



2. Képzés teamekben

2.1 A multikulturális team-munka

2.1.1 Miért dolgozzunk multikulturális teamekben?

Sok képzést egyetlen, egyedül dolgozó képző készít elő, vezet le és értékel. Ha ez a képző rendelkezik az adott kurzushoz szükséges tapasztalattal és szakértelemmel, egy ilyen helyzetnek megvannak a maga egyértelmű előnyei. A képző saját megközelítése és munkaritmusa szerint hozhatja meg a szükséges döntéseket, alogikus képzési szerkezetet és amódszertant. Másrésztől másokkal együtt dolgozni idő- és energiaigényes. Az emberek véleménye és munkastílus eltérő, a közös munka lehet lehangoló, csalódást okozhat, az eredmény kaotikussá, a teljesítmény minősége pedig ellentmondásossá válhat.

Azt mondhatjuk azonban, hogy amikor nemzetközi vagy multikulturális résztvevők csoportjának rendezünk képzést, igen jó okaink vannak arra, hogy a felelősséget egy multikulturális képzői teamre ruházzuk át.

Egy teamekben dolgozni olyan különböző háttérű emberekkel, akik egy sor különféle tapasztalattal, megközelítéssel, szemlélettel, értékkel és véleménnyel rendelkeznek, több nézeteltéréssel és vitával járhat, ezért fokozott rugalmasságot, toleranciát, valamint az észlelési- és viselkedésmódokra való nyitottságot igényel. Megkívánja azt, hogy megpróbáljuk megérteni képzőtársaink szempontjait, és kompromisszumokat kössünk. Az interkulturális team-munka lehet kifejezetten eredménytelen is, hiszen a teamekben zajló folyamatok elterelik a figyelmet a küszöbön álló feladatokról. Ha viszont alaposan átgondoljuk, és megfelelően irányítjuk ezeket a folyamatokat, akkor az egyes team-tagok forrásai és képességei gazdag és kreatív folyamatot eredményezve egészíthetik ki egymást, teljesebbé téve a feladat és a célcsoport összetettségét. Ebben az esetben az interkulturális team-munka izgalmas, ösztönző és rendkívül hatékony folyamat is egyben. A közös interkulturális munka a team minden tagja számára mély és kölcsönös tanulási tapasztalat, ugyanakkor a képzés során elvégzendő munkamennyiség, a felelősség és a stressz elviselésében is a kölcsönös támogatás forrása.

A legfontosabb talán mégis az, hogy a teamek belüli sokszínűség azt sugallja, hogy számos, a képzés során valószínűleg felmerülő lényeges kérdés, már a teamekben is előre jelezhető és megvitatható. A személyes preferenciák és tapasztalatok, a kulturális különbségek, a különböző társadalmi realitások és oktatási rendszerek Európa-szerte és azon kívül befolyásolják, hogyan közelítjük meg a tanulást és a képzést. Nemcsak a résztvevőknek, hanem a képzőknek is eltérőek a tanulási, a képzési és együttműködési módjai, stílusai; más és másképpen meghatározott preferenciáik és kedvelt módszereik vannak. Ha a képzői team ezeket a szempontokat megvitatja és egyensúlyt talál közöttük, akkor legalább bizonyos mértékig csökkenti a képzés kulturális viszonylagosságait és annak lehetőségét növeli, hogy olyan megközelítéssel vagy a megközelítések olyan kombinációjával rukkoljanak elő, amelyre a résztvevők rábízhatják magukat és amelyet hasznosnak találnak.

Megfontolandó kérdések

Sokszínűség - mit jelent ez?

Egy sor szempontot vehetünk fontolóra, amikor „változatos teamek” állítunk össze egy szeminárium vagy egy képzés számára: a származás szerinti ország vagy régió, nemzetiségi vagy kulturális háttér, szervezeti háttér, életkor, nem stb.

1. Milyen tényezőket tartasz fontosnak egy képzői team tagjainak kiválasztásakor?
2. Vannak-e a szervezetnek vagy az intézménynek olyan követelményei, amelyeket számításba kell vened? Melyek ezek?

2.1.2 Mitől csapat egy team?

A legtöbb dolog, ami a képzéseken történik az csoportokban történik, legyen az a résztvevők csoportja, egy munka- vagy értékelő csoport, informális csoportok vagy éppen a képzők csoportja. „A csoport-viselkedés a teljes káosztól a kimagasló sikerig terjed, az viszont teljesen nyilvánvaló, hogy a csoportok akkor érik el legnagyobb sikereiket, amikor eredményes egységekké, azaz csapatokká válnak” (Maddux, R. B. 1990., 10. oldal). A csoport és a csapat egymással fel nem cserélhető fogalmak, és a „csapat” nem csak csupán egy jóleső érzést adó címke arra, ami nyilvánvalóan egy csoport.



Egy csoport akkor válik csapattá, amikor:

- a tagjai sajátjuknak érzik a munkájukat és elkötelezettek a közösen kialakított feladatok iránt - osztyák azt a nézetet, miszerint mind a személyes és mind a csapat céljait leginkább egymás kölcsönös támogatásával valósíthatják meg
- a folyamat részvételre épülő döntéshozatalra épül
- a tagok személyes erőforrásaikkal, képességeikkel és hozzáértésükkel járulnak hozzá a munka sikeréhez
- bizalmi és bátorító légkör alakul ki az ötletek, vélemények, nézeteltérések, érzések és kérdések kifejezéséhez, ahol a tagok erőfeszítéseket tesznek annak érdekében, hogy megértsék egymás szempontjait
- a tagokat ösztönzik a készségeik fejlesztésére és azoknak a munka során történő alkalmazására
- a nézeteltérést az interakció természetes aspektusának tartják, és az új ötletek, a kreativitás, és a fejlődés lehetőségének tekintik.

(ugyanott 10-12. oldal)

Bár ezek igazán lelkesítő elvek, át kell gondolnunk azt, hogyan hozhatunk valójában működésbe egy teamet. A következő fejezet néhány megfontolandó szempontot és ötletet vázol a teamedben használható módszerek közül.

2.2 Team-építés és élet a teamben

2.2.1 A team kialakítása

A csapat tagjainak végleges névsora különféle szervezeti és gyakorlati szempontoktól függ. A szervezetben egy meghatározott feladatot ellátó emberek vesznek részt? Milyen pénzügyi feltételek állnak rendelkezésre? A fentiekén túl a kurzus témájának és a résztvevők célcsoportjának is fontos szempontnak kell lennie annak meghatározásában, hogy a képzés számára mely képzők rendelkeznek a megfelelő tudással, tapasztalattal, háttérrel és megközelítéssel. Ezen felül a teamnek a földrajzi és kulturális háttér, valamint a megközelítések olyan egyensúlyát kell képviselnie, amely tükrözi résztvevői célcsoportjának összetételét. Miközben az egyéni képzői képességek alapvetők, döntő jelentősége van annak, hogy átgondoljuk az összetétel meghatározásakor azt, hogy hogyan egészítik ki egymást. Egy team akkor dolgozik a legjobban, amikor a képességek és az erőforrások kiegészítik egymást, és a képzés céljaival összhangban alkotó módon alkalmazzák azokat.

A team egyes tagjainak munkanyelve komoly figyelmet érdemel. A csapat kommunikációja nyilvánvalóan alapvető fontosságú, hiszen a munkanyelv(ek)en való kifejezési képesség komolyan befolyásolhatja a hozzászólás lehetőségeit és hatással van a csapaton belüli hatalmi struktúrára. Ezért bölcs döntés lehet olyan képzőket választani, akik jól ismerik a közös munkanyelvet. Ez nem azt jelenti, hogy nem előnyös, ha a résztvevők más munkanyelvei is képviseltetve vannak a teamben. Éppen ellenkezőleg, különböző munkanyelvek használata a képzésen - akár csak kisebb munkacsoportokban is - egyenlőbb esélyeket teremt a részvételhez és szétoszthatja a résztvevők között a nyelvtől esetlegesen teremtett hatalmi struktúrákat. Mindez az ifjúsági munkában használatos számos nézet kulturális meghatározottságának szemléltetésében is segítséget jelenthet.

Ha már eldöntött tény, hogy kik lesznek a teamben, megkezdődhet a közös munka. A képzés megkezdése előtt össze kell állítani a programot és a teamnek ki kell találnia azt, hogyan dolgozhatnak együtt a képzés feladatainak megoldásában és a célok elérésében.

Számos lényeges szempontot leginkább egy előkészítő megbeszélésen lehet megvitatni. Az egy vagy több előkészítő megbeszélés megtartásának lehetősége a képzés előtt többek közt a pénzügyi lehetőségektől, vagy a team tagjainak elérhetőségétől függ. Természetesen vannak olyan elemek, amelyeket a képzési folyamat megkezdése előtt e-mailben, faxon vagy telefonon is meg lehet vitatni, vagy elő lehet készíteni. Semmi sem helyettesíthet ugyanakkor egy olyan megbeszélést, ahol a tagok azért találkoznak, hogy megosszák és megbeszéljék ötleteiket egymással, és hogy megegyezzenek a képzés programjának alapértékeiben és céljaiban. A képzés előkészítésére szánt találkozás a közös munka és az egymás munkatársakként való megismerésének az első élménye, különösen akkor, ha korábban senki



sem, vagy csak a team néhány tagja dolgozott együtt.

A képzés keretének tisztázása, a program előkészítése és a feladatok elosztása mellett hagyni kell egy kis időt a team építésére és a megbeszélés értékelésére. A találkozó befejezése előtt döntő fontosságú a feladatok világos elosztása, és a határidők meghatározása. Kinek mit kell elvégeznie és mikorra? Mi az, ami e-mailben is elvégezhető, és mi az, ami nem? Hasznos lehet, ha kijelölünk egy koordinátort, aki a megbeszélést követően a következő találkozásig biztosítja a kommunikációs folyamat felügyeletét.

Miért nem köt a team szerződést a teamben dolgozó képzőkkel?

Például:

- Őszinte kommunikációra fogunk törekedni egymással.
- Elköteleztettek vagyunk minden team-találkozó iránt.
- Törekszünk arra, hogy minél többet legyünk együtt a tanfolyam során.
- Minden nap értékelni fogjuk egymás teljesítményét.
- Nem zavarjuk meg egymás foglalkozásait.
- Alkotó módon próbálunk meg hozzájárulni egymás foglalkozásaihoz, azért, hogy a foglalkozás végén minden további tanulási szempontot megemlítsünk, amelyet a foglalkozás vezetője esetleg kifelejtett.

(Guijt és mások, 1992.)

Mely elemeket tartunk fontosnak a teamünk működéséhez?

2.2.2 A bizalom, a támogatás és a személyes megnyilvánulás légkörének megteremtése

A team-építés hozzájárul egy olyan légkör megteremtéséhez, ami lehetővé teszi, hogy a team tagjai megismerjék egymást, és megtalálják a helyüket a csapatban. Ez az alapja annak, hogy a bizalom és a tisztelet nyitott légkört megteremtünk. Erre azért van szükség, hogy bátorítsuk a személyes megnyilvánulást és a hozzászólásokat, elősegítsük a kölcsönös támogatást, és a képzés során konstruktívan alkalmazzuk a csapat sokszínűségét. A team-építésnek magában kell foglalnia azt, hogy a képzők osztoznak

- a képzési folyamat és a team-munka elvárásain
- az adott teamben létezés motivációin és
- vannak előzetes tapasztalataik az ifjúsági munka és a képzés területén, valamint rendelkeznek egyéb, az adott kurzushoz illő tapasztalatokkal.

A team-építés további elemeit jelenthetik a többiek munkastílusáról, valamint erős és gyengébb pontjaik megismeréséről szerezhető első benyomások. Végül, de nem utolsó sorban esélyt kell biztosítani arra, hogy élvezzük egymás társaságát és a közös munka lehetőségét. Igen, a közös munka élvezetes is lehet! A csapatot úgy is összekovácsolhatjuk, hogy a megbeszélés során vagy ebéd közben kötetlenül beszélünk ezekről a kérdésekről. Meghatározott gyakorlatok segíthetnek a közös munka megkezdésében. Ezek akár „jégtörők” is lehetnek, és a teamben oldhatják a képzők feszültségeit. Az alábbiakban két minta-gyakorlatra találhatunk példát.



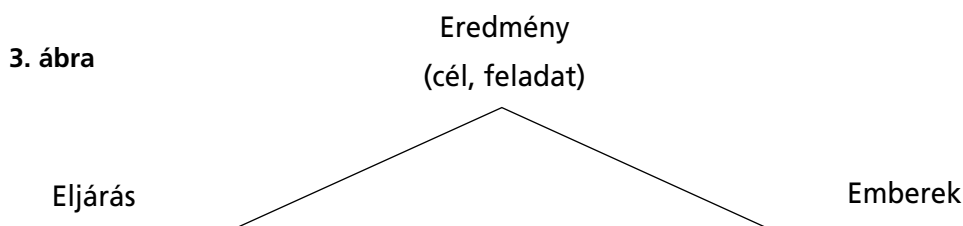
Vezess és kövess: vezessük végig a team bekötött szemű tagjait a képzés helyszínén

- Cél: Az egymás közötti bizalom megalapozása. A követés és a vezetés megtapasztalása.
- Feladat: A tagok egymás mögé állnak. Az első személy kivételével mindenki beköti a szemét, és a kezét az előtte lévő vállára teszi. A sorban az első végigvezeti a többieket a képzés (vagy a megbeszélés) helyszínén. Pár perc elteltével váltunk szerepet, hogy mindenki lehessen vezető. A gyakorlat gazdagításához használjuk a fantáziánkat: a vezető megkérheti a többieket, hogy különböző dolgokat tegyenek, mint például másszanak át különböző „akadályokon”, beszéljenek, énekeljenek vagy rajzoljanak, stb.
- Időkeret: egy 4 fős csoporthoz 20 perc, és néhány perc a gyakorlatot követő beszélgetéshez.
- Eszközök: a csoporttagok számánál eggyel kevesebb kendő.

Milyen az ideális képző vagy résztvevő?

- Cél: Képzeld el magunknak az adott képzéshez ideális képzőt vagy résztvevőt! Találjuk meg azokat a tulajdonságokat, amelyekben egyetért a team és azokat, amelyekben nem. A közös munkához és a különböző ötletek összehangolásához használjuk a kreativitásunkat és a fantáziánkat!
- Feladat: A team tagjai körbeülnek vagy körbeállnak egy nagyobb ív papírt (pl. egy flipchart papírt). Minden tagnak egy filctolla (más-más színű) van. Rajzoljuk le a papírra a képződöt vagy a résztvevőt! Bárki elkezdheti, a többiek pedig tetszés szerint egészíthetik ki ezt más elemekkel. A rajzolás csendben történik.
- Idő: egy rajzhoz kb. 10 perc és valamennyi idő a beszélgetéshez.
- Eszközök: egy nagy ív papír és filctollak a csoporttagok számára.

Eredmény, eljárás, emberek: A 3E háromszöge



A 3E - az eredmény, az eljárás és az emberek - háromszöge azokat a különböző pólusokat képviseli, amelyekkel minden team munkájában számolnunk kell. Sok team hajlamos arra, hogy az eredményre, az elérendő célra összpontosítson, hiszen látszólag ez a munkamódszer a leghatékonyabb, az idő ugyanis mindig korlátozottan áll rendelkezésre. Ahogy ez az írás is érvel, a különböző tényezők egyensúlyának biztosítása mindig növeli a képzés értékét. Lényeges az egyes tagokra irányuló figyelem. Hogyan érzik magukat a munkával és a teammel kapcsolatban? Hogyan hat ez a teamben zajló folyamatra? Ezzel összhangban, a team munkájának megszervezéséhez valamilyen rendszerre van szükség, bizonyos szabályokra, valamint a felelősségek és feladatok megosztására. Ezek eltlúzása ugyanakkor árthat a kreativitásnak és a spontaneitásnak. Az eredmény, az eljárás és az emberek közötti egyensúly az, ami számít. A 3E modellje különböző módokon is használható. Ennek bővített leírása a Projektmenedzsment T-kitben található. A Szervezetmenedzsment T-kit a menedzsment vizsgálatának egyik módjaként mutatja be. Ez a T-kit a 4. fejezetben egy újabb szemszögből veti fel azt ismét, ahol a csoportfolyamatokat mint „téma-centrikus interakciókat” vizsgáljuk (4.1.3 és 4.2.5).



Néhány javaslat a team sikeres kommunikációjához :

- Figyeljünk egymásra és próbáljuk megérteni, hogy mit mond a másik!
- Tegyük fel kérdéseket!
- Tisztázzuk a - többek között a képzést és a csoportsegítést érintő - nézeteket és értelmezéseket!
- Kezeljük az érzelmeket!
- Támogassuk a többiekét!
- Adjunk pozitív visszajelzéseket is!
- Alkotó módon fogalmazzuk meg a kritikáinkat!

2.2.3 Vezetés, elkötelezettség és a részvételt támogató döntéshozatal

A teamnek sok esetben van kijelölt vezetője, valószínűleg az a személy, aki a megbeszélést összehívta, és aki a képzési eseményt a szervező intézmény vagy egy szervezet számára koordinálja. A koordinátornak általában biztosnak kell lennie abban, hogy a team jól indul és foglalkoznia szükséges néhány adminisztratív kérdéssel is.

Az adminisztratív keret és feltételek, valamint a team tagjai felelősségeinek és feladatainak tisztázása adja meg az alapját annak, hogy a team megkezdhesse a működését. Milyen döntéseket hozhat a team? Milyen döntéseket hoztak meg már korábban? Mi a helyzet a fizetéssel, szerződésekkel és intézményi elvárásokkal kapcsolatban? Minden tagnak azonos kötelezettségei vannak?

A munkafolyamat során vannak bizonyos teljesítendő vezetési feladatok. Ide tartozik például a megbeszélések levezetői tisztének ellátása (amely biztosítja a döntések meghozatalát, a napirend betartását stb.), az adminisztratív feladatok ellátása (mint például a szerződések, a résztvevők meghívása, kommunikáció a résztvevőkkel), a beszámoló elkészítése a team megbeszéléseiről és a team találkozások közötti kommunikációjának összehangolása. Ezen feladatok egy részét megoszthatjuk a teamen belül. Ez segítheti a képzési folyamat és a képzői team iránti elkötelezettség megteremtését és fenntartását. Szem előtt kell tartanunk, hogy még egy demokratikusan felépített teamben is - ahol a tagok egyenlő kötelezettségekkel rendelkeznek - kialakulnak bizonyos hatalmi struktúrák. A team-munkában a vezetés kérdésének kezelése lényegében attól függ, hogyan tartjuk kézben ezeket a folyamatokat és struktúrákat. A tagok különféleképpen érzlelik egymást, ahogy a résztvevők is különféleképpen érzlelik őket, az egyes képzők más-más kvalitásokkal, képességekkel és személyiséggel rendelkeznek. A feladat az, hogy ezen különbségek eredményeként a teamen belül a versenyt helyett a támogatást részesítsük előnyben.

Néhány kérdést érdemes feltennünk magunknak:

- Van-e a csapatnak egyértelmű vezetője, esetleg más tag rovására?
- Hogyan hoztok döntéseket?
- A teamben mindenki összes képességének megfelelően tud-e hozzászólni? Ha nem, miért ez a helyzet?
- Mi történik akkor, ha például valaki túl domináns, vagy ha valaki más nagyon csendes?
- Ki dönti el, hogy milyen prioritásokat és mikor határozzatok meg?
- Mikor válik az eredmény fontosabbá a folyamatnál?
- Hogyan osztjátok meg a feladatokat?
- Ki kapja a vonzó feladatokat (mint például egy szép gyakorlat levezetése vagy egy fontos, teljes csoportban zajló előadás megtartása), és ki kapja a nélkülözhetetlen, de láthatatlan, kevésbé vonzó munkát?
- Mit tehet a team azért, hogy egyenlő esélyeket teremtsen a részvételhez?

A részvételt támogató, interaktív team-munka és döntéshozatal kialakítása nem jelenti azt, hogy a team minden tagja azonos módon járul hozzá ahhoz. Inkább azt jelenti, hogy azt mindenki teljes mértékben támogatja.



2.2.4 Szerepek a teamben: hozzájárulás személyes erőforrásokkal, képességekkel és szakértelemmel

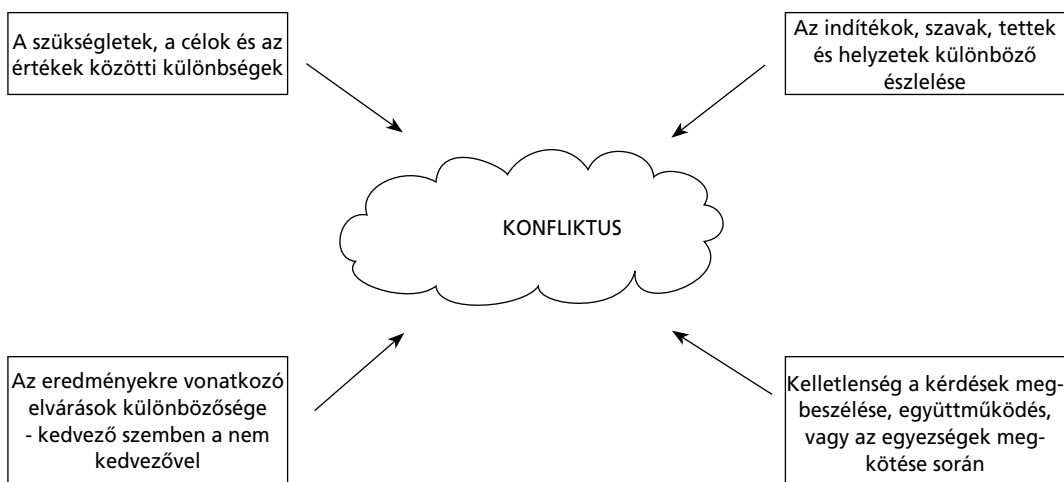
Mindannyiunknak ismerősek a következő helyzetek: vannak, akik sokat beszélnek, míg mások kevesebbet. Vannak, akiknek az ötleteit a team rendszerint elfogadja, míg mások ötleteit figyelmen kívül hagyja. Vannak, akik tehetségesek abban, hogy kreatív ötletekkel álljanak elő, míg mások hajlamosak a gyakorlati részleteknél „leragadni”. Vannak, akik előre tolják a teamet és ösztönzik a munkát, míg mások részletekbe menő kérdéseket tesznek fel. Vannak, akiknek jó érzékük van a célokhoz, míg mások a csapatszellem támogatásában jeleskednek. Egy teambe számos szerepet hozhatnak be az emberek. Ezen szerepek mindegyike fontos, és hozzájárulhat az eredményes team-munkához. A team összetételétől és az adott helyzettől függően az emberek szerepeket válthatnak. Különböző emberek különböző képességeket hoznak elő belőlünk, egy sajátos helyzet pedig sajátos viselkedést és cselekvést kívánhat.

A hatékony és a kívánalmaknak megfelelő munka érdekében fontos, hogy ahhoz a team minden tagja képességei szerint járulhasson hozzá, és olyan szerepeket vállaljanak, amelyekben otthonosan mozognak, amelyeket a többiek elismernek és megbecsülnek. Ezt könnyebb mondani, mint megtenni. A miénktől eltérő viselkedés könnyen felbosszant bennünket. Az, hogy elméletben megértjük, hogy az embereknek különböző szükségletei vannak és eltérők azok a módok, ahogy hozzájárulnak a közös munkához, az messze van attól, hogy képesek legyünk elfogadni ezt a helyzetet, és alkotóan tudjuk alkalmazni azt. Ez különösen igaz a multikulturális teamekre, ahol a személyes és kulturális tényezők összekeverednek a team viselkedésének kialakításában. Végül, de nem utolsósorban, a jó team-munka azon is múlik, hogy mennyire becsüljük a társainkkal való munkát úgy, mint lehetőséget a személyes tanulásra, illetve, hogy a team hogyan mozdítja elő ezt a fejlődést. A körültekintő team-elemzés és a gondos visszajelzés sarkalatos elemek ebben a folyamatban (lásd a 2.3.2 pontot).

2.2.5. A konfliktus, mint lehetőség a tökéletesítésre és kreativitásra

Esetenként azt feltételezzük, hogy amikor a team harmonikusan, nagyobb nézeteltérések nélkül dolgozik, akkor működik a legjobban. A harmonikus munka természetesen nagyon jó addig, amíg biztosak vagyunk abban, hogy az mindenki számára harmóniát jelent. Anélkül, hogy azt sugallnánk, hogy semmi sem az, aminek látszik, a teamben néha látszólagos harmónia azon nézeteltérések és a frusztrációk elkerülését jelentik, amelyek léteznek ugyan, de nem fejeződnek ki. Úgy érvelünk, hogy a konstruktív team-munka együtt jár azzal, hogy a tagok közötti ellentétekkel is együtt dolgozunk, és ezeket a team kommunikációjának normális elemeként fogadjuk el.

A konfliktusok legtöbbször négy különböző ok miatt alakulnak ki egy teamben:



Számos európai és egyesült államokbeli elmélet azt sugallja, hogy a konfliktusokat akkor kezelik a legjobban, ha azokat nyíltan, tudatosan és egyenesen szólítják meg. Más kulturális összefüggésekben azonban a véleménykülönbségek és az ahhoz kapcsolódó érzések nyílt és egyenes bejelentése esetleg nem elfogadható, így a konfliktusokat rejtettebb módokon kezelik. A 4.2 pont közelebbről vizsgálja a csoportokban vagy a teamekben felbukkanó ellentéteket.



2.2.6 A feszültségek és a félreérthetőség elfogadása

A feszültségek és a félreérthetőség az interkulturális team-munka elválaszthatatlan velejárói. A képesség, hogy mind-ezeket a team működése közben fogadjuk el, gyakran a társakkal való munka erőpróbát jelentő és nehéz aspektusának bizonyul.

Az alapvető feszültségek és félreérthetőségek köre magában foglalja:

- a feszültséget az egyéni érdekek és a közös érdek; az „önmagamnak lenni” és az „egészet szolgálni” között. Mindkét oldal alapvető és a team-munkának nevezett egyensúlyozó gyakorlat egy újabb elemére mutat rá.
- a feszültséget a változás szükségessége és kihívása, a rugalmasság és újítás, valamint az előzetesen meghatározott rendszerhez, elvekhez és tájékoztatósi pontokhoz való ragaszkodás között.
- a feszültséget az ideális célok meghatározásának és elérésének vágya, valamint annak a tudása között, hogy azok teljesen sosem érhetők el.

(Pohl és Witt, 2000.)

- A félreérthetőség elfogadása. Az interkulturális team-munka annak az állandó felismerését követeli meg a tagjaitól, hogy az észlelésnek és a viselkedésnek különféle helyes módjai vannak. Természetes, ha ugyanannak az ötletnek különböző megközelítései vannak, és ugyanazon helyzet más-más észleléseit és értelmezéseit is ekként kell elfogadni.

Amikor ilyen feszültségekkel és félreérthetőséggel kerülünk szembe, az kibillenthet bennünket az egyensúlyból, és arra készíthet bennünket, hogy saját nézeteinkben és meggyőződéseinkben kezdjünk kételkedni; bizonytalanná, zavarodottá vagy frusztrálttá válhatunk. Ez is normális; a közös értékek, célok és alapvető megállapodások megalkotásának folyamata azonban hasznos alapokat biztosíthat a team számára.

2.3. A felkészüléstől a gyakorlatig: team-munka a képzés során

2.3.1 A kérdések előrejelzése

Az, hogy a gyakorlatban hogyan dolgozik együtt a team, tulajdonképpen csak a képzés kezdetekor derül ki. A képzés hevében a résztvevők előtti teljesítés nyomása erősebb lehet, mint a team működésére vonatkozó jó szándék. Érdemes néhány, feltehetően felbukkanó kérdést előre megvitatni, és kialakítani a team stratégiáját azokkal kapcsolatosan.

- Megbeszélések és visszajelzés a teamben: Még akkor is szánjunk időt a rendszeres teammegbeszélésekre, ha egy programot elő kell készíteni és le kell vezetni, vagy ha nagy a nyomás arra, hogy a résztvevőkkel társasági életet éljünk. A legtöbb megbeszélésen a napirendet a program értékelése és megtervezése határozza meg. Ennek ellenére szánjunk valamennyi időt annak ellenőrzésére, hogy hogyan éreznek a csapat tagjai a képzési folyamattal, a teammel és azon belüli szerepükkel kapcsolatosan. Jó, ha a team visszajelzéseire előre fenntartunk egy kis időt, például: „Szerda este hosszabb megbeszélést tartunk, és egy órát szánunk arra, hogy megosszuk egymással, ki mit gondol magunkról mint csapatról”.
- Szakértők: A teamben zajló törekény folyamatokat megzavarhatja a meghívott szakértők vagy előadók jelenléte, akik egy rövid ideig a teammel dolgoznak. Vitassuk meg a teamben, hogyan szeretnénk kezelni ezt a kérdést. Mi a szakértő szerepe? Mennyire kell a szakértőt a team-munkába bevonni?
- Időkezelés: A tagoknak más-más, mondhatjuk így, viszonya lehet az idővel kapcsolatban, különösen - de nem kizárólag - az interkulturális teamekben.
 - Ha egy team-megbeszélést 18.00 órai kezdéssel terveztünk, ténylegesen el is kezdődik ekkor? Ha nem, miért nem? Rendben van-e, hogy várunk egymásra - vagy mindig ugyanarra a személyre - vagy sem?
 - A program során mennyire vagyunk szigorúak a tervezés, és az időkeretek betartása során? Mi történik



akkor, ha egy munkacsoport még nem fejezte be az eszmecserét? Mint képzők, leállítjuk-e a beszélgetést?

Néhány alapvető megegyezés arról, hogy az idő kezelése hozzájárulhat ahhoz, hogy a képzés levezetése gördülékenyebb lehessen, és nagyobb biztonságot adhasson a team számára ahhoz, hogy a különleges helyzetekkel foglalkozzanak.

- A team és a résztvevők: a tagoknak más-más elvárásai lehetnek a résztvevőkkel szemben, akikhez eltérően viszonyulhatnak.
 - Mennyire fontos, hogy időt töltsünk a résztvevőkkel a társasági események során? Mennyi időt kellene együtt tölteni a résztvevőkkel?
 - Hogyan kezeljük a résztvevők visszajelzéseit a képzésről? Mennyire fontosak a team által felállított prioritásokkal kapcsolatos érdekeik és a véleményük?
 - A program és a képzés felelősségéből mennyit szeretnénk átruházni a résztvevőkre?
 - Mit tartunk a résztvevők és a trénerek közötti „szakmai kapcsolatnak”?
 - Milyen mértékben kellene megállapodnunk ezekben a kérdésekben?

Bármilyen döntés is születik a képzői teamen belül, bármilyen nézeteltérések is vannak, a képzők több tiszteletet kapnak a résztvevőktől, és szakértőbbnek fogják tekinteni őket, ha csapatként viselkednek előttük. Ez azt jelenti, hogy a kérdéseket a képzői teamen belül kell megvitatni, a nézeteltéréseknek és frusztrációknak a teamben kell hangot adni, nem a résztvevők csoportja előtt. A teamen belül tisztázatok, hogyan támogatjátok egymást a résztvevők előtt, függetlenül a színpalak mögött zajló eseményektől. Mit teszünk például akkor, ha a nap felelőse elfelejt megemlíteni egy olyan pontot, amelyben korábban már megegyezés született? Közbe kellene lépnie valakinek? Hogyan?

2.3.2 Értékelés és visszajelzés

Az értékelés a jövőbeni munkánk tökéletesítésének eszköze, ezért a team-munkában központi jelentősége van. A team értékelheti a programot, a résztvevőket, azt, hogy mennyiben érte el a program a kitűzött célokat és természetesen a saját munkáját is. A 3.6 pont foglalkozik az értékelés általános problémakörével. Amikor a team-munkát értékeljük, olyan elemeket vehetünk figyelembe, mint a team szereplése és munkafolyamatai, vezetés, döntéshozatal, szerepek, kommunikáció és konfliktus-kezelés.

Négy ötlet a team-munka értékeléséhez:

- **Értékelési körök** : Sok team úgy dönt, hogy a képzés időtartama alatt naponta, vagy más módon tart rendszeres értékelést. A munka értékelésének, az aggodalmak megosztásának és a kritikus pontok kezelésének legkényelmesebb módja, ha egy bizalmas és oldott környezetben ül össze a team. Ahhoz, hogy a folyamatok új lendületet kapjanak, az ilyen jellegű megbeszélések helyszíne eltérhet a munka megszokott környezetétől.

- **A team- munkánk: hol állunk?**

1. lépés: Egy ív papírra a csapat minden tagja leír egy olyan mondatot, amely kifejezi a véleményét a teamről (például „a team nem foglalkozik konstruktívan a nézeteltérésekkel”). Több ív papírra mindenki több mondatot is írhat.
2. lépés: Mindenki beteszi a papírját a „kör” közepére és felolvassa az arra felírt mondatot. Ezután a team tagjai elhelyezkednek a mondat körül és elmagyarázzák egymásnak, megosztják egymással a véleményüket. Minél kevésbé értenek egyet az állítással, annál távolabb állnak a papírtól. A mondatokat egyenként olvassuk fel, a team tagjai pedig foglaljanak állást!

Ebben az összefüggésben használva a módszert rugalmasan kell kezelnünk: ahol erre szükség van, biztosítsunk elegendő időt a gondolatok megosztásához és a kényes kérdések nyugodt megbeszéléséhez.

- **A 3E háromszöge.** A 2.2.2 pontban vázolt modell hasznos kiindulópontot jelenthet a team által a munka során megalapozott prioritások értékeléséhez. Hová helyezi a team a hangsúlyt? Törekszik-e az egymással összefüggő elemek egyensúlyára?



- *Kérdőív a teamben lévő együttműködésről* (1. melléklet). Ha a team hosszú ideig dolgozik együtt, ez a módszer hasznos lehet az elemzés megkezdésének. Kérjünk mindenkit arra, hogy egyedül töltsse ki a kérdőívet! Az eredményeket ezután osszuk meg, hasonlítsuk össze és beszéljük meg egymással a teamben! Mi az, ami jól működik? Milyen területeken szeretnénk javítani? Külső személyt is hívhatunk a kérdőív kitöltését követő eszmecsere levezetéséhez.

Személyes visszajelzés: miért, mikor és hogyan?

Milyenek vagyunk mint képzők és mint a team tagjai? A teamben kényes téma visszajelzést adni egymás képességeiről és teljesítményéről, ezért óvatosan kell bánnunk ezzel. Még akkor is, ha a visszajelzés közép-pontjában a képző szerepéről és nem a személyéről van - és kell legyen - szó, a képzés a személyiséget hívja be a folyamatba és ez azt jelenti, hogy önmagunkat egy sokszor nagyon dinamikus és intenzív folyamatba helyezük el. Éppen úgy, mint valódi szerepeink esetében is, a kritika fájhat, bizonytalanságokat kelthet és rejtett témákra tapinthat rá, még akkor is, ha azt konstruktív szellemben fogalmazzák meg.

A negatív visszajelzést nehéz elviselni. A pozitív visszajelzés fontos, és nagyon jó hallani, de önmagában nem sokat segít a munkánk tökéletesítésében. A kritikának érintenie kell gyenge pontjainkat is, de olyannak kell lennie, amely segíti az adott személyt abban, hogy a visszajelzést a tökéletesítés érdekében alkalmazza. Ha elég bizalom van a csapaton belül, a visszajelzés tanulási tapasztalat lehet és alkalom arra, hogy elgondoljunk magunkon és tökéletesebbé váljunk. Ez segít a teamen belül a nagyobb bizalom és jobb munkafeltételek megalapozásában. A csapat visszajelzésének középpontjában állhatnak a team működése és a tagok által vállalt szerepek. Lehetnek azok a képességek és munkastílusok is, amelyekről a képzés során eddig a team egyes tagjai bizonyosságot tettek. A visszajelzés alkalmazásának módja függ attól, hogy milyen messzire akar a team elmenni teljesítményének értékelésében.

Vezérfonalak a visszajelzés megfogalmazásához:

- Gondoljuk át annak a szükségleteit, akinek visszajelzünk!
- Csak a viselkedést írjuk le - ne próbáljuk azt értelmezni!
- A változtatható viselkedésre összpontosítsunk!
- Legyünk pontosak! Adjunk példákat!
- Várjuk meg, míg a visszajelzést kérik!
- Ne ítélkezzünk!
- Ha lehetséges, a visszajelzést közvetlenül a viselkedést követően adjuk - ha erre kérnek!
- Adjuk meg a változtatás vagy nem változtatás szabadságát!
- Az érzéseinket nyíltan fejezzük ki! Például: „Bizonytalanságot kelt bennem, amikor ...”.
- Adjunk pozitív visszajelzéseket is!

(P. G. Hanson, 1975.)

Gyakorlat a team-munkához és a teamen belüli szerepekhez: A jármű

1. lépés: Párokban vagy egyénileg képzeljük el, hogy a team egy jármű! A járművet magunk választhatjuk meg, lehet autó, traktor, gőzhajó vagy repülőgép. A járműnek azt kell kifejeznie, mit gondolunk a team lényegéről. Készítsünk rajzot a járműről!
2. lépés: Próbáljuk elhelyezni a járműben a team tagjait! A jármű mely részeinek felelnek meg az egyes tagok? Ki a vitorla, a motor, az iránytű, az ülés, a fék, a globális helyzet-meghatározó rendszer és így tovább. Miért?
3. lépés: Magyarázzuk el a rajzot a többieknek!
4. lépés: A tapasztalatok megosztása - Mire jutottunk?

Időkeret: Legalább 1 óra egy 4 fős team számára.



Gyakorlat a személyes visszajelzéshez: A forró szék

- Keressünk egy kényelmes helyet a team számára! Ülünk körben, a kör közepére pedig tegyünk egy széket! A tagok egyenként ülnek erre a „forró székre”.
- Innen mondjuk el a teamben lévő munkatársainknak, hogy miről szeretnénk visszajelzést kapni: a képzői teljesítményünkről, a teamen belüli helyzetünkről és így tovább. A team többi tagja úgy válaszol erre a kérdésre, hogy szem előtt tartja azokat a fő elveket, amelyekben megállapodás született.
- Minden személyre határozzunk meg valamennyi, a forró székben töltendő időt.
- Amíg a forró széken ülünk, nem reagálhatunk az egyes megjegyzésekre, de a visszajelzés köre után, mielőtt egy következő tag elfoglalná a széket, van lehetőség a reagálásra és kérdés-feltevésre.
- Időkeret: legalább 20 perc minden tagnak.
- Figyelem: Ez nagyon kényes gyakorlat lehet. Ne felejtünk el a visszajelzést megelőzően meg-egyezni néhány alapszabályban!

2.3.3 Merre tartunk?

Minden team máshogy működik, és minden új csapatnak létre kell hoznia és ápolnia kell saját fejlődését. Fontos, hogy múltbéli tapasztalatainkat felhasználhatjuk a team-munkában nyújtott képességeink továbbfejlesztésében. A bonyolult és problémás munkafolyamatok tanulási eszközök is lehetnek. Néha, amikor másodjára, vagy már hosszabb ideje ugyanabban a teamben dolgozunk, lehetőségünk nyílna arra, hogy a korábbi folyamatra alapozva javítsunk a kommunikáción vagy a teljesítményen. Az interkulturális csapatmunka szempontjairól bővebben olvashatunk a Projektmenedzsment és a Szervezetmenedzsment T-kitek megfelelő fejezeteiben. Az 1. melléklet a team-együttműködésről nyújt lehetőséget az elmélkedésre.

A sikeres team-munka néhány alapelve:

- Elkötelezettség! Egy team csak akkor tud hatékonyan dolgozni, ha minden tagja azt akarja, hogy működjön.
- Szánjunk elegendő időt a megközelítések és ötletek megvitatására, arra, hogy értékeljük a team munkáját és visszajelzést adjunk egymásnak!
- Készítsünk szerződést; mindenkinek megvan a maga feladata!
- A közösen felállított értékek és célok alapján cselekedjünk!
- Fogadjuk el magunkat és a többieket!
- Vállaljuk a felelősséget: Felelősek vagyunk a tetteinkért és viselkedésünkért.
- Bízunk egymás képességeiben és teljesítményében, támogassuk azokat.
- Tartsuk tiszteletben mások korlátait!
- Vállaljuk az új dolgok kockázatát, vágjunk bele!
- A hibákat a tanulásra való lehetőségként fogadjuk el!
- Folyamat-orientált gondolkodás: a célok fontosak, de a folyamat is az. A team az eljárások és a gyakorlat vizsgálata által válik képessé az önfejlesztésre.
- Alkossunk eljárásokat a helyzetek elemzéséhez és a problémák megoldásához!
- A munkafolyamat részeként fogadjuk el az érzelmeket!
- Tartsunk egyensúlyt a hatékonyság és a társasági értékek között!
- Legyünk büszkék a team eredményeire!
- A team-munka élvezetes! Ha nem, valami nincs rendjén.

(Pohl, M & Witt, J. munkájából átvéve, 2000.)



T-Kit
Amit a képzésről
tudni kell

Az Európa Tanács és az Európai Bizottság Partnersége Tanterv és Minőségfejlesztési Csoportjának ajánlásai a team-munkát illetően az „európai ifjúságsegítő képzés minőségi előírásai” számára:

- Nemzetközi képzői team összeállítása.
- A képzői teamnek a nemzeti, a származás, a nem és egyéb meghatározó szempontok szerint kiegyensúlyozott összetétele.
- A team összetételének a résztvevők csoportjának összetételét kell tükröznie.
- A képzői team közös munkanyelve.
- A képzői teamnek összetételének a képzés teljesítéséhez szükséges tudást és hozzáértést kell tükröznie.
- A képzői team a képzést jócskán megelőzve előkészítő megbeszélést kell tartania.
- Elfogadható és méltányos gazdasági feltételek a résztvevők, valamint a képzői team számára.
- Világos megállapodások valamennyi szereplő (képzés szervezője, a képzői team, a résztvevők, a küldő szervezetek) között.