

THE
SECRETS
OF HIGHLY
SUCCESSFUL
GROUPS

کتابخانه

ترجمه: مژگان حیدر زیدی

شاخصه های
تیم های برنده



دنیال کوپیل

کویل، دنیل؛ Coyle, Daniel

کد فکری: شاخصه‌های مهم تیم‌های بسیار موفق

نویسنده: دنیل کویل / مترجم: مرگان حیدرعلی؛ ۱۳۵۴

تهران: هورمزد / شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۰۱۰-۶۶-۵

عنوان اصلی: [2013] The culture code: the secrets of highly successful groups,

موضوع: گروه‌های کار / Teams in the workplace / فرهنگ سازمانی / Corporate

culture / رهبری / Leadership

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸ / ۲۲

رده‌بندی کنگره: HD۶۶۱ / ۹۵۳۴۱۳۹۸

شماره کتابشناسی ملی: ۵۶۱۸۷۰۱

کد فکری: شاخصه‌های مهم تیم‌های بسیار موفق

دنیل کویل / مترجم: مرگان حیدرعلی

ناشر: هورمزد / نوبت چاپ: دوم / ۱۳۹۸ / تیراژ: ۱۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۰۱۰-۶۶-۵

طراحی داخلی: خدیجه صبور و راضیه شریفی

طراحی جلد: آتلیه طراحی نشر هورمزد

نشانی: میدان انقلاب، خ جمالزاده جنوبی، نرسیده به جمهوری،

پلاک ۷۸، واحد ۱۷ و ۱۹ / تلفن: ۶۶۱۲۵۱۲۶

فهرست

۳۰۲
۷۲۷
۶۷
۱۳
۱۹ مهارت اول: ایجاد امنیت
۲۱ فصل اول: سبب‌های سالم
۳۷ فصل دوم: رونمایی از دوزی؛ وقتی که اتفاقی نیفتاد
۴۹ فصل سوم: آتش بس موقت در کسب مس
۷۳ فصل چهارم: چگونه احساس تعلق ایجاد کنیم؟
۸۹ فصل پنجم: ایجاد زمینه احساس تعلق
۱۰۳ فصل ششم: ایده‌های قابل اجرا
۱۱۹ مهارت دوم: موهبت کاستی‌پذیری (کامل نبوی)
۱۲۱ فصل هفتم: بگویید چه می‌خواهید تا کمک‌تان کنم
۱۳۳ فصل هشتم: حلقه کاستی‌پذیری
۱۴۷ فصل نهم: همکاری عالی
۱۶۹ فصل دهم: ایجاد همکاری در گروه‌های کوچک
۱۸۱ فصل یازدهم: چگونه با دیگران همکاری کنیم
۱۹۵ فصل دوازدهم: ایده‌های قابل اجرا
۲۰۵ مهارت سوم: هدف‌گذاری
۲۰۷ فصل سیزدهم: سیصدویازده کلمه

- ۲۲۵..... فصل چهاردهم: ماجرای اوباش انگلیسی و جراحان
- ۲۳۷..... فصل پانزدهم: گام‌هایی در جهت دستیابی به تخصص و کارایی
- ۲۵۳..... فصل شانزدهم: چگونه در جهت خلاقیت حرکت کنیم
- ۲۶۷..... فصل هفدهم: ایده‌های کاربردی
- ۲۷۹..... سخن آخر

www.ketab.ir

دو به علاوه دو مساوی است باده

در ابتدا، مبحث خود را با پرسشی قدیمی شروع می‌کنم: چرا ما حاصل عملکرد گروه‌های شاخص، از مجموع اجزای تشکیل دهنده آن‌ها بزرگ‌تر است، در مورتی که در سایر گروه‌ها چنین نیست؟

پنجاه سال قبل، مهندس و طراحی به نام پیتر اسکیلمن^۱ برای رسیدن به پاسخ این پرسش مسابقه‌ای برگزار کرد. او چند گروه چهارنفره را در دانشگاه‌های استنفورد، کالیفرنیا، توکیو^۲ و برخی دانشگاه‌های دیگر تعیین کرد و از آن‌ها خواست تا تیم‌های بلندترین سازه ممکن را بسازند:

- بیست تکه ماژور خام

- صد متر چسب نوار

- صد متر طناب

- یک مارشمالوی^۳ متوسط.

بر اساس قانون مسابقه، مارشمالو باید در بالاترین نقطه سازه ماکارونی قرار می‌گرفت. اما شرکت‌کنندگان از خود مسابقه بسیار لذت بردند: گروه‌های مختلفی از دانشجویان رشته بازرگانی، برق و کودکان پیش‌دانشگاهی. پس از شروع مسابقه، دانشجویان بلافاصله وارد عمل شدند. آن‌ها به‌شرفی تمام سیستماتیک فکری کردند؛ باهم گفت‌وگو می‌کردند و پس از آزمایش مواد، ایده‌های خود را پس‌پس می‌کردند و در نهایت پرسش‌های هوشمندانه‌ای مطرح می‌کردند. گروه دانشجویان ابتدا چند انتخاب را مشخص کردند، سپس ایده‌های بهتر را

1. Peter Skillman

2. Stanford

3. California

4. Tokyo

۳. Marshmallow: نوعی شیرینی خمیرمانند

بهبود بخشیده و ارتقا دادند. شیوه آن‌ها کاملاً حرفه‌ای، منطقی و هوشمندانه بود. این شیوه موجب شد روش خاصی را در انتخاب پیش بگیرند. پس از تقسیم‌بندی مقوله‌های مختلف، آن‌ها کار ساخت‌سازه را آغاز کردند؛ اما کودکان پیش‌دبستانی روش دیگری را در پیش گرفتند. در حقیقت، آن‌ها روش خاصی نداشتند، تحلیل نمی‌کردند و تجربیاتشان را نیز به یکدیگر منتقل نمی‌کردند. آن‌ها درباره فرضیات، انتخاب‌ها، بهبود و ارتقای ایده‌ها پرسشی نداشتند. آن‌ها به ندرت حرف می‌زدند و کاملاً نزدیک به هم ایستاده بودند. ارتباطشان شکل منظمی نداشت. بدون معطلی، مواد را برمی‌داشتند و دست‌کار می‌شدند و هیچ روش و طرح خاصی در نظر نداشتند. در بیشتر مواقع، با جملاتی کوتاه حرف می‌زدند، مثل: «اینجا، اینجا نه!» تکنیک آن‌ها این بود که چند بار با یکدیگر امتحان کنند.

تشخیص اینکه کدام تیم توانست تیم برنده باشد کار دشواری نبود؛ بی‌شک گروه دانشجویان؛ زیرا آن‌ها از هر روش، مهارت و تجربه خود برای انجام دادن یک کار بهتر استفاده می‌کردند و این همان چیزی است که معمولاً از یک کارگروهی انتظار می‌رود. تصور ما این بود که جمع شدن افراد متخصص و ماهر موجب دستیابی به نتیجه‌ی ما خواهد شد. به بیان دیگر، از نظر ما دو به اضافه دو مساوی چهار بود؛ نتیجه‌ای منطقی.

اگر فکر می‌کنید گروه دانشجویان برنده شدند، کاملاً در اشتباه هستید؛ زیرا کودکان پیش‌دبستانی با انجام چندین سعی و خطا، در نهایت توانستند سازه‌ای به ارتفاع ۶۶ سانتی‌متر بسازند؛ اما سازه گروه دانشجویان کمتر از ۱۰ سانتی‌متر ارتفاع داشت.

درک این نتیجه، بسیار دشوار بود و مثل توهم به نظر می‌رسید. گروه دانشجویان باهوش و باتجربه به نتیجه‌ای ضعیف دست پیدا کرده بود؛ اما گروه کودکان بی‌تجربه پیش‌دبستانی به نتیجه موفقیت‌آمیزی رسیده بود.