



از تیم‌داری تا تیم‌سازی



فریدالدین حداد عادل

نوبین و حضور نیروهای تازه‌نفسی نیاز است که درک جدیدی از امور داشته باشند.

۵ در عرصه کار تیمی مدرسه‌ای، وقتی رسالت خود را درست و بجا و به‌موقع انجام داده‌ایم که بدانیم آغاز کار تیمی از مدرسه و کار با دانش‌آموزان است. حتماً هر نوجوان مستعدترین دوران عمر خود را برای فهم و تمرین کار تیمی و گروهی سپری می‌کند، اما بزرگ‌ترین اشتباه این است که فکر کنیم یادگیری کار تیمی و گروهی را نباید از پیش‌دبستانی شروع کنیم.

۶ اگر وارد مجموعه‌ای شدید که مدعی کار برنامه‌ریزی شده و پیگیری هدفی ویژه بود و ظواهر امر نظیر کتاب‌ها و طرح‌درس‌ها، پرده‌نگارها و فیلم‌های مستند، همه فراهم بودند، به اجزای پایین‌تر سیستم رجوع کنید. ببینید حال فکری مستخدمان، راننده‌ها و مسئولان دفترها و پیک‌ها چگونه است. به نشانی غلط نروید، وضع مالی خوب یا بد مطرح نیست؛ مسئله اصلی این است که بدنه مجموعه چقدر با حال و هوای فکری و برنامه‌های تیم «آشنا» یا «همراه» هستند؟ آیا اصلاً می‌دانند چه خبر است؟!

۱ اگر مدیر یا معاون مدرسه یا معلم هستید و می‌خواهید تنها کارهای روزمره خود را انجام دهید، این یادداشت را نخوانید. وقتتان تلف می‌شود.

۲ کسی را سراغ ندارم که درباره مدیریت و موفقیت اجتماعی اندیشه کند و معتقد باشد در این روزگار می‌توان بدون داشتن گروه و تیم و فارغ از کار دسته‌جمعی خرد و کلان در عرصه جوامع خرد و کلان به موفقیت دست یافت.

۳ هر واحد آموزشی حتماً یک گروه آموزشی است و اگر جماعت آموزش‌کار در پی دستیابی به اهداف بالاتر و پیچیده‌تر هستند، حتماً باید یک تیم باشد. اگر مجموعه آموزشی شما، یا جمع همکارانتان در مدرسه و احیاناً هر واحد آموزشی دیگر، هدفی مترقی‌تر از صرف آموزش معمولی دارد حتماً باید تیم باشید و قواعد درست تیم‌سازی را رعایت کرده باشید.

۴ مدیر موفق و همکارانش، هم تیم‌داران خوبی هستند و هم تیم‌سازانی خوب‌تر. چون در هر کار گروهی و جمعی هدفمند حتماً به تغییر نسلی و تزریق انرژی‌های

۷ گروه خوشبخت آن است که مدیر باهوش و پرکار داشته باشد. اگر مجموعه‌ای آموزشی مخیر شود کدام را انتخاب کند، با چالش جدی روبه‌رو می‌شود. سرگروه باهوش یا همان رهبر باهوش، با بهره‌گیری از قدرت ذهنی‌اش، مسائل را با دقت دسته‌بندی و تفکیک و حل می‌کند. در حالی که مدیر و رهبر کاری، با بهره‌گیری از قواعد و دستورالعمل‌ها، کار را از آب درمی‌آورد، اما در حرکت رو به جلو و طراحی افق‌های کاری جدید و هدایت تیم به سمت آن‌ها توانمند نیست.

به‌طور معناداری، نظریه‌پردازان تیم‌ها را به بهره‌گیری از مدیران و سرگروه‌های باهوش فرا می‌خوانند و مدیران عالی در جست‌وجوی مدیران پرکار هستند تا چرخه‌ فعالیت از حرکت باز نایستد.

راه‌حل میانی، بهره‌گیری از مشاوران کاربرد باهوش است. در مدرسه، برخی از فارغ‌التحصیلان و اولیا و برخی از معلمان، اگرچه نمی‌توانند حضور و کمک جدی داشته باشند، اما ایده‌پردازان خوبی هستند و می‌توانند گره‌گشا باشند.

۸ در بین قواعد تیم‌داری، اصلی‌ترین مطلب بیان هدف تیم است. مهم نیست هدف بزرگ یا کوچک باشد، هدف باید شفاف و صریح باشد. چنین هدفی مانند بذر مرغوب رشد خواهد کرد و افراد و اهداف و برنامه‌های خود را خواهد یافت. البته هدف خوب نیازمند تبیین مجدد و تنظیم کارآمد و ارائه مجدد است.

۹ همان‌قدر که در شروع کار بیان واضح اهداف و راهبردها مهم و مؤثر است، در ادامه، همدلی و گفت‌وگو و ایجاد همدلی در کار بسیار اثرگذار است.

۱۰ همراه‌بودن با تیم همکاران و به اشتراک گذاشتن برنامه‌ها و مشکلات مجموعه، تیم را در بهتر پیش‌بردن اهداف یاری می‌رساند. این مسئله همان‌قدر مهم است که نقش مدیرانی که به نظرات کارشناسی بها می‌دهند و فاصله‌گذاری‌های اداری را از میان برمی‌دارند مهم است. چنین مدیری در انتخاب و تربیت همکارانی که جسارت نظروزرزی و حفظ اطلاعات و همراهی در لحظات سخت را دارند نیز سخت‌کوش و دقیق است.

۱۱ برای شروع کار تیمی، همان‌قدر که شفافیت و صراحت در تبیین مواضع ضروری است، همدلی و اعتماد در

ادامه‌ راه مهم است. در هر محیط آموزشی، همه‌ آموزشکاران باید احساسات خوب نسبت به مقوله تربیت داشته باشند و در اکثر اوقات دغدغه‌ جدی ایشان ارتقای سطح آموزشی و تربیتی مدرسه باشد. این مهم فقط در داخل کالبد فیزیکی مدرسه محقق نمی‌شود. مدیر و همکاران باید در بیرون از مدرسه نیز این هدف مهم را دنبال کنند.

۱۲ اگر افراد تیم در بیرون از محیط خود هم با هم هستند، معنی تیم کامل می‌شود. در جامعه ایرانی، سفر رفتن، هیئت‌رفتن، و در جلسات و مهمانی‌های خانوادگی شرکت کردن، از علائم علاقه افراد به با هم بودن است.

۱۳ در مدیریت تیم هدفدار و مکتبی و در محیط آرامش‌بخشی مثل مدرسه، مدیر از سبک مدیریت تعارض‌ها و تضادها کمتر بهره می‌برد. دستیابی به همدلی و همسویی و وحدت رویه تام از اهداف مدیریت آموزشی تیم است.

۱۴ وقتی در گروه و تیم آموزشی مینا همدلی است و تعارض‌ها و تفاوت‌ها کم و کمتر می‌شوند، رقابت و نوآوری و تلاش نیز کمتر می‌شود و ممکن است خمودی و رکود در قالب ثبات رویه و استقرار برنامه بر مجموعه مسلط شود. تذکرات بیرونی و مواجهه با مدل‌های مشابه و ارزیابی مدام رقبا می‌تواند مانع سستی و رخوت تیم شود.

۱۵ از اصلی‌ترین نیازمندی‌های هر تیم موفق، وجود گوش شنوا و داشتن مهارت خوب‌شنیدن در اجزاست. مدیران و کارشناسان متبحر بیشتر به چنین قابلیت‌هایی نیاز دارد تا بتوانند نقاط ضعف و رویکردهای آینده‌پژوهانه را مطالعه و بررسی کنند.

۱۶ در تیم، پاداش معنوی (از هر جنس) خیلی بیشتر از پاداش‌های مادی اثرگذار و اطمینان‌بخش است.

۱۷ اگر اجزای تیم به هم اعتماد ندارند، به احتمال قوی هنوز چیزی جز یک دسته آدم یا گروه نیستند. اگر همکاران مدرسه به صداقت و امانت و پشتیبانی یکدیگر ایمان و اعتماد نداشته باشند، نخواهند توانست در مسیر هدف خود چندان مؤثر نباشند.