

برگزیده ای از کتاب

۱۷ اصل کار تیمی

نویسنده : جان ماکسول

ترجمه : مهندس عزیز کیاوند

✓ ۱۷ اصل کار تیمی

- ✓ " بزرگترین تهدید برای ما از سوی کارکنان می آید." نویسنده این کتاب، داشتن هدف مشترک و ایجاد تعهد به هدف و ارزش های گروهی را گام اول در شکل یک تیم می داند.
- ✓ تیمی بزرگ نمی توان ساخ مگر اینکه بازیگرانی بزرگ داشته باشیم. مثلی است معروف که " با وجود بازیگرانی خوب ممکن است بازی را ببازیم اما بدون آن ها نمی توان بازی را برد."
- ✓ انعطاف پذیری نعمتی است، انعطاف پذیری کج و معوج نمی ماند.
- ✓ او خود را با شخص و با موقعیت سازگار می سازد تا هر دو برنده شوند.
- ✓ بازیگران تیم سازگار و انعطاف پذیر: آموختن را دوست دارند. احساس امنیت میکنند. این نوع آدم ها، هر آدم با استعداد دیگری را به تیم و هر نوع تغییر در سمت و مقام خود، یا هر نوع تغییر در روال انجام کار را با بی انعطافی و بدگمانی می نگرند اما ادمی که احساس امنیت میکند از تغییر باکی ندارد.
- ✓ خلاق هستند: یکی دیگر از ویژگی های آدم های سازگار خلاقیت است. وقتی که روزگار دشوار می شود راهی می یابند.
- ✓ خدمت به مردم را دوست دارند: کسی که همیشه به فکر خویش است. بعید است که تحولی به نفع تیم ایجاد کند.
- ✓ خود را به آموختن عادت دهید.
- ✓ همه قدرت ما در اتحاد است، نفاق و اختلاف منشا بسی خطرهاست.
- ✓ همکاری توام با همدلی یعنی اینکه با دل و جان با یکدیگر کار کنیم.
- ✓ اما اعضای همدل تیم یا تیم همدل به جای رقابت، مکمل یکدیگر می شوند.
- ✓ به اعضای تیم بدگمان نباشید، پشتیبان باشید.
- ✓ اگر به مردم اعتماد کنید رفتارشان با آنها بهتر می شود و اگر رفتارشان بهتر شد، پایه همکاری صمیمانه و توام با همدلی گذاشته می شود.
- ✓ سراغ کسی بروید که در تیم شماست و پیش از این او را رقیب خویش می دانسته اید. حال راههایی بیابید که اطلاعات خود را مبادله کنید و با یکدیگر طوری کار کنید که نفع آن هم به شما برسد و هم به تیم.

- ✓ لحظه ای که خود را به انجام کاری متعهد می سازید خداوند هم به یاری می آید.
- ✓ دست هایی به یآوری می آیند، که اگر تعهدی نداشتید نمی آمدند.
- ✓ لومبارد می گوید " هرچه سخت تر بکوشیم، تن به تسلیم شدن سخت تر می شود."
- ✓ مگر ادم هایی را ندیده اید که استعداد سرشار دارند اما استعداد خویش را هدر داده اند زیرا دست به هیچ کاری نزده اند؟
- ✓ هر وقت تصمیم های خود را بر پایه ارزش های محکم زندگی خود گرفتید، حفظ تعهد در بلند مدت آسانتر می شود.
- ✓ جورج هالاس عقیده داشت: " کسی که هر کاری را که از دستش برآید بکند ، پشیمان نمی شود."
- ✓ مثل خردمندان فکر کنید اما با مردم به زبان خودشان حرف بزنید.
- ✓ کار تیمی نمی توان کرد مگر اینکه بازیکنان با یکدیگر ارتباط برقرار کنند.
- ✓ خصوصیات بازیکنانی که با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و کار تیمی خوبی انجام میدهند عبارتند از:
 - ✓ خود را از دیگران جدا نمی کنند.
 - ✓ راه ارتباط را بر یکدیگر باز میگذارند.
- ✓ اگر با یکی از یاران تیم خود مشکلی یا برخوردی پیدا کردید، در عرض ۲۴ ساعت آن را حل کنید و معمولاً هرچه زودتر ارتباط برقرار کنید به نفع هر دو طرف است.
- ✓ سعی کنید در جاهایی که احتمال تیرگی روابط هست مناسبات تیره نشود.
- ✓ ارتباطات مهم را بنویسید.
- ✓ آیا فراموش کرده اید که بعضی ها را به جمع خود فراخواندید؟ یا بعضی دیگر را به جمع خود راه نداده اید؟
- ✓ آیا اعضای تیم به شما دسترسی دارند یا اینکه برای دیدن شما باید مدت ها انتظار بکشند؟
- ✓ اگر کسی در تیمتان هست که رابطه خوبی با او ندارید و در گذشته با او صاف و پوست کنده نبوده اید، از همین حالا تصمیم بگیرید که راه و رسم خویش را عوض کنید. هدف باید این باشد که حقیقت را به یاران تیم با مهربانی بگویید.
- ✓ هیچ تاخیری در بیان ضروریات جایز نیست.
- ✓ اگر در کار یاران تیم مسئله ای دیدید در اولین فرصت مناسب به آن بپردازید.

- ✓ لایق و با کفایت هستند. تیم با کفایت عضو لایق می خواهد.
- ✓ فراموش می کنند که کار را با چه سرعتی انجام دادیم. اما کیفیت کار در یادها می ماند.
- ✓ اهمیت تاسیس تیم از تولید محصول، کمتر نیست.
- ✓ اعضای با کفایت هر تیمی توانایی و صلاحیت انجام کار را در بهترین وجه ممکن آن دارند.
- ✓ آدم هایی با کفایت به متوسط قانع نمی شوند.
- ✓ اگر کارهای کوچک را خوب انجام دهید، کارهای بزرگ خودبه خود انجام می شوند.
- ✓ دنبال تخصص بروید.
- ✓ راه را تا آخر بروید.
- ✓ به اجرای کار بیشتر توجه کنید.
- ✓ از آن هایی که بحث و استدلال می کنند نترسید، از کسانی بترسید که از بحث و گفتگو طرفه می روند.
- ✓ اگر کسی باشد که پیوسته مصلحت خویش را بر مصلحت تیم مقدم بدارد قابل اعتماد نخواهد بود و انگیزه ها در کار تیمی مهم هستند.
- ✓ صفت مشترک همه آدم های موفق، مسئولیت پذیری آنهاست.
- ✓ اگر نتوان بر یاران تیمی همیشه اعتماد کرد، هیچ گاه نمی توان اعتماد کرد.
- ✓ پایداری فراتر از استعداد است.
- ✓ چرچیل گفته است: " کافی نیست که تمام سعی خود را بکنیم، گاه باید کاری را که از ما خواسته اند به سرانجام برسانیم."
- ✓ اگر هدف های خود را روی کاغذ نیاورده اید، همین حالا اینکار را بکنید.
- ✓ آدم با انضباط برنده است.
- ✓ بدون انضباط، نه فردی موفق می شود و نه تیمی .
- ✓ توفیق تیم در گرو انضباط اعضای آن است.
- ✓ اشخاص باید در سه زمینه انضباط ایجاد کنند تا به درد تیم بخورند.

- ✓ با انضباط اندیشیدن: کمتر کسی پیدا می شود که بیش از سالی دو یا سه بار فکر کند، من که هفته ای دوبار فکر میکنم شهرتی جهانی بهم زده ام.
- ✓ انضباط احساسات و عواطف: اگر خلق و خوی خود را کنترل نکنید برنده نخواهید شد.
- ✓ انضباط لازم برای اقدام و عمل: تفاوت برنده با بازنده در عمل و بی عملی است.
- ✓ عادت به کار را تقویت کنیم.
- ✓ شاید با ارزش ترین نتیجه تعلیم و تربیت این باشد که توانایی پیدا میکنید تا خود را واداریم که آنچه را باید انجام داد به موقع انجام دهیم ، چه بپسندیم و چه نپسندیم.
- ✓ به چالشی دست بزنید: برای تقویت فکر و اراده خویش، دست به کاری بزنید یا طرحی را اجرا کنید که به مغزتان فشار بیاورد.
- ✓ عادت به کار را تقویت کنید. شاید با ارزش ترین نتیجه تعلیم و تربیت این باشد که توانایی پیدا می کنیم تا خود را واداریم که آنچه را باید انجام داد، به موقع انجام دهیم ،چه بپسندیم و چه نپسندیم.
- ✓ زبان خود را نگه دارید. اگر گاهی احساساتی می شوید و واکنش های افراطی نشان می دهد که نخستین گام اصلاحی این است که آنچه را نباید گفت نگویید. این بار که خواستید لب به انتقاد بکشاید، زبان خود را پنج دقیقه نگه دارید.
- ✓ یاران ، تیم را بالا می کشند.
- ✓ هدف و غایت زندگی فتح و پیروزی نیست. هدف زندگی رشد و تعالی و خیررسانی است.
- ✓ بیشتر مردم وقتی که به وضع موجود خود راضی می شوند از صعود به قله های بالاتر باز می مانند.
- ✓ اندام یا اعضای تیم، کسی را که بتواند سطح شان را بالا ببرند، کسی را که بر توان و ظرفیت شان بیفزاید که توفیق پیدا کنند، دوست می دارند.
- ✓ کسانی که یاران تیمی خود را پروبال می دهند و راه رشدشان را می گشایند چند ویژگی مشترک دارند:
 - ۱- یاران تیمی خود را قدر می شناسند.
 - ۲- ارزش های یاران تیمی را ارج می نهند.
 - ۳- قدر و منزلت یاران تیمی را بالا می برند.
 - ۴- کسی که به دیگران پروبال می دهد، اول خودبال و پر می گشاید.

- ✓ به دیگران خدمت کنید پیش از آنکه به شما خدمت کنند.
- ✓ یکی از پرثمرترین خدمتی که از دست ما برمی آید این است که دیگران کمک کنیم تا از تمام توان و ظرفیت خود استفاده کنند.
- ✓ مردم به کسی نزدیک می شوند که بزرگشان کند و از کسی که از قدرشان بکاهد دوری می جویند.
- ✓ شور و شوق درونی شما تیم را نیرو می بخشد.
- ✓ کاری بزرگ، بدون اشتیاق انجام نشده است.
- ✓ برای مهار اشتیاق صاحبان موتورهای هارلی گروه موتورسواران هارلی را تشکیل دادند (که امروزه بیش از ۶۰۰ هزار عضو دارد). در سال ۱۹۸۵، بعد از ۵ سال ضرر، شرکت را به سوددهی رسانیدند.
- ✓ کسانی که در محیط کار تیمی و گروهی شعله شوق می افروزند چنین هستند:
 - ۱- شعله اشتیاق خویش را خود می افروزند.
 - ۲- احساس را در خویش بر می انگیزند.
 - ۳- به کار خود اعتماد دارند.
 - ۴- با هم تیمان حشر و نشر میکنند.
- ✓ بیل گیتس گفته است: " آنچه به بهترین وجه انجام می دهم، سهمیم کردن دیگران در اشتیاق خویش است."
- ✓ اگر میخواهید شعله اشتیاق خود را دامن بزنید:
 - ۱- احساس تکلیف را در خود بپرورید.
 - ۲- بیش از حد انتظار کار کنید.
 - ۳- سعی کنید هر کاری را در سطح عالی آن انجام دهید.
- ✓ زندگی کردن با عقاید جهانیان آسان است، فرو رفتن در لاک عقاید و افکار خویش نیز آسان است.
- ✓ تیمی موفق می شود که اعضای آن برای رسیدن به مقصد مصمم باشند و هوش و حواسشان به کارشان باشد.

- ✓ زنان و مردانی که روی هر حرکت خود حساب کنند. کسی که بخواهد چنان باشد، باید چنین کند:
- ۱- هدف و مقصودی برگزیند که ارزش صرف عمر داشته باشد
- ۲- ضعف ها و قدرت های خود را بشناسد.
- ۳- مسئولیت های خود را الویت گذاری می کند.
- ۴- یاد می گیرند که نه بگویند.
- ۵- دور را می بینند.
- ✓ اما بیشتر بردهای زندگی اندک اندک و با دستاوردهای کوچک به دست می آید.
- ✓ نقطه های ضعف خود را بشناسید.
- ✓ درکاری که تبخّر دارید بمانید و بر تخصص خود بیفزایید.
- ✓ اگر برنامه کاری هفتگی یا ماهانه خود را داشته باشید کارها را آسان تر پیش می برید.
- ✓ احساس رسالت میکنند.
- ✓ رازکامیابی ، پایداری در راه هدف است.
- ✓ چهار ویژگی رسالت پیشگان عبارتند از:
- ✓ ۱- مقصد تیم را می دانند. وقتی که رسالت خود را شناختید، می دانید که چه باید بکنید و در راه آنچه باید بکنید سراپا شور و شوق خواهید شد.
- ۲- می گذارند که رهبر تیم، رهبری کند. هر وقت که یکی از اعضای تیم پیش پای رهبر آن مانع ایجاد کند امکان اینکه تیم به هدف های خود نرسد افزایش می یابد. برای اینکه تیمی برنده شود، دست و بال رهبر آن باید باز باشد که وظیفه خود را انجام دهد.
- ۳- اول توفیق تیم را میخواهند بعد توفیق خود را .
- ۴- به هر کاری که لازم باشد دست می زنند .
- ✓ اگر از ارزش ها ، ماموریت ها، هدفها و کارهای جاری تیم با هم نخوانند، کارتان زار است.
- ✓ تیمی که راهی و مقصدی در پیش ندارد، تیم نیست.
- ✓ جمله ای را روی پرده حافظه نمایشگر رایانه خود بگذارید، یا اینکه کارتی برای آن تهیه کنید و کارت را زیر شیشه میز کار خود قرار دهید.
- ✓ آماده اند. آمادگی، تفاوت میان برد و باخت است.
- ✓ دستاوردهای چشمگیر حاصل آمادگی عادی ومعمولی است.

✓ اگر می‌خواهید سر بزنگاه تیم خود را یاری دهید این چیزها را در نظر بگیرید.

۱- ارزیابی: تعیین کنید که برای رسیدن به آن مقصد چه بهایی باید بپردازید. اگر این کارها را نکنید، نمی‌توانید خود را چنانکه باید آماده نمایید.

۲- مسیریابی

۳- نگرش: اما باید به خود، به تیم خود و به شرایط و موقعیتی که در آن هستید نیز نگرشی مثبت داشته باشید. اگر به خود و به اعضای تیم خود اعتقاد داشته باشید در راه کامیابی گام بردارید.

۴- اقدام و عمل

✓ بیشتر پژوهش کنید.

✓ از خطاهای خود بیاموزید.

✓ "یکبار می‌توانید ادعا کنید که غافلگیر شده‌اید، بعد از آن، معنایش این است که آمادگی ندارید."

✓ با یاران تیم می‌جوشند. اگر با آن‌ها راه بیابند همراه می‌شوند.

✓ آن کس که عقاید خویش را بیشتر از یاران تیم دوست دارد، عقیده‌های خود را پیش می‌برد اما تیم را از حرکت باز می‌دارد.

✓ "رئیس، ستاد و باغبان و منشی را به یک چشم نگاه می‌کرد. همه آن‌ها را مهم می‌دانست."

✓ ۵ مورد در روابط و مناسبات تیمی خود: (ارتباط، سریش پیوند اعضای تیم است).

۱- احترام

۲- تجربه‌های مشترک: اگر در ته دل احساس کنیم که در حضور ماست کسی نیست، نمی‌شود بها و تلقین نماییم که آدم مهمی است.

۳- اعتماد: جورج مکدونالد شاعر اسکاتلندی عقیده داشت: "کسی که به من اعتماد می‌کند از کسی که مرا دوست دارد گامی فراتر نهاده است؟"

۴- بده بستان: کسی که به من اعتماد می‌کند از کسی که مرا دوست دارد گامی فراتر نهاده است.

۵- خط متقابل: با هم بودن، می‌تواند کارهای دشوار و ناخوشایند را به تجربه‌های مثبت برگرداند.

✓ توجه خویش را به جای خود به دیگران معطوف سازید.

✓ فکر کنید که چگونه می‌توانید بر قدر و ارزش یاران تیم بیفزایید. چه نفعی می‌توانید به آن‌ها برسانید بی آنکه خود نفعی ببرید؟

✓ تجربه‌های مشترک پیدا کنید. در خارج از محیط کار نیز با یاران تیم ارتباط برقرار کنید. فعالیت اجتماعی بکنید. معاشرت خانوادگی راه بیندازید.

✓ نقطه‌های قدرت‌شان را بستابید و آن‌ها را در حضور همکاران و اعضای خانواده‌شان بزرگ کنید. وقتی که به مردم نشان دهید که به فکرشان هستید درهای ارتباط را بر روی شما می‌گشایند.

✓ در پی ارتقای خویشند. چنان بیاموزید که گویی عمری جاودانه دارید، چنان زندگی کنید که گویی همین فردا پایان عمر شما است.

✓ دوره رونق بازار محصولات مبتنی بر فن آوری کوتاه‌تر است. " ما باید از کاری دست بکشیم و به کاری دیگر پردازیم که به نفع ما باشد."

✓ أليسا می‌گوید: " آموزش مدام حق هر کسی است که در نوکیا کار کند."

✓ چونکه آدم‌های تیم نوکیا هر روز در پی یادگرفتن چیز جدیدی هستند، و مادام که آنها روزبه‌روز بهتر شوند، نوکیا هم بهتر خواهد شد.

✓ اما بهتر آن است که دنبال افزایش شایستگی و توانایی خودباشند. کسانی که دنبال سرهم‌بندی کار هستند اگر فشاری بالای سرشان نباشد، از انجام کار درست دست می‌کشند.

✓ کسانی پیوسته به فکر ارتقای سطح دانش و بینش خود هستند از سه چیز غافل نمی‌مانند:

۱- آمادگی

۲ - تفکر و تأمل : زمان تنهایی، برای توسعه فرد لازم است. به شما امکان می‌دهد که شکست‌ها و کامیابی‌های خود را مرور کنید و از آن‌ها درس بگیرید.

۳ - به کار بستن

✓ " اگر نخواهی خوبتر شوی، خوب هم نخواهی ماند."

✓ هر وقت که چیزی را نمی‌فهمید سوال کنید. فکر خبرگی و کارشناسی را از خود برانید و روحیه دانشجویی و طلبگی پیدا کنید.

✓ کسب دانش را از تحصیل طلا و نقره مهم‌تر بدانید.

✓ از خود گذشته اند: جایی که تیم باشد منی در کار نیست. از اینکه من کاشتم و دیگران برداشتند گله ای ندارم. پشیمانی فقط وقتی معنی دارد که بکاریم اما کسی درو نکند.

✓ ادن شاعر به شوخی گفته است: " ما را خدا برای این خلق کرده است که به دیگران نیکی کنیم. دیگر اینچا چه می کنند، نمی دانم."

✓ هیچ تیمی توفیق نمی یابد: مگر اینکه هر کس دیگر را بر خود مقدم بدارد. از خودگذشتگی آسان نیست، اما لازم است.

✓ گامهایی در بستر ذهن در راه از خودگذشتگی می توان برداشت عبارتند از:

۱- بخشنده و گشاده دست باشید.

۲- سیاست بازی را کنار بگذارد.

۳- وفادار باشید: اگر به یاران تیمی وفاداری نشان دهید، آن ها هم معامله به مثل خواهند کرد. وفاداری اتحاد می آورد و اتحاد به کامیابی می انجامد.

۴- به وابستگی متقابل بیش از استقلال ارج نهد. دو هفته ای از دیگران تعریف کنید. صفات مثبت دیگران را پیدا کنید و پیش این و آن، به ویژه نزد بالادستان، دوستان و اعضای خانواده شان بیان نمایید.

✓ خود را در نقش زیر دستان بگذارید.

✓ پنهانی و بی سرو صدا کمک کنید.

✓ جان بنیان گفته است: " اگر امروز، بدون هیچ انتظاری، کاری برای کسی نکرده باشید، روزی از عمر خویش را بر باد داده اید."

✓ مشکل گشایند: برای مشکلات راه حل بیابید. دنبال درد نگردید، درمان را پیدا کنید.

✓ به حقایقی توجه کنید که همه راه حل جویان و مشکل گشایان تشخیص داده اند:

مشکلات، تصویرهای ذهنی ما هستند. اما اگر تصور شما و ما این باشد که آن چیز بدبختی یا مانعی گذراست، دیگر مشکلی ندارید. موانع، دشواری ها و شکست ها، جزئی از جریان زندگی هستند که اجتناب ناپذیرند. اما این نه بدان معناست که بگذاریم به مشکل تبدیل شوند.

✓ بهترین کاری که می توان کرد این است که با آن ها با طرز فکری راه حل جویانه روبه رو شویم، این فقط به نگرش ما بستگی دارد.

✓ مشکل ها، بزرگ یا کوچک به نظر می آیند، بسته به اینکه خود بزرگ باشیم یا کوچک.

✓ موقعیتی دشوار را به یاد بیاورید که خود و یاران تیمی تان پا را عقب کشیده اند. این بار تصمیم بگیرید که دست برندارید تا اینکه راه حلی پیدا شود.

✓ فکر خود را از نو متمرکز کنید. هیچ مشکلی نمی تواند در برابر حمله تفکر پایدار ایستادگی کند. برای یافتن راه حل مشکل خود وقت بگذارید و همکاران زنده را نیز فراخوانید. این باید در وقت مناسب باشد. در آخر وقت که خسته و کوفته هستید به این کار پردازید.

✓ هیچ مشکلی نمی تواند در برابر تفکر پایدار ایستادگی کند.

✓ هرچه از دستتان برمی آید بکنید تا به ایده ها و راه حل های نو برسید.

✓ وا ندهید: موقعیتی دشوار را به یاد بیاورید که خود و یاران تیمی تان پا را عقب کشیده اید. این بار تصمیم بگیرید که دست برندارید تا اینکه راه حلی پیدا شود.

✓ هرچه از دستتان برمی آید بکنید، تا به ایده ها و راه حل های نو برسید.

✓ پیگیر و نستوده اند: هرگز، هرگز میدان را ترک نکنید.

✓ پایداری و سماجت راه کامیابی را می گشاید. حتی کسانی که استعداد ندارند و از ویژگی های ضروری دیگر که برای کار تیمی و گروهی لازم است برخوردار نیستند، اگر روحیه استقامت و سماجت داشته باشند میتوانند کمکی برای تیم باشند.

✓ اصرار در انجام کار یعنی اینکه:

۱- هرچه دارید در طبق اخلاص بگذارید، و نه بیشتر از آن را

✓ اما سماجت در کار یعنی اینکه ۱۰۰ درصد توان خود را به کار گیرید- نه بیشتر و نه کمتر.

✓ اگر همه آنچه را که از دستتان برمی آید انجام دهید، راه کامیابی خود را گشوده اید.

۲- با عزم و اراده کار کنید، نه اینکه خود را به دست سرنوشت بسپارید.

۳- وقتی از کار دست بکشید که کار انجام شده باشد، نه آنکه خسته شده اید.

✓ ناپلئون هیل که درباره انگیزه، کتابی نوشته است. چنین می گوید: " هر آدم موفقی در می یابد که توفیق بزرگ کمی آن طرف تر از جایی است که تصور می شود کار به بن بست رسیده است."

- ✓ بیشتر و هوشمندانه تر کار کنید. اگر از آن آدمهایی هستید که چشم به عقربه ساعت دارند تا وقت کار تمام شود، و در پایان وقت در هر شرایطی دست از کار می کشند، باید از این عادت خویش دست بردارید.
- ✓ کار خود را بازی بدانید . کسانی دیگر را در سازمان خود پیدا کنید که هدف هایی مشابه دارند و خود را با آن ها در رقابتی دوستانه درگیر کنید تا هر دو طرف انگیزه پیدا کنید.