

2. Szkolenie – zespoły



2.1 Praca w zespołach wielokulturowych

2.1.1. Dlaczego warto pracować w zespole wielokulturowym?

W wielu wypadkach szkolenie przygotowuje, prowadzi i ocenia jeden trener. Jeśli tylko trener posiada doświadczenie i kompetencje, jakich wymaga dany kurs, takie rozwiązanie ma szereg zalet. Trener sam podejmuje niezbędne decyzje, opracowuje spójną koncepcję kursu i odpowiednio dobiera metody szkolenia zgodnie z przyjętym przez siebie podejściem i rytmem pracy. Z kolei praca w zespole pochłania więcej czasu i energii. Ludzie mają różne opinie i metody pracy, wspólna praca bywa męcząca i frustrująca, a jej efektem może być chaotycznie opracowany program i „nierówne” jakościowo wykonanie.

Jednakże gdy organizujecie szkolenie dla międzynarodowej lub wielokulturowej grupy uczestników, warto zaangażować wielokulturowy zespół trenerów.

Praca w zespole złożonym z ludzi pochodzących z różnych środowisk i mających różne doświadczenia, podejścia, poglądy, wartości i opinie prowadzi niekiedy do nieporozumień i sprzeczek oraz wymaga większej elastyczności, tolerancji i otwartości na odmienne sposoby postrzegania i zachowania. Wymaga też wysiłku, żeby zrozumieć punkt widzenia innych osób i przyjąć rozwiązania kompromisowe. Praca w zespołach międzykulturowych może więc być bardzo nieefektywna, ponieważ zakłócona jest dynamika zespołu, a ludzie koncentrują się na „pierwszych z brzegu” zadaniach. Jeśli jednak starannie wszystko przemyślicie i dobrze pokierujecie takim zespołem, pomysły i kompetencje różnych jego członków mogą uzupełniać się wzajemnie, dzięki czemu sam wzbogacający i kreatywny proces, jak również jego wyniki, będą odzwierciedlać w pełni złożoność zadania i złożoną charakterystykę grupy odbiorców. W tym układzie praca w zespole międzykulturowym jest porywająca, stymulująca i bardzo efektywna. Taka praca może być dla wszystkich jego członków głębokim przeżyciem, pozwalającym uczyć się od siebie nawzajem, a także źródłem wzajemnego wsparcia podczas szkolenia, gdy jest wiele pracy, wykonać trzeba trudne zadania i pracować w stresujących warunkach.

Najważniejsze jest chyba to, że ze względu na element „różnorodności” w zespole warto jeszcze przed szkoleniem zasygnalizować i przedyskutować szereg zasadniczych kwestii, które pojawią się najprawdopodobniej w trakcie samego kursu. Podejście do uczenia się i szkolenia kształtuje się pod wpływem indywidualnych preferencji i doświadczeń, różnic kulturowych, różnych realiów społecznych oraz systemów edukacji w Europie i poza jej granicami. Podobnie jak uczestnicy szkoleń sami trenerzy reprezentują odmienne style i podejścia do uczenia się, szkolenia i pracy w zespole, mają różne priorytety i preferują różne metody. Przedyskutowanie i wyważenie tych różnych elementów pozwala „osłabić”, przynajmniej w pewnym stopniu, kulturową specyfikę szkolenia, a równocześnie zwiększa prawdopodobieństwo opracowania podejścia lub połączenia kilku podejść, do których uczestnicy mogą odwołać się i które będą dla nich użyteczne.

Zagadnienia do przemyślenia

Różnorodność – co znaczy to słowo?

Kiedy tworzycie „wewnętrznie zróżnicowany” zespół do poprowadzenia seminarium lub kursu szkoleniowego, możecie uwzględnić szereg różnych aspektów: kraj lub region, z którego pochodzą członkowie, grupę etniczną lub środowisko kulturowe, organizację, w której pracują, wiek, płeć itp.

1. Jakie czynniki są dla was istotne, gdy wybieracie członków zespołu szkoleniowego?
2. Czy wasza organizacja, instytucja czy wasz ośrodek stawia jakieś wymogi, które musicie uwzględnić? Jakże to wymogi?

2.1.2. Co jest istotą zespołu?

Podczas kursu szkoleniowego pracuje się głównie w grupie – niezależnie od tego, czy jest to grupa uczestników, grupa stworzona do wykonania konkretnego zadania lub przeprowadzenia oceny, grupa nieformalna czy grupa trenerów. „Zachowania grupowe mogą być bardzo różne, od kompletnego chaosu do niezwykłego sukcesu, ale coraz wyraźniej widać, że grupy odnoszą największe sukcesy, gdy stają się



bardziej produktywnymi bytami zwanymi zespołami” (R. B. Maddux, 1990, str.10). Terminów „grupa” i „zespół” nie można używać zamiennie, podobnie jak kilku osób, które ewidentnie stanowią jedynie grupę, nie możecie nazywać „zespołem” tylko dlatego, że bardziej podoba się wam ta etykieta.

Grupa staje się zespołem gdy:

- jej członkowie mają poczucie, że wspólnie wykonują i odpowiadają za swą pracę oraz z zaangażowaniem realizują wspólnie ustalone cele,
- wszyscy jej członkowie zgodnie zakładają, że cele indywidualne i cele zespołu osiąga się najlepiej przy wzajemnym wsparciu,
- wszyscy jej członkowie uczestniczą w podejmowaniu decyzji,
- jej członkowie mogą zaoferować swój „wkład” w postaci własnych uzdolnień czy koncepcji, cech charakteru i kompetencji, przyczyniając się w ten sposób do pomyślnej realizacji zadań,
- istnieje atmosfera zaufania, członkowie zachęcają się wzajemnie do wyrażania myśli, opinii, sprzeciwu, przedstawiania swoich wątpliwości i stawiania pytań oraz starają się zrozumieć punkt widzenia kolegów,
- członków zachęca się do tego, by doskonalili swoje umiejętności i wykorzystywali je w pracy,
- konflikty uznaje się za normalny aspekt interakcji i traktuje jako okazję do opracowania nowych koncepcji, wykazania się kreatywnością i wprowadzenia ulepszeń.

(*ibid*, str. 10–12)

Te zasady inspirują wprawdzie do dalszych różnych rozważań, trzeba jednak zastanowić się nad tym, jak zapewnić dobre i sprawne funkcjonowanie zespołu. W następnym dziale zostanie pokrótce omówionych kilka spraw wartych przemyślenia i zaproponowanych kilka metod, które możecie wykorzystać w swoim zespole.

2.2. Budowanie i życie zespołu

2.2.1. Tworzenie zespołu

O ostatecznym składzie zespołu decydują różne kryteria organizacyjne i praktyczne. Czy należy włączyć do zespołu osoby pełniące w organizacji określone funkcje? Jakie środki są do dyspozycji? Oprócz tych aspektów, podejmując decyzję o tym, którzy trenerzy mają odpowiednią wiedzę, doświadczenie, przygotowanie i podejście, należy oczywiście wziąć pod uwagę tematykę kursu i grupę uczestników – adresatów szkolenia. Ponadto skład zespołu powinien być zrównoważony pod względem reprezentowanych przez trenerów krajów lub regionów, środowisk kulturowych i podejść w taki sposób, by odzwierciedlał skład grupy odbiorców. Gdy zastanawiacie się nad składem zespołu, zasadnicze znaczenie mają wprawdzie kompetencje poszczególnych trenerów, niezwykle istotne jest jednak również zapewnienie komplementarności. Zespół funkcjonuje najlepiej, gdy kompetencje, zdolności, koncepcje oraz inne elementy uzupełniają się i są wykorzystywane w sposób konstruktywny dla realizacji celów szkolenia.

Kwestią, którą należy starannie przemyśleć, jest dobór członków zespołu pod kątem znajomości języków roboczych. Komunikacja w zespole ma niewątpliwie znaczenie zasadnicze, a umiejętność wypowiadania się w języku roboczym lub językach roboczych decyduje w dużej mierze o wkładzie trenera w pracę zespołu i równowadze sił czy strukturze władzy w zespole. Rozsądnym posunięciem jest zatem wybranie trenerów, którzy dobrze znają jeden wspólny wszystkim język roboczy. Nie oznacza to, że nie warto mieć w zespole trenerów władających innymi językami roboczymi uczestników. Przeciwnie – używanie różnych języków roboczych podczas szkolenia (może tylko w mniejszych grupach roboczych) wyrównuje szanse uczestnictwa i zapewnia większą równowagę sił czy, inaczej mówiąc, rozszerza struktury władzy powstałe w związku ze znajomością języka wśród uczestników. W ten sposób można także przedstawić obrazowo, w jaki sposób kultura wpływa na wiele pojęć używanych w działalności młodzieżowej.



Kiedy wiadomo już, kto będzie w zespole, można rozpocząć wspólną pracę. Do czasu rozpoczęcia kursu należy opracować program, a zespół powinien być w stanie ustalić, w jaki sposób jego członkowie mogą wspólnie pracować, aby poprowadzić szkolenie i zrealizować jego cele.

Wieloma zasadniczymi kwestiami najlepiej zająć się podczas zebrania przygotowawczego. Możliwość zorganizowania jednego lub kilku zebrań przygotowawczych przed rozpoczęciem szkolenia zależy od takich czynników, jak dostępne środki finansowe czy dyspozycyjność członków zespołu. Do przedyskutowania i przygotowania pewnych elementów przed rozpoczęciem kursu wystarczy poczta elektroniczna, faks i telefon. Nic jednak nie zastąpi spotkania, podczas którego wszyscy członkowie zespołu razem wymieniają i omawiają swoje koncepcje i uzgadniają podstawowe wartości, cele i program szkolenia. Zwłaszcza w sytuacji, gdy zespół lub niektórzy jego członkowie nie pracowali ze sobą wcześniej, zebranie zespołu w celu przygotowania szkolenia jest pierwszą okazją do wspólnej pracy i poznania kolegów.

Oprócz wyjaśnienia ogólnych założeń kursu, przygotowania programu i rozdzielenia zadań należy zarezerwować trochę czasu na budowanie zespołu i ocenę spotkania. Bardzo istotne jest to, by przed zakończeniem spotkania jasno rozdzielić zadania i ustalić terminy ich wykonania. Co każdy z ma zrobić i w jakim terminie? Co można a czego nie można zrobić, posługując się pocztą elektroniczną? Warto również wyznaczyć koordynatora odpowiadającego za komunikację w zespole po zakończeniu tego spotkania do czasu następnego spotkania.

A może warto zawrzeć „umowę zespołową” z trenerami należącymi do zespołu?

Na przykład:

- Będziemy starali się porozumiewać się ze sobą otwarcie.
- Zobowiązujemy się uczestniczyć we wszystkich zebraniach zespołu.
- Będziemy starali się w miarę możliwości „trzymać razem” podczas szkolenia.
- Będziemy codziennie oceniać pracę każdego z nas.
- Nie będziemy przerywać sesji prowadzonych przez naszych kolegów z zespołu.
- Będziemy starali się konstruktywnie uczestniczyć w sesjach prowadzonych przez kolegów, wspominając na zakończenie sesji o wszelkich dodatkowych sprawach, które pominął koordynujący sesję trener.

Z tekstu: *Guijt i wsp.*, 1992

Które elementy decydują o dobrym i sprawnym funkcjonowaniu waszego zespołu?

2.2.2. Tworzenie odpowiedniej atmosfery: zaufanie, wsparcie i swoboda wypowiedzi

Budowanie zespołu odgrywa istotną rolę w tworzeniu atmosfery umożliwiającej członkom zespołu wzajemne poznanie i znalezienie swego miejsca. Jest to podstawa do tworzenia atmosfery otwartości, zaufania i szacunku, zachęcającej członków zespołu do wyrażania własnych opinii, dzielenia się pracą, wspierania pozostałych i konstruktywnego wykorzystywania wewnętrznej różnorodności zespołu podczas szkolenia. Budowanie zespołu powinno obejmować następujące elementy:

- przedstawienie przez każdego z trenerów własnych oczekiwań i określenie wspólnych dla wszystkich oczekiwań dotyczących szkolenia i pracy zespołowej,
- przedstawienie przez wszystkich trenerów motywów, które zadecydowały o przystąpieniu do tego zespołu,
- wymianę wcześniejszych doświadczeń dotyczących pracy z młodzieżą lub działalności młodzieżowej i szkolenia młodzieży oraz innych doświadczeń mających związek z danym szkoleniem.

W ramach budowania zespołu można również wstępnie omówić metody pracy każdego z trenerów oraz ich mocne i słabe strony. Przede wszystkim trzeba jednak stworzyć okazję do tego, by członkowie zespołu polubili się na tyle, że chętnie będą spędzać czas w swoim towarzystwie i cieszyć się na myśl o wspól-



nej pracy. O tych sprawach można porozmawiać podczas oficjalnego zebrania lub nieformalnie podczas wspólnej kolacji. Rozpoczęcie pracy w zespole ułatwiają specjalne ćwiczenia, które również pomagają trenerom „przełamać lody” i poczuć się swobodnie w zespole. Dwa przykłady takich ćwiczeń przedstawiono niżej.

Jak prowadzić innych za sobą i podążać za innymi z zawiązanymi oczami na ścieżce szkolenia

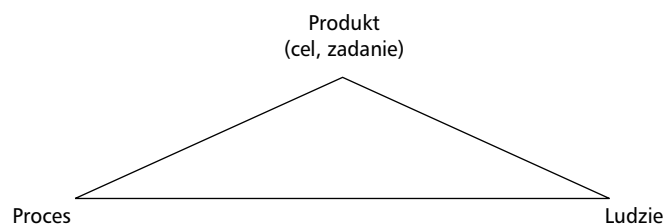
- Cel: Budowanie wzajemnego zaufania. Przeżycie sytuacji, w której członkowie zespołu podążają za innymi i prowadzą innych za sobą.
- Zadanie: Wszyscy członkowie zespołu ustawiają się w rzędzie plecami do stojącej za nimi osoby. Z wyjątkiem pierwszej osoby w rzędzie wszyscy mają opaski na oczach i kładą ręce na ramionach stojącej przed nimi osoby. Pierwsza osoba prowadzi zespół przez „teren” szkolenia (lub miejsce spotkania). Po kilku minutach uczestnicy zamieniają się rolami tak, by każdy miał okazję prowadzić innych jako lider. Można tu wykorzystać kreatywność zespołu i wykonywać to ćwiczenie w inny sposób: np. lider prosi pozostałych, by pokonywali „przeszkody”, opowiedzieli, zaśpiewali lub narysowali coś itp.
- Czas: 20 minut w zespole czteroosobowym plus kilka minut na dyskusję po zakończeniu ćwiczenia.
- Materiały: opaski na oczy dla wszystkich członków zespołu poza jednym.

Idealny trener lub uczestnik

- Cel: Każdy członek zespołu wyobraża sobie idealnego trenera lub uczestnika planowanego kursu. Ustalacie, które z elementów są wspólne dla całego zespołu, a które różne. Pracując razem i uzgadniając różne koncepcje, starajcie się wykorzystać swą kreatywność i wyobraźnię.
- Zadanie: Wszyscy członkowie zespołu siadają lub stoją wokół dużej papierowej planszy. Każdy członek zespołu dostaje flamaster (w innym kolorze). Zespół rysuje na planszy swego idealnego trenera lub uczestnika. Dowolna osoba zaczyna, a pozostali dodają kolejne elementy według własnego uznania. Rysowanie odbywa się w ciszy.
- Czas: Ok. 10 minut na jeden rysunek plus trochę czasu na dyskusję.
- Materiały: Duży arkusz papieru i flamastry dla wszystkich członków zespołu.

Rys. 3

Produkt, proces, ludzie, czyli trójkąt 3 x P



Ten trójkąt tzw. trójkąt 3 x P (w jęz. angielskim product, process and people) przedstawia różne bieguny, które każdy zespół musi uwzględnić w swej pracy. Wiele zespołów koncentruje się na produkcie, tj. wyniku, jaki ma być osiągnięty, ponieważ w ten sposób pracuje się najbardziej efektywnie, a czas jest zawsze ograniczony. Jednak, jak powtarzamy wielokrotnie w niniejszym tekście, jakość szkolenia podnosi przede wszystkim równowaga między różnymi czynnikami. Należy zatem poświęcić uwagę poszczególnym członkom zespołu. Co myślą o pracy i zespole? Jaki ma to wpływ na działanie zespołu? W tym kontekście warto pamiętać, że zorganizowanie pracy zespołu wymaga pewnej struktury, zasad oraz podziału obowiązków i zadań. Nadmierne sformalizowanie może jednak zdusić kreatywność i spontaniczność. Krótko mówiąc, ważna jest równowaga. Model trójkąta 3 x P można wykorzystywać do różnych celów. Szerzej omówiono go w pakiecie szkoleniowym „Zarządzanie projektem” (str. 77–78).



W pakiecie „Zarządzanie organizacją” ten model służy do analizy przywództwa (str. 46). Z kolei w niniejszym pakiecie posłużono się nim w części 4, analizując dynamikę grupy jako „interakcje wokół tematyki” (działy 4.2.5 i 4.3.2).

Jak zapewnić dobrą komunikację w zespole?

- Słuchajcie innych i starajcie się naprawdę zrozumieć, co mówią.
- Zadawajcie pytania.
- Wyjaśniajcie różne pojęcia i ich znaczenia (szkolenie? facylitacja?).
- Starajcie się opanować emocje.
- Oferujcie pomoc i wsparcie.
- Przekazujcie innym nie tylko negatywne, ale i pozytywne uwagi o ich pracy.
- Krytykujcie w sposób konstruktywny.

2.2.3. Przywództwo, poczucie współtworzenia i uczestnictwo w podejmowaniu decyzji

W wielu wypadkach zespół ma już wyznaczonego lidera; może to być osoba, która zwołała zebranie zespołu i pełni funkcję koordynatora w imieniu organizatora szkolenia. Koordynator zapewnia „dobry start” i zajmuje się pewnymi sprawami administracyjnymi.

Zanim zespół rozpocznie pracę, należy wyjaśnić strukturę i przepisy administracyjne oraz warunki pracy, obowiązki i zadania członków zespołu. Jakie decyzje może podejmować zespół? Co zostało ustalone z góry? Jak wygląda sytuacja, jeśli chodzi o płatności, umowy, oczekiwania organizacji/institucji? Czy wszyscy członkowie zespołu mają takie same obowiązki?

Przez cały okres pracy pojawiają się pewne zadania związane z prowadzeniem zespołu. Chodzi tu na przykład o przewodniczenie zebraniom (dbanie o to, by podejmowane były decyzje, a zebrania przebiegały zgodnie z przyjętym programem), załatwianie spraw administracyjnych (umowy, zaproszenia, kontakty z uczestnikami), pisanie sprawozdań z zebrań zespołu i koordynowanie kontaktów między członkami zespołu. Część z tych zadań zespół może wykonywać wspólnie, co pozwoli stworzyć i pogłębić u członków zespołu poczucie współtworzenia kursu i współodpowiedzialności za kurs oraz poczucie przynależności do zespołu. Należy pamiętać, że pewne struktury władzy powstają również w zespołach o demokratycznej strukturze, w których członkowie mają takie same obowiązki i zakres odpowiedzialności. Zasadniczo kwestia przywództwa w pracy zespołowej dotyczy tego, jak kontroluje się tę dynamikę i strukturę. Członkowie zespołu są postrzegani w inny sposób przez swoich kolegów i przez uczestników, mają różne atuty, osobowości i kompetencje. Chodzi zatem o to, by z uwagi na te różnice stworzyć w zespole klimat wzajemnego wsparcia a nie konkurencji.

To warto przemyśleć:

- Czy w waszym zespole jest ktoś, kto wyraźnie zajmuje pozycję lidera, być może kosztem pozostałych członków zespołu?
- Jak podejmuje się decyzje?
- Czy każdy członek waszego zespołu może maksymalnie wykorzystać w pracy swe możliwości? Jeśli nie, dlaczego?
- Co dzieje się na przykład wtedy, gdy jedna osoba dominuje zbyt wyraźnie, a inna jest zbyt cicho?
- Kto decyduje o tym, kiedy ustala się priorytety i jakie one są?
- Kiedy wyniki stają się ważniejsze niż proces?
- Jak dzieli się obowiązki?
- Kto dostaje atrakcyjne zadania (np. poprowadzenie przyjemnego ćwiczenia lub przedstawienie istotnych spraw podczas sesji plenarnej), a kto wykonuje niezbędną, lecz niewidoczną dla innych, mniej atrakcyjną pracę?
- Jak zespół może zapewnić wszystkim równe szanse uczestnictwa?

Praca zespołowa i podejmowanie decyzji na zasadach uczestnictwa i interakcji nie oznacza, że każdy członek zespołu wnosi taki sam wkład w pracę zespołu, ale że każdy może maksymalnie wykorzystać swe możliwości.

2.2.4. Role w zespole: indywidualny wkład, cechy i kompetencje

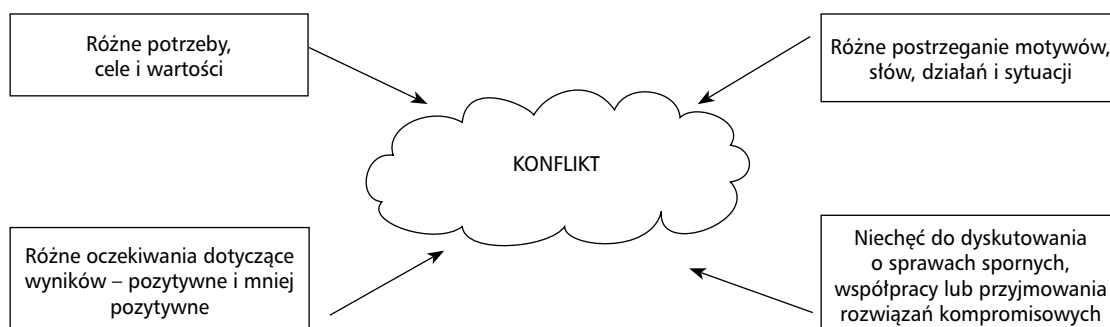
To oczywiste, że niektórzy mówią wiele, inni mniej. Pomysły przedstawiane przez niektórych są zwykle przyjmowane przez zespół, natomiast koncepcji innych nie bierze się pod uwagę. Niektórzy występują kreatywnie z ciekawymi pomysłami, a inni utykają w praktycznych szczegółach. Niektórzy „popychają” zespół do przodu i rzucają kolejne wyzwania, a inni zadają starannie przemyślane pytania. Niektórzy członkowie z determinacją zmierzają do osiągnięcia celów, natomiast inni znakomicie promują ducha zespołu. W zespole ludzie mogą odgrywać wiele ról. Wszystkie te role są ważne i mogą uzupełniać się wzajemnie w taki sposób, by zespół pracował efektywnie. Ludzie mogą też zmieniać swe role zależnie od składu zespołu i sytuacji. Różni ludzie skłaniają was do ujawnienia różnych cech, a określona sytuacja wymaga od was określonego zachowania i działania.

Jeśli praca w zespole ma być efektywna i dawać poczucie samorealizacji, wszystkim członkom zespołu powinno się stworzyć możliwość wykorzystywania swych zdolności i odgrywania ról, w których czują się dobrze oraz które są uznawane i doceniane przez innych. Jest to oczywiście sytuacja, do której można zastosować zasadę „łatwiej powiedzieć niż zrobić”. Zachowania inne niż własne, często irytują. Zrozumienie teoretycznego stwierdzenia, że ludzie mają różne potrzeby i w różny sposób wnoszą swój wkład we wspólną pracę, nie oznacza jeszcze, że każdy potrafi to zaakceptować i konstruktywnie wykorzystać. Dotyczy to zwłaszcza zespołów wielokulturowych, w których o zachowaniach decyduje mieszanka czynników indywidualnych i kulturowych. I w końcu, co istotne, dobra atmosfera i sprawna praca w zespole zależy również od tego, czy pracę z kolegami w zespole uważa się za okazję do nauczenia się czegoś nowego, oraz od tego, czy zespół ułatwia taki indywidualny rozwój. W tym procesie zasadniczymi elementami są: refleksyjna analiza zespołowa oraz odpowiednio wyważona ocena pracy kolegów i zespołu (zob.: 2.3.2).

2.2.5. Konflikt jako okazja do wprowadzenia ulepszeń i wykazania się kreatywnością

Czasem zakładacie, że wasze zespoły pracują najlepiej, gdy praca przebiega w harmonii, bez większych nieporozumień. Harmonia jest oczywiście bardzo dobra pod warunkiem, że wszyscy oceniają daną sytuację jako harmonijną. Nie chodzi tu o to, by zasugerować, że jest nie tak, jak się wam wydaje, ale raczej o to, by pokazać, że pozorna harmonia w zespole jest niebezpieczna. Oznacza bowiem, że unika się ujawniania nieporozumień i frustracji, które w rzeczywistości istnieją. Konstruktywna praca zespołowa zakłada przecież istnienie i rozwiązywanie konfliktów pomiędzy członkami zespołu i uznanie tych zjawisk za normalny element komunikacji w zespole.

Konflikty w zespołach powstają głównie z czterech różnych powodów:



W wielu teoriach europejskich i amerykańskich autorzy sugerują, że konflikty najlepiej rozwiązuje się w sposób otwarty, świadomy i bezpośredni. Jednak w pewnych innych kontekstach kulturowych otwarte i bezpośrednie wyrażanie sprzeciwu i podobnych odczuć nie jest przyjęte, a konflikty rozwiązuje się w bardziej pośredni sposób. Rozwiązywaniem konfliktów w grupach i zespołach zajmujemy się dokładniej w dziale 4.2.



2.2.6. Akceptacja napięcia i wieloznaczności

Napięcia i niejasności stanowią integralny element pracy w międzykulturowym zespole. Współpraca z kolegami jest niekiedy trudna, ponieważ wymaga umiejętności akceptowania napięć i niejasności, a równocześnie kontynuowania działań w tych warunkach.

Przykłady podstawowych napięć i niejasności:

- Napięcia wynikające z konfliktu pomiędzy interesami indywidualnymi i zespołowymi, pomiędzy „byciem sobą” i „służeniem ogółowi”. Obydwa elementy są niezbędne, a ich istnienie sugeruje, że warunkiem zachowania równowagi między tymi elementami jest praca zespołowa.
- Napięcia wynikające z potrzeby wprowadzania zmian i towarzyszących temu wyzwań, elastycznych podejść i innowacji z jednej strony i dążności do zachowania istniejących struktur, przyjętych zasad i punktów orientacyjnych z drugiej strony.
- Napięcia, jakie rodzi z jednej strony chęć wytyczenia i osiągnięcia idealnych celów, a z drugiej strony świadomość, że nigdy nie zostaną one w pełni osiągnięte.

Pohl i Witt, 2000

- Akceptacja wieloznaczności i niejasności. Praca w zespole międzykulturowym wymaga od członków stałej świadomości tego, że istnieją różne „właściwe” opinie i zachowania. Różne podejścia do tej samej koncepcji są rzeczą normalną, podobnie jak różne sposoby postrzegania i różne interpretacje tej samej sytuacji.

Napięcia i sytuacje niejasne mogą wytrącić was z równowagi i sprawić, że zaczniecie wątpić w słuszność swoich poglądów i przekonań, będziecie czuć się niepewnie, zagubieni lub sfrustrowani. To także jest normalne, a „proces” określania wspólnych wartości i celów oraz uzgadniania stanowiska w podstawowych sprawach może stworzyć zespołowi stabilne podstawy do wspólnej pracy.

2.3. Od przygotowania do wykonania: praca w zespole podczas kursu szkoleniowego

2.3.1. Przewidywanie problemów

O tym, jak zespół funkcjonuje w praktyce, można przekonać się dopiero w momencie rozpoczęcia szkolenia. W gorączce szkolenia presja, by wypaść jak najlepiej przed uczestnikami, może okazać się silniejsza niż dobre intencje dotyczące funkcjonowania zespołu. Warto zatem wcześniej przewidzieć i przedyskutować pewne kwestie sporne, które najprawdopodobniej pojawią się podczas szkolenia, i przygotować odpowiednie strategie działania w takich sytuacjach.

- *Zebrania zespołu i wymiana uwag o jego pracy:* Zarezerwujcie czas na regularne zebrania zespołu, jeśli nawet trzeba przede wszystkim przygotować i poprowadzić program, należałoby również wygospodarować czas na towarzyskie spotkania z uczestnikami. Większość zebrań będzie z pewnością poświęcona ocenie i planowaniu programu. Niemniej jednak warto porozmawiać o tym, co każdy sądzi o kursie, funkcjonowaniu zespołu i własnej roli w zespole. Można z góry wyznaczyć określony czas na taką dyskusję, na przykład: „W środę wieczorem zebranie zespołu będzie dłuższe i przeznaczymy godzinę na wymianę zdań o naszym zespole”.
- *Eksperci:* Kruchą dynamikę zespołu może zakłócić obecność zaproszonych ekspertów lub wykładowców, którzy pracują z zespołem przez krótki czas. Przedyskutujcie tę sprawę. Jaką rolę mają do odegrania eksperci? W jakim stopniu należy ich włączyć w pracę zespołu?
- *Zarządzanie czasem:* Członkowie zespołu, szczególnie w zespołach międzykulturowych, mogą mieć różne podejście do czasu.
 - Jeżeli zebranie zostało wyznaczone na godzinę 18, czy faktycznie rozpoczyna się o tej godzinie? Jeśli nie, to dlaczego? Czy przeszkadza wam, że musicie czekać na innych (lub zawsze na tę samą osobę)?
 - Jak ściśle planujecie program dnia i trzymacie się go w trakcie szkolenia? Co robicie, gdy jedna z grup roboczych nie zakończyła dyskusji? Czy jako trenerzy przerywacie dyskusję?



Uzgodnienie podstawowych zasad dotyczących punktualności i trzymania się programu pozwala zespołowi sprawniej poprowadzić szkolenie, a jego członkom czuć się pewniej w określonych sytuacjach.

- *Zespół i uczestnicy*: Członkowie zespołu mogą inaczej wyobrażać sobie stosunki z uczestnikami i inaczej podchodzić do uczestników.
 - Jak ważne jest spędzanie z uczestnikami czasu przeznaczonego na życie towarzyskie? Ile czasu powinno się spędzać z uczestnikami?
 - W jakim stopniu uwzględnianie uwagi uczestników o kursie? Jak istotne są dla was ich zainteresowania i uwagi w porównaniu z priorytetami ustalonymi przez zespół?
 - W jakim stopniu uczestnicy powinni, waszym zdaniem, decydować o programie i prowadzeniu szkolenia?
 - Jak zdefiniowalibyście „stosunki zawodowe” pomiędzy uczestnikami i trenerami?
 - W jakim stopniu musicie zgadzać się w tych kwestiach?

Niezależnie od tego, jakie decyzje są podejmowane w zespole, a jakie kwestie są przedmiotem sporu, zespół cieszy się zawsze większym szacunkiem i jest postrzegany przez uczestników jako bardziej fachowy, gdy trenerzy występują przed nimi jako zespół. Z tego wynika, że należy omawiać kwestie sporne, wyrażać sprzeciw i frustracje w gronie członków zespołu, a nie przed grupą uczestników. Zastanówcie się, w jaki sposób możecie wspierać się wzajemnie podczas zajęć z grupą – niezależnie od omawianych „za kulisami” kwestii spornych. Co robicie, gdy członek zespołu prowadzący sesję danego dnia zapomni wspomnieć o wcześniej uzgodnionej kwestii? Czy powinien wtrącić się ktoś inny z zespołu? W jaki sposób?

2.3.2. Ocena i przekazywanie uwag innym

Ocena pozwala lepiej wykonywać pracę w przyszłości, a zatem stanowi jeden z zasadniczych elementów pracy zespołowej. Zespół powinien ocenić program, uczestników, stopień realizacji celów szkolenia oraz własną pracę. Ogólne zagadnienia związane z oceną omówiono w dziale 3.6. Oceniając pracę zespołu, należy uwzględnić takie elementy, jak efekty pracy i dynamika zespołu, przywództwo, podejmowanie decyzji, role, komunikacja i zarządzanie konfliktami.

Cztery sposoby oceny pracy w zespole:

- *Sesje oceny*: Podczas szkolenia wiele zespołów organizuje sesje oceny codziennie lub z inną częstotliwością. Kiedy zespół ma ocenić swą pracę, podzielić się obawami i starać się rozwiązać zasadnicze problemy, najlepiej jest usiąść w przytulnym i pozwalającym się odprężyć otoczeniu. Aby zapewnić żywą dyskusję w zespole, na takie zebranie możecie wybrać inne miejsce niż to, w którym normalnie pracujecie.

- *Praca zespołowa: gdzie jesteście?*

Krok 1: Każdy członek zespołu zapisuje na kartce papieru jedno zdanie wyrażające jego opinię o zespole (na przykład: „Zespół nie potrafi konstruktywnie rozwiązywać problemów wynikających z różnicy zdań”). Każdy może zapisać kilka zdań na kilku kartkach.

Krok 2: Jedna osoba kładzie na środku sali swoją kartkę i odczytuje zapisane na niej zdanie. Następnie członkowie zespołu stają wokół tej kartki i przedstawiają swoje opinie. Im mniej zgadzają się z danym stwierdzeniem, tym dalej stają od kartki. W ten sam sposób członkowie zespołu odczytują wszystkie stwierdzenia i zajmują określoną „pozycję”.

Tę metodę należy stosować elastycznie, rezerwując czas na dyskusję, wymianę myśli oraz omówienie i rozwiązanie delikatnych problemów.

- *Trójkąt 3 x P*. Model naszkicowany w dziale 2.2.2 może posłużyć do oceny priorytetów, jakie zespół ustalił w swej pracy. Do czego zespół przywiązuje największą wagę? Czy wyważyliście odpowiednio znaczenie tych wzajemnie powiązanych elementów?
- *Ankieta o współpracy w zespole* (załącznik 1). Jeżeli członkowie zespołu pracują ze sobą przez dłuższy czas, warto rozpocząć analizę w następujący sposób: prosicie każdego o wypełnienie ankiety, a następnie wymieniacie się ankietami, porównujecie odpowiedzi i omawiacie wyniki w zespole. Co funkcjonuje dobrze? Co chcielibyście poprawić? Dyskusję w zespole po wypełnieniu ankiety może też ułatwić specjalnie zaproszony trener z zewnątrz.



Dlaczego, kiedy i jak przekazywać uwagi?

Co sądzimy o innych jako trenerach i członkach zespołu? Przekazywanie uwag o cechach i wynikach pracy kolegów z zespołu to „delikatna sprawa” i należy to robić bardzo ostrożnie. Jeśli nawet chcemy skoncentrować się (i tak właśnie powinno być!) na roli trenera, a nie na samej jego osobie, trener ujawnia przecież podczas szkolenia swą osobowość i angażuje się w często dynamiczny i intensywny proces. I tak jak w życiu – krytyka może kogoś urazić, stworzyć poczucie niepewności i dotknąć pewnych nie ujawnianych spraw nawet wtedy, gdy takie uwagi przedstawia się w konstruktywnym duchu.

Uwagi negatywne trudno czasem przyjąć, natomiast uwagi pozytywne są ważne i bardzo nas cieszą, ale same nie wystarczą, byśmy zaczęli lepiej pracować. Krytyka powinna też dotyczyć słabych punktów, ale należy je przedstawiać w sposób konstruktywny, umożliwiając rozmówcy poprawę. Jeśli członkowie zespołu mają do siebie zaufanie, przekazywanie uwag czy „informacji zwrotnych” (tzw. feedback) stanowi pouczające doświadczenie, okazję do autorefleksji i zachętę do poprawy, a dzięki temu pogłębia wzajemne zaufanie i stwarza lepsze warunki do pracy w zespole. Informacje zwrotne dotyczące pracy w zespole mogą koncentrować się na funkcjonowaniu zespołu i rolach, jakie odgrywają jego członkowie, bądź na kompetencjach, jakimi wykazali się dotychczas i ich stylach pracy. Sposób wykorzystania tego rodzaju uwag zależy od tego, jak dokładnie zespół chce ocenić swą pracę i jej wyniki.

Jak przekazywać uwagi – kilka wskazówek:

- Uwzględniajcie potrzeby osoby, której przedstawiacie swoje uwagi.
- Ograniczajcie się do opisu zachowania – nie starajcie się go interpretować.
- Koncentrujcie się na zachowaniach, które można zmienić.
- Bądźcie konkretni i podawajcie przykłady.
- Z przekazaniem uwag czekajcie do czasu, gdy zostaniecie o to poproszeni.
- Nie osądzajcie.
- Jeśli to możliwe, przekazujcie swoje uwagi natychmiast po tym, gdy miała miejsce określona sytuacja (jeśli zostaliście o to poproszeni).
- Pozostawiajcie drugiej osobie możliwość zdecydowania o tym, czy zmieni swoje zachowanie.
- Wyrażajcie uczucia w sposób bezpośredni (np. „Czuję się niepewnie, gdy ty ...”).
- Przekazujcie również uwagi pozytywne.

Opracowano na podstawie: P. G. Hanson, 1975

Dwa sposoby przekazywania uwag:

Ćwiczenie dotyczące pracy zespołowej i ról w zespole: metoda pojazdu

Krok 1: Pracując w parach lub indywidualnie, wyobraźcie sobie, że wasz zespół jest pojazdem, np. samochodem, traktorem, statkiem parowym lub samolotem. Pojazd powinien symbolizować to, co stanowi waszym zdaniem istotę zespołu. Narysujcie ten pojazd.

Krok 2: Umieszczacie wszystkich członków zespołu w pojeździe. Do jakich części pojazdu można ich porównać? Kto jest żaglem, silnikiem, kompasem, siedzeniem, hamulcem, systemem określania pozycji pojazdu itp. Dlaczego?

Krok 3: Wyjaśnijcie sobie, jak interpretujecie rysunek.

Krok 4: Podsumowanie – Czego nauczyło was to ćwiczenie?

Czas: Co najmniej 1 godzina dla zespołu czteroosobowego.



Ćwiczenie dotyczące tego, jak przekazywać osobiste uwagi: Gorące krzesło

- Znajdujecie dogodne miejsce dla zespołu, siadacie w kółku i stawiacie jedno krzesło w środku. Po kolei członkowie zespołu siadają na tym „gorącym krześle”.
- Siedząc na krześle, każdy z was prosi kolegów o uwagi i mówi, czego mają dotyczyć, np. waszej pracy jako trenera, waszej roli w zespole itd. Pozostali członkowie zespołu odpowiadają zgodnie z ustalonymi wcześniej zasadami.
- Ustalacie, jak długo każdy może siedzieć na gorącym krześle.
- Siedząc na krześle, nie możecie reagować na poszczególne uwagi; na uwagi i pytania można przewidzieć trochę czasu po zakończeniu rundy i przed zajęciem krzesła przez kolejnego członka zespołu.
- Czas: co najmniej 20 minut dla każdego członka zespołu.
- Uwaga: Podczas tego ćwiczenia można dotknąć pewnych delikatnych spraw. Pamiętajcie o tym, by przed jego rozpoczęciem uzgodnić podstawowe zasady!

2.3.3. Co dalej?

Każdy zespół pracuje inaczej, a każdy nowo powstały zespół powinien przyjąć i następnie „pielegnować” własne zasady funkcjonowania i metody pracy. Wasze dotychczasowe doświadczenia pozwalają wam dalej rozwijać umiejętności pracy w zespole. Wiele możecie nauczyć się również w sytuacji, gdy we wspólnej pracy napotykać różne trudności i problemy. Czasem gdy pracujecie w tym samym zespole po raz drugi lub przez dłuższy czas, wnioski z dotychczasowej pracy pozwalają wam poprawić komunikację i wyniki pracy. Różne aspekty pracy w zespołach międzykulturowych omówiono również w odpowiednich rozdziałach pakietów szkoleniowych „Zarządzanie projektem” i „Zarządzanie organizacją”. Z kolei w załączniku 1 przedstawiliśmy ankietę dotyczącą współpracy w zespole.

Kilka zasad decydujących o dobrej współpracy w zespole

- Zaangażowanie! Zespół może pracować efektywnie jedynie wtedy, gdy zależy na tym wszystkim jego członkom.
- Nie żałujcie czasu na omawianie podstawowych podejść i koncepcji, ocenę pracy zespołu i wzajemne przekazywanie sobie uwag.
- Zawrzyjcie umowę; każdy odpowiada za pracę zespołu!
- Działajcie na podstawie wspólnie przyjętych podstawowych wartości i celów.
- Zaakceptujcie siebie i innych.
- Odpowiedzialność: Ponosicie odpowiedzialność za swoje działania i zachowania.
- Wzajemne zaufanie, wiara w umiejętności innych i wzajemne wsparcie w pracy.
- Pamiętajcie o tym, że każdy ma swoje ograniczenia.
- Bądźcie gotowi do podejmowania ryzyka związanego z wprowadzaniem nowości i stawiajcie sobie wyzwania.
- Przyjmijcie, że błędy to okazja do nauki.
- Myślenie ukierunkowane na proces: cele są ważne, ale równie ważny jest sam proces. Zespół może pracować lepiej, jeśli przeanalizuje swoje procedury i praktyki.
- Ustalcie pewne zasady analizy sytuacji i rozwiązywania problemów.
- Bądźcie gotowi zaakceptować emocjonalne reakcje jako element pracy.



-
- Starajcie się zachować równowagę między efektywnością a „ludzkim wymiarem” pracy.
 - Szczyćcie się osiągnięciami zespołów.
 - Praca w zespole to też dobra zabawa! Jeśli tak nie jest, coś trzeba zmienić.

Opracowano na podstawie tekstu: M. Pohl i J. Witt, 2000

Zalecenia w sprawie pracy zespołowej, przygotowane przez Grupę ds. opracowywania programów nauczania i poprawy jakości, która działa w ramach Współpracy Partnerskiej między Radą Europy i Komisją Europejską w dziedzinie „Standardów jakości dotyczących europejskich szkoleń dla pracowników młodzieżowych”

- Międzynarodowy skład zespołu trenerów.
- Zrównoważony skład zespołu trenerów pod względem reprezentowanych narodowości, krajów, płci i innych istotnych czynników.
- Skład zespołu trenerów powinien odzwierciedlać skład grupy uczestników.
- Zespół trenerów powinien mieć wspólny dla wszystkich język roboczy.
- Skład zespołu trenerów powinien odzwierciedlać wiedzę i kompetencje niezbędne do poprowadzenia szkolenia.
- Zebranie przygotowawcze zespołu trenerów powinno odbyć się na długo przed samym szkoleniem.
- Odpowiednie i godziwe warunki materialne tak dla uczestników, jak i dla zespołu trenerów.
- Jasne uzgodnienia pomiędzy wszystkimi zaangażowanymi stronami (organizatorem szkolenia, zespołem trenerów, uczestnikami i ich organizacjami macierzystymi).