند و راه رشدشان را می‌گشایند چند ویژگی مشترک دارند :

الف - یاران تیمی خود را قدر می‌شناسند.

ب - ارزشهای یاران تیمی را بالا می‌برند.

پ - قدر و منزلت یاران تیمی را بالا می‌برند.

ت - به دیگران بال و پر می‌دهند قبل از آنکه خود بال و پر گشایند.

حقیقت این است که مردم همیشه به کسی که بزرگشان کند نزدیک می‌شوند و از کسی که از قدرشان بکاهد دوری می‌جویند.

9- مشتاقند : کاری بزرگ بدون اشتیاق انجام نشده است. هیچ چیز جای اشتیاق را نمی‌گیرد. تیمی که محفل مشتاقان باشد نیرویی شگرف می‌یابد، و چنین نیرویی منشاء قدرت می‌شود. آدمهای موفق می‌دانند که نگرش انسان دست خود اوست و اشتیاق بخشی از آن است. آنان که دست روی دست می‌گذارند تا نیرویی از خارج اشتیاقشان را برانگیزد ریزه‌خوار دیگرانند. اگر بازی را آغاز نکنید برنده نمی‌شوید. بر ترس غلبه کنید. برای غلبه بر ترس، باید ترس را احساس کنید و بعد دست به عمل بزنید. راه شکستن دور ترس فقط این است که با ترس روبرو شویم و سپس گامی عملی برداریم. همین‌طور اگر بخواهیم از مشتاقان باشیم، باید در این راه گام برداریم.

10- قصدی و هدفی دارند : زندگی کردن با عقاید جهانیان آسان است، فرو رفتن در لاک عقاید و افکار خویش نیز آسان است. اما انسان بزرگ کسی است که هم در میان جمع باشد و هم استقلال رأی و فکر خود را حفظ کند.

تیمی موفق می‌شود که اعضای آن برای رسیدن به مقصد مصمم باشند و هوش و حواسشان به کارشان باشد. نویسنده از قول «ویتنی» نخستین رئیس آزمایشگاه پژوهشی جنرال الکتریک گفته است : " بعضی از مردم هزاران دلیل می‌آورند که چرا کاری را که می‌خواهند انجام دهند نمی‌توانند در صورتی که فقط یک دلیل نیاز دارند که چرا می‌توانند." طول عمر ما دست خود ما نیست، اما صرف عمر دست خود ماست. اگر هدفی و مقصودی را دنبال کنیم، از عمر و استعدادی که خداوند به ما داده نهایت استفاده را خواهیم کرد.

11- احساس رسالت می‌کنند: راز کامیابی، پایداری در راه است. کسی که "چرا"یی دارد که برای آن زندگی می‌کند تقریباً "چگونه" ای را تحمل می‌کند. یاران تیمی که رسالتی را بر دوش خود احساس می‌کنند و خود را نسبت به تیم متعهد ساخته باشند می‌گذارند که رهبر تیم وظیفه رهبری خود را انجام دهد.

نویسنده برای آنان که احساس رسالت می‌کنند چهار ویژگی را شناسایی و معرفی کرده است:

الف - مقصد تیم را می‌دانند

ب - می‌گذارند که رهبر تیم، رهبری کند

پ - اول توفیق تیم را می‌خواهند بعد توفیق خود را

ت - به هر کاری که لازم باشد دست می‌زنند تا رسالت خود را انجام دهند.

12- آماده‌اند: آمادگی، تفاوت بین برد و باخت است. دستاوردهای چشمگیر، حاصل آمادگی عادی و معمولی است. آمادگی از آنجا آغاز می‌شود که بدانید برای چه چیزی آماده می‌شوید. برای توفیق در هر کار و کوششی باید خود را از نظر جسمی آماده کنید. اما باید به خود، به تیم خود و به شرایط موقعیتی که در آن هستید نیز نگرشی مثبت داشته باشید.

هنری فورد عقیده داشته است که راز کامیابی بیش از هر چیز دیگر در آمادگی است. آمادگی ایجاب می‌کند که به سیر حرکت آینده بیندیشیم به طوری که اکنون در یابیم که بعدها چه نیازی داریم.

13- با یاران تیم می‌جوشند: آن کس که عقاید خویش را بیشتر از یاران تیم دوست دارد و عقیده‌های خود را پیش می‌برد، تیم را از حرکت باز می‌دارد. وقتی که پای مناسبات به میان می‌آید همه چیز با احترام و ارج نهادن دیگران آغاز می‌شود. جورج مک دوفالد شاعر اسکاتلندی عقیده دارد: کسی که به من اعتماد می‌کند از کسی که مرا دوست دارد گامی فراتر نهاده است.

14- در پی ارتقاء خویشند: ارتقای شما، ارتقای تیم است. چنان بیاموزید که گویی عمری جاودانه دارید. چنان زندگی کنید که گویی همین فردا پایان عمر شماست. نویسنده از قول مدیرعامل جوان نوکیا در ارتباط با ارتقاء می‌نویسد که استراتژی او دو خط را دنبال می‌کرد.

نخست تصمیم گرفت که تلاشهای سازمان را در فناوری اطلاعات متمرکز سازد. کار مهم دیگر این بود که به آدمها توجه کند. زیرا او تشخیص داد که ارزش شرکت به منابع انسانی است و نه به منابع طبیعی. او می گوید: آموزش مدام حق هر کسی است که در آن شرکت کار می کند.

15- از خود گذشته اند: جایی که تیم باشد، منی در کار نیست. یک شاعر به شوخی گفته است: ما را خدا برای این خلق کرده است که به دیگران نیکی کنیم. دیگران اینجا چه می کنند، نمی دانم. هیچ تیمی توفیق نمی یابد، مگر اینکه هر کس دیگری را بر خود مقدم بدارد. از خود گذشتگی آسان نیست. اما لازم است. بذرا از خودگذشتگی را چگونه در بستر ذهن خود می پاشید این کار را با گامهای زیر بردارید

- الف - بخشنده و گشاده دست باشید
- ب - سیاست بازی را کنار بگذارید
- پ - وفادار باشید
- ت - به وابستگی متقابل بیش از استقلال ارج نهدید.

16- مشکل گشایند: دنبال درد نگردید، درمان را پیدا کنید. نویسنده از قول آلفرد مونتاپرت می نویسد اکثر مردم دشواریها را می بینند، اما شما ر کسانی که هدفها را می بینید اندک است، تاریخ کامیابی را اینها رقم می زنند.

تیپ شخصیتی ما، پرورش و تربیت، و تاریخچه زندگی شخص ما تعیین می کند که تا چه حد مشکل گشا هستیم. اما البته هر کسی می تواند اهل یافتن راه حل باشد. به حقایقی توجه کنید که همواره راه حل جویان و مشکل گشایان تشخیص داده اند:

- الف - مشکلات، تصویرهای ذهنی ما هستند
- ب - همه مشکلات قابل حل هستند
- پ - مشکلات، آن چنان را آن چنان تر می کنند.

در رویارویی با مشکلات چهار راه در پیش دارید: فرار از مشکل، مبارزه با مشکل، فراموش کردن مشکل با رویارویی با آن، انتخاب شما کدام است.

17- پی گیر و نستوه اند: هرگز میدان را ترک نکنید. دور را دیدن یک چیز است و رفتن به آنجا چیز دیگری. آدمهای نستوه به بخت، سرنوشت یا قضا و قدر متکی نیستند و وقتی که

شرایط دشوار می‌شود، از کار دست نمی‌کشند. می‌دانند که روز جهد و کوشش، روز و ادادن نیست. توماس ادیسون می‌گفت : من از جایی آغاز می‌کنم که آخرین نفر رها کرده است. نویسنده از قول « ویلیامز » می‌نویسد : اگر سختکوش باشید از پنجاه درصد مردم - آمریکا جلو افتاده‌اید، اگر صادق باشید از چهل درصد دیگر پیش می‌افتید و ده درصد دیگر در نظام اقتصاد آزاد، جنگی است با چنگ و دندان.