

**اهمیت تشکیل تیم از تولید محصول کمتر نیست .**

**با وجود بازیگرانی خوب ممکن است بازی را ببازیم ، اما بدون آنها نمی‌توان بازی را بُرد .**

**خلاصه ؛**

**۱۷ اصل کار تیمی**

**نویسنده : جان ماکسول**

**ترجمه : کیاوند**

۱ - سازگار و انعطاف پذیرند ، انعطاف ناپذیری بلاي جان آدمي است .

### ویژگی‌های انعطاف پذیر :

- آموختن را دوست دارد ، (گام می‌نهند در راهی که هیچ‌کس نپیموده)
- احساس امنیت می‌کنند . (تغییر را فرصتی می‌دانند)
- خلاق هستند . (وقتی روزگار دشوار می‌شود ، راهی می‌یابند)
- خدمت به مردم را دوست دارند . (کاری برای دیگران نکردن را تباه کردن خویش می‌دانند)

پس :

- خود را به آموختن عادت دهیم .
- نقش خود را از نو ارزیابی کنیم .
- فراتر را ببینیم .
- کارآیی تیم با بهبود کارآیی اعضای آن افزایش می‌یابد . همیشه این شماست که باید گام اول را بردارید .
- مسأله این نیست که چرا انجام نمی‌شود . مسأله این است که چگونه باید انجام شود .

### ۲ - همدست و همدستانند ، باید با یکدیگر کارکرد و با یکدیگر برنده شد .

#### چهار تحول برای همدلانه شدن تیم :

- تحولي در برداشت و بینش (به اعضای تیم به عنوان همکار نه رقیب بنگرید)
- نگرش (به اعضای تیم بدگمان نباشید ، پشتیبانشان باشید)
- کانون توجه (به جای خود تیم را در کانون توجه قرار دهید)
- با اتفاق پیروز شوید .

پس :

- به جای رقابت مکمل هم باشیم .
- با جان و دل همکاری کنیم .
- به فکر این باشیم که همه برنده شوند .
- مصلحت تیم را فراتر از مصلحت خود بدانیم .
- همه قدرت ما در اتحاد است ، نفاق و اختلاف منشأ بسي خطر است . همدستی ، يك ضرب ، در چند است . اتحاد سرچشمه قدرت است .

### ۳ - تعهد پذیرند ، آدم‌های معمولی منعهد می‌توانند کارهای غیرمعمولی کنند .

#### چیزهایی که هر عضو تیم باید بداند :

- تعهد معمولاً درگیر و دار سختی خود را نشان می‌دهد .
- تعهد به استعداد و توانایی بستگی دارد .
- تعهد بر اثر انتخاب ایجاد می‌شود نه بر اثر شرایط
- تعهدی که مبتنی بر ارزش‌ها باشد ، پایدار می‌ماند .

پس :

- آنچه داریم را به کار بندیم .

- تعهدها و ارزش‌های خود را به یکدیگر گره بزنیم .

- دل به دریا بزنیم .

- تعهدات اعضای تیم خود را ارزیابی کنیم .

لحظه‌ای که خود را به انجام کاری متعهد می‌سازیم خداوند هم به یاری می‌آید ، دست‌هایی به یاری می‌آیند که اگر تعهدی نداشتید نمی‌آمدند .

هرچند سخت‌تر بکوشیم ، تن به تسلیم دادن سخت‌تر می‌شود .

#### ۴ - ارتباط برقرار می‌کنند .

**تیم یعنی يك جان در چند بدن ، مثل خردمندان فکر کنید اما با مردم به زبان خودشان حرف بزنید .**

**تیم خوب :**

- خود را از دیگران جدا نمی‌کنند .

- راه ارتباط را بر یکدیگر باز می‌گذارند . ارتباط باز ، پایه‌های اعتماد را محکم می‌سازد .

- اگر با یکی از یاران تیم به مشکلی برخوردند ، در عرض ۲۴ ساعت حل می‌کنند .

- سعی کنیم در جاهایی که احتمال تیرگی روابط هست ، مناسبات تیره نشود .

- ارتباطات مهم را بنویسیم .

پس :

- رك و راست باشیم .

- زود بجنبیم .

- یاران تیمی را بی‌خبر نگذاریم .

مردم به کاری که در آن به بازی گرفته شوند ، دل می‌دهند .

#### ۵ - لایق و باکفایتند .

**تیم باکفایت عضو لایق می‌خواهد ؛ در هر زمینه‌ای که تلاش می‌ورزیم ، کیفیت زندگی ما تابع**

**مستقیم تعالی‌طلبی ماست .**

ویژگی‌های آدم‌های لایق و باکفایت :

- تعالی‌طلب هستند .

- با متوسط نمی‌سازند .

- به جزئیات می‌پردازند تا کارهای بزرگ خود به خود انجام شود .

- کیفیت کار را حفظ می‌کنند .

- کارهای بزرگ خود به خود انجام می‌شوند .

پس :

- دنبال تخصص برویم .

- راه را تا آخر برویم .

- به اجزای کار بیشتر توجه کنیم (فاصله فکر و عمل را کوتاه کنیم) .

## ۶ - قابل اعتماد هستند .

از آنهایی که بحث و استدلال می‌کنند ، نترسیم ، از کسانی بترسیم که از بحث و گفتگو

طفره می‌روند .

## پایه‌های اعتماد :

- انگیزه‌های اصلی

- مسوولیت

- فکر کردن

- پایداری

پس :

- انگیزه‌های خود را بشناسیم .

- هدف‌های خود را روی کاغذ بیاوریم ، مرور کنیم ، کدامیک منافع تیم ما را تأمین می‌کند .

- بررسی کنیم آیا به نظر دیگران حرف ما حرف است .

- از پنج نفر یار تیمی بپرسیم وقتی می‌گوییم فلان کار را می‌کنیم ، چقدر به حرف من اطمینان می‌کنند . در

مقیاس ۱ تا ۱۰ چه نمره‌ای به ما می‌دهند .

آدم با انضباط برنده است .

در کوره‌ی انضباط است که استعداد به توانایی تبدیل می‌شود .

## ۷ - انضباط دارند :

- در اندیشیدن

- در احساسات و عواطف

- در اقدام و عمل

پس :

- عادت به کار را تقویت کنیم .

- به چالشی دست بزنیم .

- زبان خود را نگه داریم .

- با تعقل و تفکر بیشتر به امور بنگریم تا در مهار احساسات خود توانا تر شویم .

## ۸ - یاران ، تیم را بالا می‌برند .

بر قدر و ارزش یاران ، افزودن کاری بزرگ است .  
هدف و غایت زندگی فتح و پیروزی نیست ، هدف زندگی رشد و تعالی و خیررسانی است .  
وقتی به پشت سر و به کردار گذشته‌ی خود می‌نگریم ، از لحظه‌هایی که دلی را شاد کرده‌ایم ، بیشتر لذت می‌بریم تا از لحظه‌هایی که گوی سبقت را از کسی ربوده باشیم یا حریفی را شکست داده باشیم .  
به وضع موجود راضی بودن از صعود به قله‌های بالاتر باز ماندن است .  
ویژگی‌های کسانی که یاران تیمی خود را پر و بال می‌دهند و راه رشدشان را می‌گشایند .  
- یاران تیمی خود را قدر می‌شناسند .  
- ارزش‌های یاران تیمی را ارج می‌نهند .  
- قدر و منزلت یاران تیمی را بالا می‌برند .  
- کسی که به دیگران پر و بال می‌دهد ، اول خود بال و پر می‌گشاید .

پس :

- دیگران را باور کنیم ، پیش از آن که باورمان کنند .  
- به دیگران خدمت کنیم ، پیش از آن‌که به ما خدمت کنند .  
- قدر دیگران را بالا ببریم ، پیش از آن‌که قدرمان را بالا ببرند .  
مردم به کسی نزدیک می‌شوند که بزرگشان کند و از کسی که از قدرشان بکاهد ، دوری می‌جویند .  
کاری بزرگ بدون اشتیاق انجام نشده است .  
انسان در هر کاری که اشتیاق داشته باشد ، توفیق می‌یابد .

## ۹ - مشتاقند ، شور و شوق و هیجان درونی شما تیم را نیرو می‌بخشد .

### اینان که در محیط کار تیمی شعله‌ی شوق می‌افروزند ، چنین‌اند :

- شعله‌ی اشتیاق خویش را خود می‌افروزند . (آدم‌های مثبت به خواست و اراده‌ی خویش مثبت‌اند)  
- احساس را در خویش برمی‌انگیزند .  
- به کار خود اعتقاد دارند .  
- با افراد مشتاق حشر و نشر می‌کنند .  
پس :

- دیگران را در اشتیاق خود سهیم کنیم .  
- احساس تکلیف را در خود بپروریم .  
- بیش از حد انتظار کار کنیم .  
- سعی کنیم هر کاری را در سطح عالی آن انجام دهیم .  
اشتیاق مسری است ، در حضور مثبت‌اندیشان نمی‌توان خنثا و بی‌تفاوت بود .  
انسان بزرگ کسی است که هم در میان جمع باشد و هم استقلال رأی و فکر خود را حفظ کند .  
در حین انجام کارهای کوچک ، بزرگ فکر کنید تا کارهای کوچک شما مسیری درست پیدا کنند .

## ۱۰ - قصدي و هدي دارند ،

تيمي موفق مي‌شود كه براي رسيدن به مقصد مصمم باشد ، هوش و حواس‌شان به كارشان باشد ، روي هر حركت خود حساب كنند .

**اگر بخواهند چنان باشند ، بايد :**

- هدف و مقصودي برگزينند كه ارزش صرف عمر داشته باشد .
- ضعفا و قدرتهاي خود را بشناسند .
- مسووليتهاي خود را اولويت‌گذاري كنند .
- براي كاري كه براي آن ساخته نشده‌ايد ، (نه) بگويد . زيرا در آن كار نخواهيد درخشايد .
- دور را بينيد .

پس :

- ضعفاي خود را بشناسيم .
- در كاري كه تبحر داريم ، بمانيد و بر تخصص خود بيفزايم .
- تقويم فعاليتهاي سالانه‌ي خود را بر پايه‌ي هدف و مقصودي قرار دهيم .
- تصوير بزرگ را ببينيم .
- راز كاميابي ، پايداري ، در راه هدف است .

## ۱۱ - احساس رسالت مي‌كنند ،

**چهار ويژگي رسالت‌پيشگان :**

- مقصد تيم را مي‌دانند .
- مي‌گذارند كه رهبر تيم ، رهبري كند .
- اول توفيق تيم را مي‌خواهند ، بعد توفيق خود را .
- براي انجام رسالت خود از هيچ كوششي فروگذار نمي‌كنند .
- براي تقويت و احساس رسالت :
- دقت كنيم تا ببينيم كه تيم ما مأموريت خود را دنبال مي‌كند يا نه . زيرا ، تيمي كه راهي و مقصدي در پيش ندارد ، تيم نيست .
- حال كه عضو تيم هستيم ، هرچه داريم در طبق اخلاص بگذاريم .
- رهبري ، توانايي تبديل پندار به واقعيت است . كسي كه «چرا»يي دارد كه براي آن زندگي كند «چگونه»اي را تحمل مي‌كند .
- آمادگي ، تفاوت بين برد و باخت نيست .
- دستاوردهاي چشمگير حاصل آمادگي عادي و معمولي است .

## ۱۲ - آماده‌اند ، راز کامیابی در آمادگی است .

برای آمادگی این‌ها را در نظر بگیریم :

- ارزیابی (برای چه چیزی آماده می‌شویم)

- مسیریابی (مسیر درست را انتخاب کنیم)

- نگرش (نگرشی مثبت داشته باشیم)

- اقدام و عمل (اقدام کنیم)

برای افزایش آمادگی :

- فرآیند آینده را ببینیم .

- بیشتر پژوهش کنیم .

- از خطاهای خود بیاموزیم .

شجاعت ، همدستی بزرگتر از آمادگی ندارد و ترس ، دشمنی بزرگتر از آن .

آن کس که عقاید خود را بیشتر از یاران تیم دوست دارد ، عقیده‌های خود را پیش می‌برد .

اما تیم را از حرکت باز می‌دارد .

## ۱۳ - با یاران تیم می‌جوشند ؛

اگر با آنان راه بیابید ، همراه می‌شوند ؛ ارتباط عامل پیوند اعضای تیم است .

به پنج چیز تیم باید توجه نمود :

- احترام

- تجربه‌های مشترک در طول زمان باید پیدا نمود .

- اعتماد ، کسی که به من اعتماد می‌کند ، از کسی که مرا دوست دارد گامی فراتر نهاده است

- بده و بستان ، باید هم مایه گذاشت و هم مایه گرفت . (یادگیری دوسویه)

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

برای ایجاد ارتباط بهتر با یاران تیم :

- توجه خویش را به جای خود به دیگران معطوف سازیم .

- پرسش‌های درستی بکنیم .

- تجربه‌های مشترک پیدا کنیم تا زمینه‌های مشترک بیابیم .

- در دیگران نسبت به خودشان احساس خوبی برانگیزیم . (زیرا آنان آدم‌های مهمی هستند)

با مردم هر جا که باشند ، ارتباط برقرار کنید .

ارتقای شما ، ارتقای تیم شماست .

ما باید از کاری دست بکشیم و به کاری دیگر پردازیم که به نفع ما باشد .

## ۱۴ - در پی ارتقای خویشند .

### اینان از سه چیز غافل نمی‌مانند :

- ۱ - آمادگی امروز در چه لحظه‌هایی می‌توانم چیزی بیاموزم .  
امروز چه چیزی آموختم که فردا باید آن را تکمیل کنم .
- ۲ - تفکر و تعقل فرصتی را دست و پا کنید تا در آرامش فرو روید .  
(سکوت مایه‌ی غمناکی پارسایان نمی‌شود «امام علی»)

۳ - به کار بستن آنچه را یاد گرفته‌اید ، به کار بندید .

چه زمانی تغییر می‌کنیم ؟

۱ - آنقدر آسیب می‌رسانیم که ناچار شویم ؟

۲ - آنقدر می‌آموزیم که طالب تغییر شویم ؟

- آنقدر دریافت می‌کنیم تا توانایی تغییر پیدا کنیم ؟

پس :

- آموزش‌پذیر شویم .

- ار آموختن نیاساییم تا هر روز بهتر از روز پیش باشیم .

- برنامه‌ی پیشرفت خود را بریزیم .

- به ارتقای دانش خود بیشتر از ارتقای مقام خود بها دهیم .

- جویای کسب شایستگی حرفه‌ای باشیم .

بر تیم ما باید چهار هدف استوار باشد :

- رضایت مشتری ...

- احترام به تکتک آدم‌ها

- دستاورد

- آموزش مداوم

چنان بیاموزید که گویی عمری جاودانه دارید ؛ چنان زندگی کنید که گویی همین فردا پایان عمر شماست .

همه در طلب کمال هستند . اما کمال ناممکن است ولی ، جدّ و جهد در راه کمال ممکن است . در شرایط موجود

خود هرچه از دستتان برمی‌آید ، بکنید . همین از شما قبول است .

جایی که تیم باشد ، «من» در کار نیست .

## ۱۵ - از خود گذشته‌اند .

### با گام‌هایی :

- بخشنده و گشاده‌دست باشیم ؛ دستِ بده ، اتحاد ایجاد می‌کند و دستِ بگیر ، شما را از دیگران جدا می‌کند .

- سیاست بازی را کنار بگذاریم .

- وفادار باشیم که اتحاد می‌آورد و اتحاد به کامیابی می‌انجامد .

- به وابستگی متقابل بیش از استقلال ارج نهیم .

نشانه‌های از خودگذشتگی :

- به جای خود دیگران را تعریف کنیم . صفات مثبت دیگران را پیش این و آن بگوییم .

- خود را در نقش زیردستان بگذاریم .

- پنهانی و بی‌سر و صدا کمک کنیم . (اگر امروز بدون هیچ انتظاری ، کاری برای کسی نکرده باشیم ، روزی از عمر را بر باد داده‌ایم) .

از این که من کاشتم و دیگران برداشتند ، گله‌ای ندارم ، پشیمانی فقط وقتی معنی دارد که بکاریم اما کسی درو نکند .

برای مشکلات راه حل بیابیم .

دنبال درد نگردید ، درمان را پیدا کنیم .

## ۱۶ - مشکل‌گشایند ،

### این‌ها حقایق است :

- مشکلات ، تصویرهای ذهنی ما هستند .

- همه‌ی مشکلات قابل حل هستند .

- مشکلات ، آن‌چنان را آن‌چنان‌تر می‌کنند . (بزرگ یا کوچک بودن مشکل بسته به این است که خود بزرگ باشیم یا کوچک)

در برابر مشکلات کدامیک ؟

فرار از مشکل ،

مبارزه با مشکل ،

فراموش کردن مشکل ،

رویارویی با مشکل

راه حل ، برای این‌که در محیط تیم مشکل‌گشا و راه‌حل‌جو شویم .

- وا ندهیم ، فرصت را مغتنم بشمریم .

- فکر خود را از نو متمرکز سازیم . هیچ مشکلی نمی‌تواند در برابر تفکر پایدار ایستادگی کند .

- درباره‌ی استراتژی خود از نو بیندیشیم . (مشکلات بزرگی که با آن‌ها روبه‌رو می‌شویم ، با همان سطح تفکری که آن‌ها را ایجاد کرده‌ایم ، حل نمی‌شود) «انیشتن»

- فرآیند را تکرار کنیم . (هدف این است که نگرشی مشکل‌گشایانه پیدا کنیم)

راه حل‌ها معمولاً در آستین ما هستند .

هرگز میدان را ترك نکنیم

از رو نرویم ، توفیق بزرگ ، کمی آن‌طرف‌تر از جایی است که تصور می‌شود کار به بن‌بست رسیده است .

## ۱۷ - پیگیر و نسنوهاند .

### اصرار در انجام کار یعنی :

- هر چه داریم در طبق اخلاص بگذاریم و نه بیشتر از آن را .
- با عزم و اراده کار کنیم ، نه این که خود را به دست سرنوشت بسپاریم . روز جهد و کوشش ، روز وادادن نیست .
- وقتی از کار دست بکشیم که کار انجام شده باشد نه آن گاه که خسته شده ایم . (در کُشتی با گوریل ، وقتی دست بکشیم که گوریل خسته شده باشد)
- در کار خود چقدر استقامت و سماجت داریم ؟
- آیا وقتی که دیگران دست کشیده اند ، هنوز مانده ایم و دست و پنجه نرم می کنیم ؟
- آیا پا را از مرز بی توانایی خود قایل هستیم ، فراتر می گذاریم ؟ اگر توفیق می خواهیم ، چنین باید کرد .
- برای تقویت استقامت و سماجت خود :
- بیشتر و هوشمندانه تر کار کنیم .
- هدفی و آرمانی داشته باشیم .
- کار خود را بازی بدانیم ، در رقابتی دوستانه درگیر شویم تا هر دو طرف انگیزه پیدا کنیم .
- ۱۷ - دور را دیدن يك چیز است و رفتن به آنجا چیزی دیگر .
- خوشا به حال جامعه ای که در آن صداقت مایه کامیابی باشد و بدا به حال مردمی که در بین آنها صداقت پایه ناکامی باشد .

ادامه با شما ...

**معاونت آموزش و پرورش عمومی**