



Umiejętność pracy z grupami

Materiały pomocnicze



Spis treści

Strona

Wstęp	3
Krótki opis projektu	4
Nie bójcie się moderacji i wizualizacji – czyli jak przeprowadzić ciekawe seminarium!	5
Plansze	
Moderacja	6
Moderator – kwalifikacje przede wszystkim!	8
Słuchanie i dokumentacja – tego musimy się uczyć!	10
Praca z materiałami do moderacji	12
Wskazówki odnośnie pisania i posługiwania się pisakiem	14
Wizualizacja	16
Prezentacja i informacja – przekazywanie wyników prac	18
Podstawowe wskazówki dla pracy grupowej	20
Dyskusja w grupach- systematyczna i ukierunkowana	22
Moderacja pracy w zespole	
– wstęp	24
– opracowanie metod	26
– plan realizacji działań	28
Systematyczne opracowanie tematu – poszczególne etapy	30
Przygotowanie i podejmowanie decyzji	32
Jak stwierdzić, czy znajdujemy się na właściwej drodze?	34
Podział zadań i odpowiedzialność za ich realizację	36
Na jakim etapie się znajdujemy? Analiza stanu prac	38
Feedback – informacja zwrotna	40
Stopka redakcyjna	43



Wstęp

Wraz z przystąpieniem Polski i Czech do Unii Europejskiej kraje związkowe Berlin, Brandenburgia i Saksonia obejmą ważną rolę w ich procesie integracyjnym. Rozszerzenie Unii Europejskiej wpłynie w znacznym stopniu na wiele sfer naszego życia i pracy. Zmiany te dotkną w sposób szczególnie rynek pracy i relacje pracownicze.

Zdaniem ekspertów obszar przygraniczny poniesie największy ciężar procesu rozszerzenia Unii. Skomplikuje to proces restrukturyzacji i przekształceń we wschodnich Niemczech, szczególnie w słabo rozwiniętych ekonomicznie i położonych przy zewnętrznych granicach Unii Europejskiej regionach. W celu zachowania ich konkurencyjności w procesie globalizacji konieczne jest opracowanie właściwych i ukierunkowanych praktycznie strategii działania.

Warunkami integracji w duchu „europejskiego modelu społecznego” są demokratyzacja procesu jednoczenia się Europy oraz wiedza i zdolność do

trafnej oceny sytuacji oraz wykorzystanie stojących do dyspozycji instrumentów działania.

My ze swojej strony pracujemy aktywnie na szczeblu zakładowym i regionalnym w celu realizacji stojących przed nami wyzwań z korzyścią dla pracowników. Z pomocą Federalnego Ministerstwa Gospodarki i Pracy realizujemy obecnie projekt, który kładzie szczególny nacisk na niesienie pomocy dla na rzecz samopomocy. Projekt ten przeprowadzany jest przy współpracy z naszym ośrodkiem szkoleniowym Pichelssee w Berlinie.

Niniejsza publikacja zawiera przegląd metodyki naszego programu szkoleniowego dla multiplikatorów. Służyć ma ona przedstawieniu i ugruntowaniu naszego stanowiska odnośnie „Pomocy dla Samopomocy”

Hasso Düvel **Brigitte Ludewig**
Kierownictwo Okręgu IG Metall
Berlin-Brandenburgia-Saksonia



Krótki opis projektu:

Pomoc dla przedstawicieli interesu pracowniczego w Polsce i ich związków zawodowych przy wprowadzeniu przepisów Unii Europejskiej odnośnie praw socjalnych.

Projekt wspierany jest finansowo przez Federalne Ministerstwo Gospodarki i Pracy.

Celem projektu jest szkolenie reprezentantów pracowników i zaznajomienie ich z przepisami i dyrektywami unijnymi odnośnie prawodawstwa socjalnego i prawa pracy. Przekazywana wiedza dotyczyć ma w pierwszej kolejności całości prawa do informacji, konsultacji i współstanowienia w przedsiębiorstwach o wspólnotowym zasięgu działania.

Podwyższenie kompetencji i poziomu wiedzy polskich przedstawicieli pracowniczych oraz ich związków zawodowych w powyższym zakresie jest istotnym warunkiem dla przeprowadzania wspólnych działań.

Kierownictwo Okręgu IG Metall Berlin-Brandenburgia-Saksonia pragnie wnieść swój wkład, bazując na swoich dotychczasowych doświadczeniach, w przygotowanie polskich i niemieckich związków zawodowych oraz reprezentantów pracowniczych na wejście w życie nowych przepisów unijnych. We współ-

pracy z polskimi związkami zawodowymi przedyskutowane i przygotowane zostały odpowiednie kroki dla podjęcia transgranicznej współpracy. Chodzi tu przede wszystkim o obszerną wymianę informacji w dziedzinie prawa pracy, treści ustaw i dyrektyw oraz ich wykładnię w odniesieniu do Europejskiej Karty Socjalnej.

Równie ważna jest przy tym analiza społeczno-politycznego i ekonomicznego podłoża oraz dyskusja na temat roli partnerów socjalnych, takich jak np. zakładowa reprezentacja interesów pracowniczych i jej struktury wspierające (EKZZ, EFM). Do istotnych zadań należą również przygotowywanie, tworzenie i wspomaganie europejskich rad zakładowych oraz dyskusja nad kształtem ustawodawstwa unijnego.

Realizacja założeń projektu w praktyce odbywa się poprzez organizację seminariów branżowych i warsztatów dla poszczególnych firm, poświęconych



tematyce praw do informacji, konsultacji i współdziałania oraz możliwości działania. Priorytetem jest przy tym wykształcenie multiplikatorów, którzy odgrywać będą następnie decydującą rolę przy urzeczywistnianiu projektu.

Mając na uwadze rozszerzenie Unii Europejskiej, mamy nadzieję, iż nasz projekt stanowić będzie praktyczną pomoc dla pracowników.

Nie bać się moderacji i wizualizacji, czyli jak przeprowadzić ciekawe seminarium!

Moderacja i wizualizacja? Co to takiego?

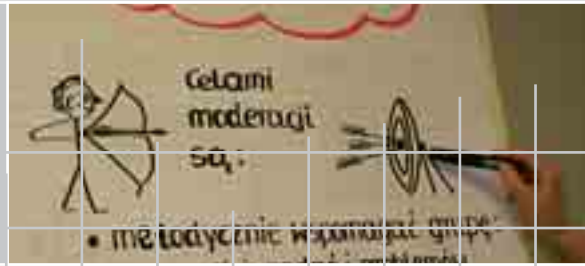
Termin „moderacja” można rozumieć na wiele sposobów: jako moderację telewizyjną i radiową, lub też jako moderowanie dyskusji. My rozumiemy pod pojęciem moderacji pracę w grupach i z grupami. Pracując z grupą (np. na seminarium z wieloma uczestnikami), nie zawsze łatwo jest zachować klarowność wypowiedzi, utrzymać spokój i kulturę dyskusji. W celu ułatwienia sobie ww. zadań korzystać możemy z istniejących technik moderacyjnych i wizualizacyjnych.

Moderacja to, krótko mówiąc, metoda umożliwiająca opracowanie danego tematu w sposób usystematyzowany. Służą

temu reguły i zasady pracy, prowadzenia rozmowy, formułowania pytań oraz techniki komunikacji i współpracy w grupach.

Wizualizacja oznacza definiowanie procesów i ich wizualną prezentację. Służyć ma to polepszeniu zdolności zapamiętywania, wyjaśnieniu ewentualnych niejasności i nieporozumień.

W dalszej części niniejszej broszury przedstawione zostaną przy pomocy gazetek ściennych konkretne wskazówki metodyczne. Z prawej strony znajdować się będzie obrazowa prezentacja; po lewej zaś krótki opis i objaśnienie jej sensu. Oczywiście nie omieszkamy przy tym zdradzić Wam kilka cennych sekretów i trików!



Moderacja

Pierwsza zamieszczona z prawej strony gazетка przedstawia nam sens, cel i możliwości, jakie daje technika moderacji. Metoda ta ułatwia danej grupie lub zespołowi:

- rozwiązywanie problemów lub zadań,
- analizę i opracowanie tematów,
- osiągnięcie wytyczonych celów,
- ustalenie konkretnych działań i kroków.

Moderator sprawuje w tym procesie zasadniczą rolę. Stosowane techniki i reguły bazują bowiem na humanistycznym wizerunku człowieka. W pierwszym rzędzie chodzi oto, aby nie nadużywać moderacji w charakterze instrumentu manipulacji. Centralnym punktem odniesienia powinien być człowiek, a nie sama metoda!

Notatki →

1

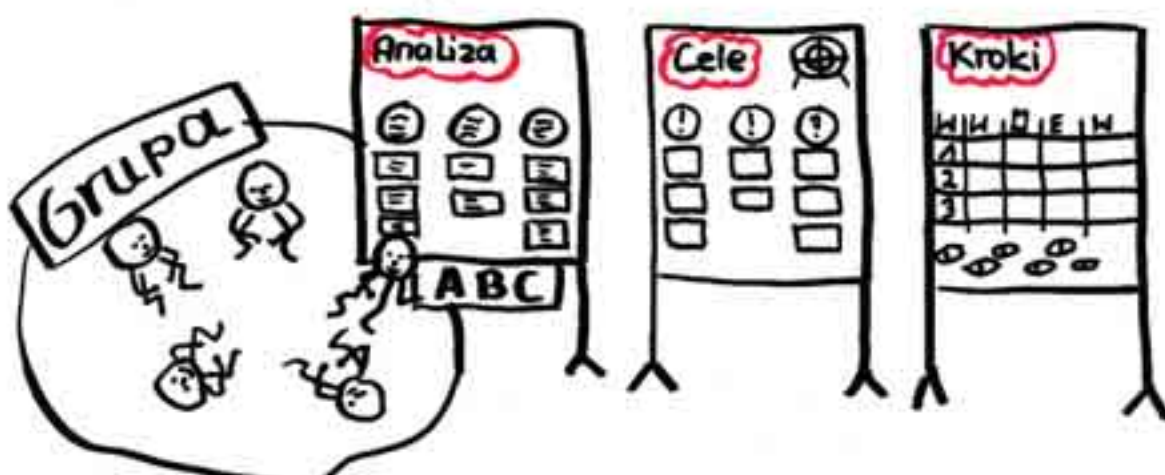
Modetacja



Celami
moderacji
są:



- metodycznie wspomagać grupę:
 - ↳ przy analizie zadań i problemów
 - ↳ przy określeniu atrakcyjnych możliwych do osiągnięcia celów
 - ↳ przy uzgodnieniu konkretnych, realnych celów





Moderator – kwalifikacje przede wszystkim!

Moderacja nie jest sztuką łatwą. Potrzebne są do tego stosowne kwalifikacje fachowe i metodyczne, a także socjalne i personalne.

Moderator asystuje grupie i ukierunkowuje ją jednocześnie w trakcie moderowania. Centralną rolę odgrywać powinny przy tym interesy członków grupy, a nie samego moderatora. Moderator decyduje tylko o wyborze metody i przebiegu dyskusji. O doborze tematów, treści i wynikach decydują natomiast sami jej uczestnicy.

Moderator odpowiedzialny jest za zachowanie równości pomiędzy poszczególnymi członkami grupy, jak również za relacje grupy odnośnie danego tematu, bądź problemu. Musi on zwracać baczność uwagę na sferę emocjonalną (stosunki w grupie) i merytoryczną – dyskusję treściową (temat, problem).

Stawiane moderatorom wymagania wydają się być na pierwszy rzut oka bardzo wysokie; w tej dziedzinie również jednak obowiązuje zasada: „Ćwiczenie czyni mistrza!”.

Notatki →

2

Kwalifikacje moderatora / ki

Fachowe

- pisanie
- wizualizacja
- metaplan technika
- technika pytań

Metodyczne

- określić tematy
- symultaniczna wizualizacja
- uzgodnienie systematycznych procesów pracy



Start

poziom
TZECZOWY

poziom
odniesienia

cel

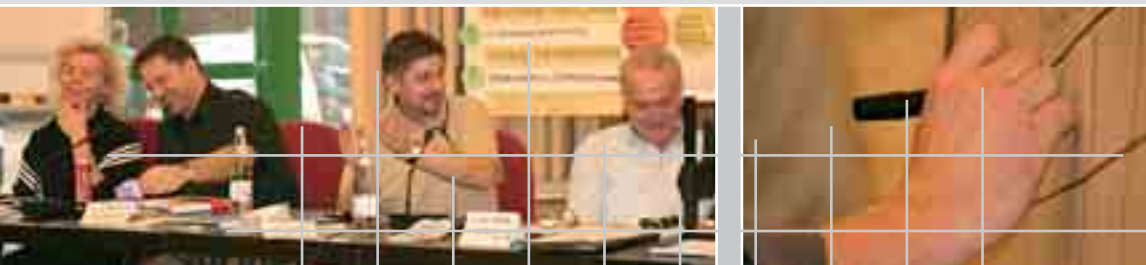


Kwalifikacja socjalna

- aktywne słuchanie
- przyjmowanie uwag, krytykowanie i wysłuchiwanie krytyki
- obchodzenie się z przeszkodami i konfliktami

Kwalifikacja osobowościowa

- prawdziwość, wiarygodność, autentyczność
- tolerancja
- profesjonalna neutralność



Słuchanie i dokumentacja – tego musimy się uczyć!

Zaczynamy pierwsze ćwiczenie! Schemat z prawej strony opisuje podstawowe ćwiczenie „aktywnego słuchania” i jednoczesnego zapisywania przebiegu dyskusji – „symultanicznej wizualizacji”.

Aktywne słuchanie jest z początku męczące i wymaga przyzwyczajenia. Polega ono na tym, iż słuchający powtarza własnymi słowami argumenty rozmówcy, otrzymując następnie od niego informację zwrotną, czy właściwie go zrozumiał. W przypadku, kiedy mamy wrażenie, że nie zostaliśmy zrozumiani, należy przedstawione argumenty powtórzyć. W ten sposób wyeliminujemy nieporozumienia, a uczestnicy dyskusji mają gwarancję właściwego zrozumienia danego rozmówcy. Każda z biorących w niej udział osób może się powołać na to, co zrozumiała bez ryzyka błędnej interpretacji usłyszanej informacji.

Błędna interpretacja jest mianowicie częstym powodem nieporozumień, będących z kolei źródłem konfliktów lub destrukcyjnych sporów.

Wizualizacja symultaniczna oznacza w związku z powyższym równoczesne zapisywanie poszczególnych stanowisk, kontrowersji, bądź wyników. Ułatwia ona obserwatorom zrozumienie dyskusji. Uczestnicy dyskusji natomiast, widząc zapisane swoje stanowiska, czują się traktowani poważnie. Wizualizacja symultaniczna gwarantuje z reguły identyfikację uczestników dyskusji z jej wynikiem.

Wskazówka: Stosowanie niniejszego ćwiczenia zaleca się po uprzednim zaznajomieniu się z techniką wizualizacji i pisania na kartach do moderacji (patrz str. 12-17).

Notatki →

3

1. Trening

- a) • pisanie na kartkach modelacyjnych
↳ symultaniczna wizualizacja
- b) • aktywne słuchanie



I ▸ tworzenie 3-4 osobowych grup
2 osoby prowadzą, spot
1 osoba zapisuje argumenty

II ▸ wybieramy problematyczny temat
X i Y reprezentują różne pozycje

III ↺ X argumentuje dla swojej pozycji
Y powtarza wszystko jeszcze raz własnymi słowami
X potwierdza, że on/ona zostali zrozumiani
albo powtarza swój/jej argument ⇒ Y powtarza
swoimi słowami ⇒ do czasu kiedy X czuje,
że został zrozumiany!

IV → Z wizualizuje argument na kartkach

jak → Y argumentuje ze swojej pozycji
III X powtarza to jeszcze raz swoimi słowami

jak
IV Z wizualizuje i tak dalej 3x15 min



Praca z materiałami do moderacji

Na temat zdolności zapamiętywania przeprowadzono wiele badań. Ich wynik jest jednoznaczny: człowiek zapamiętuje wiele informacji, kiedy równocześnie czyta, słyszy i widzi. Informacje te zapadają w jego pamięć na dłużej, o ile sporządzona zostanie stosowna dokumentacja. Zdolność zapamiętywania jest natomiast największa, kiedy wyniki pracy wypracowane są samodzielnie! Z tych spostrzeżeń korzysta również technika moderacji.

W celu przeprowadzenia udanej moderacji oraz klarownej i czytelnej dokumentacji posłużyć się można wieloma metodami. Jedną z nich jest stosowanie kart do moderacji o różnym kolorze i kształcie, np.: kart w kształcie chmury dla tytułów i najważniejszych punktów, większych kart dla dłuższych, a normalnych kart na krótszych tekstów i punktów.

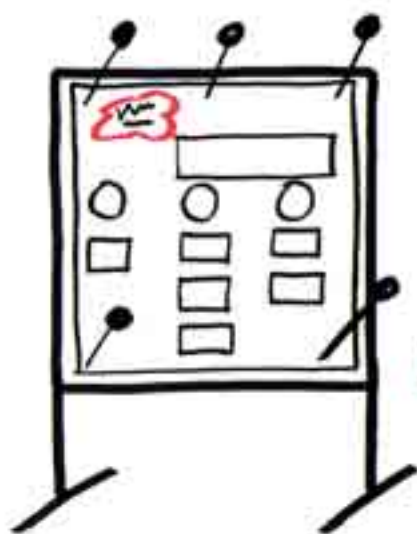
„Gdzie kucharek sześć, tam nie ma co jeść” – ta zasada obowiązuje również w przypadku sporządzania dokumenta-

cji. Nie należy mianowicie stosować zbyt wielu kolorowych kart. Starac się raczej należy oszczędnie dobierać kolory. I tak przykładowo kolor biały stanowić może tło dla neutralnych tematów, czerwień dla najważniejszych, a kolor żółty dla mniej ważnych.

Wskazówka: Nie musimy koniecznie korzystać z gotowych kart do moderacji. W przypadku małych grup do czterech osób można je na przykład z powodzeniem zastąpić małymi lub większymi samoprzylepnymi karteczkami typu „post it”. Większe arkusze papieru (A4, A3 i większe) stosować można przede wszystkim w przypadku większych grup uczestników, lub kiedy grupa znajduje się z dala od tablicy. Najważniejsze jest przy tym, aby zawarte na kartach informacje były dla wszystkich uczestników czytelne, a same karty można było w razie potrzeby przyklepić w innym miejscu. W pracy wykorzystuj swoją kreatywność!

4

Materiał potrzebny do moderacji

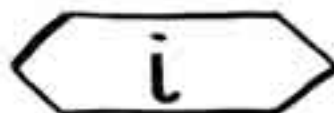


normalne kartki
na krótkie sformu-
lowanie tekstów

- przypiąć do tablicy arkusz papieru
- 5-punktowy montaż szpilkami

tytuł karty o kształcie
chmurki do tytułów

→ temat tablicy



plastrony dla dzielenia
i podtytułów oraz
dłuższych tekstów

na kartkę trzy
linijki maksymalnie
7 słów

Kolorystyka: np:

- czerwony kolor - problemy/zagrożenia
- zielony kolor - szanse/zaśoby
- niebieski kolor - dla działań



Wskazówki odnośnie pisma i postępowania się pisakiem

Profesjonalne pismo dla potrzeb moderacji trzeba sobie wyćwiczyć. Po jego opanowaniu możesz z kolei uczyć innych. Najlepiej korzystać przy tym z dwóch pisaków (jednego grubego, drugiego o średnim rozmiarze). Na początku musimy wypróbować, jak pisak leży nam w ręce. Zależnie od tego, jak go będziemy trzymali, różnie będzie wyglądał krój naszego pisma.

Stosowanie drukowanych liter jest w każdym wypadku lepsze, niż łączenie liter!

Nie używaj też zbyt wielu kolorów! Ważny jest dobór wielkości pisma – litery nie powinny być z reguły większe niż 5 cm i mniejsze niż 2,5 cm.

Wskazówka: Skrótów stosować należy jedynie w przypadku, kiedy ich znaczenie zna cała grupa. Kolor czerwony rzuca się co prawda w oczy, ale nie nadaje się do sporządzania dokumentacji fotograficznej, gdyż wychodzi na zdjęciach bardzo blado!

Notatki →

5

Wskazówki odnośnie pisma



przy pisaniu prowadzić pisak
szeroką stroną

wielkie i małe litery mają tą
samą wysokość



pisanie bez górnych i dolnych
wystających elementów liter

Słowo! stosować pismo blokowe

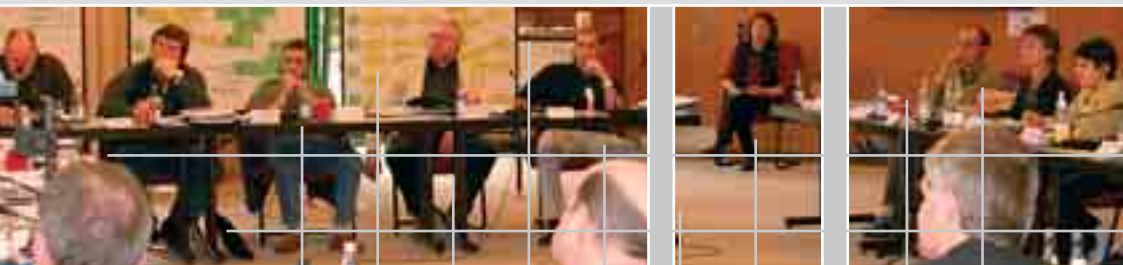
~~Słowo~~ zamiast szerokich odstępów



zrezygnować z fioresów
i ozdóbek

wyjątek: *Listy miłosne*

itak wszystko mieści
się na kartce i
jest czytelne



Wizualizacja

Czym jest sztuka kulinarna dla podniebienia, tym jest udana wizualizacja dla oka. Na podstawie tej ostatniej uczestnicy powinni później móc przypomnieć sobie przebieg dyskusji. Służyć ona również może jako materiał pomocniczy dla przekazania informacji osobom, nie biorącym udziału w dyskusji.

W miarę upływu czasu jesteśmy w stanie odtworzyć jedynie nikłą część usłyszanych informacji. Przyjąć można, iż człowiek jest w stanie zapamiętać maksymalnie 10% usłyszanego tekstu. Fakt ten powoduje, że powstałe luki w pamięci staramy się zapełnić własnymi konstrukcjami myślowymi. Prowadzi to do sprzecznych wersji wydarzeń poszczególnych uczestników, a w konsekwencji do powstawania przekłamań, konfliktów i niepotrzebnych sporów.

Dzięki zastosowaniu techniki wizualizacji wzrasta natomiast znacznie poziom koncentracji i uwagi słuchaczy. Pomoce

wizualne są niejako „kotwicą dla wspomnień”.

Technika wizualizacji także posiada swoje reguły. Do najważniejszych należą: zapisywanie na jednej karcie do moderacji maksymalnie trzech linii tekstu i tylko jednej myśli, pomysłu, bądź argumentu oraz upewnienie się, iż zapisany tekst odzwierciedla w pełni myśl autora. Wystrzegać należy się przy tym własnych interpretacji! W toku procesu nie powinno się również wyrzucać wypełnionych przez uczestników kart lub drzeć ich na kawałki! W przypadku, gdy treści na kartach dublują się, wieszamy na tablicy obydwie karty!

Wskazówka: W dyskusji w grupach roboczych korzystać można z prostokątnych kart, a następnie posłużyć się owalnymi w czasie dyskusji w plenum. W ten sposób na pierwszy rzut oka wyróżnić można wyniki dyskusji w grupach i w plenum.

Notatki →

6

Wizualizacja



WIZUALIZOWANIE

pomoc by
zapamiętać
na
później



1 możliwość
pisemnej
dyskusji

2 na kartkę jedną
ideę albo jeden
argument

3 pisanie czytelne i
dużymi literami
ułatwia

4 na trzy linijki
maksymalnie
7 słów

5 podejmować i dalej
rozвивać myśli



6 wyrażnie wskazywać
konflikty



7



wykotzysywać
metafory!



Prezentacja i informacja – przekazywanie wyników prac

Wyniki dyskusji i procesów decyzyjnych prezentowane są często na spotkaniach, posiedzeniach, seminariach, itp. Ich prezentacja jest równie ważna, jak wypracowanie samych wyników. Posłużenie się techniką wizualizacji ułatwia osobie prezentującej przekaz informacji. Metoda ta jest dużo bardziej efektywna, niż odczytanie z mównicy tekstu z kartki. Również sami słuchacze są w stanie więcej zapamiętać z prezentowanych materiałów i brać w samej prezentacji czynny udział.

W czasie prezentacji ustnej szczególną uwagę zwrócić należy na posługiwanie się pojęciami i terminami, które użyliśmy w materiałach pomocniczych jakimi są

plansze, czy karty do moderacji. Słuchacze konfrontują bowiem słowo mówione z informacjami zawartymi w pisemnej wersji prezentacji. Użycie odmiennych pojęć prowadzi z reguły do spadku koncentracji wśród audytorium. Nic nie stoi natomiast na przeszkodzie, abyśmy nasze wywody uzupełnili dodatkowymi informacjami lub objaśnieniami.

Ważne jest także zachowanie kontaktu wzrokowego ze słuchaczami. Prezentowanie, będąc zwróconym do słuchaczy plecami i odczytując kolejne punkty prezentacji z plansz, powoduje w konsekwencji, iż tracą oni zainteresowanie tematem.

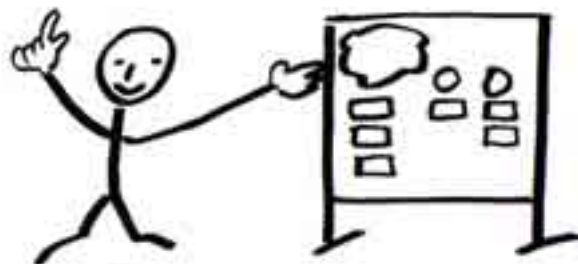
Notatki →

7

Prezentacja

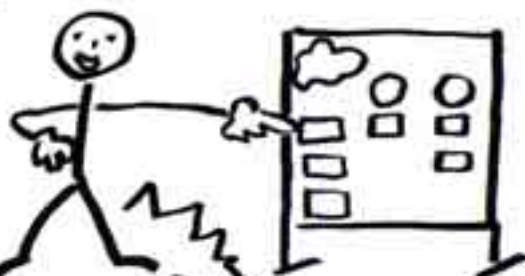
1

Krótko wyjaśnić cel i sens prezentacji



2

Czytać kartki i również krótko wyjaśniać



3

Utrzymywać kontakt wzrokowy z uczestnikami

przy prezentacji być zwróconym do uczestników



4

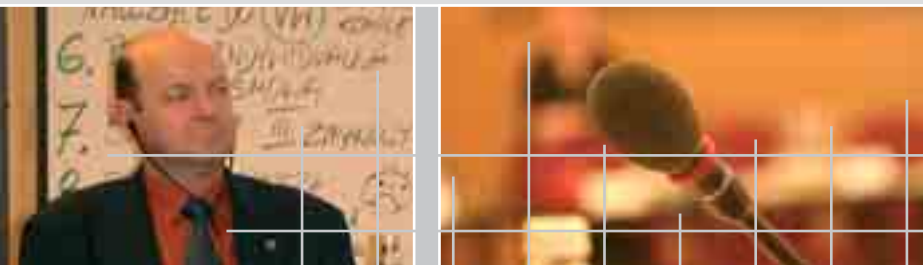
przyjmować propozycje, uzupełnień od uczestników



5

Wyniki zabezpieczyć, dokumentować i udostępniać





Podstawowe wskazówki dla pracy grupowej

Praca z materiałami do moderacji (karty, arkusze, itp.) umożliwia nam elastyczne modelowanie toku dyskusji lub procesów kreatywnych w trakcie lub po ich zakończeniu. Jej efektem jest atrakcyjny wizualnie, usystematyzowany i zrozumiały wynik.

Powyższa forma pracy daje nam również szansę na przeprowadzanie procesów grupowych w relatywnie krótkim czasie. Wiele osób żywi często obawy przed wypowiedzeniem własnego zdania w obecności grupy. Rozdanie natomiast poszczególnym uczestnikom kartek z prośbą o zapisanie na nich swojego zdania umożliwia nam w efekcie uży-

skanie pełnego spektrum poglądów członków grupy na zadany temat.

Wskazówka: Nigdy nie wyrzucamy kartek z wypowiedziami poszczególnych uczestników! Wszystkie zebrane kartki przyczepiamy na przygotowanych wcześniej tablicach!

W celu systematyzacji wyników zebrane kartki możemy pogrupować tematycznie, a poszczególne grupy opatrzyć tytułem, bądź nagłówkiem. W proces grupowania i szukania tytułów należy włączyć również członków grupy. Pozwoli nam to uniknąć później nieporozumień i różnic interpretacyjnych.

Notatki →

8 Podstawowe wskazówki do pracy zespołowej

1 Zebrać wszystkie ważne idee i argumenty



2 Sortować, tzn. grupować tematycznie

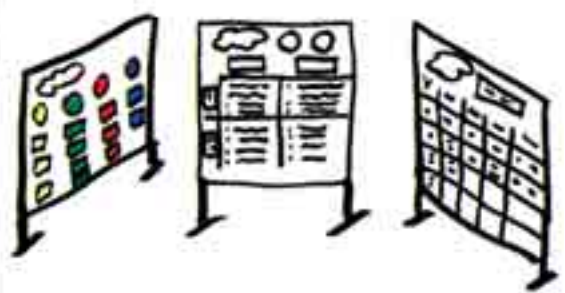


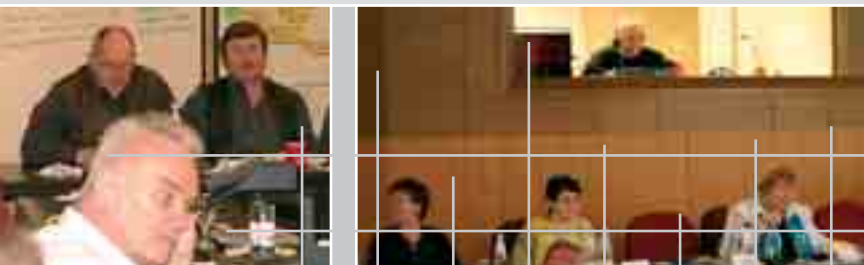
3 Ustalić strukturę, najpierw nagłówki / tytuły / tematy



4 Prezentację przygotować i sprawdzić wyniki

Takie postępowanie jest zasadniczo wskazane przy ustalaniu tematów, zbieraniu pomysłów i w procesach definiowania celów





Dyskusja w grupach – systematyczna i ukierunkowana

W celu możliwie wczesnej inicjacji procesu ścierania się poglądów w grupie zaleca się szybkie wyodrębnienie wspólnych punktów i różnic dzielących uczestników.

W większości przypadków uda nam się to zadając krótkie pytania odnośnie pozytywnego/negatywnego postrzegania danej kwestii lub też istniejącego/pożądanego stanu faktycznego oraz możliwości rozwiązań. Powyższe pytania stawiamy wprost konkretnym osobom.

Uwaga: Nie należy przy tym zakładać z góry określonych celów!

Moderator może tę fazę równocześnie wizualizować poprzez zapisywanie poszczególnych głosów w dyskusji na kartkach i przyczepianie ich do tablicy. Uczestnicy mogą się dzięki temu całkowicie skoncentrować na prowadzeniu

dyskusji.

Ważne jest, aby uzyskać od nich następnie informację zwrotną, czy to co zostało zapisane odzwierciedla wypowiedziane przez nich w dyskusji poglądy. Nie jest przy tym wskazane na tym etapie prezentowanie przez moderatora własnych opinii na przedmiotowy temat.

Następujące po tej fazie opracowanie tematów ułatwi nam stworzenie katalogu tematów. Pierwszym krokiem w tym celu będzie stworzenie listy wszystkich możliwych tematów. Poszczególni członkowie grupy punktuja je później w zależności od swoich preferencji.

W ten sposób stworzyć możemy listę tematów do opracowania, jak również zdecydować o kolejności i harmonogramie ich opracowywania.

Notatki →

g

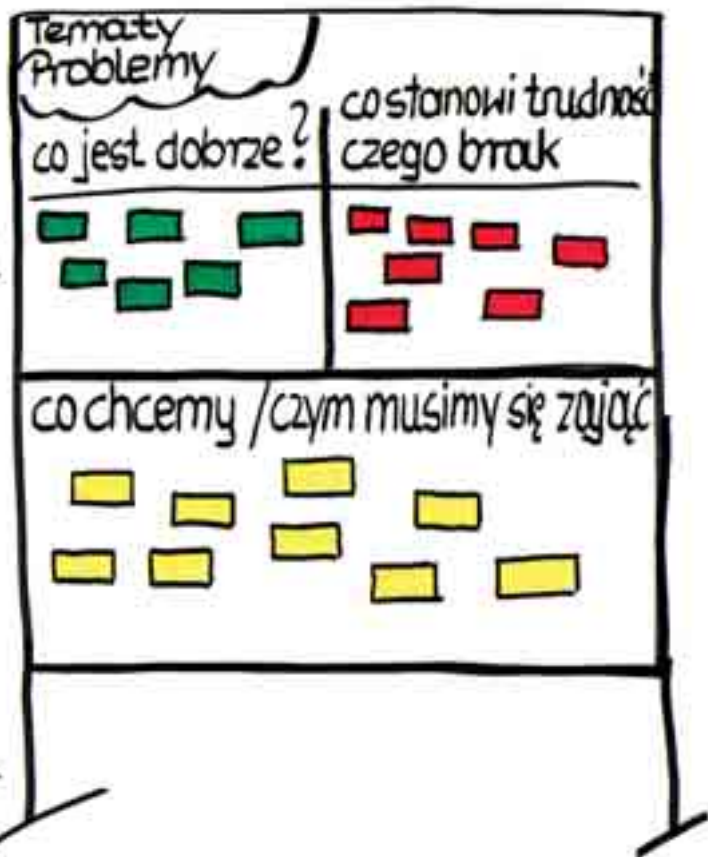
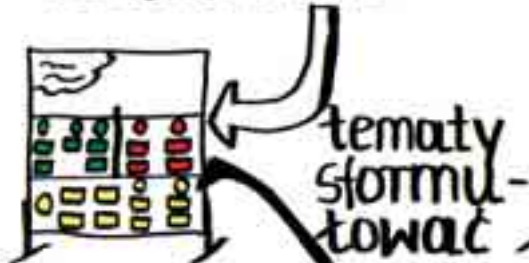
Wizualizacja symultaniczna pracy zespołowej

1 Określić temat / porządek dnia

a • zebranie różnych aspektów tematu

np. tak →

b • uporządkować wg. struktury, zblokowanie



c • utworzyć zbiór tematów

Przez punktowanie ustalana jest kolejność pracy

Zbiór tematów					
Temat	pkt.	miejsce	Temat	pkt.	miejsce
[yellow block]	5	1			
[yellow block]	2	2			
[yellow block]	4	3			
[yellow block]	6	4			
[yellow block]	1	5			
[yellow block]	3	6			



Moderacja pracy w zespole – wstęp

W niniejszym dziale przedstawiony zostanie kolejny model systematycznego opracowania danego tematu lub problemu. Wyniki dyskusji mogą być bezpośrednio prezentowane na tablicy.

Model ten stosowany może być na wszelkiego rodzaju zebraniach i posiedzeniach.

Wskazówka: Uprzednio przygotować należy tablice do moderacji. Przy stoso-

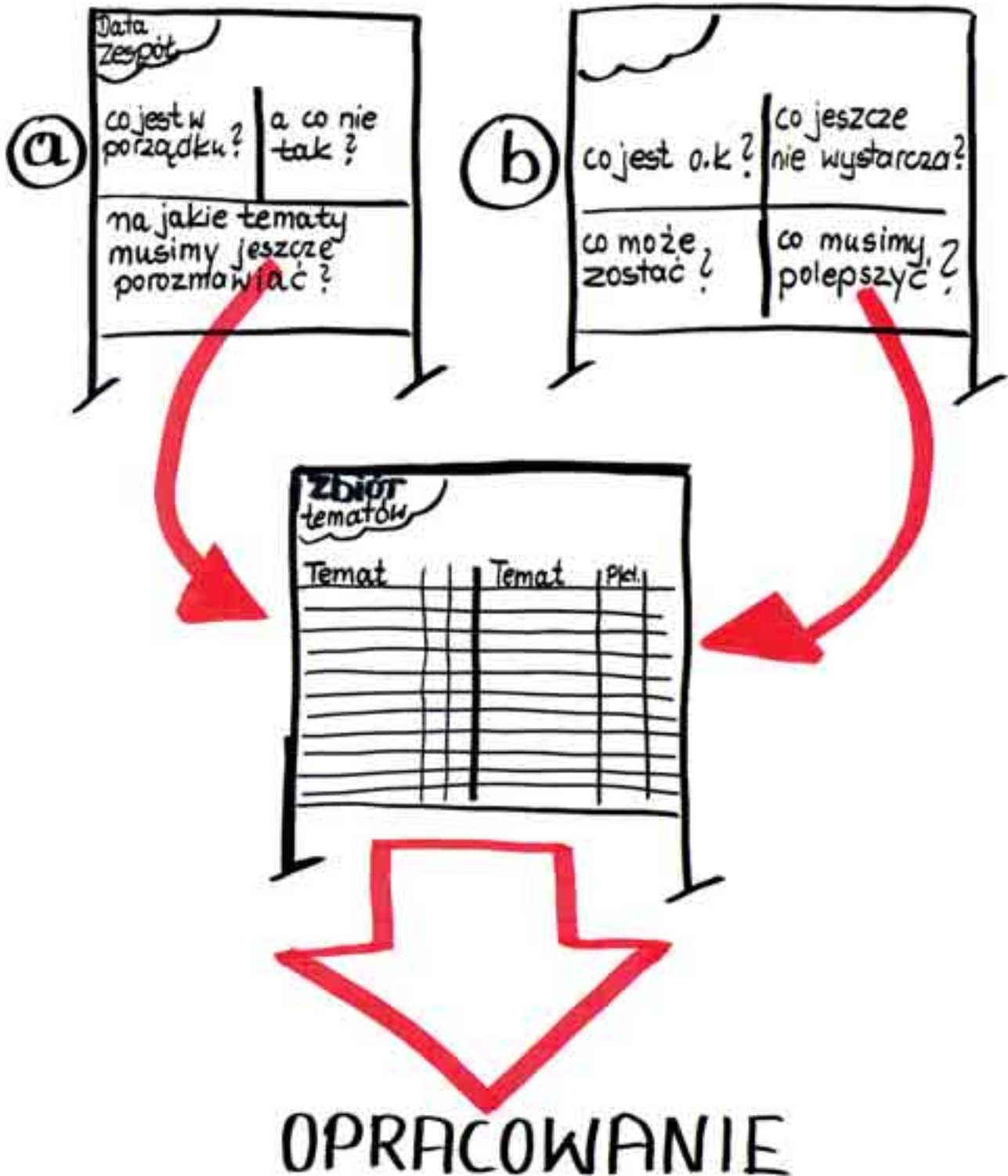
waniu kryterium punktacji tematów każdy z członków grupy otrzymać powinien ilość punktów, która odpowiadać będzie mniej więcej połowie liczby wszystkich tematów. Poprzez redukcję liczby przyznawanych poszczególnym uczestnikom punktów łatwiej z reguły otrzymać nam będzie klarowną hierarchię tematów. Zasada ta jednakże nie zawsze znajduje zastosowanie w praktyce.

Notatki →

Możliwy przebieg moderacji pracy zespołowej

10

I





Moderacja pracy w zespole – opracowanie metod

Kolejnym krokiem jest wypracowania metod działania i przedsięwzięcie konkretnych kroków. Na tym etapie zajmujemy się opracowaniem kolejnych tematów ze sporządzonej uprzednio listy.

Zaczynamy od analizy danego problemu, jego przyczyn i stanu pożądanego. Następnie szukamy rozwiązania oraz opracowujemy konieczne dla jego uzyskania kroki. Poszczególne etapy przedsięwzięcia badamy pod kątem ryzyka i szans realizacji oraz ewentualnie mogących zaistnieć na jego drodze przeszkód.

Przy definiowaniu celów należy zwrócić uwagę na ich pozytywne sformułowanie. Unikamy przy tym koncentrowania się na tym, czego nie należy robić. Nikomu bowiem nie przyjdzie na myśl powiedzieć taksówkarzowi: „Proszę mnie w żadnym wypadku nie zawozić na dworzec!”.

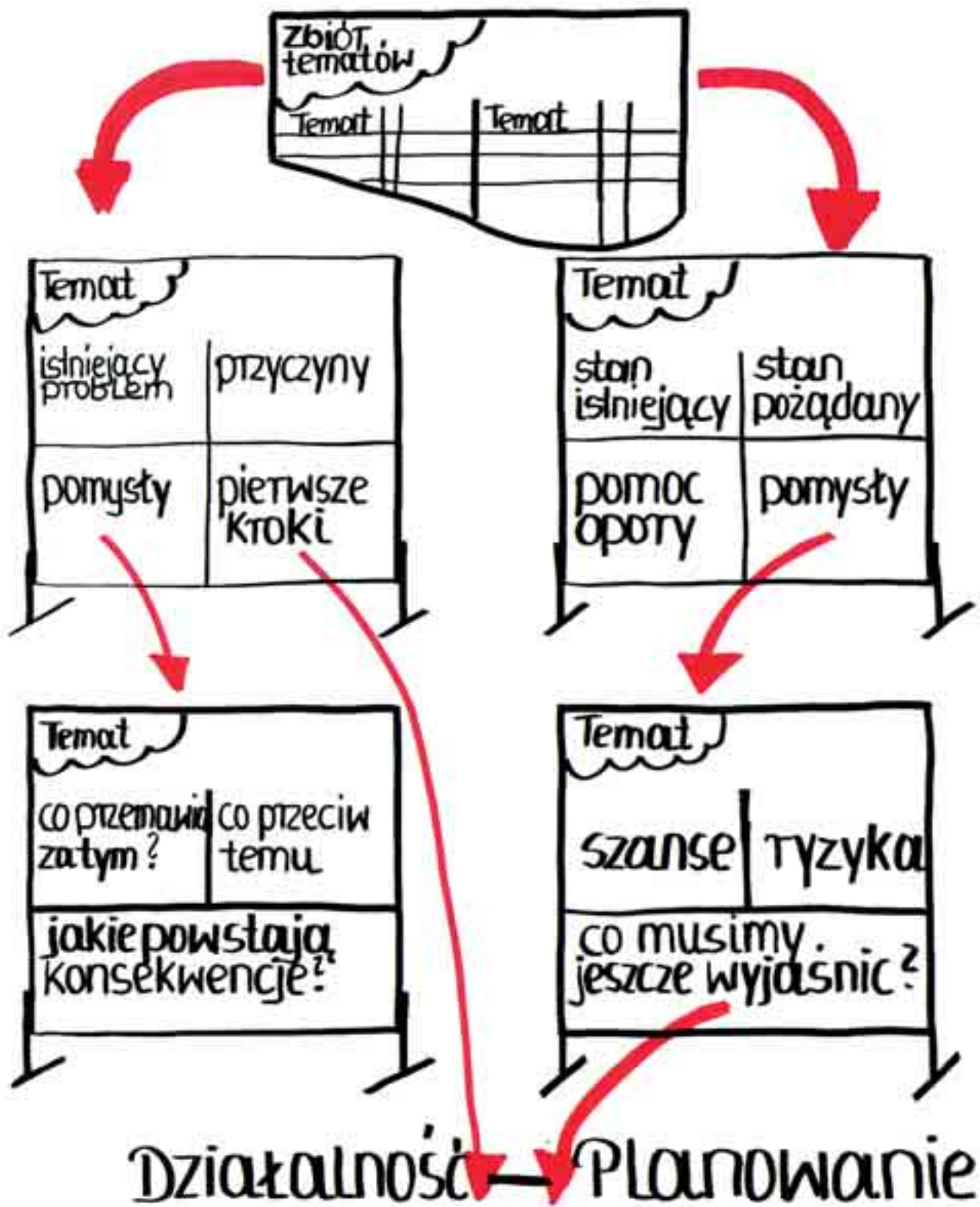
Następnym krokiem jest opracowanie wspólnie z członkami zespołu planu realizacji zaplanowanych uprzednio działań.

Notatki →

11

Opracowanie

II





Moderacja pracy w zespole – plan realizacji działań

Po fazie opracowania metod przychodzi kolej na planowanie działań i realizację celów. Ważne jest, aby członkowie zespołu przejmowali odpowiedzialność za powierzone im zadania. Możliwe jest to tylko wtedy, kiedy będą oni mieli skuteczny wpływ na ich kształtowanie i wypełnianie. Tylko w ten sposób da się realizować założone cele.

Przy opracowywaniu katalogu działań wskazana jest praca z kartami do mode-

racji lub im podobnymi. Ten model pracy umożliwia bowiem łatwe wprowadzanie na bieżąco zmian w planowaniu poszczególnych kroków i terminów, dzięki dodaniu lub wymianie stosownej karty.

Implementacja fazy planowania przyczynia się do wzrostu przejrzystości struktur działania i sprawia, iż członkowie zespołu przejmują odpowiedzialność za powierzone im zadania w oparciu o jasno sformułowane wytyczne.

Notatki →

12

Planowanie działań

Katalog, działań

co	kto	z kim	rodzaj wyniku	do kiedy

z grupy!

zaakceptowane!

za co gwarantują
wymienione
z nazwiska
osoby

Ogólny schemat opracowania różnych spraw

① **Istniejąca** - sytuację opisać / przeanalizować

- Zasoby
- Braki

? - co jest dobre? - gdzie występują trudności?
 - co mamy? - co nam brakuje?
 - itd. - zależnie od sprawy / tematu

② opisać sytuację **pożądaną**

↳ pozytywne sformułowane - 3 Kryteria celu
 → **Aktualność**
 → **wykonalność**
 → **Zgodność z zasadami**

③ **pomoc**

przeszkody

↳ wszystkie skuteczne zasoby

działania

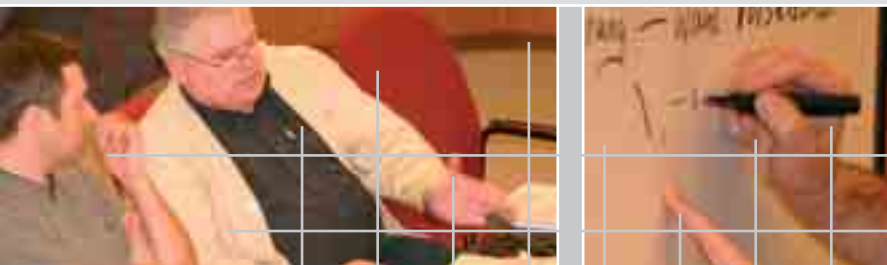
≙ kroki/zadania* od stanu istniejącego do osiągnięcia celu

④ **Planowanie/ustalenia**

	co	któzkim	← Wyniki za które	do kiedy
①			mogą gwarantować	
②			odpowiedzialni	
③			na podstawie ich możliwości (zasobów)	

Znalezienie decyzji/ przygotowanie

możliwe decyzje	szanse	ryzyka
1)		
2)		
3)		
4)		
5)		
<u>decyzja:</u>		



Jak stwierdzić, czy znajdujemy się na właściwej drodze?

Ważnym punktem przy prowadzeniu moderacji jest kontrola przebiegu faz uczenia i działania. Pozwala nam ona analizować jakość współpracy wewnątrz grupy. Uprzednio należy oczywiście ustalić instrumenty z pomocy których korzystać będziemy dla potrzeb analizy.

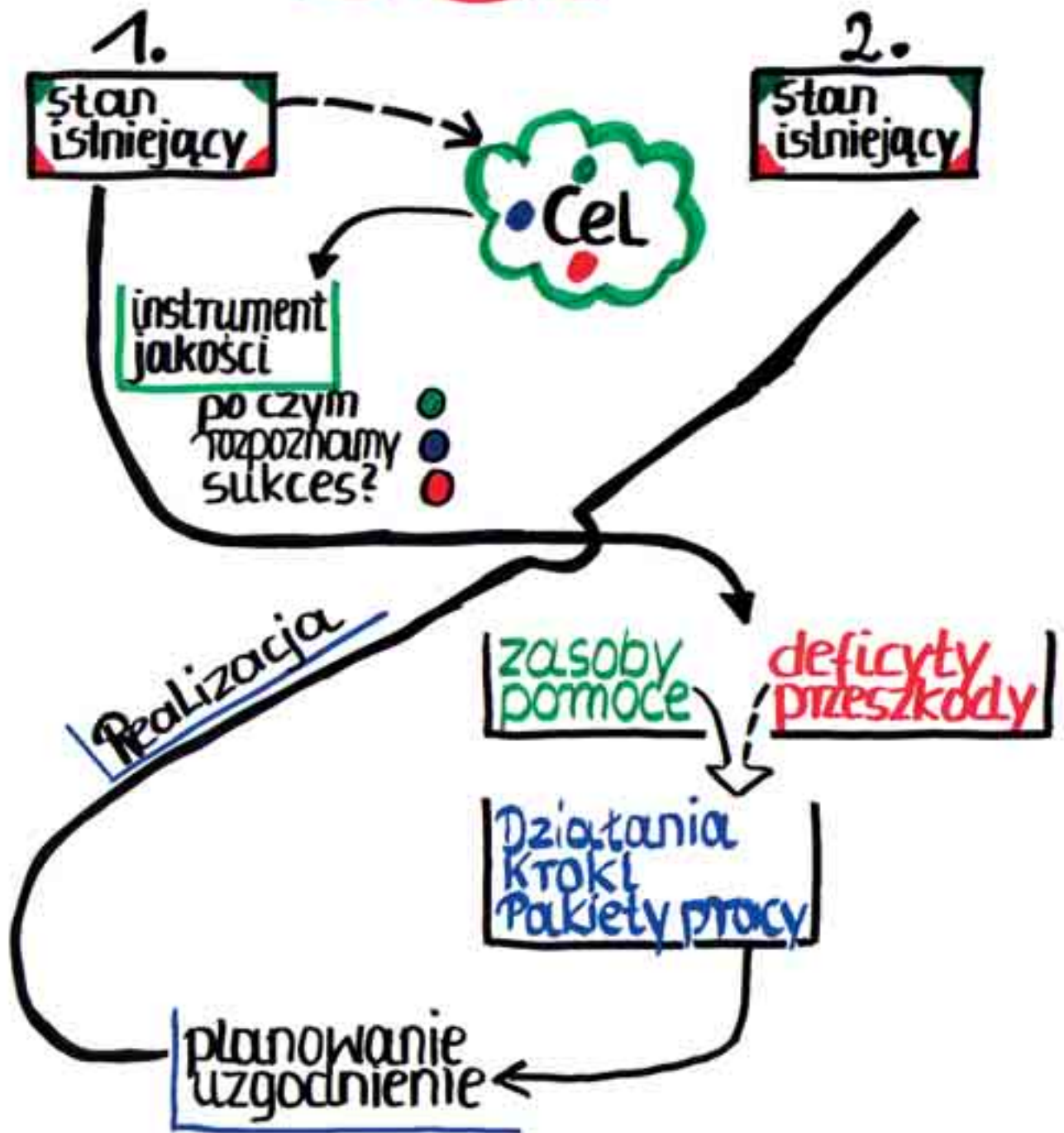
Centralnym pytaniem, które należy sobie zadać przy analizie jakości jest pytanie: „Jakimi kryteriami chcemy się kierować przy pomiarze efektywności pracy i osiągnięcia zadowalających wyników?”

Kryteria te mogą mieć charakter wizualny, akustyczny, bądź kinestetyczny (odpowiednio **W**, **A** i **K**). Można je zdefiniować w poniższy sposób:

- **charakter wizualny:** Na podstawie jakich czynników widzimy, że dobrze pracujemy?
- **charakter akustyczny:** Co chcemy stwierdzić słuchając? Co chcemy i od kogo usłyszeć?
- **charakter kinestetyczny:** Jakie uczucia są miarą sukcesu? (radość, euforia, zadowolenie itd.).

Notatki →

Strategia 4-kroków jako pętla nauki i działania Looping



Nr.	co	kłózkim	Wynik	do kiedy
1				
2				
3				



Podział zadań i odpowiedzialność za ich realizację

Ważnym składnikiem pracy grupowej jest analiza zadań pod względem możliwości ich realizacji i wywiązywania się z nich przez osoby, które się ich podjęły. Korzystać możemy przy tym z różnorodnych środków pomocniczych. Za instrument sprawdzony uchodzi przedstawiony poniżej schemat.

Jego centralnym punktem odniesienia jest trójkąt równoramienny.

Podstawa trójkąta (zaznaczona kolorem niebieskim) obrazuje zadania oraz odpowiedzialność za nie pojedynczego członka grupy lub zespołu. Zadania te muszą zostać dokładnie zdefiniowane – kto, w jaki sposób i odnośnie jakich kwestii posiada kompetencje decyzyjne. Dzięki zastosowaniu takiej formuły uzyskujemy pewność, że zadania zostaną dokładnie opisane, a poszczególne obszary decyzyjne jasno sprecyzowane.

Prawy bok trójkąta (kolor czerwony) przedstawia kwalifikacje, kompetencje i umiejętności, które potrzebne są do rozwiązywania poszczególnych zadań. Zasadniczo rozróżniamy kompetencje fachowe, metodyczne i socjalne. Na tym etapie przeprowadzić można także analizę odnośnie ewentualnej konieczności zdobycia dodatkowych kwalifikacji przez członków zespołu (doskonalenie kwalifikacji) w celu realizacji zadań.

Zielony bok trójkąta zawiera informacje na temat koniecznych do wykonania opisanych zadań zasobów osobowych, czasowych, finansowych i technicznych. Brak stosownych kompetencji lub kwalifikacji (czerwony bok) lub też części zasobów (zielony bok) uniemożliwiają pełne rozwiązanie zadań (niebieska podstawa trójkąta). Zostało to pokazane na schemacie za pomocą zielonej przerywanej linii.

Notatki →

Zadania i odpowiedzialność za osoby, grupy, zespoły, zakłady / przedsiębiorstwa, organizacje ...

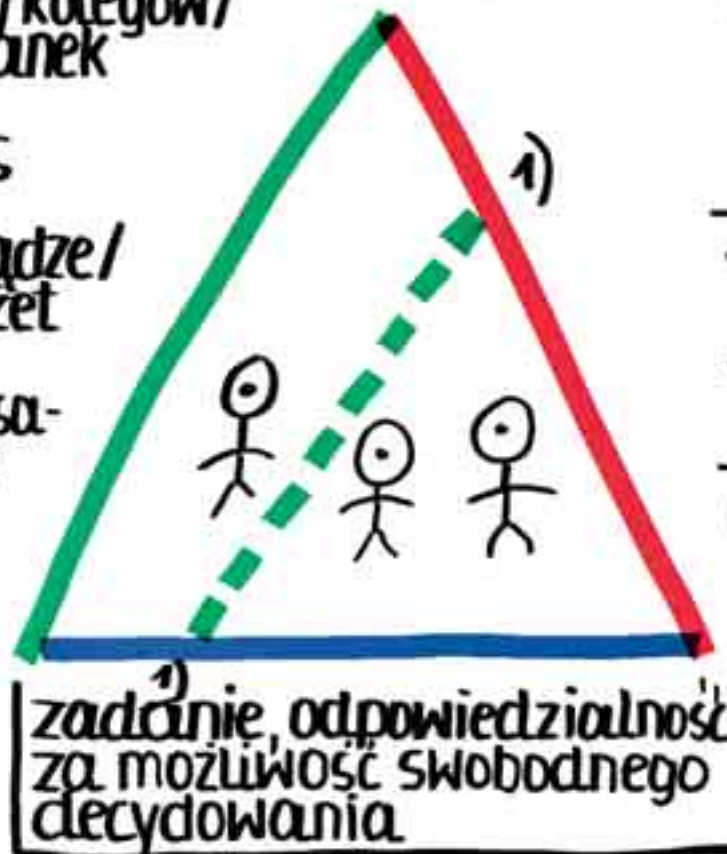
podmioty i środki

- kto dokładnie / ile osób?
ludzi / kolegów /
koleżanek
- czas
- pieniądze /
budżet
- wyposażenie

Kompetencje, umiejętności uzdolnienia

- fachowe
 - EDV → Word
 - §PTAWO
 - Spawać

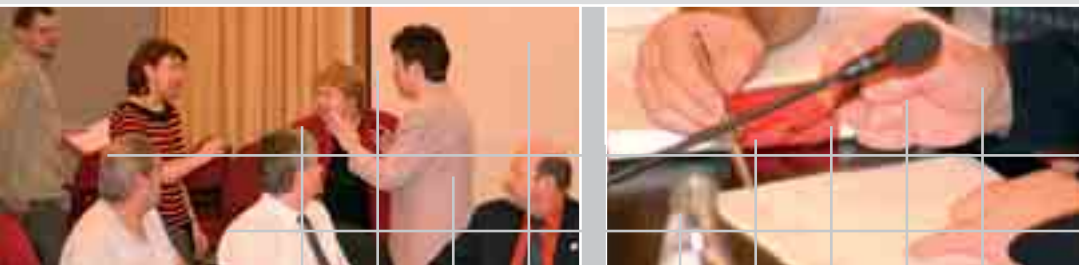
- metodyczne
 - planowanie /
organizowanie
 - tech. kreatywna
↳ Walt Disney ...
- społeczne
 - aktywne
słuchanie
 - Feedback
dawać / brać



- co dokładnie należy wykonywać
↳ rodzaj ↳ ilość ↳ jakość
- ↳ o czym zdecydować (kto o czym decyduje?)

dziedziny stosowania: polityka personalna /
Opis miejsca pracy dla organizacje
osób, grup, zespołów aż do
profilu produkcji zakładu

1) Dziedzina, wokół
której zadania
są mniejsze, jeżeli
kompetencje są jeszcze
niewystarczające



Na jakim etapie się znajdujemy? Analiza stanu prac

W czasie prac korzystne jest kontrolowanie stanu zaawansowania prac, aby móc stwierdzić na jakim jego etapie grupa w danym momencie się znajduje. W ten sposób stwierdzić możemy, czy dalsze prace są możliwe i jakie ewentualnie trudności należałoby przed ich podjęciem przewidywać.

Stan aktualnych prac jesteśmy w stanie opisać posługując się w tym celu wieloma różnymi określeniami:

1. Stan prac jest bliski **doskonałości**: w tym wypadku rzeczywiste wyniki przewyższają to, co żeśmy przyjęli w fazie planowania, jako możliwe do osiągnięcia.
2. **Zgodność**: osiągnięte wyniki odpowiadają temu, co zostało zaplanowane.
3. **Bezpieczeństwo przy opracowaniu zadań**: rozbieżność stanu rzeczywistego od założeń może zostać usunięta w oparciu o istniejące zasoby i stosowane metody.

4. **Problem**: brak pewności, iż istniejące zasoby i metody zagwarantują osiągnięcie wytyczonych celów.

5. **Konflikt**: brak jedności wewnątrz grupy odnośnie metod i zasobów, które prowadziłyby do osiągnięcia celu; spór i niezgodności w grupie, zespole, itd.

6. Sytuacja jest zatrważająca (**katastrofa**): walka na forum grupy, która poważnie zagraża osiągnięciu założonego celu. Dalsza egzystencja projektu stoi pod znakiem zapytania.

7. **Rozwiązanie** grupy: grupa, bądź zespół w swojej obecnej strukturze rozpadają się – dochodzi do ich unicestwienia. Często tworzą się nowe grupy lub zespoły i proces opracowywania tematów inicjowany jest na nowo.

Oszacowanie stanu różnych systemów

Hierarchia stanu

① **Doskonałość**

stan istniejący lepszy jak cel

→ wymienność ↔ szczęście ↔ ekstaza ←

② **Zgodność**

>zadowolenie<

stan istniejący równy z celem

③ **Zadanie**

stan istniejący $\xrightarrow[\text{wszystkie zasoby}]{\text{rutyna incl}}$ cel

④ **Problem**

stan istniejący $\xrightarrow[\text{zasoby}]{\text{rutyna ?}}$ cel

⑤ **Konflikt**

stan istniejący $\xrightarrow[\text{zasoby}]{\text{rutyna}}$ cel

⑥ **Katastrofa** przemoc wojna kryzys

stan istniejący $\xrightarrow{\text{przemoc wojna kryzys}}$ cel

⑦ **Rozwiązanie** upadłość śmierć rozwód

Indywidualność tożsamość

Struktura

ciągła technika



Feedback – informacja zwrotna

Rzetelna informacja zwrotna (feedback, krytyka) umożliwia nam realistyczne postrzeganie samego siebie i nasz dalszy rozwój osobowy. Korzystać możemy przy tym z wielu metod przekazywania informacji zwrotnej.

Na przedstawioną tu metodę składają się dwie fazy. W pierwszym kroku koncentrujemy się na tym, co w naszej opinii zasługuje na pochwałę, aby następnie zwrócić uwagę na elementy, które w naszym przeświadczeniu wymagają poprawy.

Metoda ta umożliwia ponadto osobie oceniającej formułowanie w stosunku do ocenianego adresata życzeń lub prośb, a nie zarzutów. Życzenia te lub prośby stanowią następnie przedmiot dyskusji pomiędzy uczestnikami procesu. Ułatwia to znacznie przebieg całego postępowania. Na zarzuty i napaści ludzie reagują bowiem z reguły agresją, bądź usprawiedliwianiem się, co z kolei przyczynia się do powstawania nowych konfliktów i ich eskalacji, a nie do konstruktywnego rozwiązania omawianych zagadnień.

Notatki →

Feedback

Samocena :

- o udało mi się _____
- o mniej mi się udało _____
- o życzę sobie _____ to
umożliwi mi _____

Ocena dokonana przez inną osobę :

- o udało ci się _____
- o mniej ci się udało _____
- o radzę ci więcej zrobić _____ i mniej
_____ ponieważ umożliwi mnie /
nam _____

Reguły gry :

- oceniać siebie samego a potem ocena osoby
obcej
- stuchanie, nie usprawiedliwiania
- negocjować życzenia

Impressum

Herausgeber:	IG Metall Bezirksleitung Berlin-Brandenburg-Sachsen Hasso Düvel (V.i.S.d.P.) Alte Jakobstraße 149, 10969 Berlin
Redaktion	Brigitte Ludewig, Bernward Budde, Maria Scholz
Fotos	Vivien Sachs, Berlin
Gestaltung und Reinzeichnung	Martin Beikirch Grafik, Berlin
Gesamtherstellung	KonkretEvents, Hohen Neuendorf

