

Mag. Mojca Meke, vodja projektnega tima
Vrtec Anice Černejeve Celje

SAMO PODAJANJE INFORMACIJ IN NALOG NE BO DOVOLJ

(Osebno doživljanje vodenja projektnega tima)

*SOLELY GIVING INFORMATION AND TASKS
WILL NOT BE ENOUGH*

*(Personal experience of the project team
leadership)*

MOJE IZKUŠNJE Z VODENJEM

V svoji petnajstletni praksi sem sodelovala v mnogih ožjih projektnih timih različnih projektov, v katere smo bili vključeni kot VIZ. Vendar so bili vsi projekti več ali manj naravnani tako, da so od ožjih članov tima zahtevali recepte, metode, kako naj vodimo projekt; kako naj projekt širimo v kolektiv itd. Pravzaprav omenjeni projektni timi nikoli niso imeli vodje. Izkušnje z vodenjem skupine sem pridobivala kot vodja strokovnega aktivna različnih starostnih obdobj. Tako sem se urila v vodenju strokovnih razprav, jasnem podajanju navodil in nalog itd. V vlogi vodje projektnega tima v razvojnem projektu sem se z vključitvijo v projekt OBJEM srečala prvič. Članov tima nisem izbrala sama, temveč nas je v timu povabila ravnateljica. V prvi fazi vodenja tima sem se pogosto, glede na predhodne izkušnje z vodenjem, spraševala, kako podajam informacije, naloge; ali so moja sporočila jasna, kako razložim ključne stvari v projektu, kako informiram o aktivnosti projekta itd. Vendar sem kaj kmalu spoznala, da samo podajanje navodil in informacij, iskanje idej in rešitev ne bo dovolj za procesno vpeljevanje sprememb, da se bom tudi sama pri tem izčrpala, tim pa ne bo napredoval.

MOJ PROJEKTNI TIM

Verjamem, da je medosebna komunikacija eden izmed temeljev medčloveških odnosov. Zato se kot vodja trudim organizirati stalna osebna srečanja članov, saj menim, da s tem povečujem razumevanje in povezovanje med njimi. Zgodi se, da kak sklep, dogovor sprejmemo prek elektronske pošte, po telefonu, vendar zaradi tega ne odpadajo stalna/mesečna delovna srečanja projektnega tima. Zavedam se, da spodbudno klimo gradijo medčloveški odnosi in okolje. Za spodbudno klimo je ključen temeljit pogovor in premislek o tem, kaj posameznik potrebuje, da se počuti varno, sprejeto, ali je vsakdo izmed članov

slišan in ali ima vsak možnost predstaviti svoje mnenje, razmišljanje, izkušnje. Prav slednje pojmem kot pomemben premik pri svojem vodenju, ki ne temelji več na podajanju informacij, predaji nalog in obveznosti, temveč na sodelovanju. Seveda to v začetku ni bilo najlažje, saj so bili tudi člani navajeni prejemati informacije, navodila za delo, podane ideje, ki niso bile njihove. Ravno zato smo spremenjene vloge morali ozaveštevati vsi člani. Zdaj skupaj iščemo ideje, pri čemer skušamo združiti ideje vseh članov in ne podpiramo le ideje nekaterih. Pogovarjamo se o novih strategijah, iščemo rešitve itd. Kljub temu da je bilo to zame novo, opažam, da je omenjeni način veliko bolj učinkovit z več vidikov. Osebno sem čutila razbremenitev občutka, da je vse odvisno od mene, in hkrati spoznala, da skupaj zmoremo več. Počasi prestopam od vodje, ki podaja naloge in informacije, do vodje, ki spodbuja, sodeluje, podpira, uresničuje.

Uporabo različnih orodij in strategij za skupno učenje, spodbujanje značilnosti učeče se skupnosti prepoznavam kot zelo pomembno pri vodenju projektnega tima. Opolnomočenje vodje s tovrstnimi vsebinami dojemam kot nujno, vendar je od vodje odvisno, ali zna prepoznati, kje se trenutno nahaja njegov tim in ali mu bo izbrana strategija pomagala pri krepitvi članov tima ali reševanju morebitnih težav. Nemalokrat tudi sama nisem videla potrebe, uporabnosti posameznega orodja in strategije za svoj tim. Občutila sem, da tega v danem trenutku ne potrebujemo. Iz delavnic, predavanj in seminarjev sem »vzela tisto«, kar sem potrebovala, tisto, za kar sem menila, da naš tim potrebuje. Čas, odzivi članov ter sama dinamika, klima v timu so mi pokazali, kdaj je primeren čas, da člane podprem pri izvajanju aktivnosti projekta. Prav učenje strategij za uspešno delovanje tima in vnašanje le-tega v kolektiv se pogosto ne zgodi sočasno. Potrebno je premišljeno vnašanje le-tega v kolektiv z ozaveščanjem kdaj, kako in zakaj; saj ima vsak tim svoj tempo razvoja, učenja ... Kot vodja se moram odzivati na vedenje članov, na trenutno klimo v timu. Menim, da so za vse to potrebne

tako izkušnje kot tudi znanje, predvsem pa zmožnost kritične samorefleksije, empatije itd. Tako si zdaj med potekom projekta postavljam drugačna vprašanja, kot so: ali na različne načine pristopim k članom tima, kako jih podpiram k uvajanju sprememb, ali upoštevam, kar mi člani sporočajo, kako razumem njihove izjave itd.

Vizija našega projektnega tima je trajnostno delovanje v smeri zagotavljanja inovativnega učnega okolja ter razvijanja bralne pismenosti tudi po končanem projektu, zato je naš temeljni cilj vnašati vsebine in dejavnosti projekta v celoten kolektiv. Želimo si, da ob zaključku projekta, ko bodo zbrisane vloge, kdo je bil vodja in kdo član, to postane stalnica pri našem pedagoškem delu. Ravno tukaj smo doživeli največkrat kaos. Navajeni linearnega vodenja projektov smo čakali na usmeritve, recepte, kako naj delamo. Končno smo dojeli, da se bodo največje spremembe zgodile, ko bomo dojeli, da se v nas skriva največji potencial, da bo naša namera največji kašipot, ki nam bo pomagal odkriti pravo pot in uresničiti zastavljeni cilj. Vsebine projekta tako vpeljujemo tudi v delo drugih organov vrtca (razvojni tim, strokovni aktivni), saj verjamem, da ljudje ponotranjijo tisto, kar prihaja od njih samih.

Vsak tim mora poznati tudi kolektiv, v katerem deluje. Poznavanje koncepta učeče se organizacije je pri tem ključno – kako se naš kolektiv uči, pri uvajanju katerih sprememb smo bili uspešni, katere strategije učenja, vpeljevanja novosti so se do zdaj pokazale kot uspešne itd. Zelo pomembno je dobro poznavanje članov tima med seboj – poznavanje močnih in šibkih področij članov, tega, kdo zna biti dober motivator in bo navdihnil kolektiv, kdo zna v danem trenutku pomiriti, nuditi razumevanje, kdo zna poiskati/izvesti ustvarjalne načine poučevanja itd. Ko člani tima prihajamo pred kolektiv, predhodno določimo svoje vloge – kdo bo kaj povedal, predstavil, vodil –, pri čemer skušamo upoštevati vse zgoraj naštet. Pogosto izberemo delo v manjših skupinah, med metode dela pa uvrščamo izkustveno naravnane delavnice, strokovne razprave, predstavitev primerov dobre prakse itd.

KOLEGIALNE HOSPITACIJE

Pomemben premik k učeči se skupnosti, vzpostavljanju sodelovalnega pristopa, odpiranju dialoga so predstavljale tudi kolegialne hospitacije. Refleksija tako o pozitivnih kot tudi negativnih izkušnjah s hospitacijami kot tudi ozaveščanje stališč o njih sta bili pomembni izhodišči pogovora. Na delovnem srečanju smo člani PT razmišljali o tem, kaj zame pomeni hospitacija, kakšne so moje izkušnje s hospitacijami (pozitivne in negativne), kako doživljam hospitacijo, s kakšnimi občutki se ob tem srečujem, kateri so bili ključni dejavniki, da sem doživljal to izkušnjo kot pozitivno/negativno, kako so potekale dosedanje hospitacije, kdo je hospitiral pri mojem delu, kakšno povratno informacijo sem dobil in kako sem jo sprejel, pri kom sem hospitiral, kakšno povratno informacijo sem dal in kako je bila sprejeta, kakšne hospitacije si želim/pričakujem. Odprli smo dialog in prostor za podajanje mnenj, izkušenj ter razmišljanj. Pogovor med člani tima je izpostavil pozitivne učinke, ki so nam jih prinesle kolegialne hospitacije, in sicer glede krepitve odprtosti, izboljšane samopodobe, povečane kolegialnosti in povezanosti med člani tima kot tudi povečanja kakovosti dela, nabora različnih idej in razvitih strategij za uresničevanje ciljev projekta. In kar je najpomembnejše – rastemo, tako osebno kot profesionalno. Prav vsi člani projektnega tima. Menim, da je vse opisano dodana vrednost projekta. Le tak način vodenja bo pripeljal do uspešnejše vpeljanih sprememb, ki bodo zagotovo tudi trajnejše.