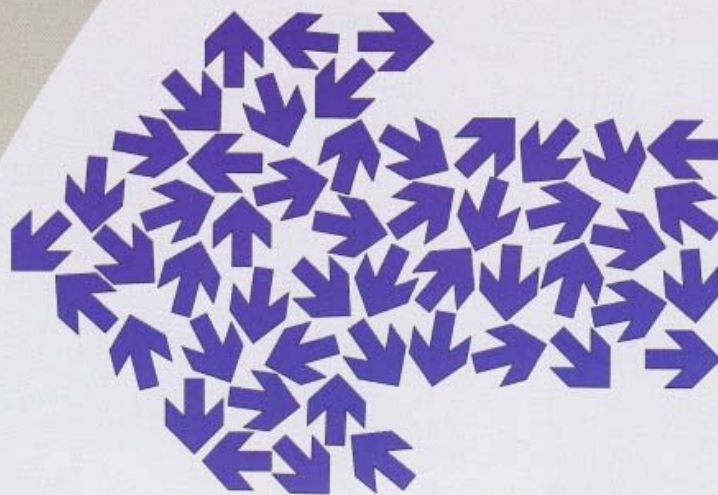


اصل کار تیمی



کسی که به من اعتماد می کند،
از کسی که مرا دوست دارد،
گامی فراتر نهاده است.



فرا، ناشر مدیریت فردا

نویسنده: جان ماکسول
مترجم: مهندس عزیز کیاوند

۱) سازگاری و انعطاف پذیری

- ویژگی های بازیگران تیمی سازگار و انعطاف پذیر:
- _ آموختن را دوست دارند.
- _ احساس امنیت می کنند و از تغییر باکی ندارند.
- _ نوآور هستند.
- _ خدمت به مردم را دوست دارند.
- برای سازگارتر و انعطاف پذیرتر شدن بهتر است:
- _ خود را به آموختن و یادگیری عادت دهیم.
- _ نقش خود در گروه را از نوع ارزیابی کنیم.
- _ فراتر از مسایل روزمره را ببینیم و به دنبال راه حل های تازه و نامتعارف باشیم.

۲) همدل، همدست و هم داستان بودن:

- ۴ دگرگونی که باید رخ دهد تا همکاری اعضای گروه همدلانه شود:
- _ دگرگونی در برداشت و بینش: به اعضای گروه به چشم همکاری همدل بنگریم نه رقیب.
- _ نگرش: به اعضای گروه بدگمان نباشیم، پشتیبان شان باشیم.
- _ کانون توجه: به جای خود، گروه را در کانون توجه قرار دهیم.
- _ به نتیجه بیندیشیم: با همکاری، همدلی و اتفاق (جمع کردن مهارت خود با مهارت های دیگران) پیروز شویم.
- چگونه می توان کسی شد که همکاری او در گروه با دل و جان باشد؟
- _ به این فکر باشیم که همه اعضای گروه برنده شوند.
- _ در دانش و مهارت، کامل کننده یکدیگر باشیم.
- _ مصلحت گروه را از مصلحت خود فراتر ببینیم.

۳) تعهد پذیری

- هر عضو موثر گروه باید بداند که:
- _ تعهد، به طور معمول در گیرودار سختی خود را نشان می دهد.
- _ تعهد، به استعداد و توانایی بستگی ندارد.
- _ تعهد، بر اثر انتخاب ایجاد می شود، نه بر اثر شرایط.
- _ تعهدی که بر پایه ارزش ها باشد پایدار می ماند.
- تدابیرهایی برای افزایش تعهد:
- _ تعهدها و ارزش های خود را به یکدیگر بزنیم.
- _ دل به دریا بزنیم و بدانیم که هر تعهدی ریسک هایی دربر دارد.
- _ تعهدهای اعضای گروه خود را ارزیابی کنیم.

۴) برقراری ارتباط

- بازیکنانی که با یکدیگر ارتباط برقرار می کنند:
- _ خود را از دیگران جدا نمی دانند.

- _ راه ارتباط را بر یکدیگر باز می گذارند.
- _ قاعده ۲۴ ساعت را رعایت می نمایند(اگر با یکی از یاران گروه خود مشکلی یا برخوردی پیدا کردند، در عرض ۲۴ ساعت آن را حل می کنند).
- _ تلاش می کنند در جاهایی که احتمال تیرگی روابط هست، مناسبت های اعضای گروه تیره نشود.
- _ اگر برقراری ارتباط با اعضای گروه مهم و دشوار باشد، جزئیات آن را در جایی می نویسند(قرارداد، عقدنامه و...).
- _ برای بهبود ارتباط خویش بهتر است:
- _ رک و راست باشیم(ارتباط باز که پایه اعتماد را محکم می سازد).
- _ کاستی ها و مسایل خود و اعضای گروه را در اولین فرصت بیان و بررسی کنیم.
- _ تا حد ممکن دیگر اعضا را هم در جریان امور قرار دهیم(تنها زمانی که پای اطلاعات حساس به میان می آید، بهتر است جانب احتیاط را نگه داریم).

(۵) شایستگی و کفایت

- ویژگی های مشترک آدم های شایسته و با کفایت:
- _ تعالی جو و کمال طلب هستند.
- _ به جزئیات می پردازند(حتی کارهای به ظاهر کوچک).
- _ کیفیت کار خود را حفظ می کنند.
- _ برای افزایش کاردانی و شایستگی خویش بهتر است:
- _ به دنبال تخصص برویم(ببینیم کدام چیز است که مهارت ها، علاقه ها و فرصت های ما را در خود جمع دارد و سپس همان را بچسبیم).
- _ راه را تا پایان برویم(هیچ گوشه ای از کار را ناتمام نگذاریم).
- _ به اجرای کار(دشووارترین مرحله)، بیشتر توجه کنیم.

(۶) قابل اعتماد بودن

- پایه های اعتماد:
- _ انگیزه های اصلی: خود و اعضای گروه را تشویق کنیم تا انگیزه های خود را در چارچوبی درست قرار دهیم.
- _ احساس مسئولیت: اعضای قابل اعتماد گروه، به انجام هر کاری که از آنها برآید اشتیاق دارند.
- _ اندیشیدن: قابلیت اعتماد فراتر از مسئولیت پذیری است و مسئولیت پذیری باید با اندیشه همراه باشد تا به درد گروه بخورد.
- _ پایداری: فراتر از استعداد است و منشی را می طلبد که اعضای گروه با وجود دشواری ها، جا نزنند.
- _ برای این که بیش از پیش قابل اعتماد باشیم بهتر است:
- _ انگیزه های خود را بشناسیم: با روی کاغذ آوردن اهداف و تشخیص اینکه کدامیک منافع گروه ما را تامین می کنند و کدامیک تنها منافع شخص ما را؛ سپس هماهنگ کردن منافع گروهی و شخصی.

_ فاصله میان حرف و عمل خود کم کنیم یا از میان ببریم: در این مورد می توانیم از فردی که مورد احترام ماست کمک بگیریم.

(۷) داشتن انضباط: انضباط یعنی انجام کارهایی که نمی خواهیم انجام دهیم، تا دست به انجام کاری بزنیم که می خواهیم انجام دهیم (انجام کارهای درست، در زمان مناسب و به دلیل موجه).

زمینه های ایجاد انضباط:

_ با انضباط اندیشیدن: فعال نگاه داشتن ذهن، روی آوردن پیوسته به چالش های ذهنی، اندیشیدن مدام به چیزهای خوب و...

_ انضباط احساس ها و عواطف: نگذارید احساس ها، شما را از کاری که باید بکنید باز دارند یا به کاری که نباید بکنید وادارند.

_ انضباط لازم برای اقدام و عمل: صیقل دادن اندیشه و مهار احساس ها لازمند، ولی کافی نیستند. تفاوت برنده با بازنده در عمل و بی عملی است.

اگر می خواهیم عضوی با انضباط تر در گروه باشیم:

_ عادت به کار را تقویت کنیم: هر روز کاری لازم (حتی ناخوشایند) انجام دهیم تا خود را منضبط نگاه داریم. اولویت های خود را بازنگری کنیم تا ببینیم راه را درست رفته ایم یا نه

...۹

_ به چالشی دست بزنیم: برای تقویت اندیشه و اراده خود، دست به کاری بزنیم یا طرحی را اجرا کنیم که مغزمان را به کار اندازد و در این مسیر باقی بمانیم.

_ زبان خود را نگاه داریم: از واکنش افراطی پرهیز نماییم، آنچه را نباید گفت نگوئیم، این بار که خواستیم لب به انتقاد بکشایید زبان خود را چند دقیقه نگه دارید تا آرامش خود را باز یافته و عاقلانه تر به امور بنگریم و...

(۸) یاران، گروه را بالا می کشند.

ویژگی های کسانی که یاران تیمی خود را پروبال می دهند و راه رشدشان را می گشایند:

_ یاران تیمی خود را قدر می شناسند.

_ ارزش های یاران تیمی را ارج می نهند.

_ قدر و منزلت یاران تیمی را بالا می برند.

_ پروبال دهندگان، نخست پروبال خود را می گشایند تا هم خود نصیب آن را ببرند و هم بتوانند در این راه به دیگران کمک کنند.

اگر می خواهیم که یاران تیمی را پروبال دهیم و آنها را به قله های بالاتر بکشانیم:

_ دیگران را باور کنیم پیش از آنکه باورمان کنند.

_ به دیگران خدمت کنیم پیش از آنکه به ما خدمت کنند.

_ حرمت و جایگاه دیگران را بالا ببریم پیش از آنکه آنها این کار را درباره ما انجام دهند.

۹) اشتیاق داشتن

ویژگی های افراد مشتاق در کار گروهی:

- _ شعله اشتیاق خویش را خود می افروزند(انسان های مثبت به خواست و اراده خویش مثبت اند).
- _ احساس را در خویش بر می انگیزند(منتظر نمی مانند که نخست احساس خوب در آنها پیدا شود و سپس دست به کار شوند).
- _ به کار خود باور دارند: به همه جنبه های مثبت کار خود می اندیشند، بر باورهای مثبت خود تمرکز می کنند، عمل می کنند و درباره آنچه می کنند با لحنی مثبت سخن می گویند.
- _ با افراد مشتاق رابطه و تعامل دارند: اشتیاق مسری است. روزی که گروهی از مشتاق ها تشکیل شود، هر کاری قابل انجام است.
- _ اگر می خواهیم شعله اشتیاق خویش را دامن بزنیم:
- _ احساس تکلیف را در خود بپروریم(با مکلف ساختن خود به انجام کاری در زمانی مشخص و...).
- _ اندکی بیش از حد انتظار(آنچه از ما خواسته اند و لازم است انجام دهیم) کار کنیم.
- _ تلاش کنیم هر کاری را در سطح عالی آن(به بهترین شکلی که می توانیم) انجام دهیم.

۱۰) داشتن هدف

- روش های تیم های هدفمند(تیم های موفقی که اعضای آن برای رسیدن به اهداف مصمم هستند، هوش و حواس شان به کارشان است و روی هر حرکت خود حساب می کنند):
- _ هدف و مقصودی بر می گزینند که ارزش صرف زمان را داشته باشد.
 - _ کاستی ها و توانمندی های خود را می شناسند.
 - _ مسئولیت های خود را اولویت گذاری می کنند.
 - _ یاد می گیرند که "نه" بگویند.
 - _ دور(بلندمدت) را می بینند.
 - _ چگونه اراده خود را برای رسیدن به اهداف تقویت کنیم؟:
 - _ نقطه ضعف های(کاستی های) خود را بشناسیم: تهیه فهرستی از کاستی ها و توانمندی های خود / درخواست از اعضای خانواده، دوستان و همکاران برای برشمردن نقاط ضعف و قوت ما از دیدگاه خودشان به طور صادقانه /...
 - _ در کاری که مهارت داریم بمانیم و بر تخصص خود بیفزاییم: صرف ۸۰٪ زمان و نیروی خود در کاری که هم برای شما و هم برای گروه تان بازده بالایی داشته باشد و تنظیم برنامه فعالیت های روزانه خود بر محور آن کارها تا جای ممکن.
 - _ تقویم فعالیت های سالانه خود را بر پایه هدف و مقصودی قرار دهیم: تنظیم جدول زمانی بلندمدت تر(از آنچه تا کنون در نظر می گرفتیم) برای کارهایی که در پیش داریم.

(۱۱) احساس رسالت کردن

۴ ویژگی رسالت پیشه ها:

- _ مقصد تیم را می دانند.
- _ می گذارند که رهبر گروه، رهبری کند(دست و بالش باز باشد تا وظیفه خود را انجام دهد).
- _ نخست موفقیت گروه را می خواهند، سپس موفقیت خود.
- _ به هر کاری که لازم باشد دست می زنند تا رسالت خود را انجام دهند.
- _ برای تقویت رسالت:
- _ باید دقت کنیم تا ببینیم که گروه ما ماموریت خود را دنبال می کند یا نه.
- _ حال که عضو گروه هستیم، باید هر آنچه را در توان داریم(برای تحقق ماموریت و هدف های گروه یا سازمان) انجام دهیم.

(۱۲) آمادگی

نکته هایی برای آماده بودن:

- _ ارزیابی: باید بدانیم که خودمان و گروه مان راهی کدام مقصد هستیم. باید بررسی کنیم تا شرایط بین راه را بشناسیم و تعیین کنیم که برای رسیدن به آن مقصد چه بهایی باید پردازیم.
- _ مسیر یابی: برگزیدن مسیر خوب، راه کامیابی را می گشاید و مسیر یابی بد، هر قدر هم که آماده باشید، کامیابی را ناممکن می سازد(بهرتر است کار درست را انجام دهیم تا این که شب و روز کار کنیم).
- _ نگرش: انسان کوشا و با پشتکار آماده می شود، نه انسان تنبل؛ ولی همین افراد کوشا نیز گاهی از "نگرش" که در برخورد با چالش ها به کار می آید غافل می مانند. برای موفقیت در هر کار و کوششی باید خود را از نظر ذهنی و جسمی آماده سازیم، ولی باید به خود، گروه خود و شرایط و موقعیتی که در آن هستیم نیز نگرشی مثبت داشته باشیم.
- _ اقدام و عمل: آمادگی یعنی اینکه مترصد برداشتن نخستین گام در زمان مناسب باشیم(شجاعت همدستی بزرگ تر از آمادگی ندارد و ترس، دشمنی بزرگ تر از آن!).
- _ برای افزایش آمادگی خویش بهتر است:
- _ فرآیند آینده را ببینیم.
- _ بیشتر پژوهش کنیم.
- _ از اشتباه های خود بیاموزیم.

(۱۳) جوشش با یاران گروه

- در روابط و مناسبت های گروهی خود، بهتر است به ۵ چیز توجه کنیم:
- _ احترام گذاشتن به همدیگر، حتی پیش از آنکه کاری درخور احترام کرده باشیم(به صرف انسان بودن).
- _ داشتن تجربه های مشترک با همدیگر
- _ اعتماد(که پایه روابط و مناسبت هاست)
- _ بده و بستان(هر کسی هم مایه بگذارد هم مایه بگیرد)

- _ خط متقابل(باهم بودن، می تواند کارهای دشوار و ناخوشایند را به تجربه های مثبت برگرداند)
- _ برای ایجاد ارتباط بهتر با یاران گروه بهتر است:
- _ توجه خویش را به جای خود به دیگران معطوف سازیم.
- _ پرسش های درستی مطرح کنیم.
- _ برای یافتن زمینه های مشترک، تجربه های مشترک پیدا کنیم.
- _ در دیگران نسبت به خودشان احساس خوبی برانگیزیم.

۱۴) درپی ارتقای خویش بودن

- _ کسانی که پیوسته در اندیشه ارتقای سطح دانش و بینش خود هستند، از ۳ چیز غافل نمی مانند:
- _ آمادگی: زمانی که افراد قصد دارند که هر روز چیزی بیاموزند، آمادگی پیدا می کنند که هر موجی را از سر بگذرانند.
- _ اندیشیدن و تامل: به ما امکان می دهد که شکست ها و کامیابی های خود را مرور کنیم و از آنها بیاموزیم، زمان و مکان در اختیار می گذارد تا بینش خود یا سازمان خود را نیرومندتر کنیم و فرصت می دهد که برنامه پیشرفت و بهبود آینده خود را برنامه ریزی نماییم.
- _ به کار بستن: یعنی آنچه را یاد گرفته ایم به کار گیریم که این دشوار است(زیرا مستلزم تغییر است). هدف ما باید این باشد که از آموختن نایستیم تا هر روز بهتر از روز پیش باشیم.
- _ برای ارتقای خویش بهتر است:
- _ آموزش پذیر باشیم.
- _ برنامه پیشرفت خود را بریزیم.
- _ به ارتقای دانش خود بیشتر از ارتقای مقام خود بها بدهیم.

۱۵) از خود گذشتگی

- _ بذر از خود گذشتگی را چگونه در بستر ذهن خود بپاشیم؟:
- _ بخشنده و گشاده دست باشیم.
- _ سیاست بازی و خودخواهی را کنار بگذاریم.
- _ به یاران تیمی وفاداری نشان دهیم.
- _ به وابستگی متقابل، بیش از استقلال ارج بنهیم.
- _ برای بالا رفتن از نردبان از خود گذشتگی بهتر است:
- _ به جای خود از دیگران تعریف کنیم(پیدا کردن ویژگی های مثبت دیگران و بیان آن نزد این و آن به ویژه نزد بالادستان، دوستان و اعضای خانواده شان).
- _ خود را در نقش زیردستان قرار دهیم(کمر به خدمت دیگران ببندیم، دیگران را جلو بیندازیم، کمکشان کنیم تا به هدف های شان برسند و...).
- _ پنهانی و بی سروصدا و بدون هیچ انتظاری کمک کنیم.

۱۶) مشکل گشایی

- حقایقی که راه حل جویان و مشکل گشاها تشخیص می دهند:
- _ مشکل ها، تصویرهای ذهنی ما هستند(اگر چیزی را مشکل بدانیم، مشکل ما می شود، ولی اگر تصور ما این باشد که آن چیز بدبختی یا مانعی گذراست، دیگر مشکلی نداریم).
 - _ همه مشکل ها قابل حل هستند.
 - _ دشواری ها، آنچنان را آنچنان تر می کنند(بسته به اینکه چگونه با آنها رو به رو شویم، یا جلوی کامیابی ما را می گیرند و یا ما را بر می انگیزند که نه تنها بر آنها چیره شویم، بلکه در این گیرودار صیقل بخوریم و انسان بهتری شویم).
 - برای اینکه در محیط گروه بیش از پیش مشکل گشا و راه حل جو شویم، بهتر است:
 - _ وا ندهیم: پا پس نکشیم و تصمیم بگیریم که دست بر نداریم تا این که راه حلی پیدا کنیم.
 - _ فکر خود را از نو متمرکز سازیم: برای یافتن راه حل مشکل در زمان مناسب اقدام کنیم و همکاران زبده را نیز در این باره فرا بخوانیم.
 - _ درباره استراتژی خود از نو بیندیشیم: از لاک تفکر عادی خود خارج شویم، چند قاعده را زیر پا بگذاریم، اندیشه های نادرست را از سر به در کنیم، مساله را از نو تعریف نماییم و هرچه از دست مان بر می آید بکنیم تا به ایده ها و راه حل های نو برسیم.
 - _ فرآیند را تکرار نماییم(برای راه حل های دیگر یک مشکل و یا حل مشکل های دیگر).

۱۷) پی گیر بودن

- پی گیری و اصرار در انجام کارها یعنی:
- _ هرچه از دست مان بر بیاید یا در توان مان باشد را انجام دهیم، و نه بیشتر از آن را.
 - _ با عزم و اراده کار کنیم نه این که خود را به دست سرنوشت بسپاریم.
 - _ زمانی از کار دست بکشیم که کار انجام شده باشد، نه آنگاه که خسته شده باشیم.
 - برای تقویت استقامت و سماجت خود بهتر است:
 - _ بیشتر و هوشمندانه تر از دیگران کار کنیم.
 - _ هدف و آرمانی داشته باشیم و ببینیم که کارهای روزانه مان تا چه حد در مسیر آن است.
 - _ کار خود را بازی بدانیم: کسانی دیگر را در گروه خود پیدا کنیم که هدف هایی مشابه دارند و خود را با آنها در رقابتی دوستانه درگیر کنیم تا هر دو طرف انگیزه پیدا کنیم(طبیعت رقابت جویانه).