

17 اصل کار تیمی

جان ماکسول

شهریار حی شاد - مهندس مکانیک - نگهداری و تعمیرات شرکت پارس خودرو

مقدمه

کتاب 17 اصل کار تیمی، با سه مقدمه، و 17 فصل، در 224 صفحه ترجمه و منتشر شده است. جان ماکسول، نویسنده کتاب پرآوازه «صفت‌های بایسته یک رهبر» در کتاب 17 اصل کار تیمی، رمز و راز این کار را با خوانندگان در میان می‌گذارد و تاکید دارد که در یک سازمان «اهمیت تشکیل تیم از تولید محصول کمتر نیست».

کشور ما - ایران - یکی از کشورهایی است که دارای سابقه و فرهنگ کار تیمی است. در ساختار اجتماعی سنتی ما، بویژه در جماعت‌های روستایی و عشایری که قرن‌ها ستون‌های بنای اجتماعی بوده اند، بسیاری از کارها به شکل تیمی و با همکاری انجام شده است. اما فرهنگ و نگرش کار تیمی تا حدی که پاسخگوی نیازهای کنونی باشد قوام نیافته است.

این کتاب با برخورداری از بینش و راه و رسم کار تیمی در جامعه صنعتی - جامعه ای که دست کم از نظر سازماندهی نظام تولید به سوی آن حرکت می‌کنیم - به ما کمک می‌کند.

به نظر نویسنده همین که الگوی رفتار خود را برپایه انتظار خویش از رفتار اعضای تیم بنا نهاده‌اید، 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 موثرتری باشند، و اگر خواستید بازیگرانی جدید از بیرون بیاورید، کتاب را دریافتن بازیگرانی مورد استفاده قرار دهید که قبل از هر چیز به تیم و کارگروهی می‌اندیشند. اگر کسی همه 17 صفت 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 - سازوکار و انعطاف پذیرند:

کارتیمی با خشکی و انعطاف ناپذیری سازگار نیست. جلو خشونت خویش را می‌توان گرفت، بر ترس می‌توان چیره شد و تنبلی را با حربه انضباط از خود دور کرد، اما خشکی دماغ علاجی ندارد، و بذر انهدام را در درون خود دارد. اگر بخواهید با دیگران کار کنید و در تیم عضوی موثر 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. و ت - خدمت به مردم را دوست دارند. (25)

2 - هم دست و هم داستاوند:

اول باید با یکدیگر کار کرد، بعد با یکدیگر برنده شد. چالشهای بزرگ، کار تیمی بزرگ می طلبد، و ضروری ترین صفتی که تیم را در کارهای دشوار موفق می سازد 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: (38)

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 می کند.

3 - تعهد پذیرند:

لحظه ای که خود را به انجام کاری متعهد می سازید، خداوند هم به یاری می آید. دستهایی به یاری می آیند که اگر تعهدی نداشتید نمی آمدند. بسیاری از مرد تعهد را از دریچه احساس خود می نگرند. 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 می دهد. تعهد به استعداد و توانایی بستگی ندارد. تعهد بر اثر انتخاب ایجاد می شود، نه بر اثر شرایط و تعهدی می ماند که مبتنی بر ارزشها باشد. زیرا پذیرش تعهد یک چیز است و پایبندی به آن چیز دیگر. (46)

4 - ارتباط برقرار می کنند:

تیم یعنی یک جان در چندین بدن. مثل خردمندان فکر کنید، اما با مردم به زبان خودشان حرف بزنید. جان کلام این است که کار تیمی نمی توان 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 بازپایه های اعتماد را محکم می سازد. داشتن مقاصد پنهان، و ایجاد ارتباط از طریق شخص ثالث مناسبات تیم را تضعیف می کند. مردم به کاری که در آن به بازی گرفته شوند دل می دهند. (61)

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 برپایه توانایی و ظرفیت خود ما می‌سنجد. آدمهای باکفایت 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. (71)

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 بر 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 جا نزند. (83)

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 می‌آورد 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 وادارد.
- پ - انضباط لازم برای اقدام و عمل - تفاوت برنده با بازنده در عمل و بی‌عملی است. (93)

8 - یاران، تیم را بالا می کشند:

بر قدر و ارزش یاران افزودن کاری بزرگ است. بیشتر مردم وقتی که به وضع موجود راضی می شوند از صعود به قله های بالاتر باز می مانند. اعضای تیم، کسی را که بتواند آنان را بالا ببرد، و بر توان و ظرفیت آنها بیفزاید دوست دارند و می ستایند. کسانی که یاران تیمی خود را پروبال می دهند و راه رشدشان را می گشایند چند ویژگی مشترک دارند:

الف - یاران تیمی خود را قدر می شناسند؛

ب - ارزشهای یاران تیمی را ارج می نهند؛

پ - قدر و منزلت یاران تیمی را بالا می برند؛

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

حقیقت این است که مردم همیشه به کسی که بزرگشان کند نزدیک می شوند و از کسی که از قدرشان بکاهد دوری می جویند. (105)

9 - مشتاقند:

کاری بزرگ بدون اشتیاق انجام نشده است. هیچ چیز جای اشتیاق را نمی گیرد. تیمی که محفل مشتاقان باشد نیرویی شگرف می یابد، و چنین نیرویی منشاء قدرت می شود. آدمهای موفق می دانند که نگرش انسان دست خود اوست و اشتیاق بخشی از آن است. آنان که دست روی دست می گذارند تا نیرویی از خارج اشتیاق شان را برانگیزد ریزه خوار دیگرانند.

اگر بازی را آغاز نکنید برنده نمی شوید. 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 رو به رو شویم و سپس گامی عملی برداریم. همین طور اگر بخواهیم از مشتاقان باشیم، باید در این راه گام برداریم. (116)

10 - قصدی و هدفی دارند:

زندگی کردن با عقاید جهانیان آسان است، فرورفتن 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 می شود 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 می آورند که چرا کاری را که می خواهند انجام دهند نمی توانند. در صورتی که

فقط یک دلیل نیماز دارند که چرا می توانند». (126)
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. (131)

11 - احساس رسالت می کنند:

راز کامیابی، پایداری در راه هدف است. کسی که «چرا»یی دارد که برای آن زندگی می کند تقریباً «چگونه» ای را تحمل می کند. یاران تیمی که رسالتی را بر دوش خود احساس می کنند و خود را نسبت به تیم متعهد ساخته باشند می گذارند که رهبر تیم وظیفه رهبری خود را انجام دهد. نویسنده برای آنان که احساس رسالت می کنند چهار ویژگی را شناسایی و معرفی کرده است:

الف - مقصد تیم را می دانند؛
ب - می گذارند که رهبر تیم، رهبری کند؛
پ - اول توفیق تیم را می خواهند بعد توفیق خود را؛
ت - به هر کاری که لازم باشد دست می زنند تا رسالت خود را انجام دهند. (140)

12 - آماده اند:

آمادگی، تفاوت بین برد و باخت است. دستاوردهای چشمگیر، حاصل آمادگی عادی و معمولی است. آمادگی از آنجا آغاز می شود که بدانید برای چه چیزی آماده می شوید. برای توفیق در هر کار و کوششی باید مراقب جنبه های ذهنی بازی خود باشید. باید خود را از نظر جسمی آماده کنید. اما باید به خود، به تیم خود و به شرایط و 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 می کند که به سیر حرکت آینده بیندیشیم به طوری که اکنون دریابیم که بعدها چه نیازی داریم. (153)

13 - با یاران تیم می جوشند:

آن کس که عقاید خویش را بیشتر از یاران تیم دوست دارد و عقیده های خود را پیش می برد، تیم را از حرکت باز می دارد. وقتی که پای مناسبات به میان می آید همه چیز با احترام و ارج نهادن دیگران آغاز می شود. جورج مک دوفالد شاعر اسکاتلندی عقیده دارد: «کسی که به من اعتماد می کند از کسی که مرا دوست دارد گامی فراتر نهاده است». (163)

14 - در پی ارتقای 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 ارتقا می نویسد که استراتژی او دو خط را دنبال می کرد. 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». (173)

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 هرکس دیگری را بر خود مقدم بدارد. از خودگذشتگی آسان نیست. اما لازم است. بذر از خودگذشتگی را چگونه در بستر ذهن خود می پاشید این کار را با گامهای زیر بردارید: (189)

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 «الفرد مونتاپرت» می نویسد: «اکثر مردم دشواریها را می بینند، اما شما کسانی که هدفها را می بینند اندک است، تاریخ کامیابی را اینها رقم می زنند.

تیپ شخصیتی ما، پرورش و تربیت، و تاریخچه زندگی شخصی ما تعیین می کند که تا چه حد مشکل گشا هستیم. اما البته هرکسی می تواند اهل یافتن راه حل باشد. به حقایقی توجه کنید که همه 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 درپیش دارید: فرار از مشکل، مبارزه با مشکل، فراموش کردن مشکل یا رویارویی با آن انتخاب شما کدام است. (200)

17 - پی گیر و نستوه اند:

هرگز میدان را ترک نکنید. دور را دیدن یک چیز است و رفتن به آنجا چیزی دیگر. آدمهای نستوه به بخت، سرنوشت، یا قضاو قدر متکی نیستند و وقتی که شرایط دشوار می شود، از کار دست نمی کشند. می دانند که روز جهد و کوشش، روز وادادن نیست. توماس ادیسون می گفت: «من از جایی آغاز می کنم که آخرین نفر رها کرده است». (213)

نویسنده از قول «ویلیامز» می نویسد: «اگر سختکوش باشید از پنجاه درصد مردم - آمریکا جلو افتاده اید، اگر صادق باشید از چهل درصد دیگر پیش می افتید و ده درصد دیگر در نظام اقتصاد آزاد، جنگی است با چنگ و دندان. در پایان مترجم نظر داده: «خوشا به حال جامعه ای که در آن صداقت مایه کامیابی باشد و بدا به حال مردمی که در بین آنها صداقت باید ناکامی باشد».

شهریار حی شاد : مهندس مکانیک - نگهداری و تعمیرات شرکت پارس خودرو