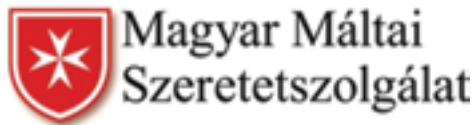


Tölgyesi Klára

A hullámvasút biztonsági őre

**A folyamatkísérő tréner szerepe
a Máltai Gyerekesély projektben**

Olvasószerkesztő: Kurucz Andrea



2015

ISBN 978-615-80372-5-9

Kiadja a **Magyar Máltai Szeretetszolgálat**.

A kiadás az Európai Unió támogatásával a TÁMOP-5.2.1-12/1-2012-0001 Gyerekesély program országos kiterjesztésének szakmai-módszertani megalapozása és a program kísérése c. projekt keretében valósult meg.



SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Tartalom

Ajánló	7
Előszó és bemutatkozás	9
Ráhangelódás	10
Miért írunk erről? (Célmeghatározás)	13
A projektvezetés és a tréner	18
Élmény: A projektfolyamat eseményei (gyakorlatai)	26
Induláskor (előkészítő szakasz)	26
A folyamatban (hullámvasút)	40
Projektzárás idején („kint is, bent is” emberekkel)	61
Visszajelző kör (tudatosítás)	65
Utózóngék, vélemények, idegen szavak	69
Irodalom	73



Ajánló

Szeretettel ajánljuk a könyvet mindazoknak, akik most vágnak bele egy projektbe, de azoknak is, akik épp a projektjük közepén arról tanakodnak, hogy lehetne irányba húzni a szekeret. Ajánljuk továbbá egy nagy projekt kísérésébe belekezdő, vagy ezt tervező trénereknek.

A Máltai Szeretetszolgálaton belül működő Gyerekesély program indulásakor és működtetése során óriási segítséget jelentett, hogy munkánkra egy külső szakértői szem is rálátott. Egy évek óta futó programba kapcsolódtunk be új szereplőként nyolc kistérség támogatásának felelősségével, részben új munkamódszerekkel, új munkatársakkal. Párhuzamosan ugyanilyen nehézségekkel néztek szembe a kistérségi gyerekesély projektek is. Egyik napról a másikra váltak szinte a térség egyik legnagyobb foglalkoztatójává, ami már önmagában is hatalmas felelősség, ehhez jött a szigorú uniós rendnek való megfelelés kényszere, a változó szervezeti és jogszabályi környezet, és nem utolsósorban a küldetés, a gyerekek esélyeinek növelése. Mindezek óriási kihívás elé állítottak minden felelős szereplőt.

A gyerekprogramok indulásának újabb szakasza előtt trénerünk szemén, szakértelmén, személyes beszámolóján keresztül szeretnénk bemutatni a Máltai Gyerekesély programban használt eszköztárat és az annak birtokában bejárt utat. Tanulságos lehet mások számára is a célok és feladatok meghatározása és végigkísérése, a hullámhegyek-hullámvölgyek megélésének kezelése éppúgy, mint a munkatársak képessé tételének, szerepbe hozásának és a csapatépítésnek a folyamata.

A kötettel egyúttal köszönetet is mondunk Tölgyesi Klárának a közösen megtett útért, a kísérésért, támogatásért, mely során – mint írásából is kiderül – mindannyian számos új tudással, tapasztalattal, élménnyel lettünk gazdagabbak.

Marozsán Csilla
szakmai vezető
Máltai Gyerekesély program



Előszó és bemutatkozás

A Gyerekesély programban (továbbiakban GYEP) 2011 októbere óta dolgozom, mint folyamatkísérő tréner. Különös kaland, különös kísérlet, számomra valódi pilot program, hiszen korábban harminc-kilencven órás tematikus tréningekben, trénerképzésekben dolgoztam. Nagy vágyam volt követni egy hosszú folyamatot, s a tréneri munka minél több típusát kipróbálni, funkcióját betölteni egy projekten belül.

A feladatban két dolog motivált: a gyermekszegénység elleni küzdelem részesévé válni, valamint a megbízó szándékában megérzett valódi, őszinte, hiteles tenni akarás. Ahogy a Magyar Máltai Szeretetszolgálatnál (továbbiakban MMSZ) mondani szokás: „a szeretet bátorsága” ott is, ahol nagyon nehéz szeretni. A felelősség jelentős mértéke számomra kihívást jelentett, és jelent ma is.

Az ötletet e módszertani kézikönyv megírására az adta, hogy ugyan tapinthatóak az igények a segítők segítésére a szociális projektek kivitelezése során, ám nem könnyű tájékozódni az erre kínákozó szereplők között, illetve könnyen megspórolhatónak tűnik az erre szánt pénzösszeg.

Szeretnék segíteni a projektindulás előtt álló szakembereknek abban, hogy jó döntést hozzanak:

- alkalmazzanak-e külső szakember(ek)e)t a projektkísérésre?
- a nekik legmegfelelőbb segítőköt tudják kiválasztani induló programjukhoz.

Az MMSZ GYEP menedzsmentje úgy döntött, hogy igénybe veszi segítségemet. Így a víziók megalkotásától a projekt zárásáig együtt dolgozunk. Ez azt jelenti, hogy havi két vagy három napot töltünk együtt bentlakásos módon a teljes stábbal (húsz-harminc szociális szakemberrel). Hiszen a projektben munkálkodó kollégák nyolc kistérségben dolgoznak. Az együtt töltött szakmai műhelynapok Budapesten vagy valamelyik kistérségben zajlanak más-más forgatókönyv szerint. Ezeket a napokat a menedzsmenttel való felkészülésem előzi meg.

A kézikönyv forgatókönyve és nyelvezete szándékosan a tréningek forgatókönyvéhez hasonlít, és tegeződő. Az ismeretnyújtó részeket kék színnel, a GYEP folyamatkísérését leírókat rózsaszínnel jelöltem. A tréninggyakorlatok, amelyeket itt találsz, minden folyamatban használhatók, önállóan is érthetőek, és érvényesek bármilyen csoportban. Ezeket szürke háttérben olvashatod.

A Máltai Szeretetszolgálat Gyerekesély programjának csapata egy befogadó csapat. Tarts velünk!

Ráhangolódás

A tréning munkaformáiban fontos, hogy a csoporttagokat egymásra és a témára hangoljuk. Ez igaz a projekt elején az ismerkedési fázisra, de igaz minden találkozás elejére is.

Minden találkozásunk első fél-egy óráját erre szánom. Fontos számomra, hogyan érkeznek meg a kollégák a műhelyre, és az is, hogy mindenki tudja: mit és milyen időkeretek között fogunk csinálni. Éreznem kell, hogy valóban megérkezett mindenki.

Most az Olvasót is szeretném ráhangolni projektjének tréneri kíséréssel való megvalósítására.

Ebben a gyakorlatban Megfigyelő vagy. Csak arra kérek, fogadd be, amit a GYEP kollégái gondolnak a tréning munkamódszerét használó műhelyfoglalkozásokról.

Tréner: (Kártyák segítségével négyfős csoportokba rendeződtünk) - ***Arra kérek Benneteket, hogy az előttetek lévő papírra íjátok fel a következő kérdésre a közös megegyezéseknek megfelelő válaszokat. Mit gondoltál kezdetben a tréning-szerűen vezetett szakmai műhelyekről, és mit gondolsz három év után? Hogyan látod a tréner szerepét?***

(A Magyar Máltai Szeretetszolgálat Gyerekesély projektjének munkatársai írták.)

„Kezdetben azt gondoltam erről a munkamódszerről, hogy teljesen felesleges időhúzás. Most látom, mennyire sokat segít a csapatot kovácsolásban.”

„Ennél sokkal több, igazi csapatot tud építeni, amire lehet támaszkodni, neki lehet dőlni.”

„Feldobják a napot. Sokkal jobb így, mint a frontális, kivetítő, fejtágító.”

„Sokat kivesz belőlem, de sokat is ad.”

„Nem lehet »elaludni« (ez vicces megjegyzés).”

„Ugyanazt szeretem, és nem szeretem benne: Folyamatos összpontosítást igényel (néha sok, nehéz).”

„Minden résztvevőnek lehetősége van megnyilatkozni, megismerhető az aktuális állapota, véleménye.”

„Mindig mindenkire kerül fókusz.”

„Sokszor kerülök olyan váratlan helyzetbe, amitől rosszul érzem magam, ezáltal átléphetem saját komfort zónámat.”

„Rengeteg emlékezetes sztori van, sok kép villan be, pl. az egymás családjának megismerése (kendőkkel mutattuk be családjainkat) feladatok révén, a bizalom megnyilvánulásai.”

„Emlékezetes például, hogy egy általam nehezen megoldható problémát más megvilágításba helyezve rátaláltam a megoldásra.”

„Az interaktív munkaformának köszönhetően fejlődtem.”

„Tudom miért, s hogy mennyi mindent ki kell mondani (még, ha egyelőre nem is megy), és hogy bízni kell a csapatban, a közös erőben, tudásban.”

„Felvállalom önmagam.”

„...hogy meg kell tennem a visszajelzéseimet, és azt a lehető leghatékonyabban.”

„Kommunikáció, csapatban gondolkodás, egymásra figyelés.”

A trénerünk szerepe szerintem a projektben:

„...hogy összetartsa a csapatot, és rávilágítson bizonyos problémákra. Egyénileg figyel mindenkire.”

„Egyrészt »külső szemként« irányítsa, kontrollálja a folyamatokat, másrészt legyen tegyen a vezetői elvárásoknak, csapatot építsen, és befogadhatóvá tegye a műhelymunkát.”

„Nagyon fontos! Nem csak az időre, a szereplők HOGY létére is figyel.”

PÁROS GYAKORLAT (VELED):

ÉN: Amennyiben projektet kell(ene) indítanod, milyen érveid szólnak a folyamatkísérő tréner mellett?

TE:

ÉN: Konkrétan hogyan fogalmaznád meg az igényeidet a megbízott tréner felé? (Mire van szükséged? Mit szeretnél elkerülni?)

TE:

ÉN: Milyen szakterületi múlttal kellene rendelkeznie a trénernek? Milyen személyiségjegyei segítenék a munkádat? (Készülj a kiválasztásra!) Ne a legmegfelelőbb személyt keresd, hanem a hiányzó csapattagot!

TE:

Kösz! Ezt a párbeszédet ismételjük meg a könyv végén!

Miért írunk erről? (Célmeghatározás)

Azért fontos írunk a projekt *tréneri kíséréséről*, mert azt tapasztaljuk, hogy ezzel a lehetőséggel (különösen a tervezés, pályázatírás időszakában) kevesen élnek, gyakran nem terveznek vele. Talán, mert egyáltalán nincs, vagy nincs elég használható és/vagy pozitív tapasztalat a projektek külső szakember bevonásával történő megvalósításában. A megvalósítás kezdeti stádiumában (az első problémákkal szembesülve)

már gyakrabban felmerül egy külső szakember hiánya, de nehézségekbe ütközhet a költségvetési sorok áttekintése.

Fontos azért is, mert mi (a továbbiakban a többes szám első személy használata minden esetben a projektvezetést és a folyamatkísérő tréner, e kézikönyv szerzőjét jelenti) szeret(t)ünk ebben az együttműködésben gondolkodni a szakmai megvalósító csapatról, csapattal (havonta két-három napos szakmai találkozások keretében). Szeretném megosztani a Gyerekesély projekt négy évének tapasztalatait az Olvasóval. Nemcsak a sikerélményeket, de a küzdelmeinket, kríziseinket is, a legnagyobb tanulásainkat, a kritikus pillanatokat, amelyeket a tréningnapokon éltünk át, vagy ott kerültek felszínre, esetleg csak ezekben az együtt töltött időkben volt módunk kezelni.

Reményeim szerint segítséget adunk a leendő **projektmegvalósítóknak, projekt-és szakmai vezetőknak** ahhoz, hogy már a tervezési fázisban dönten tudjanak arról, megtámogatják-e a vezetésük, saját felelősségük alatt futó projektet egy objektív külső szakemberrel, aki egy lépéssel mindig távolabbról segíti a munkát, szigorúan a vezetők igényei szerint.

Módszertani füzetünket ajánlom pályázatíróknak, folyamatkísérő trénereknek, a pályázó szervezetek vezetőinek, szakmai koordinátoroknak, a projektekben dolgozó pszichológusoknak és szupervízoroknak.

Szeretettel osztok meg néhány olyan tréninggyakorlatot, ami kulcsélményt nyújtott a résztvevőknek, és meggyőződésemmé vált, hogy ezek nélkül nem lenne ilyen erős a máltai GYEP csapata. A program megvalósítóinak nem alakult volna ki ilyen mértékű lojalitása a szervezethez és a projekthez, s e gyakorlatok híján időnként „letértek volna az útról”, vagy nem vették volna észre, hogy elveszítik egymás bizalmát, ha nem dolgoznak kapcsolataikon. S időnként bizony a trénerrel való kapcsolat alakítása is feszültségekkel terhelt volt.

Szeretnék mesélni a tréninges munkaforma „mellékhatásairól”, vagyis azokról a gyönyörű fejlődésekről, amik a projektben résztvevőknél egyénileg és szerepeiken

belül is megtörténtek. De szándékunk azt is világossá tenni, hogy mindez nem fájdalommentesen zajlott, zajlik.

Céлом tehát, hogy az Olvasó írásunk végére

- dönteni tudjon arról, szeretne-e, képes-e külső trénerrel dolgozni, és **ha igen...**
- tudja, milyen trénert keres, és mit vár/várhat el tőle,
- megbízáskor és minden munkacsoport-foglalkozás (tréning) előtt meg tudja fogalmazni igényeit a tréner felé,
- pontosan lássa, melyek a sajátos jellemzői, normatív krízisei egy projektidőszaknak,
- ismerje az egyéb külső segítők nyújtotta lehetőségeket, s merje használni azokat,
- lássa és érezze a különbséget egy értekezlet típusú műhelymunka és egy tréning jellegű műhelymunka között,
- és megfelelő támogatója, partnere tudjon lenni a trénernek.

GYAKORLAT

Képzeld el, hogy megkaptad a megbízást! Te leszel az induló projekt projektmenedzsere vagy szakmai vezetője, mentora vagy koordinátora, esetleg asszisztense. Ez a megbízás ezerféleképpen hathat Rád, mert nagyon sokféle úton lehet eljutni idáig. Például, kijelöltek, mert nem volt más, esetleg te vagy a legalkalmasabb a szervezetben a feladatra. Pályáztál, és te nyerted meg a munkát. A vezetőd eddigi munkád elismeréseként felhatalmazott egy nagyobb kihívást jelentő feladatra. Sok projekt fut párhuzamosan a szervezeten belül (vagy a kistérségben, megyei szervezetenél stb.), többen is alkalmasak vagytok a feladatra, szerepkörre, valakinek ezt is csinálni kell, sorsot húztatok. Te lettél a sors kegyeltje...

Mindegy, hogyan jutottál ide, az első (normatív) krízis ez a pillanat! Rád tör a felelősség (a sok alkalmazott, a sok millió, esetleg milliárd forint, az indikátorok, a határidők, az eddig soha nem végzett feladatok stb.).

Minden kérdésemet **háromszor** válaszold meg! Engedd, hogy mélyüljenek a válaszaid!

ÉN:

- *Mi jelentene most (a megkapott szerepben) biztonságot Neked?*
- *Mire van szükséged?*
- *Kitől vársz támogatást?*
- *Milyen típusú segítség jönne jól?*

TE:

1.
2.
3.

ÉN: *Minél hamarabb cselekedj! Mindenki más (akiknek vezetője leszel a projektben) tőled várja majd a támogatást. Ha szükségét érzed, kérj segítséget! Kitől? Szervezeted vezetőitől, kollégáidtól, akik már voltak vezetők ezen a szinten projekteken, egy külső szakembertől (coach, tréner).*



A projektvezetés és a tréner

A projektindulást megelőzi a projektmenedzsment „felállítása”, amelyet a szervezet (itt a Máltai Szeretetszolgálat) vezetői, vezetője hirdet ki, ezzel felhatalmazva kollégáit a projekt önálló bonyolítására. Az ő személyes érdeke, hogy minél hamarabb biztonságban tudja a projektet, és a projekt mindennapos tennivalóiból kivonulhasson. Éreznie kell, hogy kollégái „beleállnak” szerepeikbe, és cselekszenek. A projekt elindult...

A GYEP esetében, ezen időtájbán csatlakoztam trénerként a folyamatba. Az első két-három beszélgetés Vecsei Miklós (az MMSZ alelnöke) és köztem zajlott. Meg kellett értenem a projekt lényegét. Elolvastam a kiírást, hogy tudjak kérdezni. Ekkor semmi más célunk nem volt, mint az, hogy megérezzük, tudunk-e együtt dolgozni, gondolkodni a projekt adta feladatokról. Én megéreztem a kihívást, ő talán megérezte a lelkesedésemet, a beinduló fantáziámat a feladatot illetően.

Aztán találkoztam a projektvezetővel és a szakmai vezetővel. Ekkor annyit tudtunk a munkám kereteiről, hogy havonta két-három napra Budapesten gyűlnek össze a GYEP munkatársai a nyolc kistérségből. Ezt a találkozást megelőzik a projektmenedzsment találkozásai, amelyeknek egyik célja a műhely programjának előkészítése.

Ebben a beszélgetésben tisztáztuk igényeinket a hatékony együttműködés érdekében. Nekem fontos volt, hogy kapjak megfelelő felkészítést (az igények pontos megfogalmazását) a szakmai műhelyek előtt (amelyek az én vezetésemmel zajlanak). Ez azt jelenti a gyakorlatban, hogy ők (elsősorban a szakmai vezető) ismeretik velem, mit szeretnének elérni az együtt töltött két-három nap végére. Mi a műhely célja? Mire kell helyeznünk a fókuszot? Milyen külső előadókat, vendégeket várunk? Én pedig erre a tartalomra megtervezem a leoptimálisabb tréning jellegű programot. Azzal ugyanis, hogy az MMSZ egy trénert bízott meg a folyamatkísé-

résre, egyértelművé vált az a szándéka, hogy nem frontális értekezletek kereteiben és munkamódszereivel akarja foglalkoztatni embereit, hanem interaktív, minden egyénre figyelmet szentelő és mindenkitől aktivitást váró munkaformát választott. A vezetők azt kérték tőlem, hogy tartsam a műhely kereteit (idő, tér, résztvevők), s adjak ötleteket a leghatékonyabb témafeldolgozásokhoz. Miután meggyőződünk arról, hogy tudunk kapcsolódni egymáshoz szakmailag, nem volt más hátra, mint találkozni a teljes projektmenedzsmenttel.

Fontosnak érzem említeni, hogy mindezek ellenére ebben a szakaszban még nem annyira a feladatra koncentrálnak, mint inkább egymásra. Ember találkozik az emberrel. Valójában mindenki azt keresi, tud-e majd hosszú távon együtt gondolkodni, együttműködni a másikkal. Erre muszáj megfelelő időmennyiséget fordítani.

Az ekkor megbeszéltek dolgok az évek során számtalanszor átalakultak. Az igények, a szereposztás, a szerepekkel való azonosulások csak a folyamatban kerültek a végső helyükre. Ez természetes, és így van jól.

A menedzsment a mi esetünkben a projektvezetőt, a szakmai vezetőt, a kistérségek mentorait, a gazdasági vezetőt és a projektasszisztenseket jelentette. Ez nem több, mint hét-nyolc fő. Magunk között egy rövid ideig „a hetek”-ként emlegettük, aztán a személyek cserélődtek, és ez sem ugyanazokat az embereket jelentette. Így veszítette el aktualitását a név. A két asszisztens a projekt indulásakor érkezett, mindenki más „máltás” volt korábban is. Az első hónapokban nagyon sokat dolgoztunk együtt munkacsoportként. Miután emberileg megismerkedtünk, én ismerni akartam a vezetők szakmai életútját, és én is minden információt megosztottam magamról, hiszen számukra is fontos volt, miben számíthatnak még rám. Személyes és szakmai kapcsolataink megerősítésére törekedtem.

Mindenkit arra kértem, adjon „használati utasítást” magához. Ez a gyakorlat valójában az egymással szemben támasztott **igények tisztázását** segíti.

GYAKORLAT: Adj használati utasítást magadhoz! (páros gyakorlat)

Ülj szembe a kollégáddal, akivel szoros munkakapcsolatban leszel a projektidőszak alatt! Először Te válaszold meg mindhárom kérdést, majd ő!

Aztán beszéljetek arról: milyen érzés az igényeidet kimondani a kollégádnak?

- **Mit kell tudnom rólad?**
- **Mire van szükséged egy hatékony munkakapcsolathoz? (Mire van szükséged a másiktól ahhoz, hogy kihozd magadból a maximumot? Hogyan tud hozzájárulni kollégád ahhoz, hogy kiválóan teljesíts?)**
- **Mi az, amit rosszul viselsz vagy rosszul kezelsz egy munkakapcsolatban? (Mi az, ami csökkenti az eredményességedet, a lelkesedésedet?)**

.....

.....

.....

Csak néhány ízelítő a GYEP vezetőinek igényeiből:

„Fontos nekem az információ megérkezése, áramlása a megfelelő időben.”

„Pontosan határozzuk meg az irányokat, és azokat tartjuk.”

„Határidőig mindenki hagyjon békén, és higgye el, hogy megcsinálom. A megoldásban autonómiát, szabadságot szeretnék.”

„Látnom kell a kereteket. Szükségem van visszajelzésekre, megbecsülésre.”

Rosszul viselem, kezelem...

„Meg nem fogalmazott igényeknek nem tudok megfelelni.”

„Rosszul viselem a kergetőzést, s ha valaki csúnya külalakkal ad át nekem egy anyagot.”

„Rosszul tolerálom, ha valaki elvállalta a feladatot, de nem húz.”

„Senki ne ígérjen felelőtlenül harmadik személynek.”

Arra emlékszem, hogy nekem ezek nagyon fontos mondatok voltak. A munkám alapjait határozták meg a projektben. Ma is tudom, melyiket ki kérte, mondta. Igyekeztem valamennyit tiszteletben tartani.

Ezek után fontos volt a **víziók** tisztán látása. Arra kértem a menedzsment tagjait, írják fel egyénileg, mit várnak a projekttől. Azt mondtam nekik: *„A következőkre gondolj, amíg fogalmazol:* Mi lelkesít, mi tart itt a projektben? Lásd lelki szemeid előtt a kistérségek helyzetét, s benne a gyerekeket három-négy év múlva! Mi változott általad, a projekt által a kistérségekben? Gondolj arra, miért hiszel ebben a programban? Mit szeretnél ott hagyni magad után?”

Amikor az egyéni mondatok nagy papírokra kerültek, közösen megízleltük őket, kiegészítettük vagy még pontosabbá tettük. Ott, akkor megszületett bennünk (bennem is) valami felemelő hit, remény abban, hogy igenis maradandót alkotunk a következő években. Ezeket a mondatokat – amelyeket három évvel ezelőtt közösen elfogadott a menedzsment – máig használjuk. Öröletes erő, és valami önmagunk által meghatározott mérce volt ez. Nem az indikátorokból és a kötelező elemekből építkeztünk, hanem magukból a megvalósító emberekből, a lelkükből, a vágyaikból, a felajánlott tudásukból, a hitükből. Íme, egy-két víziójuk:

„A program lezárása után konkrét, működő programokat, szolgáltatásokat hagyunk a kistérségekben. Például: mobil szolgáltatások, élő játszóterek, speciális fejlesztő programok, gyerekházak, közösségi terek.”

„Hatékonyan együttműködő intézmények, szolgáltatások a kistérségekben = HÁLÓZAT.”

„Helyi kezdeményezőkézség fejlesztése. Aktív kezdeményező közösségek.”

Amint látod, mint tréner, magamat is többször a menedzsment részeként emlegetem (pl. megszületett bennünk, maradandót alkotunk). Szakmailag helytelennek is felfoghatnánk ezt a dolgot, hiszen a tréner maradjon (a szakma szigorú elvárásai szerint) a kívülálló objektív személy. Nos, nem tudom. Vállalom, ez a projekt az összes céljával, a vezetők víziójával engem elragadott. Lelkes lettem, segíteni akartam, erős voltam. S erre az elején nagyon nagy szükség is volt. Nemcsak tréner, ember is vagyok, és ennek érzelmi kockázatait menet közben vállalnom kell.

Amíg a menedzsment tagjai nem erősödnek meg a szerepeikben (pl. a GYEP esetében többen sosem voltak még vezetők), míg tart a pánik, a félelem, a feladat óriásinak látszik, addig a tréner „erővel” tartja a hitet mindenkiben. Ebben a szakaszban sokkal-sokkal több felelősség van rajta, mint később. Ekkor a szerepazonosulásokban kell támogatnia a vezetőket nagy energiával (kivéve, ha van coach minden leendő vezető mellett, s éppen ebben segíti őket), hiszen tőlük a kiválasztott munkatársak határozottságot, irányítást, értékelést és kontrollt várnak.

A GYEP indulását így éltem meg, de vannak ennél nehezebb és könnyebb startok. Amikor például a menedzsment nagy része ellenállással indul a projektben (mert pl. több projektben is dolgoznak, túlterheltek, nem érzik testhez állónak a feladatot, stb.). Nos, olyankor messzebbről rajtolunk. A tréner kénytelen az ellenállások kezelésével foglalkozni, el kell érnie, hogy a vezetőség megszabaduljon a „hozott feszültségektől”, és elinduljon az új feladat felé. Ráadásul erre nagyon kevés idő van. Ebben az esetben nagy határozottság, érzékeny segítő attitűd és profi stratégia szükséges a tréner részéről. Ha ugyanis a folyamat nem vesz pozitív irányt, végig döcögni fog a projekt.

Van könnyebb helyzet is, pl. amikor a menedzsment minden tagja vitt már ugyan-

ilyen szerepben projektet (többször volt szakmai vezető, mentor stb.). Ismerős feladat, ismerős szituáció, összeszokott stáb. Mindenki tapasztalt vezető, aki pontosan tudja, mi az ő feladata, s mi a többieké. Világosak az egymás közötti szabályok. Csak a projekt más, mint a korábbiak. Ebben az esetben a tréner kész igényekkel, határozott elvárásokkal találkozik, viszont szűkebb autonómiával bírhat. Illetve nagyobb eséllyel marad kívülálló szereplője a menedzsmentnek is. Ez nem jobb vagy rosszabb, mint bármelyik a felsoroltak közül, csak más. Más hozzáállást igényel. Ezért nincs tuti recept a tréner és a menedzsment együttműködésére. A valóság pillanata (a „honnan indulunk?”) határozza meg a projekt rajtját.



GYAKORLAT

Próbáld megfogalmazni saját vízióidat a ti projektetekben! Mit szeretnél elérni a projekt végére?

.....

.....

Beszélgess azokkal a kollégáiddal, akikkel együtt dolgozol majd a menedzsmentben! Kérdezd meg őket is! Csak a jó vízió talál követőkre!

A projektvezetésen belül a személyek „kötelezően” dinamikus fejlődésen mentek keresztül a projektfolyamatban. Karakterizálódtak szerepeikben. Megvívták a maguk csatáit, hol előttem, hol nélkülüm. Szép lassan szétváltak a szerepekhez tartozó feladatok. A vezetők nem végeztek asszisztensi feladatokat, és fordítva. Sok-sok nehéz emberi, baráti, munkatársi kapcsolatot alakított át a muszáj. Ahol ekkora a szociális érzékenység, ott a legnehezebb vezetői feladat a kontrollálás vagy ellenőrzés. (Vezetői feladatok: tervezés, szervezés, személyes vezetés, koordináció, ellenőrzés.) Pláne, ha a vezetők együtt kezdtek a szervezetben dolgozni pályakezdőként, vagy csak egy időben léptek a szervezetbe, és annak „gondtalan” alkalmazottai voltak.

E mellett meg kellett tanulniuk a trénerükkel együtt dolgozni. Nem volt elég tudniuk, mit szeretnének csinálni a szakmai napok során, át kellett adniuk nekem, fel kellett készíteniük, hogy aztán a gyakorlatokat kitaláljam, az időkereteket optimalizáljam, s védeni tudjam azt a munkafolyamatot, amit együtt állítottunk össze. Ez sokkal nehezebb, mint bemenni egy munkaközösségbe, és beszélni a dolgozókhoz.

Eleinte átléptem én is a szerepkörömet, s ha valakit nem érzékelttem vezetői szerepében (de a csoport akarta hallani a vezetői véleményt vagy feladat-meghatáro-

zást), akkor magam mellé ültettem, megszólítottam, megkérdeztem, felhatalmaztam, pozicionáltam a projektvezetőt vagy a szakmai vezetőt. Amíg ez segített. Aztán nagyon világosan érzékelhető volt a pillanat, amikor visszavonulhattam, mert mindenki profin tette a dolgát. A vezetők eleve mellém ültek, megnyitották és bezárták a csoportmunkát, a visszajelző körökben kimondták elvárásaikat, tetszésüket vagy nemtetszésüket.

Az is előfordult, hogy ők vették át tőlem a csoportvezetői szerepet. Persze, ezekben az esetekben a szünetben összehívtam a vezetőséget, hogy tudatosítsuk, megbeszéljük, mi történt, és hogyan menjünk tovább. Rosszul élem meg, ha kiveszi egy vezető a kezemből a csoportfolyamat közösen előre kidolgozott „fonalát”. Akkor is, ha egy nagy szaktekintély tesz látogatást a munkacsoportba. Mindenkinek adok időt, teret rugalmasan, de igényem, hogy ezt egyeztessék az esemény előtt, ugyanis nekem lesz feladatom kerek egészet varázsolni a darabokra szabdalt programból. A tréner kudarca lesz a csoport előtt, ha ez nem sikerül. Ők ugyanis (a csoporttagok) nem tudják, hogyan, miért, kiért és ki által tértünk el a programtól. Folyamatkísérőként az én dolgom közben tartani a folyamatot. S ehhez ragaszkodom is.

Minden szakmai nap elején felírom a programot, benne a konkrét szereplőket, témákat, szüneteket. Kötelességem tájékoztatni a résztvevőket, ha ebben változás van. De ha én sem tudom, ki az, aki váratlanul belesétál a programunkba, és azt azonnal meg kell szakítanunk a kedvéért, akkor a tájékoztatást nem tudom megadni. A folyamat közben tartásával elsősorban a csoportnak tartozom, nekik ígérek kiszámíthatóságot, biztonságot. És persze, vannak kivételek, amikor totálisan felborult helyzet van – akkor azt kell tudomásul venni, kommunikálni és kezelni.

Büszke vagyok arra, hogy mára a vezetők kérik be tőlem is, de a vendég előadótól is, hogy mit szeretnének mondani alkalmazottaiknak, milyen gyakorlatokkal készülnek, és mennyi időben, stb. Mert a felelősség, a kontroll szerep a vezetőké. Megértették, csinálják, mert volt pár kellemetlen helyzet, ami ehhez hozzásegítette őket. A projekt kihívás, tanulás, öröm és feladat. Ezért is szeretünk így dolgozni.

Élmény: A projektfolyamat eseményei (gyakorlatai)

A tréningek alapelve: „hagyd, hogy megtegyem, és az enyémmé válik”, vagyis az egyén aktivitására építő tanulás és tanítás. Nem elmagyarázzuk, hanem kipróbáltatjuk, gyakoroltatjuk. A gyakorlatok felépítése a következő: élmény, tudatosítás, szintetizálás. Pl. van egy nagycsoportos sajátélményű gyakorlat, azt párban megbeszélük a csoporttagok (tudatosítás), majd a nagycsoportos visszajelző körben a csoport közös kinccsé teszi tapasztalatait (szintetizálás).

Ebben a fejezetben szeretném a GYEP projektélményeit megosztani az Olvasóval, mindig törekedve arra, hogy cselekedtessek is.

Induláskor (előkészítő szakasz)

A Gyerekesély projektben az MMSZ (mint kiemelt projekt megvalósítója) az első hét hónapban (előkészítő szakasz) a rábízott kistérségeket készítette fel a kistérségi gyerekesély projekt pályázatának megtervezésére, megírására és beadására.

Ez a projektidőszak egyszerre volt diagnosztikus és felkészítő fázisa a kistérségi munkának. Az MMSZ valós problémákra valódi válaszokat szeretett volna adni, így ki kellett találnia egy speciális diagnosztikai módszertant a településeken élő gyerekek és családjaik állapotfelmérésére, a használható „mintavételre”. Hiszen, a kiinduló hipotézis az volt, hogy a gyermekszegénység településenként is más-más feladatot jelöl ki a kistérségek számára.

Miután a gyerekek lételeme a játék, a módszertan is a mobil játszóterek köré rendeződött. Itt azonban a játék nem a cél, hanem az eszköz, mely a megismerést, a valóság feltérképezését szolgálja. Cél volt, hogy a településeken játszva, s közben a szülőkkel, helyi döntéshozókkal, helyi szakemberekkel beszélgetve derüljön ki a

település valódi problémája, legyen látható a gyerekszegénység igazi arca. Az MMSZ céljává vált ennek érdekében, hogy minden kistérség rendelkezzen egy mobil játszóbusszal. A játszóbusz a játékokon kívül szakembereket is utazzasson a kistérségek településeire. Így lettek a GYEP munkatársai a koordinátorok és az animátorok. Minden kistérségben így dolgoznak párban a szociális munkások, akiket a régiós mentorok vezetnek közvetlenül. Az eredeti terv szerint a helyi munkatársak közül az animátorok a játékmesterek, a koordinátorok a helyi döntéshozók és szakemberek közti szakmai munkáért felelősek. Az élet ezt úgy írta át, hogy valódi páros munkává vált a játék és a szakmai támogatás is.

Az első műhelyfoglalkozást (szakmai napokat) úgy indítottuk el, hogy a módszertan ekkorra már tesztelve volt a sellyei kistérségben, és nagyon nagy reményeket fűzött hozzá a projektvezetés.

2011 őszére a munkatársak jelentős része felvételre került.

Az első néhány szakmai nap célja a **csapatépítés**, a feladatok pontos kijelölése volt, valamint egy minimum egy hónapos időszak feladatainak megtervezése egy idővonalon. Én ezt úgy fogalmaznám: törekedtünk arra, hogy mindenki biztonságban legyen, és minden információt, segítséget megkapjon a munkakezdéshez, úgy emberileg, mint szakmailag. Hiszen ebben a projektben nincs a dolgozóknak konkrét munkahelye, irodája. A munkahely maga a kistérség. A munkaszervezés is a saját feladatuk. Ez nem könnyű a pályakezdőknek sem, de azoknak sem, akik korábban irodában dolgoztak nyolc órában.

Nagyon sok jó emlék maradt ebből az időszakból. Rengeteg játékot játszottunk. Élmény, élmény, élmény! Összekovácsoló, közösen megélt kalandok, mély benyomások egymásról. Közös gondolkodások, kacagások. Játék kint, bent, komolyan és belefeledkezetten.

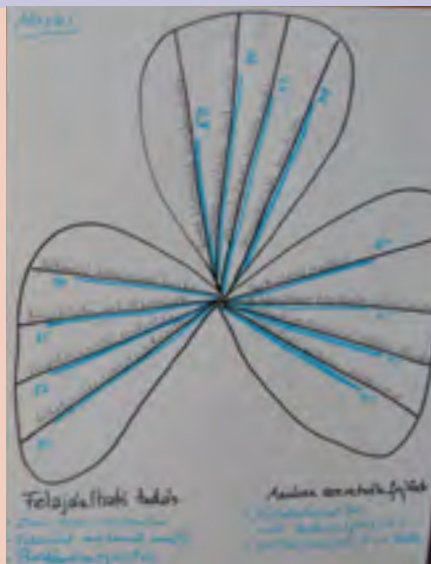
Félreértés ne essék, nem azért, mert a munkatársaink a játszás módszertanával dolgoznak. Ahhoz később kaptak szakmai képzést. Ez mind csak a csapat megerősítését, az egyének motivációját és a programhoz való lojalitását volt hivatott szolgálni, építgetni.



„Nagyon sok jó emlék maradt ebből az időszakból.
Rengeteg játékot játszottunk. Élmény, élmény, élmény!
Összekovácsoló, közösen megélt kalandok, mély benyo-
mások egymásról. Közös gondolkodások, kacagások.
Játék kint, bent, komolyan és belefeledkezetten.”



Sőt, a szakmai hitvallásom az, hogy itt a játék inkább gyakorlat, aminek a tapasztalati tanulás a célja. A csoportban nem játszottunk csak azért, hogy vidámabbak legyünk. Minden gyakorlat logikusan követi az előzőt, és szolgálja a nap vagy a tréning előre meghatározott célját. S minden átélt élményt követ a tudatosítás és a szintetizálás fázisa, visszajelző körök formájában, ahol a tapasztalatok közös tudássá válnak. Erre minden projektben szükség van, függetlenül a projektcéloktól.



Mind e mellett komolyan dolgoztunk a csapatok kompetencia-térképeivel. Feltártuk azokat a tudásokat, készségeket, képességeket, tapasztalatokat, amelyek a munkacsoport kincsesbányájává váltak. Igyekeztünk használni minden munkatársnak azokat a kompetenciáit, amelyeket ezen gyakorlatok során felajánlottak a programnak. Pl. zeneterapeuta kollégánőnk rendszeresen kértem meg olyan gyakorlatok vezetésére, ahol énekeltünk. Néptáncos munkatársunk többször vezetett nekünk ritmus- és hangszeres gyakorlatokat. Hangmérnök végzettséggel is bíró kollégánk megbízást kapott a műhelyek hanganyagának tökéletes rögzítéséhez, stb.

Törekedtünk a vezetőséggel arra, hogy a dolgozók alapszükségeit mindig biztosítsuk: kapcsolat, autonómia, kompetencia. Ez a hozzáállásunk többszörösen megtérült. Ezen kívül az empowerment szemléletet szüntelenül képviselte a projektvezetés, a nélkül, hogy ez kimondott cél lett volna. Folyamatos megbízásokat, felhatalmazásokat kaptak kollégáink olyan feladatokra, amelyek során bizony át kellett lépniük saját komfort zónájuk határait.

A tréninges munkaforma ugyanis nem ad lehetőséget az elbújásra. Amikor beszél valaki, azt mindenki látja (körben ülünk). Kezdetben sokan ebben is kihívást éreztek. (Sőt, eleinte sokszor hallottam remegő hangokat, láttam feszengő testtartást. „*Úristen, mindjárt én beszélek! Rám kerül a sor.*”) A rengeteg gyakorlat, csoport- és páros munka észrevétlenül is kikényszeríti az állandó aktivitást, majd a nagykörös megbeszélések során az egyéni prezentációkat. *(Gyakran hangzik el pl. a tréner felhívása: „Egy ember hozza ki és ragassza fel a kiscsoport produktumát a falra, majd ossza meg velünk a csoportja gondolatait!”)* Ez azt jelentette, hogy a kollégáink pár hónap alatt szinte mindannyian beszéltek minimum húszfős csoport előtt. Edződtek abban, hogy rajtuk a csoport szeme. Ez ebben az időben még gyerekek között is frusztráló volt számukra, nemhogy felnőttek között. Mind e közben polgármesterekkel, jegyzőkkel, projektvezetőkkel tárgyaltak a kistérségekben napi szinten. Vagyis erre a rutinra igen nagy szükségük volt.

Ami a munkacsoport kulisszái mögött zajlott:

A projekt előkészítő, hét hónapos szakaszában mindannyian rengeteget tanultunk. Azt tudtam, hogy az első időszak konfliktusosabb, egészen odáig, amíg a végleges csoportnormák ki nem alakulnak. De azt gondoltam, hogy annyira előkészítettünk mindent, olyan világosan leszögeztük a **szabályokat**, hogy ezzel biztosan nem kell már foglalkozni.

Például a műhelyfoglalkozásokon a következő szabályok díszítették a falat:

Mindenki véleménye értékes, gondolataink, nézeteink elférnek egymás mellett.

Mindenki maga felel szükségleteiért, s hogy képviseli-e azokat.

Nincs kötelező gyakorlat.

Biztonság-bizalom (a személyes tartalmak csoporttitoknak minősülnek).

Érzésekkel nem vitatkozunk.

Másfél órás blokkokban dolgozunk, tizenöt perces szünetekkel, negyvenöt perces ebédidővel.

Telefonjainkat lenémítva tartjuk, a sürgős telefont a termen kívül intézzük el.

Aki késik vagy nem ér vissza a szünetekről pontosan, jelzi a szakmai vezetőnek vagy a trénernek.

Azt hittük, hogy így minden rendben lesz. De az első hónapok sokat rendeztek a szabályokon. S ezek kiizzadásaért több konfliktust kellett rendezni magunk között (a projektvezetés és köztem, a csoporttagok és köztem, a vezetők és a csoport között).

A vezetőség tagjait többször kihívták a csoportfolyamatból. Mivel a munkatársak csak ezeket a napokat töltötték Budapesten a Központban, előfordult, hogy egyéb munkavállalói ügyekkel kapcsolatban keresték őket a csoportülések alatt is. Ekkortájt nagyon sok vendég előadó is érkezett a csoporthoz, akik előre nem tudták megmondani, mikor érkeznek, és mennyi időre van szükségük. Tervezhetetlenné vált ettől a napunk. Esetleg a tíz órára bejelentkezett vendég megérkezett nyolcra, a kezdésre, ezzel elvette a csoporttól a ráhangolódás gyakorlatait (mert „Szegényt ne várákoltassuk meg, kezdjük az ő mondanivalójával!” – kérte a megbízóm).

Azt kell mondanom, a szabályok még az utolsó hónapokban is változtak. A munkacsoport maga is fejlődik, fejlődnek benne a személyek, mint ahogy fejlődik a család, és benne a gyerekek. Ahogy nőnek a gyerekek, úgy újra és újra módosítjuk a szabályokat. Mígnem a gyerekek kirepülnek a családból. Hasonló természetes folyamatról van itt szó, mégis kicsit másként. A szervezeteken belül (pl. Máltai Szeretetszolgálat) futó projekteknek (pl. Gyerekesély projekt) talán sajátossága, hogy felfedeződnek benne bizonyos szakmaterületek legtehetségesebb emberei az újonnan induló, majd egymással párhuzamosan futó projektek számára. Ez az egyénnek hatalmas lehetőség, a projekt szempontjából leggyakrabban nehezen kezelhető veszteség. A Gyerekesély projekt sokszor megélte ezt. (Pl. zenei végzettségekkel és

zenész vénával megáldott kollégáink átmentek a Szimfónia programba, pszichológus kolléganőnkre a képzésekben és az önkéntesség területén volt nagy szükség, többen magasabb vezetői beosztásba kerültek a szervezeten belül, ami nehezítette a projektben maradásukat, mások a kistérségben maradtak „máltás” házakat vezetni, stb.) Csupa jó hír. Ezek az átmenetek a projektvezetés számára nagy kihívást jelentettek. Már félig a másik projektben dolgozott a kolléga, de nem volt helyette más dolgozó az eredeti projektben. Kint is, bent is állapot. Erre kellett hoznunk újabb szabályt. Azt kértük, aki nem tud bent lenni velünk egész nap a csoportban, az ne jöjjön be. Ez vonatkozott a projektvezetésre is, a mentorokra és minden csoporttagra. Egyszerűen nem volt kezelhető a munkafolyamat. Fájt mindenkinek, de meg kellett lépni. E pillanat számomra mérföldkövet jelentett, mert ez a szabály a menedzsment javaslata volt. Elégedett voltam, mert ekkorra megéltem, hogy nem vagyok egyedül a csoport határainak védelmében, a normák kiszabásában.

Be kellett látnunk azt is, jobb, ha kimondjuk, hogy elment egy csoporttag. Talán félúton sem jártunk a projektben, amikor elkezdtük az elengedések rituáléit. Mindenkit rituáléval (neki szánt gyakorlattal) fogadtunk be, és minden távozót is így engedtünk el. Valami elkezdődik, majd lezárul. Én trénerként ezt nemcsak azokért éreztem fontosnak, akik elmentek, hanem a csoport itt maradó része miatt is. Az ő biztonságuk nekem és a projektvezetésnek mindeneket megelőzően fontos. Tudniuk kell, miben hárul rájuk több feladat, mire számíthatnak, stb. Nincs maszatolás. Tiszta, világos helyzetek vannak.

Visszatérve a projektfeladatokhoz, a diagnózis felállításának munkafázisához:

Az előkészítő szakaszban a kistérségi tükrök elkészítése végett településfejlesztéssel foglalkozó szakemberek kezdtek dolgozni kollégáinkkal a kistérségekben. Ekkortájt ők mindannyian bent voltak a műhelyfoglalkozásokon. Újabb befogadás, tanulás, feladat, kérdőívezés, határidők, érdekharcok a helyi döntéshozókkal. Cél volt a valóságos helyzetek feltárása és megírása a „tükrökben”. A kollégáink egy zárt

blogon keresztül írnak beszámolókat, napi jelentéseket (a dokumentáció nagy része is itt zajlott), és itt osztották meg sorra örömeiket, kudarcaikat, harcaikat. Ezeket természetesen kezelni illett.

A vezetőség igyekezett érzékenyíteni a kollégákat a szegénység témájában, megtámogatásukra sok tapasztalt vendéget hívtak szociális területről, a település-fejlesztés, az oktatás, az egészségügy területéről. Mégis elértük a pontot, amikor kezdett világossá válni számukra, mekkora feladatot vállaltak. Egyesek megijedtek, megkérdőjelezték kompetenciáikat. Amint ezt észleltük, javasoltam a megerősítésüket segítő gyakorlatokat, illetve támogatni kezdtük az ekkora kirajzolódott szakmai hálózatuk használatát. Kértük, segítsék egymást, kérdezzenek egymástól. Jó érzés volt, amikor telefonhívásaikkal először nyúltak át Magyarország leghosszabb átlóján (pl. Sellye–Vásárosnamény). Működni kezdett a hálózat.

Ha szeretnénk összefoglalni az előkészítő szakasz hét hónapját a projektben dolgozók szempontjából, akkor érdemes sorra vennünk, milyen sokrétű elvárásoknak kellett megfelelniük.

Szervezeti szinten:

- „máltássá” kellett válniuk, meg kellett ismerniük a szervezetet, annak történetét, alapértékeit, elvárásait, attitűdjét, gondolkodását a szegénységről, a nyomorról stb.
- meg kellett ismerkedniük a szervezet eddigi modell programjaival (Pokoli torony – Veszprém, Befogadó falu program – Tarnabod, Monori cigánytelep stb.)
- megismertek az MMSZ szervezeti struktúrájával, és személyesen is megismerték a vezetőséget, amely éppen átalakulóban volt ebben az időszakban

Projekt szinten:

- megismerték vagy megtanulták a munka alapját, a „Legyen jobb a gyermekeknek” Nemzeti Stratégiát, a kiemelt projekt kiírását, majd a kistérségi kiírást

- megtanulták saját munkakörük feladatait: feltérképezték a kistérségük helyzetét, különös tekintettel a gyerekek és a hozzájuk kapcsolódó szolgáltatások helyzetére, megismerkedtek a kistérségük minden településének döntéshozóival, majd szakembereivel, játszásokat szerveztek és vezettek, szakmai és projekttechnikai tanácsokat adtak, képviselték a gyerekek érdekeit
- megtervezték havi és heti programjaikat
- elsajátították a játszás módszertanát, a telepi szociális munka alapjait
- megismerkedtek egymással, hálózatban, csapatban kezdtek gondolkodni, dolgozni
- képesek lettek felelősséget vállalni (időnként több mint száz gyerekért)
- elsajátították a projekt dokumentációs rendszerének szabályait
- interjúkat készítettek a helyi lakossággal, kezelték az elkeseredett emberek panaszait
- elérték a kistérségekben, hogy pontos adatokat szolgáltatassanak a kistérségi tükrökhöz, és segítették a „tükrök” határidőre való elkészülését
- segítettek a kistérségi pályázatok előkészítésében, a szolgáltatások (Biztos Kezdet Gyerekházak, közösségi házak stb. legszükségesebb helyekre kerülésében
- számtalan szakmai konfliktust kezeltek
- megnyilatkoztak nyílt fórumokon a kistérségekben és a munkacsoportokban is
- tanulták a „jól segítség” finomságait

Egyéni szinten:

- szembesültek a szegénység legfájdalmasabb helyzeteivel, s ezen keresztül saját határaikkal és a segítség határaival
- rengeteg kihívással találkoztak (testi, lelki, szellemi szinten)
- kiderültek használható és hiányzó szakmai kompetenciáik
- megtanultak „jelen lenni”, elérhetővé válni a gyerekek és a családok, helyi szakemberek számára

- folyamatos tapasztalati tanulásban volt részük (a terepen és a szakmai műhelyeinkben)
- csapattaggá váltak, a csapaton belüli helyeikért megdolgoztak
- rengeteg szükségét szenvedő szülővel és gyerekkel beszélgettek, vagyis próbára tették lelki erejüket, segítő attitűdjüket
- hitet, reményt és szeretetet szállítottak a játszóbuszokkal Magyarország apró falvaiba és nagyobb településeire



A többség derekasan helyt állt, de olyan dolgozó is akadt, aki belátta, hogy alkalmatlan a feladatra, sőt olyan is, akit a projekt nem tudott megtartani.

Trénerként ezt a szakaszt éltem meg a legnehezebbnek, de jó értelemben. Gyakran csorgott a hátamon a víz, sok erőt igényelt tőlem. Ütközni, képviselni a csoportérdeket, megértetni a szerepemet, s magamat is újraértelmezni számtalanszor. Megtalálni a helyem egy éppen átalakuló szervezetben, ahol a projekten kívül is van rengeteg tennivaló. A projektben e mellett következetesen építkezni, fejlesztő és kísérő munkát is végezni. Aztán a vezetésemmel összekovácsolt szakmai közösség határait, érdekeit képviselni a kívülről érkezőkkel szemben.

De megkönnyítette a dolgomat, hogy mindenki elszánt volt, és a hitünk töretlen maradt.

Mi történt volna másként, ha a csoport önállóan szerveződik? Mit emelhetünk ki ebben a szakaszban a tréner szerepéből?

A projekt „szervezet a szervezetben”. S ha az eredeti szervezet éppen átalakul, miközben a jelenleg létrehozott „miniszervezet” éppen kialakul, akkor ez a kiindulási alap, és a miniszervezetben megbízást kapó külső szakember nem tud kimaradni a nagy szervezet folyamataiból sem, hiszen a projektmenedzsment tagjai mindkét „alakulásnak” élvezői és/vagy elszenvedői. Az általuk a közös munkába hozott érzelmek, szerepzavarok bemeneti tényezőként vannak jelen, amin nem léphet át, és nem is tud átlépni a tréner.

Idegenként „bepölvén” egy szervezetbe az első dolgom az, hogy kiderítsem: „hol vagyunk most?”. Mint a GPS, először felmérem, „hol vagyok éppen” (mi a helyzet most?), majd kijelöljük a célt, s csak eztán tervezzük meg az odavezető utat. Majd pedig később, a folyamatban, az úton kell tartanom a csapatot. De erről a következő fejezetben írok.

Humanisztikus szemléletemnek megfelelően, meg kell ismernem az embert (embereket), akikkel dolgozom, ahhoz, hogy a legadekvátabb támogatással tudjak

segítséget nyújtani. A szociális szférában (a forprofittal szemben) a szolgáltatások minőségi fenntarthatósága a cél (nem a profit). Azt pedig a magukkal rendben lévő, teljes személyiségükkel dolgozó szociális szakemberek képesek nyújtani a rászorulóknak. Az összes megismerésbe fektetett energia sokszorosán megtérül a folyamatban. (A Máltai Szeretetszolgálat játszás módszertana ugyanezt vallja.)

De miért jó ez a projektszereplőknek? Tapasztalatom szerint azért, mert nincs idejük és nem is kényszerülnek rá, hogy megálljanak meghatározni, hol és hogyan is vannak most. Gondolj csak bele! Mikor ültetek le utoljára arról beszélgetni a kollégáiddal, hogy hogyan vagytok most, mi zajlik ebben a pillanatban köztetek, a termékeitek hogyan állják a sarat a piacon, és ez miért lehet? Egy külső személy helyzetet teremt és felületet ad ahhoz, hogy a maguk számára is meghatározzák a résztvevők, hogyan vannak a bőrükben, a szerepükben, a projektben, a nagy szervezetben stb.

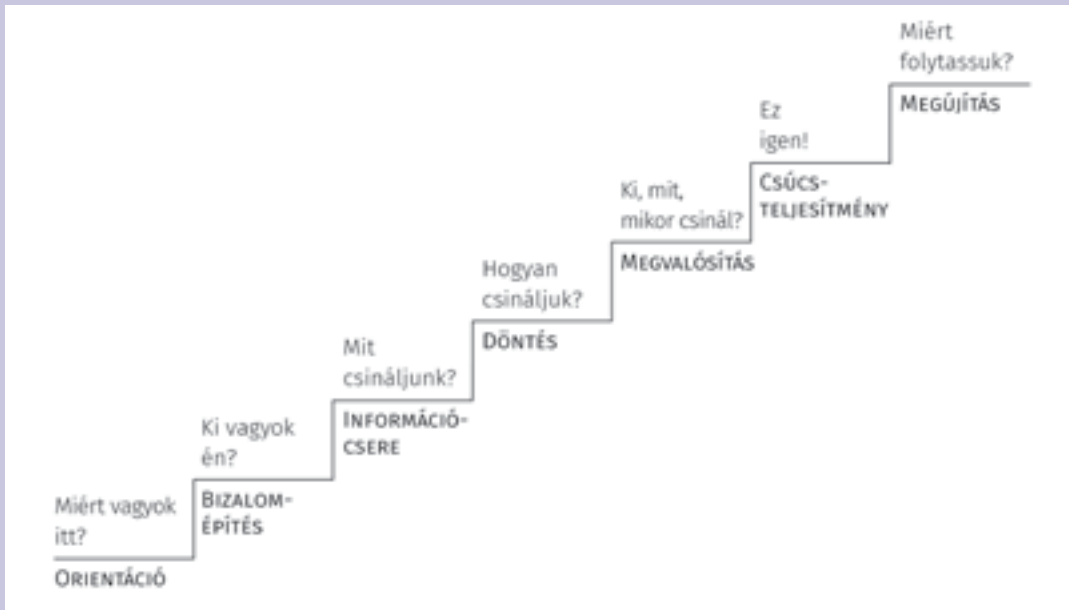
Mód van arra, hogy a korábbi munkatapasztalatokra hivatkozva, új igényeket fogalmazzanak meg egymás felé.

Új team épül (először a menedzsment, majd a projekt teljes stábjának csapata), s a szereplők megjárják ennek az összes lépcsőfokát. Ami egy külső (érzelmileg nem érintett, objektív) szereplő nélkül egyszerűen nem szokott maradéktalanul megtörténni.

Amint felépült ez az új *munkacsoport*, definiálta önmagát, a szereplőit, majd a víziókat, célokat is, vigyázni kell – a még nagyon sérülékeny – *határaitra*. A nagy szervezet ugyanis még nem tart ott, hogy tiszteletben tartsa: a projekttel közös szereplői most egy „másik autóban ülnek” saját célokkal, saját szerepekkel és feladatokkal. Nos, ezt a „határörkődést” sokkal könnyebb a trénernek csinálnia, mint egy érzelmileg minden irányba kapcsolódó munkatársnak.

Például zajlik a vezetői team ülése. Bejön egy régi kolléganő (akit a team minden tagja szeret), és behoz „egy kiló” aláírivalót, mondván, most úgyis egy kupacban vannak az emberek, nem kell utánuk szaladgálni. Az ő igénye érthető. Ha én ezt hagyom, akkor a két óra időintervallumra összehívott vezetőség a projekt nagyon aktuális feladataival biztosan nem fog végezni. Nincsenek idő-pufferek, a feladatokra

szánt időnk inkább kevesebb szokott lenni, mint több. S nekem a dolgom védeni az elhatározott folyamatot, sikeressé tenni ezt a két órát, és ezzel szolgálni a hosszú távú célokat. Tehát kedvesen ezt mondom: „Elnézést kérek Marika, most erre nem tudunk időt szánni. Muszáj befejeznünk a munkát két óra alatt. S ez nem fog menni, ha félbeszakítjuk a folyamatot. Amint végeztünk, jelezzük, és akkor mindenki aláírja.”



A team-építés 7 lépcsőfoka

(Forrás: Klein Sándor: Vezetés- és szervezetpszichológia, EDGE, 2002.)

Ez a tréneről elfogadható visszautasítás, amit viszont nehezen tenne meg bármelyik kolléga, mert Marika az a személy a szervezetben, akire ők is bármikor számíthatnak. Nos, ezt értem a külső tréner objektivitása alatt.

A kitágított (minden projektdolgozót magába foglaló) munkacsoportban is lezajlik a hét lépcsőfok megmászása, ha nem is ugyanúgy, mint a vezetői teamben.

A vezetés szempontjából a csoportfejlődésben négy szakasz különíthető el:

1. Megismerkedés
(a projektcélokkal, saját szerepeikkel, feladataikkal, vezetőikkel és egymással)
2. Viharzóna
(Viták, személyes konfliktusok, nyílt ellenségeskedések a csapattagok között, a normák kritizálása, miközben tisztázódnak szerepeik, feladataik is.)
3. Igazodás
(A csapattagok egymásra találása, a vélemények szabad áramlása, a teamhez tartozás öröme, a célok és normák elfogadása, szerepazonosulások. A vezető(k) ebben a szakaszban kezd(enek) megnyugodni.)
4. Teljesítés
(A jutalom! A dolgozók önállóan végzik munkájukat, a vezető szerepe ekkora az edzőjéhez hasonlít. Segít a tevékenységek javításában, nem kell kiosztania a munkát, felügyelnie, hiszen azt a munkatársak maguk is elvégzik.)

Ezekben a fejlődési szakaszokban a tréner (és a vezető) dolga, hogy konstruktív irányba fordítsa a csoporttagok minden megnyilvánulását, gyakorlatokkal segítve minden tag saját tempójú haladását is (a projektfolyamatok optimális haladása mellett). Ekkorra a tréner és a vezető vagy vezetők is kölcsönös bizalommal működnek együtt, mindig lehetőséget hagyva az ellenkező vélemények vagy a kialakult konfliktusok természetes megvitatására.

Bizonyos értelemben a legmunkaigényesebb folyamatról van szó. De ha ezeket az itt említett szakaszokat közös erővel (tréner és vezetőség), sok időt és energiát befektetve végigjárjuk, lényegesen könnyebben irányítható a projektfolyamat.

A folyamatban (hullámvasút)

A projektek „életútja” hasonlít az emberek életútjához. Hol fent, hol lent. Hol megy a szekér, hol száguld, hol dőcög, hol defektet kap, megáll. Ezt valahogy nem kalkuláljuk be a folyamatok elején. Ha tudjuk is, hogy így lesz, rosszul esnek a váratlan események.



A GYEP esetében az első mélypont az előkészítő szakasz után következett be. Ugyanis az előkészítő szakasz hetedik hónapjára elkészültek a kistérségi tükrök, melyek alapfeltételei voltak a kistérségi gyerekesély pályázatok beadásának. Ez abszolút siker. Ezek után beadásra kerültek a kistérségi gyerekesély pályázatok, és rövidesen kijöttek a pályázati eredmények. A legváratlanabb helyeken (kistérségekben) nem nyertek a pályázatok, amit a kollégáink nagyon sok előkészítő munkával támogattak

meg. Komoly krízis és szakadás volt ez a csapat szakmai életútjában. Ráadásul, ahol nyertek a pályázatok, ott sem egyszerre indultak a térségek a megvalósítással.

Eddig az animátor és koordinátor munkatársak és mentoraik ugyanazt a munkát végezték ugyanazért a rész célért, s az első rész cél (minden kistérséget segítsünk sikeres pályázathoz) nem mindenkinek sikerült. Nyolc kistérségből kettő nem nyert, vagyis öt kollégánk nagyon elkeseredett volt, míg a többiek örültek, és készültek az új kihívásokra, a kistérségi programok szakmai kíséretére. De közülük is két kistérségben sok hónappal később indult a projekt, mint a maradék négyben.

Ekkor a vezetéssel összedugtuk a fejünket, hogy hogyan haladjunk tovább a szakmai műhelyeken, hiszen szétszakadt a mezőny, két kistérség gyászol, van, aki nagy tempóban startol és tele van új problémákkal, kérdésekkel, és van, aki értetlenül ácsorog, és a holtidőtől szenved. De a problémát igazából az jelentette, hogy szakmai szempontból mindenki más-más kérdéssel és feladatokkal küzdött. Nem volt a csapat egyként kezelhető.

Megpróbáltunk két csoportot kialakítani és azon belül is differenciálni, de ez nagy fájdalmat okozott mindenkinek. „Mi így egy csapat vagyunk!” – mondták a csapattagok, s kérték, hogy ne válasszuk el őket az együtt töltött két-három napon. Ezt megértettük, tudomásul vettük, de nekem trénerként, a vezetőknél pedig szakmailag volt nehéz differenciáltan kezelni a kistérségeket. Egy térben és egy időben mindenkit a maga helyzetének megfelelően kezelni, komoly kihívás volt. Itt a tréningmódszereknek bő tárházát kellett kimerítenünk ahhoz, hogy mindenki számára biztosítsuk a saját problémákkal való foglalkozást, de ne legyen unalmas a bizonyos kistérségeket nem érintő kérdések végigküzdése, vagy csak meghallgatása. Utólag azt gondolom, hogy a csoport együtt maradásának sok-sok előnye volt, de nem sikerült maradéktalanul megoldanunk, hogy érdekesítőek legyenek az alkalmak mindenki számára.

Talán itt néztünk vissza először, és tudatosítottuk, hogy hol vagyunk most. Meddig jutottunk el? Mi a helyzet? A GPS-hasonlaltal élve, újratervezés következett. De ehhez is látnunk kellett, hogy milyen helyzetben vagyunk most.

Az idővonalat ekkor húztam ki másodszor a terem két végébe egy szalaggal, és felfűztük rá a mérföldköveket, a megtörtént eseményeket, a nehézségeket és a sikereket is. Azt nem mondom, hogy ebben nem volt fájdalom és öröm egyszerre, de a valóságot látta mindenki. Két célt is kipipáltunk ezzel a gyakorlattal. Egyrészt segítettünk felzárkózni azoknak a kollégáinknak, akik pár hónapon belül érkeztek a projektbe, másrészt, akik annyira benne voltak (testükkel, lelkükkel, szellemükkel), hogy éppen ettől volt nehéz magasabb perspektívából megnézni az eddig megtett utat, azok is tudatosították, mi mindent elérték, és hol vannak a gyenge pontok.

Az idővonal nagyon sokféleképpen jelent meg a projektfolyamat során. Itt találsz néhány leírást és fotót, ami segíthet hasonló gyakorlatok vezetésében a munkád során.



GYAKORLAT

Idővonal I.

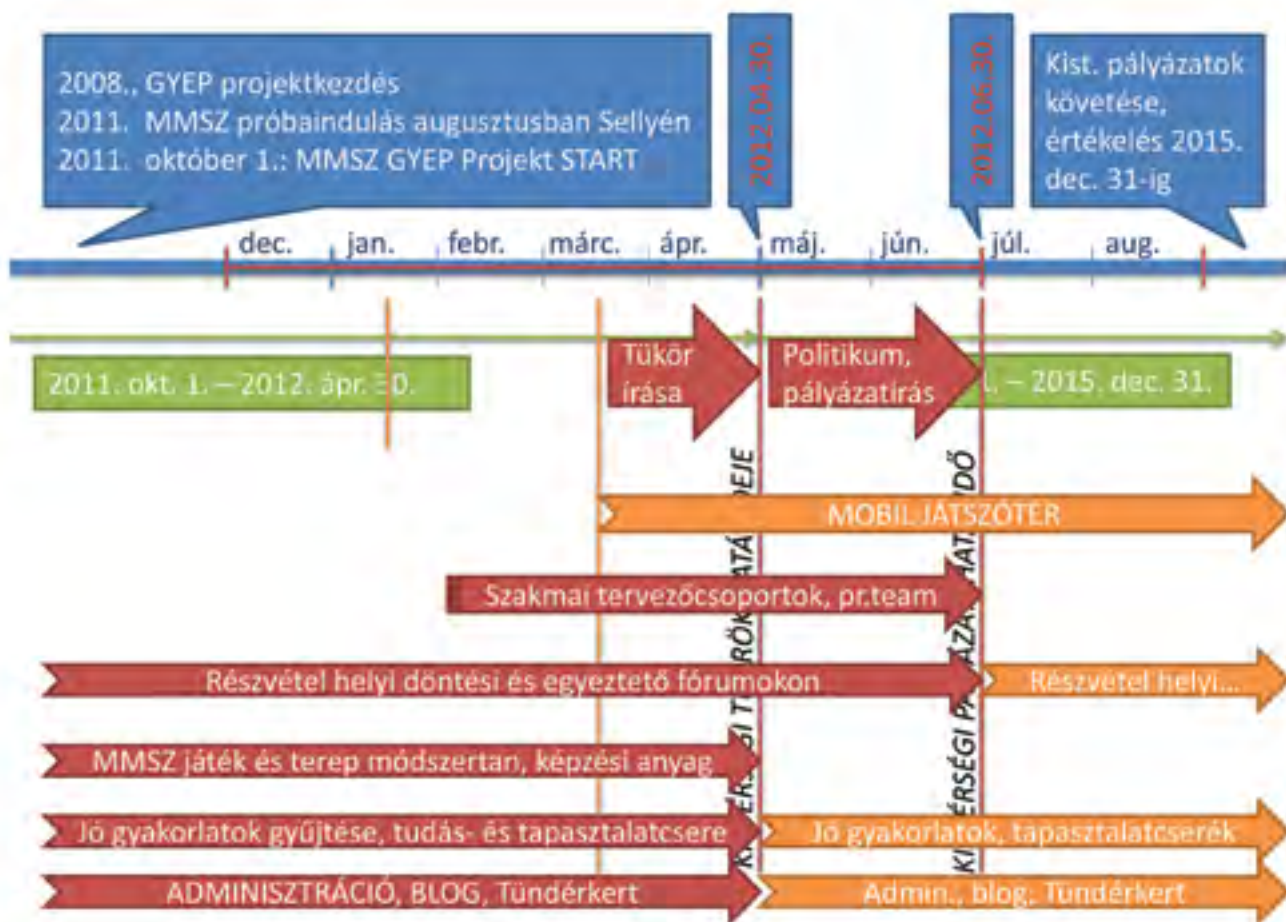
Cél:

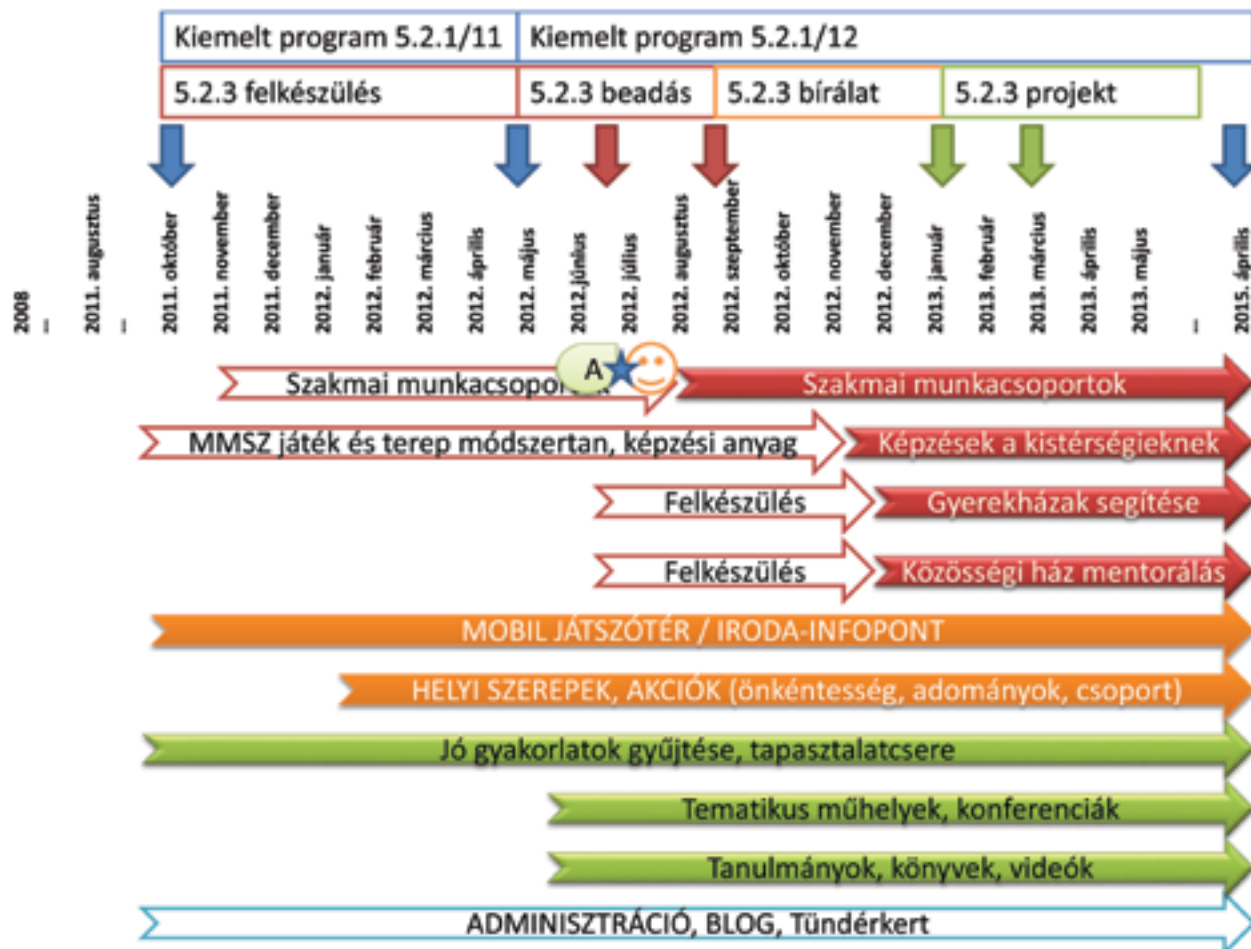
1. A teljes projektidőszak átláthatóságát biztosítani az új dolgozók számára.
2. Az előkészítő szakasznak és a megvalósítás szakaszának feladatait világosan kettéválasztani.
3. A következő hónapra dátumokhoz kötve lebontani a teendőket – ezekkel nyújtva biztonságot az új dolgozóknak.

Tréner/instrukció:

- A): Felrajzoltam a teljes projektidőszakot a táblára, s ezen jelöltem az előkészítő szakasz hét hónapját. A kiírás szerint a projektvezető és a szakmai vezető beírja számotokra a legfontosabb mérföldköveket, indikátorokat (mikorra, mit kell prezentálnia a csapatnak). Feladat: A lehető legtöbb kérdést tegyétek fel!
- B): Szűkítsük a fókuszot a következő egy hónapra! Egy A/3-as lapon megrajzoltam nektek a következő egy hónapos szakaszt az idővonalból. A mentorotokkal menjetek egy kis csoportba (esetünkben a kistérségek munkatársait jelentették a kiscsoportok), és egy asztalnál töltsétek meg a következő hónapot a feladatokkal és a határidőkkel! Tervezzétek meg a munkát! (Ki? Mikor? Hol? Mit?)
- C): Minden kiscsoport (kistérség) ossza meg terveit a többiekkel!

Visszajelző kör! Ki hogyan élte meg ezt a tervező munkát?





Idővonal II. (Az előkészítő szakasz második felében vezettem ezt a gyakorlatot.)

Cél:

- a kistérségek sikereinek ünneplése és a lemaradók motiválása
- kistérségi önértékelés

Tréner/instrukció:

Kihúztam egy fehér festőszalagot a parkettára, a terem két végét összekötve. Az egyik végén van a 0%, a másik végén a 100%. Az elhangzott állítások után álljatok a vonalnak arra a szakaszára, ahol most reálisnak érzitek saját helyzeteket! Gyakorlat közben nem beszélgethettek egymással! A vezetők vagy én kérdezni fogunk benneteket. Csak ezekre válaszoljatok. Pl.: Miért vagy a 70%-nál? Miért érzed 20%-osnak a helyzetedet ebben a kérdésben?, stb. Minden esetben nézzétek meg, hol áll a párotok (az animátor keresse a koordinátort!). Nézzétek meg a többi kistérség önértékelését is!

Példa állításokra:

- Felvettük a kapcsolatot a kistérség településeinek polgármestereivel.
- Játszottunk a települések gyerekeivel.
- Beszélgettünk a szülőkkel.
- Megkerestük a helyi szakembereket, és elmondtuk nekik a kiemelt projekt célját, bemutatkoztunk.
- Felmértük, mennyi információja van a kistérségnek a kiírásra kerülő kistérségi gyerekesély pályázatról.

Visszajelző kör!

Idővonal III. (A projekt második évében megálltunk egy kicsit, és ránéztünk arra, hogy ki-ki milyen utat járt be személyesen a projektben. Hol voltak a mélypontjai, s hol, mikor érzete legjobban magát.)

Megjegyzés: Én a Rogers-féle csoportvezetést érzem leginkább magaménak, ezért az ilyen típusú gyakorlatokat én is megcsinálom a csoporttal. S a visszajelző körben meg is mutatom.)

Cél:

- segíteni a kollégákat abban, hogy tudatosítsák személyes haladásukat a projektben
- lehetőséget adni arra, hogy megfogalmazhassák, mi okozott számukra nehézséget, és mi jelentette a legnagyobb sikerélményt

Tréner/instrukció:

Vegyél el egy lapot, fordítsd fekvő állásba, és a lap közepére rajzolj egy vízszintes vonalat! Az alsó tartomány a mínusz, a felső a plusz. Rajzold be a projekt eltelt időszakában megélt görbédet, a szerint, hogy mikor volt a legsikeresebb, legelégedettebb időszakod, és mikor élted meg a legnehezebb pillanatokat, napokat, heteket.

Amikor kész vagy, húzz egy párba rendező kártyát a pakliból, és amikor minden kártya elfogyott, keresd meg a párod, és ülj szembe vele! Beszéljétek meg a time-line-okat, majd csak amennyit szeretnétek, osszatok meg a többiekkel is a nagycsoportos záró körben!

Idővonal IV. (Ezt a gyakorlatot a negyedik év januárjában vezetem, amikor a kollégák nagy része már kicserélődött, és az újonnan érkezőknek igen nehéz volt „felvenni a fonalat”. Ez egy komplex gyakorlat, sokat dolgoztunk vele, de sokat is hozott.)

Cél:

- a legújabb kollégák integrálása a projektfolyamatba
- végiggondolni a legnagyobb mérföldköveket a projekt kezdete óta
- átgondolni az előző lezárt évet, mielőtt belevágunk a következő naptári évbe
- megtervezni a projekt utolsó hónapjait

Tréner/instrukció:

A gyakorlatot három részre osztjuk. Az elsőben az idővonal az eltelt projekt-időszakot jelenti, 2011 augusztusától 2014. december 31-ig. A másodikban a kihúzott vonal csak a 2014-es évet jelenti. Majd a harmadik szakaszban a vonal 2015-öt jelenti. Itt az új év bejósolható eseményeivel, feladataival foglalkozunk.

1. Középre kihúztam egy vonalat, és mellé teszem fehér papíron az évszámokat. A kezetekben lévő lapokra, cetlikre írástok fel a számotokra legfontosabb mérföldköveket, jeles, nevezetes vagy emlékezetes eseményeket, napokat a projekt teljes időszakában, amikor itt voltatok. Elindul a projekt (most én lépegetek), s ki-ki (miközben elmondja a konkrét történet) leteszi a cetlit a megfelelő év megfelelő hónapjához az idővonalra. Közben mindenki kérdezhet tőle.

Visszajelző kör. Milyen nektek egy vonalon látni a folyamatot? Ha visszagondoltok a vízióinkra, mit láttok sikernek a céljaink elérése felé haladva? Milyen látniuk az új kollégáknak a folyamatot, amibe beléptek? Hogy látjátok, mi mozdított ki benneteket a projekt legmélyebb pontjaiból? Mit adtatok a kistérségeknek az eltelt időszakban?

2. Most eltávolítom az idővonalról az éveket, a vonal átrajzolódik, és csak a 2014-es évet jelenti. Minden kistérség, vezető, pénzügyes és én is, kaptunk egy-egy hónapot előzetes felkészülésre. Arra kérlek benneteket, hogy januártól indulva foglaljuk össze, mikor, hol mi történt a GYEP „háza táján” itt Budapesten és a kistérségekben. A többiek kiegészíthetik.

Visszatekintő kör. Beszéljünk azokról az időszakokról, amelyeket nagyon más-ként életemek meg. Mit gondoltok, miért? Segítettek-e egymásnak? Ki mikor lépett be az új kollégák közül?

3. S most nézzünk rá az idővonalra a rejtélyeket jelentő 2015-ként! Ki, mikorra, hová helyezne el egy-egy már most látható feladatot? Bontsuk vissza a célokat! Mi hiányzik a céljaink eléréséhez? Ahhoz, hogy elérjük, mire van még szükség?

A visszajelzések utolsó köre következik, a további felmerülő szempontokkal, s végül a vezetői célkitűzések hangozzanak el.

A fent leírt gyakorlatok csak példák arra, hogy – a székeinkről felállva, minden projekt-dolgozót gondolkodtatva – hogyan végezzünk önértékelést, évértékelést, ünnepe-
ljük a sikert, hogyan mutassuk meg az új kollégáknak a projekt haladását, vagy – egyszerre látva a nehéz és a sikeres időszakokat – hogyan fogalmaztassuk meg az erősségeiket, amelyek a megküzdéshez segítették őket. A tréner dolga a visszajelző körökben a vezetőket is megszólaltatni, hogy ezt elérjük.

A folyamatkísérő trénernek fontos szerepe van abban, hogy egy-egy hullámvölgy után hozzásegítse a csapatot eredendő vitalitása visszanyeréséhez. Ehhez persze nélkülözhetetlen a vezetők ez irányú szándéka, vagyis a tréner felhatalmazása a csapatépítésre. Erre ugyanis nemcsak a projekt elején van szükség, hanem a folyamat sok-sok pontján. Meg kell éreznie a vezetőségnek is, hogy mikor kell kicsit lazítani, vagy a munkát befelé, a csapat felé irányítani (belső munkát végezni).

Másrészt, amikor egy projekt (budapesti központtal) több részén fut az országnak, akkor a szakmai műhelyek egy részét tanácsos a terepen megtartani. Ennek több előnye is lehet. A kollégák nem csak Budapesten találkoznak, megismerhetik egymást saját kistérségükben mozgó szakemberként, „házigazdaként” is. Ezzel másik oldalukat mutatják meg egymás számára. Mindenkinek van módja adni a többieknek, és kreatívan megszervezni három napot kollégái számára. Ezeket a programterveket természetesen egyeztetettük: a vezetők, a kistérségi animátor és koordinátor, valamint én.

A GYEP csapata a projekt második évétől két-három havonta a kistérségeibe helyezte a műhelyfoglalkozásokat, és csak a köztes hónapokban találkoztunk a megszokott helyen, Budapesten.

A két dolgot nem véletlenül említem egy helyen, de először beszéljünk a vidéki találkozások *csapatépítő* erejéről. A lazításnak az is egy módja, hogy a bentlakásos programok estéire játékokat, zenélést, mulatozást tervezünk. Ilyenkor van mód a vezetők, pénzügyesek csapatba keveredésére, mélyebb, hosszabb beszélgetésekre a dolgozókkal.

Ennek egy hosszabb folyamatban megvannak a maga sajátos változásai. Az elején még jobban érvényesül a „work hard-play hard” elve, harsányabbak a bulik. A sokadik hasonló lehetőségnél már minden alacsonyabb „hőfokon” zajlik. A beszélgetések és a játékok azonban mélyülnek. Például a jelenleg utolsónak mondható csapatépítésünk során öt csapatban, öt helyszínen, forgó rendszerben játszottak, dolgoztak a kollégák. Az állomásokon szappanfőzés, gulyásfőzés, kürtőskalács-sütés, vendéglátás, felszolgálat és egy társasjáték felfedezése volt a feladat. Kb. negyvenöt percenként haladtak tovább a csapatok. Az értékelés során már mindenki számára kiderült, hogy az utolsó forgás nem történt meg, mert egy csapat egy társasjátékba (EGO) annyira „beleragadt”, hogy a mély beszélgetés nem volt megszakítható. Így szétesett a folyamat, és az egyének különbözőségének megfelelően volt, aki őrizte a tüzet, mert nem jött a váltás, s volt, aki egyedül is tovább ment, mert a szappanfőzést semmiképpen nem szeretne volna kihagyni. Gazdag tapasztalati forrás ez a csoportműködés továbbgondolásához. Én kívülről néztem, hogy a csoporttagok mennyire elmélyülten beszélgetnek, megosztják egymással a személyes tapasztalataikat. Ennek nagyon örültem, de annak is, hogy az elmaradó utolsó kör a csapatműködés elemzése során nagy hasznunkra válik majd.

Talán érdemes közösen gondolkodnunk arról, hogyan is változik a tréner szerepe a kistérségekbe kihelyezett programok során a budapesti szakmai összejövetelekhez képest.

A GYEP esetében az első vidéki szakmai napok előtt engem elfelejtettek meghívni, vagyis két nappal az utazás előtt szólt a projektvezető, hogy tudok-e menni. A kistérségi kollégák már megtervezték a programot, ottlétem alatt bosszús is voltam, mert a program több ponton döcögve futott le, és ez nem volt jó senkinek. Ma azt gondolom, hogy egy pilot programnak ezek a legtipikusabb megpróbáltatásai. Ugyanis itt az én magyarázataim nélkül ismerte fel minden résztvevő, hogy a vidéki, utazós programokat még szigorúbban kell kontrollálni és mederben tartani. Mint ahogy az osztálykiránduláshoz sem egy tanár kell, bár az órákon egy is elboldogul a gyerekekkel. Ekkor tudtuk megfogalmazni a vezetőkkel és a kollégákkal is, hogy hogyan lehetne felépíteni és vezetni a vidéki csoportokat. S abban, hogy mekkora önállósággal dolgoznak a kistérségi animátorok és koordinátorok, előre egyeztetve kaptak autonómiát. Volt olyan páros, amely azt kérte tőlem, hogy minden színhelyen (polgármesteri hivatalok, gyerekházak, közösségi házak, üzemek stb.), ahová ellátogattunk a kistérségek szociális munkásaival, én köszöntsem a helyieket és mutassam be a csapatot, de volt, aki csak egyetlen esemény vezetésére kért meg. Minden kistérségben tartottunk ugyanis egy pódium-beszélgetést. A „pódiumon” a helyi döntéshozók és a kistérségi gyerekesély program vezetői, valamint a Magyar Máltai Szeretetszolgálat gyerekesély kiemelt projektjének vezetői ültek. Ezt a beszélgetést több helyen én vezettem, az ötlet is tőlem származott, amikor a kérdés felmerült, hogy milyen kereteket kellene biztosítani ahhoz, hogy közeledjenek a kísérő projekt (MMSZ) és a helyiek álláspontjai. Ez is próbálkozás volt, és ez sem vált be mindenhol. Szerencsére ebben mindig rugalmasak tudtak lenni a GYEP vezetői. Abszolút alkalmazkodtunk a helyi viszonyokhoz, de azért mindig próbáltunk egy lépéssel közelebb jutni a kistérségekhez.

Fantasztikus emlékek maradtak ezek az utazós műhelyek minden résztvevő számára. Meglátni az országot nyolc „csücskében” a szegénység sokféle arcát, a projektben dolgozó kollégák hiteles, mély kapcsolatait a helyi munkatársakkal, a gyerekekkel, a szülőkkel a cigánytelepeken. Egy-egy érzékeny települési polgármester

erőfeszítéseit, hogy embertömegeket húzzanak kijebb a szegénységből. Jó volt örömet okozni egy 20 méteres versenyfutással a telepen bókászó kisfiúnak, majd finom cigánykenyeret enni a közösségi ház udvarán. Látni a fejlődő helyi gazdaságokat, megkóstolni a vidék ízét.



Ott kellett lennem trénerként ezekért az élményekért is. Muszáj volt látnom, hol és mit csinálnak nap mint nap azok az emberek, akikkel dolgozom. Megtapasztalni egy esős, hideg, kabátos-csizmás novemberi délutánon, hogy nincs ajtó a házakon,

nem füstölnek a kémények, és mezítláb megy át a szomszédba egy 13 éves állapotos lány. Észrevenni az ötéves kislányt a cigánytelepen, aki egy bottal kapargatja a terméketlen földet, és másfél óra múlva látni, hogy még mindig ugyanazt csinálja. Amíg a mi gyermekünk ötévesen az óvodában legózik, tízórait, sok-sok érintést, mosolyt és kedves szavakat kap. S ezeken a megélésen keresztül még tisztábban érezni, hogy a mobil játszótér, amit a GYEP kollégái letelepítenek ennek a kislánynak a lakóhelyén, az micsoda kincs, micsoda öröm és remény.



Dolgoztam is, de rengeteg inputot kaptam a közös munkához. Azt hiszem, ezekre is menet közben jöttünk rá, az adott helyzetben elért siker vagy kialakult konfliktus nyomán.

Minden hasonló projektben dolgozó tréner esetében kötelezőnek érzem, hogy a terepen is találkozzon a tréningezett kollégákkal. Mindegy, hogy azok egy hajógyár munkatársai, vagy hajléktalanokkal foglalkozó szociális munkások.

Visszatérve a vidéki találkozások csapatépítő hatásához, le kell szögezmem egy fontos tény. A klasszikus csapatépítő tréningek különböznek ezektől a találkozóktól. A mi elutazós szakmai műhelyeinken egész nap munka folyik, és csak délután, este van lazább program. A csapatépítő tréningek egy-egy konkrét fókusszal dolgoznak. Legtöbbször az együttműködést szeretnék fejleszteni a kollégák között, s lehetőleg úgy, hogy a gyakorlatoknak (amelyek játékoknak néznek ki) legyen tétje. Ezt az indoor és az outdoor tréningeken is izgalmas kivitelezni. Néha mi is kimentünk, de ezt a műfajt csak szerényen művelem. Pl. számháborúztunk, akadályversenyeztünk az erdőben. De nem építettünk hajót, aminek aztán át kellett vinnie kettesével az embereket a folyó túlsó partjára.

A projektfolyamatba nem hívtak be külső csapatépítő szakembereket. Azt tudtuk tenni, hogy kijelöltünk egy egész műhelyet (két napot) erre a célra, vagy a két együtt töltött naphoz az egyiket csak csapatépítés zajlott. A csapatépítésre szánt műhelynapokon sok-sok gyakorlatot végeztünk el a szabadban és bent is.

Példaként a rengeteg gyakorlatból egy-egy benti és kinti:



GYAKORLAT I. (bent):

Szegények(?) Karácsonya

Cél:

- együttműködés fejlesztése
- problémamegoldás
- az év szakmai összegzése
- egymás megajándékozása pozitív visszajelzésekkel
- sikerek ünneplése

Tréner/instrukció:

- A): Üljetek kistérségenként egymás mellé! A terem közepén elhelyeztem egy fém fogast, sok-sok gallyat és madzagot. Karácsonyfát kell készítenetek úgy, hogy egymás után minden kistérség hozzáépít a fenyőhöz egy adag gallyat, beszéd nélkül. Addig haladunk körben kistérségenként, amíg nem jeleztek, hogy a karácsonyfa elkészült. Figyeljete egymásra, de ne beszéljete!
- B): A karácsonyfa elkészült, most csináljunk rá díszeket! A földön színes papírokat láttok, amiből eszköz nélkül kell egyénileg díszeket készítenetek. Téphettek, hajtogathattok vagy gyúrhettek. Cérnából vagy egyéb úton akasztót is tegyete rájuk! Amikor kész, írjátok rá, hogy mit kaptatok ettől az évtől a szakmai fejlődésetekhez. Ha készen vagytok, egyesével vigyétek ki a díszeket a fához, és mielőtt elhelyezitek rajta, mondjátok el, mit írtatok rá!
- C): A fa alatt még nincsenek ajándékok. Vegyetek fel egy kis cetlit a földről és írjátok rá, hogy mi volt a legnagyobb ajándék, amit emberileg kaptatok ebben az évben a csoporttól, a kollégáktól! Ha ezzel is elkészültetek, rakjátok bele

egy kis dobozba (erre a célra gyógyszeres dobozokat helyeztem el a földön), és csomagoljátok be az ízületeknek megfelelő csomagolópapírba (többfelét találtok az asztalon, kötőzőkkel együtt), majd egyesével hozzátok ki a fa alá úgy, hogy megosztjátok velünk is a beleírt mondatot!

Visszajelző kör!

D): Most vegyes (kb. 5 fős) csoportokat alakítunk ki. Minden csapat szerezzon egy asztalt, és vegyen magához egy műanyag ládát, ami mindenféle étel-alapanyaggal van tele! Meghívtuk a Szeretetszolgálat összes helyi dolgozóját (akik nem a projektben dolgoznak, de az itteni épületekben) egy karácsonyi vacsorára. Negyvenöt perctek van a rendelkezésre álló anyagokból egy közös svédasztalt összeállítani, színes kínálattal. A csapatok együttműködhetnek. (Megjegyzés: azt ugyanis nem tudják a csapatok, hogy minden alapanyag-készlet hiányos, pl. a kekszgyóhoz minden van, kivéve kakaó. De a hiányzó elem ott van valamelyik csapatnál. Meg kell keresni!)

Negyven perc múlva terítünk és takarítunk. Arra összesen öt perc van. Fantasztikus eredmények szoktak születni!



GYAKORLAT II. (kint és bent is elvégezhető):

Körből egyenlő szárú háromszög

Cél:

- megfigyeltetni a kollégákkal saját működésüket
- tudatosítani, hogy hogyan értelmeznek egy feladatot, hogyan választanak vezetőt, hány embert veszítenek el, mire elérik a célt, stb.

Tréner/instrukció:

Egy köralakot fektettem le kötélből a talajra. Álljatok a kötéll köré, körben! Most mindenkinek bekötöm a szemét. Majd mindenki fogja meg a kötelet, és alakítsatok ki egy egyenlő szárú háromszöget a kötélből! Mindent megbeszélhettek.

Amikor úgy gondoljátok, hogy készen vagytok a feladattal, jelezzetek! Ekkor vehe-
titek le a kendőt a szemetekről.

Amikor a csapat jelzi, hogy kész vannak, a tréner leméri a háromszög oldalait. Majd akár több körben megbeszéljük a feladatot. Pl.: Ki hogyan élte meg a gyakorlatot (érzések)? Mikor, mitől veszítetted el a motivációt? Mire lett volna szükséged, hogy aktív maradj? Ki lett a vezető? Stb., stb. Én szeretek ezekről a gyakorlatokról videofelvételt készíteni, amit elemzés céljából részleteiben megmutatok a csapatnak. Ezekben a kapcsolatokat megfigyelő mikro- és makroszintű elemzésekben a munkatársi interakciók igen széles spektruma tárul elénk. Pusztán csak „mellékhatás”, hogy közben az egyének önismeretét is fejlesztjük.

A visszajelző körök és a videók elemzése közben feltett kérdésekben van a tréneri munka sava-borsa. A kérdéseket mindig az adott csapat adott működése és a csapatépítés (vezetők által kijelölt) célja határozza meg. Amint azt korábban is írtam, a

gyakorlat az élmény, majd következik a tudatosítás és a szintetizálások, következtetések köre. A klasszikus tréningek a gyakorlatoknak ebben a szakaszában (visszajelző kör) „tanítanak”. Itt az elméletet (a szükséges tudást) maga a csoport rakja össze. Az iskolában fordítva van. A tanár elmondja az elméletet, ha szerencséje van a tanulóknak, kipróbálhatja egy kísérletben, majd meg kell csinálnia egy-két rutinszerzést szolgáló feladatot. A tréning mint munkaforma vagy mint módszertan az átéléseken, vagyis a résztvevők személyiségén keresztül tanít.

Tudom, ma sokféle dolgot tréningnek neveznek. A tréner kivetíti az okosságokat, majd a résztvevők beszélgetnek az elhangzottakról. Ez inkább képzés, workshop.

A tréningek mottója: *„Hagyd, hogy megtegyem, és az enyémmé válik.”*

Amikor azonban egy tréner egy négyéves projektfolyamatot kísér, akkor sokféle munkaformát kénytelen kipróbálni. Hol csapatépítő, hol workshop-vezető, hol készségeket fejlesztő tanár, képző, de előfordul, hogy spontán mediátor két vezető között, előadó, moderátor stb. Nem lehet ilyen esetben vegytisztán tartani a folyamatot, mert nincs mód külön-külön ennyiféle szakembert foglalkoztatni.

Ráadásul nem lehet megszűni a bevonódást sem a csapatba.

Én vallom, hogy szeretni kell azokat, akikkel dolgozom. Ez ellentmond az objektív jelenlét igényének, de sokkal életszerűbb. Szeretek és haragszom, elfogadok és elutasítok, vannak jobb és rosszabb napjaim. Vannak dolgok, amiket egészen jól kezelek, és vannak, amiket nagyon rosszul. Trénerként sokat foglalkozom saját önismeretemmel, de a munkáim feszegetik a saját határait is. Ez így van jól. A teljesítményem addig oké, amíg a munkám öröm és tanulás. S ott, ahol emberekkel dolgozol, az ütközések, a konfliktusok is forrásai a tanulásnak. Ez maga a fejlődés! A GYEP négy éve alatt kétszer-háromszor voltam szupervízióban a csoportban történtek kérdéseivel, mert éreztem, hogy nem kezeltem jól a folyamatot. Ezek rendkívül sokat adtak, és minden esetben összefüggésben voltak saját életem eseményeivel is. Naivitás azt gondolni, hogy azok félretehetők. A segítő szakembereknek kötelező törődni saját magukkal, már csak a rábízottak miatt is!

Egy háromnapos tréning során (nehezen, de) kívül maradhat a tréner mint ember a folyamaton, de négy év alatt a hitelességét rendszeresen tesztelik. Kötelező hitelesnek maradni!

A projektek középső harmadában, tapasztalatom szerint, jellemző a kifáradás, a motivációk csökkenése. Ez újabb hullámvölgyet jelent a folyamatban, amit érdemes kezelni. A GYEP- műhelyeken (én csak ekkor és itt találkozom a kollégákkal, de a blogon keresztül nagy vonalakban követem a velük történt eseményeket) ezt úgy vettem észre, hogy a csoportszabályok betartása nem ment. Késtek a buszok, át kellett írnom a programot, volt olyan, hogy egy órát csúsztunk. Előkerültek a telefonok, laptopok a csoportban. Látható párhuzamos működések zajlottak. Szünetekről késve jöttek vissza a csoporttagok, és még csak egy „Bocsánat!” sem hangzott el. Többen gyorsan válaszoltak egy-egy emailre, vagy/és a csoportból a kistérségi munkát irányították, de ez akkor is tünet volt, amit kezelnünk kellett.

Ezzel párhuzamosan a szakmai vezető és az asszisztensek is érezték, hogy kevesebb a kistérségek településein szervezett játék, fogynak a lelkes beszámolók a blogon, stb. Vagyis ami a műhelyeken megjelent, azt a terepmunka szintjén is érzékeltek a vezetők.

A csoport működése mindig válasz a vezetés és/vagy a tréner működésére is. S amikor a vezetők jelentős részét kénytelen egy szervezet az újabb és újabb induló projektek miatt változtatni, az bizony nem fájdalommentes, és megjelenik csoportdinamikai szinten. Ráadásul ennek a kezelése nem lehet a tréner önálló akciója. Egyeztetnie kell a vezetőséggel, hogy hogyan nyúljunk a kialakult helyzethez.

Ilyenkor tényyszerűen megnevezem a történéseket. (Pl.: Azt vettem észre, hogy egy órát késtek, nem jöttök vissza szünetről, nem szóltok, hogy miért nem vagytok itt, dolgoztok a gépeteken, vagy a telefonokat nyomkodjátok.) Két évig működtek a közösen kialakított szabályaink, szeretném, ha segítenék értelmezni, hogy mi zajlik most. Ezekben a beszélgetésekben mindig nagyon sokat lépünk előre. Fájdalmas, de

kimondódik. Nehéz, mert a vezetők és az asszisztensek is kapnak visszajelzést, és én is trénerként. Valójában a csoport sokszor nem is tudja szétválasztani, hogy melyik visszajelzése szól a trénernek, és melyik a vezetőnek. Elég, ha mi tudjuk. Fontos, hogy meghalljuk a csoport igényeit, és adjunk azokra válaszokat. Tudjunk változtatni, ha jogosak a felvetések! S az új szabályokat a tréner dolga bevasalni.

A projektfolyamatokban fejlődik a csoport is (nem csak az egyének), annak érettségéhez ezekkel az alkalmakkal jelentősen hozzájárulunk.

A GYEP-es csapat esetében jó pár szabályt módosítottunk, és meglepően visszaállt a rend, de ami ennél fontosabb, minden értelemben jelen volt minden csoporttag. Utólagosan értékeltük is a problémafeltáró alkalom megoldásait, azok életszerűségét. A csoport örült annak, hogy ezt megbeszélhették a vezetőséggel és velem is. Ennek hangot is adtak.

Számtalan nagy siker született a projektben a vezetőség és a kistérségi kollégák eredményeit tekintve. De a szegénység, a nyomor olyan méreteket ölt azokon a helyeken, ahol ők dolgoznak, hogy ezeket a sikereket az ottani körülmények között nem, vagy csak nehezen veszik észre. Gyakran éreztem, hogy meg kell fogalmaztatnom az eredményeiket, szóvá kell tenni a sikert, mert különben elvegyül, és nem ad önbizalmat, nem tartja fent a hitet a dolgozóknak.

Talán nekem volt a legkönnyebb látni a személyes fejlődéseket is. Ezt sosem voltam fukar megnevezni, megfogalmazni, s mindenki előtt kimondani. Pl.: „Minden elismerésem azért a magabiztosságért, ahogy prezentáltál! Most önként vállaltad, pedig egy évig hallgattam minden visszajelző körben, hogy utálod ezt, amikor meg kell szólalnod mindenki előtt.” „Hú, tényleg! Észre sem vettem! Kösz!”

Lent és fent. Amint látod, a csoport maga hol fent, hol lent van érzelmileg, teljesítményben, motivációban. A tréneri szerepben egy ilyen hosszú folyamatban ez a trénerrel is meggesik. Ám ez két különböző folyamat. A csoport állapotával van

dolga a trénernek, a tréner állapotával nincs dolga a csoportnak, a trénernek van dolga azzal is. A csoportra ez nem tartozik. Erre van kitalálva a szupervízió vagy a coaching.

Kint és bent. Ezt a trénerre értem. Nem tagja a csoportnak, az abban zajló eseményektől érzelmileg távol marad. Nem elfogult egy-egy csoporttaggal, számára mindenki egyenlő. Nem tart privát kapcsolatot senkivel a csoportból, kapcsolata mindenkivel szigorúan munkakapcsolat.

A trénerek több szervezetben és több projektben is dolgoznak párhuzamosan. Ahol évek óta építgetnek egy csapatot, kísérik a folyamatot, ott értelemszerűen mélyebbek már a munkakapcsolataik. Kötődések, ismeretségek alakulnak ki. Szerethetik a csapattagokat, mint embereket. S egy háromnapos tréninghez képest bent vannak egy négy éve működő csapatban.

Projektzárás idején („kint is, bent is” emberekkel)

A projektélethez nehéz felnőni. Aki nem kalandor, vagy vállalkozó alkat, annak nem könnyű megszoknia, hogy egy bizonyos határidőig van csak munkája. Ezért amikor a projekt a zárás időszakába fordul, a biztos megélhetést keresve többen kilépnek a folyamatból. Ezzel érdemes az elején számolni, ugyanis a munka egyik legnehezebb szakaszában kevesebb munkaerővel haladni nem egyszerű.

A Magyar Máltai Szeretetszolgálat mint szervezet az átlagnál nagyobb biztonságban tudja tartani a projektek dolgozóit, mégis volt létszámváltozás a GYEP esetében is.

Éppen erre a szakaszra esnek a projekt hosszabbítási kérelmére meg nem érkező válaszok, az új kiírás csúszásai. A GYEP esetében e közben a kistérségi pályázatok is zártak, s szépen beindult, jól működő szolgáltatások szűntek meg. A kiemelt pro-

jektben (Máltai GYEP) dolgozók fájó szívvel kísérték végig ezt, kezelték a kistérségben, a kistérségi projektben dolgozó kollégáik veszteségeit, miközben saját „munkahelyük” is bizonytalan.

A kiemelt projekt vezetősége ekkor van a projekt során sokadszor a legnehezebbnek megélt helyzetben. Zajlanak az ellenőrzések, fejfájós „matek”, hatalmas „papírgyár”, s mellette a szakmai műhelyeken újra és újra definiálniuk kell a jelenlegi célokat, hogy értelmet nyerjenek a hétköznapiak, hogy megtartsák a kollégákat, s az átmeneti időszakban is hasznosnak élhessék meg munkájukat, küzdelmeiket a kistelepüléseken.

Proaktivitás! Lehet ez a jelszó.



Mire használható az az idő, amikor nincs kísérendő kistérségben futó projekt, de valódi, eddig jól működő kapcsolatok vannak a kistérségekben? Ráadásul ezeket a kapcsolatokat nagyon fontos lenne megtartani a helyi gyerekek segítése céljából. A települések szakemberei ugyanekkor céltalanok, elvesztették munkájukat, motivációikat. Csak a szegénység és a probléma állandó. Minden más változik körülöttük.

A vezetőség azt határozta el, hogy csoportok kialakítására, vezetésére kéri fel a kollégákat. A cél az volt, hogy hozzanak létre a kistérségekben olyan munkacsoportokat, amelyekben világosan meghatározott a cél. (A valódi cél az volt, hogy a folyamatban tartsák az éppen szétszéledni látszó szakembereket a következő kiírásig.) A munkacsoport értékelheti a lefutott projektet, de a következő kiíráshoz elő is készítheti a tapasztalatok segítségével a jövőt. Megalakulhat valami olyan problémafókusszal, ami biztosan vonzza a szakembereket. Így jött létre például a barcsi kistérség egyik településén a „Tiszta fejjel” munkacsoport, amely a fejtetű-problémában érintett szakemberekből állt.

A program indulásakor, a közösségi tervezés és megismerés időszakában számos csoportot hívtak össze a kollegák, az idő múltával és az új munkatársakkal ez a tudás, élmény elhalványult, újra adnunk kellett számukra tudást, gyakorlatokat a csoportvezetéshez. Egy teljes szakmai műhelyet szántunk arra, hogy csoportvezetést tanuljanak, gyakoroljanak. Vannak ma is működő csoportok, de nem volt egyszerű jól funkcionáló közösségeket létrehozni.

Ez a projektszakasz mindenkinek nehéz. Trénerként úgy éltem meg, hogy a folyamatból már kint vagyunk, minden alkalom, amikor két napot együtt dolgozunk, egy-egy önálló egész. Nem kapcsolódik minden ponton az eddigi történetekhez.

Azt hiszem, hogy a vezetők erről a szakaszból nagyon sokat tudnának írni, mert irtó nehéz jól csinálni. Bizonytalan folytatás mellett a dolgozókat megnyugtatni, biztonságot teremteni mindig csak annyi időre lehet, amennyire a háttérszervezet még képes finanszírozni a béreket, vagyis amit hitelesen tudnak vállalni. Egy segítő szakmában nincs

maszatozás, hitegetés. Azt azonnal érzi, tudja mindenki. Meginog a bizalma, hite, lojalitása a dolgozónak, és elmegy. Ám ha a szervezet a projekt folytatásában reménykedik (új kiírásban), akkor a legdrágább számára, ha azt teljesen új szakembergárdával kezdi.

Ha a projekt egy hullámvasút, akkor talán itt, a kiszállás előtti részen van a legmelegebb és a legmagasabbra emelkedő szakasz is, s ebből nem is egy van, hanem nagyon sok.

A tréner számára ebben a időszakban vagy túl nagy a kihívás, mert szinte a lehetetlent kell „megugrani” a csapattal, vagy nincs benne kihívás, mert a fenntartás a cél, és nincsenek új feladatok. Egyensúlyt próbál teremteni, hogy mindenki maradjon az „ülésében” – lehetőleg.

Én úgy éreztem, hogy a projekt zárásakor lejárt szerepem tudható, elfogadható forgatókönyv volt. Szakmailag is kötelező négy év után odébb állni. Éppen a többször írt bevonódások miatt.

A búcsúzás nem könnyű, de rendben van.



Visszajelző kör (tudatosítás)

A korábban emlegetett legfontosabb nagycsoportos gyakorlatvég. A szintetizálás, a tudatosítás köre.

Jöjjön hát a te visszajelző köröd, kedves Olvasó!

GYAKORLAT

ÉN: Mi ragadott meg leginkább a leírtakból?

TE:

ÉN: Mit gondolsz, miért? Mit kaptál attól a résztől?

TE:

ÉN: Ha egy projektben fontos szerepet kapsz, hogyan tudod a leírtakat a magad hasznára fordítani?

TE:

Most jöjjön az én visszajelzésem.

Mi ragadott meg, és mit kaptam a projektben való munkától, a benne dolgozó emberektől? Egy fontos ügyet, amiben érték számomra aktívnak lenni. Hatalmas kihívást, tanulási lehetőséget. Fantasztikus, segíteni vágyó embereket, ismerősöket, akiktől tudást, elhozott kérdéseket, értékeket őrzök. Ez már az enyém, tőlük kaptam.

Szakmai életutamnak egy jelentős szakaszát, ami a tréneri szerepemet átrajzolta, átértékelte velem. Karakterizálódott a véleményem saját hivatásomról, amit imádok, és elengedni talán életem végéig sem tudom. A csoport nagy lehetőség minden tagja számára. Jó benne mozogni vezetőjeként, de résztvevőjeként is. Ez nekem otthonos közeg.

Kaptam sok-sok elismerést, hálás köszönetet azért, amit adtam a csoporttagoknak, a projektvezetőség tagjainak. De ez nem egyoldalú, mert én meg láthattam nagyon emlékezetes és nagytempójú fejlődéseket. Nem tudom leírni, jól elmondani, hogy ez mekkora öröm egy trénernek. Végig követni az átalakulásokat! Ez a munkám sikerkritériuma. Én ebben érzem a sikert. A legkisebb pozitív elmozdulásokban is.

Jólesik most ide írnom néhány visszajelzést a kollégáktól is (igazából örömmel ide írnám mindet), amit a projektzáráskor kaptam tőlük, elegáns dobozkába zárva:

„Sosem kínlódtam volna ki magamból annyi szembenézést, összegzést, amit általad sikerült, úgy, hogy közben vigyáztál ránk, mindannyiunkra egyszerre! Köszönet érte!”

„Sok embertől köszöntünk itt már el, de soha meg sem fordult a fejemben, hogy egyszer tőled is kell majd. Sok-sok pozitív visszaigazolást kaptam tőled, amelyekért hálás vagyok neked!”

„Mit kaptam Tőled? Önmagamat. Társakat. Csapatot. Biztonságot. Téged. Nélküled ez nem létezne!”

„Köszönöm, hogy végig kísértél az úton, amibe beleraktál minden tudást és tapasztalatot. Ezek egy része az én sajátom is lett, legalábbis remélem, hogy tudatosabban, bölcsebben teszem majd a dolgom a jövőben. A folyamatokról, információ-megosztásról, vezetésről és alapvetően magamról tanítottál sokat....”

„A közösségformáló eszközeid közül sok mindent tudtam sikeresen használni. Ezt is köszönöm!”

„Köszönöm, hogy megmutattad, hogy másként is lehet csapatot építeni, mint ahogy azt én eddigi életem során tapasztaltam. Ez a módszer, szemlélet, nekem sokat adott.”

„Egy örök emlék marad a nálad töltött szakmai nap és a »feladataid, játékaid«. Sokat tanultam. Mi lehet erre nagyobb bizonyíték, mint hogy még a coachingon is többször emlegettelek.”

„Segítettél abban, hogy bátorodjak a csapaton belül. Ja, és a péceli műhely, az nagyon jó volt, emlék örökre!”

De még nincs vége!

Az első gyakorlatnál ígértem, hogy a könyv végén újra megcsináljuk!

PÁROS GYAKORLAT (veled):

ÉN: Amennyiben projektet kell(ene) indítanod, milyen érveid szólnak a folyamatkísérő tréner mellett?

TE:.....

ÉN: Konkrétan hogyan fogalmaznád meg az igényeidet a megbízott tréner felé? (Mire van szükséged? Mit szeretnél elkerülni?)

TE:.....

ÉN: Milyen szakterületi múlttal kellene rendelkeznie a trénernek? Milyen személyiségjegyei segítenék a munkádat? (Készülj a kiválasztásra!) Ne a legmegfelelőbb személyt keresd, hanem a hiányzó csapattagot!

TE:.....



Utózóngék, vélemények, idegen szavak

A folyamatkísérő tréner a szakirodalomban talán nem pontosan tisztázott szerep, vagy ma már divatosabb nevekkal, címekkel illetik, helyettesítik: coach, szupervízor. Holott ezek a szerepek más-más célt szolgálnak. Ezen feladatkörök az elmúlt tíz évben szakmákká, hivatásokká, végzettségekké nőttek ki magukat, így érthető, hogy nem könnyű közöttük tájékozódni. A projekt- és egyéb munkahelyi folyamatokban megjelenő segítő szerep most differenciálódik, átalakul, és néha éppen integrálódnia muszáj egy személyben, egy szeplővé a hosszabb projektfolyamatokban. Tapasztalatom szerint a szociális területen megjelenő projektkiírásokban kötelezően tervezendő elem a szupervízor alkalmazása, ami szakmailag indokolt, azonban a programok vezetői, alkalmazottai ezzel jelenleg (talán információk hiányában) ritka esetben tudnak a szerepkör funkciójának megfelelően élni. Nincs azonban tervezve a tréner, aki egészen más feladatokat lát el. Így a projektekbe behívott segítő szakemberek olyan „hibrid” igényekkel találkozhatnak, amelyeket egy személyben nem mindig tudnak kielégíteni. (Pl. a szupervízor nem lehet ugyanabban a folyamatban csapatépítő tréner is, a folyamatkísérő tréner nem lehet coach a projektvezető mellett, stb.) A projektekben azonban gyakran „költségvetési sorokban” gondolkodunk. Ha szupervízorra van csak pénz, akkor a kényszer átrendezhet szerepeket. Ezért fontos előre tervezni a szakemberekkel.

SZÓMAGYARÁZATOK

Coaching

Személyre szabott fejlesztési módszer, amelynek a lényege, hogy a saját erőforrásaira támaszkodva támogatja az egyént, a vezetőt a fejlődésben. Fejlesztő, nevelő, edző jellegű tevékenység, ahol a megbízót egy meghatározott cél elérésében segítik. A **coach** szó szerinti fordításban edzőt jelent.

Empowerment

Feljogosítás, felhatalmazás, képessé tétel. Az egyén cselekvőképességének erősítése, kibontakoztatása.

Proaktív

Előrelátóan cselekvő; felelősségteljes, önmagáért felelősséget vállaló. Ahogy Stephen Covey tanítja: emberi lényként felelősek vagyunk a saját életünkért. Viselkedésünk elhatározásunktól függ, és nem a környezettől. Képesek vagyunk a dolgok alakítására, és ezért vállaljuk a felelősséget.

Projekt

A projekt (projectum, latin = előre helyezett dolog) meghatározott cél elérésére irányuló határidő-, költség-, erőforrás- és minőségkorlátokkal rendelkező, adott szervezeti környezetben megtervezett és végrehajtott tevékenységsorozat, amely konkrét célokat valósít meg, és a célok eléréséhez erőforrásokat rendel. Időben és térben jól körülhatárolt, összetett feladat, amely a kijelölt világos céloknak megfelelő tevékenységek és a rendelkezésre álló erőforrások összehangolt, ésszerű felhasználásával valósítható meg.

„A projekt egy olyan egyedi folyamatrendszer, amely kezdeti és befejezési időpontokkal megjelölt, specifikus követelményeknek — határidő, költség, erőforrás

— megfelelő célkitűzés elérése érdekében vállalt, koordinált és kontrollált tevékenységek csoportja.” (ISO 8402, 1994)

Szupervízió

A szupervízió célja a szakmai kompetencia növelése, a kooperáció és a hatékonyság fejlesztése. Elősegíti az intervenciós lehetőségek tudatosítását, és támogatja a kapcsolatok és munkaköri rendszerek hatékony együttműködését. A szupervíziós ülések kéthetente történnek, vagy csoportos, vagy team, vagy egyéni formában. Egy másik forma, amikor havonta egyszer zajlik a folyamat. Projektkísérés vagy krízis esetén, ha szükséges, lehet gyakrabban is összejönni. A szupervízor ennek a csoportos vagy egyéni fejlesztésnek a vezetője.

Irodalom

Covey, Stephen R.: A kiemelkedően eredményes emberek 7 szokása – az önfejlesztés kézikönyve. Bagolyvár Könyvkiadó Kft., Budapest, 2014.

Gerevich József (szerk.): Közösségi mentálhigiéné. Animula Kiadó, Budapest, 1997.

Gordon, Thomas, Dr.: T.E.T. – A tanári hatékonyság fejlesztése. Gondolat Kiadó, Budapest, 1989.

Gordon, Thomas, Dr.: V.E.T. – Vezetői eredményesség. Assertív Kiadó, 1998.

Klein Balázs – Klein Sándor: A szervezet lelke. EDGE 2000 Kft., Budapest, 2006.

Klein Sándor: Vezetés- és szervezetszichológia. EDGE 2000 Kft., Budapest, 2002.

Meier, Daniel: Teamcoaching. Csapatok megoldásközpontú támogatása a gyakorlatban. Katterini Kft., Solution Surfers, 2013.

O'Connor, Joseph – Seymour, John: NLP trénereknek. Útmutató, eszköztár vezetők, trénerek és kommunikációs szakemberek számára. Bioenergetic, Budapest, 2002.

Rudas János: Delfi örökösei. Önismereti csoportok – elmélet, módszer, gyakorlatok. Lélekben Otthon Kiadó, Budapest, 2007.

Rudas János: Javne örökösei. Fejlesztő tréningcsoportok – elvek, módszerek, gyakorlatcsomagok. Lélekben Otthon Kiadó, Budapest, 2009.

Rudas János (szerk.): Önismereti csoportok. (Sorozat a csoportról). Animula Kiadó, Budapest 2006.

Tölgyesi Klára: Az ütközések fejlesztő ereje – Az együttműködés tanulható. Új Pedagógiai Szemle, 2006. december.

