

خلاصه کتاب

# ۱۷ اصل کار تیمی

نویسنده : جان ماکسول

مترجم : عزیز کیاوند



با توجه به اهمیت تیم و تیم سازی که در بحث تحول سازمانی ارائه شده است اینجانب کتاب ۱۷ اصل کار تیمی را برای خلاصه انتخاب نموده ام تا با بیان مشخصه های افراد موفق در تیم ، بدانیم چگونه می توان یک تیم موفق را ایجاد نمود .

ساختن یک تیم بزرگ بدون در اختیار داشتن افراد بزرگ امکان پذیر نیست . اما چگونه می توان به آن دست یافت؟ برای جذب افراد خوب یا باید آنها را استخدام کرد و یا آنان را تربیت نمود . در هر حال آنچه آن الزامی است، این است که ابتدا خود ما ویژه گی های یک عضو خوب را بشناسیم و آنها را در خود داشته باشیم .

اما اگر در موقعیت رهبری تیم قرار داشته باشیم ، با ارتقای خویش می توانیم ارزش تیم خود را بالا ببریم. داشتن ویژگی های یک عضو خوب برای تیم امری حیاتی است، چرا که توصیه های شما آنگاه اثر می کند که خود نمونه و الگو باشید.

در این کتاب ۱۷ خصیصه برای کسانی که می خواهند در یک تیم موفق بدرخشند، ارائه شده است . چنانچه کسی این ۱۷ خصیصه را در خود داشته باشد، مطمئناً نقش تیمی خود را به خوبی ایفا خواهد کرد. این اصول بشرح ذیل بیان و تشریح شده است :

### ۱- سازگار و انعطاف پذیرند

منظور از سازگار بودن، وفق دادن خود با شرایط و افرادی است که در آن موقعیت با آنها روبرو می شویم . کار تیمی با خشکی و انعطاف ناپذیری سازگار نیست . اگر بخواهید با دیگران کار کنید و در تیم عضو مؤثری باشید، باید از انطباق با تیم ابایی نداشته باشید. این فراد داری خصوصیتها زیر هستند :

آموختن را دوست دارند : افراد انعطاف پذیر و سازگار برای گام نهادن در راهی که هیچ کس نپیموده باشد اولویت قائلند . این نوع افراد بسیار آموزش پذیرند.

احساس امنیت می کنند : ورود افراد جدید به تیم را تغییر در سمت و مقام خود نمی دانند . از تغییر باکی ندارند و موقعیت جدید یا تغییر مسئولیت های خود را برپایه واقعیت های موجود ارزیابی می کنند.

خلاق هستند : افراد خلاق با خود می گویند؛ فکر نو را می آزمایشیم و گامی نو برمی داریم حتی اگر از پس آن برنیایم . افراد سازگار ، خلاقیت دارند و در مواقع دشوار راهی می یابند ، خلاقیت سازگاری را تقویت می کند.

خدمت به مردم را دوست دارند : کسی که همیشه به فکر خویش است بعید است که تحولی به نفع تیم ایجاد کند . کاری نکردن برای دیگران تباه کردن خویش است . اگر هدف ما خدمت به تیم باشد، سازگار ساختن خویش با این هدف دشوار نیست.

برای سازگار و انعطاف پذیر شدن باید :

خود را به آموختن عادت دهید : همواره در پی این باشید که چیزی بیاموزید.

نقش خود را از نو ارزیابی کنید : سپس ببینید که آیا نقشی دیگر هست که آن را به همین خوبی یا بهتر از این ایفا کنید.

فراتر را ببینید : مسئله این نیست که چرا کار انجام نمی شود، این است که کار چگونه باید انجام شود. هر وقت با مسئله ای روبه رو شدید به دنبال راه حل های تازه و نا متعارف بگردید .

۲- هم دست و هم داستانند :

اول باید با دیگران کار کرد، بعد با یکدیگر برنده شد.

به عبارتی، همدستی قدرت یک دست را چندین برابر می کند. هم دستی یک ضرب در چند ضرب است. ضروری ترین صفتی که تیم را در کارهای دشوار موفق می سازد همکاری توام با همدلی اعضای آن است. همکاری توام با همدلی یعنی اینکه با جان و دل بایکدیگر کار کنیم.

برای همکاری همدلانه می بایست:

- به اعضای تیم به چشم همکارانی همدل بنگرید نه به چشم رقیب.
- به اعضای تیم بدگمان نباشید، پشتیبانشان باشید.
- به جای خود، تیم را در کانون توجه قرار دهید.
- به این فکر باشید که همه برنده شوند، اطلاعات خود را با رقیبتان در درون تیم مبادله کنید.
- مکمل دیگران باشید ، کسی را در تیم بیابید که ضعف های شما را نداشته باشد و شما هم ضعف های او را نداشته باشید.
- مصلحت تیم را از مصلحت خود فراتر ببینید، در صورت لزوم میدان را برای دیگران باز کنید.

۳- تعهد پذیرند

لحظه ای که خود را به انجام کاری متعهد می سازید، خداوند هم به یاری شما می آید. عواملی پیش بینی نشده ای به کمک شما می آیند که خواب آن را هم ندیده اید. افراد معمولی می توانند کارهای غیر معمولی انجام دهند. تعهد، امری احساسی نیست بلکه ریشه آن در منش ماست . احساسات پیوسته در نوسان است اما تعهد به سنگ خارا می ماند.

## هر عضو موثر تیم باید بداند که:

تعهد معمولاً در گیر و دار سختی خود را نشان می دهد: کسی نمی داند که به چیزی متعهد است یا نه ، مگر اینکه در شرایط دشوار قرار گیرد . هر قدر روی چیزی بیشتر کار کنید احتمال این که از آن دست بکشید کمتر است .

تعهد به استعداد و توانایی بستگی ندارد : تعهد و استعداد ربطی به یکدیگر ندارند مگر اینکه خود مابین آنها پیوندی برقرار کنیم . اگر خود را به کاربرد آنچه داریم متعهد سازیم، خواهیم دید که استعداد هم داریم و می توانیم به تیم خود نیز بهره بیشتری برسانیم .

تعهد بر اثر انتخاب ایجاد می شود، نه بر اثر شرایط : بسیاری از مردم تصور می کنند شرایط است که تصمیم های ما را رقم می زند اما غالباً تصمیم ها هستند که شرایط را ایجاد می نمایند. وقتی که تعهد را برمی گزینیم شانس کامیابی ما افزایش می یابد .

تعهدی که بر پایه ارزش ها باشد پایدار می ماند : حفظ تعهدی که بر پایه اعتقاد و ارزش های محکم زندگی استوار باشد، در بلند مدت آسانتر است . زیرا لزومی ندارد که پیوسته اهمیت آن را بسنجید .

## تدابیری جهت افزایش تعهد:

تعهدها و ارزش های خود را به یکدیگر گره بزنید : تعهدات شخصی و حرفه ای خود را با ارزش های اساسی زندگی تان مقایسه کنید . در صورت مغایرت آنها را از نو ارزیابی کنید و همواره به ارزش های تان متعهد بمانید .

دل به دریا بزنید : ممکن است ناکام شوید، اعضای تیم ممکن است دلسردتان کنند، ممکن است دریابید که تحقق هدفها نتایج مورد نظر را به بار نمی آورد، اما به هر حال در قبول تعهد، دل به دریا بزنید .  
تعهدات اعضای تیم خود را ارزیابی کنید : ایجاد تعهد نسبت به افرادی نامتعهد ناممکن است و انتظار تعهد از آنها نیز انتظاری عبث است .

## ۴- ارتباط برقرار می کنند

تیم یعنی یک جان در چندین بدن، مثل خردمندان فکر کنید اما با مردم به زمان خودشان حرف بزنید .

## اعضای تیم هایی که بایکدیگر ارتباط برقرار می کنند:

خود را از دیگران جدا نمی کنند : اعضای تیم هر قدر بیشتر یکدیگر را بشناسند و هدف های تیم را بهتر بدانند، تفاهم بیشتری پیدا می کنند .

راه ارتباط را بریکدیگر باز می گذارند : بسیاری از مشکلات ارتباطی، با مجاورت و نزدیکی حل می شوند .

قاعده بیست و چهار ساعت را رعایت می کنند: یعنی اگر با یکی از یاران تیم خود مشکلی یا برخوردی پیدا کردند در عرض بیست و چهار ساعت آنرا حل می کنند.

سعی می کنند در جاهایی که احتمال تاریکی روابط هست، مناسبات تیره نشود: دوستی میوه ای است که طول میکشد تا برسد.

ارتباطات مهم را می نویسند: هرچه ارتباط دشوارتر شود، باید کاری کرد که روشن تر و ساده تر گردد. غالباً این کار با نوشتن جزئیات امکان پذیر می شود. با جدا کردن خود از دیگران، ممکن است به دستاوردهای فردی بیشتری دست یابیم ولی بهره وری تیم را کاهش می دهیم. امکان دسترسی سریع و برقراری ارتباط با همه اعضا از طرف مسئول تیم، آسیب پذیری تیم را کاهش می دهد.

### برای بهبود ارتباط خویش:

- رک و راست باشید: ارتباط باز پایه های اعتماد را محکم می کند.
- زود بجنبید: هیچ تاخیری در بیان ضروریات جایز نیست. اگر در کار یاران تیم مسئله ای دیدید، در اولین فرصت مناسب، به آن پردازید از دیگران هم بخواهید که با شما همینطور رفتار کنند
- یاران تیمی را بی خبر نگذارید: اطلاعات را احتکار نکنید. اگر می شود دیگران را هم در جریان امور بگذارید. مردم به کاری که در آن به بازی گرفته شوند دل می دهند.

### ۵- لایق و با کفایت هستند

تیم با کفایت عضو لایق می خواهد. منظور از کفایت لازم برای کار تیمی، کمال شایستگی است.

### ویژه گی های مشترک افراد لایق چنین است:

- تعالی طلب هستند: تعالی جویی موجب رسیدن به حداکثر کیفیت می شود.
- با متوسط نمی سازند: کوشش و نیروی خود را بر کار خویش متمرکز می نمایند و هر چه در چنته دارند بیرون می ریزند.
- به جزئیات می پردازند: اگر کارهای کوچک به خوبی انجام شوند، کارهای بزرگ خودبه خود انجام می شوند.
- کیفیت کار را حفظ می کنند: افراد با کفایت همیشه بهترین محصول را تولید می کنند.

### برای افزایش کفایت و کاردانی باید:

- دنبال تخصص بروید: اگر بخواهید دنبال هر کاری بروید موفق نمی شوید.
- راه را تا آخر بروید: هیچ گوشه ای از کار را ناتمام نگذارید، ده درصد آخر هر کار را خود انجام دهید.

- به اجرای کار بیشتر توجه کنید : با اعضای تیم همفکری کنید که چگونه می توان فاصله فکر و عمل را کوتاه کرد.

## ۶- قابل اعتماد هستند

قابلیت اعتماد برای توفیق هر تیمی ضروری است.

### پایه های اعتماد عبارتند از:

- **انگیزه های اصلی :** همواره سعی کنید انگیزه های خود را در چارچوبی درست قرار دهید و اعضای تیم را نیز تشویق کنید که همین کار را بکنند . اگر کسی باشد که مصلحت خویش را بر مصلحت تیم ترجیح دهد قابل اعتماد نخواهد بود.

- **مسئولیت :** در تحلیل نهایی، صفت مشترک همه افراد موفق ، مسئولیت پذیری آنها می باشد . انگیزه به ما می فهماند که چرا اشخاص قابل اعتماد هستند، اما احساس مسئولیت اشخاص، نشان می دهد که می خواهند قابل اعتماد باشند . اعضای قابل اعتماد تیم به انجام هر کاری که از عهده آنها برآید اشتیاق دارند .

- **فکر کردن :** قابلیت اعتماد فراتر از مسئولیت پذیری است . مسئولیت پذیری باید با فکر همراه باشد تا به کار تیم آید.

- **پایداری :** اگر همیشه نتوان بر یاران تیمی اعتماد کرد، هیچ گاه نمی توان اعتماد کرد . کافی نیست که تمام سعی خود را بکنیم، گاه باید کاری را که از ما خواسته اند به سرانجام برسانیم.

### برای اینکه بیش از پیش قابل اعتماد باشید:

- **انگیزه های خود را بشناسید :** هدف های خود را روی کاغذ بیاورید و منافع و اهداف شخصی خود را با منافع تیم هماهنگ کنید.

- **آیا به نظر دیگران حرفتان حرف است؟** نظر دیگران را در خصوص پابندی تان به قول ها و حرف هایتان جویا شوید و فاصله حرف و عمل را کم کنید.

## ۷- انضباط دارند

در کوره انضباط است که استعداد به توانایی تبدیل می شود.

**انضباط، عبارت است از انجام کارهایی که نمی خواهیم انجام دهیم، برای موفق شدن به انجام کاری که می خواهیم انجام دهیم .** حفظ انضباط در کارهای کوچک نتیجه می دهد و کارهای بزرگ را در دسترس قرار می دهد.

## اشخاص باید در سه زمینه انضباط ایجاد کنند تا به درد تیم بخورند:

- با انضباط اندیشیدن : اگر ذهن خود را فعال نگاه دارید، پیوسته به چالش های ذهنی روی آورید و همواره به چیزهای خیر بیندیشید، در فکر کردن منضبط می شوید. کسی که انضباط اندیشیدن دارد هر کاری را بهتر انجام می دهد.

- انضباط احساسات و عواطف : نگذارید احساسات، شما را از کاری که باید انجام دهید باز دارد یا به کاری که نباید انجام دهید وا دارد.

- انضباط لا زم برای اقدام و عمل : تفاوت برنده و بازنده در عمل و بی عملی است. انجام درست کارها از کسانی برمی آید که انضباط را بر اعمال خود حاکم کرده اند و کسانی که با چنین انسا نهایی سر و کار داشته باشند، بهره زیادی می برند.

## اگر می خواهید عضوی منضبط تر در تیم باشید:

- عادت به کار کردن را تقویت کنید : انضباط یعنی انجام کارهای درست، در زمان مناسب و به دلیل موجه هر روز کاری لازم ولو ناخوشایند انجام دهید.

- به چالشی دست بزنید : برای تقویت فکر و اراده خویش، دست به کاری بزنید یا طرحی را اجرا کنید که مغزتان را به کار اندازد . این امر وادارتان می کند که فکر خود را به کار اندازید و در کار خویش انضباط داشته باشید.

- زبان خود را نگه دارید : اگر گاهی احساساتی می شوید و واکنش های افراطی نشان می دهید، نخستین گام اصلاحی این است که آنچه را نباید گفت نگوئید ، به امور با آرامش و تعقل بنگرید.

## ۸- اعضاء، تیم را بالا می کشند

برقدر و ارزش یاران افزودن، کاری بزرگ است .

اندام ها یا اعضای تیم، کسی را که بتواند سطحشان را بالا ببرد یا بر توان و ظرفیت توفیق یافتن شان بیفزاید، دوست دارند و می ستایند.

## کسانی که یاران تیمی خود را پروبال می دهند چند ویژگی مشترک دارند:

- یاران تیمی خود را قدر می شناسند : عملکرد افراد، به طور معمول بازتاب انتظارات کسانی است که مورداحترام آنها هستند .همه انسان ها بدون توجه به مقام و رتبه، در شرایط تشویق مؤثرتر کار می کنند و جد و جهد بیشتری نشان می دهند.

- ارزش های یاران تیمی را ارج می نهند : اعضای که به دیگران پروبال می دهند، نه فقط یاران تیمی خود را ارج می نهند، بلکه ارزش ها و پسندهای آن ها را نیز می شناسند . چنین اطلاعاتی همراه با علاقه به ایجاد ارتباط با چنین اعضای ، پیوندها را مستحکم می سازد.

- قدر و منزلت یاران تیمی را بالا می برند : مایه اصلی پروبال دادن به دیگران افزایش قدر و منزلت آنان است.

- کسی که به دیگران پروبال می دهد، اول خود پروبال می گشاید : برای افزودن بر توانایی اعضای تیم، نخست باید سطح کار خود را بالا برد.

### اگر می خواهید به یاران تیمی پروبال دهید و آنان را به قله های بالاتر بکشانید، باید:

- دیگران را باور کنید پیش از آنکه باورتان کنند : اگر به دیگران اعتقاد پیدا کنید و کاری کنید که احساس حیثیت و احترام کنند، می توانید کمکشان کنید که از آنچه خود می پندارند بهتر شوند.

- به دیگران خدمت کنید پیش از آنکه به شما خدمت کنند : پرثمرترین خدمتی که از دست ما بر می آید این است که به دیگران کمک کنیم تا از تمام توان و ظرفیت خود استفاده کنند.

- قدر دیگران را بالا ببرید پیش از آنکه قدرتان را بالا ببرند : مردم به کسی نزدیک می شوند که بزرگشان کند و از کسی که از قدرشان بکاهد دوری می جویند . بر نقاط قوت دیگران تأکید کنید اما افراد را تا جایی برانگیزانید که استعداد آن را داشته باشند.

### ۹- مشتاقند

کسی که در کار خود هیجانی ندارد، علاوه بر این که ارضا نمی شود، کار بدرد بخوری نیز از او برنماید. هیچ کار بزرگی بدون اشتیاق انجام نشده است. هیچ چیز جای اشتیاق را نمی گیرد. تیمی که محفل مشتاقان باشد، نیرویی شگرف می یابد و این چنین نیرویی منشأ قدرت است.

### کسانی که در محیط کار تیمی و گروهی شعله شوق می افروزند چنین هستند:

- شعله اشتیاق خویش را خود می افروزند : افراد موفق می دانند که نگرش انسان دست خود اوست و اشتیاق بخشی از آن است . افرادی که دست روی دست می گذارند تا نیرویی از خارج اشتیاقشان رابرانگیزد، ریزه خوارخوان دیگرانند . بسته به این که چه در اطرافشان می گذرد می خروشدند یا از جوش و خروش می افتند . افراد مثبت به خواست و اراده خویش مثبت هستند.

- احساس را در خویش برمی انگیزند : اگر بازی را آغاز نکنید برنده نمی شوید . نمی توان منتظر ماند تا انگیزه از در درآید و ما را به پیش براند. اگر بخواهیم از مشتاقان باشیم، باید در این راه گام برداریم .



اگر منتظر بمانیم که اول حال و هوای کار پیدا شود تا دست به کار شویم، بعید نیست که هیچگاه شعله اشتیاق ما روشن نشود.

- به کار خود اعتقاد دارند: اعتقاد به کار خویش و تمرکز بر عقیده های مثبت باعث می شود که عمل نماییم و درباره آنچه می کنیم با لحنی مثبت سخن بگوییم. این امر شعله اشتیاق را در درون ما می افروزد. از آن پس کار ما این خواهد بود که شعله را روشن نگه داریم.
- با مشتاقان حشر و نشر می کنند: راه افزایش اشتیاق، آمیزش با مشتاقان است. اشتیاق مسری است. در حضور مثبت اندیشان نمی توان خشی و بی تفاوت بود.

### اگر می خواهید شعله اشتیاق خویش را دامن بزنید:

- احساس تکلیف را در خود پیورید: خود را به انجام کاری مکلف سازید تا کوره اشتیاقان روشن شود.
- بیش از حد انتظار کار کنید: آنچه را که لازم است انجام دهید و اندکی هم از آن حد فراتر روید. آن گاه تاثیر آن را برفضای تیم مشاهده نمایید.
- سعی کنید هر کاری را در سطح عالی آن انجام دهید: کاری که امروز به خوبی انجام شود سنگ بنای کار خوب فرداست. کاری که خوب انجام شود اشتیاق ما را برمی انگیزد.

### ۱۰- قصدی و هدفی دارند

اشخاص موفق، مقصد و هدفی دارند. پراکنده و اتفاقی کار نمی کنند. تیمی موفق می شود که اعضای آن برای رسیدن به مقصدی مصمم باشند.

### کسی که بخواهد قصد و هدف را به سرانجام برساند و موفق شود باید:

- هدف و مقصدی برگزیند که ارزش صرف عمر داشته باشد: بعضی از مردم هزاران دلیل می آورند که چرا کاری را که می خواهند انجام دهند نمی توانند، در صورتی که فقط به یک دلیل نیاز دارند که چرا می توانند. اگر مقصد و مقصود نیرومندی در کار نباشد، عزم و اراده ای نیز در کار نخواهد بود.
- ضعف ها و قدرت های خود را بشناسد: اشخاص مایل به انجام کاری هستند که آن را بلد باشند. به کارگیری توانایی ها علاقه برمی انگیزد و نیروی خفته ما را بیدار می کند. اگر خود را بشناسیم و بدانیم که چه کاری از ما بر می آید، می توانیم وقت و نیروی خود را به راهی بیندازیم که به مقصدی برسد.

- مسئولیت های خود را اولویت گذاری می کند: به دنیا نیامده ایم که همه کارها را انجام دهیم. آمده ایم که کاری انجام دهیم. اولویت های خود را تشخیص دهیم و پیوسته بر مبنای آن کار کنیم. اگر چرای زندگی خود را بشناسیم، تشخیص اینکه چه بکنیم و چه وقت آن را انجام دهیم، آسان تر می شود.
- یاد می گیرند که نه بگویند: میل طبیعی برخی افراد به این است که به هر چیزی بله بگویند. اما بدون تمرکز، توفیق چندانی حاصل نمی شود. اگر به هر کاری که خوششان آمد دست بزنید، در کاری که برای آن ساخته شده اید نخواهید درخشید.
- دور را می بینند: نگاه های کوتاه مدت غالباً به ضرر آدم تمام می شود. اگر در فرآیند کوشش برای کامیابی به جای دستیابی به نتایج فوری، دور را بنگرید، عزمتان جزم تر می شود.

### عزم معطوف به هدف و مقصود خویش را به این طریق تقویت نماید:

- نقطه های ضعف خود را بشناسید.
- در کاری که تبحر دارید بمانید و بر تخصص خود بیفزایید.
- تقویم فعالیت های سالانه خود را بر پایه هدف و مقصودی قرار دهید.

### ۱۱- احساس رسالت می کنند

راز کامیابی، پایداری در راه هدف است

### چهار ویژگی همه رسالت پیشگان:

- مقصد تیم را می دانند: شور و شوق ناشی از شناخت رسالت و یافتن مسیر حرکت، برای کامیابی تیم همان قدر لازم است که برای کامیابی هر نفر.
- اجازه می دهند که رهبر تیم، رهبری کند: هر وقت که یکی از اعضای تیم پیش پای رهبر آن مانع ایجاد کند، امکان این که 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.
- اول توفیق تیم را می خواهند بعد توفیق خود را: عضو خوب تیم، با گذشتن از منافع و علایق شخصی خود، توفیق تیم را بر توفیق شخصی خود مقدم می دارد.
- به هرکاری که لازم باشد دست می زنند تا رسالت خود را انجام دهند: با سازگاری، ابتکار و یا عملی که جزو وظایف عادی نیست به توفیق تیم یاری رسانید.

## برای تقویت احساس رسالت :

- دقت کنید تا ببینید که تیم شما ماموریت خود را دنبال می کند یا نه.
- حال که عضو تیم هستید هرچه دارید در طبق اخلاص بگذارید.

## ۱۲- آماده اند

- آمادگی، تفاوت بین برد و باخت است.
- دستاوردهای چشمگیر، حاصل آمادگی عادی و معمولی است.
- اگر می خواهید خود را آماده کنید که سر بزنگاه تیم خود را یاری دهید، موارد زیر را در نظر بگیرید:
- **ارزیابی :** باید بدانید که شما و تیم شما راهی کدام مقصد هستید و بررسی کنید تا شرایط بین راه را بشناسید و تعیین کنید که برای رسیدن به آن مقصد چه بهایی باید پردازید.
  - **مسیریابی :** با این که مقصد را می دانید هیچ گاه به مقصد نمی رسید مگر اینکه مسیر را درست انتخاب کنید. تنها سخت کار کردن کافی نیست، باید کار را درست انجام دهیم.
  - **نگرش :** برای توفیق در هر کار و کوششی باید مراقب جنبه های ذهنی بازی خود باشید. باید خود را از لحاظ جسمی آماده کنید. اما به خود، به تیم خود و به شرایط و موقعیتی که در آن هستید نیز، نگرشی مثبت داشته باشید.
  - **اقدام و عمل :** سرانجام باید اقدام کنید. آمادگی یعنی مترصد برداشتن گام نخست بودن.

## برای افزایش آمادگی خویش:

- **فرآیند آینده را ببینید :** آماده شدن ایجاب می کند که به مسیر حرکت آینده بیندیشیم به طوری که اکنون دریابید که بعدها چه نیازی دارید.
- **بیشتر پژوهش کنید :** با روش ها و ابزارهای تحقیق حرفه خود، آشنا و در کاربرد آنها خیره شوید.
- **از خطاهای خود درس بگیرید :** تجربه هر کسی می تواند بهترین ابزار آمادگی او باشد. اشتباهات خود را مرور کنید و راهی را که در هنگام مواجهه مجدد با وضعیت مشابه خواهید پیمود در نظر آورید. آمادگی، برد ما را تضمین نمی کند، اما زمینه آن را فراهم می سازد.

## ۱۳- با یاران تیم می جوشند

آن کسی که عقاید خویش را بیشتر از یاران تیم دوست دارد، عقیده های خود را پیش می برد اما تیم را از حرکت باز می دارد

تیم ها، افرادی را می خواهند که اهل ارتباط و حشر و نشر باشند. رشته های ارتباط هرچه محکم تر باشند، پیوستگی و همبستگی تیم بیشتر می شود.

### برای تحکیم روابط و مناسبات تیمی خود به پنج چیز توجه کنید:

- **احترام** : به مردم باید احترام گذاشت پیش از آنکه کاری درخور احترام کرده باشند. در برقراری مناسبات، همه چیز با احترام گذاشتن آغاز می شود.
- **تجربه های مشترک** : احترام می تواند پایه های مناسباتی خوب را بگذارد، اما به تنهایی کافی نیست. اعضای تیم باید در طول زمان، تجربه های مشترک پیدا کنند. بردن بازی، تجربه مشترک می خواهد.
- **اعتماد** : اعتماد، پایه روابط و مناسبات است. بدون آن هیچ رابطه ای پایدار نمی ماند.
- **بده و بستان** : روابط یک جانبه نمی پاید. برای این که تیمی برپایه ارتباطی نیرومند تشکیل شود و رشد کند، بده و بستان لازم است، تا هر کسی هم مایه بگذارد و هم مایه بگیرد.
- **خط متقابل** : وقتی روابط رشد می کند و پایه های آن استوار می گردد، کسانی که در بستر آن قرار دارند از وجود و حضور یکدیگر لذت می برند، با هم بودن، می تواند کارهای دشوار و ناخوشایند را به تجربه های مثبت تبدیل نماید.

### برای ایجاد ارتباط بهتر با اعضای تیم:

- توجه خویش را به جای خود به دیگران معطوف سازید.
- فکر کنید که چگونه می توانید بر قدر و ارزش یاران تیم خود بیفزایید : به دیگران نفع برسانید بدون اینکه خود نفعی ببرید
- پرسش های درست پرسید : اگر از خواست ها، امیدها و هد فهی تیم خود خبر ندارید، باید از آنها پرسید چه چیزی خوشحالشان می کند و از چه چیزی بیزارند.
- تجربه مشترک پیدا کنید : با اعضای تیم زمینه های مشترک پیدا نخواهید کرد مگر از راه تجربه مشترک در خارج از محیط کار هم با اعضای تیم ارتباط برقرار کنید.
- در دیگران نسبت به خودشان احساس خوبی برانگیزید : وقتی که با آنها هستید همه توجه خود را به آنها برگردانید، نقطه های قدرشان را بستایید و آنها را در حضور همکاران و اعضای خانواده شان بزرگ کنید. به آنها تلقین کنید که مهم و استثنایی هستند.

## ۱۴- در پی ارتقای خویشند

ارتقای شما، ارتقای تیم شماست. همه در طلب کمال هستند. کمال ناممکن است ولی جهد در راه کمال ممکن است. در شرایط موجود خود هرچه از دستتان بر می آید انجام دهید. همین از شما قبول است. کسانی که دنبال سرهم بندی هستند اگر فشاری بالای سر خود احساس نکنند از انجام کار دست می کشند اما کسانی که در پی ارتقای کیفیت خویشند در هر شرایطی کار خود را انجام می دهند.

**کسانی که پیوسته به فکر ارتقای سطح دانش و بینش خود هستند از سه چیز غافل نمی مانند:**

- **آمادگی:** عضو تیمی که به فکر ارتقای سطح دانش خود باشد این کار را همین امروز انجام می دهد و آن را به آینده ای دور موکول نمی نماید. وقتی که افراد قصد دارند که هر روز چیزی بیاموزند، آمادگی پیدا می کنند که هر موجی را از سر بگذرانند.

- **تفکر و تأمل:** اگر می خواهید که روز به روز بهتر شوید، فرصتی دست و پا کنید که از محیط پرمشغله خود دور شوید و در آرامش فرو روید و به مرور شکست ها و کامیابی های خود پردازید و از آنها درس بگیرید.

- **به کار بستن:** آنچه را که یاد گرفته اید بکار ببندید. از آموختن نیاساید تا هر روز شما بهتر از روز پیش باشید. برتری بر دیگران هنر نیست، ترقی این است که هر آن برتر از گذشته خودتان باشید.

### برای ارتقای خویش:

- آموزش پذیر شوید: غرور را از خود دور کرده و روحیه دانشجویی و طلبگی پیدا کنید.  
- برنامه پیشرفت خود را بریزید: زمینه ای را برگزینید که می خواهید در آن بر دانش خود بیفزایید و روزی را فارغ از آموختن سپری نکنید.  
به ارتقای دانش خود بیشتر از ارتقای مقام خود بها دهید.

## ۱۵- از خود گذشته اند

جایی که تیم باشد، من در کار نیست

هیچ تیمی توفیق نمی یابد، مگر اینکه هر کسی دیگری را بر خود مقدم بداند.

### بذر از خودگذشتگی را با برداشتن گامهای زیر در بستر ذهن خود بپاشیم:

بخشنده و گشاده دست باشید: گشاده دستی نه فقط تیم را متحد می سازد، بلکه موجب پیشرفت آن می شود.

- سیاست بازی را کنار بگذارید: یکی از بدترین شکل‌های خودخواهی را در کسانی می‌بینیم که در درون تیم سیاست بازی می‌کنند. یعنی در صدد کسب منافع شخصی خویش هستند. آنکه اهل کار تیمی است، با اجتناب از خودخواهی منافع تیم را بر منافع خود ترجیح می‌دهد.
- وفادار باشید: وفاداری اتحاد می‌آورد و اتحاد به کامیابی می‌انجامد.
- به وابستگی متقابل بیش از استقلال ارج نهد: اگر استقلال به افراط کشیده شود به مرز خودخواهی می‌رسد، به خصوص اگر به دیگران آسیب برساند یا مانعی در کارشان ایجاد کند.

برای بالا رفتن از نردبان از خودگذشتگی:

- به جای خود دیگران را معرفی کنید: اگر عادت دارید که از دستاوردهای خود صحبت کنید و خود را به دیگران معرفی کنید، زبان از تعریف خود در کشید و دو هفته ای از دیگران تعریف کنید.
- خود را در نقش زیردستان بگذارید.
- پنهانی و بی سر و صدا کمک کنید.

## ۱۶- مشکل گشایند

برای مشکلات راه حل بیابید. دنبال درد نگردید، درمان را بیابید. آن کس که به جای مشکل به راه حل می‌اندیشد، می‌تواند تحول بی‌آفریند. تیمی که با چنین افرادی ساخته شده باشد، هر باری را به منزل خواهد رساند.

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

مشکلات، تصویرهای ذهنی ما هستند: موانع، دشواری‌ها، شکست‌ها، جزئی از جریان زندگی هستند که اجتناب ناپذیرند. بهترین کاری که می‌توان کرد این است که با آنها با طرز فکری راه حل جویانه روبرو شویم. این فقط به نگرش ما بستگی دارد.

مشکلات، آنچه را آنچه‌تر می‌کنند: مشکلات یا به ما آسیب می‌رسانند و یا به عکس موتور درونی ما را روشن می‌سازند. انتخاب با خود ماست.

برای اینکه در محیط تیم بیش از پیش مشکل گشا و راه حل جو شوید:

- وا ندهید: در برخورد با مشکلات، پا پس نکشید و به دنبال راه حل بگردید.
- فکر خود را از نو متمرکز سازید: هیچ مشکلی نمی‌تواند در برابر حمله تفکر پایدار ایستادگی کند.

- درباره استراتژی خود از نو بیندیشید : افکار باطل را از سر بیرون کنید . مسئله را از نو تعریف کنید . هرچه از دستتان برمی آید انجام تا به ایده ها و راه حل های نو برسید.
- فرآیند را تکرار کنید : اگر در گام اول نتوانستید مشکل را حل کنید . گامی دیگر بردارید . اگر مشکل را حل کردید، همین راه را برای حل مشکل دیگر طی کنید . به یاد داشته باشید که هدف شما این است که نگرشی مشکل گشایانه پیدا کنید.

## ۱۷- پیگیر و نستوه اند.

دور را دیدن یک چیز است و رفتن به آنجا چیزی دیگر  
پایداری و سماجت رمز کامیابی است . حتی کسانی که استعداد خاصی ندارند و از سایر ویژه گی های کار تیمی محرومند، در صورت داشتن پشتکار، می توانند کمک مفیدی برای تیم باشند.

## اصرار در انجام کار یعنی اینکه:

- هرچه دارید در طبق اخلاص بگذارید، و نه بیشتر از آن را : سماجت بدین معنا نیست که بیش از آن چه در چپته دارید رو کنید . سماجت در کار یعنی اینکه 100 درصد توان خود را به کار گیرید - نه بیشتر و نه کم تر.
- باعزم و اراده کار کنید، نه اینکه خود را به دست سرنوشت بسپارید : در شرایط دشوار از کار دست نکشید به سرنوشت، بخت و قضا و قدر متکی نباشید.
- وقتی از کار دست بکشید که کار انجام شده باشد، نه آنگاه که خسته شده اید : اگر توفیق تیم خود را می خواهید باید پا را از مرزی که برای توانایی قایل هستید فرا تر بگذارید . سماجت دست از سرآدم سمج بر نمی دارد مگر اینکه کار انجام شده باشد.

## برای تقویت استقامت و سماجت خود:

- بیشتر و هوشمندانه تر کار کنید : به ساعت کاری پایبند نباشید و بیش از آن کار کنید.
- هدفی و آرمانی داشته باشید : برای کامیابی داشتن صداقت الزامی است اما اگر هدف و مقصدی هم درکار باشد راه کامیابی آسان تر باز می شود.
- کار خود را بازی بدانید : طبیعت رقابت جویانه ما سرسختی و سماجت ما را برمی انگیزد . خود را با دیگران در رقابتی دوستانه با افرادی از سازمان که هدفی مشابه دارند درگیر کنید تا هر دو طرف انگیزه پیدا کنند.

## جمع بندی

بدین ترتیب، هفده مشخصه اصلی افراد یک تیم خوب را می توان به شرح ذیل نام برد:

۱- سازگار و انعطاف پذیرند

۲- هم دست و هم داستانند

۳- تعهد پذیرند

۴- ارتباط برقرار می کنند

۵- لایق و با کفایت هستند

۶- قابل اعتماد هستند

۷- انضباط دارند

۸- یاران، تیم را بالا می کشند

۹- مشتاقند

۱۰- قصد و هدفی دارند

۱۱- احساس رسالت می کنند

۱۲- آماده اند

۱۳- با یاران تیم می جوشند

۱۴- در پی ارتقای خویشند

۱۵- از خود گذشته اند

۱۶- مشکل گشایند

۱۷- پیگیر و نستوه اند