

2. Mokymas grupėse



T-Kit
Mokymo
pagrindai

2.1. Daugiakultūris darbas grupėse

2.1.1. Kodėl reikia dirbti daugiakultūriose grupėse?

Dauguma mokymosi kursų ruošiami, vedami ir vertinami vieno mokymų vadovo. Jeigu šis mokymų vadovas turi patirties ir gabumų, reikiamų kursui, toks darbas turi keletą pranašumų. Mokymų vadovas gali priimti reikiamus sprendimus ir sudaryti tinkamą kurso struktūrą bei metodologiją pagal savo požiūrį ir darbo ritmą. Kita vertus, darbas grupėje atima laiko ir energijos. Žmonės turi skirtingas nuomones ir darbo įpročius, šis darbo kartu procesas gali būti varginantis ir erzinantis, rezultatas gali būti chaotiškas, o atlikimo kokybė nepakankama.

Kitaip sakant, organizuojant ugdymo kursus tarptautinei arba daugiakultūrei dalyvių grupei yra keletas rimtų priežasčių atsakomybę perduoti daugiakultūrei mokymų vadovų grupei.

Dirbant grupėje su žmonėmis, turinčiais skirtingus išsilavinimus, patirtį, požiūrius, nusistatymus, vertybes ir nuomones, gali iškilti nesutarimų ir ginčų, reikalaujančių didesnio lankstumo, tolerancijos ir atvirumo kitoms supratimo bei elgesio manieroms. Tai reikalauja pastangų suprasti kitų narių požiūrius ir eiti į kompromisą. Tarpkultūrinis darbas grupėse dėl to gali būti labai neefektyvus, nes grupės dinamika trukdo susikoncentruoti į užduotį. Tačiau gerai apgalvojus ir sutvarkius, skirtingų grupės narių sumanumas ir gabumai gali papildyti vienas kitą ir sudaryti įdomų bei kūrybingą procesą ir duoti rezultatą, kuris papildytų užduoties ir tikslinės grupės sudėtingumą. Tai tarpkultūrinis darbas grupėje: įdomus, įkvepiantis, taip pat ir labai efektyvus procesas. Tarpkultūrinis darbas grupėje gali suteikti naudingą abipusę patirtį visiems grupės nariams, sumažinti atsakomybę ir mokymosi stresą, kaip ir abipusės paramos atliekant bendrą darbą atveju.

Svarbiausia yra tai, kad įvairumas grupėje sudaro sąlygas numatyti esmines problemas, kurios gali iškilti ugdymo kursų metu, ir apsvarstyti jas grupėje. Asmeniniai prioritetai ir patirtis, kultūriniai skirtumai, skirtingos socialinės tikrovės ir mokslo sistemos Europoje ir už jos ribų daro įtaką mūsų požiūriui į mokymą ir ugdymą. Kaip ir mokiniai, mokymų vadovai turi skirtingus mokymosi, ugdymo ir darbo kartu būdus, skirtingus prioritetus ir teikia pirmenybę skirtingiems metodams. Diskutavimas ir pusiausvyros tarp jų ieškojimas mokina (bent jau šiek tiek) kultūrinio ugdymo specifiškumo ir formuoja požiūrį, kuriuo mokiniai gali remtis ir pasinaudoti.

Klausimai apsvarstymui

Įvairovė: ką tai reiškia?

Sudarant „skirtingų žmonių grupę“ seminarui ar ugdymo kursui galima apsvarstyti daug įvairių aspektų: kilmės šalį ar regioną, etinį ar kultūrinį pagrindą, organizacinį pagrindą, amžių, lytį ir t. t.

1. Kokie faktoriai, jūsų nuomone, yra svarbūs parenkant narius ugdymo grupei?
2. Ar jūsų organizacijai / tarnybai keliami instituciniai reikalavimai, kuriuos turite vykdyti? Kokie jie?

2.1.2. Kas grupę paverčia komanda?

Dauguma dalykų, vykstančių ugdymo kursų metu, atsitinka grupėse: mokinių, darbo ar įvertinimo, neformaliose ar mokymų vadovų grupėse. „Grupės elgesys svyruoja nuo visiško chaoso iki stubinamos sėkmės, tačiau vis labiau darosi akivaizdu, kad grupėms patinka



jų didžiausias laimėjimas, kai jos tampa produktyvesniais vienetais, vadinamais komandomis“ (Maddux R. B. 1990, p. 10). Grupė ir komanda nėra besikaitaliojantys terminai, nors ir „komanda“ atrodo labai tinkamas apibrėžimas grupei.

Grupė tampa komanda, kai:

- nariai turi savo darbo ir išpareigojimų bendrai nusistatytiems tikslams nuosavybės jausmą;
- egzistuoja bendras supratimas, kad asmeniniai ir komandos tikslai lengviausiai pasiekiami abipusės paramos būdu;
- egzistuoja bendras sprendimų priėmimas;
- nariai gali prisidėti prie sėkmingo darbo savo asmeniniu sumanumu, savybėmis ir gabumais;
- egzistuoja pasitikėjimo ir paskatinimo išreikšti idėjas, nuomones, nesutikimus, jausmus ir klausimus klimatas, kai nariai stengiasi suprasti vienas kito požiūrį;
- nariai yra skatinami tobulinti savo įgūdžius ir pritaikyti juos darbo metu;
- konfliktas laikomas normaliu bendravimo aspektu, kuris suteikia galimybę atsirasti naujoms idėjomis, kūrybiškumui ir tobulėjimui.

Ten pat, p. 10–12.

Nors ir šie principai yra gana įkvepiantys, vis dėlto turime apgalvoti, kaip komandą iš tikrųjų priversti dirbti. Kitas skyrelis pateikia keletą aspektų ir metodų, kuriuos galite panaudoti savo komandoje.

2.2. Komandos sudarymas ir gyvenimas joje

2.2.1. Komandos formavimas

Galutinė komandos sudėtis priklauso nuo įvairių organizacinių bei praktinių kriterijų. Ar komandą turi sudaryti žmonės, organizacijoje atliekantys tam tikrą funkciją? Kokios yra finansinės galimybės? Be šių aspektų, kurso tema ir mokinių tikslinė grupė yra svarbūs nustatant, kurie mokymų vadovai turi atitinkamų žinių, patirties, išsilavinimą ir požiūrį į ugdymo kursus. Be to, komanda turi sudaryti geografinį ir kultūrinį balansą ir atspindėti mokinių tikslinės grupės sudėtį. Nors kiekvieno mokymų vadovo gabumai yra esminiai, svarbu atsižvelgti į papildomus dalykus sudarant grupę. Komanda dirba geriausiai tada, kai gabumai ir pramoga papildo vienas kitą ir yra naudojami atitinkamai pagal kurso tikslus.

Skirtingos komandos narių kalbos turi būti gerai apsvarstytos. Bendravimas komandoje yra pagrindinis dalykas, o naudojamų kalbų išraiškos pajėgumas gali turėti vis kitos įtakos galimybėms prisidėti ir paveikti įtakos struktūras komandoje. Todėl parinkti mokymų vadovus su geromis vienos paplitusios darbinės kalbos žiniomis yra geras sprendimas. Tai nereiškia, kad nenaudinga turėti ir kitų komandoje esančių dalyvių darbinių kalbų. Priešingai, skirtingų darbinių kalbų vartojimas ugdymo kursų metu (galbūt mažesnėse grupėse) sudaro lygesnes sąlygas aktyviai dalyvauti ir išskaido kalbų įtakos struktūras. Tai taip pat gali padėti įsivaizduoti daugelio jaunimo darbe naudojamų sąvokų apibūdinimą kultūriniu atžvilgiu.



Kai jau sudarytos komandos, galima pradėti įprastą darbą. Iki ugdymo kursų pradžios programa turi būti jau parengta, o komandai turi būti suteikta galimybė išsiaiškinti, kaip ji padės jiems pasiekti ugdymo kursų tikslą.

Dauguma pagrindinių aspektų gali būti aptarti pasirengimo susitikimo metu. Galimybė surengti vieną ar daugiau pasirengimo susitikimų prieš kursus priklauso nuo finansinės padėties ir komandos narių. Kai kurias detales prieš kursų pradžią galima aptarti ir paruošti bendraujant elektroniniu paštu, faksu ar telefonu. Tačiau niekas negali pakeisti susitikimo, kai susirenka visi komandos nariai ir dalijasi bei aptaria savo idėjas, pagrindines vertybes, tikslus ir ugdymo programas. Tai labai svarbu, jeigu nariai vienoje komandoje susitinka pirmą kartą, susitikimas ruošiant ugdymo kursą taip pat yra pirma darbo kartu ir vienas kito pripažinimo kolegomis patirtis.

Be kurso sandaros patikslinimo, programos paruošimo ir užduočių paskirstymo, truputis laiko turi būti palikta sudaryti komandai ir įvertinti susirinkimui. Prieš baigiant susitikimą svarbu tiksliai paskirstyti užduotis nustatant galutinius jų atlikimo terminus. Kas iki kada turi ką padaryti? Ką galima padaryti elektroniniu paštu ir ko ne? Naudinga paskirti komandos bendravimo proceso koordinatorių, kuris užtikrintų proceso priežiūrą iki kito susitikimo.

Kodėl nesudarius komandos mokymų vadovų sutarties?

Pavyzdžiui:

- Stengsimės bendrauti sąžiningai.
- Turime įsipareigojimų visiems komandos susitikimams.
- Stengsimės kiek įmanoma būti kartu ugdymo kursų metu.
- Kasdien įvertinsime vienas kito veiklą.
- Nepertrauksime vienas kito sesijų.
- Stengsimės padėti vienas kitam sesijų pabaigoje nurodydami papildomus mokymo punktus, kuriuos praleido sesijos koordinatorius.

Iš Guijt, 1992.

Kurie elementai, jūsų manymu, yra svarbūs jūsų komandos darbo pradžiai?

2.2.2. Pasitikėjimo, paramos ir asmeninės išraiškos klimato kūrimas

Komandos sudarymas yra atmosferos, kurioje komandos nariai susipažįsta ir randa savo vietą joje, kūrimas. Tai ir yra atviro pasitikėjimo ir pagarbos klimato, skatinančio asmeninę išraišką ir prisidėjimą, abipusės paramos ir komandos įvairumo konstruktyvaus panaudojimo kursų metu kūrimo pagrindas. Komandos sudarymo metu mokymų vadovai turi aptarti:

- ugdymo kursų ir komandinio darbo lūkesčius;
- motyvaciją, dėl ko jie yra šios komandos dalis;
- ankstesnę jaunimo darbo ir ugdymo patirtį bei kitą šiems kursams tinkančią patirtį.

Toliau pateikti komandos sudarymo elementai gali padėti nustatyti kiekvieno mokymų vadovo darbo būdą bei kai kurias stipriąsias ir silpnąsias vietas. O svarbiausia, jie suteikia galimybę džiaugtis vienas kito draugija ir darbo kartu perspektyva. Taip, sakytumėte, dirbti kartu gali būti linksma! Komandą galima sudaryti aptariant šiuos punktus susitikimo ar neformalių



pietų metu. Specialūs pratimai padeda komandai pradėti dirbti kartu. Jie taip pat mokymų vadovams padeda pralaužti ledus ir atsipalaiduoti komandoje. Toliau pateikti du pavyzdiniai pratimai.

Vedimas ir mėgdžiojimas: vienas kito vedimas per klasę užrištomis akimis

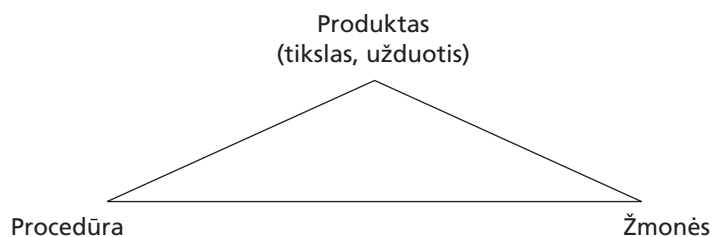
- Tikslas: pasitikėjimo vienas kitu sukūrimas. Sekimo ir vedimo patirtis.
- Užduotis: visi komandos nariai sustoja į vieną liniją, atsuka nugarą vienas kitam. Visų dalyvių, išskyrus pirmojo eilėje, akys užrištos, o rankos sudėtos ant prieš jį stovinčio žmogaus pečių. Pirmasis dalyvis veda juos per mokymosi (ar susitikimo) klasę. Kas kelias minutes pasikeiskite vietomis taip, kad kiekvienas pabūtų vedliu. Pasinaudokite savo kūrybingumu – vedlys gali liepti kitiems dalyviams daryti kokias nors užduotis: peržengti „barjerus“, kalbėti, dainuoti, piešti ir t. t.
- Laikas: 20 minučių keturių dalyvių komandai ir kelios minutės aptarti pratimą.
- Žaidimui reikalingi daiktai: šalikėliai akims užrišti.

Koks yra jūsų mokymų vadovo ar mokinio idealas?

- Tikslas: apibūdinkite šių ugdymo kursų mokymų vadovo ar mokinio idealą. Išsiaiškinkite, kurie punktai sutampa su visos grupės, o kurie skiriasi. Pasinaudokite savo kūrybingumu ir vaizduote darbo kartu ir įvairių idėjų koordinavimo metu.
- Užduotis: visi komandos nariai stovi ar sėdi aplink didelį popieriaus lapą. Kiekvienas dalyvis turi skirtingos spalvos teksto žymiklį. Ant lapo pieškite savo idealų mokymų vadovą ar mokinį. Pradedama bet kas, o kiti prideda savo elementų. Piešimas turi vykti tyloje.
- Laikas: apie 10 minučių vienam piešiniui ir keletas minučių aptarti piešinį.
- Žaidimui reikalingi daiktai: didelis popieriaus lapas ir skirtingos spalvos žymiklis kiekvienam dalyviui.

Produktas, procesas, žmonės: trijų P trikampis

3 pav.



Trijų P – produkto, proceso ir žmonių (*product, process and people*) – trikampis parodo skirtingus kiekvienos komandos darbo polius. Dauguma komandų akcentuoja produktą, siekiamą rezultatą, kaip efektyviausią darbo būdą, nes laikas visada yra ribotas. Kaip jau šiame tekste nuolat buvo įrodinėjama, skirtingi lygiavertiniai faktoriai sustiprina mokymą. Dėmesys atskiriems komandos nariams yra labai svarbu. Kaip jie jaučiasi šiame darbe ir komandoje? Kokią įtaką jie turi procesui? Sudėjus visus šiuos aspektus prieinama išvada, kad organizuojant savo darbą komandai reikia turėti savo struktūrą, taisykles, paskirstyti atsakomybę ir užduotis. Tačiau viso to perteklius gali pakenkti kūrybiškumui ir spontaniškumui. Tarp produkto, procedūros ir žmonių



vyrauja pusiausvyra. Trijų P modelis gali būti naudojamas skirtingais būdais. Platesnį jo aprašymą rasite „T-Kit“ *apie projektų valdymą* (p. 77–78). „T-Kit“ *apie organizacijų valdymą* jį apibūdina kaip požiūrį į vadovavimą (p. 46). Šio „T-Kit“ 5 dalyje jis taip pat apibūdinamas skirtingai – grupės dinamika vertinama kaip „bendravimas tam tikra tema“ (4.3.1. ir 5.1.3. skyreliai).

Keletas pasiūlymų, kaip komanda gali sėkmingai bendrauti

- Klausykitės vienas kito ir nuoširdžiai stenkitės suprasti, ką kitas žmogus nori pasakyti
- Užduokite klausimus.
- Išsiaiškinkite sąvokas ir supratimus (ugdymas? palengvinimas?).
- Dalykitės savo emocijomis.
- Pasiūlykite paramą.
- Teigiamai reaguokite.
- Išsamiai kritikuokite.

2.2.3. Vadovavimas, nuosavybės teisė ir bendras sprendimų priėmimas

Paprastai komandos turi savo vadovą. Dažniausiai tai būna žmogus, surengęs komandos susitikimą ir koordinuojantis institucijos ar organizacijos rengiamą mokymą. Koordinatorius paprastai įsitikina, kad komanda gerai pradeda darbą ir sprendžia administracines problemas.

Aiškus administracinis darbas ir sąlygos, komandos narių atsakomybė bei užduotys yra komandos funkcionavimo pradžios pagrindas. Kokius sprendimus gali priimti komanda? Kas buvo nuspręsta iš anksto? Kokia yra apmokėjimo, sutarčių, institucinių lūkesčių situacija? Ar visi komandos nariai turi vienodą atsakomybę?

Darbo proceso metu reikia atlikti tam tikras komandos administracines užduotis. Pavyzdžiui, posėdžiai (užtikrinantys, kad priimami sprendimai, laikomasi dienotvarkės ir t. t.), administracinės užduotys (kontraktai, pakvietimai dalyviams, bendravimas su dalyviais), komandos susitikimų ataskaitos pateikimas bei komandos bendravimo tarp susitikimų koordinavimas. Kai kurias užduotis komanda gali pasidalyti. Tai padeda komandai sukurti ir palaikyti savo kurso nuosavybės teisę ir pačią komandą. Svarbu žinoti, kad demokratiška komandos struktūra, kai nariai turi vienodą atsakomybę, taip pat plėtoja tam tikrą įtakos struktūrą. Iš esmės vadovavimo paskirstymas atliekant komandinį darbą yra dinamikos ir struktūrų valdymo klausimas. Komandos narių ir mokinių supratimas skiriasi, jie turi skirtingas savybes, gabumus ir asmenines ypatybes. Pagrindinė užduotis yra ugdyti paramą, o ne konkurenciją komandoje.

Keletas klausimų, kuriuos verta užduoti sau pačiam:

- Ar jūsų komanda turi aiškų vadovą?
- Kaip priimami sprendimai?
- Ar kiekvienas komandos narys gali prisidėti visu pajėgumu? Jei ne, kodėl?
- Kaip elgiamasi tokiu atveju, jei kas nors komandoje per daug dominuoja, o kitas yra per daug tylus?
- Kas tokiu atveju nustato prioritetus?
- Kada rezultatas tampa svarbesnis už procesą?
- Kaip paskirstomos užduotys?
- Kam skiriamos patraukliausios užduotys (vadovavimas puikiam pratimui ar svarbaus sprendimo priėmimas), o kam paskiriamas būtinas, tačiau ne toks patrauklus darbas?
- Ką gali padaryti komanda, norėdama sukurti lygias dalyvavimo galimybes?

Bendras komandinis darbas ir sprendimų priėmimas nereiškia, kad kiekvienas komandos narys prisideda tokiu pat būdu. Tačiau tai reiškia, kad kiekvienas gali prisidėti visu savo pajėgumu.

2.2.4. Vaidmenys grupėje: dalijimasis asmeniniu išradingumu, savybėmis ir gabumais

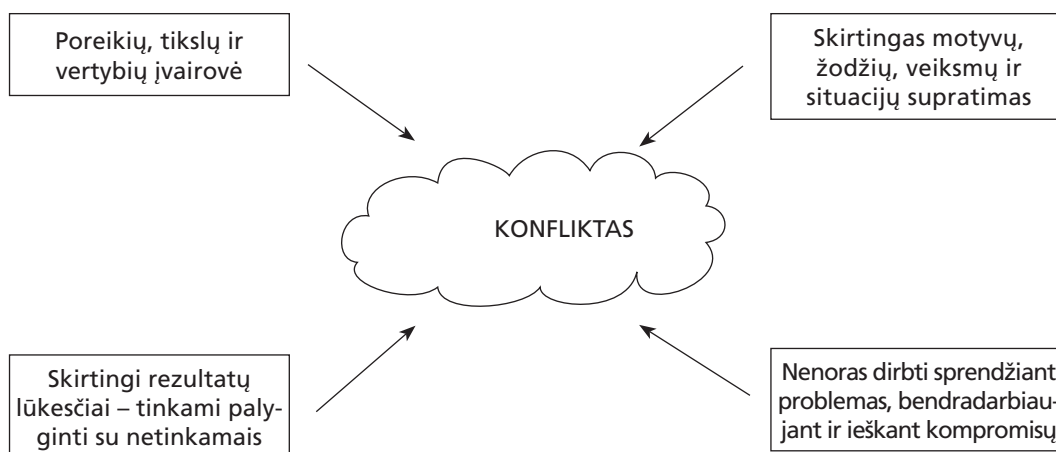
Visi gerai žinome, kad vieni žmonės kalba daug, o kiti yra labai tylūs. Kai kurių žmonių pasiūlytas idėjas komanda palaiko, o kitų atmeta. Kai kurie žmonės turi daugybę idėjų, o kitiems trūksta praktikos. Kai kurie stumia komandą į priekį ir skatina jos darbą, o kiti smulkiai klausinėja ir taip stabdo eigą. Kai kurie turi stiprią tikslų nuojautą, o kiti gerina komandos bendrą nuotaiką. Yra daug vaidmenų komandoje. Vis jie yra vienodai svarbūs ir papildantys produktyvų darbą. Atsižvelgdami į komandos sudėtį ir situaciją, žmonės gali keisti savo vaidmenis. Skirtingi žmonės atskleidžia skirtingas mūsų savybes, o tam tikra situacija reikalauja tam tikro elgesio ir veiksmų.

Kad komandos darbas būtų efektyvus ir iki galo atliktas, svarbu į jį įtraukti visus narius atsižvelgiant į jų galimybes ir paskirti jiems tokius vaidmenis, kuriuose jie jaučiasi patogiai ir kuriuos pripažįsta bei vertina kiti. Lengviau pasakyti, negu padaryti. Kitoks negu mūsų pačių elgesys mus šiek tiek erzina. Teoriškai suprasti, kad žmonės turi skirtingų poreikių ir bendradarbiavimo būdų toli gražu nėra galėjimas priimti šią situaciją ir efektyviai ją panaudoti. Ypač tai aktualu daugiakultūreose komandose, kur asmeniniai ir kultūriniai faktoriai susimaišo pasirenkant elgesį komandoje. Paskutinis, bet taip pat svarbus dalykas yra tai, kad geras komandinis darbas priklauso nuo to, ar mes vertiname darbą su savo komandos kolegomis kaip asmeninio ugdymosi galimybę ir kaip komanda tai skatina. Tai atspindinti komandos analizė ir atsakingas požiūris į tai yra pagrindiniai šio proceso elementai (žr. 3.3.2. *skyrelį*).

2.2.5. Konfliktas kaip galimybė tobulėti ir mokytis kūrybiškumo

Kartais manome, kad mūsų komanda dirba geriausiai, kai ji dirba harmoningai, be didesnių nesutarimų. Be abejo, harmoningas darbas yra labai puiku, tačiau iki tol, kol kiekvienam tai yra harmonija. Neužsimenant, kad ne visada viskas yra taip, kaip atrodo, kartais akivaizdi komandos harmonija yra egzistuojančių, bet neišreiškiamų nesutarimų ir žlugimų vengimas. Konstruktyvų komandinį darbą sudaro konfliktų tarp komandos narių sprendimas ir jų pripažinimas normaliu komandinio bendravimo elementu.

Konfliktai komandose dažniausiai kyla dėl šių keturių priežasčių:



Remiantis daugeliu Europos ir JAV teorijų, konfliktai geriausiai sprendžiami tuo atveju, jeigu į juos žiūrima atvirai, sąmoningai ir tiesiogiai. Tačiau kai kuriuose kultūriniuose kontekstuose atviri ir tiesioginiai nesutarimai bei su jais susiję jausmai nėra priimtini, o konfliktai juose sprendžiami dar labiau netiesiogiai. 5.2. skyrelis detaliau apžvelgia konfliktus grupėse ir komandose.



2.2.6. Įtampos ir dviprasmiškumo toleravimas

Įtampa ir dviprasmiškumas yra neatskiriama tarpkultūrinio komandinio darbo dalis. Dažnai paaiškėja, kad priimti tai ir tuo pačiu metu dirbti yra sunku.

Pagrindiniai įtampos ir dviprasmiškumo tipai yra:

- Įtampa tarp asmeninių ir kolektyvinių interesų, tarp „buvimo savimi“ ir „tarnavimo visiems“. Tiek viena, tiek kita yra svarbu, yra kitas pagrindinis pusiausvyros elementas – komandinis darbas.
- Įtampa tarp poreikių ir pokyčių, lankstumo ir naujovių būtinybės bei griežto nustatytų struktūrų, principų bei orientacijos punktų laikymosi.
- Įtampa tarp noro nusistatyti bei pasiekti idealių tikslų ir žinojimo, kad jie niekada nebus visiškai pasiekti.

Šaltinis: Pohl W., 2000.

- Dviprasmiškumo toleravimas. Tarpkultūrinis komandinis darbas reikalauja narių nuolatinio pripažinimo, kad jie yra skirtingi teisių supratimo ir elgesio tipai. Normalu, kad ta pati idėja suprantama skirtingai, turime pripažinti skirtingą tos pačios situacijos supratimą ir interpretavimą.

Susidūrimas su tokio tipo įtampomis bei dviprasmiškumu gali išvesti mus iš pusiausvyros ir priversti suabejoti savo pačių požiūriu ir įsitikinimais, pasijusti nesaugiais, pasimetusiiais ar suerzintais. Tai taip pat yra normalu, o įprastų vertybių, tikslų ir pagrindinių susitarimų nustatymas komandai gali suteikti stabilumo.

2.3. Nuo pasiruošimo iki praktikos: komandinis darbas ugdymo kursų metu

2.3.1. Problemų numatymas

Praktinis patyrimas, kaip iš tikrųjų komandos nariai dirba kartu, ateina prasidėjus ugdymo kursams. Mokymosi įkarštyje būtinybė dirbti prieš mokinius gali būti stipresnė už gerus su komandos funkcionavimu susijusius ketinimus. Verta numatyti kai kurias galimas problemas ir suformuoti su jomis susijusias komandos strategijas.

- *Komandos susitikimai ir atsiliepimai*: palikite laiko reguliariems komandos susitikimams net ir tuo atveju, jeigu reikia paruošti ir vykdyti programą ar socialiai bendrauti su mokiniais. Daugumos susitikimų dienotvarkėje numatyta programos vertinimas ir planavimas. Nepaisant to, palikite šiek tiek laiko kiekvieno nario nuomonei apie kursą, komandą ir jų vaidmenį joje išklaudyti. Komandos atsiliepimams galite palikti laiko iš anksto, pavyzdžiui: „Trečiadienio vakarą susitikimas užtruks ilgiau, nes vieną valandą skirsime apsvaistymams, kaip jaučiamės būdami vienoje komandoje.“
- *Ekspertai*: silpną komandos dinamiką gali pagerinti trumpam darbui su komanda pakviesti ekspertai ar dėstytojai. Aptarkite, kaip norite įveikti šią problemą komandoje. Kokį vaidmenį turi ekspertas? Kaip labai jis turi įsitraukti į komandos darbą?
- *Laiko planavimas*: komandos nariai gali turėti, sakykime, skirtingą supratimą apie laiką, ypač, bet neišskirtinai, tarpkultūrinėse komandose.

– Jei susitikimas numatytas 18.00 val., ar jis tikrai tuo metu prasideda? Jeigu ne, kodėl? Gerai laukti vienas kito (ar visada to paties žmogaus), ar ne?



- Kaip griežtai planuojate ir laikotės grafiko programos metu? Ką darote tokiu atveju, jeigu darbo grupė dar nebaigė diskusijos? Ar jūs, kaip mokymų vadovas, sustabdote ją?

Laiko planavimo susitarimas gali prisidėti prie sklandžios kursų eigos ir komandos nariams suteikti daugiau saugumo tam tikrose situacijose.

- *Komanda ir mokiniai*: komandos nariai gali turėti skirtingus lūkesčius ir požiūrį į mokinius.
 - Kaip svarbu yra praleisti laiką su mokiniais socialiniam bendravimui skirtu laiko metu? Kiek laiko reikia praleisti su mokiniais?
 - Kaip apsvairstome mokinių atsiliepimus apie kursą? Kokią reikšmę turi jų interesai ir nuomonės apie komandos nustatytus prioritetus?
 - Kokią programos ir kurso atsakomybės dalį norime perduoti mokiniams?
 - Kas, mūsų nuomone, yra „profesiniai santykiai“ tarp mokinių ir mokymų vadovų?
 - Iki kokio lygio turime sutarti šiais klausimais?

Nesvarbu, kokius sprendimus priims jūsų komanda arba kokie vyks nesutarimai, jūs sulauksite daugiau mokinių pagarbos ir būsite laikomi profesionaliais tuo atveju, kai komanda prieš juos elgsis vieningai. Tai reiškia problemų, nesutarimų bei nusivylimų aptarimą komandoje, o ne prieš grupę. Komandoje aptarkite paramos suteikimą grupėje, nepaisant problemų už scenos ribų. Pavyzdžiui, ką darytumėte, jei dienos vadovas pamirštų paminėti prieš tai sutartą punktą? Ar kas nors kitas turi įsiterpti? Kaip?

2.3.2. Įvertinimas ir atsiliepimai

Įvertinimas yra mūsų darbo ateityje gerinimas, taigi kartu ir svarbi komandinio darbo dalis. Komanda turi įvertinti programą, mokinius, kaip jie siekia tikslų, taip pat ir savo darbą. 4.6. skyrelis įvertinimą apibūdina bendrai. Vertinant komandinį darbą svarbu apsvairstyti komandos darbą ir dinamiką, vadovavimą, sprendimų priėmimą, vaidmenis, bendravimo ir konfliktų valdymą.

Pateikiame keturis komandinio darbo įvertinimo būdus:

- *Įvertinimo ciklai*: dauguma komandų nusprendžia turėti kasdienes ar reguliarius įvertinimo ciklus ugdymo kursų metu. Sėdėjimas kartu konfidencialioje ar atsipalaidavimo aplinkoje gali tapti patogiausiu jūsų darbo įvertinimo, bendrų rūpesčių ir sprendimų kritinėms situacijoms ieškojimo būdu. Šiam susitikimui pagyvinti galite pakeisti įprastą darbo aplinką.
- *Mūsų komandinis darbas*: kur jūs stovite?
 - 1 žingsnis. Kiekvienas narys ant atskiro popieriaus lapo vienu sakiniu išreiškia savo nuomonę apie komandą (pavyzdžiui: „komanda konstruktyviai nevaldo savo skirtumų“). Kiekvienas gali parašyti kelis sakinius ant kelių atskirų lapų.
 - 2 žingsnis. Vienas žmogus padeda savo lapą viduryje ir perskaito jame parašytą sakinį. Tada komandos nariai susirenka aplink jį ir išsako savo nuomones. Kuo mažiau jie sutinka su teiginiu, tuo toliau jie stovi nuo lapo. Taip vienas po kito perskaitomi visi sakiniai ir komandos nariai aptaria juos.

Šiame kontekste šis metodas turi būti taikomas lanksčiai, paliekant laiko diskusijoms ir pasidalijimui mintimis, taip pat skiriant laiko problemoms aptarti.



- *Trijų P trikampis.* 3.2.2. skyrelyje pateiktu modeliu galima remtis įvertinant jūsų komandos nustatytus prioritetus. Į ką nukreiptas jūsų komandos dėmesys? Ar išlaikote pusiausvyrą tarp susijusių elementų?
- *Anketa apie komandos bendradarbiavimą* (1 priedas). Jeigu komanda jau kurį laiką dirba kartu, tai gali būti naudingas analizės pradžios būdas. Paprašykite kiekvieno individualiai užpildyti anketa. Tada pasidalykite, palyginkite ir aptarkite rezultatus savo komandoje. Kas dirba gerai? Ką norėtumėte patobulinti? Galite pasikviesti pašalinį mokymų vadovą, kad palengvintumėte diskusiją apie anketa.

Asmeniniai atsiliepimai: kodėl, kada ir kaip?

Kokį aš tave matau kaip mokymų vadovą ir komandos narį? Atsiliepimai komandoje apie vienas kito savybes ir darbą yra opi problema, kuri turi būti rūpestingai sprendžiama. Nors atsiliepimuose akcentuojamas (ir turi būti!) mokymų vadovo vaidmuo, bet ne mokymų vadovo asmenybė, ugdymo veikloje dalyvauja asmenybės, jų dalis paaukojama dažnai dinamiškam ir intensyviui procesui. Kaip ir visuose gyvenimo vaidmenyse, net ir draugiškai išsakyta kritika gali įžeisti, sukurti nesaugumo jausmą ir sukelti iki tol nepastebėtų problemų.

Neigiamus atsiliepimus sunku priimti. Teigiami atsiliepimai yra svarbūs ir malonūs, tačiau tai negerina mūsų darbo. Kritika taip pat parodo mūsų silpnąsias vietas, tačiau konstruktyviu būdu, kuris padeda žmogui, apie kurį atsiliepiama, tobulėti. Jei pakankamai pasitikima komanda, atsiliepimą galima laikyti mokymosi patirtimi, savęs apsvaistymo ir tobulinimo galimybe, padedančia sukurti konfidencialesnes ir geresnes darbo sąlygas komandoje. Pagrindinis dėmesys atsiliepiant apie komandą gali būti skiriamas komandos darbui ir jos narių vaidmenims. Taip pat sugebėjimams ir darbo būdams, kuriuos kurso metu parodė atskiri komandos nariai. Atsiliepimų panaudojimas priklauso nuo to, kaip komanda nori įvertinti savo darbą.

Keletas rekomendacijų, kaip pateikti atsiliepimus:

- Apgalvokite žmogaus, apie kurį atsiliepiama, poreikius.
- Aprašykite tik elgesį – nesistenkite interpretuoti.
- Susikoncentruokite į elgesį, kurį galima pakeisti.
- Būkite tikslus. Pateikite pavyzdžių.
- Palaukite, kol paprašys, kad pateiktumėte atsiliepimą.
- Neteiskite.
- Jeigu įmanoma, atsiliepimą pateikite tuojau pat po atitinkamo elgesio (jeigu jūsų prašo tai daryti).
- Palikite teisę rinktis: pasikeisti ar ne.
- Jausmus išreikškite tiesiogiai (pavyzdžiui: „Aš jaučiuosi nesaugiai, kai jūs...“).
- Kartu pateikite ir teigiamus atsiliepimus.

Šaltinis: Hanson G., 1975.



Dvi idėjos apie tai kaip duoti grįžtamąjį ryšį:

Komandinio darbo ir vaidmenų jame pratimas: transporto priemonės metodas

- 1 žingsnis. Poromis ar individualiai įsivaizduokite komandą kaip transporto priemonę. Tai gali būti bet kas: automobilis, traktorius, garlaivis ar lėktuvas. Transporto priemonė išreiškia tai, ką jūs jaučiate ir yra komandos esmė. Nupieškite šią transporto priemonę.
 - 2 žingsnis. Pasistenkite komandos narius įdėti į šią transporto priemonę. Kurioms dalims, jūsų nuomone, jie tinka? Kas yra burė, variklis, kompasas, sėdynė, stabdžiai, navigacinė sistema ir t. t. Kodėl?
 - 3 žingsnis. Paašškinkite savo piešinius vienas kitam.
 - 4 žingsnis. Apklausia: ką mes iš to gauname?
- Laikas: mažiausiai valanda 4 žmonių komandai.

Asmeninių atsiliepimų pateikimo pratimas „Karšta kėdė“

- Susiraskite patogią vietą savo komandai. Susėskite ratu ir vieną kėdę pastatykite viduryje. Vienas po kito komandos nariai susėda ant šios „karštos kėdės“.
- Sėdėdami kėdėje pasakykite savo komandos nariams, apie ką norėtumėte išgirsti atsiliepimus: savo, kaip mokymų vadovo, darbą, vaidmenį komandoje ir t. t. Tada jūsų kolegos atsakinėja pagal jūsų nurodytus kriterijus.
- Nusistatykite, kiek laiko „karštoje kėdėje“ skirsite vienam nariui.
- Sėdėdamas „karštoje kėdėje“ negalite reaguoti į individualius komentarus, tačiau turėsite laiko reakcijoms ir klausimams pasibaigus atsiliepimų ratui ar prieš tai, kol kitas komandos narys užima vietą kėdėje.
- Laikas: mažiausiai 20 minučių kiekvienam komandos nariui.
- Dėmesio: pratimas gali būti labai jautrus. Nepamirškite iš anksto suderinti pagrindinių atsiliepimų pateikimo taisyklių.

2.3.3. Kur mes einame?

Kiekviena komanda dirba skirtingai, kiekviena turi susikurti ir plėtoti savo procesą. Svarbu tai, kad mes galime panaudoti savo patirtį tolimesniame komandiniame darbe. Sunkus ir diplomatiškas darbo procesas gali sudaryti mokymosi išteklius. Kartais dirbdami nors sekundę ar ilgesnį laiką toje pačioje komandoje turime galimybę atkurti buvusios komandos procesą bendravimui ir darbui pagerinti. Jeigu norite sužinoti daugiau apie tarpkultūrinio darbo aspektus, paskaitykite atitinkamus „T-Kit“ apie projektų valdymą ir organizacijų valdymą skyrius. 1 priede aptariamas komandos bendradarbiavimas.



Keletas sėkmingo darbo principų

- Įsipareigojimai! Komanda dirba efektyviai tik tuo atveju, jeigu kiekvienas narys to nori.
- Pagrindiniams požiūriams bei idėjoms apsvarstyti, komandiniam darbui įvertinti ir pasidalyti atsiliepimais paskirkite tiek laiko, kiek jums jo reikės.
- Sudarykite sutartį; kiekvienas yra įsipareigojęs!
- Dirbkite remdamiesi įprastomis pagrindinėmis vertybėmis ir tikslais.
- Būkite palankus sau ir kitiems.
- Asmeninė atsakomybė: aš esu atsakingas už savo veiksmus ir elgesį.
- Pasitikėjimas ir parama vienas kito gabumams ir darbams.
- Gerbkite kiekvieno žmogaus ribas.
- Būkite pasiruošęs surizikuoti padaryti kažką naujo, išbandyti save.
- Klaidas priimkite kaip mokymosi šansą.
- Į procesą orientuotas mąstymas: tikslai yra svarbūs, tačiau pats procesas taip pat yra svarbus. Komanda gali tobulinti save tikrindama savo procedūras ir praktiką.
- Sukurkite keletą situacijų analizavimo ir problemų sprendimo procedūrų.
- Būkite pasiruošęs emocijas priimti kaip darbo proceso dalį.
- Išlaikykite pusiausvyrą tarp produktyvumo ir socialinės kokybės.
- Didžiukitės komandos laimėjimais.
- Komandinis darbas taip pat yra pramoga! Jeigu ne, kažkas yra ne taip.

Adaptuota iš: Polas M. ir Vitas J., 2000.

Europos Tarybos ir Europos Komisijos partnerystės Mokymo programos ir kokybės gerinimo grupės rekomendacijos iš „Europos jaunimo darbuotojų mokymo kokybės standartų“ apie komandinį darbą:

- Tarptautinė mokymų vadovų komandos sudėtis.
- Pusiausvyra mokymų vadovų komandoje atsižvelgiant į tautybę, kilmę, lytį bei kitus reikšmingus faktorius.
- Mokymų vadovų komandos sudėtis turi atitikti mokinių grupės sudėtį.
- Įprasta mokymų vadovų komandos darbo kalba.
- Mokymų vadovų komandos sudėtis turi atitikti kursui įgyvendinti reikalingas žinias ir sugebėjimus.
- Mokymų vadovų komandos parengiamasis susitikimas gerokai prieš ugdymo kursą.
- Priimtinos ir pakenčiamos ekonominės sąlygos mokiniams ir mokymų vadovų komandai.
- Aiškūs susitarimai tarp visų dalyvių (komandos organizatorius, mokymų vadovų komanda, mokiniai, siunčiančios organizacijos).