

★ پاتریک لِنچونی ★ ترجمہ رضا رایان راد ★

پاتریک لِنچونی کا ایسا

3

تشیخ و پیرورش
سہ قسیت تیا دین



پہنامہ جہا

نویسنده: پاتریک لنچونی

مترجم: رضا رایان راد

نسخه پرداز: کیوان دهقان پور

مدیر هنری و طراح جلد: مجید زارع

چاپ دوم: بهار ۱۳۹۸

شمارگان: ۳۰۰۰ جلد

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۳۹-۱

ناشر: آریانا قلم

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملابری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۱

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: www.AryanaGhalam.com

رسم الخط این کتاب براساس دستور خط فرهنگستان زبان و ادب فارسی است.

همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است.

هرگونه تقلید و استفاده از این اثر، به هر شکل، بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

سرشناسه: لنچونی، پاتریک، ۱۹۶۵-م. Lencioni, Patrick

عنوان و نام پدیدآور: بازیکن تیمی ایدئال: تشخیص و پرورش سه فضیلت بنیادین

پاتریک لنچونی؛ ترجمه رضا رایان راد.

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۷.

مشخصات ظاهری: ۲۴۸ ص. مصور (رنگی)، جدول، نمودار.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۳۹-۱

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

عنوان اصلی: **The Ideal Team Player: How to Recognize and Cultivate the Three Essential Virtues-2016**

موضوع: گروه‌های کار

موضوع: teams in the workplace

شناسه افزوده: رایان راد، رضا، ۱۳۵۰-، مترجم

رده بندی کنگره: ۲۱۳۹۶ب/۸۵/۶۶ HD

رده بندی دیویی: ۶۸۵/۴۰۲۲

شماره کتاب شناسی ملی: ۵۰۳۹۴۲۳

ساترین

★ پاتریک لِنچونی ★
ترجمہ رضا رایان زاد

تعمیر



ایک سال

شخصی زندگی پرورش
سہ تفصیلت بنیادیں

مدتی پیش، به دنبال خواندن داستانی کوتاه و گیرا بودم تا کمی از فضای کتاب‌های مدیریتی فاصله بگیرم که کارهای نهایی کتاب بازیکن تیمی ایدئال انجام شد و نوبت رسید به خواندن و بازبینی پیش از انتشار این کتاب. وقتی بخش داستانی کتاب را شروع کردم خوشحال شدم که با یک تیر دو نشان زده و به مقصودم رسیده‌ام؛ هم داستانی جذاب با صحنه‌سازی‌ها و موقعیت‌های دل‌نشین خواننده‌ام و هم کتابی از کتاب‌های مدیریتی آریانا.

حس و حال خوب حاصل از این داستان، توصیه‌هایی که لنینی در بخش دوم ارائه می‌دهد و استفاده گاه‌وبیگاه از مدل کتاب در زندگی‌ام مرا به این نتیجه رساند که با کتابی به سبک ایده‌عالی مستدام روبه‌رو شده‌ام که ویژگی‌هایی آنگونه دارد؛ داستانی است، ساده است، معتبر است و نظایر اینها. از دیگر نکات متمایزکننده این کتاب از سایر کتاب‌های حوزه رهبری این است که در عمده این کتاب‌ها به ویژگی‌های رهبر و رفتار و منش‌هایی که باید داشته باشد اشاره می‌شود اما این کتاب به صورتی موشکافانه به بحثی عمیق‌تر می‌پردازد؛ اینکه تا افراد تیمی خوب نداشته باشیم نمی‌توانیم رهبر موفقی باشیم و افراد ایدئال برای تیم دارای سه ویژگی اساسی‌اند و رهبری کردن افرادی که فاقد این سه ویژگی‌اند فرایندی سخت، زمان‌بر و طاقت‌فرساست. پس چه بهتر که اگر در حال تشکیل تیم هستیم، افرادی را جذب کنیم که این ویژگی‌ها را داشته باشند و اگر در حال رهبری تیم هستیم، افرادمان را ارزیابی و تیمی همگن را هدایت کنیم.

نکتهٔ دیگر این کتاب که پیش‌تر هم به آن اشاره شد سادگی آن است. همان‌طور که نویسنده چندین بار اشاره کرده است، بازیکن تیمی ایدئال کتابی است که به نظرم بهتر است چندین بار خوانده شود؛ ساده است اما فهم و کاربست همین سادگی نیاز به زمان دارد و باید در مفاهیم کتاب عمیق شد. لنینی، که نویسندهٔ کتاب معروف پنج دشمن کار تیمی است، خود اشاره می‌کند که به این نتیجه رسیده است که برای غلبه بر آن پنج دشمن کار تیمی، اعضای تیم باید این سه خصلت را داشته باشند و مدلی را ارائه می‌دهد که در فرایند استخدام، ارزیابی و فرهنگ‌سازی می‌توان از آن بهره برد.

با همراهی و همکاری مترجم کتاب و همکاران گرامی‌ام در انتشارات آریانا قلم سعی کردیم ترجمهٔ این کتاب به اندازهٔ متن اصلی آن روان و ساده باشد و در تولید هم کوشیدیم کتابی ساده و گیرا ارائه کنیم. از تمامی همکاران خوبم که بازیکنان ایدئال در فرایند تولید این کتاب بودند سپاسگزارم و امیدوارم شما هم از خواندن این کتاب لذت ببرید و مفاهیم آن برای زندگی حرفه‌ای و شخصی شما مفید باشد.

سجیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

پیشگفتار مترجم

کتاب: بازیکن تیمی ایدئال کتابی است که در قالب داستانی جذاب به معرفی سه ویژگی حیاتی برای موفقیت در کار تیمی پرداخته است. این اثر دنباله‌ای است بر کتاب موفق پنج دشمن کار تیمی که پیش‌ازاین درباره دلایل ناکارآمدی تیم نوشته شده و انتشارات فرا آن را با ترجمه جناب آقای فضل‌الله امینی منتشر کرده است. بازیکن تیمی ایدئال کتابی از مجموعه درس‌نامه‌های کاربردی مدیریت کسب‌وکار است که پس از کتاب نوآفرینی برای به‌روزرسانی دانش علاقه‌مندان به حوزه کسب‌وکار کشور به فارسی ترجمه شده است. مطالعه این مجموعه کتاب‌های کاربردی برای دانشجویان و علاقه‌مندان مدیریت کسب‌وکار (ام‌بی‌ای) و کارآفرینان راهگشا خواهد بود. شایان ذکر است که در کتاب بازیکن تیمی ایدئال تمامی پانوشته‌های توضیحی را مترجم افزوده است.



نویسنده: نویسنده کتاب، پاتریک لنچونی، مدیر و بنیان‌گذار شرکت مشاوره مدیریت تیبل‌گروپ است. مشتریان شرکت او مدیران ارشد پانصد شرکت برتر فهرست مجله فورچون‌اند. او فردی شناخته شده در حوزه سلامت سازمان، منابع انسانی و توانمندسازی تیم‌های کاری در سطح بین‌المللی به شمار می‌رود. از لنچونی تاکنون ده کتاب در شمارگان میلیونی منتشر شده است. مصاحبه‌های او نیز در نشریات معتبری چون وال‌استریت ژورنال و یواس‌ای تودی انتشار یافته است.



مخاطب: مخاطبان کتاب بازیکن تیمی ایدئال سه گروه اصلی‌اند:

نخست، دانش‌آموزان دبیرستان که می‌خواهند مهارت‌های مرتبط با کار تیمی خود را افزایش دهند و با ساختن تیم‌های مؤثر از هم‌افزایی ایجاد شده برای انجام دادن کارهای بزرگ‌تر بهره‌مند شوند. متأسفانه نبود چنین کتاب‌هایی در برنامه درسی مدارس ما کاملاً مشهود است. دوم، دانشجویانی که قصد دارند در مقام کارآفرین یا فردی مؤثر در کسب و کار در سازمان‌ها و شرکت‌ها مشغول به کار شوند و دریافته‌اند که کار تیمی رمز موفقیت در چنین عرصه‌ای است. سوم، مدیران و کارکنان سازمان‌هایی که قصد دارند با هم‌افزایی ناشی از کار تیمی منشأ تحولی اساسی در زندگی خود یا سازمانشان شوند. مطالعه دسته‌جمعی و گفت‌وگو درباره تجربیات مشترک در این بخش روش یادگیری مؤثری برای عملی‌سازی کار تیمی در سازمان‌هاست.



سپاسگزاری: تولید هر کتاب از ایده تا محصول نتیجه کار تیمی و زنجیره طولانی تأمین است. در اینجا از تمام کسانی که در این زنجیره با مترجم همکاری و در تکمیل این کار تیمی مشارکت کرده‌اند سپاسگزاری می‌کنم.



اهدانامه: پیشکش به مردمان مهربان ایران زمین و سرزمین افغانستان که هزاران سال در کنار هم و با نام هم‌وطن زیستند و در دو صد سال گذشته به دلیل بی‌تدبیری مدیران و اهمال سیاست‌پیشگان و فرصت‌طلبی بیگانگان مرزهای جغرافیایی مابین ایشان فاصله افکنده است و به امید پیوند دوباره علمی، صنعتی و اقتصادی ایران و افغانستان از امروز تا فردا.

رضا رایان‌راد

دانشگاه هنر اسلامی تبریز

فهرست

مقدمه / ۱۳

1

حکایت

وضعیت / ۱۹

تشخیص / ۲۷

کشف / ۷۵

اجرا / ۱۱۱

نشانه‌ها / ۱۵۹

2

مدل

سه فضیلت بازیکن تیمی ایدئال / ۱۷۹

تعریف سه فضیلت / ۱۸۱

پیشینه مدل / ۱۸۷

مدل بازیکن تیمی ایدئال / ۱۹۱

کاربرد / ۲۰۱

ارتباط مدل بازیکن تیمی ایدئال با پنج دشمن کار تیمی / ۲۴۱

پنج دشمن کار تیمی / ۲۴۳

فکر آخر-در و رای کار تیمی / ۲۴۵

سایر منابع / ۲۴۷

با آگاهی تیمی ایده‌آل

به اعتقاد من، برای سازمان‌هایی که به‌طور جدی متعهدند کار تیمی را به واقعیت فرهنگی تبدیل کنند، «افراد مناسب» کسانی‌اند که همگی از این سه فضیلت برخوردارند - فروتنی، ولع و هوشمندی در قبال افراد.



اگر کسی از من می‌خواست فهرستی از ارزشمندترین خصوصیات را تهیه کنم که یک نفر باید در خود پیروید تا در جهان کار - و همچنین در زندگی - به شکوفایی دست یابد، من خصوصیت بازیکن تیمی بودن را در صدر این فهرست قرار می‌دادم. توانایی کار کردن مؤثر با دیگران، ارزش‌افزایی در سازوکارهای تلاشی گروهی، در جهان سیال امروز حیاتی‌تر از همیشه است. محدود افرادی می‌توانند بدون این خصوصیت در کار، خانواده یا هرزمینه اجتماعی دیگری به موفقیت برسند.

مطمئنم که بیشتر افراد با این مسئله موافق‌اند و به همین دلیل است که کم‌شمار بودن نسبی بازیکنان تیمی عالی قدری جای شگفتی دارد. به نظر من مشکل این است که نتوانسته‌ایم تعریف کنیم بازیکن تیمی بودن مستلزم چیست و این باعث شده که این مفهوم تاحدی گنگ، حتی غیرملموس، باقی بماند.

این وضعیت بی‌شبهات به خود کار تیمی نیست، که کماکان بیشتر در حد حرف مطرح می‌شود تا در عمل. در کتابم با عنوان پنج دشمن کار تیمی¹، توضیح دادم که کار تیمی راستین مستلزم رفتارهای ملموس و مشخصی است: اعتماد مبتنی بر انتقادپذیری، تعارض سالم، تعهد فعال، مسئولیت‌خواهی هم‌ردگان از یکدیگر و تمرکز بر نتایج. خوشبختانه، بیشتر افراد با آموزش کافی، صبوری و صرف وقت می‌توانند این مفاهیم را در خود نهادینه کنند.

1. *The Five Dysfunctions of a Team*

اما باید اذعان کنم که برخی از افراد نسبت به دیگران استعداد بیشتری در درونی کردن آن پنج رفتار و بازی تیمی دارند. آنها این‌گونه به دنیا نیامده‌اند، بلکه یا از طریق تجربه زندگی و پیشینه شغلی یا به واسطه تعهد واقعی به رشد شخصی به سه فضیلت زیربنایی دست یافته‌اند که آنها را قادر می‌سازد بازیکنان تیمی ایدئالی باشند: آنها فروتن^۱، پرولع^۲ و هوشمندند^۳. شاید این کلمات ساده به نظر برسند، اما هیچ‌یک از آنها دقیقاً همان چیزی نیست که در ظاهر به نظر می‌رسد. درک ظرافت‌های این فضایل برای به‌کارگیری مؤثر آنها حیاتی است.

طی بیست سال گذشته که با رهبران و تیم‌های ایشان کار کرده‌ام، بارها و بارها شاهد بوده‌ام که وقتی یک عضو تیم فاقد یک یا چند تا از این سه فضیلت است، فرایند ساختن تیمی منسجم بسیار دشوارتر از چیزی است که باید باشد و در برخی از موارد، این کار غیرممکن می‌شود. ما از زمان تأسیس تیبل گروپ^۴ در سال ۱۹۹۷ تاکنون از این رویکرد برای استخدام و مدیریت استفاده کرده‌ایم و برایمان اثبات شده است که این شاخص پیش‌بینی‌کننده مهمی برای موفقیت، همچنین تبیین‌کننده مطمئنی برای شکست، است. در نتیجه، به این جمع‌بندی رسیده‌ایم که این سه خصوصیت ظاهراً پیش‌پافتاده برای کار تیمی همان نقش سرعت، قدرت و هماهنگی برای ورزشکاران را دارد - یعنی باعث آسان شدن همه کارهای دیگر می‌شود.

پیامدهای همه این موارد انکارناپذیر است. رهبرانی که بتوانند کارمندان فروتن، پرولع و هوشمند را شناسایی، استخدام و تربیت کنند فضیلت عمده‌ای بر رهبرانی خواهند داشت که نتوانند این کار را

1. humble

2. hungry

3. smart

4. The Table Group

بکنند. آنها قادر خواهند بود تیم‌های قوی‌تر را خیلی سریع‌تر و با سهولت بیشتری بسازند و تاحد چشمگیری هزینه‌های سنگین و ملموس مربوط به سیاست‌بازی، ریزش نیرو و روحیه را کاهش دهند. همچنین کارکنانی که بتوانند این فضایل را تجسم بخشند خود را به افرادی بسیار ارزشمندتر و پرخواهان‌تر برای هر سازمانی که برای کار تیمی ارزش قائل است تبدیل خواهند کرد.

هدف از این کتاب کوچک این است که به شما کمک کند این مسئله را درک کنید که چگونه ترکیب فزّار این سه خصلت ساده می‌تواند فرایند محقق ساختن کار تیمی را در سازمان یا در زندگی‌تان تسریع کند تا به شکل مؤثرتری به منافع خارق‌العاده‌ای که به همراه دارد دست یابید.

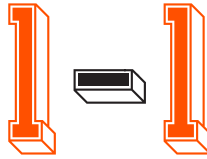
امیدوارم بیشترین بهره را از این کتاب ببرید.



یازدهمین ایستگاه

1





بس است ★ بعد از بیست سال، جف شانلی به حدکفایت سیلیکون ولی^۱ را تجربه کرده بود. ساعات کار. ترافیک. ظاهرسازی. وقت تغییر فرارسیده بود.

اگر منصف باشیم، در واقع کار نبود که جف از آن خسته شده بود. او از این دوره شغلی جالب و موفق لذت برده بود. بعد از چند شغل در بازاریابی فناوری‌های برتر، او در سی و پنج سالگی شرکت نوپای فناوری‌ای تأسیس کرد. دو سال بعد، وقتی هیئت‌مدیره مدیر اجرایی ارشد به اصطلاح بزرگسالی استخدام کرد، آن قدر خوش اقبال بود که تنزل رتبه کند. طی چهار سال بعدی، آن مدیر اجرایی ارشد، کاترین پترسن، بیش از چیزی که جف می‌توانست طی یک دهه در دانشکده کسب و کار یاد بگیرد درباره رهبری، کار تیمی و کسب و کار به او آموخت.

وقتی کاترین بازنشسته شد، جف شرکت را ترک و چند سال بعدی را صرف کار در شرکت مشاوره کوچکی در هاف مون پی^۲، روی تپه‌های مشرف بر سیلیکون ولی، کرد. جف در آنجا به شکوفایی دست یافت و در آستانه تبدیل شدن به یکی از شرکای شرکت بود. اما طی آن دوره، او و همسرش به تدریج از رقابت با خانواده جونز، خانواده‌ای که در خانه ییلاقی مجلل کنار آنها زندگی می‌کرد، خسته شدند.

جف بی‌تردید برای تغییر آماده بود. اینکه به کجا برود و کار بعدی‌اش چه باشد برایش نامعلوم بود. اما مطمئناً انتظار نداشت که پاسخ این سؤال را از طریق تماس تلفنی عمو بابش بگیرد.

1. Silicon Valley

2. Half Moon Bay

1-2

باب ★ رابرت (باب) شانلی^۱ به مدت سه دهه برجسته‌ترین مقاطعه‌کار ساختمانی در ناپا ولی^۲ بود که متنوع‌ترین کارها را انجام می‌داد. از کارخانه نوشابه‌سازی گرفته تا مدرسه و مرکز خرید، اگر محل ساخت آن ناپا بود، به احتمال زیاد شرکت ولی بیلدرز^۳ مشارکت قابل توجهی در آن کار داشت.

از بخت بد باب، هیچ‌یک از فرزندانش علاقه‌ای به ادامه دادن کسب‌وکار خانوادگی نداشتند و درعوض تصمیم گرفته بودند رستوران‌دار، دلال سهام و معلم دبیرستان شوند. و به این دلیل بود که باب با برادرزاده‌اش تماس گرفت تا ببیند او کسی را می‌شناسد که علاقه‌مند به اداره کردن شرکت در یکی دو سال آینده، زمانی که باب بازنشسته می‌شد، باشد یا خیر.

این اولین بار نبود که باب برای مشورت به سراغ برادرزاده‌اش رفته بود. جف در گذشته چند بار به او کمک کرده بود و در واقع او بود که یک سال قبل در پروژه بزرگی درباره کار تیمی، که یکی از ارزش‌های شرکت بود، به تیم اجرایی مشاوره داده بود. جف تلاش‌هایش را برای ایجاد تیم‌های کارآمدتر در بالاترین سطح شرکت متمرکز کرده بود. باب کاری را که جف کرده بود بسیار دوست داشت و غالباً طی

-
1. Robert Shanley
 2. Napa Valley
 3. Valley Builders

دوره‌می‌های خانوادگی از برادرزاده‌اش تعریف می‌کرد، معمولاً حرفی به این مضمون می‌زد که «این پسر بهترین مشاور من است». پسرعموهای جف او را دست می‌انداختند و به شوخی می‌گفتند از اینکه پدرشان تبعیض قائل می‌شود ناراحت‌اند.

باب آن قدر نظر مثبتی به جف داشت که به هیچ‌عنوان انتظار نداشت برادرزاده‌ی جاه‌طلبش در جهان هیجان‌انگیز فناوری برتر اصلاً علاقه‌ای به کار در ساخت‌وساز داشته باشد. به همین دلیل بود که وقتی جف پرسید، «به استخدام کسی که فاقد تجربه در این صنعت باشد هم فکر می‌کنید؟ کسی مثل من؟»، باب سر جایش خشکش زد.

1-3

جابه جایی ★ در عرض یک ماه، جف و مورین شانلی خانه کوچکشان در سان ماتئورا فروختند و با دو بیچه و یک سگ خود به انتهای شمالی ناپا - شهر ناپا، نه ناپا ولی - نقل مکان کردند. مسیر آمدن روزانه جف به دفتر ولی بیلدرز حدود شش کیلومتر بود و حتی اگر در محدوده مجاز سرعت هم رانندگی می کرد، فقط هفت دقیقه طول می کشید.

طی همین دقایق بود که جف موجی از پیشمانی اولیه را تجربه کرد. اگرچه همه چیز این تصمیم در داخل منزل خوب پیش رفته بود، از قرار معلوم یاد گرفتن ریزه کاری های صنعت ساخت و ساز بیش از حدی که انتظار داشت پرچالش بود. یا، به بیان دقیق تر، مشکل نبود ریزه کاری بود. گویی همه چیز در ساخت و ساز در مسائل فیزیکی و مادی خلاصه می شد. روزگار مباحث نظری و برنامه ریزی های واهی گذشته بود. حالا جف خود را مشغول یادگیری مسائل ملموسی می دید که به همه چیز ربط داشت، از تهویه مطبوع گرفته تا تیروخته و سیمان.

اما چیزی نگذشت که جف نه تنها به این شیوه جدید کار عادت کرد، بلکه در واقع آن را به روال قبلی ترجیح داد. شاید گفت وگوهای صریح درباره چیزهای ملموس پیچیدگی کمتری از موضوعات فناوری برتر داشت، اما این مسائل رضایت آمیزتر نیز بود. همچنین او داشت بیش از آنچه تصورش را می کرد چیزهایی از عمویش، که هرگز کالج را تمام نکرده بود اما به نظر می رسید نسبت به مدیران اجرایی ارشدی که جف در زمینه فناوری با آنها کار کرده بود درک بهتری از کسب و کار دارد، فرامی گرفت.

بعد از هشت هفته نگاه کردن و یاد گرفتن، جف به این جمع‌بندی رسید که نقل مکان به ناپا کار درستی بوده و اینکه استرس زندگی قبلی‌اش در سیلیکون ولی به پایان رسیده است. او اشتباه می‌کرد.



یازدهمین لیگ فوتبال

سه فضیلت بازیکن تیمی ایدئال

این بخش از کتاب به درک مدل بازیکن تیمی ایدئال، مفهوم آن، منشأ آن و اینکه چطور می‌توان آن را به صورت عملی به کار گرفت می‌پردازد. اجازه بدهید با تصویر کلی آغاز کنیم.

جیم کالینز^۱ در کتاب کلاسیک خود، از خوب به عالی^۲، درباره اهمیت این نکته صحبت می‌کند که شرکت‌های موفق «افراد مناسبی با خود همراه کنند»، که اشاره‌ای است به استخدام و حفظ کارکنانی که با فرهنگ شرکت سازگارند. این مفهومی است که نسبتاً ساده است و کاملاً با عقل جور درمی‌آید، با این‌همه گاه مورد بی‌توجهی قرار می‌گیرد، زیرا عده بسیاری از رهبران بیشتر بر مبنای قابلیت و مهارت‌های فنی دست به استخدام می‌زنند.

به اعتقاد من، برای سازمان‌هایی که به‌طور جدی متعهدند کار تیمی را به واقعیت فرهنگی تبدیل کنند، «افراد مناسب» کسانی‌اند که همگی از این سه فضیلت برخوردارند - فروتنی، ولع و هوشمندی در قبال افراد. من این سه را به این دلیل فضیلت می‌نامم که واژه فضیلت با کلمات ویژگی و محسنه مترادف است، اما مفهوم درستی و اخلاق‌مداری را نیز می‌رساند. فروتنی، که مهم‌ترین این سه است، مطمئناً به ژرف‌ترین مفهوم کلمه فضیلت محسوب می‌شود. ولع و هوشمندی در قبال افراد

1. Jim Collins

2. Good To Great

بیشتر در مقوله ویژگی‌ها و محسنات می‌گنجد. پس، کلمه فضیلت بهتر از همه معنی آنها را بیان می‌کند.

البته، برای تشخیص و تربیت اعضای فروتن، پرولع و هوشمند برای تیم‌ها یا برای اینکه خودتان به چنین شخصی تبدیل شوید، اول باید بفهمید که این کلمات، که به شکل گول‌زننده‌ای ساده‌اند، دقیقاً چه معنایی دارند و چگونه هر سه آنها باهم فضایل ضروری بازیکن تیمی ایدئال را تشکیل می‌دهند.



فروتنی ★ در زمینه کار تیمی، فروتنی تا حد زیادی همان چیزی است که در نگاه اول به نظر می‌رسد. بازیکنان تیمی برتر فاقد خودخواهی بیش از حد یا دغدغه مقام‌اند. آنها به سرعت به سهم و کمک دیگران اشاره می‌کنند و عجله‌ای در جلب توجه برای خودشان ندارند. آنها اعتبار انجام دادن کارها را با بقیه سهیم می‌شوند، به تیم بیشتر از خودشان اهمیت می‌دهند و موفقیت را به صورت جمعی تعریف می‌کنند نه فردی. پس اصلاً جای شگفتی ندارد که فروتنی بزرگ‌ترین خصلت منحصربه‌فرد برای بازیکن تیمی است که به راحتی نمی‌توان از آن صرف نظر کرد.



فروتنی بزرگ‌ترین خصلت منحصربه‌فرد برای بازیکن تیمی است که به راحتی نمی‌توان از آن صرف نظر کرد.

آنچه حیرت‌انگیز است این است که تعداد زیادی از رهبرانی که برای کار تیمی ارزش قائل‌اند افرادی را که فروتن نیستند تحمل می‌کنند. آنها از روی اکراه افراد خودمحور را استخدام می‌کنند و بعد این کار را به سادگی به این دلیل که این افراد مهارت‌های مطلوب دارند توجیه می‌کنند. یا اینکه رفتار متکبرانه را در کارمندی می‌بینند و از برخورد کردن با آن رفتار خودداری می‌کنند و غالباً سهم کاری آن فرد را بهانه می‌آورند. مسلماً، مشکل این است که رهبران تأثیری را که شخص متکبر و خودمحور

در کل عملکرد تیم دارد در نظر نمی‌گیرند. این وضعیت در ورزش، کسب و کار و هر اقدام ریسک‌دار تیمی دیگری رخ می‌دهد.

دو نوع اصلی از افراد وجود دارند که فاقد فروتنی‌اند و شناختن این افراد مهم، و حتی حیاتی، است، زیرا این دو گروه با یکدیگر تفاوت دارند و به شکل متفاوتی در تیم تأثیر می‌گذارند. بدیهی‌ترین نوع آنها عبارت است از افرادی که علناً متکبرند و همه چیز را به خودشان ربط می‌دهند. آنها را می‌توان به سادگی تشخیص داد، زیرا معمولاً خودستایی می‌کنند و توجه به خود جلب می‌کنند. این نوع کلاسیکی است که انگیزه‌اش خودخواهی است و با ترویج رنجش خاطر، تفرقه و سیاست‌بازی کار تیمی را تضعیف می‌کند. بیشتر ما این رفتار را در زندگی کاری خود زیاد دیده‌ایم.

نوع بعدی بسیار کم‌خطرتر است، اما بازهم ارزش شناختن را دارد. اینها کسانی‌اند که اعتماد به نفس ندارند اما در تعامل با افراد دیگر بلندنظر و مثبت‌اند. آنها معمولاً استعدادها و سهم خود در کار را کم‌ارزش نشان می‌دهند و به این ترتیب دیگران به اشتباه آنها را فروتن می‌پندارند. اما این فروتنی نیست. در عین حال که آنها مطمئناً متکبر نیستند، اما درک نداشتن آنها از ارزشمندی خودشان نیز نقض فروتنی است. افراد حقیقتاً فروتن خود را بزرگ‌تر از چیزی که هستند نمی‌بینند، اما در عین حال استعداد و سهم خود در کار را نیز کم‌ارزش قلمداد نمی‌کنند. سی‌اس لوئیس^۱ زمانی که گفت «فروتنی این نیست که خودت را کوچک‌تر به شمار آوری، بلکه این است که به خودت کمتر فکر کنی»، به این سوء تفاهم دربارهٔ فروتنی اشاره می‌کرد.

شخصی که به شکل نامتعادلی حس فروکاهیده‌ای از ارزش فردی خودش دارد غالباً با جانب‌داری نکردن از ایده‌های خودش یا با جلب نکردن توجه دیگران به مشکلاتی که مشاهده می‌کند به تیم آسیب

1. C.S. Lewis

می‌زند. باینکه این نوع از فقدان فروتنی به اندازه نوع دیگر منفی تر آن مشکل ساز و واضح نیست، در حال از عملکرد بهینه تیم می‌کاهد. آنچه بین این دو نوع مشترک است عبارت است از نداشتن اعتماد به نفس. اعتماد به نفس نداشتن باعث می‌شود برخی از افراد به اعتماد به نفس بیش از حد تظاهر کنند و برخی دیگر استعدادهای خود را کم‌رنگ جلوه دهند. همچنین در عین حال که این دو گونه از نظر مشکل‌سازی برای تیم با یکدیگر برابر نیستند، هر دوی آنها باعث افت عملکرد می‌شوند.



ولع ★ انسان‌های پرولع همیشه به دنبال چیزهای بیشتری‌اند. کارهای بیشتری که انجام دهند. چیزهای بیشتری که بیاموزند. مسئولیت بیشتری که به عهده بگیرند. تقریباً هیچ‌وقت مدیر مجبور نمی‌شود افراد پرولع را به کار بیشتر وادارد، چون آنها خودانگیخته و کوشایند. آنها دائماً به گام بعدی و فرصت بعدی می‌اندیشند. و از این فکر که کسی آنها را از زیر کار دررو تصور کند متنفرند.



تقریباً هیچ‌وقت مدیر مجبور نمی‌شود افراد پرولع را به کار بیشتر مجبور کند، چون آنها خودانگیخته و کوشایند.

درک این مسئله که چرا داشتن افراد پرولع در تیم چیز خیلی خوبی است دشوار نیست، اما مهم است که بدانیم برخی از انواع ولع برای تیم خوب نیست و حتی مضر است. در برخی از افراد، ولع می‌تواند به

مسیری خودخواهانه هدایت شود که به نفع تیم نیست بلکه به نفع آن فرد است. همچنین در برخی از افراد، ولع می‌تواند به ورطه افراط بیفتد تا جایی که کار ارزش بیش از حدی پیدا کند و هویت کارمند را ببلعد و زندگی او را تحت الشعاع قرار دهد.

در اینجا وقتی به ولع اشاره می‌کنم، مقصود من نوع سالم آن است - تعهد اداره کردنی و پایدار به خوب انجام دادن کار و زمانی که حقیقتاً لازم باشد، فراتر و بالاتر رفتن از این سطح.

بسیار خوب، محدودی از رهبران تیم‌ها دانسته نبود ولع در افرادشان را نادیده می‌گیرند، که به احتمال زیاد علتش این است که افراد بی‌بازده و فاقد شوروشوق معمولاً به چشم می‌آیند و مشکلات مشهودی در تیم پدید می‌آورند. متأسفانه، رهبران تیزبین هم غالباً این افراد را استخدام می‌کنند، زیرا بیشتر داوطلبان استخدام می‌دانند چگونه طی مصاحبه‌های معمول به داشتن حس ولع به کار تظاهر کنند. در نتیجه، چنین رهبرانی با این مسئله مواجه می‌شوند که بعد از پذیرش این افراد باید وقت بسیار زیادی صرف انگیزه‌بخشی، تنبیه یا اخراج اعضای فاقد ولع تیم کنند.



هوشمندی ★ از میان این سه فضیلت، این یکی بیش از بقیه نیاز به تشریح کردن دارد، زیرا آن چیزی نیست که شاید در ظاهر به نظر برسد؛ این فضیلت ربطی به توانایی فکری ندارد. در زمینه تیمی، هوشمندی صرفاً به رفتار معقول شخص با افراد دیگر اشاره می‌کند. این مفهوم کاملاً با توانایی رفتار پسندیده و هوشیاری در روابط بین فردی مرتبط است. افراد هوشمند معمولاً می‌دانند که در موقعیت گروهی چه اتفاقی دارد

— تعریف سه فضیلت —

رخ می‌دهد و اینکه چگونه به مؤثرترین شیوه با دیگران تعامل کنند. آنها سؤالات خوبی می‌کنند، به حرف دیگران گوش می‌دهند و در گفت‌وگوها توجه کامل خود را حفظ می‌کنند.

شاید برخی این ویژگی را هوش عاطفی بنامند، که مقایسه بدی هم نیست، اما هوشمندی احتمالاً قدری از آن ساده‌تر است. افراد هوشمند صرفاً در مواجهه با ظرافت‌های سازوکارهای گروهی و تأثیر سخنان و کنش‌هایشان از قدرت قضاوت و شم خوبی برخوردارند. در نتیجه، آنها بدون اینکه بدانند واکنش‌های احتمالی همکارانشان چیست چیزی نمی‌گویند و کاری نمی‌کنند - یا نمی‌توانند چیزی بگویند و کاری نکنند.



هوشمندی صرفاً به رفتار معقول شخص با افراد دیگر اشاره می‌کند.

به یاد داشته باشید که هوشمند بودن لزوماً به معنی نیت خیر نیست. افراد هوشمند می‌توانند از استعداد‌های خود برای اغراض خوب یا بد استفاده کنند. در واقع، برخی از خطرناک‌ترین افراد تاریخ به دلیل برخورداری از هوش در روابط بین‌فردی معروف شده‌اند.

— ترکیب سه فضیلت —

اگر فکر می‌کنید این سه فضیلت تاحدی بدیهی به نظر می‌رسند، من اولین نفری‌ام که حرفتان را قبول دارم. وقتی تک‌تک به آنها نگاه کنیم، تمایلی ندارم آنها را طوری ارائه کنم که القا کند این فضایل از نظر من نوآورانه یا جدیدند. آنچه فروتنی، ولع و هوشمندی را قوی و منحصربه‌فرد می‌کند خود این فضیلت‌ها به صورت جداگانه نیست، بلکه ترکیب ضروری هر سه آنهاست. اگر حتی یکی از آنها در عضو تیم موجود نباشد، کار تیمی به شکل قابل‌توجهی دشوارتر و گاه غیرممکن می‌شود.

قبل از اینکه وارد این مبحث شویم، شاید الان زمان خوبی باشد که توضیح دهیم مدل بازیکن تیمی ایدئال چطور به وجود آمد.



آنچه **فروتنی**، **ولع** و **هوشمندی** را قوی و منحصر به فرد می‌کند خود این فضیلت‌ها به صورت جداگانه نیست، بلکه ترکیب ضروری هر سه آنهاست.

مدل بازیکن تیمی ایدئال در یک سازمان دارای چهار کاربرد اصلی است: (۱) استخدام، (۲) ارزیابی کارکنان فعلی، (۳) پرورش کارکنانی که فاقد یک یا چند فضیلت‌اند و (۴) تعبیه کردن این مدل در فرهنگ سازمان. اجازه بدهید این موارد را یکی یکی ملاحظه کنیم.

— کاربرد شماره ۱: استخدام —

مطمئن‌ترین شیوه برای تضمین پا گرفتن کار تیمی در یک سازمان این است که فقط بازیکنان تیمی ایدئال استخدام کنیم. البته، این کار نه ممکن و نه شدنی است، به‌ویژه باتوجه به این مسئله که بیشتر رهبران فرصت ساختن تیم خود از صفر برخوردار نیستند. اما هرگاه فرصتی پیش می‌آید که رهبران نفر جدیدی به کار بگیرند، مطمئناً آنها می‌توانند حداکثر تلاش خود را بکنند و افرادی را جذب، گزینش و استخدام کنند که فروتن، پرولع و هوشمند باشند.

اگرچه داشتن ابزار تشخیصی کاملاً قابل اطمینان برای شناسایی دقیق و گزینش افرادی که فروتن، پرولع و هوشمندند می‌توانست خوشایند باشد، چنین ابزاری در حال حاضر موجود نیست. اما، با انجام دادن مصاحبه‌های جامع و بررسی گزینشی معرف‌ها، مدیر می‌تواند افرادی را با درجه بالایی از اطمینان به اینکه آنها بازیکنان تیمی ایدئالی‌اند استخدام کند.

ادامه دارد...

برای کسب اطلاعات بیشتر درباره کتاب بازیکن تیمی ایدئال و یا سفارش نسخه کامل این کتاب به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

www.AryanaGhalam.com



THE IDEAL TEAM PLAYER

How to Recognize and Cultivate the Three Essential Virtues

رهبرانی که می‌توانند کارمندی

فردتین ★ پیروانج ★ هوشمند

را شناسایی، استخدام و تربیت کنند بسیار برتر از رهبرانی هستند که نمی‌توانند این کار را انجام دهند. زیرا آنها قادرند خیلی سریع‌تر و به آسانی تیم‌های قوی‌تری بسازند.

هدف این کتاب کمک به درک این موضوع است که چگونه ترکیب این سه خصلت ساده می‌تواند فرایند کار تیمی را در سازمان یا در زندگی‌تان تسریع کند.



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم



9 786007 677391