

Warsztaty na temat metod pracy i zarządzania w grupie

Osiek
18 stycznia 2006

Udzielanie informacji zwrotnych

Informacja zwrotna zwykle dotyczy konkretnych zachowań ludzi oraz efektywności ich pracy. Celem informacji zwrotnej jest uzyskanie lepszej świadomości tego, jak konkretne zachowania i działania wpływają na otoczenie i jak są postrzegane przez innych ludzi.

Efektywna informacja zwrotna powinna koncentrować się na:

obserwowalnych faktach	nie	założeniach i domysłach
zachowaniu	nie	osobie
opisywaniu	nie	osądzaniu i negatywnej krytyce
dzieleniu się pomysłami		
i pokazywaniu alternatyw	nie	dawaniu rad i dostarczaniu rozwiązań

Dużą wartość ma podawanie konkretnych przykładów. **Informacja zwrotna służy rozwojowi osoby, która ją otrzymuje, a nie wyładowaniu negatywnych emocji.**

Dawanie informacji zwrotnej wymaga:

odwagi
umiejętności
zrozumienia
szacunku dla siebie
szacunku dla innych

DOBRA INFORMACJA ZWROTNA JEST KONSTRUKTYWNA!

Informacja zwrotna powinna koncentrować się na zachowaniach, które można zmienić, poprawić. Nie chodzi o zmianę czyjejs osobowości. Gdy dajesz informację zwrotną weź pod uwagę:

1. Jak dużo informacji zwrotnej udzielić
2. Kiedy jej udzielić
3. Z jaką intencją ją udzielasz

Podczas udzielania informacji zwrotnej bardzo pomocne jest postawienie się w sytuacji osoby, której ją dajemy. Zadaj sobie pytania: „Jak ja bym się czuł/czuła gdybym dostał taką, a nie inną informację zwrotną?”, „Jak uczynić informację zwrotną konstruktywną dla osoby, która ją otrzyma?”, „Czy powinno to być powiedziane publicznie czy na osobności?”, „Zaraz po wydarzeniu czy jakiś czas później?”.

Nie staraj się dawać informacji zwrotnej z każdego zakresu. Skup się na ważnych, kluczowych tematach – dwóch, trzech. Zawsze zachowuj równowagę pomiędzy negatywnymi i pozytywnymi uwagami.

Komunikacja

BARIERY SKUTECZNEJ KOMUNIKACJI Cechy nadawcy

- sprzeczne lub niespójne sygnały
- niewiarygodność w przedmiocie wiadomości
- sprzeczne lub niespójne sygnały

Cechy odbiorcy

- brak nawyku słuchania
- uprzedzenia w przedmiocie wiadomości

Dynamika interpersonalna pomiędzy nadawcą i odbiorcą

- semantyka
- różnice statusu lub władzy
- różnice percepcji

Czynniki po stronie otoczenia

- szumy i przeciążenia

TECHNIKI POPRAWY SKUTECZNOŚCI KOMUNIKACJI

Techniki dla nadawcy

- sprzężenie zwrotne
- świadomość języka i znaczenia
- zachowanie wiarygodności
- wrażliwość na potrzeby odbiorcy

Techniki dla odbiorcy rozwijanie umiejętności słuchania

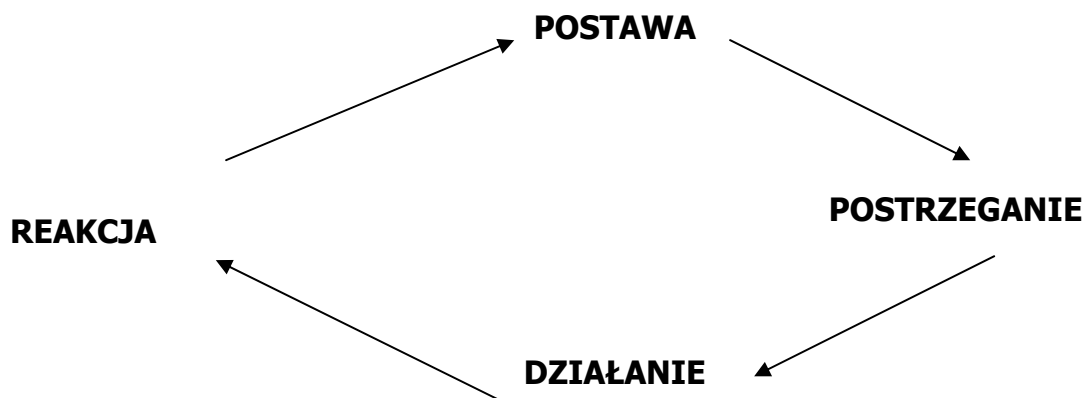
- wrażliwość na potrzeby nadawcy

Techniki dla nadawcy i odbiorcy śledzenie losów informacji

- regulacja przepływu informacji

zrozumienie bogactwa różnych środków przekazu

Samospełniająca się przepowiednia



Mechanizm samospełniającej się przepowiedni w prosty sposób obrazuje jak, często nieświadomie, wzmacniamy w sobie postawy, ukształtowane opinie lub stereotypy.

Działanie tego mechanizmu najlepiej przedstawić na przykładzie.

Zaproszono nas do realizacji przedsięwzięcia, którego nie jesteśmy entuzjastami. Nawet więcej nie wierzymy w jego powodzenie. Nasza postawa jest więc negatywna. Taka postawa powoduje, że postrzegamy całe przedsięwzięcie i poszczególne jego elementy w sposób bardzo krytyczny. Nasze działania są więc zachowawcze lub bierne. Reakcją na nie jest niska efektywność wkładanej pracy i wysiłku, brak lub niewystarczające efekty. To wzmacnia naszą negatywną postawę – upewniając, że mieliśmy rację nie wierząc w powodzenie przedsięwzięcia. Po raz kolejny możemy powiedzieć „a nie mówiłam/łem?”.

Mechanizm samospełniającej się przepowiedni umacnia nasze stereotypy, gdyż poprzez postrzeganie doszukujemy się potwierdzenia naszej postawy wyjściowej. Nasze działania powodują reakcję, która potwierdza początkowy stereotyp.

Samospełniająca się przepowiednia może powodować konflikty, gdyż wzmacnianie naszej postawy odbywa się często na podstawie przesłanek nieobiektywnych i pozamerytorycznych. Analizując obszary, w których w naszej pracy uaktywniać się może działanie tego mechanizmu szczególną uwagę powinniśmy zwrócić na te, które nie wynikają z racjonalnych powodów, a są powodowane naszymi subiektywnymi ocenami: relacje z otoczeniem, z innymi grupami i ludźmi, albo na podstawie wcześniejszych negatywnych doświadczeń. Wyjściowa – nieobiektywna postawa – może wzmacniać negatywne odczucia i wypaczać rzeczywistą sytuację.



Reguły burzy mózgów

Powstrzymanie się od oceny	Zapal zielone światło dla wyobraźni, powstrzymując się na razie od jakiegokolwiek krytycznej oceny zgłaszanych pomysłów. Przyjmuj wszystkie bez osądzania ktoregokolwiek.
Zachęta do fantazjowania	Zwolnij hamulce swojego umysłu i daj się ponieść strumieniowi napływających pomysłów. Im bardziej oryginalny pomysł, tym lepiej – zawsze łatwiej przyhamować niż rozkręcić wyobraźnię.
Pójdźcie na ilość	Im większa liczba ostryg, tym większe prawdopodobieństwo znalezienia pereł.
Łączenie i rozwijanie	Słuchaj pomysłów zgłaszanych przez innych i próbuj potraktować je jak zaczyn dla twoich własnych. Te rozwiązania mogą rozbudzić jakieś uśpione skojarzenia lub podziałać stymulująco na twoje komórki mózgowe.
Żadnego reagowania	Pomysły nie powinny być rozwijane, krytykowane ani konfrontowane z innymi, a jedynie szybko i wiernie rejestrowane.

Jak prowadzić sesję burzy mózgów

Nie powinno się angażować więcej niż 10 osób. Niektórzy mogą być zorientowani w zagadnieniu, inni nie – zróżnicowanie uczestników pod tym względem jest jak najbardziej wskazane. Najlepiej, aby przed rozpoczęciem sesji zostali przeszkoleni w technice burzy mózgów.

1. Zdefiniuj problem (posługując się swoimi umiejętnościami analizy i streszczenia)
2. Pomóż ludziom dokładnie zrozumieć problem, podając w skrócie jego historię i podłoże
3. Wyjaśnij cel sesji w jednym zdaniu w rodzaju: „Ile możemy znaleźć sposobów ...”
4. Zaczynaj od rozgrzewki, używając do tego celu jakiegoś powszechnie znanego problemu lub przedmiotu
5. Przejdź do właściwej burzy mózgów – postaw cel, np. 70 pomysłów w 20 minut. Jedna osoba będzie potrzebna do zapisywania pomysłów na tablicy. Uwzględnij czas na namysł. Pilnuj, żeby przestrzegana była zasada niewypowiadania krytycznych uwag. Zachęcaj do korzystania ze zgłoszonych pomysłów jako bazy dla następnych.
6. Ustanów kryteria wyboru użytecznych pomysłów. Wybierz najlepszy.
7. Odwróć pierwotne pytanie burzy mózgów: „Na ile możliwych porażek narażony jest ten pomysł?”
8. Optymalnym czasem sesji jest 40 minut. Powinieneś jednak zachęcać uczestników do dalszego rozważania problemu i zgłaszania pomysłów. Pamiętaj, że podczas burzy mózgów każdy zaprogramował swój umysł głęboki na szukanie rozwiązań i teraz pomysły będą przychodziły nawet całkiem niespodziewanie po wyznaczonym czasie.

Myślenie grupowe

Przejawy grupowego myślenia:

- ✓ poczucie własnej słuszności: moralizatorska wyniosłość
- ✓ grupa rozpatruje minimalną liczbę alternatyw do proponowanych decyzji
- ✓ decyzje nie zostają badane pod względem ukrytych zagrożeń
- ✓ grupa odrzuca opinie ekspertów, jeśli są odmienne od opinii grupy

Jak przeciwdziałać grupowemu myśleniu:

- ✓ systematycznie zachęcać do zgłaszania odmiennych opinii
- ✓ wyznaczyć jedną osobę do roli *advokata diabła*, czyli osoby która by konstruktywnie krytykowała wszystkie pomysły
- ✓ co jakiś czas zmieniać skład grupy
- ✓ dbać o to aby osoba której zdanie jest oceniane krytycznie nie uchylała się od odpowiedzi na krytykę



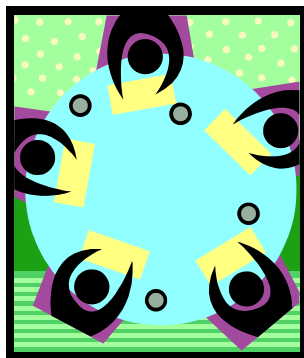
Po co zebranie?

Rodzaje zebrania:

- Aby wspólnie podjąć decyzje
- Skonsultować decyzję, którą później podejmie szef organizacji
- Przekazać informację (warto zorganizować zebranie tylko wtedy gdy informacja którą zamierzamy przekazać jest skomplikowana i może powstać wiele wątpliwości, w przeciwnym wypadku uczestnicy zebrania potraktują je jako kolejne niepotrzebne zebranie)
- Wymiana informacji między grupami roboczymi (np. aby nie dublować prac, uzyskać obiektywną opinię)
- Rozwiązać problem, który dotyczy szerszego grona członków organizacji, nie może to być problem dotyczący spraw specjalistycznych, ponieważ grupa będzie popierała zdanie najbardziej kompetentnego członka zebrania – po co więc zebranie skoro wystarczy człowiek

Jak rozpoczynać zebrania?

1. Zaczynaj punktualnie. Jeżeli tego nie zrobisz, następnym razem wszyscy się spóźnią. Jeśli ludzie nie zdążą na początek zebrania w tym tygodniu, to w następnym na pewno będą o czasie.
2. Wyjaśnij cel zebrania? *Zwołałem to zebranie, ponieważ...* Pokaż, że zebranie jest konieczne.
3. Jeśli uczestnicy się nie znają – nie zapomnij ich przedstawić, zrób luźniejszy wstęp, aby stworzyć dobrą atmosferę do dyskusji.
4. Przeczytaj porządek zebrania, przewidziane przerwy. Przedstaw oczekiwania wobec uczestników zebrania np. *Punkt 3. Edukacja Weekendowa, chciałbym abyśmy wspólnie przedyskutowali termin, formę tego szkolenia, a następnie zweryfikowali budżet szkolenia przedstawiony przez Piotra.*
5. Jeśli zespół jest dopiero co utworzony, wyjaśnij jego członkom, dlaczego powstał, przedstaw specjalizację oraz doświadczenie członków zespołu.
6. Przejdź do realizacji agendy zebrania. **POWODZENIA!!!!**



Podsumowywanie

Każde zebranie ma swoje okresy burzliwej dyskusji przeplatane bezproduktywnym zastojem. Po burzliwej dyskusji w trakcie której padło wiele dobrych pomysłów i propozycji nagle okazuje się że nikt nie pamięta połowy z nich. Wtedy zamiera dyskusja i nikt nie wie co robić dalej. To właśnie ten moment jest dobry na zrobienie krótkiego podsumowania dyskusji: kto co powiedział, sprawdzenia czy zostało to zrozumiane zgodnie z intencjami mówcy. Pozwoli to na ponowne spojrzenie na sprawy, ale z trochę większego dystansu. Może wówczas okazać się, że powstaną nowe pomysły i dyskusja rozpocznie się na nowo lub uczestnicy zebrania będą już w stanie podjąć decyzję lub rozwiązać dany problem.

Robienie podsumowań ma jeszcze jedną zaletę, pomaga sekretarzowi zebrania zrobić dobry protokół.

Zamknięcie zebrania

Ta czynność jest równie ważna jak otwarcie, choć zamknięcie zebrania jest bezpośrednio *odpowiedzialne* za wymierne rezultaty zebrania.

Czynności zamknięcia:

- ❑ Podsumuj całe zebranie
- ❑ Powiedz kto, co i kiedy będzie robił
- ❑ Upewnij się, czy powyższe obowiązki zostały zaakceptowane przez ludzi, o których przed chwilą mówiłeś np. krótkim pytaniem *Zgadzasz się Kasiu?*
- ❑ Jeśli to możliwe ustal termin kolejnego spotkania, albo sposób w jaki ludzie zostaną o nim powiadomieni
- ❑ Zakończ pozytywnie podkreślając to, co udało się osiągnąć na zebraniu
- ❑ Najważniejsze:

PODZIĘKUJ WSZYSTKIM ZA WNIESIONY WKŁAD!!!

Dobre rady dla prowadzących zebrania formalne

- ◆ Efektywność zebrania jest niemal proporcjonalna do wysiłku włożonego w jego przygotowanie nie tylko przez przewodniczącego, ale także przez uczestników zebrania.
- ◆ Rozpoczęcie o czasie to połowa sukcesu.
- ◆ Najważniejsza zasada: **W jednej chwili – jeden temat – jedna osoba.**
- ◆ Zawsze trzymaj się zasad, bez żadnych wyjątków. Wzmocni to twoją pozycję w sytuacjach trudnych.
- ◆ Jeśli chcesz aktywnie uczestniczyć w dyskusji lub składasz obszernie sprawozdanie – oddaj przewodniczenie innej osobie.
- ◆ W sytuacjach spornych daj wypowiedzieć się stronom, a następnie zarządzaj głosowanie.
- ◆ Głosowanie przeprowadź tak, by nikt nie miał wątpliwości co do jego wyniku.
- ◆ Koniec wieńczy dzieło – pamiętaj o punktualnym zakończeniu zebrania.



Na podstawie: K. Stanowski, *Podstawy procedury parlamentarnej – Poradnik dla organizacji pozarządowych*, wydanie II, Fundacja Edukacja dla Demokracji, Warszawa 1996. Opracowanie i adaptacja: Marcin Maj, Stowarzyszenie Szkoła Liderów.

Dlaczego zebrania kończą się fiaskiem?

- ◆ Zwołano bez jasnego celu, z przyzwyczajenia szefa organizacji
- ◆ Mieszają się cele robocze zebrania z celami towarzyskimi
- ◆ Zaproszono niewłaściwych ludzi
- ◆ Brak odpowiedniej procedury
- ◆ Niewłaściwe miejsce
- ◆ Niewłaściwy czas

Patologie zebrań

Bardzo często nawet dobrze zorganizowane zebrania ulegają patologiom związanym z tzw. kulturą danej organizacji:

- ◆ Paraliż analityczny – zbyt długie roztrząsanie szczegółów, podczas gdy cel zarówno dyskusji jak i całego zebrania szybko znika z pola widzenia. Najczęściej jest wynikiem niedostarczenia podstawowych informacji dotyczących spraw omawianych na zebraniu w formie pisemnej na jakiś czas przed zebraniem.
- ◆ Bezwładność – opór wobec zmian. Na każdą propozycję zmian, zarówno w organizacji jak i w sposobie prowadzenia zebrania reakcja brzmi: *Dlaczego? Przecież zawsze robiliśmy w ten sposób!*
- ◆ Myślenie grupowe: *Jesteśmy najlepsi, nie musimy się niczego obawiać.* Członkowie zebrania przestają dbać o rzeczywiste rezultaty swoich działań, wysoka samoocena zarówno grupy jako całości jak i poszczególnych jej członków.

Scenariusz spotkania z mieszkańcami

1. Powitanie uczestników.
2. Kilka słów o sobie.
3. Cel spotkania oraz przedstawienie przebiegu spotkania.
4. „Inicjatywa partnerska wokół Lanckorony” – przedstawienie projektu: po co go przeprowadzamy, jaki jest jego cel, co planujemy zrobić w jego ramach, jak chcemy to zrobić, kto go realizuje (tu należy wymienić animatorów gminnych, koordynatora gminnego i firmę Restrukturyzacja).
5. Program LEADER+ - co to takiego?
6. Dyskusja.
 - Plusy i minusy naszego sołectwa (co tu jest dobrego, ciekawego – ludzie, miejsca, obyczaje; co tu jest niedobrego)
 - Jak wykorzystać nasze plusy?
 - Co zrobić, aby minusów było coraz mniej?
 - Co możemy zrobić aby w naszym sołectwie/ gminie żyło się coraz lepiej? Co mogę zrobić Ja, co możemy zrobić razem?
7. Zakończenie dyskusji – podsumowanie.
8. Zapowiedź dalszych działań w projekcie, zachęcenie do uczestnictwa w kolejnych spotkaniach oraz do odwiedzenia stron internetowych.
9. Przekazanie namiarów kontaktowych na koordynatora gminnego.
10. Zebranie kontaktów od osób zainteresowanych współpracą.
11. Podziękowanie za przybycie, poświęcony czas i cenne spostrzeżenia.

Wskazówki dla prowadzącego związane ze skutecznym przeprowadzeniem dyskusji:

- Przygotuj od kilku do kilkunastu pytań dotyczących danego tematu (pytaj o to samo w różny sposób, bo nigdy nie wiadomo które wyrażenie najlepiej trafi do słuchacza).
- Przygotuj sobie przykłady, np. moim zdaniem ciekawym miejscem jest..., kiedyś byłam i widziałam niezwykle ciekawą rzecz
- Notuj to co mówią rozmówcy – najlepiej na tablicy flipchartowej.
- Podsumowuj wypowiedzi, zanim przejdziesz do następnego wątku dyskusji podsumuj to co już zostało powiedziane.
- Po spotkaniu sporządź notatkę zgodnie z otrzymanym formularzem.

Notatka ze spotkania z mieszkańcami

Miejsce spotkania		Data i godz. spotkania	
Prowadzący spotkanie	1.	2.	
Liczba uczestników			
Zidentyfikowane potencjały (plusy)			
Zidentyfikowane bariery rozwoju			
Propozycje działań/ projektów/ przedsięwzięć			
Kontakty do osób zainteresowanych współpracą			
Uwagi			
Podpisy sporządzających notatkę	1.	2.	