

تیم خود را با استفاده از اینیگرام متحول کنید:

رهبری تیمهای با پرفورمنس عالی

راهنمای رشد و توسعه بر اساس

آموزه‌های اینیگرام (۹)

مؤلف: دکتر جینجر لپید بوکدا

مترجمان: جعفر واعظی و محمدعلی نبیئی



دیباچه به قلم استادان:

دکتر محمدحسین ادیب

عضو هیأت علمی گروه اقتصاد دانشگاه اصفهان

و پرویز درگی

معلم بازاریابی



راهنمای رشد و توسعه بر اساس آموزه‌های اینیگرام (۹)

Enneagram Development Guide (9)

تیم خود را با استفاده از اینیگرام متحول کنید:

رهبری تیم‌های با پرفورمنس عالی

Transform Your Team with the enneagram:

Lead High-Performing Teams

مترجم و مؤلف:

جعفر واعظی

محمدعلی نبیئی

دیباچه به قلم دکتر محمد حسین ادیب

عضو بازنشسته ی هیئت علمی گروه اقتصاد دانشگاه اصفهان

ستایش‌هایی درباره کتاب «تیم خود را با استفاده از ایناگرام متحول کنید»

خردمندان، الهام بخش، و نقشه راه استثنایی برای ایجاد یک تیم با پرفورمنس عالی! سال‌ها است در آن چیزی که تیم بزرگی را می‌سازد، تأمل و تمرین می‌کنم. تا به حال به مقاله‌ای برخورد نکرده‌ام، چه رسد به یک کتاب کامل و نقشه راه، که در این مورد راهنمایی روشن‌گرانه و جامعی ارائه کرده باشد. این کتاب، مطمئناً یک راهنمای اساسی برای همه رهبران است و من شما را تشویق می‌کنم که با تیم برتر شروع کنید!

تکس گانینگ، مدیر عامل شرکت لیزپلن^۱

هیچ چیز مانند اقتدار تجربه وجود ندارد و جینجر لپید بوقدا هم در هدایت افراد با ایناگرام و هم در کار با تیم‌ها در سازمان‌های بزرگ تجربه فوق‌العاده‌ای دارد. این تجربه در «تیم خود را با استفاده از ایناگرام متحول کنید»، در رویکرد روشن، مشفقانه و سنجیده او نسبت به موضوعی که می‌تواند چالش برانگیز باشد، درخشنده است. جینجر، در فرآیند ارزیابی تیم، نقش خودمان در آن تیم و راه‌های احتمالی که ایناگرام ممکن است بتواند از مأموریت تیم پشتیبانی کند، ما را همراهی می‌کند. او ما را از طریق یک فرآیند گام به گام برای استفاده از این ابزار شگفت‌انگیز راهنمایی می‌کند و به هر سؤالی که ممکن است داشته باشیم و همچنین به سؤالاتی که ممکن است فکر نکرده باشیم، پاسخ می‌دهد. من از خواندن این کتاب بسیار لذت بردم و احساس کردم استانداردهای جدیدی برای استفاده از ایناگرام در سازمان‌ها تعیین می‌کند. خواندن این کتاب، شدیداً توصیه می‌شود!

راس هادسون، نویسنده «ایناگرام: نه دروازه برای حضور» و همکار نویسنده مشترک «حکمت ایناگرام» با دان

۲

ریچارد ریسو

^۱ . Tex Gunning, CEO, LeasePlan Corporation

^۲ . Russ Hudson, author of The Enneagram: Nine Gateways to Presence and co-author with Don Richard Riso of The Wisdom of the Enneagram.

ما سال‌هاست، مانند همه خطوط هوایی، با پیچیدگی‌ها و چالش‌های تیمی که ناشی از اختلال در عملیات به دلیل خرابی‌های فنی، تغییرات آب و هوا و عوامل دیگر است، دست و پنجه نرم کرده‌ایم. ایناگرام راه طولانی را برای کمک به تیم‌های ما در حل مشکلات میان فردی، بهبود ارتباطات و افزایش عملکرد طی کرده است. این کتاب را باید داشته باشید و بخوانید. نجات‌دهنده و زندگی‌بخش است.

آندره ویلیون، مدیر عامل و مدیر اجرایی اصلی فیجی ایرویز^۱

«تیم خود را با استفاده از ایناگرام متحول کنید»، یک راهنمای عالی و سرشار از اطلاعات برای هر سازمانی است، به ویژه برای افرادی که تیم‌ها را رهبری می‌کنند. وقتی کسب و کار خودمان را اداره می‌کنیم، می‌دانیم که درک تیم و شرکای ما برای موفقیت‌مان ضروری است. توانایی جینجر در تجزیه و تحلیل این فرآیند، به من کمک کرد که نه تنها در مورد مراحل تشکیل یک تیم؛ بلکه در خصوص درک نزدیک از ۹ دیدگاه مختلف ایناگرام، دانش و درک بیشتری به دست بیاورم. این کتاب نشان می‌دهد که چگونه دانش ایناگرام می‌تواند همدلی بیشتر، درگیری کامل‌تر و درک بیشتری در محل کار ایجاد کند. با تشکر از شما برای محصول عالی جدید!

مردیث لیپلی، مدیرعامل و بنیانگذار گروه ساختمانی لیپلی^۳

به‌عنوان فردی که برای ایناگرام، چه از نظر شخصی و چه از نظر حرفه‌ای، ارزش زیادی قائل است، معتقدم این کتاب قطعاً می‌تواند به اعضای تیم و رهبران تیم کمک کند تا تیم خود را به سرعت، به درجات بالای موفقیت و عملکرد هدایت کنند. این کتاب الهام‌بخش، کاربردی و بسیار به موقع است. جینجر اثری پرشور خلق کرده است که به شما کمک می‌کند تا عمیقاً در مورد عضویت تیم و رفتارهای رهبری تیم خود فکر کنید. برای من شخصاً، بخش تیپ‌های فرعی کمک کرد تا این مجموعه پیچیده از مفاهیم ایناگرام را بهتر از همیشه درک و کشف کنم. بینش‌ها و تمرین‌های این کتاب، بر اساس یک ذهنیت رشد واقعی استوار است. به طور خاص، نقشه‌های تیم یک ابزار ساده و در عین حال قدرتمند برای آگاهی موقعیتی و فرهنگی برای خود و تیم ارائه می‌دهد. چالش‌های

^۱ . Andre Viljoen, Managing Director and CEO, Fiji Airways

^۲ . More empathy, higher engagement and more understanding

^۳ . Meredith Leapley, CEO and founder, Leapley Construction Group

توسعه‌ای که برای هر تیم ارائه می‌شود، فرصت‌هایی را ایجاد می‌کند تا خود را در چارچوب رهبری خدمتگزار و عضوی خلاق در تیم احساس کنید.

کلینت واکر، معاون مدیر عامل و رئیس جهانی خدمات زیرساخت فناوری اطلاعات، ژس/جنتک^۱

جینجر، دوباره شاهکار جدیدی را خلق کرده و منبع ارزشمند دیگری را در اختیار ما قرار داده است! به‌عنوان کسی که تیم‌سازی را به طیف گسترده‌ای از مشتریان شرکت‌ها ارائه می‌دهد، از این که کتاب او «تیم خود را با استفاده از اینیگرام متحول کنید»، در دسترس است و این مفهوم را با مطالعات موردی واقعی زنده می‌کند، قدردانی می‌کنم. مطالب ارزشمندی برای همه، از مدیران اجرایی گرفته تا کارآموزان، در این کتاب وجود دارد.

پیتر پولهوجز، کوچ، مربی و مشاور استارت‌آپ‌ها و مدیران ارشد^۲

جینجر لیید بوقدا سال‌ها تجربه خود را به عنوان مشاور سازمانی به طرز درخشانی با کارها و نوشته‌های خود در استفاده از اینیگرام ترکیب کرده است، تا کتابی را خلق کند که سهم واقعی در زمینه کوچینگ و مشاوره تیمی دارد. این کتاب به زیبایی مراحل توسعه تیم را با رفتارهای معمولی هر تیم اینیگرام در مراحل مختلف ترکیب می‌کند. او نمونه‌های واضحی از نحوه واکنش تیم‌های اینیگرام را در هر مرحله، ارائه می‌کند و با انجام این کار، فرصت‌های زیادی را برای اعضای تیم فراهم می‌کند، تا به صورت فردی و تیمی رشد کنند. کوچ‌ها و مشاوران تیم، این کتاب را در کتابخانه خود لازم دارند!

دکتر پام مککلین، یکی از هم‌بنیانگذاران و مدیر ارشد دانش، مؤسسه کوچینگ هادسون^۳

جینجر مظهر حکمت کاربردی اینیگرام است و در عمق تجربه او، کار با افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها لنگر انداخته است. این کتاب، کاربردی است؛ زیرا عصاره دانش و تجربه او در رویکردهای قابل هضم به چالش‌های موجود

^۱ . Clint Walker, VP & Global Head of IT Infrastructure Services, Roche/Genentech

^۲ . Pieter Polhuijs, coach, mentor and consultant to start-ups and senior executives

^۳ . Pam McClean, PhD, Co-Founder & Chief Knowledge Officer, Hudson Institute of Coaching

در تیم‌های پیشرو و تیم‌سازی، تزریق می‌شود. خرد در قلب، دست‌ها و سر بالغ این انسان خالق و اصیل موج می‌زند. جینجر دانش و تجربه سرشار خود را به گونه‌ای با ارزش و پراگماتیک به اشتراک می‌گذارد و خواننده و تمرین کننده را با بینش‌های عظیمی توانمند می‌سازد.

تسهیل‌کننده‌ها، کوچ‌های تیم، رهبران تیم و مدیرانی که واقعاً اهمیت شناخت خود و شناخت دیگران را درک می‌کنند، عاشق این کتاب خواهند بود. در این کتاب، دینامیک‌های تیم‌ها و سفر تیمی در طرحی کاملاً مدیریت شده، پشتیبانی می‌شود. جینجر با شناخت خوب از دفاع‌های ایگو که تیم‌ها را از برقراری ارتباط واقعی باز می‌دارد، خواننده را در مراحل مختلف توسعه و انسجام با وضوح، تمرکز، توجه و لطف راهنمایی می‌کند.

این کتابی است که در هر تعاملی در کنار خود نگه خواهید داشت. شناخت خوب ایناگرام به معنای شناخت خوب خود است: شناختن خود وقتی با وضوح و دقت همراه است، به شما امکان می‌دهد تا با مهارت، سهولت و تأثیر بیشتر در قلمرو ساخت تیم‌های بزرگ حرکت کنید. با تشکر از شما جینجر لپید بوقدا: هر بار که فکر می‌کنم می‌دانم، علیرغم تجربه گسترده‌ای که از کار با تیم‌ها در طول سال‌های متمادی دارم، از شما یاد می‌گیرم! این کتاب الهام بخش، کاربردی و تأمل برانگیز. همیشه در کنار من خواهد بود!

۲

دکتر پدی پامپالیس، مدیر عامل، انتگرال آفریقا: مرکز کوچینگ، کیپ تاون

¹ . Pragmatic

^۲ . Dr. Paddy Pampallis, CEO, Integral Africa: The Coaching Centre, Cape Town

هر نسلی همان چیزی را درو خواهد کرد که نسل قبلی کاشته است.

۱

(ضرب‌المثل چینی)

دو عضو یک تیم، که هر دو معاون اجرایی در یک سازمان تولیدی معروف بودند، نمی‌توانستند یکدیگر را تحمل کنند.

رابطه آنها به قدری بد بود که از جلسات کمیته اجرایی اجتناب می‌کردند تا مجبور نباشند هم‌زمان در یک اتاق، حضور داشته باشند. این امر، باعث ایجاد مشکلات جدی برای سازمان شده بود؛ زیرا جردن معاون کیفیت و بلر معاون تولید بود. هماهنگی بین عملکرد این دو، برای موفقیت شرکت ضروری بود. با این حال، آنها به ندرت با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کردند و فقط گاهی از طریق ایمیل، پیام‌های کوتاهی را مبادله می‌کردند.

نیازی به گفتن نیست که رابطه مشاجره‌آمیز آنها تأثیرات ناخوشایندی بر کل سازمان داشت. اغلب کسب و کارها و سازمان‌ها، در وضع بغرنج و دشواری هستند؛ مدیریت می‌داند که بین اعضای تیم، موضوعاتی، وجود دارد؛ اما نمی‌داند در مورد آن چه کند. آنها می‌دانند که این موضوعات، نه تنها بر روحیه تیم، بلکه بر نتایج نهایی نیز تأثیرگذار است. پیامدهای عدم دستیابی به راه حل، خیره کننده است.

خوشبختانه، معرفی ایناگرام، به حل این مشکل میان فردی کمک کرد.

جردن و بلر هر دو، تیپ ایناگرام خود را از طریق کوچینگ آموختند. قبل از کوچینگ با ایناگرام، هر کدام معتقد بودند که مشکل شخص دیگر است. هنگامی که آنها ایناگرام، تیپ‌های خود و نحوه تعامل دو تیپ خودشان را یاد گرفتند، متوجه شدند که هر دوی آنها مسأله دارند.

^۱ . Each generation will reap what the former generation has sown . (CHINESE PROVERB)

^۲ . Jordan

^۳ . Blair

^۴ . برای توضیح بیشتر درباره ارتباط، دفتر ششم همین مجموعه را مطالعه فرمایید: راهنمای رشد و توسعه بر اساس آموزه های ایناگرام (۶): ارتباط.

^۵ . Contentious relationship

♦ نکته کاربردی: واژه‌های argumentative، contentious، disputatious، quarrelsome و scrappy (بحث برانگیز، مجادله انگیز، مناقشه برانگیز، نزاع برانگیز، مشاجره‌آمیز، ستیزه‌گر ایانه)، هم معنی هستند. این صفات به معنای بحث برانگیز یا همراه با بحث برانگیزی (arguing) هستند.

سپس یک روز، جردن کاری را انجام داد که قبلاً غیرقابل تصور بود. جردن بدون اعلام قبلی، در دفتر بلر را به صدا درآورد و گفت: «ما هر دو ایناگرام و تیپ های خود را می‌شناسیم. من فکر می‌کنم زمان آن رسیده است که از این درک، برای حل اختلافات خود استفاده کنیم و درباره یکدیگر بیشتر بیاموزیم.» آنها این کار را کردند و در واقع به دوستان صمیمی تبدیل شدند.

همان طور که هوش هیجانی شما افزایش می‌یابد، مؤثرتر می‌شوید، استرس کمتری دارید و کار کردن با شما آسان‌تر می‌شود. همان طور که جردن و بلر کشف کردند، ایناگرام قدرتمندترین مسیر برای درک خود و توسعه هوش هیجانی است. اولین قدم «پیدا کردن خود» است؛ شناخت و پذیرش این که چه کسلی هستید. درک بهتر خود، پذیرفتن مسئولیت واکنش‌ها و رفتارهای خود و کار بر روی رشد و توسعه شخصی و حرفه‌ای خود، به شما در تمام جنبه‌های زندگی کمک می‌کند. @@@ شماره پاورقی

در تیم‌ها، وقتی اعضا واقعاً یکدیگر را درک می‌کنند، اعتماد ایجاد می‌شود، استرس کاهش می‌یابد و کار تیمی بهبود پیدا می‌کند. استفاده از ایناگرام همچنین محرک است و به افراد اجازه می‌دهد بیشتر پذیرا شوند و مکالمات دشوار را به روشی آجکتیو، سازنده و کنش‌محور هدایت کنند.

من (جینجر لپید بوقدا) به عنوان مشاور سازمانی برای بیش از ۴۵ سال، تقریباً با تیم‌هایی در هر صنعت، مشورت کرده‌ام و با مراجعانی مانند Salesforce، Apple، Facebook، Kaiser Permanente و نیروی هوایی ایالات متحده، همراه با بسیاری از آژانس‌های دولتی، شرکت‌های حقوقی و غیرانتفاعی کار کرده‌ام. من همچنین با بسیاری از کسب و کارهای کوچک و متوسط در صنایع خرده‌فروشی، خدمات و مراقبت‌های بهداشتی کار کرده‌ام. بیش از

۱ . Emotional intelligence

• برای توضیح بیشتر درباره هوش هیجانی، دفتر پنجم همین مجموعه را مطالعه فرمایید: راهنمای رشد و توسعه بر اساس آموزه‌های ایناگرام (۵): برای تسلط بر خود تلاش کنید: سرور و ارباب خود باشید. همچنین کتاب ایناگرام هوش هیجانی: سفری به سوی موفقیت شخصی و حرفه‌ای (The Enneagram of Emotional Intelligence: A Journey to Personal and Professional Success)، اطلاعات بیشتری در اختیار شما قرار می‌دهد.

۲ . More effective

♦ نکته کاربردی: واژه‌های effective، effectual، و efficacious به معنای مؤثر، کارآمد، تأثیرگذار، هم معنی هستند: این صفات، به معنای تولید یا قادر به ایجاد اثر دلخواه (desired effect) و efficient به معنای کارآمد، پربازده، مقرون به صرفه و بهرهور است.

۳ "Finding yourself".

۴ . Trust builds

♦ نکته کاربردی: واژه‌های trust، faith، confidence و reliance (اطمینان، ایمان، اعتماد، و تکیه)، هم معنی هستند: این اسم‌ها، احساسی از قطعیت را دلالت می‌کنند (denote) به این معنی که شخص یا چیز، مردود نخواهد شد.

چهار دهه کار مشاوره، آموزش یا کوچینگ من تقریباً همیشه شامل تیم‌ها و بهبود دینامیک‌های گروه در هر سطح بوده است.^۱

هنگامی که روابط میان فردی را بهبود می‌بخشید، بهره‌وری و نتایج را بهبود می‌بخشید.^۲ من (جینجر لپید بوقدا) قبل از یادگیری ایناگرام، بیش از ۲۰ سال به صدها تیم، مشاوره می‌دادم. اگرچه من به طور کلی در مورد سیستم‌های شخصیتی احتیاط داشتم؛ اما متوجه شدم که ایناگرام، بسیار فراتر از یک سیستم شخصیتی است. ایناگرام، نوعی خرد باستانی با کاربردهای عمیق مدرن، از جمله در تیم‌ها است. من هنگامی که ایناگرام را یاد گرفتم، روش‌هایی را برای شتاب بخشیدن رشد و توسعه تیم و همچنین نحوه استفاده از تیپ‌ها در یک تیم، برای تولید نقشه‌های تیمی ایجاد کردم.

این نقشه‌ها نوعی «چاشنی مخفی» هستند و راه پیشرفت تیم‌ها را به روش‌هایی که به سختی می‌توان تصور کرد، نشان می‌دهند. ترکیب، دینامیک‌های تیم و ایناگرام، این امکان را فراهم می‌سازند که تیم‌های سازنده‌تری بسازیم که در آن، اعضای تیم با یکدیگر همکاری و از یکدیگر حمایت می‌کنند. علاوه بر این، می‌توانیم تا حدود ۵۰ درصد در زمان و هزینه صرفه‌جویی کنیم.

۵

چگونه تیم‌های عالی بسازیم

این کتاب، در مورد چگونگی ایجاد تیم‌های عالی با استفاده از ایناگرام است، صرف نظر از اندازه یا صنعت آنها، بدون توجه به این که مدل تیم حضوری، ریموت (دورکاری) یا هیبریدی است. آنچه یاد خواهید گرفت، چه عضو تیم باشید، چه یک رهبر تیم در هر سطح سازمانی، یک کوچ، مربی یا مشاور، یا اگر صرفاً هوادار تیم هستید، برای شما مفید خواهد بود.

^۱ Dynamics .

^۲ Productivity and results .

◆ نکته کاربردی: واژه‌های outcome، result، consequence، effect، upshot (اثر، پیامد، نتیجه، و حاصل کار)، هم معنی هستند: این اسم‌ها به رخداد (occurrence)، موقعیت (situation) یا وضعیتی (condition) دلالت می‌کنند که به وسیله یک علت (cause) یا عامل (agent) ایجاد می‌شود.

^۳ Accelerate .

◆ نکته کاربردی: واژه‌های speed، hurry، hasten، quicken، و accelerate (سرعت بخشیدن، عجله کردن، تسریع کردن، تند کردن، شتاب دادن)، هم‌معنی هستند: این افعال به معنای ادامه دادن یا باعث شدن هستند تا فعالیت با سرعت (rapidly) یا با سرعت بیشتری (more rapidly) پیش برود. Quicken و به‌ویژه Accelerate به افزایش سرعت (rate) فعالیت، رشد یا پیشرفت اشاره دارد.

^۴ . These maps are the "secret sauce".

^۵ . How to create great teams

یک بار شخصی از من پرسید که آیا تیم‌ها را دوست دارم؛ زیرا با تعداد زیادی از آنها کار می‌کنم و چیزهای زیادی در مورد آنها می‌دانم. پاسخ من ساده بود: «من تیم‌ها را دوست ندارم یا از آنها متنفر نیستم. تیم‌های با پرفورمنس عالی این پتانسیل را دارند که ارزش زیادی به سازمان بیفزایند. تیم‌های ناکارآمد به کار سازمان آسیب می‌رسانند و باعث می‌شوند اعضای تیم ناکارآمد باشند، استرس بیش از حد داشته باشند و سازمان را ترک کنند. در نتیجه می‌خواهم تیم‌ها تا حد امکان مؤثر باشند.»

تقریباً هیچ چیز نشاط آورتر از عضویت در یک تیم با پرفورمنس عالی نیست و هیچ چیز به اندازه عضویت از یک تیم ناکارآمد بودن، دیسترس آور (ناراحت کننده) نیست.^۱

به همین دلیل است که من می‌خواهم نحوه ایجاد تیم‌های با طراوت، پایدار و با پرفورمنس عالی را به اشتراک بگذارم.

بینش‌های برآمده از ایناگرام، نشان می‌دهند که چگونه هر یک از ۹ تیپ ایناگرام در هر مرحله از رشد و توسعه تیم عمل می‌کنند؛ همچنین مشخص می‌کنند که افراد از هر تیپ، چه کاری می‌توانند انجام دهند تا نه تنها مانع پیشرفت نباشند، بلکه در جهت حرکت به مرحله بعدی نیز کمک کنند.

از طریق ترکیبی از اصول دینامیک‌های تیم، همراه با بینش‌های ایناگرام، شما هم مانند من شگفت زده خواهید شد که استفاده از این دو با هم در ایجاد تیم‌هایی با پرفورمنس عالی چقدر قدرتمند است. یکی از اصول قابل استنتاج از دینامیک‌های تیم، این است که تیم‌ها از چهار مرحله قابل پیش‌بینی توسعه تیم عبور می‌کنند. اگر تیم‌ها به مسائلی که در هر مرحله خود را نشان می‌دهند رسیدگی کنند، می‌توانند از تیم‌های بالقوه به تیم‌هایی با پرفورمنس عالی متحول شوند.^۲

در ادامه خواهیم دید چطور ممکن است!^۳

^۱ . Distressing

^۲ . Can transform

♦ نکته کاربردی: واژه‌های transform، transfigure، metamorphose، convert، transmogrify و transmute (تبدیل، تغییر، دگرگونی، و تغییر و تحول)، هم‌معنی هستند: معنی این افعال تغییر یافتن چیزی (to change) به شکل (form)، ماده (substance) یا حالت (state) متفاوت است.

^۳ . Come find out how!

اگر می‌خواهید سریع بروید، تنها بروید.

اگر می‌خواهید دور بروید، با هم بروید.

۲

(ضرب‌المثل آفریقایی)

درست قبل از آن که برای ملاقات با مراجع جدیدم در زمینه هوافضا، وارد قسمت پذیرش ساختمان بتنی وسیع و خاکستری شوم، پرسش‌های زیادی ذهنم را درگیر کرده بود. آنها از من خواسته بودند که از یک تیم ۲۵۰ نفره با پرفورمنس عالی، ارزیابی کاملی انجام دهم تا بفهمم دقیقاً چه چیزی موجب این پرفورمنس عالی شده و برای ارتقای هرچه بیشتر این عملکرد، چه کاری می‌توانند انجام دهند. من متعجب بودم: «چطور یک تیم به این بزرگی می‌تواند تا این حد، پرفورمنس بالایی داشته باشد؟ چرا آنها واقعاً این قدر خوب بودند؟» وقتی با رهبر تیم آشنا شدم، تعجب کردم. جسی بی‌ادعا، ساکت و باهوش بود. انتظار داشتم باهوش باشد؛ اما چیز مهم‌تری وجود داشت. سبک رهبری جسی یک عنصر اساسی در پرفورمنس بالای آنها بود. کلیدهای موفقیت تیم که من از طریق دو ماه مشاهده مستقیم و مصاحبه کشف کردم، شش مورد بود:

◆ رهبری متواضع و محترم
◆ ایجاد انتظارات کاری شفاف
◆ حس قوی تعلق به تیم و سازمان
◆ استراتژی‌های ارتباطی مؤثر

^۱ . Why a book on teams and the Enneagram?

^۲ (AFRICAN PROVERB). If you want to go far, go together.. If you want to go fast, go alone

^۳ . Jessie

^۴ . Jessie was unassuming, quiet and smart.

◆ فرهنگ تیمی که در آن اعضای تیم احساس می‌کردند صدای آنها مورد احترام است

◆ نتایج حاصل از کار آنها مورد توجه سازمان قرار می‌گرفت

علاوه بر این، من دو عنصر دیگر را برای این تیم با پرفورمنس عالی کشف کردم. اولین مورد این بود که تیم هیچ «فوق ستاره‌ای» نداشت: به قول خود جسی، «بسیاری از اعضای تیم، استعداد «فوق ستاره بودن» را داشتند؛ اما «فوق ستاره‌ها» با برجسب قیمت عرضه می‌شوند و دیگر اعضای تیم به جای حمایت از کل تیم، در درجه اول در حمایت از این «فوق ستاره‌ها» فعالیت می‌کنند. همچنین، «فوق ستاره‌ها» با نگرش خودبتربینی به دنیا نگاه می‌کنند که برای تیم خوب نیست.

عناصر دوم، بهبود مستمر بود. این تیم خود را یک تیم بزرگ نمی‌دانست، بلکه به صورت پیوسته در جهت بهتر شدن، قدم برمی‌داشت. من هر دوی این موارد را عامل «بدون پیش‌داوری» نامیدم.^۲

هم‌زمان با کاری که برای این تیم انجام می‌دادم، یک کار توسعه تیم اجرایی نیز با تیم دیگری داشتم؛ آنها یک تیم اجرایی سه نفره از یک شرکت حقوقی چندملیتی قدرتمند، مستقر در شهر نیویورک بودند. همان طور که به ساختمان اداری پر زرق و برق آنها خیره شده بودم، در این فکر بودم که با چه چیزی روبرو خواهم شد. چیزی که من متوجه شدم این بود که این تیم سطح بالا، بیش از افراد حاضر در آن مشکلات داشت! کار آنها در رهبری تیم‌های‌شان آسان نبود؛ زیرا رهبری و سازماندهی وکلا مانند هدایت «گله گربه‌ها» است. مانند بسیاری از حرفه‌ها، وکلا معمولاً برای کار در تیم‌ها آموزش نمی‌بینند و این امر رهبری تیم‌های حقوقی را دشوارتر می‌کند.

یک ضرب‌المثل چینی وجود دارد که می‌گوید: «ماهی از سر گنده باشد نی زدم»: چیزی که به همان اندازه درست است این است که تیم‌های اجرایی اغلب آنچه را که در پایین دست آنها قرار دارد، منعکس می‌کنند و از سوی دیگر تیم‌های «بالا دست»، نیز اغلب اختلال عملکرد «پایین دست» را تکرار و تشدید می‌کنند.

^۱ "Super-stars".

^۲ "No attitude" factor.

^۳ "Herding cats".

• گله گربه‌ها ("Herding cats") اصطلاحی است که برای بیان تلاشی بیهوده به منظور کنترل یا سازماندهی طبقه‌ای از موجودات که ذاتاً غیرقابل کنترل هستند، استفاده می‌شود؛ مانند دشواری تلاش برای فرمان دادن به گله گربه‌ها.

^۴ "Fish rots from the head".

^۵ "Teams "above" often duplicate and replicate dysfunction "below.".

در دفتر سوم مثنوی معنوی مولانا نیز آمده است:

می‌دهیم این را و آن را وعظ و پند؟	«انبیا گفتند: با خاطر که چند
در دمیدن در قفس هین تا به کی؟	چند کوبیم آهن سردی ز غی؟
تیزی دندان ز سوزِ معده است	جنبش خلق از قضا و وعده است
ماهی از سر گنده باشد نی ز دم.»	نفسِ اول راند بر نفسِ دوم

این اعضای تیم اجرایی به شدت از استقلال فردی خود محافظت می‌کردند و ارزش کمی برای تیم‌سازی قائل بودند. حتی بیشتر، دینامیک میان فردی آنها به شدت سیاسی بود. کدام یک از آنها بعداً قدرت را به دست می‌گیرد؟ چه کسی بالاترین مقام را داشت؟ چه کسانی معتبرترین مشتریان را داشتند؟ چه کسی بیشترین درآمد را داشت؟

فرهنگ آنها فرهنگ کم‌اعتمادی بود. من هر کدام را به صورت جداگانه دوست می‌داشتم و از مصاحبت آنها لذت می‌بردم؛ اما در مجموع آنها ناکارآمد بودند. اگرچه پروژه من در نهایت موفقیت‌آمیز بود؛ اما نسبت به کار من در رابطه با تیم بسیار بزرگتر و ۲۵۰ نفره، بسیار بیشتر طول کشید و به کار عمیق‌تری نیاز داشت. وقتی صحبت از کارآمدی یا ناکارآمدی تیم می‌شود، اعتماد بیشتر از هر عامل دیگری اهمیت دارد. و تیم‌های با پرفورمنس عالی بیش از هر زمان دیگری اهمیت دارند.

پس چرا اهمیت تیم‌ها این قدر افزایش یافته است؟

امروز تیم‌ها همه جا هستند. ما روی تیم‌های مختلفی کار می‌کنیم، فقط به عنوان شروع، تیم‌های خدمات مشتری، تیم‌های مبتنی بر نقش یا تیم‌های مبتنی بر عملکرد، تیم‌های اجرایی و تیم‌های پروژه ویژه را در نظر بگیرید. حتی پزشکان، مانند افرادی که در بخش خدمات کار می‌کنند به صورت تیمی فعالیت می‌کنند. این روند

^۱ . زمانی، کریم؛ شرح جامع مثنوی معنوی، دفتر سوم، ص ۷۸۱.

^۲ . Trust matters more than size when it comes to team function or dysfunction.

^۳ Trend.

◆ نکته کاربردی: واژه‌های «trend»، «tendency»، «current»، «drift» و «tenor» (گرایش، تَرنند، روند، حرکت آهسته، و رویه) هم معنی هستند: این اسامی به جهت (direction) یا سیر (course) یک عمل (action) یا فکر (thought) اشاره می‌کنند.

تیمی بیش از ۳۰ سال پیش شروع شد و یک اثر چند برابری تیمی عظیم ایجاد کرد. اکنون، تیم‌ها شبکه‌هایی از تیم‌ها را به وجود می‌آورند. در این جا دلایل کلیدی این اتفاق، ذکر می‌شود.

♦ جهانی شدن: جهانی شدن، تشکیل تیم‌ها را الزامی کرده است، تا از نظر جغرافیایی و فرهنگی به مشتریان خود نزدیک‌تر باشیم.
♦ تیم‌ها و تیم‌های فرعی مبتنی بر عملکرد: نیاز به ارائه محصولات و خدمات کاربردی خاص، سبب شده است که به تیم‌ها و تیم‌های فرعی مبتنی بر عملکرد، نیاز داشته باشیم.
♦ تیم‌های عملکرد متقابل: برای حل موضوعات خاصی که عملکرد متقابل دارند؛ به تشکیل تیم‌های عملکرد متقابل، نیاز داریم. ۴
♦ تیم‌های پروژه: برای مدت زمان مشخصی، برای رسیدگی به موضوعات خاص، ایجاد می‌شوند.
♦ حل مسأله: گاهی برای رسیدگی به موضوعات پیچیده‌ای که نیاز به اقدام سریع و انعطاف‌پذیر دارند، تشکیل تیم ضرورت پیدا می‌کند.
♦ سرعت جریان کار تسریع شده: شتاب گرفتن جریان کار، سبب شده است که برای افزایش هماهنگی و به اشتراک‌گذاری اطلاعات به تشکیل تیم‌ها نیاز داشته باشیم.
♦ رقابت جهانی: رقابت جهانی موجب شده است که برای دستیابی به خلاقیت، نوآوری و ریسک‌پذیری بیشتر، به تشکیل تیم‌ها نیاز داشته باشیم.

^۱ . Globalization

^۲ . Function-based teams and sub-teams

^۳ . Cross-functional teams

^۴ . مثال: اگر در یک پروژه، موضوعی پیش بیاید که هم جنبه حقوقی داشته باشد و هم جنبه فنی؛ نیاز است که برای حل آن، تیمی از متخصصان و مسئولان هر دو حوزه تشکیل شود.

^۵ . Project teams

^۶ . Problem-solving

• افراد برای درک بهتر مشکلاتی که با آن روبه‌رو هستند و ایجاد راه‌حل‌های بهینه از تکنیکی به نام «رویکرد حل مسأله» (problem solving approach) استفاده می‌کنند. این تکنیک به کنار گذاشتن روش‌های تفکر قدیمی یا تفکر باینری (old or binary ways of thinking) کمک کرده و افراد را برای ابداع راه‌حل‌های خلاقانه‌تر توانمند می‌کند. به زبانی دیگر، رویکرد حل مسأله، فرایندی است که در آن مشکلات، موانع یا رویدادهای استرس‌زا از طریق استفاده از استراتژی‌های کپی‌بگ (coping strategies) مورد توجه قرار می‌گیرند.

^۷ . Complex

^۸ . Accelerated workflow speed

^۹ . Global competition

ما قبلاً به سمت یک مدل ترکیبی از تیم‌ها حرکت می‌کردیم که برخی از تیم‌ها به صورت ریموت، برخی حضوری و برخی ترکیبی از این دو بودند که به آن مدل تیم هیبریدی می‌گویند. از زمان همه‌گیری جهانی ناشی از کووید ۱۹، این روند تشدید شده و حالا تعداد بیشتری از ما در تیم‌های هیبریدی یا کاملاً ریموت کار می‌کنیم که ممکن است هرگز شخصاً با هم‌تیمی‌های خود ملاقات نکرده باشیم و به نظر می‌رسد که چه پاندمی ادامه یابد و چه نیابد، این روند ادامه خواهد داشت. زیرا ما یاد گرفته‌ایم که چگونه به صورت ریموت کار کنیم، فناوری‌ای که اکنون در دسترس است از ریموت (دورکاری) پشتیبانی می‌کند، سازمان‌ها یا افرادی را استخدام کرده‌اند که در مکان‌های دور زندگی می‌کنند یا کارمندان فعلی به دلیل این که می‌توانستند از راه دور کار کنند از آنجا دور شده‌اند و کارگران از راه دور، اغلب به دلیل فضای اداری کمتر و مبلمان کمتر، موجب کاهش هزینه‌های سازمان می‌شوند. با همه مزایا، کار از راه دور نیز هزینه دارد و در نتیجه کار تیمی با پرفورمنس عالی از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شود. همان طور که پرفورمنس عالی در تیم‌های حضوری به سادگی اتفاق نمی‌افتد، ایجاد، نگهداری و دسترسی به کارایی بالا در تیم‌های ریموت یا هیبریدی، به مراتب دشوارتر است. زیرا ما دیگر هم‌تیمی‌ها را در زمان واقعی نمی‌بینیم و با آنها مشغول نمی‌شویم. رفتن به ناهار با یکدیگر یا گفت‌وگوهای غیررسمی با یکدیگر - این مکالمات که قبلاً به آن مکالمات «آب‌سردکن» می‌گفتند؛ اما اکنون می‌توانند مکالمات «کافی‌بار» باشند - در تیم‌های هیبرید و ریموت اتفاق نمی‌افتد. این موضوع، سؤالات بیشتری را باعث می‌شود:

♦ چگونه یاد بگیریم واکنش‌ها یا دغدغه‌های دیگر اعضای تیم را بخوانیم، وقتی که عمدتاً در مقابل صفحه‌های کامپیوتری با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنیم و یکدیگر را از شانه‌ها به بالا می‌بینیم؟

^۱ . The challenge of today's remote and hybrid team environment

^۲ . Mixed model of teams

♦ نکته کاربردی: واژه‌های fuse و Coalesce، amalgamate، merge، mingle، blend، mix، و Coalesce (مخلوط شدن، ترکیب شدن، آمیخته شدن، ادغام شدن، یکی شدن، و جوش خوردن)، هم‌معنی هستند: این افعال به معنای قرار دادن در داخل یا کنار هم در یک جمع (mass) است به طوری که اجزا یا عناصر تشکیل دهنده، پخش و پراکنده (diffused) یا ترکیب و مخلوط (commingled) شوند.

^۳ . These used to be called "water cooler" conversations, but now could be "coffee bar" conversations - just don't happen with hybrid and remote teams.

<p>♦ چگونه امنیت روانی کافی را تضمین کنیم تا اعضای تیم احساس راحتی کنند و به طور واقعی با یکدیگر ارتباط برقرار کنند، به خصوص زمانی که نزدیکی آنها به یکدیگر بسیار محدود است؟</p>
<p>♦ رهبران تیم چگونه شفافیت، ساختار، ارتباطات و مسئولیت‌پذیری مناسبی را بدون مدیریت بیش از حد یا کم تیم‌ها ارائه می‌کنند؟</p>
<p>♦ چگونه تیم‌ها مسائل مهم تیمی مانند مشارکت و اعتماد را که همیشه یک موضوع تیمی است؛ اما در تیم‌های هیبرید و از راه دور مهم‌تر است، هدایت می‌کنند؟</p>

چه افراد تیم شما از راه دور کار کنند، چه حضوری با هم باشند یا به صورت هیبرید عمل کنند، اصول اولیهٔ ایجاد یک تیم متحول شده اساساً یکسان است. کار تیمی همیشه مهم بود، اما اکنون اهمیت بیشتری دارد!

به پاتوق‌های قدیمی خود بازگردید، نه فقط برای نوشیدن چای؛ زیرا در آنجا دوستان و رؤیاهای خود را خواهید یافت.

(ضرب المثل آفریقایی) @@@ شمارهٔ پاورقی در ادامه نیامده است

ضرب‌المثل	
۲	دوست کهنه یک خانهٔ تازه است. یار قدیم اسبِ زین کرده است.

^۱ . Return to old watering holes for more than water; friends and dreams are there to meet you. (AFRICAN PROVERB)

^۲ . An old friend is a new house.

^۳ . فرهنگ ضرب‌المثل‌ها (جواهر کلام)، ص ۳۲۱.

هر خانه‌ای، منزل (وطن) نیست.

۲

(ضرب‌المثل انگلیسی)

بسیاری از مردم از کلمات گروه و تیم به جای یکدیگر استفاده می‌کنند؛ اما یک گروه لزوماً یک تیم نیست، همان طور که یک خانه همیشه یک منزل (وطن) نیست! تیم یک نوع گروه بسیار خاص است و همه گروه‌ها تیم نیستند یا حتی نباید باشند.

گروه چیست؟

تریسی، معاون خدمات پشتیبانی برای یک سازمان غیرانتفاعی جهانی، هفت گزارشگر مستقیم داشت. اعضای این گروه چه وجه مشترکی جز گزارش دادن به معاون خدمات پشتیبانی داشتند؟ پاسخ او چیزی نیست، به جز این که همه آنها انواع مختلفی از خدمات را به سایر واحدهای سازمانی ارائه می‌کردند: لجستیک، مالی، نوآوری و غیره.

تریسی سعی کرد آنها را به یک تیم تبدیل کند و هزاران دلار برای فعالیتهای تیم‌سازی خرج کرد و هر ماه جلسات سه ساعته‌ای را رهبری کرد تا هر یک از اعضا بتوانند آنچه را که روی آن کار می‌کردند به اشتراک بگذارند. هر اندازه که تریسی تلاش کرد، آنها به یک تیم تبدیل نشدند. چنین نتیجه‌ای یک دلیل ساده داشت. آنها صرفاً گروهی از افراد بودند که نیاز داشتند به فردی در سازمان گزارش دهند. آنها یک تیم نبودند و هرگز نمی‌توانستند باشند. زیرا «گروه» مجموعه‌ای از افراد است که وجه اشتراک دارند. برای مثال، اعضای گروه ممکن است علایق مشترکی داشته باشند - یک باشگاه (کلاب)، یک جنبش، یک کمیته - یا ممکن است به یک فرد در سازمان گزارش دهند، فقط به این دلیل که سازمان به آنها نیاز دارد، تا در جایی گزارش دهند. با این حال، اعضای گروه برای رسیدن به اهداف خود نیازی به همکاری با یکدیگر ندارند.

^۱ . What is a team and how it is different from a group?

^۲ . A house is not a home. (English Proverb)

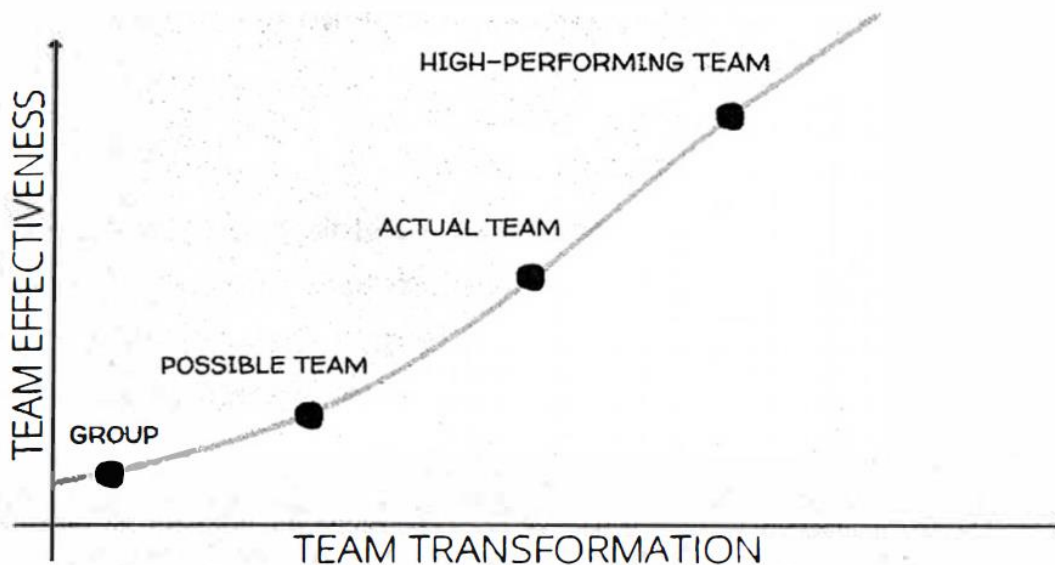
^۳ .Tracy

حتی ممکن است اعضای گروه با هم فعالیت‌هایی انجام دهند؛ اما این باعث نمی‌شود که آنها یک تیم باشند. گذراندن زمان برای شناختن یکدیگر، جشن گرفتن رویدادهایی مانند تعطیلات و تولدها، یا بخشی از یک برنامه آموزشی، هنوز ارزشمند هستند. این فعالیت‌ها می‌توانند لذت‌بخش باشند، مهارت‌های افراد را افزایش دهند و در سازمان حسن نیت ایجاد کنند. با این حال، تجربیات مشترک، یک گروه را به یک تیم تبدیل نمی‌کند.

یک تیم بالقوه چگونه است؟

۱

اولین نوع تیم، «تیم بالقوه» است. «تیم بالقوه» پتانسیل تحقق نیافته برای تبدیل شدن به یک «تیم واقعی» را دارد، اگر بتواند (۱) یک یا چند هدف مشترک تیم را شناسایی کند و (۲) درجاتی از وابستگی متقابل برای دستیابی به این اهداف داشته باشد. بدون هدف یا اهداف مشترک^۲ و درجاتی از وابستگی متقابل برای دستیابی به این اهداف، حداقل در بین برخی از اعضای تیم، این مجموعه از افراد یک گروه است و همیشه برای یک تیم بودن، راه درازی در پیش دارد.



¹ . What is a possible team?

♦ نکته کاربردی: واژه‌های *feasible*، *practicable*، *workable*، *possible* و *viable* (ممکن، قابل اجرا، امکان‌پذیر، بالقوه، و قابل دوام)، هم‌معنی هستند: این صفات به معنای قابلیت وقوع (*capable of occurring*) یا انجام شدن (*being done*) هستند.

^۲ . The first kind of team is a "possible team". this "possible team" has the unrealized potential of becoming an "actual team" if they can (1) identify one or more common team goals and (2) have some degree of interdependence for accomplishing these goals.

اثربخشی تیم (Team effectiveness) تغییر و تحول تیم (Team transformation) گروه (Group) تیم بالقوه (Possible team) تیم واقعی (Actual team) تیم با پرفورمنس عالی (High-performing team)

در مورد وابستگی متقابل چطور؟ @@@ شماره پاورقی در ادامه نیست

تیم‌هایی که وابستگی متقابل بسیار کمی دارند، در مقایسه با آنچه واقعاً نیاز دارند، فاقد تأثیر خواهند بود. به یک تیم فوتبال فکر کنید، تیمی که برای بردن بازی نیاز به وابستگی متقابل بالایی بین بازیکنانش دارد. تیم فوتبالی که به گونه‌ای عمل می‌کند که گویی هر بازیکن مستقل از دیگران است، به ندرت توپی را در زمین حرکت می‌دهد یا گل‌های زیادی به ثمر می‌رساند.

تیم‌هایی با وابستگی متقابل بیش از حد، بیش از آنچه در واقع لازم است، ناکارآمد می‌شوند. یک تیم گلف را در نظر بگیرید، تیمی که در آن هر یک از اعضای تیم با یک هدف مشترک، امتیازات پایین جمعی مورد نیاز برای برنده شدن در مسابقات، به طور مستقل در طول بازی فعالیت می‌کنند. ممکن است تیم گلف روحیه تیمی مثبتی داشته باشد که این چیز خوبی است؛ اما وابستگی بیش از حد آنها کمکی به قهرمانی در مسابقات نخواهد کرد. در واقع، وابستگی بیش از حد آنها زمانی را به خود اختصاص می‌دهد که بهتر است صرف تمرین فردی شود.

برای مثال، من چندین سال به عنوان مشاور یک شرکت حسابداری بزرگ بین‌المللی کار کردم که به مشتریان حسابداری خود، مشاوره کسب و کار نیز ارائه می‌داد. نقش من، تسهیل تیم‌های جدید متشکل از ۳۶ مشاور کسب و کار از سراسر جهان بود.

وظیفه آنها کار با یک مشتری واقعی در یک پروژه مشاوره واقعی بود. آنها باید پروژه مشاوره خود را، با یک محصول تحویلی که از طریق مذاکره با مشتری خود تعیین می‌شد، در عرض دو هفته تکمیل می‌کردند. قابل تحویل همیشه بزرگ و مبهم بود و ما به این «تیم‌های بالقوه» دستورالعمل‌های کمی در مورد نحوه سازماندهی

^۱ . What about interdependence?

^۲ . Teams that have too little interdependence, compared to what really need, will be ineffective.

خود داده بودیم. این بخشی عمدی از یادگیری آنها بود؛ ما می‌خواستیم آنها یاد بگیرند که چگونه تیم‌هایی با پرفورمنس عالی تشکیل دهند.

روبه‌رویی بسیاری از تیم‌ها با این چالش، کاملاً موفقیت‌آمیز بود؛ اما برای تعداد کمی از آنها این طور نبود. تیم‌های موفق، پیش از این که خودشان را برای انجام کار واقعی سازمان‌دهی کنند، زمانی را برای شناسایی اهداف مشترک و ایجاد وابستگی‌های متقابل، صرف کردند. تیم‌های ناموفق به سرعت وارد کار پروژه خود شدند و بلافاصله خود را به تیم‌های فرعی سازمان دادند. این تیم‌ها تصور می‌کردند تیم‌های بزرگی هستند؛ زیرا عمل‌گرا بودند. اما آنها هرگز واقعاً پرفورمنس بالایی نداشتند؛ زیرا معمولاً در نیمه راه پروژه به هم می‌ریختند. اعضای تیم‌ها بدون حل تعارضات خود، با هم بحث می‌کردند؛ تیم‌های فرعی تیم بزرگتر مسیرهای مشخصی نداشتند و کار خود را با یکدیگر هماهنگ نمی‌کردند و اعضای تیم دائماً رهبری یکدیگر را به چالش می‌کشیدند. به طور خلاصه، این «تیم‌های بالقوه» هرگز به «تیم‌های واقعی» تبدیل نمی‌شدند.

۲

۳

یک تیم واقعی چگونه است؟

یک «تیم واقعی» از یک «تیم بالقوه» تکامل یافته است. «تیم واقعی»، پیشرفته‌تر است؛ زیرا به وضوح اهداف مشترک و سطح بهینه‌ای از وابستگی متقابل مورد نیاز برای اثربخشی و کارآمدی تیم را شناسایی کرده است.^۵ علاوه بر این، تیم‌هایی که از «تیم‌های بالقوه» به «تیم‌های واقعی» پیشرفت کرده‌اند، حداقل تا حدی سه ویژگی زیر را دارا هستند:

^۱ . The deliverable was always big and ambiguous, and we gave these "possible teams" few guidelines about how to organize themselves.

^۲ . In short, these "possible teams" never became "actual teams."

^۳ . What is an actual team?

^۴ . Effective .

^۵ . Efficient .

^۶ . An "actual team" is more evolved than a "possible team". It is more advanced because it has clearly identified and agreed upon common goals and the optimal level of interdependence required for their team to be effective and efficient.

♣ تفاوت بین مؤثر و کارآمد چیست؟

۲

کلمات مؤثر و کارآمد هر دو به معنای «قادر به تولید نتیجه» هستند، اما یک تفاوت مهم وجود دارد. مؤثر به معنای «تولید نتیجه‌ای که مورد نظر است» و کارآمد به معنای «قادر به تولید نتایج مطلوب بدون اتلاف مواد، زمان یا انرژی» است.

تفاوت در این است که وقتی چیزی مؤثر است، حتی اگر برای انجام آن نیاز به منابع غیرضروری باشد، نتیجه می‌دهد. وقتی چیزی کارآمد باشد، نه تنها نتیجه می‌دهد، بلکه این کار را به روشی سریع یا ساده و با استفاده از حداقل مواد، زمان، تلاش یا انرژی انجام می‌دهد. جملات مثال زیر نحوه استفاده از دو کلمه را نشان می‌دهد.

کتابچه راهنمای ۲۰۰ صفحه‌ای در آموزش تعمیر خودرو به نوجوان مؤثر [=موفقیت‌آمیز] بود؛ اما اگر کسی آن را به او آموزش دهد کارآمدتر [=سریع‌تر و آسان‌تر] خواهد بود.

روش آشفته او برای تمیز کردن خانه مؤثر بود، اما کارآمد نبود؛ در نهایت، خانه تمیز بود، اما خیلی بیشتر از آنچه لازم بود، طول کشید.

پیاده روی ممکن است راهی مؤثر برای رسیدن به دفتر باشد، اما رانندگی کارآمدتر است. هر دو روش شما را به آنجا می‌رسانند، اما رانندگی، زمان و انرژی کمتری می‌گیرد.

واژه مؤثر، توجه بیشتری به توانایی واقعی برای ایجاد یک نتیجه دلخواه می‌دهد. واژه کارآمد، توجه بیشتری به عدم ضایعات در تولید آن نتیجه می‌دهد.

تخصص فنی یا عملکردی

۴

مجموعه‌ای از مهارت‌ها در تیم که به تمام کارهایی که باید انجام شود می‌پردازد.

مهارت حل مسأله و تصمیم‌گیری

۵

توانایی شناسایی و حل موضوعات و چالش‌ها در صورت بروز و همچنین تصمیم‌گیری مؤثر و به موقع.

^۱ . Effective

^۲ . Efficient

^۳ . Capable of producing a result

^۴ . Technical or functional expertise

^۵ . Problem-solving and decision-making skills

مهارت‌های میان فردی

۱

اعضای تیم به هم‌دیگر گوش می‌دهند، به علاوه ارتباط برقرار می‌کنند و به طور مؤثر به تعارض رسیدگی می‌کنند. آنها همچنین فیدبک مفیدی ارائه می‌دهند و سایر اعضای تیم را به رسمیت می‌شناسند و از آنها حمایت می‌کنند.

۳

مطالعه‌ی مثالی از یک «تیم بالقوه» که در تلاش بود تا یک «تیم واقعی» باشد؛ به فهم بهتر موضوع کمک می‌کند. این تیم ۱۰ نفره فعالیت‌های یادگیری و توسعه را برای بخش فناوری اطلاعات یک شرکت فورچون ۵۰۰ فراهم می‌کرد. قصد، اهداف و وابستگی‌های متقابل بهینه‌ی تیم برای همه‌ی اعضای تیم واضح و قابل درک بود. به طور کلی، مشتریان برای خدمات خود ارزش قائل بودند. با این حال، تیم در کار با هم چالش‌هایی داشت.

اگرچه مهارت‌های فنی آن‌ها عالی بود؛ اما مهارت‌های حل مسأله و تصمیم‌گیری آن‌ها عالی نبود. دلیل این امر این بود که لی، رهبر تیم آنها، تمام جنبه‌های حل مسأله و تصمیم‌گیری را با مدیریت خرد خود به سرانجام می‌رساند.

۱ . Interpersonal skills

۲ . Conflict

• برای آشنایی بیشتر با تعارض در تیپ‌های مختلف اینیگرام، دفتر هشتم از راهنمای رشد و توسعه بر اساس آموزه‌های اینیگرام (۸): تبدیل شدن به ارتباط گیرنده‌ی عالی: مدیریت تعارض (ترجمه و تألیف: جعفر واعظی)، روشن‌گری‌های بیشتری در اختیار می‌گذارد.

۳ . Interpersonal skills: Team members listen to each other, plus communicate and address conflict effectively. they also give useful feedback and offer other team members support and recognition.

۴ . Here's an example of a "potential team" struggling to be an "actual team."

۵ . Information Technology; IT

۶ . منظور از فورچون ۵۰۰، فهرستی از ۵۰۰ شرکت بین‌المللی فعال در صنایع مختلف است، که به صورت سالیانه توسط مجله فورچون رتبه‌بندی و منتشر می‌شود. این فهرست از سال ۱۹۹۰ منتشر شده و برای نخستین بار شرکت‌های صنعتی بین‌المللی و آمریکایی، در یک فهرست توسط مجله فورچون و بر پایه میزان درآمد سالیانه شرکت‌ها رتبه‌بندی شده‌اند. از سال ۱۹۹۵ مؤسسات مالی و بانک‌ها نیز به این فهرست اضافه شدند.

۷ . یادآوری می‌شود که در انگلیسی purpose (قصد) یعنی دلیل انجام دادن یک کار و goal (هدف) یعنی چیزی قابل اندازه‌گیری (قابل مشاهده و ثبت) که می‌خواهید به آن برسید.

♦ نکته کاربردی: واژه‌های object، aim، end، goal، purpose، intent، intention و objective (قصد، نیت، هدف، سرانجام، آبجکت، آبجکتیو)، هم‌معنی هستند؛ این اسم‌ها به آن‌چه که شخص برنامه انجام (do) یا دستیابی (achieve) دارد، اشاره می‌کنند.

۸ . The team's purpose, goals and optimal interdependencies were clear and understood by all team members.

۹ . Leigh

مدیریت خُرد، تقریباً همیشه اعضای تیم را ناتوان می‌کند و یک «تیم بالقوه» را از تبدیل شدن به یک «تیم واقعی» باز می‌دارد. این کار، موجب می‌شود که اعضای تیم نتوانند همگی، با قدرت کامل، در یک جهت، حرکت کنند.

یک تیم با پرفورمنس عالی چگونه است؟

۱



یک قایق جلو نمی‌رود اگر هر کدام از سرنشینان به شیوه خود پارو بزنند.

۲

(ضرب‌المثل سواحلی)

یک «تیم با پرفورمنس عالی» علاوه بر تمام ویژگی‌های یک «تیم واقعی»؛ چهار ویژگی دیگر نیز دارد:

۳

مشتری محوری

تمرکز اصلی آنها بر ارائه ارزش به مشتری و در درجه دوم رضایت اعضای تیم است.

^۱ . What is a high-performing team?

^۲ . A boat doesn't go forward if each one is rowing their own way. (Swahili Proverb)

^۳ . Customer-focused

سطح بالایی از تخصص و مهارت فزاینده

۱

حوزه‌های تخصص و مهارت‌های اعضای تیم (شامل مهارت‌های تخصص فنی یا عملکردی، مهارت‌های حل مسأله و تصمیم‌گیری، و مهارت‌های میان فردی) در سطوح بالاتری از اثربخشی عمل می‌کنند.

تاب‌آوری

۲

آنها تاب‌آور هستند، قادر به پاسخگویی به تغییرات و چالش‌ها به روش‌های چابک و نوآورانه هستند.

فرهنگ حمایت و توسعه

۴

اعضای تیم فعالانه از رشد و توسعه یکدیگر حمایت می‌کنند و موفقیت و به رسمیت شناخته شدن هر یک از اعضای تیم را تشویق می‌کنند.

تیم ریلی هرگز خود را به‌عنوان یک تیم با پررورمنس عالی توصیف نمی‌کرد؛ اگرچه همه افراد دیگر در سازمان‌شان این کار را می‌کردند. هر یک از ۱۵ عضو تیم می‌دانستند که چه کار می‌کنند و چرا انجام می‌دهند. آنها مشتری را در اولویت قرار می‌دادند، فعالانه از یکدیگر در کارشان حمایت می‌کردند، در صورت نیاز همکاری می‌کردند و عمیقاً متعهد به افزایش یادگیری خود به‌عنوان فردی و تیمی بودند.

ریلی علاقه مند بود که بداند چگونه می‌تواند عملکرد تیم را بهبود بخشد؛ بنابراین از من خواست که ارزیابی تیم را تسهیل کنم. نتایج ارزیابی‌ها شگفت‌انگیز بود؛ آنها در همه ابعاد ارزیابی شده امتیاز بالایی گرفتند. ریلی با دیدن نتایج، متحیر و هیجان‌زده شد. چیزی که ریلی دید، تیمی بود که هر یک از اعضایش، عمیقاً به کار خود و دیگر اعضای تیم، اهمیت می‌داد. حتی بیشتر از آن، آن‌ها ریلی را رهبر مناسبی برای آنچه نیاز داشتند، می‌دانستند.

^۱ . Increasingly high levels of expertise and skills

^۲ . Resilient

^۳ . Resilient: They are resilient, able to respond to changes and challenges in agile and innovative ways.

^۴ . Culture of support and development

^۵ . Reilly

6 Team assessment

♦ نکته کاربردی: واژه‌های estimate، appraise، assess، evaluate و rate (تخمین زدن، برآورد کردن، سنجیدن، ارزیابی کردن، نرخ‌گذاری کردن، درجه‌بندی کردن، امتیاز دادن)، هم‌معنی هستند: این افعال با در نظر گرفتن قضاوت (judgment) در تعیین ارزش (value) یا سنجیدن (weighing) شایستگی‌های نسبی چیزی مرتبط هستند.

آنچه من در عمل دیدم، سه اصل بود که از تیم ۲۵۰ نفری که در فصل اول توضیح داده شد، یاد گرفتم: رهبر فروتن، فرهنگ تیمی «بدون پیش‌داوری» و تعهد به یادگیری مستمر.^۱

۲

از کجا شروع می‌کنید؟

تعیین کنید که آیا شما یک گروه هستید یا یک تیم؛ اگر یک تیم هستید؛ ابتدا اهداف مشترک و سطح بهینه وابستگی متقابل را روشن کنید. شما باید از ابتدا شروع کنید.

اگر می‌خواهید پایان را بدانید، به آغاز نگاه کنید.

۳

(ضرب‌المثل آفریقایی)

۴

ایده‌های چالشی

۵

ایده چالشی: با گروهی که هنوز یک تیم نیست چه باید کرد؟

اول با سؤال کردن از همه اعضا، بررسی کنید که آیا می‌توان دست کم یک هدف مشترک میان آنها پیدا کرد. اگر نتوانستند یک هدف مشترک پیدا کنند، پس سعی نکنید فعالیت‌های تیم‌سازی یا توسعه تیم را با آنها انجام دهید. فعالیت‌های زیادی وجود دارد که آنها ممکن است با هم انجام دهند و از آنها لذت ببرند و به عنوان پاداش تلقی شوند.

۶

ایده چالشی: چگونه اهداف مشترک را شناسایی کنیم؟

«تیم‌های بالقوه» ابتدا باید مقصود از ایجاد تیم خود را شناسایی کنند که گاهی اوقات به عنوان «منشور تیم» نامیده می‌شود. پرسیدن این پرسش‌ها می‌تواند به شناسایی مقصود از ایجاد تیم کمک کند: انجام چه کارهایی

^۱ . A humble leader, a "no-attitude" team culture, and a commitment to continuous learning.

^۲ . Where do you start?

^۳ (AFRICAN PROVERB).. If you want to know the end, look at the beginning

^۴ . GREAT IDEAS

^۵ . GREAT IDEA: I What to do with a group that is not yet a team

^۶ . GREAT IDEA: How to identify common goals?

^۷ . "Team charter"

به آنها سپرده می‌شود؟ چرا خلق شدند؟ سازمان از آنها چه انتظاری دارد؟ هنگامی که اعضای تیم قصد تیم خود را درک کردند، گام بعدی شناسایی مهم‌ترین اهداف تیم است، معمولاً اهداف تیم از یکی بیشتر است؛ اما از پنج تا بیشتر نیست.

۱

ایده چالشی: چگونه سطح بهینه وابستگی متقابل تیم را تعیین کنیم؟

تیم شما برای مؤثرترین و کارآمدترین بودن، به چه میزان وابستگی متقابل نیاز دارد؟ ابتدا وابستگی‌های متقابل هر هدف را مشخص کنید. دوم، برای هر هدف، ارزیابی کنید که آیا وابستگی‌های متقابل خیلی زیاد هستند، خیلی کم هستند یا نه. در نهایت در صورت نیاز تغییراتی را اعمال کنید.

۱ . GREAT IDEA: How to determine optimal level of team interdependence?

من خودم را پیدا کردم.

۱

(رومی): شاعر ایرانی (فارسی) قرن سیزدهم

آیا تا به حال با شگفتی فکر کرده‌اید که چرا مردم یکی از این چیزها را می‌گویند؟

شما در انتخاب واژه، لحن صدا و زبان بدن، انتقادی به نظر می‌رسید.
شما بیشتر اوقات لبخند می‌زنید و مکرر توصیه می‌کنید.
شما به راحتی بی‌حوصله می‌شوید و به مردم اطلاع می‌دهید که زمان آنها به پایان رسیده است.
شما بیش از حد حساس به نظر می‌رسید و نیاز دارید که مسائل را کمتر شخصی کنید.
شما ریموت و دور از دسترس هستید؛ بنابراین دیگران نمی‌توانند معنای واکنش‌های شما را متوجه شوند.
شما سؤالات زیادی می‌پرسید که مانع حرکت رو به جلو می‌شود.
لازم است که تمرکز بیشتری داشته باشید.
شما باعث ترسیدن دیگران می‌شوید، حتی زمانی که نمی‌خواهید این کار را انجام دهید.
شما خیلی آسانگیر هستید؛ اما دیگران نمی‌دانند شما واقعاً چه فکر می‌کنید.

۲

علت را از طریق ایناگرام بیابید!

¹ . I found myself. (Rumi: 13th century Persian poet)

• منظور از رومی، مولانا جلال الدین محمد مولوی است که جان کلام او در غزلیات شمس، مثنوی معنوی و فیه مافیه مسطور است. مولوی در خودشناسی، فراوان سخن گفته است. از نظر مولوی، خودشناسی مهم‌ترین معرفت است: «ای خُک آن را که ذات خود شناخت / اندر امن سرمدی، قصری بساخت (دفتر پنجم ۳۳۴۰ الی ۳۳۴۱). خودشناسی از طریق تصفیة باطن حاصل می‌شود: «همچو آهن ز آهنی بی رنگ شو / در ریاضت، آینه بی رنگ شو / خویش را صافی کن از اوصاف خود / تا ببینی ذات پاک صاف خود.» (دفتر اول ۳۴۵۹ الی ۳۴۶۰). برای توضیح بیشتر درباره خودشناسی، میناگر عشق: شرح موضوعی مثنوی معنوی کریم زمانی را مطالعه فرمایید.

^۲ . Find out why through the Enneagram!

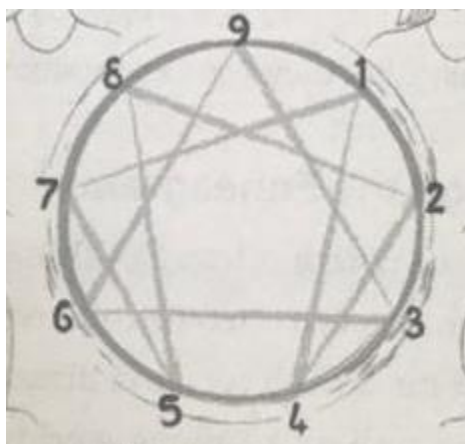
انیاگرام، یک سیستم باستانی با حداقل ۲۰۰۰ تا ۴۰۰۰ سال قدمت است که به طور دقیق نه ساختار مختلف کاراکتر انسان را توصیف می‌کند که روی نماد دایره‌ای شکل، به صورت اعداد یک تا نه نشان داده شده است. هر تیپ دارای پترن‌های متمایز تفکر، احساس و رفتار و همچنین جهان‌بینی و ساختار انگیزشی منحصر به فرد است و از آن جایی که انیاگرام هم عمیق و هم دینامیک است، به همان اندازه که ریشه‌دار است، قدرتمند هم هست.

نه تیپ انیاگرام در تیم‌ها

۱

نه تیپ انیاگرام در تیم‌ها چگونه عمل می‌کنند؟ انیاگرام می‌تواند این مورد را به خوبی پیش‌بینی کند؛ زیرا هر تیپ، ترجیحات قوی در مورد آن چه از یک تیم و سایر اعضای تیم می‌خواهد، دارد. قبل از توصیف هر تیپ انیاگرام، می‌خواهم نظر خودم (جینجر لپید - بوقدا) را در مورد «سیستم‌های شخصیتی» به اشتراک بگذارم.

۲



1. THE NINE ENNEAGRAM TYPES ON TEAMS

2. "Personality systems"

من (جینجر لپید - بوقدا) بیش از چندین دهه، به عنوان مشاور توسعه سازمانی تجربه دارم و یک گشتالت تراپیست آموزش دیده هستم. به همین دلیل، من تقریباً تمام «سیستم‌های شخصیتی» موجود در حال حاضر را درک کرده و استفاده کرده‌ام. به نظر من، برخی دقیق‌تر و مفیدتر از دیگران هستند. چیزی که من در مورد اکثر «سیستم‌های شخصیتی» دوست ندارم این است که آنها تمایل دارند افراد را به دسته‌بندی‌ها تقلیل دهند. افراد کامپلکس‌تر از دسته‌ها یا برچسب‌ها هستند. انیاگرام به این دام نمی‌افتد که مردم را از آنچه هستند، تقلیل دهد.

همان طور که یکی از مشتریان من به خوبی گفت: «انیاگرام شما را در یک چارچوب، قرار نمی‌دهد. بلکه به شما نشان می‌دهد که در چه چارچوبی هستید و چگونه فراتر از آن حرکت کنید.»

در ادامه نه تیپ انیاگرام در زمینه آنچه از اعضای تیم دوست دارند و نحوه عملکرد آنها در تنظیمات تیم توضیح داده شده است:

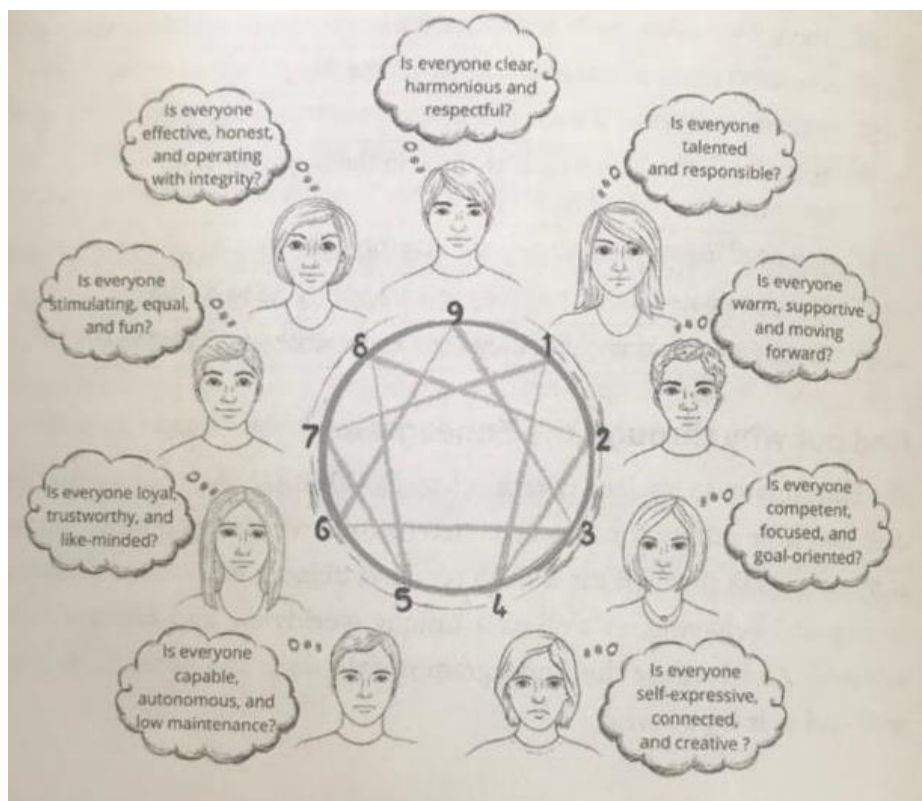
^{۱۰۳} . organization development consultant

^{۱۰۴} . Trained Gestalt therapist

^{۱۰۵} . categories

^{۱۰۶} . people are more complex than categories or labels.

^{۱۰۷} . "The enneagram does not put you into a box. it shows you the box you are in and how to move beyond this."



۸

إنیاگرام یک: آیا همه افراد، با استعداد و مسئولیت‌پذیر هستند؟

۹

إنیاگرام دو: آیا همه افراد، خون‌گرم و حمایت‌کننده هستند و رو به جلو حرکت می‌کنند؟

۱

۵

إنیاگرام سه: آیا همه افراد، شایسته، متمرکز و هدفمند هستند؟

۱

۱

إنیاگرام چهار: آیا همه افراد، خودابرازگر، ارتباط‌گیرنده و خلاق هستند؟

۱

۲

إنیاگرام پنج: آیا همه افراد، توانمند، مستقل و قانع هستند؟

۳

إنیاگرام شش: آیا همه افراد، وفادار، قابل اعتماد و هم‌فکر هستند؟

۱

۴

إنیاگرام هفت: آیا همه افراد، انگیزه‌بخش، برابر و سرگرم‌کننده هستند؟

. Is everyone talented and responsible? ^{۱۰۸}

. Is everyone warm, supportive, and moving forward? ^{۱۰۹}

. Is everyone competent, focused, and goal-oriented? ^{۱۱۰}

. Is everyone self-expressive, connected, and creative? ^{۱۱۱}

. Is everyone capable, autonomous, and low maintenance? ^{۱۱۲}

. Is everyone loyal, trustworthy, and like-minded? ^{۱۱۳}

. Is everyone stimulating, equal, fun? ^{۱۱۴}

۵ **اینیگرام هشت:** آیا همه افراد، مؤثر و صادق هستند و یکپارچه عمل می کنند؟

۱ ۶ **اینیگرام نه:** آیا همه افراد، شفاف، هماهنگ و محترم هستند؟

اینیگرام یک



۱ ۷ **آیا همه افراد، با استعداد و مسئولیت پذیر هستند؟**

چرا یک‌های اینیگرام برای تیم‌هایی که اعضای تیم با استعداد بوده و مسئولیت‌پذیری دارند، ارزش بالایی قائل هستند؟ آنها بر این باورند که وقتی افراد با استعداد و مسئولیت‌پذیر باشند، کار تیم با بالاترین کیفیت به پیش رفته و به موقع انجام خواهد شد. این برای تیپ یک‌ها، مهم است؛ زیرا یک‌ها می‌خواهند همه چیز و همه کس، از جمله خودشان، تا حد امکان کامل باشند و همه چیز بدون اشتباه انجام شود. برای این منظور، یک‌ها خود و دیگران را در بالاترین استانداردهای عالی نگه می‌دارند.

آنها بر اساس نظرات و قضاوت‌های خود، مواضع محکمی اتخاذ می‌کنند و معتقدند که رویکرد آنها از نظر نحوه سازمان‌دهی یک تیم برای حرکت رو به جلو، راه درستی است. آنها همچنین اعتقاد دارند که راه‌حل‌هایشان بهترین راه‌حل‌ها هستند و نسبت به افراد دیگر ساختارمندتر و دقیق‌تر بوده و خودکنترلی بیشتری دارند.

یک‌ها بیشتر از این که رابطه محور باشند، به پیروی از قوانین اعتقاد دارند؛ هرچند که همه یک‌ها قوانین دقیقاً یکسانی ندارند. با این حال، یک‌ها این دو چیز را باور دارند: (۱) همه افراد باید به طور مداوم درگیر خودسازی باشند و (۲) ما باید همیشه مؤدب باشیم؛ زیرا نشان دادن خشم بی‌ادبانه است.

۱۱۵ . Is everyone effective, honest, and operating with integrity?

۱۱۶ . Is everyone clear, harmonious, and respectful?

۱۱۷ . Is everyone talented and responsible?

۱۱۸ . Anger

◆ نکته کاربردی: واژه‌های anger، rage، fury، ire، wrath، resentment و indignation (خشم، غضب، غیظ، رنجش، و عصبانیت)، هم‌معنی هستند: این اسم‌ها درجات مختلفی از نارضایتی (displeasure) را نشان می‌دهند.

آیا ممکن است شما تیمپ یک اینیگرام باشید؟		
♦	آیا شما معتقدید که اگر کاری ارزش درست انجام دادن را ندارد، ارزش انجام دادن ندارد؟	
♦	آیا شما فکر می‌کنید که تقریباً همیشه یک راه درست برای انجام کارها وجود دارد؟	
♦	آیا شما فکر می‌کنید ابراز خشم درست نیست، بنابراین در عوض، آن را ناکامی، پریشانی یا آزرده‌گی می‌نامید؟	
	۱	۲
♦	آیا در تفویض اختیار، مشکل دارید؛ زیرا فکر می‌کنید هیچ کس نمی‌تواند آن را به درستی یا به خوبی شما انجام دهد؟	

اینیگرام دو



آیا همه افراد، خون‌گرم و حمایت‌کننده هستند و رو به جلو حرکت می‌کنند؟

چرا دوهای اینیگرام برای تیم‌هایی که خون‌گرم و حمایت‌کننده هستند و رو به جلو حرکت می‌کنند، ارزش بالایی قائل می‌شوند؟ زیرا دوها روی تیم‌هایی که این ویژگی‌ها را دارند و فکر می‌کنند دیگران نیز این ویژگی‌ها را دارند، بهتر کار می‌کنند. آنها همچنین بر این باورند که افراد زمانی به بالاترین عملکرد خود دست می‌یابند که احساس مشارکت داشته باشند، به ویژه زمانی که همه مورد توجه قرار می‌گیرند و در یک جهت حرکت می‌کنند. دوها اغلب مانند تشویق‌کننده‌های تیم عمل می‌کنند و به دیگران انگیزه می‌دهند تا احساس خوبی داشته باشند و به خودشان ایمان داشته باشند. آنها این کار را با توجه دقیق به آنچه مردم می‌خواهند، نیاز دارند و احساس

Frustration, upset or irritation . ۱۱۹

♦ نکته کاربردی: واژه‌های annoy، irritate، bother، irk، vex، provoke، aggravate، peeve و rile (آزار دادن، آزرده، اذیت کردن، دل‌خور کردن، رنج کردن، عصبانی کردن، ناراحت کردن، و تحریک کردن)، هم‌معنی هستند: این افعال به معنای ایجاد مزاحمت (disturb) یا ناراحتی (trouble) برای شخص است که خشم متوسط (moderate anger) را برمی‌انگیزد.

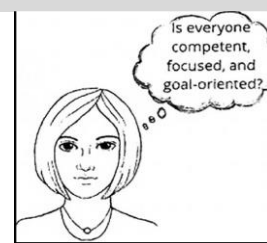
. Do you think it's not OK to express anger, so you call it frustration, upset or irritation instead? ۱۲۰

. Is everyone warm, supportive, and moving forward? ۱۲۱

می‌کنند، انجام می‌دهند، توانایی‌ای که دوما می‌گوید شهودی است و به طور طبیعی برای آنها ظاهر می‌شود. دوما نمی‌دانند که چرا دیگران به زبان بدن و منظور واقعی مردم از آنچه می‌گویند، توجه کافی ندارند. دوما بیشتر رابطه‌گرا هستند تا این که بخواهند بر وظایف‌شان تمرکز داشته باشند، آنها شنونده‌های صمیمی، دوستانه و خوبی هستند و دوست دارند به منظور کمک به دیگران، به آنها راه و چاه نشان دهند. همچنین برای آنها بسیار مهم است که در چشم دیگران خودخواه به نظر نرسند؛ بلکه مهربان، سخاوتمند، به فکر دیگران و فداکار دیده شوند.

آیا ممکن است شما تیپ دوی اینیاگرام باشید؟
♦ آیا روابط برای شما بسیار مهم است و همیشه بسیار مهم بوده است؟
♦ آیا واقعاً در پرسیدن سؤال از مردم به عنوان راهی برای شناخت بهتر آنها مهارت دارید؟
♦ آیا به طور مداوم ارتباطات کلامی و غیرکلامی دیگران را می‌خوانید و این کار را به صورت شهودی و دقیق انجام می‌دهید؟
♦ آیا شما فردی خوش‌بین هستید، به خصوص وقتی به افراد دیگر و پتانسیل آنها فکر می‌کنید؟

اینیاگرام سه



آیا همه افراد، شایسته، متمرکز و هدفمند هستند؟

Intuitive .^{۱۱۲}

♦ نکته کاربردی: واژه‌های visceral، intuitive، instinctual، instinctive، و احشایی)، هم‌معنی هستند: این صفات به چیزهایی اشاره دارند که از یک تمایل یا ایمپالس (تکانش) طبیعی ناشی می‌شوند.

. More relationship-oriented than task-focused, Twos are warm, friendly, and good listeners, liking to give advice as a way of helping others. It is also extremely important to them that they are perceived as kind, generous, thoughtful and selfless rather than selfish.

. Is everyone competent, focused, and goal-oriented?^{۱۱۴}

چرا سه‌های اینیگرام برای همه اعضای تیم که شایسته، متمرکز و هدف‌گرا هستند، ارزش بالایی قائل می‌شوند؟ زیرا سه‌ها با دو نیاز اساسی که در وجودشان دارند هدایت میشوند: نیاز به موفق شدن و نیاز به اجتناب از شکست. آنها معتقدند که تیم‌هایی با اعضای شایسته، متمرکز و هدف‌گرا زمینه موفقیت همه را فراهم می‌کنند. سه‌ها برای هر چیزی که می‌خواهند به آن دست یابند، اهداف مشخصی را تعیین می‌کنند، برنامه‌های کارآمد و مؤثری برای رسیدن به آن جا ایجاد می‌کنند و سپس به سرعت به سمت جلو حرکت می‌کنند. برای آنها حرکت رو به جلو، خودش پاداش است؛ اما ثابت ماندن همان بیکار بودن است.^۵

آنها همچنین رقابت سالم را دوست دارند؛ زیرا دوست دارند برنده شوند و مهارت‌های خود را تقویت کنند. در عین حال، آنها ترجیح می‌دهند به یک تیم برتر ببازند تا این که یک تیم آشکارا ضعیف را شکست دهند. شکست دادن یک تیم ناکارآمد لذتی ندارد؛ اما باید از آزمایش کردن خود در مقابل تیم بهتر چیزهای زیادی یاد گرفت. سه‌ها همچنین در خوانش مخاطبان خود و تنظیم نحوه ارائه خود برای دریافت پاسخ مثبت توانا هستند.^۱ آنها می‌دانند که چگونه لباس خود را تغییر دهند، سبک صحبت کردن خود را تطبیق دهند و زبان بدن خود را تغییر دهند تا واکنشی را که می‌خواهند دریافت کنند.

آیا ممکن است تیپ سه اینیگرام باشید؟
♦ آیا شما به راحتی اهداف را مشخص می‌کنید و برنامه‌ریزی انجام می‌دهید و اگر این‌ها را نداشته باشید، احساس گمراهی می‌کنید؟
♦ آیا در خوانش مخاطبان خود و انجام تطابق‌ها در صورت لزوم، توانا هستید؟
♦ آیا فکر می‌کنید ارزش شما از کاری که انجام می‌دهید و به سرانجام می‌رسانید، ناشی می‌شود؟
♦ آیا روی کار و وظایف تمرکز می‌کنید و فکر می‌کنید که پرداختن به هیجان‌ات برای مدت طولانی اتلاف وقت است؟

اینیگرام چهار

^{۱۱۵} . To them, moving forward is its own reward, but standing still is the same as being idle.

^{۱۱۶} . خوانش دیگران به معنای تجزیه و تحلیل نشانه‌های کلامی و غیرکلامی برای قضاوت در مورد شخصیت، رفتار، افکار یا احساسات آنها است.

^{۱۱۷} . Three are also good at reading their audience and adjusting how they present themselves in order to get a positive response.



آیا همه افراد، خودابرازگر، ارتباط گیرنده و خلاق هستند؟

چرا چهارهای اینیگرام برای محیط‌های تیمی که در آن همه افراد، ابرازگر، ارتباط گیرنده و خلاق هستند، ارزش بالایی قائل می‌شوند؟ این دقیقاً فرهنگ تیمی است که چهارها در آن شکوفا می‌شوند.

چهارها تقریباً به هر کاری که مشغول شوند، آن کار را از دل و جان انجام می‌دهند. این می‌تواند کار، روابط، علایق ویژه‌ای که ممکن است داشته باشند یا حوزه‌های جمال‌شناختی مانند هنر و ادبیات باشد. آنها بر این باورند که اگر شما لایه‌های سطحی هر چیزی را کنار بزنید و عمق چیزها یا پدیده‌ها را جستجو کنید، تقریباً همه چیز معنادار است.

همچنین چهارها نسبت به تعامل با دیگران بسیار حساس هستند. این باعث می‌شود که آنها به خوبی با افراد دیگر و همچنین با خودشان هماهنگ شوند. آنها باید در کار خود شور و اشتیاق پیدا کنند و از دیگران نیز برای انجام این کار حمایت کنند.

علاوه بر این، تفکر اصیل و خلاقیت چهارها به آنها کمک می‌کند تا از نظر نزدیک شدن به موضوعات و حل مسأله، «خارج از چارچوب» فکر کنند. این همچنین می‌تواند باعث شود که آنها احساس کنند بسیار متفاوت از دیگران هستند و به طور کامل عضو یک تیم نیستند.

چهارها از وظایف تکراری و مکالمات سطحی به راحتی ملول می‌شوند. آنها می‌خواهند همه چیز را واقعی و عمیق نگه دارند.

آیا ممکن است شما تیپ چهار اینیگرام باشید؟
♦ آیا خود را اصیل و منحصر به فرد می‌دانید آن چنان که هیچ کس شبیه به شما نیست؟
♦ آیا درون‌نگر هستید و دوست دارید زمان خود را صرف کاوش در دنیای درونی افکار و احساسات خود کنید؟

^{۱۲۸} . Is everyone self-expressive, connected, and creative?

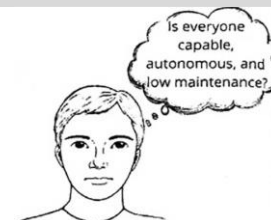
^{۱۲۹} . Aesthetic

^{۱۳۰} . In addition, their original thinking and creativity help them "think outside the box" in terms of approaching issues and problem-solving.

♦ آیا فکر می‌کنید همان چیزی هستید که احساس می‌کنید، حتی اگر احساسات شما مرتباً تغییر کند؟

♦ آیا در کمک به دیگران برای کشف عمیق احساسات و تجربیات‌شان خوب هستید و از آن لذت می‌برید؟

اینیگرام پنج



آیا همهٔ افراد، توانمند، مستقل و قانع هستند؟

چرا پنج‌های اینیگرام برای تیم‌هایی که در آن همهٔ افراد، توانمند، مستقل و قانع هستند، ارزش بالایی قائل می‌شوند؟ این صرفاً به این دلیل است که آنها خود را شایسته و توانا می‌بینند؛ آنها شایستگی را در داشتن دانش و درک نحوهٔ عملکرد چیزها، تعریف می‌کنند. پنج‌ها همچنین برای این ویژگی‌ها در هم‌تیمی‌های خود ارزش قائل هستند.

خودمختاری یک موضوع حرفه‌ای و شخصی برای پنج‌ها است. اگرچه آنها در صورت نیاز به تیم کمک می‌کنند؛ اما آن چه را که به نظر آنها جلسات بیش از حد یا هماهنگی بیش از حد است دوست ندارند. آنها هر دوی این موضوعات را انرژی‌گیر و اتلاف وقت می‌دانند.

علاوه بر این، پنج‌ها وقتی با دیگران کار می‌کنند، دوست ندارند کسی جزئیات کارهای آنها را مدیریت کند، یا زیر میکروسکوپ باشند. آنها ترجیح می‌دهند که مردم آنها را به حال خود رها کنند تا بتوانند کار خود را انجام دهند. آنها بر تحقیق، برنامه‌ریزی و اجرای آنچه قابل انجام، قابل مدیریت و عملی است، تمرکز دارند.

آنها با افرادی که قانع هستند، یعنی مطالبه‌گر، مزاحم و خیلی هیجانی نیستند، به بهترین شکل کار می‌کنند؛ از نگاه یک تیپ پنجی، درخواست وقت یک جور رفتار طلب‌کارانه تلقی می‌شود، پرسیدن سؤالات شخصی، ایجاد مزاحمت، به حساب می‌آید و بحث‌های دارای بار هیجانی، غیرسازنده و تخلیه‌کنندهٔ انرژی هستند.

آیا ممکن است شما تیپ پنج اینیگرام باشید؟

^{۱۳۱} . Is everyone capable, autonomous, and low maintenance?

♦ آیا از حریم خصوصی خود به شدت محافظت می‌کنید و اطلاعات خود را تنها با چند نفر منتخب به اشتراک می‌گذارید؟
♦ آیا برای شما مهم است که مردم به فضای شخصی شما احترام بگذارند و خیلی نزدیک شما ننشینند یا نایستند؟
♦ آیا بیشتر از تجربه احساسات در زمان واقعی طفره می‌روید تا بعداً و در زمانی که تنها هستید، آنها را پردازش کنید یا به آنها واکنش نشان دهید؟
♦ آیا معتقدید منطقی، آجکتیو و قابل اعتماد هستید، اما هیجانانگیز را بیش از حد ساجکتیو می‌بینید؟

اینیگرام شش



آیا همه افراد، وفادار، قابل اعتماد و همفکر هستند؟

چرا شش‌های اینیگرام برای تیم‌هایی که همه وفادار، قابل اعتماد و همفکر هستند، ارزش بالایی قائل می‌شوند؟ تیم‌هایی با این ویژگی‌های شخصیتی به شش‌ها کمک می‌کنند احساس راحتی و امنیت کنند. از آن جا که شش‌ها جهان را به عنوان یک مکان نامطمئن و غیرقابل پیش‌بینی می‌شناسند، احساس ایمنی، برای‌شان یک نیاز اساسی است. از نظر آنها، امنیت به جای این که در فردی منزوی باشد، در جمع وجود دارد.^۳

هم‌فکر بودن به معنای «تفکر گروهی» یا سازگاری نیست. این مورد، بیشتر در مورد ارزش‌های مشترک و تعهد به تیم است. در واقع، شش‌ها مستعد پرسیدن سؤالاتی هستند که نحوه عملکرد یا تصمیم‌گیری تیم را به چالش

^{۱۳۲} . Is everyone loyal, trustworthy, and like-minded?

^{۱۳۳} . Isolated .

♦ نکته کاربردی: واژه‌های isolate، insulate، seclude، segregate، sequester (ایزوله شدن، منزوی شدن، جدا شدن)، هم معنی هستند. این افعال به معنای جدا شدن (separate) از دیگران است.

^{۱۳۴} . There is, in their view, safety in numbers rather than in being an isolated individual.

^{۱۳۵} . Like-minded doesn't mean "group-think" or conformism.

می‌کشد. آنها همچنین دوست دارند که دیگران همین کار را انجام دهند. سوالات آنها اغلب با «چه می‌شد اگر» شروع می‌شود و برای کمک به تیم، در بررسی نتایج احتمالی قبل از حرکت به جلو است. شش‌ها را به عنوان ایده‌آلیست‌های واقع‌گرا در نظر بگیرید. آنها به بهترین‌ها امیدوارند و همچنین می‌دانند که موانعی بر سر راه پیشرفت ظاهر می‌شوند. شش‌ها معتقدند همه چیز در جهت مثبت پیش خواهد رفت، به شرط آن که موانع از قبل شناسایی و برای آن‌ها برنامه‌ریزی شده باشد. شش‌ها خود را مشکل‌حل‌کن‌های خلاق می‌دانند که از چالش‌های پیچیده لذت می‌برند.

۸

آیا ممکن است شما تیپ شش اینیاگرام باشید؟
♦ آیا دوست دارید قبل از اقدام، به کانتینجنتی‌های (مشروط بودن‌های) مختلف فکر کنید؟ ^۹
♦ آیا ریسک انجام دادن یا انجام ندادن کارها را به صورت مستمر، محاسبه می‌کنید؟
♦ آیا ذهن بسیار فعالی دارید که به سختی می‌توان آن را ثابت و آرام نگه داشت؟
♦ آیا شما فردی وفادار و مسئولیت‌پذیر هستید، به خصوص در مورد نزدیکان خود یا تیم‌هایی که به آنها تعلق دارید؟

اینیاگرام هفت



آیا همه افراد، انگیزه‌بخش، برابر و سرگرم کننده هستند؟

۴

۱

^{۱۳۶} "What if"

^{۱۳۷} . Think of Sixes as realistic idealists.

^{۱۳۸} . Sixes think of themselves as creative problem-solvers who enjoy complex challenges.

^{۱۳۹} . Contingencies

^{۱۴۰} . Do you calculate risk on an ongoing basis, being risk-avoidant, risk-approaching or both?

^{۱۴۱} . Is everyone stimulating, equal, fun?

چرا هفت‌های اینی‌گرام، برای محیط‌های تیمی که در آن، همهٔ افراد، انگیزه‌بخش، برابر و سرگرم‌کننده هستند، ارزش بالایی قائل می‌شوند؟ هفت‌ها در محیط‌های کاری بسیار جذاب، مهیج و لذتبخش، شکوفا می‌شوند. آنها در محیط‌هایی که روتین، کسل‌کننده و محدود کننده است، ناامید می‌شوند. هفت‌ها اعتقاد دارند که با افراد مناسب و با حداقل کردن محدودیت‌ها، همه چیز امکان‌پذیر است. (کار نشد، ندارد).

هفت‌ها به ندرت از چرایی یک موضوع سؤال می‌کنند، در عوض، آنها می‌گویند: «چرا که نه!». آنها پرانرژی و مشتاق هستند و معتقدند که وظیفهٔ آنها این است که خود و دیگران را شاد و خوشبین نگه دارند.

هفت‌ها در محیط‌های تیمی، وقتی فکر می‌کنند گفتگو خیلی جدی می‌شود، اغلب جوک یا چیز سرگرم‌کننده‌ای می‌گویند. اگر چیزی، آن طور که هفت‌ها می‌خواهند پیش نرود یا شخصی از آنها ناراضی باشد، هفت‌ها، موقعیت را چارچوب‌بندی مجدد می‌کنند و آن را بسیار مثبت جلوه می‌دهند. به عنوان مثال، اگر تیم یک مشتری^۱ مطلوب را از دست بدهد، یک تیپ هفتی، ممکن است بگوید: «آنها برای مدت طولانی به عنوان مشتری نمی ماندند و ما اکنون منابعی داریم که به جای یک مشتری، سه مشتری جدید دریافت کنیم.»

واژگان تخصصی: چارچوب‌بندی مجدد:

چارچوب‌بندی مجدد عبارت است از فرایند مفهوم‌سازی مجدد یک مسأله، با رویکردی متفاوت. تغییر کانتکست ادراکی یا هیجانی یک مسأله، اغلب باعث می‌شود که تصویری که از دشواری مسأله داریم، تغییر کرده و فرصت‌هایی برای حل آن فراهم شود. برای مثال، در روان‌درمانی ممکن است، مراجع در ابتدا مسأله اش را طوری مطرح کند که بن‌بست و یا غیرقابل حل به نظر برسد، در این جا، درمان‌گر می‌تواند با چارچوب بندی مجدد مسأله، فضایی را ایجاد کند که مراجع خودش، راه حل‌های احتمالی را متوجه شود.

چارچوب بندی مجدد ذهنی شیوه‌ای را توصیف می‌کنند که هفت‌ها تمایل دارند در هنگام رویارویی با موقعیت‌های ناخوشایند، مانند درد، تعارض یا انتقاد، نشان دهند. هفت‌ها این توانایی را دارند که موقعیت های ناخوشایند را چنان چارچوب‌بندی مجدد کنند که معنای مثبتی از آن قابل استخراج باشد. به عنوان مثال، واکنش یک مدیر پروژه تیپ هفت در زمان از دست دادن یک جلسه تجاری استراتژیک، می‌تواند این طور

^{۱۴۲} . Reframe

^{۱۴۳} . Reconceptualizing

^{۱۴۴} . Mentally reframe

باشد که «بله، درست است که آن جلسه از دست رفت؛ اما من با یک مشتری مهم بودم و کار بیشتری برای گروه خودم گرفتم.»

آنها همچنین عاشق تولید ایده‌های جدید و ایجاد راه‌حل‌های نوآورانه برای مشکلات موجود هستند.

آیا ممکن است شما تیپ هفت اینیگرام باشید؟	
♦ آیا فکر می‌کنید مثبت بودن همیشه یک انتخاب است و بنابراین تقریباً همیشه مثبت بودن را انتخاب می‌کنید؟	
♦ آیا چنین بازخوردی از دیگران دریافت می‌کنید که هر وقت ایده‌هیجان‌انگیزی به ذهن‌تان می‌رسد، وسط صحبت دیگران می‌پرید؟	
♦ آیا فکر می‌کنید هیچ کس حق ندارد شما را محدود کند یا انتظار داشته باشد که در چارچوب معینی رفتار کنید؟	۱ ۴ ۵
♦ آیا برای شما سخت است که برای مدت طولانی با احساسات خود به خصوص غم و ترس در ارتباط باشید؟	

اینیگرام هشت

Limit .^{۱۴۵}

♦ نکته کاربردی: واژه‌های limit، restrict، confine و circumscribe (محدود کردن، محصور کردن)، هم‌معنی هستند: این افعال به معنای ایجاد (establish) یا حفظ (keep) در محدوده‌های مشخص (specified bounds) است.

Sadness .^{۱۴۶}

♦ نکته کاربردی: واژه‌های sad، melancholy، sorrowful، doleful، woebegone و desolate (غم، ملانکولی، اندوهناک، کسالت‌بار، گرفتار، و ویران)، هم‌معنی هستند: این صفات به معنای متأثر شدن، (affected) ناراحتی (unhappiness) یا ناشی از مصیبت (affliction) هستند.

Fear .^{۱۴۷}

♦ نکته کاربردی: واژه‌های fear، fright، dread، terror، horror، panic، alarm، trepidation و apprehension (ترس، خوف، ترور، وحشت، پنیک، آلام، و بیم)، هم‌معنی هستند: این اسم‌ها (nouns) به agitation (آژیتاسیون، کلافگی) و اضطراب (anxiety) ناشی از وجود یا نزدیک بودن خطر (danger) دلالت می‌کنند.



۸

آیا همهٔ افراد، مؤثر و صادق هستند و یکپارچه عمل می‌کنند؟

چرا هشت‌های اینی‌گرام برای تیم‌هایی که در آن، همه مؤثر و صادق بوده و یکپارچه عمل می‌کنند، ارزش بالایی قائل هستند؟ وقتی هم‌تیمی‌های یک تیپ هشت، چنین ویژگی‌هایی داشته باشند، آنها دیگر لازم نیست نگران عملکرد یا شخصیت هر یک از اعضای تیم خود باشند. وقتی هشت‌ها می‌توانند روی هم‌تیمی‌های خود حساب کنند، تا وظایف خود را به خوبی انجام دهند، خیال‌شان آسوده می‌شود که تیم می‌تواند در یک جهت، وارد عمل شود.

برای هشت‌ها، یکپارچگی دارای اجزای زیادی است که عبارت‌اند از تطابق حرف و عمل، پرهیز از منیپولیت (بازی دادن) دیگران، پذیرش مسئولیت رفتار خود به جای سرزنش کردن دیگران و ابراز حقیقت^۱ به طور واضح هشت‌ها از غافل‌گیری و فریب، خوشنود نمی‌شوند.

آنها تمایل دارند جسور، با اعتماد به نفس و استراتژیک باشند و دوست دارند بخشی از اقدامات بزرگی باشند که تأثیر زیادی دارد. آنها دوست ندارند با جزئیات یا اقداماتی که نسبتاً بی‌اهمیت هستند، اذیت شوند. حتی زمانی که هشت‌ها رهبر تیم نیستند، در صورتی که معتقد باشند که تیم در مسیر درستی پیش نمی‌رود، برای اعمال کنترل وارد عمل می‌شوند. آنها همچنین تمایل دارند که انرژی زیاد و ظاهری قوی داشته باشند که آسیب‌پذیری آنها را پنهان کند.

آیا ممکن است شما تیپ هشت اینی‌گرام باشید؟

♦ آیا به نظر شما، بزرگ‌تر فکر کردن و قوی‌تر عمل کردن، به ویژه در موقعیت‌های استراتژیک، بهتر است؟

^۱ Is everyone effective, honest, and operating with integrity? . ۹

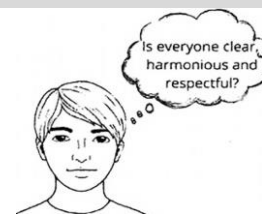
^۱ . No manipulation 4

Bold, confident, and strategic . ۱۰۰

♦ نکته کاربردی: واژه‌های dauntless, plucky, mettlesome, valorous, valiant, audacious, bold, intrepid, fearless, courageous, brave و undaunted (شجاع، نترس، بی‌باک، جسور، دلیر، بدون دلهره)، هم‌معنی هستند: این صفات به معنای داشتن یا نشان دادن شجاعت (courage) در شرایط سخت یا خطرناک است.

<p>♦ آیا شما فردی مواجه‌شونده و قاطع هستید که می‌توانید مردم را مرعوب کنید حتی زمانی که ممکن است چنین نیتی نداشته باشید؟</p>
<p>♦ آیا تقریباً در هر کاری که تصمیم می‌گیرید یا انجام می‌دهید به پاسخ‌های «گات» (حس درونی) خود اعتماد دارید؟</p>
<p>♦ آیا ظاهر جسورانه‌ای دارید و زمانی که احساس آسیب‌پذیری می‌کنید، تجربه کردن و نشان دادن آسیب‌پذیری به دیگران برای‌تان مشکل است؟</p>

اینیگرام نه



آیا همهٔ افراد، شفاف، هماهنگ و محترم هستند؟

چرا نه‌های اینیگرام برای تیم‌هایی که در آن، همهٔ افراد به روشنی می‌دانند که قرار است چه کاری انجام دهند، حداکثر هماهنگی و حداقل تنش وجود دارد و افراد به یکدیگر احترام می‌گذارند، ارزش بالایی قائل می‌شوند؟ نه‌ها معتقدند که وقتی همه برای‌شان روشن باشد که چه چیزی از آنها انتظار می‌رود، تنش‌ها به حداقل می‌رسد؛ نه‌ها به تنش بسیار حساس هستند و اثرات ناشی از ناهماهنگی در روابط را در بدن خود تجربه می‌کنند. پاسخ آنها یک پاسخ سوماتیک قوی به موضوعات حل نشده، تعارضات پیشرو یا نوع تنش‌هاست که در تیم وجود داشته باشد.

Intimidate . ۱۰۱

♦ نکتهٔ کاربردی: واژه‌های intimidate، browbeat، cow، و bully (مرعوب کردن، تشر زدن، نهیب زدن، تضعیف روحیه کردن، و قلدری کردن) هم‌معنی هستند. این افعال همگی به معنای ترساندن (frighten) و وادار کردن به تسلیم (submission)، تبعیت (compliance) یا پذیرش بدون تمایل (acquiescence، reluctant acceptance) هستند.

Gut . ۱۰۲

۱۰۳ . Is everyone clear, harmonious, and respectful?

آنها همچنین احترام را به عنوان یک عنصر ضروری برای تعاملات مثبت و هماهنگ تیمی می‌دانند. برای آنها، عدم احترام، همان بی‌ادبی است. از دیدگاه نه، نرسیدن یا گوش ندادن به نظر همه، بی‌ادبانه و بی‌احترامی است. ابراز وجود نه تنها بی‌ادبانه است، بلکه زورگویانه و پرخاشگرانه نیز هست.^۴

علاوه بر این، نه‌ها زمانی که مستقیماً درگیر شوند، به شدت از تعارض اجتناب می‌کنند. در عین حال، هنگامی که تعارضی بین دیگران پیش بیاید، آنها میانجی‌های بسیار خوبی هستند؛ زیرا خوب گوش می‌کنند، قضاوت نمی‌کنند، در خصوص دیدگاه‌های مختلف متعصبانه برخورد نمی‌کنند و در کمک به دیگران در یافتن «زمینه مشترک» مهارت دارند.

آیا ممکن است شما تیپ نه اینیاگرام باشید؟
♦ آیا دوست دارید، همه بتوانند در دنیایی با احترام متقابل، حداقل تنش و تعارضات اندک، زندگی کنند؟
♦ آیا در دانستن و بیان آنچه می‌خواهید، مشکل دارید؛ اما دانستن این که چه نمی‌خواهید برای تان راحت‌تر است؟
♦ آیا مردم به شما می‌گویند که بسیار راحت می‌توان به شما نزدیک شد و صحبت کردن با شما بسیار آسان است؟
♦ آیا از این که انجام کاری به شما تحمیل شود، خوش‌تان نمی‌آید؛ اما با این حال، گاهی برای حفظ آرامش «بله» گفتن را به «نه» گفتن ترجیح می‌دهید؟

بهترین راه برای کشف تیپ اینیاگرام شما چیست؟^۶

راه‌های زیادی برای کشف تیپ اینیاگرام شما وجود دارد. مهمترین چیزی که باید در نظر داشته باشید این است که شما باید به طور فعال در کشف تیپ خود مشارکت داشته باشید. شما نمی‌توانید به یک متخصص بیرونی - یک کتاب، یک آزمون یا یک معلم - تکیه کنید تا به شما بگوید که چه کسی هستید. شما باید خودتان تیپ خود را کشف کنید.

^{۱۰۴} . Asserting yourself is not only rude, it's also pushy and aggressive.

^{۱۰۵} "Common ground".

^{۱۰۶} . What is the best way to discover your Enneagram type?

البته، شما بهترین روش و بالاترین کیفیت راهنمایی ممکن را می‌خواهید. روش‌هایی که می‌توانید انتخاب کنید شامل آزمون‌های اینیاگرام، ارائه‌ها و سخنرانی‌ها، کارتهای تیپ، مصاحبه‌های تیپ، کتاب‌ها، اپلیکیشن‌ها و وبسایت‌ها و پنل‌های تیپ است.

در این جا شرح مختصری از هر رویکرد آورده شده است. هر روش مزایا و معایب خود را دارد و اغلب چندین روش با هم استفاده می‌شود.

آزمون‌های اینیاگرام

من از آزمون‌های اینیاگرام استفاده نمی‌کنم، در درجه اول به این دلیل که در بهترین حالت، ۶۵ تا ۷۰ درصد دقیق هستند. علت این عدم دقت، این است که تیپ‌های اینیاگرام چند بعدی هستند و فقط در مورد رفتارها یا تریتهای نیستند، در حالی که در آزمون‌ها بیشتر رفتارها و تریتهای مورد سنجش قرار می‌گیرند.

علاوه بر این، چند تیپ اینیاگرام را می‌توانیم شناسایی کنیم که در آن‌ها برخی رفتارها یا خصوصیت‌های مشابه مشترک وجود دارد. تیپ شما در واقع مربوط به پترن‌های فکری، احساسی و رفتاری شما است و همچنین آن چه که این پترن‌ها را در شما برمی‌انگیزد یا هدایت می‌کند.

برخی از مریبان از آزمون‌ها استفاده می‌کنند؛ اما معمولاً به شما اطلاع می‌دهند که این آزمون، تنها آغاز گفتگو در مورد تیپ شماست و پاسخ قطعی نیست. سپس به شما کمک می‌کنند تا مشخص کنید که آیا نتیجه آزمایش دقیق بوده است یا خیر.

ارائه‌ها و سخنرانی‌ها

ارائه‌ها و سخنرانی‌ها شیوه مهمی برای یادگیری محتوای اینیاگرام هستند که روش اجرای آنها می‌تواند به صورت ویدئوها، پادکست‌ها، ویدئوها، پلتفرم‌های آموزش الکترونیکی و سخنرانی‌های حضوری باشد. فقط مطمئن شوید که هر کسی که از او یاد می‌گیرید، اینیاگرام را به درستی می‌شناسد و تیپ‌ها را بدون کلیشه‌سازی یا قضاوت در مورد هر یک از تیپ‌ها به عنوان خوب، بد یا بهتر از تیپ‌های دیگر، مطلب را منتقل می‌کند. کسی را پیدا کنید که فکر می‌کنید می‌توانید از او یاد بگیرید.

^{۱۰۷} . Each method has its pros and cons

^{۱۰۸} . Enneagram tests

^{۱۰۹} . Trait

^{۱۱۰} . Presentations and lectures