

پاتریک لِنچونی  
ترجمہٴ رضا رایان راد

تعمیر کا

ایجنڈا

شخصی و پیر وارش  
سہ قسماً بتیادیت

# فهرست

مقدمه / ۱۳

## 1

### حکایت

وضعیت / ۱۹

تشخیص / ۲۷

کشف / ۷۵

اجرا / ۱۱۱

نشانه‌ها / ۱۵۹

## 2

### مدل

سه فضیلت بازیکن تیمی ایدنال / ۱۷۹

تعریف سه فضیلت / ۱۸۱

پیشینه مدل / ۱۸۷

مدل بازیکن تیمی ایدنال / ۱۹۱

کاربرد / ۲۰۱

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

پنج دشمن کار تیمی / ۲۴۳

فکر آخر-درو را کار تیمی / ۲۴۵

سایر منابع / ۲۴۷

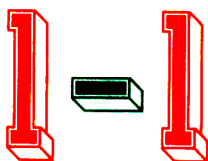
اگر کسی از من می‌خواست فهرستی از ارزشمندترین خصوصیات را تهیه کنم که یک نفر باید در خود پیروید تا در جهان کار - و همچنین در زندگی - به شکوفایی دست یابد، من خصوصیت بازیکن تیمی بودن را در صدر این فهرست قرار می‌دادم. توانایی کار کردن مؤثر با دیگران، ارزش‌افزایی در سازوکارهای تلاشی گروهی، در جهان سیال امروز حیاتی‌تر از همیشه است. معدود افرادی می‌توانند بدون این خصوصیت در کار، خانواده یا هر زمینه 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 تا حدی گنگ، حتی غیر ملموس، باقی بماند.

این وضعیت بی‌شبهت به خود کار تیمی نیست، که کماکان بیشتر در حد حرف مطرح می‌شود تا در عمل. در کتابم با عنوان پنج دشمن کار تیمی<sup>۱</sup>، 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*



**بیس است** ★ بعد از بیست سال، جف شانلی به حدکفایت سیلیکون ولی<sup>۱</sup> 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 کسب‌وکار یاد بگیرد درباره رهبری، کار تیمی و کسب‌وکار 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 بی<sup>۲</sup>، 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

# 2-5

**رفتن به دل کار** ★ جف تصمیم گرفت بقیه نوشیدنی‌اش را تمام نکند. فکر کرد لازم دارد به محل کار برگردد و برای بقیه روز، و شاید هم تا خود شب، هوش و حواسش سر جایش باشد.

باب به برادرزاده‌اش گفت که قبلاً دو نفر از ارشدترین افرادش را از این تغییر در شرف وقوع مطلع کرده است و به جف توصیه کرد که درست بعد از ناهار به دیدن آنها برود. جف پذیرفت و بعد پرسید که آیا در اداره کردن شرکت آزادی عمل کامل خواهد داشت یا خیر.

باب به او اطمینان داد. «بدون هیچ قید و محدودیتی. از همین الان.» جف، که از این اطمینان خاطر خرسند شده بود، بقیه ناهار را به صحبت با عمویش درباره سلامتی او و شرایط خانواده‌اش صرف کرد. اصلاً حرفی از کسب و کار نشد. در پایان این گفت‌وگو، وقتی از جایش پا شد تا برود، به خاطر زیر سؤال بردن نیت باب از او عذرخواهی کرد.

باب به او اطمینان خاطر داد، «تورا مقصر نمی‌دانم. خودم هم اگر بودم چنین سؤالی برایم مطرح می‌شد.»

ناگهان، باب لبخند زد و نگاه پراشتیاقش را به جف دوخت. «یک چیزی را می‌دانی؟ بدترین بخشش این است که من همراهت بر نمی‌گردم سرکار.» درنگی کرد تا احساساتش را کنترل کند. «شاید این را ندانی، اما سال‌ها بود که به اندازه این چند ماه گذشته هیجان‌زده نبودم.»

جف چنان برادر پدرش را در آغوش گرفت که هیچ ربطی به کسب و کار نداشت و بعد با دلی لبریز از غم از رستوران خارج شد.

در راه برگشت به دفتر ولی بیلدرز، به دو مدیری که قرار بود برای سرپا