

پرسش و پاسخ با پاتریک لنچونی

سؤال: سه فضیلت بنیادی بازیکن تیمی ایدئال چیست؟

لنچونی: سه فضیلت ضروری هست که شخص را به بازیکن تیمی ایدئال تبدیل می‌کند. این فضیلت‌ها عبارت‌اند از فروتنی، ولع و هوشمندی. مهم‌ترین این فضیلت‌ها فروتنی است. بنیان غایی هر بازیکن تیمی این است که شخص متمایل و قادر باشد منافع تیم را بر منافع خود ترجیح دهد. فقط انسان حقیقتاً فروتن می‌تواند این کار را به شکلی مؤثر انجام دهد. دومین فضیلت ضروری ولع است، میل فراوان به سخت کار کردن، تغییری ایجاد کردن و به انجام رساندن کارها. سومین و آخرین فضیلت بازیکن تیمی ایدئال چیزی است که من آن را هوشمندی می‌نامم. اما این هیچ ربطی به هوش ندارد، بلکه کلاً به شعور اجتماعی و عقل سلیم در روابط بین فردی مربوط می‌شود. بازیکن‌های تیمی ایدئال، علاوه بر فروتن و پرولع بودن، با توانایی خود برای درک همکارانشان و همکاری اثربخش با آنها هوشمندی را نیز به نمایش می‌گذارند.

سؤال: در بازیکن تیمی ایدئال شما به موضوع تیم‌ها بازمی‌گردید. می‌توانید

بگویید چرا؟

لنچونی: طی بیست سال گذشته‌ای که با رهبران و تیم‌هایشان کار کرده‌ام، بارها و بارها شاهد بوده‌ام که وقتی یک عضو تیم فاقد یک یا چند تا از این فضیلت‌ها باشد، فرایند ساختن تیمی منسجم بسیار دشوارتر از چیزی می‌شود که باید باشد. در واقع، در برخی موارد، این کار غیرممکن

است. ما از زمان تأسیس تیبل گروپ^۱ در ۱۹۹۷ به این سواز این رویکرد برای استخدام و مدیریت استفاده می‌کرده‌ایم و به اثبات رسیده که این روش ابزار جالب توجهی برای پیش‌بینی موفقیت و همچنین تبیین‌کننده قابل‌اتکایی برای شکست است. در نتیجه، به این جمع‌بندی رسیده‌ام که این سه خصلتِ ظاهراً بدیهی برای کار تیمی همانند سرعت، قدرت و هماهنگی برای ورزشکاران است – آنها باعث می‌شوند که همه کارها آسان‌تر شود.

سؤال: چرا آنها را «فضیلت» نامیده‌اید و نه خصوصیت؟

لنچونی: به این دلیل آنها را فضیلت می‌نامم که کلمهٔ فضیلت یکی از واژگان مترادف برای کلمات «ویژگی» و «مُحَسَّنَه» است. اما همچنین به معنای ضمنیِ درستی و اخلاق‌مداری است. فروتنی، که مهم‌ترین این سه است، مطمئناً به معنای واقعی کلمه فضیلت است. ولع و هوشمندی بیشتر در مقولهٔ «خصلت‌ها» یا «محسّنات» قرار می‌گیرد. همچنین، کلمهٔ «خصوصیت» می‌تواند این معنی را متبادر سازد که این ویژگی‌های رفتاری ایستایند – یا آنها را دارید یا ندارید – که درست نیست. فروتنی، ولع و هوشمندی را افرادی که خود را وقف پرورش این فضایل می‌کنند می‌توانند اختیار کنند یا این فضایل در آنها رشد کند.



فروتنی، ولع و هوشمندی را افرادی که خود را وقف پرورش این فضایل می‌کنند می‌توانند اختیار کنند یا این فضایل در آنها رشد کند.

1. The Table Group

سؤال: چگونه کسی می‌تواند نیروی کاری شامل افرادی که پرولع، فروتن و هوشمند باشند ایجاد کند؟

لنچونی: مطمئن‌ترین راه برای تضمین اینکه کار تیمی در سازمان پا بگیرد این است که فقط بازیکنان تیمی ایدئال را استخدام کنیم. البته، این کار عملی نیست، به‌ویژه باتوجه به اینکه بیشتر رهبران از این فرصت برخوردار نیستند که تیم خود را از صفر پدید آورند. اما مطمئناً همه رهبران می‌توانند حداکثر تلاششان را بکنند تا وقتی که فرصتی برای اضافه کردن نفر جدید پیش می‌آید، افرادی را به خدمت بگیرند، برگزینند و استخدام کنند که فروتن، پرولع و هوشمند باشند. درعین حال که فعلاً ابزار تشخیصی برای انتخاب و شناسایی افراد دارای این فضایل وجود ندارد، من در کتابم برخی سؤالات مصاحبه شغلی و منابع ارزیابی‌ای را ارائه کرده‌ام که می‌تواند به مدیران و رهبران کمک کند در میان داوطلبان بالقوه به دنبال افراد فروتن، پرولع و هوشمند بگردند. با مصاحبه کردن مفصل و بررسی معرف‌های افراد با نیم‌نگاهی به شهرت و رفتار هر داوطلب، مدیر می‌تواند با درجه بالایی از اطمینان افرادی را استخدام کند که بازیکنان تیمی خوبی باشند.

سؤال: کارکنان فعلی چه؟ اگر کارکنانی داشته باشید که فاقد این خصلت‌ها باشند چه؟

لنچونی: خوشبختانه، درعین حال که شاید برخی افراد طبیعتاً به بروز فروتنی، ولع و هوشمندی گرایش داشته باشند، اینها ویژگی‌های رفتاری ارثی نیستند و هرکسی که مایل به پذیرفتن آنها باشد می‌تواند این ویژگی‌ها را اختیار کند. رهبران می‌توانند افراد خود را از نظر این سه فضیلت ارزشیابی کنند تا آنها بتوانند بهتر تشخیص دهند که باید به خاطر خودشان و به خاطر تیم چه کارهایی انجام دهند. این همیشه مطلوب‌ترین پیامد است.

سؤال: این کتاب جدید چگونه پنج دشمن کار تیمی را تکمیل می‌کند؟

لنچونی: بسیاری از خوانندگان کتاب اولم در زمینه تیم‌ها درگیر فعالیت‌های مشاوره و آموزش با محوریت مدل پنج دشمن کار تیمی بوده‌اند که تمرکز آن بر این است که گروهی از افراد باید چگونه با یکدیگر تعامل بورزند تا به تیمی منسجم تبدیل شوند. این کتاب، و مدل «فروتنی، ولع، هوشمندی»، بر تک‌تک اعضای تیم و بر فضیلت‌هایی متمرکز است که احتمالاً آنها را قادر می‌سازد بر اختلافاتی که تیم را از مسیر خارج می‌کند غلبه کنند. ما دریافته‌ایم که برخی تیم‌ها در مسیر خود برای غلبه بر این اختلافات به در بسته می‌خورند. در بسیاری از موارد، آنچه می‌تواند راه پیشرفت اعضای تیم را بگشاید و داشتن آنها به خودکامی عمیق‌تر در رشد فردی‌شان پیرامون کاستی در فضیلت‌هاست. علاوه بر این، مدل و ابزارهای کتاب جدیدم فرصت دیگری برای اعضای تیم فراهم می‌کند تا در قبال یکدیگر انتقادپذیر باشند. اعضای تیم می‌توانند با دور هم نشستن و اذعان به نقاط قوت و ضعفشان - و به یاد داشته باشید که رهبر تیم باید اول این کار را بکند - باعث ایجاد میزان اعتماد بیشتری شوند، که این باعث می‌شود تعارض، تعهد و مسئولیت‌پذیری نیز به همان اندازه محتمل‌تر شود.