

Tytuł modułu: Przywództwo społeczne



Opracowany przez



Streszczenie modułu:

Lekcja 1. Komunikowanie się jako lider./ Cele lekcji:

1. Wybór i wykorzystanie najbardziej odpowiednich sieci społecznościowych dla danej organizacji oraz przekształcenie prostych wiadomości w treści o wysokiej wartości dodanej.
2. Opanowanie teorii i praktyki aktywnego słuchania oraz technik asertywności w celu jasnego, uprzejmego i stanowczego wyrażania swoich myśli, pragnień i uczuć w każdej sytuacji, ale zawsze z zachowaniem zasady empatii.

Ćwiczenie	Cele nauczania
Ćwiczenie 0. Flagi. Ćwiczenie wprowadzające i integrujące.	1. Określenie cech osobistych i podzielenie się nimi z resztą grupy z otwartą i przyjazną postawą.
Ćwiczenie 1. Odświeżenie wiedzy na temat przywództwa	2. Odkrycie zbiorowej wiedzy grupy poprzez sprawdzenie, co jest wspólne, a co różne wśród uczestników grupy. 3. Zbadanie i zidentyfikowanie cech mojej osobowości jako lidera w chwili obecnej i w trakcie mojej podróży życiowej.
Ćwiczenie 2. Jak wykorzystać media społecznościowe w mojej organizacji	4. Zidentyfikować najbardziej odpowiednie sieci społecznościowe dla organizacji, którą kieruję i wykorzystać odpowiednie narzędzia do komunikowania jej przesłania i celu. 5. Wiedzieć, jak dostosować postać "influencera" do mojej organizacji, aby strategicznie pozycjonować ją w marketingu cyfrowym. 6. Być w stanie wybrać, sklasyfikować, przefiltrować i syntetyzować odpowiednie i istotne informacje w krytyczny i systematyczny sposób dla mojej organizacji. 7. Tworzyć treści, które zapewniają rzeczywistą wartość dodaną dla innych: wykraczać poza zwykłe dzielenie się
Ćwiczenie 3 Ja & opowiadanie historii	8. Rozpoznawać i identyfikować moc swoich słów oraz ekspresji werbalnej i niewerbalnej w relacjach interpersonalnych z wewnętrznymi i zewnętrznymi członkami organizacji. 9. Znać strategie doskonalenia i stosowania w praktyce swoich umiejętności komunikacyjnych dostosowanych do sytuacji i do różnych rejestrów językowych. 10. Stosować opowiadanie historii jako technikę angażowania odbiorców, budowania empatii i emocjonalnego dostępu do nich.
Ćwiczenie 4: Nauka aktywnego słuchania	11. Rozumienie różnicy między słyszeniem a słuchaniem. 12. Stosowanie technik aktywnego słuchania, które polegają na umiejętności "czytania" tego, co znajduje się poza tym, co słychać u potencjalnych rozmówców oraz na tym, by wiedzieć nie tylko, co mówią, ale także co próbują przekazać.
Ćwiczenie 5 Asertywność, aby lepiej żyć i pracować	13. Wybierać odpowiednie sposoby, aby odpowiednio wyrazić swoje myśli, życzenia lub uczucia w sposób jasny i uporządkowany w różnych sytuacjach i zachęcać innych do tego samego. 14. Zidentyfikować i zastosować techniki, które pomagają być bardziej pewnym siebie i nie bać się mówić tego, co się chce lub w co się wierzy.

Lekcja 2: Kierowanie organizacją społeczną. Cele lekcji: 3. Identyfikacja i rozróżnienie elementów organizacji, które muszą pozostać, od tych, które muszą być zmienione i przekształcone, niezależnie od tego, czy jest to kultura organizacyjna, zadania, funkcje, postawy czy struktura pionowa/pozioma. 4. Docenienie znaczenia definiowania ról w organizacji i eksperymentowanie z pierwszej ręki z rolą charyzmatycznego lidera w celu zaangażowania całego zespołu i osiągnięcia pozytywnych relacji między nimi.	
Ćwiczenie 6 Wizja strategiczna I	15. Zidentyfikować mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia mojej organizacji przeprowadzając podstawową analizę strategiczną. 16. Zbadać strategie skutecznego zarządzania zmianą w organizacji. 17. Zrozumieć proces planowania strategicznego i zidentyfikować różne fazy, nadając znaczenie fazie oceny i monitorowania planu dla ciągłego doskonalenia organizacji.
Ćwiczenie 7 Nauka udzielania informacji zwrotnej	18. Poznanie i wykorzystanie technik informacji zwrotnej do budowania pozytywnych relacji między członkami organizacji oraz doskonalenia procesów i wyników końcowych. 19. Opracowywanie sposobów regularnego wyrażania uznania dla innych za to, co zrobili lub robią.
Ćwiczenie 8 Przystanek na ścieżce pozytywnego myślenia. Opowieść o odporności.	20. Rozróżnianie pojęć takich jak pozytywne myślenie, odporność, umiejętności analityczne i myślenie krytyczne. 21. Aktywizowanie umiejętności radzenia sobie z konformizmem i zniechęceniem oraz kształtowanie pozytywnych zachowań zbiorowych. 22. Rozróżnianie głównych zasad przywództwa charyzmatycznego.
Lekcja 3: Współtworzenie i wzajemne inspirowanie się. Cele lekcji: 5. Wykorzystanie wszystkich technik kreatywności, które znam i przyswojenie nowych w celu budowania kultury otwartej współpracy, a tym samym tworzenia nowych sieci i interakcji zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.	
Ćwiczenie 9 Kreatywność, czyli jak łączyć różne pomysły.	23. Rozumienie kreatywności jako procesu umysłowego polegającego na łączeniu wcześniejszych pomysłów w celu stworzenia czegoś nowego. 24. Wykorzystywanie różnych technik, aby być bardziej kreatywnym i pobudzać kreatywność u innych.
Ćwiczenie 10 (Akwarium) Budowanie sieci i powiązań	25. Poznanie i zastosowanie w praktyce nowych metod poszerzania mojego profesjonalnego środowiska społecznego. 26. Identyfikowanie i realizowanie strategii przyciągania i selekcji talentów poprzez networking i sieci społeczne.
Ćwiczenie 11 Zachęcanie do uczestnictwa i dzielenia się spostrzeżeniami na temat organizacji non-profit	27. Zrozumienie, że kultura otwartości i współpracy jest ważną techniką zwiększania zaangażowania i uczestnictwa członków organizacji. 28. Tworzenie i rozwijanie bezpiecznego środowiska dla członków mojego zespołu, w którym mogą dzielić się pomysłami, wymieniać spostrzeżeniami, być wysłuchani i brani pod uwagę.
Lekcja 4: Moja osobista droga jako lidera. Cele lekcji: 6. Przedstawić i wdrożyć mechanizmy poznawcze motywacji wewnętrznej i zewnętrznej oraz umieć je zastosować u siebie i u kolegów. 7. Rozwinąć pozytywną narrację, w której negatywne wydarzenia przekształcają się w szanse zarówno dla mojej własnej kariery, jak i dla kariery organizacji.	
Ćwiczenie 12	29. Umieć dzielić się swoją historią sukcesów i porażek jako narracją od punktu wyjścia do chwili obecnej, przekształcając momenty kryzysu w

Samoświadomość	krytyczne punkty nauki lub możliwości.
Ćwiczenie 13 Samokontrola	30. Wiedzieć, jak działają psychologiczne mechanizmy motywacji i posiadać techniki ich praktycznego wykorzystania. 31. Identyfikować problemy związane z motywacją indywidualną i zespołową oraz umieć znaleźć odpowiednie strategie zwiększające motywację wewnętrzną.
Ćwiczenie 14 Zamykanie pętli uczenia się.	32. Zamknięcie cyklu działań i wyciągnięcie wniosków. 33. Wypracowanie wizji przyszłości i nauczenie się przekazywania własnych oczekiwań.

Sugerowany czas na cały moduł: 21 i pół godziny.

Lekcja 1: Komunikowanie się jako lider

Cele lekcji:

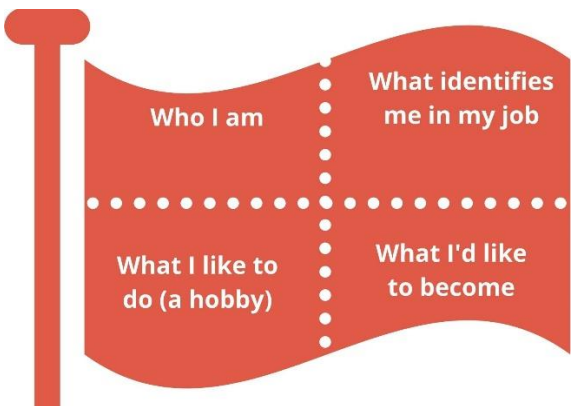
- 1) Wybór i wykorzystanie najbardziej odpowiednich sieci społecznościowych dla danej organizacji oraz przekształcenie prostych wiadomości w treści o wysokiej wartości dodanej
- 2) Opanowanie teorii i praktyki aktywnego słuchania oraz technik asertywności w celu jasnego, uprzejmego i stanowczego wyrażania swoich myśli, pragnień i uczuć w każdej sytuacji, ale zawsze z zachowaniem zasady empatii.

Ćwiczenie 0. Flagi. Ćwiczenie wprowadzające i integrujące

Zamierzone efekty nauczania:

1. Określenie cech osobistych i podzielenie się nimi z resztą grupy z otwartą i przyjazną postawą

Czas	30 minut
Zadanie trenera	<p>Przed rozpoczęciem jakiegokolwiek ćwiczenia i po wyjaśnieniu celów projektu, prowadzący wręcza każdemu z uczestników "Zeszyt do refleksji" (ZAŁĄCZNIK II). Dodatkowo, wyjaśnione jest, że każda z sekcji zawiera pytania do refleksji związane z każdym z modułów, nad którymi będziemy pracować podczas sesji. Po zakończeniu zajęć facylitator pamięta, że ma kilka dodatkowych pytań do refleksji. Pytania te nie są dodatkowymi zadaniami, ale zaleca się poświęcenie kilku minut w przerwie lub nawet pod koniec dnia, aby nad nimi popracować.</p> <p>Facylitator prosi uczestników o narysowanie flagi zawierającej symbole lub obrazki opisujące kim są, jaka jest ich tożsamość zawodowa, czy odpowiada ona temu, co studiowali, czy są oddani temu, w co wierzyli rozpoczynając studia lub ścieżkę kariery, jaką rolę odgrywają w swojej organizacji, na jakim etapie kariery się znajdują, co jest dla nich ważne obecnie (facylitator może wybrać w zależności od profilu grupy. My proponujemy elementy wskazane na poniższym zdjęciu).</p> <p>Każda flaga podzielona jest na 4 lub 6 segmentów. Należy podkreślić, że osoba prowadząca powinna wyraźnie zaznaczyć, że uczniowie powinni narysować coś związanego z każdą z 4 podanych instrukcji. Czasami mogą nie czuć się zainspirowani do narysowania czegoś, lub mogą stwierdzić, że nie mają wystarczających umiejętności, aby coś narysować. Ważne jest, aby nieco wymusić tę umiejętność, tak aby uczniowie mogli wyobrazić sobie coś graficznego.</p> <p><i>Prowadzący daje wszystkim 15 minut na narysowanie swoich flag. Poproś niektórych z grupy o podzielenie się swoimi flagami i wyjaśnienie znaczenia tego, co narysowali.</i></p>

	 <table border="1" data-bbox="373 647 1398 790"> <tr> <td>Who I am</td><td>Kim jestem</td></tr> <tr> <td>What identifies me in my job</td><td>Co mnie określa w pracy</td></tr> <tr> <td>What I like to do (a hobby)</td><td>Co lubię robić (hobby)</td></tr> <tr> <td>What I'd like to become</td><td>Kim chciałbym się stać</td></tr> </table>	Who I am	Kim jestem	What identifies me in my job	Co mnie określa w pracy	What I like to do (a hobby)	Co lubię robić (hobby)	What I'd like to become	Kim chciałbym się stać
Who I am	Kim jestem								
What identifies me in my job	Co mnie określa w pracy								
What I like to do (a hobby)	Co lubię robić (hobby)								
What I'd like to become	Kim chciałbym się stać								
Zadanie słuchacza	<p>Oczekuje się, że uczestnik będzie w stanie pokazać, w ustalonym czasie, cechy swojej tożsamości osobistej poprzez rysunki. Oczekuje się również, że będzie w stanie podzielić się nimi werbalnie z pozostałymi uczestnikami, aby rozpocząć wzajemne poznawanie się. Ćwiczenie to ma być wstępnym krokiem do stworzenia pozytywnego środowiska pracy i przyjaznego nastawienia do dalszej nauki.</p>								
Wykorzystane materiały	<p>Arkusze papieru, kredki, flamastry i farby.</p>								
Linki #	<p>Link dla facylitatora do dalszych informacji na temat budowania poczucia własnej tożsamości: https://www.researchgate.net/publication/42798209_What_is_identity_A_socio_logical_perspective</p> <p><i>Źródło w języku angielskim. Zalecane użycie tłumacza np. deepl.com</i></p>								

Ćwiczenie 1. Odświeżenie wiedzy na temat przywództwa

Zamierzone efekty nauczania:

2. Odkrycie zbiorowej wiedzy grupy poprzez sprawdzenie, co jest wspólne, a co różne wśród uczestników grupy
3. Zbadanie i zidentyfikowanie cech mojej osobowości jako lidera w chwili obecnej i w trakcie mojej podróży życiowej.

Przygotowanie słuchaczy:

Czas	90 minut Pierwsza część: 30 minut Druga część: 60 minut
Zadanie trenera	<p>Część pierwsza: w zależności od liczby uczestników, tworzy się dwie lub trzy drużyny. Bez mówienia, będą musieli użyć swoich ciał i niczego innego, aby udawać, że są maszyną. Prowadzący w tajemnicy przydziela każdemu zespołowi inną maszynę. Może to być dowolny przedmiot, który ma łatwo rozpoznawalne części i ruch: lokomotywa, szybkowar, pralka, mały samolot itp.</p> <p>Drużyna musi się zorganizować, aby zbudować maszynę, która została jej przydzielona, a pozostałe drużyny będą musiały w krótkim czasie odgadnąć, która to maszyna. Następnie każdy zespół będzie musiał zdecydować, kto był najlepszym liderem/liderami i dlaczego. Wyjaśnią również, co można było poprawić, aby osiągnąć cel. <i>Jak myślicie, w jaki sposób można to zastosować w prawdziwych zadaniach? Jakie trudności napotkaliście? Czy uważasz, że słowa ułatwiłyby zadanie?</i></p> <p>Część druga: Skupimy się teraz na kompetencji samopoznania, aby uczniowie dowiedzieli się, z jakimi rolami się identyfikują i co o sobie wiedzą. Aby ukończyć zadanie i w tych samych zespołach, będziemy pracować z kartami liderów i zgodnie z teorią Benne'a i Sheatsa. Teoria ta zostanie wykorzystana jako narzędzie ułatwiające uczestnikom samoidentyfikację i sprawiające, że role stają się jaśniejsze. Każdy z uczestników otrzymuje kartę lub zestawienie dwóch różnych kategorii ról wraz z ich wyjaśnieniem (patrz Załącznik I).</p> <p>Role zadaniowe: Inicjator/Współtwórca, Poszukujący informacji, Udzielający informacji, Poszukujący opinii, Udzielający opinii, Pracujący, Koordynator, Animator, Oceniający/Krytyk, Aktywator, Technik proceduralny, Rejestrator.</p> <p>Role osobiste i społeczne: Entuzjasta, harmonizujący, godzący, strażnik/ekspedytor, obserwator/komentator, naśladowca.</p>

	<p>Poniżej są trzy kolumny (jedna lub dwie z każdej kategorii). Każdy uczestnik ma za zadanie zapisać i zidentyfikować w swoim portfolio niektóre z tych kategorii ról</p> <table><tr><th>Obecnie funkcjonuję jako...</th><th>Zgodnie z moimi obecnymi możliwościami i potrzebami (w mojej organizacji) mógłbym docelowo pełnić rolę...</th><th>Role, których nauczenie się byłoby dla mnie bardzo trudne, wręcz niemożliwe</th></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table> <p>Istotne jest, aby nie utożsamiać ról z czasownikiem być, bo to odbiera możliwość zmiany.</p> <p>Istnieje jeszcze trzecia kategoria analizowana przez Benne'a i Sheatsa. Jest całkiem prawdopodobne, że każdy z nas w którymś momencie swojego życia będzie działał częściowo w oparciu o jedną z tych dysfunkcji. Zależy to od naszego charakteru, ale także od naszego stanu umysłu lub sytuacji w danym momencie. Zrób to samo, co w poprzednim ćwiczeniu. Jeśli zidentyfikujesz inną rolę zakłócającą, której autorzy nie zidentyfikowali, również ją uwzględnij.</p> <p>Dysfunkcyjne lub indywidualistyczne role: Agresor, Bloker, Poszukiwacz uznania, Samozwańca, Zakłócacz/Playboy lub Playgirl, Dominator, Poszukiwacz pomocy, Domagający się specjalnego zainteresowania</p> <p><i>*Dodajmy jeszcze jedną możliwość, którą jest "niewidzialny". On nie uczestniczy zbyt, być może z powodu braku pewności siebie lub dlatego, że myśli, że jego opinia nie jest wystarczająco dobra. Nie utrudnia dynamiki, ale też nic nie wnosi. Jest prawdopodobne, że kiedy znajdzie się obok roli "zachęcającego", może przekształcić swoją rolę.</i></p> <table><tr><th>Teraz lub w pewnym momencie mojej kariery pełniłem rolę...</th><th>Taka postawa mogła spowodować takie konsekwencje jak...</th></tr></table> <p>Wyjaśnia się uczestnikom, że ta wstępna analiza musi być przechowywana blisko i dostępna podczas kolejnych zajęć. Jest to otwarty dokument, w którym będą wprowadzać notatki w miarę postępu zajęć.</p> <p><i>Jak łatwo było ci się określić? Jak często poświęcacie czas na analizę samych siebie? Czy robicie to w swojej organizacji? Które elementy okazały się dla Ciebie najtrudniejsze?</i></p>	Obecnie funkcjonuję jako...	Zgodnie z moimi obecnymi możliwościami i potrzebami (w mojej organizacji) mógłbym docelowo pełnić rolę...	Role, których nauczenie się byłoby dla mnie bardzo trudne, wręcz niemożliwe				Teraz lub w pewnym momencie mojej kariery pełniłem rolę...	Taka postawa mogła spowodować takie konsekwencje jak...
Obecnie funkcjonuję jako...	Zgodnie z moimi obecnymi możliwościami i potrzebami (w mojej organizacji) mógłbym docelowo pełnić rolę...	Role, których nauczenie się byłoby dla mnie bardzo trudne, wręcz niemożliwe							
Teraz lub w pewnym momencie mojej kariery pełniłem rolę...	Taka postawa mogła spowodować takie konsekwencje jak...								
Zadanie słuchaczy	<p>Oczekuje się, że wszyscy uczestnicy będą stopniowo angażować się w zajęcia. Pierwsze ćwiczenie ma na celu wprowadzenie uczestników i poznanie się nawzajem. Oczekuje się również, że uczestnicy zastanowią się nad kwestiami, nad którymi pracowali oraz że wykonają dobrowolne działanie, aby lepiej wypaść podczas sesji.</p> <p>Osobom zainteresowanym poszerzeniem swojej wiedzy na temat ról przywódczych gorąco polecamy dwie książki:</p>								

	<p><i>Źródło w języku angielskim. Zalecane użycie tłumacza np. deepl.com</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sinek, Simon: <i>Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action.</i> • Goleman, Daniel. <i>Leadership: The Power of Emotional Intelligence Kindle Edition.</i> <p>Jeśli ktoś chce mieć szersze spojrzenie na rolę z punktu widzenia psychologii, może znaleźć więcej informacji na stronie: https://psycnet.apa.org/record/1999-13879-001</p> <p><i>Na koniec lekcji, uczniom przypomina się o wypełnieniu Zeszytu Refleksji.</i></p>
Wykorzystane materiały	Sala lekcyjna lub inne pomieszczenie z dużą ilością miejsca z usuniętymi krzesłami i stołami; kartki z załącznika I i biała tablica do pisania wniosków.
Linki #	Mulder, P. (2019). Benne and Sheats Group Roles. Retrieved [20th May] from ToolsHero: https://www.toolshero.com/leadership/benne-sheats-group-roles/
Inne	Jako alternatywne ćwiczenie prowadzący może przeprowadzić refleksję lub burzę mózgów z grupą uczestników na temat liderów referencyjnych, których mają, jakie umiejętności posiadają ci liderzy i dlaczego uważają ich za liderów.

Ćwiczenie 2. Jak wykorzystać media społecznościowe w mojej organizacji

Zamierzone efekty nauczania:

4. Zidentyfikować najbardziej odpowiednie sieci społecznościowe dla organizacji, którą kieruję i wykorzystać odpowiednie narzędzia do komunikowania jej przesłania i celu.
5. Wiedzieć jak dostosować postać „Influencera” do mojej organizacji, aby strategicznie pozycjonować ją w marketingu cyfrowym
6. Być w stanie wybrać, sklasyfikować, przefiltrować i syntetyzować odpowiednie i istotne informacje w krytyczny i systematyczny sposób dla mojej organizacji.
7. Tworzyć treści, które zapewniają rzeczywistą wartość dodaną dla innych: wykraczać poza zwykłe dzielenie się.

Przygotowanie słuchaczy:

Czas	90 minut
Zadanie trenera	<p>Teraz, kiedy znamy się już lepiej, w razie potrzeby przerobimy pierwotne zespoły, tak aby były zbalansowane według ról. Sami uczestnicy zostaną poproszeni o podzielenie się swoimi przemyśleniami na temat tego, jak zbalansować te zespoły. Idealnie byłoby, gdybyśmy mieli dwa lub trzy zespoły po około cztery osoby.</p> <p>Część pierwsza: Facylitator będzie miał kilka kartek z nazwami organizacji Trzeciego Sektora w ich kraju. Będą to duże, dobrze znane organizacje. Każdy zespół będzie musiał losowo wybrać jedną z tych kartek.</p> <p>Ich zadaniem będzie dokonanie analizy strategii działania na portalach społecznościowych poprzez zaprojektowanie infografiki. Efektem infografiki ma być zestawienie dobrych praktyk (na podstawie rzeczywistego doświadczenia uogólniamy, jak powinno być). Powinny one być oparte na badaniach internetowych platform, z których korzystają (sieć, LinkedIn, Twitter, itp.). Infografika musi zawierać co najmniej:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Misję i cele. Gdzie są one umiejscowione w sieci? Czy są jasno wyrażone? 2. Analiza celów. Kim są? Gdzie są? Z jakich platform korzystają? Zidentyfikuj bezpośrednich i drugorzędnych interesariuszy. 3. Cechy nadane każdej z ich sieci społecznościowych. Różnice i podobieństwa. 4. Jakiego rodzaju treścią się dzielą? Spróbuj podzielić je na trzy lub cztery rodzaje treści. 5. Jakies sugestie do poprawy. <p>Kiedy uczestnicy skończą swoje infografiki, prezentują je i komentują. Pytania do dyskusji:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Czy uważasz, że ta organizacja jest znana przez wszystkich? Dlaczego tak/nie? Czy to dobrze, że wszyscy znają tę organizację? Jak myślisz, w jaki sposób jest to osiągnięte? - Czy wiesz o "influencer marketingu"? Czy uważasz, że można go zastosować w Twojej organizacji? Czy któraś z analizowanych przez Ciebie organizacji przedstawia znanych ludzi? Opisz główne cechy influencer marketingu, jeśli nie są one znane.

	Na koniec, uczestnicy mają 5 minut na przedyskutowanie w swoich zespołach możliwych zalet i wad tego typu marketingu. Po przedyskutowaniu i podzieleniu się swoimi spostrzeżeniami, cała grupa dzieli się swoimi wnioskami z prowadzącym.
Zadanie słuchaczy	<p>Zadanie to wymaga zaawansowanych umiejętności analitycznych. Oczekuje się, że uczestnicy będą w stanie zrekompensować swoje braki w wiedzy na ten temat poprzez dzielenie się informacjami w zespole lub po prostu umiejętnością wyszukania w Internecie tego, czego nie wiedzą.</p> <p>Narzędzie infograficzne daje możliwość uporządkowania rozproszonej wiedzy i przedstawienia jej w formie konkluzji. Wyzwaniem jest podsumowanie wszystkiego tak, aby na pierwszy rzut oka można było uchwycić wiedzę.</p> <p>Te zespoły, którym nie udaje się iść do przodu tak szybko jak innym, powinny być wspierane poprzez udzielanie rad, jak przygotować teorię do infografiki za pomocą karteczek post-it oraz jak uporządkować informacje, które analizują na stronach internetowych organizacji.</p> <p>Facylitator musi chodzić wokół stołów zespołów, obserwując i wspierając swoimi spostrzeżeniami.</p> <p><i>Na koniec lekcji, uczestnicy otrzymują przypomnienie o wypełnieniu Zeszytu Refleksji.</i></p>
Wykorzystane materiały	Kartony, karteczki samoprzylepne i kolorowe markery. Komputery lub telefony komórkowe z dostępem do Internetu.
Linki #	<p>Artykuł na temat "Jak stworzyć infografikę": https://www.canva.com/learn/how-to-create-an-infographic-design/ lub jeśli moderator woli odtworzyć krótkie wideo: https://www.youtube.com/watch?v=nLxQAa5Sras</p> <p>Materiały dodatkowe - artykuły pozwalające pogłębić tematykę marketingu cyfrowego po zakończeniu zajęć: https://www.forbes.com/sites/forbesnonprofitcouncil/2018/04/05/seven-tips-for-nonprofits-looking-to-leverage-influencer-marketing/ https://sproutsocial.com/insights/influencer-marketing/ https://digitalmarketinginstitute.com/blog/6-digital-marketing-strategies-for-non-profits-corporate</p>
Inne...	<p>To ćwiczenie powinno być dostosowane do organizacji trzeciego sektora w każdym kraju.</p> <p>Istnieją dwa różne sposoby przeprowadzenia tego ćwiczenia:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Każdemu zespołowi można przydzielić sieć społeczną i dwie lub trzy organizacje, aby je porównać, 2. Każdy z zespołów może wybrać jedną organizację, aby dogłębnie przeanalizować wszystkie jej sieci społecznościowe.

Materiał do wcześniejszego przygotowania: Prezentacja Prezi lub Powerpoint ze slajdem zawierającym infografikę przedstawiającą etapy odpowiedniej strategii marketingowej oraz kolejny slajd z cechami marketingu wpływu. Facylitatorzy powinni być przygotowani na wyjaśnienie teoretycznej części tego ćwiczenia, na wypadek gdyby grupa, z którą pracują, nie miała wiedzy na ten temat.

Uczestnicy zainteresowani zgłębieniem tematu i dowiedzeniem się więcej o mediach społecznościowych i ich wpływie na przywództwo, można polecić następujące lektury:

- <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/why-social-media-is-a-leadership-must>
- <https://www.forbes.com/sites/johnkotter/2019/01/24/three-ways-social-media-make-you-a-better-leader/?sh=7ecc5cf7f82f>
- <https://www.canva.com/learn/social-media-for-nonprofits/>
- <https://www.sendible.com/insights/social-media-for-nonprofits>

Ćwiczenie 3: Ja & opowiadanie historii

Zamierzone efekty nauczania

8. Rozpoznawać i identyfikować moc swoich słów oraz ekspresji werbalnej i niewerbalnej w relacjach interpersonalnych z wewnętrznymi i zewnętrznymi członkami organizacji
9. Znać strategie doskonalenia i stosowania w praktyce swoich umiejętności komunikacyjnych dostosowanych do sytuacji i do różnych rejestrów językowych.
10. Stosować opowiadanie historii jako technikę angażowania odbiorców, budowania empatii i emocjonalnego dostępu do nich.

Przygotowanie słuchaczy:

Czas	120 minut
Zadanie trenera	<p>Część pierwsza → Pełny kurs umiejętności komunikacyjnych zająłby tygodnie, a nawet miesiące. W tym ćwiczeniu przypomnimy sobie kilka podstawowych pojęć i zastosujemy w praktyce nasz osobisty sposób komunikowania się, a także będziemy mieli przestrzeń do samooceny i otrzymania informacji zwrotnej od innych uczestników.</p> <p>To ćwiczenie jest podzielone na dwie części: pierwszą teoretyczną i drugą praktyczną.</p> <p>W pierwszej części teoretycznej przypomnimy sobie podstawowe pojęcia z zakresu komunikacji, etymologię słowa w zależności od naszego języka ojczystego, klasyczny model komunikacji, w którym informacja jest przekazywana w sposób jednokierunkowy, a odbierana jest pasywnie (nadawca, odbiorca, komunikat, kanał, kod), model języka w użyciu lub model pragmatyczny.</p> <p>Pytania do wstępnej dyskusji:</p> <p>Czy pamiętasz, czego uczyłeś się w szkole? Czy w twoim systemie edukacji uczono wystąpień publicznych? Gdzie, jak sądzisz, uczono Cię tego: w szkole podstawowej, średniej, zawodowej, wyższej? Czym jest komunikacja? Jakie elementy wchodzi w grę?</p> <p>Czy znasz akty mowy Searle'a? Wyjaśniamy pracę Searle'a na temat aktów mowy i znaczenia kontekstu.</p> <p>Jakie umiejętności powinien opanować dobry opowiadacz historii? Czy są one wrodzone czy wyuczone? Jak myślisz, w jaki sposób można je osiągnąć? Czy powtarzanie tych samych czynności związanych z opowiadaniem historii prowadzi do poprawy? Co jeszcze możemy zrobić, by się poprawić?</p> <p>Po zapoznaniu się z podstawową teorią, zajmiemy się innymi</p>

	<p>możliwymi pytaniami:</p> <p>Czego nauczyłeś się o wystąpieniach publicznych jako dorosły? Jak trenujesz? Czy musisz to robić często? Jakie osoby, lektury lub doświadczenia pomogły Ci w życiu?</p> <p>Celem tej pierwszej części jest zrozumienie złożoności opanowania umiejętności komunikacyjnych. Osoby uczące się muszą być ostrożne wobec uproszczonych modeli i cudownych formuł, ponieważ dobre mówienie jest tak trudne, że potrzeba całego życia, aby się tego nauczyć. Jest to proces ciągły i nie można się go nauczyć z dnia na dzień. Zależy to również od wielu czynników. Prawdą jest, że praktyka bez analizy własnej i innych nie pomaga w poprawie.</p> <p>Dlatego tutaj będziemy analizować siebie.</p>
<p>Zadanie słuchaczy</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Po pierwsze, w ciągu 5 lub 10 minut każdy uczestnik jest proszony o zapisanie w swoim zeszycie samokształcenia krótkiej refleksji na temat swojego sposobu wyrażania siebie i przemawiania publicznego. Muszą być co najmniej dwa pozytywne aspekty i jeden aspekt do poprawy (nie ma znaczenia co napiszą kursanci). Należy to zachować na koniec zajęć. 2. Po drugie, wprowadzamy podstawowe pojęcia związane z opowiadaniem historii. Przypominamy, że jest to najstarszy sposób przekazywania wiedzy. Historia ludzkości zawsze była przekazywana w formie opowieści. To, co zaczęło się jako mīt, później stało się historią ludzkości. Przez całe nasze życie tworzymy opowieści o tym, kim jesteśmy i tworzymy opowieści o tym, kim są inni. Tworzymy znaczenia i symbole, aby nadać sens temu, co nam się przydarza. Zanim jeszcze istniało pismo, ludzie opowiadali sobie nawzajem historie. Nie ma znaczenia, czy te historie były zmyślane czy prawdziwe. Istotne jest to, że przypominały życie. <p>W opowieściach chodzi o nawiązanie kontaktu z naszymi odbiorcami/słuchaczami. Użycie języka, pauzy i intonacja znacznie zwiększają efekt empatii. Historie, które przetrwają próbę czasu, najbardziej zapadające w pamięć, to te uniwersalne. Budzą empatię, ponieważ odnoszą się do rzeczywistości, która dotyczy całej ludzkości w każdym czasie. Mężczyzn i kobiet, z którymi się identyfikujemy.</p> <p>W omawianym przypadku storytelling może być wykorzystany do opowiedzenia naszej osobistej historii. Można go też zaadaptować do historii naszej organizacji, choć nie jest łatwo ułożyć je z sukcesem.</p> <p>Ta technika opowiadania historii w połączeniu z modelem "Podróż Bohatera" Josepha Campbella może być potężnym narzędziem do samopoznania.</p> <p>Facylitator wyjaśnia pokrótce Podróż Bohatera i 8 archetypów: Bohater, Cień, Mentor, Sprzymierzeniec, Strażnik Progu, Zwiastun, Oszust,</p>

	<p>Zmiennokształtny.</p> <p>Teraz będziemy pracować w trzyosobowych zespołach. Uczestnicy każdego zespołu proszeni są o krótkie opowiedzenie sobie nawzajem o swoich karierach zawodowych. Następnie wybierają jedną z karier członka zespołu, aby zbudować narrację i zastosować technikę storytellingu.</p> <p>Ważne jest, aby nadać jej pewien stopień "literackości" lub fikcyjności (musi być opowiedziana jako historia), ale bez posuwania się do wymyślania faktów. Na przygotowanie będą mieli 30 minut i mogą posługiwać się tylko słowami i swoim ciałem. W wyjątkowych sytuacjach mogą użyć symbolicznego przedmiotu (tylko jednego). Nie będą mogli pisać ani rysować niczego na tablicy.</p> <p>Kilka wskazówek dotyczących ćwiczenia:</p> <ul style="list-style-type: none">- Głównym bohaterem nie może być organizacja, ale jednostka.- Struktura opowiadania jest sekwencyjna: początkowy problem bohatera, rozwiązanie, kolejna korzystna sytuacja. Pierwsze wyzwanie stoi przed bohaterem, który musi wzbudzić w sobie empatię. I sytuacja końcowa: bohater osiąga swój cel. Szczęśliwe zakończenie.- Pamięć potrzebuje pomocy. Historia może mieć odpowiedniego bohatera i przestrzegać podstawowej struktury, ale jeśli nie zapada w pamięć, nie osiąga zamierzonego efektu. Tytuły, metafory, cechy szczególne postaci, to, co nie zostało powiedziane, ale zasugerowane... Istnieje wiele zasobów do generowania wspomnień. Jedyną niedopuszczalną rzeczą jest nieistotność.- Dialog. Pamiętaj, że obecny schemat komunikacji jest interaktywny. Role się zmieniają, a przekaz jest nie tylko dekodowany, ale i re-sygnalizowany. Odbiorca opowieści buduje historię na podstawie tego, co słyszy. Dlatego Twoja opowieść jest również rozmową. Wiemy, że zasada autorytetu jest w kryzysie, więc ci, którzy będą opowiadać historię, nie mają nad nią absolutnej kontroli. Ty proponujesz historię, a inni rozumieją i odtwarzają jej znaczenie. <ol style="list-style-type: none">1. Podczas gdy uczestnicy opowiadają swoją historię, reszta uczestników będzie musiała zapisać ocenę każdego uczestnika z elementami, które cenią pozytywnie i z innymi na temat ich werbalnej i niewerbalnej ekspresji, którą należy poprawić (proksemika, kinezyka, dźwięki zwierząt).2. Każda zainscenizowana sytuacja powinna być sfilmowana kamerą lub telefonem komórkowym tak, aby jeśli ktoś będzie chciał zobaczyć siebie jeszcze raz i przeanalizować swoją ekspresję werbalną mógł to zrobić.
--	--

	<p>3. Na koniec każdej dramatyzacji udzielamy informacji zwrotnej każdemu uczącemu się z hasłem: "Podobało mi się (to) w tobie i myślę, że poprawiłbym (to), bo może pomogłoby ci to być lepszym opowiadaczem historii".</p> <p>Notatki te zostaną porównane z notatkami sporządzonymi indywidualnie na początku, aby sprawdzić, czy wyobrażenia, jakie mieli przed rozpoczęciem ćwiczenia, pokrywają się z tym, czym podzielili się inni uczestnicy.</p> <p>Kończymy ostatnią myślą: Paul Watzlawick, austriacki psycholog, zaproponował, że "Nie można się nie komunikować".</p> <p>Komunikacja jest nieodłącznym elementem życia. Każde zachowanie jest samo w sobie formą komunikacji, zarówno w sposób ukryty, jak i jawny. Nawet milczenie implikuje informację lub wiadomość, więc nie można się nie komunikować. Brak komunikacji nie istnieje.</p> <p><i>Na koniec lekcji, uczniom przypomina się o wypełnieniu Kwestionariusza Refleksji.</i></p>
Wykorzystane materiały	Karteczki samoprzylepne, tablica, markery, arkusze papieru, duża przestrzeń, aparat fotograficzny lub telefon komórkowy do nagrywania.
Linki #	<p>Po pierwsze, jeśli prowadzący nie są zaznajomieni ze ścieżką bohatera, mogą przeczytać nieco więcej na ten temat w poniższych linkach, które proponujemy. Nie ma potrzeby zapoznawania się z obszerną bibliografią Josepha Campbella, ponieważ wykracza ona poza zakres tego ćwiczenia. W sieci można znaleźć wiele materiałów podsumowujących jego teorię, a także liczne filmy wideo, np. na Youtube:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. https://blog.reedsy.com/heros-journey/ 2. https://thenovelsmithy.com/9-stages-of-the-heros-journey/ <p>Ten diagram może pomóc w zrozumieniu złożoności komunikacji: https://www.researchgate.net/figure/A-model-of-cognitive-communication-competence_fig2_320602667 . Załącznik III</p> <p>Można go wyświetlić w trakcie wyjaśniania podstaw komunikacji w pierwszej części zajęć.</p> <p>Ten wykład w ramach TED jest o niebezpieczeństwie pojedynczej historii. Jest to potężny przykład opowiadania historii. Może być udostępniony uczestnikom tak, że mogą go obejrzeć w przerwie lub w wolnym czasie, jeśli chcą: https://www.ted.com/talks/chimamanda_ngozi_adichie_the_danger_of_a_single_story/transcript</p>
Inne...	Aby poprawić swoje wystąpienia publiczne, ważne jest, aby nagrać

(wideo) sesję jako ćwiczenie samooceny.

Jako opcjonalne ćwiczenie moglibyśmy wykonać mapę myśli na temat kompetencji dobrego opowiadacza historii.

Dla tych, którzy chcą dowiedzieć się więcej na ten temat, istnieje technika w psychologii zwana **"terapią narracyjną"**. Tutaj można znaleźć kilka artykułów i książek na ten temat:

Krótki artykuł wyjaśniający, czym jest terapia narracyjna:

<https://www.psychologytoday.com/intl/therapy-types/narrative-therapy>

Madigan, S. (2011). *Narrative therapy*. American Psychological Association.

Uczestnicy zainteresowani pogłębieniem wiedzy na temat storytellingu jako narzędzia przywództwa mogą zapoznać się z tym artykułem:

<https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2012/08/13/how-to-use-storytelling-as-a-leadership-tool/?sh=74b65ef85e8e>

Ćwiczenie 4: Nauka aktywnego słuchania

Zamierzone efekty nauczania:

11. Rozumienie różnicy między słyszeniem a słuchaniem
12. Stosowanie technik aktywnego słuchania, które polegają na umiejętności „czytania” tego, co znajduje się poza tym, co słychać u potencjalnych rozmówców oraz na tym by wiedzieć, nie tylko, co mówią, ale także to, co próbują przekazać.

Przygotowanie słuchaczy:

Czas	60 minut
Zadanie trenera	<p>Część pierwsza:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Facylitator przypomina, czego nauczył się w poprzednim ćwiczeniu na temat komunikacji i zaprasza uczestników do dyskusji na temat tego, dlaczego aktywne słuchanie jest ważne dla liderów i przedsiębiorców. 2. Jako działanie uzupełniające, prowadzący zaprasza uczestników, aby usiedli w parach, plecami do siebie: <p>Krok 1. Jeden z nich proszony jest o opisanie swojego biura (może to być sypialnia, kuchnia, itp.), podczas gdy drugi ma za zadanie narysować je zgodnie z opisem, bez możliwości zadawania pytań, po prostu słuchając.</p> <p>Krok 2. Uczestnicy dzielą się rysunkami i sprawdzają, na ile były one precyzyjne, dzieląc się jednocześnie swoimi doświadczeniami, jak to jest komunikować się tylko w jeden sposób, kiedy nie ma możliwości uzyskania informacji zwrotnej ani zadawania pytań.</p> <p>Część druga lub ćwiczenie alternatywne:</p> <p>Będziemy tworzyć pary uczestników. Następnie dajemy jednemu z nich kartkę, na której znajduje się problem w pracy (przykłady poniżej). Uczestnik będzie musiał przeczytać kartkę, szybko ją zapamiętać i w ciągu jednej lub dwóch minut opowiedzieć partnerowi o swoim problemie. Gdy problem zostanie ujawniony, drugi partner będzie musiał aktywnie słuchać i współdziałać. Musi zachowywać się tak, jakby to była prawdziwa sytuacja i zaproponować tej osobie odpowiedź w postaci słownych formuł pocieszenia lub propozycji rozwiązań.</p> <p>Przykład 1. Rozmawiają dwie przyjaciółki: "Mój współpracownik zawsze spóźnia się rano. Nie jest moim problemem powiedzieć mu cokolwiek poza szefem, ale on już od kilku dni prosi mnie, żebym go kryła przed resztą kolegów i czuję się z tym niekomfortowo."</p> <p>Przykład 2. Dwaj koledzy rozmawiają: "Zauważyłem ostatnio, że Piotr (nasz współpracownik) ma do mnie bardzo zdystansowany stosunek. Nie jest on osobą zbyt otwartą, ale zawsze mieliśmy serdeczne stosunki. Odpowiada na moje pytania agresywnie i ostro. Pracujemy razem i codziennie musimy wspólnie rozwiązywać wspólne problemy".</p> <p>Przykład 3. Psycholog i jego pacjent rozmawiają. "Przychodziłam do pracy późno, ponieważ miałam problemy z opieką dzienną nad moim dzieckiem. Nie bardzo chcę mówić szefowi, co się dzieje, ponieważ jest to problem osobisty i nie chcę, aby wpłynął na wartość, jaką przykładają do mojej pracy."</p>

	<p>Przykład 4. Pewna para mówi. "Pracuję w tej organizacji od 5 lat. Ciężko pracowałam, nigdy nie byłam nieobecna ani się nie spóźniłam. Jednak mojemu koledze, który jest w tej samej pracy dopiero od dwóch lat, przydzielono nowe obowiązki."</p> <p>Pytania dla facylitatora do zadania uczestnikom: <i>Czy zadawaliście swojemu rozmówcy pytania, aby pokazać mu, że zwracaliście uwagę na jego przekaz?</i></p> <p>Stwórzcie wspólnie z grupą na tablicy listę "Co składa się na dobre aktywne słuchanie?". Zaproś uczestników do spontanicznego zaproponowania odpowiedzi i zapisz je na flipcharcie. Przedyskutuj dalej, dlaczego aktywne słuchanie jest ważne w przywództwie.</p> <p>Na koniec facylitator dzieli się/pokazuje uczestnikom kilka wskazówek lub zaleceń dotyczących rozwijania umiejętności aktywnego słuchania jako podsumowanie ćwiczenia.</p> <p><u>Wskazówki dla prowadzącego dotyczące sposobu prowadzenia tego ćwiczenia:</u> Od uczestników oczekuje się zastosowania znanych im umiejętności słuchania i zaangażowania się w ćwiczenie poprzez zgłaszanie sugestii i chęć uczenia się nowych.</p> <p>Aby zachęcić uczestników do improwizacji w drugiej części ćwiczenia, na tablicy można wyświetlić wskazówki lub przykłady konkretnych pytań. Ponieważ jest to ćwiczenie improwizacyjne, niektórzy uczniowie mogą utknąć. Nawet jeśli brzmi to sztucznie, powinni oni zapytać o jakiś aspekt rozmowy, który przykuwa ich uwagę i zadawać pytania, aby uzyskać pełny obraz sytuacji.</p> <p>Interesujące jest również określenie, czego dana osoba oczekuje od nas: może ona oczekiwać rozwiązań, których nie jest w stanie dostrzec lub po prostu chce być wysłuchana.</p> <p>Przed wszystkim należy pamiętać o następującym stwierdzeniu: "Przestań przedwcześnie oceniać ludzi i dopuść możliwość, że nawet ktoś, kto według ciebie jest całkowicie przewidywalny i nudny, nadal ma w sobie coś interesującego".</p>
Zadanie słuchaczy	<p>Od uczestników oczekuje się praktycznego wykorzystania umiejętności aktywnego słuchania. Muszą być w stanie, na podstawie danej sytuacji, spontanicznie zaimprovizować bardziej złożoną sytuację.</p> <p><i>Na koniec lekcji, studentom przypomina się o wypełnieniu Kwestionariusza Refleksji.</i></p>
Wykorzystane materiały	<p>Projektor, jeśli korzystamy z linku do proponowanego filmu. Kartki papieru i ołówki.</p>
Linki #	<p>Do wprowadzenia do sesji możemy użyć tego krótkiego filmu z serialu Teoria wielkiego podrywu. Wykorzystanie tego materiału zależy jednak od stylu nauczania prowadzącego. Link: https://www.youtube.com/watch?v=3_dAkDsBQyk</p> <p>Co możemy powiedzieć przed filmem:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jeśli ktoś nie zna serialu, to dwójka bohaterów w filmiku jest parą. Sheldon w pewnym momencie prosi Amy, aby zwróciła na niego większą uwagę.

	<ul style="list-style-type: none">- Uczący się powinni zwrócić uwagę na język niewerbalny obojga bohaterów, jak ze sobą rozmawiają i co jest kluczowym punktem zmiany w rozmowie. <p>Co możemy powiedzieć po obejrzeniu filmu:</p> <ul style="list-style-type: none">- Co Sheldon mówi do Amy, aby zmienić jej nastawienie? Jak reaguje Amy? Dlaczego tworzy moment humoru w rozmowie? <p>Zmiana i sprowokowanie humoru następuje, ponieważ Amy wyolbrzymia tę reakcję (w swoim tonie i własnych gestach, stopniowo zwiększając intensywność reakcji), jeśli chodzi o poprawę własnych umiejętności słuchania i po to, by Sheldon w końcu przekazał jej masło.</p>
Inne...	<p>Niektóre wskazówki dotyczące aktywnego słuchania mogą być podobne do tych na tej stronie:</p> <p>https://www.mindtools.com/CommSkill/ActiveListening.htm</p> <p>Albo tutaj: https://www.skillsyouneed.com/ips/active-listening.html</p> <p>Prowadzący może skopiować niektóre z nich na slajd i wyświetlić je podczas ćwiczenia.</p>

Ćwiczenie 5: Asertywność by lepiej żyć i pracować

Zamierzone efekty nauczania:

13. Wybierać odpowiednie sposoby aby odpowiednio wyrazić swoje myśli, życzenia lub uczucia w sposób jasny i uporządkowany w różnych sytuacjach i zachęcać innych do tego samego.
14. Zidentyfikować i zastosować techniki, które pomagają być bardziej pewnym siebie i nie bać się mówić tego, co się chce lub w co się wierzy.

Przygotowanie słuchacza:

Czas	60-90 minut
Zadanie trenera	<p>Facylitator przedstawia cel ćwiczenia i prowadzi sesję burzy mózgów na temat sytuacji, w których czujemy się zestresowani i bez zastanowienia reagujemy reaktywnie lub agresywnie, próbując się bronić. Czasami nawet sami nie wiemy jak zareagować i milczymy. Następnie definiujemy asertywną komunikację i wyjaśniamy różnice pomiędzy zachowaniem agresywnym, pasywnym i asertywnym. Następnie przedstawiamy kilka technik, które możemy wykorzystać w życiu zawodowym lub osobistym:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Technika kanapki: Jest to technika, która pomaga nam wyrazić krytykę lub zaprzeczenie bez bycia źle odebranych przez drugą osobę. Wszyscy mamy tendencję do defensywy, kiedy słyszymy coś, co nam się nie podoba, więc ta technika pomaga nam złagodzić to, co mamy do powiedzenia, tak aby dana osoba przyjęła pozytywne nastawienie. Aby to osiągnąć, stosujemy precyzyjną sekwencję słowną: <ol style="list-style-type: none"> 1. Formułujemy szczerzy komplement na temat drugiej osoby. Musi on być wyrażony jasno i zwięźle i musi być prawdziwym komplementem. 2. Następnie komunikujemy krytykę lub odmowę. W tym przypadku musimy rozwinąć i wyjaśnić negatywną informację, którą chcemy przekazać. 3. Kończymy pozytywną wiadomością lub propozycją. <p>Jak widzimy, wrażliwa informacja, która może być nieprzyjemna dla drugiej osoby, jest zamknięta pomiędzy dwoma pozytywnymi komunikatami. Łagodzi to negatywny ton i ułatwia gotowość osoby do wysłuchania i przyjęcia naszej informacji.</p> <p><i>Na przykład: 1. wiesz, jak bardzo cię cenię, 2. ale jest coś, co chciałbym ci powiedzieć: KIEDY żartujesz z mojego charakteru między kolegami, czuję się źle. (krótka pauza) Byłbym wdzięczny, gdybyś w przyszłości żartował z innych rzeczy, które nie zawierają osądu na mój temat. 3. Byłoby mi miło, gdybyś jednak zachował swoje poczucie humoru, ponieważ sprawiasz, że atmosfera w pracy jest dobra, a stosunki między wszystkimi odprężone.</i></p>

Technika zamglenia: Można ją zastosować, gdy ktoś nas krytykuje lub radzi, co mamy robić, a my odbieramy to jako próbę manipulacji. Aby przeprowadzić bank mgły, musimy częściowo zgodzić się z naszym rozmówcą, ale zawsze pozostawić decyzję o działaniu, ostateczną ocenę naszego działania, w naszych własnych rękach. Służy to zmniejszeniu pilności działania z naszej strony, żądanego przez kogoś, kto próbuje nami manipulować. Pozostawia komunikat w rodzaju: "Przyjęte, zobaczę, co da się z tym zrobić".

Bank mgły to coś widocznego, ale niedotykalnego. Kiedy ktoś próbuje go dotknąć lub uderzyć, nie może, gubi się we własnej mgle. Kałuża mgły utrudnia przeciwnikowi atak. Stawia opór bez użycia siły.

Przede wszystkim musimy pamiętać o kluczowym aspekcie tej techniki: częściowo zgadzać się z drugą osobą, a jednocześnie zachować integralność i własny punkt widzenia.

Na przykład, ktoś mówi nam, że jesteśmy zbyt łagodni w pracy i że nie mamy inicjatywy. To, co możemy zrobić, jest następujące:

A) Uznajemy część prawdy w tym stwierdzeniu: to prawda, że mogę wydawać się miękki, nie zaprzeczam temu. Ale bycie refleksyjnym i ostrożnym pozwala mi na podejmowanie lepszych decyzji. Inicjatywa, która przynosi efekty, wynika z cierpliwości i osobistego bezpieczeństwa.

B) Nie tracimy spokoju, nie porzucamy naszego stanowiska, ale też nie dajemy się prowadzić emocjom.

Technika zdartej płyty: Polega na powtarzaniu w kółko swoich racji, nie odpowiadając na manipulacje, pytania, szantaż czy przymus. Kluczowym czynnikiem jest powtarzana wypowiedź skondensowana w niezbyt długie zdanie, które powtarza się bez przyznawania się do jakiegokolwiek odmiany, niezależnie od tego, co się dzieje i co mówi drugi mówca. Stosuje się ją, gdy zostało udowodnione, że druga osoba niełatwo przyjmuje "nie" za odpowiedź, a inne metody odstraszenia nie przyniosły rezultatu.

Na przykład:

Pan: Przepraszam, pracuję i nie mogę się skupić z powodu muzyki, którą masz włączoną. Byłbym bardzo wdzięczny, gdybyś ją ściszył.

Sąsiad: Mam prawo puszczać muzykę.


Ty, używając zepsutej płyty: Oczywiście, ma pan prawo puszczać muzykę, ja tylko proszę, żeby pan ją ściszył, żebym mógł się bardziej skoncentrować podczas pracy.

Sąsiad: Bardzo mi przeszkadza, że nie ma się prawa do puszczenia muzyki we własnym domu.

Ty, używając zepsutej płyty: Rozumiem, że przeszkadza ci to, że nie możesz słuchać muzyki. Nie proszę cię, żebyś nie puszczał muzyki, proszę cię, żebyś ją ściszył, żebym mógł się skoncentrować i pracować.

Sąsiadka: No to ja ściszę muzykę.

Pani: Bardzo dziękuję za zrozumienie.

Zadanie słuchaczy	<p>Teraz każdy z uczestników indywidualnie zapisuje sytuację (rzeczywistą lub hipotetyczną), która wywołała lub może wywołać u niego napięcie i w której chciałby ćwiczyć asertywną komunikację.</p> <p>Uczestnicy ustawiają się w dwóch rzędach, tak by połowa z nich stanęła naprzeciwko drugiej połowy.</p> <p>Prowadzący wyznacza jeden rząd jako "wojowniczy" i drugi rząd przed nimi, który będzie odpowiadał. Uczestnicy w tym drugim rzędzie, od lewej do prawej strony, będą mieli stopniowany poziom konfliktu, od najłagodniejszego (najbardziej uległego) do najostrzejszego (agresywnego). Postawa zrównoważona znajdzie się pośrodku, tam gdzie będą asertywni.</p> <p>Jednym z obrazów, który może pomóc w wyjaśnieniu ćwiczenia, jest powiedzenie uczestnikom, że stoją w kolejce, ponieważ są w równowadze.</p>  <p>Prowadzący wybiera kilka z zapisanych sytuacji i odczytuje je. Partnerzy będą musieli zasymulować te sytuacje, ćwicząc techniki, których się nauczyli lub inne, które znają.</p> <p>Pierwsza sytuacja przeznaczona jest dla pierwszej pary, która będzie musiała symulować sytuację z niskim stopniem konfliktu, ponieważ osoba uległa akceptuje żądania. Druga sytuacja jest dla drugiej pary, która będzie musiała dodać wyższy stopień konfliktu. W ten sposób pierwsza sytuacja zostanie rozwiązana pokojowo i bez żadnych problemów. Ostatnia będzie bardzo skomplikowana.</p> <p>Na koniec omawiamy, jak przebiegało ćwiczenie i jak się czuli. Jak bardzo jesteś asertywny w swoim życiu osobistym i zawodowym? Czy znałeś te techniki?</p> <p><i>Przypomina się również uczestnikom o wypełnieniu Zeszytu Refleksji.</i></p>
Wykorzystane materiały	<p>Karteczki samoprzylepne i markery. Dużo przestrzeni, w której uczniowie mogą pracować w grupach.</p>
Linki #	<p>5 wskazówek, dzięki którym asertywna komunikacja stanie się łatwiejsza i bardziej skuteczna z kanału YouTube Jessica @HowtoADHD https://www.youtube.com/watch?v=vlwmfiCb-vc Ten film jest nieco dłuższy, ale możemy go polecić osobom uczącym się, aby obejrzały go w domu. Jest to prezentacja w ramach TED " Jak wyrażać swoje zdanie autorstwa Adama Galinsky'ego". https://www.youtube.com/watch?v=MEDgtjpycYg</p>

Inne...	<p>Ćwiczenie to powinno być nagrane i odtworzone, aby uczestnicy mogli dokonać samooceny.</p> <p>Pamiętaj również, aby przed tym ćwiczeniem sprawdzić "przekonania pedagogiczne i dydaktyczne". Metodologia, którą zastosujemy podczas tego ćwiczenia to Case in Point autorstwa R. Heifetza. Link: http://caseinpointmethod.com/</p> <p>Dodatkowe zasoby na ten temat:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Historyczne podejście do asertywności: https://psycharchives.org/handle/20.500.12034/15462. Książka; <i>Assertiveness and Diversity</i> A. Townend. Palgrave MacMillan.3. <i>The Five Steps of Assertiveness</i>. Steven T. Griggs. A Psychological Corporation. <p>Trener może przypomnieć, że teraz, gdy działania w ramach modułu dobiegły końca, jest to dobry moment, by zajrzeć do zeszytu refleksji i zobaczyć niektóre z zaproponowanych pytań.</p>
---------	--

Lekcja 2: Kierowanie organizacją społeczną. Zaangażowanie i motywacja

Cele lekcji:

- | |
|---|
| 3) Identyfikacja i rozróżnienie elementów organizacji, które muszą pozostać, od tych, które muszą być zmienione i przekształcone, niezależnie od tego, czy jest to kultura organizacyjna, zadania, funkcje, postawy czy struktura pionowa/ pozioma. |
| 4) Docenienie znaczenia definiowania ról w organizacji i eksperymentowania z pierwszej ręki z rolą charyzmatycznego lidera w celu zaangażowania całego zespołu i osiągnięcia pozytywnych relacji między nimi. |

Ćwiczenie 6: Wizja strategiczna I:

Analiza strategiczna poprzez prawdziwe spotkanie

Zamierzone efekty nauczania:

15. Zidentyfikować mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia mojej organizacji przeprowadzając podstawową analizę strategiczną.
16. Zbadać strategie skutecznego zarządzania zmianą w organizacji.
17. Zrozumieć process planowania strategicznego i zidentyfikować różne fazy, nadając znaczenie fazie oceny i monitorowania planu dla ciągłego doskonalenia organizacji.

Czas	120 minut
Zadanie trenera	<p>To ćwiczenie jest zaprojektowane jako gra fabularna i ma następujące cele:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pierwszym z nich jest zorganizowanie efektywnego spotkania. 2. Drugim jest osiągnięcie porozumienia w ramach spotkania, w którym zostanie stworzona analiza strategiczna dla organizacji. <p>Zanim zaczniemy, przypomnijmy sobie w kilku słowach rodzaje przepływu komunikacji w każdej organizacji. Tę część teoretyczną możemy przedstawić w prostej prezentacji PowerPoint:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Komunikacja w górę to przekazywanie informacji z niższych szczebli organizacji na wyższe; najczęstszą sytuacją jest komunikowanie się pracowników z menedżerami. Menedżerowie, którzy zachęcają do komunikacji w górę, sprzyjają współpracy, zyskują poparcie i zmniejszają frustrację wśród swoich pracowników. - Z komunikacją w dół mamy do czynienia, gdy liderzy firmy i menedżerowie dzielą się informacjami z pracownikami niższego szczebla. O ile nie jest to częścią komunikatu, nadawcy zazwyczaj nie oczekują (ani szczególnie nie chcą) odpowiedzi. Pomaga to w informowaniu pracowników o kluczowych zmianach organizacyjnych, nowych celach lub strategiach, przekazywaniu informacji zwrotnych na temat wydajności na poziomie organizacyjnym itp.

- **Komunikacja pozioma**, zwana również boczną, polega na przepływie wiadomości pomiędzy osobami i grupami na tym samym poziomie organizacji, w przeciwieństwie do komunikacji w górę lub w dół. Dzielenie się informacjami, rozwiązywanie problemów i współpraca pozioma jest często bardziej punktualna, bezpośrednia i efektywna niż komunikacja w górę lub w dół, ponieważ odbywa się bezpośrednio pomiędzy ludźmi pracującymi w tym samym środowisku.

- **Komunikacja diagonalna** to komunikacja międzyfunkcyjna pomiędzy pracownikami na różnych poziomach organizacji. Najkrótsza odległość pomiędzy dwoma punktami jest linią prostą. Trasy komunikacji diagonalnej są liniami prostymi, które przyspieszają komunikację bezpośrednio do odbiorców, w momencie, kiedy komunikacja jest konieczna. Komunikacja, która łączy wzdłuż poziomych i pionowych tras, z drugiej strony, są podatne na harmonogramy i dostępność osób, które rezydują na każdym poziomie.

1. Po pierwsze, wyjaśnimy cele działania, które jest podzielone na dwie części.

"Jesteście stowarzyszeniem non-profit działającym na rzecz integracji młodych ludzi zagrożonych wykluczeniem społecznym, którzy nie są ani w systemie edukacji, ani na rynku pracy (NEET). Będziecie musieli zasymulować spotkanie".

W pierwszej części dajemy każdemu uczestnikowi role zorganizowane przez zespoły. W tym opisie ćwiczenia podajemy szeroki zakres ról. W przypadku mniejszych grup, facylitator może wybrać role.

Role (opisy znajdują się w załączniku IV):

- **Koordinacja:** 1 dyrektor, 1 koordynator techniczny, 1 sekretarka.
- **Administracja/zarządzanie finansami:** 1 osoba odpowiedzialna za księgowość, 1 skarbnik.
- **Projekty:** 2 techników ds. Projektów
- **Pracownicy terenowi:** 1 pracownik socjalny, 1 edukator społeczny
- **Komunikacja:** 1 osoba odpowiedzialna za stronę internetową i sieci społecznościowe, markę organizacji

Celem tej pierwszej części jest przygotowanie się do spotkania, które będą symulować (odgrywanie ról). Muszą przygotować się do spotkania myśląc o hipotetycznym scenariuszu, do którego właśnie wezwał ich koordynator zespołu, z zaledwie kilkugodzinnym wyprzedzeniem, za pośrednictwem następującego wspólnego maila*:

Drodzy,

W sali konferencyjnej o godzinie x zaplanowane jest nadzwyczajne spotkanie. Prosimy o punktualność. Omawiane będą następujące punkty:

- 1) *Zmiana ram prawnych, która dotyczy nas jako organizacji. Obecnie posiadanie planu strategicznego jest obowiązkowe jako warunek otrzymania głównej dotacji.*
- 2) *Dyskusja na temat trzyletniego planu strategicznego. Główna definicja. Części/struktura dokumentu.*
- 3) *Podział zadań.*
- 4) *Harmonogram opracowania.*
- 5) *Wnioski.*

Pozdrawiam serdecznie,

Uczestnicy spotkają się i będą mieli 30 minut na przygotowanie się do spotkania. Będą mogli zajrzeć do Internetu, sporządzić notatki lub skorzystać z innych zasobów (tablica, projektor, itp.).

2. Drugą częścią będzie **samo spotkanie**. Będziemy wyświetlać zegar (ponieważ dyrektor ma ograniczony czas na jego przeprowadzenie). Jeśli nie mamy w sali dużego stołu konferencyjnego, ustawiamy małe stoliki w kręgu. Krzesła powinno być o jedno mniej niż wszystkich uczestników. W wymyślnym pomieszczeniu znajduje się tylko tablica oraz krzesła i stoły przygotowane przez facylitatora. W pomieszczeniu znajdują się wymyślnie drzwi, które są zamknięte.

Na początku spotkania jedynymi osobami znajdującymi się w wymyślnym pomieszczeniu są trzy osoby z zespołu koordynacyjnego.

Ten hipotetyczny projekt pomieszczenia jest wyjaśniany przez facylitatora na początku ćwiczenia.

3. Facylitator w ogóle nie ingeruje w przebieg spotkania. Jedynie w wyjaśnienie teorii na początku i po zakończeniu spotkania w podsumowanie wniosków. Jeśli grupa przekroczy wyznaczony czas, facylitator pozostawia grupie jak najwięcej swobody. Z tego powodu zaleca się umieszczenie tej aktywności w szerokich ramach czasowych, w których nie jest konieczne i obowiązkowe zakończenie spotkania.

Pozwolimy na to, aby spotkanie było tak realistyczne, jak to tylko możliwe. Czas trwania spotkań w niektórych organizacjach jest często zbyt długi i po przekroczeniu pewnego limitu czasowego przestają być one produktywne, podobnie jak w przypadku zajęć szkolnych. Utrzymanie uwagi (również w przypadku osób dorosłych) jest często skomplikowane.

Facylitator robi notatki na temat interesujących go zagadnień spotkania.

Kiedy spotkanie dobiega końca, zatrzymujemy zegar. Wspólnie podzielimy się tym, jakie kwestie są podobne lub różne od tych, które pojawiają się podczas spotkań w życiu. *W jakim stopniu spełniłeś swoją rolę? Czy osiągnąłeś to, czego chciała Twoja postać? Jakie pojawiły się trudności? Co musi się wydarzyć, aby promować zmiany? Czy jedna osoba jest w stanie to przeprowadzić? Czego ona lub on potrzebuje?*

Wyjaśniliśmy, że niektóre role są bardziej ograniczone niż inne. Tak się dzieje w organizacjach, kiedy istnieją ustalone rutyny pracy, zmiana przyzwyczajeń jest bardzo trudna.

Rezultat powinien być następujący: umiejętności analityczne, uważna obserwacja i przywództwo transformacyjne muszą być wykorzystane do poprawy sytuacji.

O planie strategicznym: *Czy Twoja organizacja ma plan strategiczny? Jak myślisz, w jaki sposób może on pomóc?*

W zależności od zainteresowań uczestników, z którymi pracujemy, w dyskusji końcowej możemy omówić, jak organizować efektywne spotkania lub jak ważne jest przeprowadzenie dobrej analizy strategicznej organizacji. W zależności od zainteresowań uczestników, położymy większy nacisk na jeden lub drugi temat.

Zadanie słuchaczy	<p>Uczestnicy, którzy chcą dowiedzieć się więcej na temat planowania strategicznego mogą odwiedzić poniższe linki.</p> <p><i>Na koniec lekcji należy przypomnieć słuchaczom o wypełnieniu Zeszytu Refleksji.</i></p>
Wykorzystane materiały	<p>Karteczki samoprzylepne, długopisy, markery, arkusze papieru.</p> <p>Wcześniej wydrukowane role.</p>
Linki #	<p>Prowadzący powinni mieć wydrukowane dwa lub trzy przykłady rzeczywistych planów strategicznych. Można wybrać spośród następujących:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. https://www.educo.org/Educo/media/Documentos/somos/STRATEGI C PLAN 2015-2018 EDUCO-CHILDFUND ING.pdf?ext=.pdf 2. http://www.handinhandinternational.org/wp-content/uploads/2017/10/Hand-in-Hand-International-Strategic-Plan-2017-2021.pdf 3. https://www.communityservices.act.gov.au/_data/assets/pdf_file/0011/1215839/CSD-Strategic-Plan-2018-28.pdf 4. http://www.near.ngo/imgtemp/downloadfile/NEAR%20Strategy%202018-2020_published%20paper_1519803585.pdf 5. https://www.eurochild.org/fileadmin/public/03_Internal/Eurochild_Strategic_Plan_2014-2018_endorsed.pdf <p>Poniższy dokument może posłużyć jako przewodnik dla zespołu koordynacyjnego podczas przygotowań do spotkania:</p> <p>https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2016/09/Strategic-Planning-A-PLP-Toolkit-INTRAC-1.pdf</p>
Inne...	<p>Dla większej złożoności ćwiczenia, oprócz różnych ról możemy dostarczyć jedną z ról z ćwiczenia 1 Benne'a i Sheatsa.</p> <p>Dodatkowo, ćwiczenie może być dostosowane do innego typu organizacji społecznej. Proponowane role są ogólne i w razie potrzeby można dodać nowe. Na przykład, jeśli jest więcej uczestników, możemy zwiększyć liczbę członków zespołu koordynacyjnego, ponieważ zadania, które mają być wykonywane przez te role są złożone. Możemy również dodać nowe role związane z pracą społeczną (pedagodzy społeczni, terapeuci zajęciowi, psycholodzy, pracownicy terenowi, itp.)</p>

Ćwiczenie 7: Nauka udzielania informacji zwrotnej

Zamierzone efekty nauczania:

18. Poznanie i wykorzystanie technik informacji zwrotnej do budowania pozytywnych relacji między członkami organizacji oraz doskonalenia procesów i wyników końcowych.
19. Opracowanie sposobów regularnego wyrażania uznania dla innych za to, co zrobili lub robią.

Przygotowanie słuchaczy:

Czas	90 minut
Zadanie trenera	<p>Krótkie ćwiczenia energetyzujące: "30 kręgów": Na początku prosimy uczestników o narysowanie na kartce białego papieru 30 pustych okręgów. Teraz dajemy uczestnikom 3 minuty i prosimy, aby przekształcili jak najwięcej z tych pustych kół w rozpoznawalne obiekty. Teraz wybierz jeden z pomysłów na rysunek i poświęć minutę na jego rozwinięcie. Zachowaj ten rysunek na koniec tego ćwiczenia. Spróbuj uczynić go nieco bardziej złożonym i dodaj kilka elementów (1-2 minuty). Jak poszło? Porównaj wyniki z kolegami. Zastanawiamy się nad faktem, że kiedy idziesz na ilość, nie masz czasu na myślenie, że twój pomysł jest zły, możesz go później edytować. To jest etap, w którym kreatywność rozkwita.</p> <p>Dodatkowo, Trzydzieści Kręgów oferuje szybką lekcję na temat generowania pomysłów. Kiedy generujesz pomysły, równoważysz dwa cele: płynność (szybkość i ilość pomysłów) i elastyczność (pomysły, które są naprawdę różne i odrębne). Łatwiej jest mieć świetny pomysł, jeśli masz ich wiele do wyboru. Ale jeśli masz wiele pomysłów, które są tylko wariacjami na temat, to tak naprawdę możesz mieć tylko jeden pomysł z dwudziestoma dziewięcioma innymi wersjami. Kiedy połączysz płynność i elastyczność, możesz stworzyć bogaty wachlarz koncepcji do wyboru.</p> <p>Prowadzący wyjaśnia cel kolejnej części ćwiczenia: grupa ma dojść do porozumienia w zakresie kluczowych zasad efektywnej informacji zwrotnej. Cała grupa może przeprowadzić krótką burzę mózgów i przedyskutować czym jest informacja zwrotna i dlaczego jest ona użyteczną praktyką.</p> <p>Uczestnicy zostają połączeni w pary. W ciągu 5-10 minut omawiają przykłady sytuacji, w których otrzymali skuteczną/pomocną informację zwrotną oraz nieskuteczną/szkodliwą informację zwrotną. Następnie grupa wspólnie wysłuchuje kilku przykładów.</p> <p>Teraz, kiedy grupa usłyszała już kilka przykładów z doświadczenia, będą wspólnie pracować nad ekstrapolacją pewnych kryteriów lub zasad dotyczących "skutecznej" i "nieskutecznej" informacji zwrotnej. Facylitator, w celu uchwycenia sugestii grupy, napisze "skuteczna" i "nieskuteczna" jako nagłówki na każdym z flipchartów. Następnie będziemy je zapisywać, najpierw opisując "skuteczne", a potem przechodząc do "nieskutecznych". W razie potrzeby możemy sparafrazować sugestie dla jasności i poprosić uczestników o wyjaśnienie, a także poprosić o wyjaśnienie, jeśli coś jest niejasne.</p>

Facylitator będzie wspierał zakończenie grupowej burzy mózgów poprzez dodawanie zasad z poniższej listy. Ogólnie rzecz biorąc, większość z tych zasad zostanie wyrażona w taki czy inny sposób. Dodawaj tylko te zasady, które nie zostały jeszcze wypowiedziane przez grupę:

- Opisuj zachowanie, a nie osobę.
- Nie oceniaj i nie etykietuj.
- Skup się na wynikach.
- Nie próbuj zmieniać innych.
- Mów prosto i wyraźnie.
- Odbiorca: Poproś o informację zwrotną, nie czekaj na nią.
- Dający: Zapytaj osobę, czy możesz udzielić jej informacji zwrotnej.
- Bądź sobą i mów przez "ja", a nie przez "my".
- Nie mieszaj własnych myśli i uczuć z myślami i uczuciami innych osób.
- Zawsze bądź konkretny. Nie generalizuj.
- Bądź punktualny i regularny.
- Nie próbuj zapisywać swoich uwag, aby wygłosić je wszystkie naraz.
- Skup się na relacji z drugą osobą.
- Bądź skoncentrowany na rozwiązaniu, a nie na problemie.

Kiedy już to osiągniemy, pytamy grupę, jak zamierza się upewnić, że działa zgodnie z tymi zasadami. Kończymy ćwiczenie, kiedy uznamy, że osiągnęło ono naturalne rozwiązanie.

Teraz wyjaśnimy łatwą do zapamiętania technikę za pomocą jej akronimu (**KIID z ang.**). Technika ta będzie przydatna w następnym ćwiczeniu:

K- (Keep) - Zachowaj to, co dostarcza wartości, co jest już w porządku takie, jakie jest, i dlatego zasługuje na zachowanie w kolejnych działaniach lub sytuacjach. Oferuje to również stały punkt wyjścia dla nowej nauki lub wyzwania.

I - (Include) - Włącz coś, czego brakowało; te aspekty, które nie były obecne o tym, co myślisz, a które, gdyby zostały włączone, dodałyby wartość do wyniku. To pomaga włączyć je w przyszłości. Na przykład, byłeś bardzo poważny, kiedy mówiłeś, byłoby świetnie, gdybyś uśmiechał się więcej w swojej rozmowie. Przekazuje to ciepło i pomaga być bardziej zestrojonym z daną osobą.

I - (Improve) - Poprawiam coś, co już było obecne. Tutaj odnosi się do sytuacji, które były obecne i mogą być cenne, a które są podatne na modyfikację lub zmianę, albo w ich ilości, częstotliwości lub jakości, w celu zapewnienia większej wartości do wyniku. Na przykład, zadałeś klientowi pytania w rozmowie sprzedażowej (co jest właściwe samo w sobie), ale zadałeś tylko dwa (kilka), a następnie bardzo otwarte i ogólne, i tylko na początku (jakość i częstotliwość).

D - (Delete) - Usuń. Na koniec nawiązuje się do zachowań, które były obecne, a jednak nie wniosły wartości do pożądanego rezultatu, więc należy je wyeliminować lub pominąć w przyszłych działaniach. Na przykład: odbieranie telefonu w środku rozmowy w celu oceny pracy pracownika, z klientem...

	<p>Teraz nadszedł czas na udzielanie informacji zwrotnej. Bierzemy rysunki z początku zajęć i łączymy się w pary. Każdy uczeń będzie musiał udzielić informacji zwrotnej swojemu partnerowi na temat rysunku, który wykonał.</p> <p>Kontekst jest taki, że jesteście projektantami graficznymi, a rysunek jest propozycją logo dla firmy. Osobą, która udziela informacji zwrotnej jest inny partner, który robi to samo, ale w ramach innego projektu.</p> <p>Pamiętaj, że udzielamy jej tylko wtedy, gdy jesteśmy o to proszeni, a w każdym razie najpierw pytamy, czy dana osoba ma do nas zaufanie. Nie zapominaj więc, aby najpierw zapytać.</p> <p>Asertywność i umiejętność udzielania dobrej informacji zwrotnej idą w parze. Możesz chcieć sprawdzić teorię z ćwiczenia 5.</p> <p>Jako ćwiczenie podsumowujące, wykonamy krótkie ćwiczenie, które jest związane z ćwiczeniem, które właśnie wykonaliśmy. Celem ćwiczenia jest stworzenie wysokiej jakości relacji, z której ludzie spontanicznie czerpią radość przyczyniając się do wzajemnego dobrobytu.</p> <p>Uczestnicy będą pracować w małych zespołach po około 3 osoby. Uczestnicy prawdopodobnie będą dobrze współpracować, jeśli mieli okazję spotkać się wcześniej.</p> <p>Podajemy instrukcję: "Zapisz imię osoby, do której się zwracasz. Uzupełnij poniższe dwa zdania w odniesieniu do tej osoby. Podpisz je swoim imieniem i nazwiskiem."</p> <p>"Do _____: Moje najmocniejsze wrażenie o Tobie do tej pory to.... Coś, co mnie ciekawi, to... Podpisano, _____"</p> <p>W każdej mniejszej grupie, każdy uczestnik uzupełnia powyższe zdania używając jednej karteczki samoprzylepnej (post-it) dla każdego uczestnika w grupie. Kiedy wszyscy uczestnicy w grupie skończą pisać, przekazują komunikat, jeden po drugim, ustnie, wręczając karteczkę post-it adresatowi.</p>
Zadanie słuchaczy	<p>Ta lekcja została zaprojektowana dla uczestników, aby podzielili się swoimi wizjami i otworzyli się w pewien sposób przed swoimi rówieśnikami. Będą musieli z szacunkiem odnosić się do wizji innych uczestników. Informacja zwrotna jest częścią zajęć i oczekuje się, że komentarze będą przyjmowane w sposób spokojny i łagodny. Z tego powodu moderator będzie pełnił rolę mediatora podczas sesji, aby zapewnić jej płynny przebieg.</p> <p><i>Na koniec lekcji, uczestnikom przypomina się o wypełnieniu Zeszytu Refleksji.</i></p>
Wykorzystane materiały	Karteczki samoprzylepne, tablica, markery, arkusze papieru.
Linki #	<p>Innym możliwym pomysłem, jeśli ktoś szuka technik dla swojego zespołu jest tzw. "the feedback wrap"</p> <p>https://management30.com/practice/feedback-wraps/</p>

Inne...	<p>Jeśli ktoś chciałby zgłębić ten temat dalej lub jeśli zaproponowane ćwiczenie nie jest wystarczające, prowadzący może udzielić wskazówek przed wykonaniem ćwiczenia, ucząc uczestników różnych sposobów zadawania pytań. Proszę sprawdzić ten link, aby dowiedzieć się więcej o "sztuce zadawania pytań".</p> <p>https://www.skillsyouneed.com/ips/question-types.html</p> <p>Uczestnikom zainteresowanym zgłębieniem tematu, można polecić następującą książkę Harvard Business Review: "Giving Effective Feedback (20-Minute Manager Series)". Niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z problematycznym pracownikiem, czy też chwalimy dobrą pracę kolegi, musimy komunikować się w sposób, który promuje pozytywne zmiany u innych. Książka "Skuteczne udzielanie informacji zwrotnych" szybko przeprowadzi Cię przez podstawy udzielania informacji zwrotnych, które przynoszą rezultaty.</p> <p>Dodatkowe materiały na ten temat: https://hbr.org/topic/giving-feedback</p>
---------	---

Ćwiczenie 8: Przystanek na ścieżce pozytywnego myślenia. Opowieść o odporności.

Zamierzone efekty nauczania:

20. Rozróżnianie pojęć takich jak pozytywne myślenie, odporność, umiejętności analityczne i myślenie krytyczne.
21. Aktywizowanie umiejętności radzenia sobie z konformizmem i zniechęceniem oraz kształtowanie pozytywnych zachowań zbiorowych.
22. Rozróżnianie głównych zasad przywództwa charyzmatycznego.

Przygotowanie słuchaczy:

Czas	120 minut
Zadanie trenera	<p>1. Wprowadzenie.</p> <p>Facylitator wyjaśnia dzisiejsze cele. Zajmiemy się takimi pojęciami jak pozytywne myślenie i odporność, ale z nieco innej perspektywy niż ta, do której prawdopodobnie jesteście przyzwyczajeni.</p> <p>Następnie wyjaśnia następujące podejście teoretyczne: W ćwiczeniu 1, widzieliśmy już, że w ramach teoretycznych modeli ról przywódczych istnieje wiele możliwości. Przyjrzelśmy się modelowi Benne'a i Sheatsa. Inna podstawowa klasyfikacja, która jest zazwyczaj dokonywana, jest następująca:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Przywództwo charyzmatyczne - Przywództwo transformacyjne - Przywództwo demokratyczne - Przywództwo autokratyczne - Przywództwo leseferystyczne - Przywództwo transakcyjne - Przywództwo sytuacyjne <p>Objaśnienie dla prowadzącego: w tym ćwiczeniu będziemy pracować nad podstawową cechą charyzmatycznego lidera: pozytywnym myśleniem. W rzeczywistości umiejętność ta może stać się częścią każdej z powyższych ról przywódczych, które widzieliśmy wcześniej, i jak każdą kompetencję można ją doskonalić i nad nią pracować. Facylitator wyjaśnia również, że pozytywne myślenie to nic innego jak przekształcanie momentów kryzysu lub zmiany w szansę, aby otworzyć okna możliwości.</p> <p>Zaczynamy od burzy mózgów. Facylitator rysuje na tablicy trzy duże koła i w każdym z nich umieszcza na czarno słowa: pozytywne myślenie, optymizm i odporność.</p> <p>Grupa przeprowadza burzę mózgów na temat słów kluczowych dla każdego z tych słów oraz ich wzajemnych relacji. Może pojawić się więcej słów niż te zaproponowane w poniższym schemacie. Wszystkie te, które moderator uzna za stosowne, zostają zanotowane, a burza mózgów zostaje zakończona zaproponowanymi słowami.</p>

Słowa zaznaczone na czerwono odnoszą się do definicji tego słowa. To, co odróżnia "pozytywne myślenie" od " optymizmu", to fakt, że o ile optymizm jest istotną postawą, która istniała w opozycji do pesymizmu w całej historii ludzkości, o tyle pozytywne myślenie jest nowsze, rozwija się i staje się popularne w ramach trendów psychologii pozytywnej. Odporność obejmuje ustawienie wewnętrznych narzędzi pozytywnego myślenia do pracy w celu rozwiązania kryzysów i iść naprzód, ale zakładając, że kryzysy i złe czasy istnieją w życiu, pracować i uczyć się od nich. Jest to realistyczna postawa, w której "zło" jest uznawane za część podróży. Ten ostatni punkt jest bardzo ważny, ponieważ negatywnych zjawisk nie unika się poprzez ich zakrywanie, zaprzeczanie im i ukrywanie ich, ale poprzez uczenie się na nich.

Facylitator może zadać kilka pytań, aby sprawdzić wiedzę grupy i zanotować kluczowe słowa:

- Czym jest pozytywne myślenie/ optymizm/ odporność?
- Co trzeba zrobić, aby zastosować je w praktyce? Czy każdy może je stosować? Od czego to zależy?
- Jakie są jego skutki? Czy słyszałeś wcześniej o tych koncepcjach?
- Czy stosujesz je w swoim życiu zawodowym?



Tłumaczenie do powyższej ilustracji

Choose freely the attitude	Wybierz dowolnie postawę
Positive thinking – Pozytywne Myślenie	Postawa, Zestaw umiejętności, podejście w ramach "Pozytywnej psychologii", Optymizm, Dobrostan, Nowatorska koncepcja
Optimism - Optymizm	Postawa, Nadzieja, Pozytywność, Filozofia, Przekonanie, Oczekiwanie dobrych rzeczy
Resilience - Odporność	Potencjał/ możliwość, Adaptacja, Wytrzymłość, Proces uczenia się, Przewycięzenia, Silniejszy/a niż wcześniej

Koncepcje te są teraz ponownie powiązane z optymistyczną cechą charyzmatycznego lidera. Kluczową cechą charyzmatycznego lidera jest **optymizm**: liderzy wiedzą, że najlepszym sposobem na dotarcie do innych jest zrelaksowana postawa i przyjazny, pełen zaufania uśmiech. Choć nigdy nie tracą poczucia rzeczywistości, ich rolą jest zwiększanie możliwości każdej sytuacji i czynienie tego z perspektywy sprzyjającej klimatowi organizacyjnemu. W niektórych przypadkach pełnią nawet rolę liderów grup. To, co jest naprawdę ważne, oprócz tego optymizmu, to **zdolność do proaktywności**. Ich motto można streścić następująco: **"nie wolno trwać w narzekaniu"**. Innymi słowy, charyzmatyczny lider proponuje, współtworzy i wdraża rozwiązania pewnych konfliktów lub sytuacji.

Wymaga to od lidera jasności co do tego, jak znaleźć sposoby na bycie optymistą i jak osiągnąć tę proaktywną postawę. W tym ćwiczeniu będziemy pracować nad pojęciem optymizmu z różnych perspektyw.

2. Cele i ćwiczenie energetyzujące.

Używamy ćwiczenia aktywizującego do pozytywnego myślenia w grupie (15 minut). Prowadzący pisze na tablicy lub na kartce papieru wielkimi literami następujące pytanie: **Co daje ci absolutną radość, jeśli chodzi o hobby lub pracę/osobistą aktywność, którą wykonujesz? Dlaczego?**

Każda osoba ma za zadanie napisać na dwóch kartkach słowo klucz. Na przykład: jazda samochodem, czytanie, itp. Wszyscy stojący uczestnicy będą chodzić po sali, aż zadzwoni dzwonek/muzyka i będą musieli stanąć przy najbliższej osobie i wyjaśnić swoje słowo. Kiedy dzwonek zadzwoni ponownie, uczestnicy kontynuują spacer i dołączają do innego partnera. Możemy dzwonić trzy lub cztery razy i nie jest konieczne, aby każdy rozmawiał z każdym.

- Czego dowiedziałeś się o innych?
- Jak możesz zastosować koncepcję tego ćwiczenia do celów dzisiejszej sesji?

Teraz stworzyliśmy pozytywny stan mózgu, dzięki czemu uczenie się i produktywność są wzmocnione, aby kontynuować pracę. Co więcej, połączyliśmy teorię burzy mózgów z konkretnymi rzeczami, które uczestnicy identyfikują jako pozytywne w swoim codziennym życiu.

3. Ćwiczenie: wideo i dyskusja.

Prowadzący odtwarza krótki filmik do następnej części ćwiczenia. Należy podkreślić, że rola prowadzącego polega na byciu przewodnikiem i zadawaniu trudnych pytań, które skłaniają do refleksji bez zajmowania stanowiska.

Film jest autorstwa dziennikarki Barbary Ehrenreich. Wnosi inne spojrzenie na idee pozytywnego myślenia **w krytyczny sposób**. I to jest najważniejsze w tym ćwiczeniu, że treści zawarte w tym konkretnym filmie są opracowywane z krytycznej perspektywy. W trakcie filmu uczestnicy będą musieli zapisywać stwierdzenia lub pomysły, które przykuły ich uwagę.

Oto niektóre z tych pomysłów:

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=u5um8QWWRvo> (10.22 minutes)

- Obowiązkowy optymizm
- Pomysł, że można zmienić świat fizyczny za pomocą myśli, jest złudny.
- Nie zgadza się z ideą: "wykorzystaj siłę, energię, magnetyzm".
- Urojenie jest zawsze błędem
- Nie zgadza się z myślą: "Jeśli nie myślisz o, złe rzeczy się nie zdarzają".
- Przygnębienie, smutek, pesymizm czy negatywizm również mogą być urojeniami
- Radykalna sugestia: realizm. Zmień te elementy, które rzeczywiście możesz zmienić
- Nie bądź cheerleaderką: obserwuj, analizuj i działaj.

Po filmie odbywa się otwarta dyskusja z grupą i wyodrębnia się z niego najważniejsze punkty. Dzięki temu grupa może się przekonać, w jakim stopniu zgadza się lub nie zgadza z tym, co zostało powiedziane.

1. Następnie tworzymy grupy 3- lub 4-osobowe, aby dyskutować. Uczestnicy będą musieli zbudować nową historię. Będą musieli stworzyć fikcyjną historię.

Po pierwsze, będą musieli sprawić, **by ich fikcyjna postać w jakiś sposób przyjęła to pozytywne myślenie.** Postać ta może przyjąć krytyczny punkt widzenia lub nie, a może zbudować tę historię bez zajmowania stanowiska, albo wymyślić inną filozofię lub postawę.

Jako technikę kreatywności proponujemy kilka losowych słów, które uczestnicy będą musieli umieścić w swoich historiach (słowa mogą być wybrane przez każdego z moderatorów): *Nepal, paproć, korzenie, orzech, strach i szkoła.*

WSKAZÓWKI/KROKI:

1. Stwórz historię, której gwiazdą powinna być **fikcyjna postać** z fabułą (podobnie jak w ćwiczeniu 3 "Ja i opowiadanie historii", o podróży bohatera). Postać musi mieć jakiś związek z organizacją non-profit (jako wolontariusz, pracownik, darczyńca, itp.).
2. Historia musi być spisana. Nie powinna zajmować więcej niż jedną lub dwie strony papieru.
3. Historia powinna zawierać przynajmniej postać **mentora**, który w jakiś sposób nauczył naszego głównego bohatera tej filozofii/postawy.
4. Należy wyjaśnić, jak to na niego wpływa, jakie konsekwencje ma jego filozofia życia itp.
5. Istnieje możliwość, aby nie tworzyć tylko bohaterów. Antybohaterowie również istnieją i również mogą nas nauczyć wartościowych rzeczy. Pamiętaj, że postacie są narzędziami do projekcji twoich pomysłów lub myśli, wątpliwości, lęków, itp. Używaj ich, jak chcesz.

Prowadzący może wyświetlić na ścianie infografikę, aby pomóc uczestnikom w budowaniu ich historii. Link: <https://www.abccopywriting.com/2013/12/10/what-really-makes-a-good-story>



Źródło w języku angielskim. Zalecane użycie tłumacza np. [deepl.com](https://www.deepl.com)

Teraz nadszedł czas, aby przeczytali swoje historie. Uczestnicy mogą odgrywać role w historyjkach z różnymi postaciami, które stworzyli.

Omawiamy wszystkie spostrzeżenia z każdej historii i powtarzamy niektóre koncepcje z filmu.

Facylitator może wyjaśnić, że dobry lider musi być w stanie zrozumieć wszystkie te kwestie, zidentyfikować potencjał ludzi i przekuć go w działania oraz sposoby rozwoju i wzmacniania organizacji.

	<p>Dla wzmocnienia kompetencji (komunikacja, asertywność, informacja zwrotna) ważne jest zrozumienie, że każda osoba działa inaczej. Błędem jest mówienie, kiedy ktoś nie czuje się dobrze, rzeczy takich jak "nie bądź zły", "musisz się więcej śmiać, a to sprawi, że poczujesz się lepiej", "nie myśl za dużo", ponieważ nie możemy zmusić nikogo, aby poczuł się lepiej lub czuł się dobrze. Psychologia pozytywna może pomóc przeanalizować lub zidentyfikować te rzeczy, które mogą pomóc poczuć się lepiej, ale bez cudownych formuł. Dlatego właśnie termin odporność jest tak potężny. Jeszcze raz omawiamy ten termin i robimy rundę możliwych pytań wśród wszystkich uczestników.</p> <p>Propozycje końcowe lub komentarze od uczestników.</p>
Zadanie słuchaczy	<p>Jeśli słuchacze lubią artykuły związane z profesjonalnym coachingiem, mogą również odwiedzić tę stronę: https://tools.positivepsychology.com/3-resilience-exercises-pack https://positivepsychology.com/wp-content/uploads/3-Resilience-Exercises-Pack.pdf</p> <p><i>Na koniec lekcji, uczestnikom przypomina się o wypełnieniu Zeszytu Refleksji.</i></p>
Wykorzystane materiały	<p>Arkusze papieru i długopisy.</p>
Linki #	<p>Animacja wideo z wykładu Barbary Ehrenreich: https://www.youtube.com/watch?v=u5um8QWWRvo</p>
Inne...	<p>Dla uczących się, którzy chcą pogłębić swoją wiedzę na ten temat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Książka. <i>Bright-sided: How Positive Thinking is Undermined America.</i> Przez Barbara Ehrenreich. - Artykuł. <i>Czy pozytywne myślenie i znaczenie pośredniczą w relacji pozytywny afekt - zadowolenie z życia?</i> Autor: Lightsey Jr, Richard Owen i Güler Boyraz. - Artykuł. <i>Wpływ równowagi między pracą a życiem prywatnym na satysfakcję z pracy, zadowolenie z życia i zdrowie psychiczne: Badanie z siedmiu kultur.</i> Jarrod M. Haara, Marcello Russob, Albert Suñec, Ariane Ollier-Malaterred.

Lekcja 3: Współtworzenie i wzajemne inspirowanie się

Cel lekcji:

- 5) Wykorzystanie wszystkich technik kreatywności, które znam i przyswojenie nowych w celu budowania kultury otwartej współpracy, a tym samym tworzenie nowych sieci i interakcji zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.

Ćwiczenie 9: Kreatywność czyli jak łączyć różne pomysły

Zamierzone efekty nauczania:

23. Rozumienie kreatywności jako procesu umysłowego polegającego na łączeniu wcześniejszych pomysłów w celu stworzenia czegoś nowego.
24. Wykorzystywanie różnych technik, aby być bardziej kreatywnym i pobudzać kreatywność u innych.

Przygotowanie słuchaczy:

Czas	120 minut Ćwiczenie rozgrzewające: 20-30 minut Część druga: 60-90 minut
Zadanie trenera	<p>Pierwsza część zajęć jako wstęp do rozgrzewki:</p> <p>Przeszkody dla kreatywności: Uprzedzenia mentalne</p> <p>Proponujemy przeprowadzić tę grę wstępną dla grupy uczestników, aby zaobserwować ich reakcję. Kroki są następujące:</p> <p>1- Prowadzący pisze na tablicy tak, aby każdy mógł zobaczyć następującą kombinację trzech liczb: 2, 4 i 8.</p> <p>2 - Prowadzący mówi uczestnikom, że za tym ciągiem liczbowym kryje się reguła, która tworzy taki sam ciąg, a ich zadaniem jest ją odgadnąć. Jaka reguła kryje się za tym ciągiem 2 - 4 - 8? Reguła jest prosta: trzy liczby, które zawsze są większe od poprzedniej, tak po prostu. 4 jest większe od 2, a 8 jest większe od 4.</p> <p>To jest reguła, którą muszą odgadnąć.</p>

3 - Teraz prowadzący mówi uczestnikom, że aby odgadnąć regułę, mogą podawać kombinacje trzech liczb i że w każdym przypadku powiesz im, czy są one zgodne z regułą, którą próbują odgadnąć, czy też nie. Zaobserwujemy, że na początku gry każda osoba, która powie kombinację, będzie miała coś w rodzaju 4 - 8 - 16, albo 3 - 6 - 12. Ponieważ zaobserwujesz klasyczną przeszkodę tłumiącą kreatywność, zwaną efektem "mentalnego uprzedzenia". W momencie, gdy facylitator po raz pierwszy pokazał oryginalną kombinację, uczestnicy natychmiast uwierzyli, że znają odpowiedź. Będzie im się wydawało oczywiste, że zasada, którą chciałeś, aby odgadli, polega na tym, że każda liczba w progresji podwaja poprzednią. I będą tak przekonani o tym, że już znają odpowiedź, że będą mieli obsesję na punkcie swojego "zwycięstwa" i nie przestaną podawać ci trzycyfrowych kombinacji, które spełniają ten warunek, z tą regułą, aby potwierdzić, że twoje podejrzenia są prawdziwe.

Zapomną jednak, że za taką kombinacją mogą kryć się inne zasady progresji, takie jak ta, którą chcemy, aby odgadli, prostsza i mogąca zawierać nieskończoną ilość kombinacji. Będą jednak tak zafascynowani swoim pozornym zwycięstwem, że nie będą chcieli niczego więcej niż tego, abyś potwierdził to, co wydaje im się, że już wiedzą. Ponieważ grali w podobne gry w przeszłości i zawsze jest matematyczna zasada za nim, stosują te same kryteria tutaj, aby rozwiązać coś, co jest rzeczywiście znacznie łatwiejsze niż to wszystko.

Nie zdadzą sobie sprawy, dopóki po pewnym czasie nie podadzą nam wielu kombinacji z mnożeniem jako regułą, że dopóki nie spróbują innych opcji, nie będą w stanie znaleźć prawdziwej reguły. To mentalne uprzedzenie jest jedną z najpotężniejszych przeszkód, które mogą hamować naszą kreatywność. Ten rodzaj umysłowego bezruchu, który pojawia się w momencie, gdy myślimy, że już mamy "dobry" pomysł, rozwiązanie, blokuje nas, nie pozwala nam iść dalej. Możemy powiedzieć, że mentalne uprzedzenia to (przed)osądy, które nabywamy w miarę postępu. Spowolniliśmy naszą karierę, ponieważ sądzimy, że trafiliśmy na nieistniejący mur. Chodzi o poddanie się zanim zaczniemy, rodzaj twórczego lenistwa, którego, jeśli jesteśmy świadomi, nie powinniśmy akceptować.

W kolejnej części zajęć podejmiemy następujące kroki:

1. Najpierw prosimy wszystkich uczestników o narysowanie domu w ciągu 8 sekund. Teraz prosimy ich o narysowanie kwiatu.

Wszyscy porównujemy rysunki. Prawdopodobnie wszystkie domy są dość podobne. Prowadzący może rzucić wyzwanie lub zażartować z uczestników, że po tylu dniach pracy z ideą wychodzenia z pudełka, nadal tego nie zrobili. Dlaczego narysowali to samo, co zawsze? Czy ktoś narysował coś innego? Dlaczego? Ilu z Was mieszka w takim domu jak ten, który narysowaliście?

2. Teraz w drugim ćwiczeniu damy więcej czasu na narysowanie czegoś z polecenia: "narysuj dom, który nie jest domem" lub "teraz narysuj dom, w którym spędziłbyś wakacje".

Porównujemy rysunki. Co się stało? Jakie zmiany zaszły? Rozmawiamy o tym, że kiedy otrzymujemy instrukcje, które są ukierunkowane lub które mogą zasilić naszą wyobraźnię, nasze zdolności twórcze zostają uruchomione. To jest właśnie wyzwanie dla ludzi, którzy kierują zespołami. Dawać światło i zadawać właściwe pytania.

1. Teraz wykonamy podobne, ale nieco inne ćwiczenie zespołowe. Jednym z największych problemów w większości krajów europejskich jest starzejąca się populacja. Nie wszystkie kraje mają taką samą politykę mieszkaniową dla osób starszych lub taką samą charakterystykę geograficzną. Mają jednak to samo wyzwanie, jakim jest znalezienie rozwiązań mieszkaniowych, które pozwolą uniknąć samotności i izolacji społecznej osób starszych. Nie wdajemy się w grupową dyskusję na temat problemu, po prostu go poruszamy.

Przed rozpoczęciem pracy w zespole, każdy uczestnik musi napisać na karteczce samoprzylepnej dwa elementy, które chciałby, aby zawierały mieszkania.

Teraz, w zespołach nie większych niż cztery osoby, narysujcie prototyp domu, w którym chcielibyście mieszkać na starość. Może to być dom indywidualny lub zbiorowy, mieszkanie lub dom, rezydencja lub hotel, może być w lesie, na środku morza lub w górach. W ostatecznym prototypie życzenia uczestników zespołu muszą zostać połączone i odzwierciedlone.

Dzielimy się prototypami i rozmawiamy o tym, jak ważne jest łączenie pomysłów. Czy byłoby inaczej, gdybyście zbudowali go sami? W jaki sposób wasi koledzy przyczynili się do zmiany pierwotnego pomysłu?

Aby zakończyć to ćwiczenie, prowadzący powinien połączyć opracowane treści z ich praktycznym zastosowaniem w pracy. Aby ułatwić to zadanie, można poruszyć następujące kwestie:

- Zarówno doświadczenia, jak i wpływy, które zgromadziliśmy przez lata, są źródłem, z którego czerpiemy, gdy przychodzi do tworzenia czegoś nowego. Dlatego wspieranie kreatywności musi rozpocząć się od uznania różnorodności w organizacji, jej wzmacniania i wyciągania z niej wniosków. Z różnic i odmiennych punktów widzenia mogą wyłonić się rozwiązania, które pozwolą przezwyciężyć stagnację w pracy.

- W okresach kryzysu, takich jak ten, którego doświadczyliśmy w 2020 roku z powodu pandemii COVID, zapewnienie w organizacjach przestrzeni dla rodzącej się kreatywności może pomóc organizacjom w znalezieniu innowacyjnych rozwiązań, a nawet w stworzeniu nowych produktów lub usług dostosowanych do rzeczywistości. W istocie jedną z cech dzisiejszej nowoczesności jest jej PŁYNNOŚĆ (koncepcja Zygmunta Baumana), czyli utrata stałych punktów odniesienia oraz przyspieszone zmiany społeczne i gospodarcze w znacznie krótszym czasie zmuszają organizacje do szybszej adaptacji. Dostosowanie się do zmian i osiągnięcie sukcesu jest możliwe tylko wtedy, gdy ludzie przyjmą kreatywność i innowacyjność jako część swojej metodologii pracy.

Zadanie słuchaczy	<p>Ważne jest, aby refleksja nad tym działaniem prowadziła do wniosku, że kreatywność jest narzędziem, które służy w każdym obszarze naszego życia osobistego i zawodowego: przy generowaniu pomysłów na spotkaniach, rozwiązywaniu krytycznych problemów, tworzeniu nowych projektów lub rozbudowie organizacji, nawet przy rozwiązywaniu problemów ze współpracownikami.</p> <p>Zrozumienie niektórych kluczy dotyczących funkcjonowania naszego mózgu może nam pomóc w osiągnięciu tego celu.</p> <p><i>Na koniec lekcji, uczestnicy zostają poproszeni o wypełnienie Zeszytu Refleksji.</i></p>
Wykorzystane materiały	<p>Arkusze papieru, ołówki, tablica, kredki do kolorowania, flamastry.</p>
Linki #	<p>Jeśli uczestnicy lub prowadzący chcą dowiedzieć się więcej na temat nauki o kreatywności, mogą odwiedzić stronę internetową: https://www.creativelive.com/blog/science-of-creativity/ https://blogs.scientificamerican.com/beautiful-minds/creativity-is-much-more-than-10-000-hours-of-deliberate-practice/</p>
Inne...	<p>Dla uczących się, którzy chcą pogłębić swoją wiedzę na ten temat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Artykuł. <i>Zooming into creativity: individual differences in attentional global-local biases are linked to creative thinking</i>. By Sharon Zmigrod, Leor Zmigrod and Bernhard Hommel. Link: https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2015.01647/full - Książka: <i>Explaining Creativity: The Science of Human Innovation</i>. By R. Keith Sawyer. Oxford. - Czasopismo: <i>The Leadership Quarterly</i>. Volume 13, Issue 5, October 2002, Pages 523-544. Link: https://www.sciencedirect.com/journal/the-leadership-quarterly - Guo, J., Gonzales, R., & Dilley, A. E. (2016). <i>Creativity and Leadership in Organizations: A Literature Review</i>, <i>Creativity. Theories – Research - Applications</i>, 3(1), 127-151. doi: https://doi.org/10.1515/ctra-2016-0010

Ćwiczenie 10: Budowanie sieci i powiązań (Akwarium)

Zamierzone efekty nauczania:

25. Poznanie i zastosowanie w praktyce nowych metod poszerzania mojego profesjonalnego środowiska społecznego
26. Identyfikowanie i realizowanie strategii przyciągania i selekcji talentów poprzez networking i sieci społeczne

Przygotowanie słuchaczy:

Czas	60 minut
Zadanie trenera	<p>Ćwiczenie będzie polegało na wykonaniu wizytówki, aby wziąć udział w wydarzeniu networkingowym i zademonstrować swoje umiejętności w poznawaniu ludzi z Twojego środowiska pracy.</p> <p>Każdemu uczestnikowi rozdamy wizytówkę (wielkości połowy kartki papieru). Uczestnik będzie musiał umieścić na swojej wizytówce następujące elementy.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rodzaj organizacji, dla której pracuje (bez podawania nazwy). - Zasięg geograficzny. - Grupa docelowa, z którą pracuje. - Powód przybycia na wydarzenie (wymyślany przez każdego uczestnika). <p>Na przykład: Chcę szukać talentów, Chcę podzielić się doświadczeniami itp.</p> <p>Następnie facylitator zbiera kartki, miesza je i ponownie rozdaje losowo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Najpierw dzielimy grupę na dwie części i stojąc tworzą dwa koncentryczne koła, w których każda osoba będzie trzymała swoją kartkę (która nie jest tą, którą napisała). 2. Osoby znajdujące się w wewnętrznym kręgu będą musiały udawać, że są na imprezie sieciowej. Hipotetyczna sytuacja może wyglądać tak, że uczestniczyły w wykładzie TED na temat pracy organizacji non-profit, a na końcu jest miejsce i czas na spotkanie z prelegentami i ludźmi, którzy w nim uczestniczyli. 3. Umieścimy zegar wyświetlany na ścianie/tablicy, aby wszyscy widzieli czas. Będą musieli działać zgodnie z kartą, którą mają i rozmawiać z pozostałymi uczestnikami. Reszta osób w zewnętrznym kręgu będzie robić notatki, aby na koniec symulacji przekazać ewentualne informacje zwrotne. <p>Kilka osób może rozmawiać ze sobą w tym samym czasie; to nic nie szkodzi, nie muszą zachować kolejności, ponieważ zawsze ktoś będzie obserwował i robił notatki. To jest prawdziwa symulacja, więc mogą się przemieszczać i spotykać z kimkolwiek chcą.</p> <p>Osoby w zewnętrznym kręgu nie poruszają się, pozostają na swoich miejscach i obserwują to, co dzieje się w akwarium jako "obserwujący udział".</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Na koniec omawiamy zrobione notatki i poczynione obserwacje. Jak rozpoczęli rozmowę? Jak ty byś to zrobił? Jak rozpocząć rozmowę z nieznaną osobą? Jak podtrzymać rozmowę?

	<p>Jeśli jest wystarczająco dużo czasu, role mogą zostać zamienione i symulacja może zostać przeprowadzona ponownie.</p> <p>Na koniec moderator powinien zachęcić grupę do dyskusji na temat znaczenia współpracy i tworzenia sieci kontaktów. Pomocne mogą być następujące pytania:</p> <p><i>Jakie są korzyści ze współpracy z zewnętrznymi interesariuszami?</i></p> <p><i>Czy pasuje to do waszych zwykłych zadań?</i></p> <p>Należy również zwrócić uwagę na fakt, że osoba, która reprezentuje organizację, przedstawia jej własne wartości, a także przyjmuje tę rolę i sprawia, że interesariusze utożsamiają ją z organizacją.</p>
Zadanie słuchaczy	<p>Od uczestników oczekuje się inicjatywy w rozpoczęciu rozmowy i uczestnictwa poprzez przełamanie barier w początkowej komunikacji.</p> <p>Jeśli występują jakiegokolwiek trudności w mówieniu lub poruszaniu się, prowadzący może doradzić, jakie kroki mogą podjąć uczestnicy i zachęcić ich do mówienia: witania się, przedstawiania się, itp.</p> <p><i>Na koniec lekcji, uczestnikom przypomina się o wypełnieniu Zeszytu Refleksji.</i></p>
Wykorzystane materiały	Kartki, długopisy, minutnik online.
Linki #	<p>Film, taki jak ten, może pomóc we wprowadzeniu do zajęć:</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=a3gERqaaXZk</p>
Inne...	<p>Artykuł. <i>How Leaders Create and Use Networks</i>. By Herminia Ibarra and Mark Lee Hunter. Harvard Business Review. 2007. <https://hbr.org/2007/01/how-leaders-create-and-use-networks></p> <p>Książka. <i>New Business Networking: How to Effectively Grow Your Business Network Using Online and Offline Methods (Que Biz-Tech)</i>, by Dave Delaney. Que Publishing; 1st edition (May 20, 2013).</p> <p>Artykuł. <i>The theory and practice of business networking</i>, by David Ford, Stefanos Mouzas, Industrial Marketing Management. Volume 42, Issue 3, 2013. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S001985011300031X></p>

Ćwiczenie 11: Zachęcanie do uczestnictwa i dzielenie się spostrzeżeniami na temat organizacji non-profit

Zamierzone efekty nauczania:

27. Zrozumienie, że kultura otwartości i współpracy jest ważną techniką zwiększania zaangażowania i uczestnictwa członków organizacji.
28. Tworzenie i rozwijanie bezpiecznego środowiska dla członków mojego zespołu, w którym mogą dzielić się pomysłami, wymieniać spostrzeżeniami, być wysłuchani i brani pod uwagę.

Przygotowanie słuchaczy:

Czas	90 minut
Zadanie trenera	<p>Aktywność energetyzująca: Węzeł ludzki (15 - 20 minut)</p> <p>Zasady: Ustawiamy wszystkich w kręgu naprzeciwko siebie, ramię w ramię. Prowadzący wskazuje każdemu, aby wyciągnął prawą rękę i złapał losowo wybraną rękę osoby naprzeciwko siebie. Następnie mówi, żeby wyciągnęli lewą rękę i złapali za inną, przypadkową rękę inną osobę po drugiej stronie koła. W wyznaczonym czasie grupa musi rozplątać węzeł rąk bez puszczenia rąk. Jeśli grupa jest zbyt duża, utwórz kilka mniejszych kół i niech poszczególne grupy rywalizują ze sobą.</p> <p>Główna aktywność: Jest to aktywność wymagająca refleksji, najpierw indywidualnie, a następnie jako grupa.</p> <p>W poniższym ćwiczeniu skupimy się na rzeczywistości organizacji non-profit. Prawdopodobnie prawie każdy z nas przeprowadził analizę SWOT na jakimś spotkaniu zespołu. Choć nadal jest ona stosowana, próbowano zaproponować wiele nowych technik jako metodę analizy. Prawda jest taka, że większość prób udoskonalenia opiera się na włączeniu jakiegoś innego aspektu lub poszerzeniu punktu widzenia SWOT, ale nadal bazuje na niej jako na punkcie wyjścia.</p> <p>Tym razem jednak nie będziemy skupiać się na nas jako jednostkach, ale raczej poszerzymy nasze spojrzenie na sektor, w którym pracujemy. Skupimy się na kluczach do zarządzania ludźmi w organizacjach non-profit. Będziemy pracować w trzech grupach (maksymalnie 4 osoby, tak aby każdy miał szansę wziąć udział) i przeprowadzimy nieco inną analizę SWOT na podstawie podanych nam stwierdzeń.</p> <p>Pola naszej analizy będą trzy:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. RZECZYWISTOŚĆ OPARTA NA FAKTACH 2. POTRZEBY/ULEPSZENIA, KTÓRE MOŻNA WPROWADZIĆ 3. WĄTPLIWOŚCI LUB OTWARTE PYTANIA, DLA KTÓRYCH NIE WIDZĘ ROZWIĄZANIA (JESZCZE)*. <p><i>*Uwaga dla uczących się: powinieneś spróbować umieścić w tym polu jak najmniej elementów. Powinno być ono używane tylko wtedy, gdy naprawdę nie wiemy, jak rozwiązać problem lub chcemy, aby inni koledzy podzielili się z nami swoją opinią lub osobistym doświadczeniem.</i></p>

Każdy z tych trzech elementów zapisaliśmy na kartonie, który przykleimy na ścianie. Możemy zapisać je w kolumnach na papierze wachlarzowym lub na trzech różnych kawałkach tektury.

Następnie dajemy każdej grupie kopię z kilkoma stwierdzeniami (lub, jeśli wolisz, można je wyświetlić na tapecie, aby je skopiować lub przenieść na ich post-ity), które będą musieli napisać na post-itych i przykleić na każdym kartonie.

Zespoły mogą zmienić brzmienie stwierdzeń, ponieważ są one prostym przewodnikiem. Powinny jednak postarać się uwzględnić wszystkie z nich, nawet jeśli są wyrażone w inny sposób:

Większość ludzi, którzy pracują w tym sektorze, robi to, ponieważ...

Większość ludzi, którzy pracują w tym sektorze nie robi tego dla...

Uważam, że to przynosi korzyści organizacji, ponieważ...

Myślę, że to szkodzi, ponieważ...

Struktura organizacji w sektorze, w którym pracowałem/am jest bardziej (pozioma/pionowa)...

Uważam, że struktura organizacji powinna być...

Organizacja, która posiada pionowe kanały komunikacji (w kształcie piramidy / wysoce zhierarchizowana) posiada następujące cechy:

Organizacja, która posiada poziome kanały komunikacji posiada następujące cechy:

Szkolenie pracowników w organizacjach non-profit jest:

Szkolenie pracowników powinno dotyczyć następujących kwestii:

Relacje ze współpracownikami są zazwyczaj:

Główne konflikty wewnętrzne wynikają zazwyczaj z:

Podzielam/nie dzielam wartości organizacji...

Wierzę, że moi współpracownicy dzielą/nie dzielą wartości organizacji

Uważam, że moje kompetencje/umiejętności do wykonywania zadań, które wykonuję są...

Uważam, że kompetencje/umiejętności moich współpracowników do wykonywania zadań, które wykonują są (nie definiuj ich, ale powiedz, czy są odpowiednie dla tego stanowiska)...

Możesz wymyślić lub dołączyć dowolną inną analizę obecnej sytuacji organizacji non-profit.

Kiedy daliśmy zespołom wystarczająco dużo czasu na pracę nad zagadnieniami i skończyliśmy umieszczając je na kartonach, przechodzimy do ich oceny. Teraz facylitator będzie miał ważną rolę w zbieraniu informacji, gromadzeniu ich i sprawdzaniu, czy są jakieś wspólne punkty. Te punkty, które są podobne, muszą zostać zebrane.

Wspólnie omówimy mapę, która została stworzona do analizy obecnej sytuacji. Na tablicy stworzymy nowe pole z propozycjami. Uczestnicy mają za zadanie zaproponować elementy, które można poprawić w tej analizie rzeczywistości.

Musimy zadbać o to, aby żaden z elementów, które zostały przeanalizowane jako problematyczne lub wymagające poprawy, nie miał propozycji działania, zwłaszcza te, które zostały pozostawione w trzeciej rubryce wątpliwości. Na koniec zastanowimy się, w jaki sposób rola lidera w organizacji może pomóc w znalezieniu rozwiązań tych wszystkich problemów.

	<p>Podkreślimy również, że duża liczba pomysłów, które powstają w wyniku dzielenia się informacjami, wzbogaca wszystkich uczestników. To, co dzieje się na warsztatach, wzajemne uczenie się, może mieć miejsce również w firmie lub w jakiejkolwiek organizacji, jeśli jest ku temu sprzyjający klimat. Wszystkie fizyczne przestrzenie w naszym życiu mogą być potencjalnymi środowiskami uczenia się.</p>
Zadanie słuchaczy	<p>Interesujące w tym ćwiczeniu jest to, że uczestnicy angażują się i biorą w nim udział, dzieląc się własnymi doświadczeniami. Jeśli tak się stanie, korzyści mogą być bardzo wzbogacające dla całej grupy.</p> <p><i>Na koniec lekcji, słuchacze są proszeni o wypełnienie Zeszytu Refleksji.</i></p>
Wykorzystane materiały	Karteczki samoprzylepne, tablica, markery, arkusze papieru
Linki #	<p>Jeff Cheverton (2007). <i>Holding Our Own: Value and Performance in Nonprofit Organisations</i>. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/j.1839-4655.2007.tb00068.x</p> <p>A. Abraham (2004). <i>A Model of Financial Performance Analysis Adapted for Nonprofit Organisations</i>. https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.es/&httpsredir=1&article=1320&context=commpapers</p> <p>Helmut K. Anheier (2000). <i>Managing non-profit organisations: Towards a new approach Civil Society</i>. Working Paper 1. http://eprints.lse.ac.uk/29022/1/cswp1.pdf</p>
Inne...	<p>Jeśli w grupie są osoby o ograniczonej sprawności ruchowej, możesz przeprowadzić to alternatywne ćwiczenie (zamiast Energizera węzła ludzkiego):</p> <p>Usiądźcie w kręgu wokół stołu. Wszyscy kładą dłonie płasko na blacie stołu, krzyżując ręce z rękami sąsiadów. Rozpocznijcie zabawę klaszcząc w dłonie na powierzchni stołu. Niech klaśnięcie rozchodzi się po okręgu, tak aby zawsze klaskała ta ręka, która znajduje się obok tej, która klaskała jako ostatnia. Po przećwiczeniu tego przez kilka rund, wprowadź utrudnienie.</p> <p>Jeśli któraś z rąk klaska dwa razy, zmienia się kierunek klaskania. Znowu ćwiczenie. Kiedy wszyscy zrozumieją zasady, gra może się rozpocząć. Teraz każda ręka, która klaszcze poza kolejnością lub nie klaszcze, jest "poza" i powinna być odłożona za plecy danej osoby. Jeśli ktoś ma obie ręce poza grą, musi z niej zrezygnować. Facylitator może zwiększać tempo gry w miarę upływu czasu.</p>

Lekcja 4: Moja osobista droga jako lidera

Cele lekcji:

- 6) Przedstawić i wdrożyć mechanizmy poznawcze motywacji wewnętrznej i zewnętrznej oraz umieć je zastosować u siebie i u kolegów.
- 7) Rozwinąć pozytywną narrację, w której negatywne wydarzenia przekształcają się w szanse zarówno dla mojej własnej kariery, jak i dla kariery organizacji.

Ćwiczenie 12: Samoświadomość

Zamierzone efekty nauczania:

29. Umieć dzielić się swoją historią sukcesów i porażek jako narracją od punktu wyjścia do chwili obecnej, przekształcając momenty kryzysu w krytyczne punkty nauki lub możliwości.

Przygotowanie słuchaczy:

Czas	60 minut
Zadanie trenera	<p>Najpierw wyjaśnimy cele zajęć. Rozpocznemy moduł od zadań związanych z samopoznaniem i zakończymy je w ten sam sposób. Chociaż każde ćwiczenie może być przeprowadzone niezależnie, zaleca się rozpoczęcie i zakończenie proponowanymi ćwiczeniami, aby nadać spójność celom edukacyjnym i pozwolić uczestnikom na samoocenę ich własnej nauki.</p> <p>Prowadzący wyjaśnia, że na pierwszej lekcji uczniowie musieli narysować flagę. Flagi są symbolami, które służą do pokazania czegoś w ustalony sposób. Jednak w trakcie tego modułu dowiedzieliśmy się, że nasze cechy mogą być wzmacniane i wykorzystywane jako narzędzie do rozwoju zawodowego i osobistego na drodze do przywództwa.</p> <p>Dlatego z całą zdobytą wiedzą i mądrością przekształcimy tę flagę w tarczę bojową.</p> <p>Uczestnicy odpowiedzą na pytania związane z ich dzieciństwem, młodością, dorosłością i teraźniejszością. Dajemy uczestnikom do zrozumienia, że nikt nie powinien czuć się zmuszony do dzielenia się tym, czym nie chce. Ich tarcze będą dla nas samych dokumentem osobistej refleksji. Jak mówimy, uczestnicy nie muszą się tym dzielić, jeśli nie mają na to ochoty.</p> <p>Etapy tego działania będą następujące:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Uczestnicy rysują tarczę na szerokim arkuszu papieru (może to być arkusz A3) 2. Facylitator prosi uczestników o wzięcie trzech różnych kolorów karteczek samoprzylepnych i długopisu. Następnie prosi, aby rozeszli się po sali i znaleźli miejsce, w którym będzie im wygodnie. Wyjaśnij, że odbędą się trzy rundy pytań. Każda runda będzie trwała około 5-7 minut. Uczestnicy będą zapisywać odpowiedzi na pytania, po jednej na każdej karteczce.

3. Pierwsza runda dotyczy **dzieciństwa**. Wybierz jedną kolorową karteczkę samoprzylepną i zapisz swoje odpowiedzi. Nie myśl za dużo:

- Pomyśl o sytuacji, w której czułeś się szczęśliwy
- Osoba, która wiele dla Ciebie znaczyła.
- Sytuacja, w której się zmieniłeś; w której zyskałeś nowe spojrzenie na siebie lub na świat.
- Odniesienie kulturowe (książka, film, postać fikcyjna), które odcisnęło na Tobie duże piętno.
- Miejsce, do którego wróciłbyś/ wróciłabyś na jeden dzień.

4. Druga runda dotyczy Twojej **wczesnej dorosłości**. Wybierz nowy kolor karteczki samoprzylepnej i pomyśl o:

- Pasji, która Cię spełniła.
- Sytuacji lub osobie, która sprawiła, że się rozwinąłeś.
- Sytuacji, która była dla Ciebie wyzwaniem.
- Decyzji, którą podjąłbyś raz za razem.

5. Ostatnia runda koncentruje się na **czasie teraźniejszym/teraz**. Wybierz nowy kolor i zapisz:

- Siłę napędową.
- Sytuacja, w której dowiedziałeś się, że masz talent.
- Porażka, z której się czegoś nauczyłeś - prywatna lub zawodowa.
- Moje mocne strony przywódcze, które warto poprawić i nad nimi pracować.

Dajemy grupie 10 minut na przejrzenie swoich karteczek. Jak te pytania mogą pomóc w pracy zawodowej? W jakim stopniu samoświadomość i przywództwo są ze sobą powiązane?

Kończymy refleksję myślą, że samoświadomość powinna pomóc nam wzrastać i budować tarczę do nauki, nie w sposób obronny przed tym, co nam się przydarzyło, ale po to, by pamiętać, kim jesteśmy i jakie cechy nas wzmacniają.

Wreszcie, staramy się połączyć refleksję z resztą poprzednich zajęć: samoświadomość pomaga również lepiej pracować w zespołach w naszych organizacjach.

ĆWICZENIE ENERGETYZUJĄCE:

Ponieważ to ćwiczenie wymaga głębokiej refleksji, po jego zakończeniu proponujemy jakieś energetyzujące ćwiczenie, które nas zaktywizuje. Nasza propozycja to gra w "ostateczną grę ninja".

Tworzymy koło, w którym jesteśmy bardzo blisko siebie. Składamy ręce razem i wykonujemy salut ninja, łącząc je z pozostałymi osobami w kręgu i mówiąc głośno: niin-haa! Jednocześnie odskakujemy do tyłu, powiększając krąg i pozostawiając nasze ciało w pozycji ninja z otwartymi dłońmi.

Jedna z osób zaczyna. W jednym ruchu musi zdecydować, czy zaatakować partnera z prawej, czy z lewej strony. Celem jest trafienie (jeśli dotknięcie jest ważne) w rękę drugiej osoby. Druga osoba może wykonać tylko jeden ruch, aby uniknąć ciosu. Ta osoba może albo powrócić do tej samej osoby, albo kontynuować na drugą stronę.

	<p>Trudność polega na tym, że trzeba zwiększyć tempo gry. Jeśli ktoś dotknie naszej ręki, zostaje usunięty z kręgu.</p> <p>Zaawansowany przykład jak to działa można znaleźć pod tym linkiem: https://www.youtube.com/watch?v=oHrRoNTdiY4</p> <p>Gra kończy się, gdy w kręgu pozostanie tylko jedna osoba.</p>
Zadanie słuchaczy	<p>Jeśli któryś z uczących się chciałby kontynuować drogę samopoznania, w sieci dostępnych jest wiele narzędzi, my jednak proponujemy następujące: https://www.16personalities.com/infj-personality</p> <p>Narzędzie to oparte jest na teście osobowości Myers-Briggs.</p> <p>Ważne jest, aby podkreślić, że celem nie jest kategoryzowanie kogokolwiek lub narzucanie "prawd" na temat naszych osobowości, ale raczej wykorzystanie modelu jako punktu wyjścia do refleksji. Sposób na omówienie różnych motywatorów, stylów, preferencji itp.</p> <p><i>Na koniec lekcji, uczestnicy zostają poproszeni o wypełnienie Zeszytu Refleksji.</i></p>
Wykorzystane materiały	Karteczki samoprzylepne, długopisy, markery, kartki papieru
Linki #	<p>Działanie zaadaptowane z oryginalnego źródła: https://toolbox.hyperisland.com/</p>
Inne...	<p>Jeśli w grupie są osoby o ograniczonej sprawności ruchowej, można przeprowadzić to alternatywne ćwiczenie zamiast "Ostatecznej gry Ninja": Poproś grupę, aby zamknęła oczy i wyjaśnij, że będziemy się wspólnie zestrzajać ze sobą i próbować liczyć tak wysoko, jak to tylko możliwe jako grupa. Jedna osoba zacznie od powiedzenia 1, potem ktoś inny powie 2 i tak dalej. Jeśli dwie osoby wypowiedzą tę samą liczbę w tym samym czasie lub w złej kolejności, zaczniemy od nowa.</p> <p>Facylitator musi być proaktywny w prowadzeniu liczenia, kiedy trzeba zacząć od nowa lub zawołać kogoś innego, żeby zaczął.</p> <p>Alternatywnie, jeśli facylitator jest doświadczony, można przeprowadzić krótką sesję mindfulness (wystarczy 10 minut). Można też spróbować z nagraniem wcześniej audycjami lub aplikacjami z darmowymi nagraniami: https://mindfulnessexercises.com/free-guided-meditation-scripts/</p>

Ćwiczenie 13: Samokontrola

Zamierzone efekty nauczania:

30. Wiedzieć, jak działają psychologiczne mechanizmy motywacji i posiadać techniki ich praktycznego wykorzystania.
31. Identyfikować problemy związane z motywacją indywidualną i zespołową oraz umieć znaleźć odpowiednie strategie zwiększające motywację wewnętrzną.

Przygotowanie słuchaczy:

Czas	60 minut
Zadanie trenera	<p>Przedstawimy teraz podstawowe pojęcia motywacji zewnętrznej i wewnętrznej.</p> <p>W dziedzinie edukacji uczenie się i emocje stanowią zintegrowany system. Jedną z umiejętności emocjonalnych ściśle związanych z uczeniem się w szkole jest motywacja; uczniowie, którzy uczą się efektywniej, są w jakiś sposób bardziej zmotywowani niż ich rówieśnicy.</p> <p>W tym sensie motywacja to ogólny proces, który prowadzi do rozpoczęcia, ukierunkowania, intensywności i wytrwałości zachowania ukierunkowanego na osiągnięcie celu.</p> <p>Motywacja wewnętrzna jest rozumiana jako różne tendencje ludzi do poszukiwania głównej satysfakcji w czynnikach nieodłącznie związanych z działaniem, takich jak wyzwanie, kreatywność, odpowiedzialność, uczenie się i estetyczne piękno zadania. Motywacja wewnętrzna ma aspekty poznawcze: potrzebę zrozumienia i bycia kompetentnym w środowisku, oraz aspekty afektywne: potrzebę posiadania poczucia autonomii, bezpieczeństwa, kompetencji, dumy i pewności siebie podczas interakcji z kontekstem. Jest to proces, który ewoluuje zgodnie z rozwojem jednostki i wpływami społecznymi, co skutkuje obserwowalnym zachowaniem, będącym wyrazem zainteresowania, poznawczego i afektywnego zaangażowania w zadanie.</p> <p>Następnie przedstawiamy dekalog zaleceń dotyczących wspierania motywacji wewnętrznej u dzieci. Czytamy go na głos i wyjaśniamy, że w przypadku dorosłych będą musieli dostosować go do swojego środowiska zawodowego.</p> <p>Co więcej, w każdym z punktów będą musieli zawrzeć przynajmniej dwa konkretne działania, do których lider organizacji może zachęcać, aby osiągnąć założone cele.</p> <p>Mogą być tak kreatywni, jak tylko chcą.</p> <p>Tworzymy zespoły 4-5 osobowe i przystępujemy do pracy.</p> <p>Dekalog:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wykorzystanie motywacji, którą uczeń już w sobie ma i zwiększenie jego chęci do nauki poprzez zastosowanie intrygujących pytań, wyzwań lub aktywności, które same w sobie już są interesujące. 2. Zwiększyć udział uczniów w zajęciach, pielęgnować w nich entuzjizm dla nowych pomysłów, które proponują i pokazać, że oczekuje się od nich wielkich rzeczy.

	<p>3. Zwracaj uwagę na osiągnięcia uczącego się. Należy przy tym zachować ostrożność, ponieważ pochwały i nagrody, jako formy zwracania uwagi na osiągnięcia, mogą mieć wpływ na motywowanie uczniów, ale tracą swoje znaczenie, gdy są nadmierne.</p> <p>4. Umożliwienie uczącemu się zaplanowania nauki, podzielenie zadania na małe kroki i nauczenie go zarządzania czasem nie tylko ułatwia wykonanie trudnych i/lub męczących zadań, ale także pomaga uczniom utrzymać wysiłek podczas wykonywania zadania.</p> <p>5. Praca nad poprawą samoakceptacji uczących się, ich motywacji do osiągnięć i umiejscowienia kontroli.</p> <p>6. Łączyć w działaniach edukacyjnych elementy zabawowe, zaskakujące i pobudzające wyobraźnię.</p> <p>7. Powiązać działania z ważnymi aspektami życia słuchaczy i sprawić, by wiedza była znacząca, związana z ich bezpośrednimi i pośrednimi potrzebami. Brak lub obecność znaczenia w działaniach ma kluczowe znaczenie dla ich uczenia się.</p> <p>8. Stosuj działania, które promują interakcje społeczne. Zapewniają one silne wsparcie emocjonalne: nauczanie i uczenie się na zasadzie partnerskiej poza konkretną dziedziną wiedzy, z której wywodzi się dana czynność, nauczanie i uczenie się w oparciu o zdolności emocjonalne zaangażowane w daną czynność.</p> <p>9. Upewnij się, że studenci o różnym tempie uczenia się mają takie same możliwości odpowiedzi i że są proszeni o udział w zajęciach tak często, jak uczniowie osiągający dobre wyniki.</p> <p>10. Zmniejszać zagrożenie i unikać stresu emocjonalnego. Stosowanie humoru pozwala uczącym się radzić sobie ze stresem i niepokojem w taki sposób, by nie ograniczać ich zdolności uczenia się.</p> <p>Kiedy już skończą je pisać, dzielą się nimi z grupą. Wymieniamy się przykładami i zastanawiamy się nad tym, że proces ten może nie być tak różny od tego, co zalecane jest dla dzieci.</p>
<p>Zadanie słuchaczy</p>	<p>Na koniec, w procesie burzy mózgów, tworzymy listę 5 elementów, które ułatwiają stworzenie wspianego środowiska pracy, pozwalającego osiągnąć wszystko to, co zostało zaobserwowane w poprzednich sesjach: dobrą komunikację, kreatywność, produktywność, motywację, itp. Facylitator musi również połączyć to z koncepcją przywództwa w motywowaniu zespołu i osiąganiu dobrego środowiska pracy.</p> <p>Lista może być podobna do tej:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pełne szacunku relacje między współpracownikami, gdzie komunikacja przepływa w sposób wielokierunkowy, jest istotna i uwzględnia drugiego jako rozmówcę. • Przejrzystość i odpowiedzialność w podejmowaniu decyzji. • Jasne i dobrze opracowane procesy i zadania, jak również dobre planowanie. Posiadanie jasnych celów i ucieczka od niepewności. • Uwzględnianie wszystkich opinii i liczenie się z ludźmi w czasach kryzysu. • Zachęcanie do indywidualnego i zespołowego uczenia się oraz działań na rzecz rozwoju osobistego.

	<i>Na koniec lekcji przypominamy uczestnikom o wypełnieniu Zeszytu Refleksji.</i>
Wykorzystane materiały	Karteczki samoprzylepne, długopisy, markery, arkusze papieru, tablica.
Linki #	<p>Do wprowadzenia w temat możemy wykorzystać następujące filmy:</p> <p>Nauka o motywacji https://www.youtube.com/watch?v=pZT-FZqfxZA</p> <p>RSA ANIMATE: Drive: Zaskakująca prawda o tym, co nas motywuje https://www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFjJc</p>
Inne...	<p>Dla tych, którzy są zainteresowani tematem motywacji, oto kilka rekomendacji:</p> <p>Thomas, Kenneth W. (2009) <i>Intrinsic motivation at work</i>. Berrett-Koehler Publishers.</p> <p>Pink, Daniel (2009). <i>Drive</i>. Riverhead Books.</p> <p><i>Możemy znaleźć kilka filmów i rozmów na temat tej ostatniej książki</i></p>

Ćwiczenie 14. Zamykanie pętli uczenia się

Zamierzone efekty nauczania:

32. Zamknięcie cyklu działań i wyciągnięcie wniosków.
33. Wypracowanie wizji przyszłości i nauczanie się przekazywania własnych oczekiwań.

Przygotowanie słuchaczy:

Czas	60 minut
Zadanie trenera	<p>W poniższym ćwiczeniu grupa uczestników wykona mapę przyszłości, aby uporządkować to, czego się uczyliśmy i zaprojektować ją jako osobiste cele i zadania każdego z nich.</p> <p>Cel ćwiczenia dla uczestników jest następujący: opracowanie na trzech poziomach (społeczeństwo, organizacja, ja jako jednostka) przyszłych scenariuszy i oczekiwań, identyfikujących skąd pochodzę, gdzie jestem i dokąd chcę zmierzać.</p> <p>Narzędzie to może być wykorzystane zarówno na poziomie osobistym, jak i na poziomie organizacyjnym, na przykład jako sesja przygotowawcza do planu strategicznego. Chociaż w poniższym ćwiczeniu przeprowadziliśmy je jako analizę indywidualną.</p> <p>Po pierwsze, upewnij się, że masz długą pustą ścianę z wyczyszczonym terenem przed nią. Podziel ścianę z grubsza na trzy równe części za pomocą taśmy lub rozłóż pięć flipchartów.</p> <p>Na górze każdej sekcji (lub flipchartu) napisz grubym markerem: ostatni rok, ten rok, pięć lat później: np. 2019, 2020, 2025. Masz teraz pustą oś czasu do wypełnienia.</p> <p>Teraz na osi pionowej po lewej stronie dokonujemy podziału na trzy pola: społeczeństwo, moja organizacja (którą kieruję lub w której pracuję), ja.</p> <p>1. Wyjaśniamy cel ćwiczenia i prosimy uczestników, aby wstali i ustawili się w półkolu twarzą do osi czasu. Podajemy następujące instrukcje:</p> <p><i>Będziemy, jako grupa, współtworzyć wizję przyszłości przez pryzmat przeszłości i teraźniejszości.</i></p> <p><i>Jako pojedyncze osoby wypiszecie na karteczkach znaczące "siły" (trendy, technologie, ruchy polityczne, zmiany zachowań itp.): po jednej na karteczce.</i></p> <p><i>Następnie podejdziecie do ściany i przykleicie ją, czytając swoje karteczki na głos, tak aby reszta grupy mogła usłyszeć.</i></p> <p><i>Nie ma potrzeby czekać na swoją kolej. Jak tylko będziesz miał jedną z nich, zapisz ją i przyklej.</i></p> <p><i>Naszym celem jest wypełnienie ściany w ciągu najbliższych 15-20 minut.</i></p> <p><i>Nie zastanawiaj się zbyt długo. Chodzi o to, aby na ścianie znalazło się wiele różnych sił napędowych.</i></p>

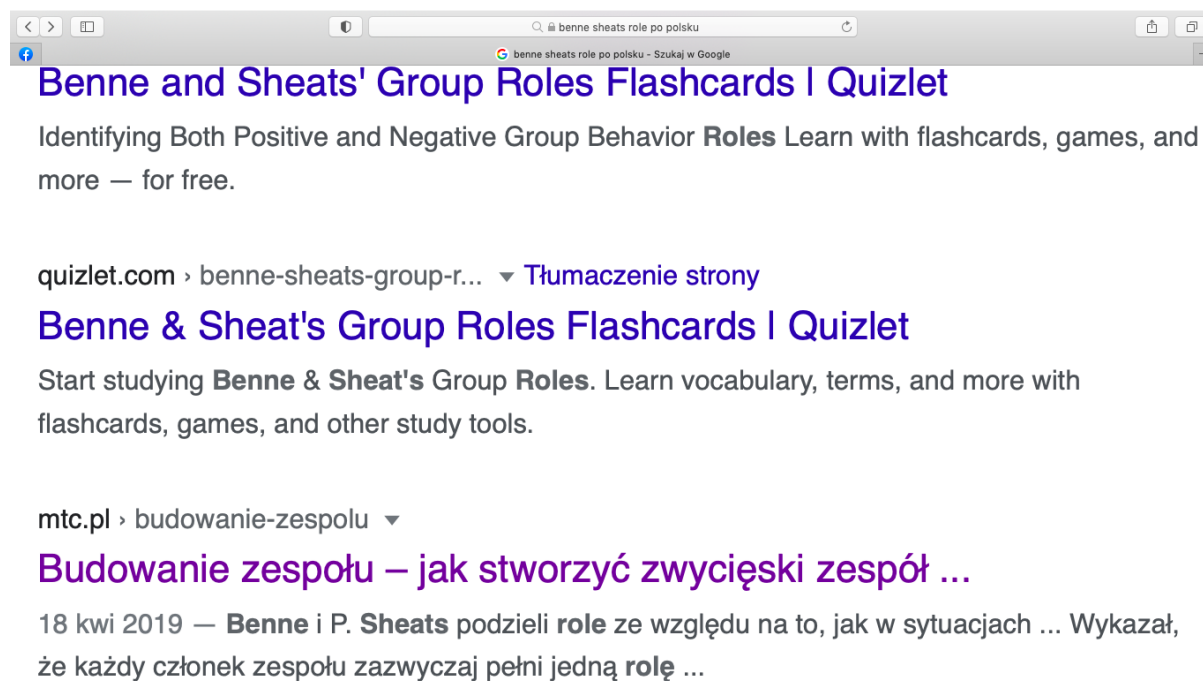
	<p>1. Możemy zacząć od ostatniego roku. Prowadzący daje uczestnikom 5 minut na wypełnienie przestrzeni karteczkami samoprzylepnymi. Następnie przejdź do tego roku, a potem do kolejnych. Facylitator powinien wspierać grupę, aby utrzymać tempo i zachęcać wszystkich do udziału. Jeśli tempo jest zbyt wolne, możemy zadawać odpowiednie pytania lub sugerować, aby zainspirować grupę. Trener również może w tym uczestniczyć.</p> <p>2. Następnie przeprowadzamy grupową refleksję i dyskusję. Niektóre pytania mogą brzmieć:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jakie wzorce widzimy, patrząc na tę oś czasu? • Które trendy są najważniejsze dla mnie i dla nas, abyśmy byli świadomi i uczyli się więcej na ich temat? • Jak się czuję w odniesieniu do przeszłości, teraźniejszości i przyszłości? • Co to oznacza dla naszego zespołu? Naszej organizacji? Naszego sektora? I mojej własnej roli? <p>Inne możliwe pytania: <i>W jakiej idealnej przyszłości widzę siebie jako lidera? Jakiego rodzaju zespół? Jaki jest cel? W jakim społeczeństwie? Jak będę pracować? Jaki jest system edukacji? Jakich kolegów będę miał w przyszłości? W jaki sposób organizacja, w której pracuję, przyczynia się do rozwoju społeczeństwa, na które liczę?</i></p> <p>Na zakończenie poproś każdego uczestnika o podzielenie się jednym spostrzeżeniem lub działaniem, które wyniósł z warsztatów.</p> <p>Na zakończenie, w ramach krótkiej refleksji końcowej, prosimy uczestników o zapisanie w swoich Książeczkach tego, czego nauczyli się podczas szkolenia i jakie umiejętności, ich zdaniem, muszą poprawić, aby lepiej pracować w swoich organizacjach.</p>
Zadanie słuchaczy	<p>Facylitator musi być pewny, że zachęca do pełnego uczestnictwa poprzez podniesienie słabszych głosów i zachęcenie tych, którzy jeszcze nie uczestniczyli.</p> <p><i>Na koniec lekcji, uczestnicy zostają poproszeni o wypełnienie Zeszytu Refleksji.</i></p>
Wykorzystane materiały	Karteczki samoprzylepne, długopisy, markery, kartki papieru
Linki #	<p>Dodatkowy materiał teoretyczny:</p> <p>https://www.researchgate.net/publication/243462769_Future-mapping_A_practical_way_to_map_out_the_future_and_achieve_what_you_want/link/57bb5f0f08aefea8f0f44f7d/download</p>
Inne...	<p>Helmig, B., Ingerfurth, S. & Pinz, A. <i>Success and Failure of Nonprofit Organizations: Theoretical Foundations, Empirical Evidence, and Future Research</i>. Voluntas 25, 1509–1538 (2014). https://doi.org/10.1007/s11266-013-9402-5</p> <p>Artykuł. Michael Reisch, David Sommerfeld. (2003). <i>Welfare reform and the future of nonprofit organizations</i>. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/nml.19</p>

ZAŁĄCZNIK I

Ćwiczenie 1. Role wg Benne & Sheats

Linki do wersji polskiej:

<https://mtc.pl/budowanie-zespołu/>



The screenshot shows a Google search results page in Polish. The search query is "benne sheats role po polsku". The top result is from Quizlet, titled "Benne and Sheats' Group Roles Flashcards | Quizlet". The description says: "Identifying Both Positive and Negative Group Behavior **Roles** Learn with flashcards, games, and more — for free." Below this is a link to "quizlet.com > benne-sheats-group-r... Tłumaczenie strony". The second result is from mtc.pl, titled "Budowanie zespołu – jak stworzyć zwycięski zespół ...". The description says: "18 kwi 2019 — Benne i P. Sheats podzieli role ze względu na to, jak w sytuacjach ... Wykazał, że każdy członek zespołu zazwyczaj pełni jedną rolę ...".

Benne and Sheats' Group Roles Flashcards | Quizlet

Identifying Both Positive and Negative Group Behavior **Roles** Learn with flashcards, games, and more — for free.

quizlet.com > benne-sheats-group-r... ▼ Tłumaczenie strony

Benne & Sheat's Group Roles Flashcards | Quizlet

Start studying **Benne & Sheat's Group Roles**. Learn vocabulary, terms, and more with flashcards, games, and other study tools.

mtc.pl > budowanie-zespołu ▼

Budowanie zespołu – jak stworzyć zwycięski zespół ...

18 kwi 2019 — Benne i P. Sheats podzieli role ze względu na to, jak w sytuacjach ... Wykazał, że każdy członek zespołu zazwyczaj pełni jedną rolę ...

TASK ROLES

INITIATOR/ CONTRIBUTOR

Proposes original ideas or different ways of approaching group problems or goals. This role initiates discussions and move groups into new areas of exploration.

INFORMATION SEEKER

Requests clarification of comments in terms of their factual adequacy. Seeks expert information or facts relevant to the problem. Determines what information is missing and needs to be found before moving forward.

INFORMATION GIVER

Provides factual information to the group. Is seen as an authority on the subject and relates own experience when relevant.

OPINION SEEKER

Asks for clarification of the values, attitudes, and opinions of group members. Checks to make sure different perspectives are given.

OPINION GIVER

Expresses his or her own opinions and beliefs about the subject being discussed. Often states opinions in terms of what the group "should" do.

ELABORATOR

Takes other people's initial ideas and builds on them with examples, relevant facts and data. Also looks at the consequences of proposed ideas and actions.

CO-ORDINATOR

Identifies and explains the relationships between ideas. May pull together a few different ideas and make them cohesive.

ORIENTER

Reviews and clarifies the group's position. Provides a summary of what has been accomplished, notes where the group has veered off course, and suggests how to get back on target.

EVALUATOR/CRITIC

Evaluates proposals against a predetermined or objective standard. Assesses the reasonableness of a proposal and looks at whether it is fact-based and manageable as a solution.

ENERGIZER

Concentrates the group's energy on forward movement. Challenges and stimulates the group to take further action.

PROCEDURAL TECHNICIAN

Facilitates group discussion by taking care of logistical concerns like where meetings are to take place and what supplies are needed for each meeting.

RECORDER

Acts as the secretary or minute-keeper. Records ideas and keeps track of what goes on at each meeting..

PERSONAL AND/OR SOCIAL ROLES

These roles contribute to the positive functioning of the group

ENCOURAGER

Affirms, supports, and praises the efforts of fellow group members. Demonstrates warmth and provides a positive attitude in meetings.

HARMONIZER

Conciliates differences between individuals. Seeks ways to reduce tension and diffuse a situation by providing further explanations or using humor.

COMPROMISER

Offers to change his position for the good of the group. Willing to yield position or meet others half way.

GATEKEEPER/EXPEDITER

Regulates the flow of communication. Makes sure that all members have a chance to express themselves by encouraging the shy and quiet members to contribute their ideas. Limits those who dominate the conversation and may suggest group rules or standards that ensure everyone gets a chance to speak up.

OBSERVER/ COMMENTATOR

Provides feedback to the group about how it is functioning. Often seen when a group wants to set, evaluate, or change its standards and processes.

FOLLOWER

Accepts what others say and decide even though he or she has not contributed to the decision or expressed own thoughts. Seen as a listener not a contributor.

DYSFUNCTIONAL AND/OR INDIVIDUALISTIC ROLES

These roles disrupt group progress and weaken its cohesion

AGGRESSOR

Makes personal attacks using belittling and insulting comments, for example, "That's the most ridiculous idea I've ever heard." Actions are usually an attempt to decrease another member's status.

BLOCKER

Opposes every idea or opinion that is put forward and yet refuses to make own suggestions, for example, "That's not a good idea." The result is that the group stalls because it can't get past the resistance.

RECOGNITION SEEKER

Uses group meetings to draw personal attention to himself. May brag about past accomplishments or relay irrelevant stories that paint him in a positive light. Sometimes pulls crazy stunts to attract attention like acting silly, making excess noise, or otherwise directing members away from the task at hand.

SELF-CONFESSOR

Uses the group meetings as an avenue to disclose personal feelings and issues. Tries to slip these comments in under the guise of relevance, such as "That reminds me of a time when." May relate group actions to her personal life

DISRUPTER/ PLAYBOY OR PLAYGIRL

Uses group meetings as fun time and a way to get out of real work. Distracts other people by telling jokes, playing pranks, or even reading unrelated material.

DOMINATOR

Tries to control the conversation and dictate what people should be doing. Often exaggerates his her knowledge and will monopolize any conversation claiming to know more about the situation and have better solutions than anybody else.

HELP SEEKER

Actively looks for sympathy by expressing feelings of inadequacy. Acts helpless, self deprecating and unable to contribute. For example, "I can't help you, I'm too confused and useless with this stuff."

SPECIAL INTEREST PLEADER

Makes suggestions based on what others would think or feel. Avoids revealing her own biases or opinions by using a stereotypical position instead

INVISIBLE

Does not participate much, maybe because of insecurity or because he/she thinks his opinion is not good enough. Does not hinder the dynamic but he does not contribute anything either.

ZAŁĄCZNIK II

Zeszyt do refleksji.

Jest on przekazywany na samym początku modułu podczas powitania i wyjaśniania celów oraz przed zajęciami wprowadzającymi.

Wszystkie pytania, które zadaliśmy na zajęciach uczestnikom, pojawią się w tym zeszycie z teorią każdego dnia. Będzie to służyło zebraniu nagromadzonej wiedzy i umożliwieniu uczącym się refleksji nad niektórymi elementami po zakończeniu sesji lub, po zakończeniu modułu, mogą ponownie wrócić do początkowych pytań i zobaczyć, co zmieniło się w ich wewnętrznej wizji.

→ To jest osobisty dziennik refleksji. Tutaj zapisuje się notatki i refleksje na temat zajęć prowadzonych w grupie. Nie jest to praca domowa ani zadanie dodatkowe. Odpowiedzi na pytania mogą być pomocne w pogłębieniu pracy w trakcie zajęć. Jest to narzędzie rozwoju i jako takie powinno być wykorzystywane.

- **Ćwiczenie 0. Flagi**

What traits of Do jakich cech mojej osobowości przywiązuję największą wagę? Czy teraz uwzględniłbym inne cechy? To, czym podzielili się inni uczestnicy pod koniec zajęć, mogło mnie zainspirować lub przypomnieć mi o innych cechach, których nie brałem pod uwagę. Zapisz je tutaj.

- **Ćwiczenie 1. Odświeżenie wszystkiego, co wiem o przywództwie**

W pierwszej części zajęć stworzyliśmy postacie jako zespół.

Czy zostałem wybrany na lidera? Dlaczego tak/nie? Co można było poprawić? Jak myślicie, w jaki sposób można to zastosować w prawdziwych zadaniach? Jakie trudności napotkaliście? Czy uważasz, że słowa ułatwiłyby wykonanie zadania?

W drugiej części ćwiczenia określiliśmy role w grupie zgodnie z modelem Benne'a i Sheatsa. Jest to bardzo przydatne narzędzie, jeśli decydujesz się na zmiany w swojej organizacji lub chcesz dokonać analizy strategicznej, aby sprawdzić, jak pracujesz w swoim zespole. Możesz wykorzystać je w zgranym zespole, udzielając sobie nawzajem informacji zwrotnych i sprawdzając, czy role, z którymi identyfikujesz się indywidualnie, pokrywają się z tymi, które przypisali Ci koledzy.

Jak łatwo/trudno było Ci się identyfikować z zaproponowanymi rolami? Jak myślisz, dlaczego tak się stało? Jaki poziom samoświadomości posiadasz? Jak często poświęcasz czas na analizę samego siebie? Czy robisz to w swojej organizacji? Które elementy okazały się dla Ciebie najtrudniejsze?

Te tematy są związane z innymi dziedzinami samowiedzy i poczucia własnej wartości. W sieci można znaleźć wiele informacji na ten temat. Bądź ostrożny w swoich poszukiwaniach i staraj się polegać na artykułach opartych na podstawach naukowych. Wskazane jest przeprowadzanie tego typu analiz od czasu do czasu, ale nie jest tak, że należy ciągle kwestionować samego siebie. Znajdź równowagę między osobistym doskonaleniem i wzrostem a samoakceptacją

- **Ćwiczenie 2. Jak wykorzystać media społecznościowe w mojej organizacji**

W tym ćwiczeniu przeanalizowaliśmy znaczenie sieci społecznościowych w organizacji, a także zastanowiliśmy się nad rodzajami dzielonej wiedzy.

Sieć społeczna jest potężną wizytówką. Jest podobna do naszego wyglądu fizycznego i sposobu ubierania się; za ich pomocą pokazujemy swoją specyfikę. Elementy, które pokazujemy przyczyniają się do kształtowania w innych wyobrażenia o tym, kim jesteśmy. Wizerunek dla organizacji nie jest kwestią trywialną.

Ot, choćby pomysł: Sprawdź szybko na Instagramie lub Twitterze znanych osób, które uważasz za liderów. Jaki wizerunek prezentują? Jakie wartości dominują: kultura, rodzina, przyjaźń, natura, itd. Czy ich hobby mówi o tym, kim są? Jakie kolory przeważają? Czy ich wspólne wizerunki są zgodne z jakąś logiką lub wzorcem?

Teraz pomyśl ponownie o organizacjach widzianych podczas zajęć:

Czy myślisz, że ta organizacja jest znana przez wszystkich? Dlaczego tak/nie? Czy to dobrze, że wszyscy znają tę organizację? Jak myślisz, w jaki sposób można to osiągnąć?

Czy wiesz o "influencer marketingu"? Czy uważasz, że można go zastosować w Twojej organizacji? Czy któraś z analizowanych przez Ciebie organizacji przedstawia znanych ludzi?

- **Ćwiczenie 3: Ja & opowiadanie historii**

1. Dokonaj krótkiej refleksji nad tym, jak obecnie wyglądają Twoje umiejętności wystąpień publicznych. Czy zmieniły się one z biegiem czasu? Jak się czujesz, gdy to robisz? Jakie masz odczucia fizyczne? Co robisz przed wystąpieniem?

Muszą być co najmniej dwa pozytywne aspekty i jeden aspekt do poprawy (nie ma znaczenia, co napiszesz, ale muszą być dwa pozytywne aspekty dla każdego aspektu do poprawy).

2. Jak możesz zastosować storytelling i Podróż Bohatera w swoim życiu zawodowym? Jakie jest praktyczne zastosowanie tego?

3. Czy odkryłeś cechy swoich umiejętności wystąpień publicznych, o których nie wiedziałeś? Jak myślisz, jak możesz to wykorzystać w praktyce? Czy wiesz, jak możesz to poprawić?

Jeśli chcesz rozwinąć jakikolwiek aspekt swoich umiejętności komunikacyjnych, możesz zapytać o to prowadzącego lub swoich kolegów. Pamiętaj, że identyfikacja jest najwyższym krokiem (i tym, który może być najbardziej przerażający ze względu na myśl "co inni ludzie o mnie pomyślą?"), nad resztą można pracować i uczyć się stopniowo, z wysiłkiem i cierpliwością.

- **Ćwiczenie 4: Nauka aktywnego słuchania**

Krótko i samokrytycznie oceń swoje umiejętności aktywnego słuchania. Jakie techniki możesz zastosować, aby się poprawić? W jakich sytuacjach lub z jakimi ludźmi najtrudniej jest Ci to robić?

- **Ćwiczenie 5: Asertywność, aby lepiej żyć i pracować**

Spróbuj podać osobistą definicję tego, co rozumiesz pod pojęciem asertywności.

Czy kiedykolwiek znalazłeś/aś się w sytuacji w pracy, kiedy miałeś/aś motywację do zakwestionowania kwestii etycznej? Jakiego kroki podejmiesz, aby wyjaśnić niejasne informacje lub instrukcje dotyczące Twojej pracy?

Czasami ważne jest, aby nie zgadzać się z innymi, szczególnie z szefami/koordynatorami lub członkami zespołu, aby nie popełnić błędu. Pomyśl o sytuacji, w której byłeś skłonny nie zgodzić się z inną osobą, aby osiągnąć pozytywny rezultat.

W jaki sposób zastosowałbyś poznane techniki? Czy uważasz, że byłyby one przydatne?

- **Ćwiczenie 6: Analiza strategiczna na prawdziwym spotkaniu**

Jak bardzo podobne jest to spotkanie do tych, w których uczestniczysz w swojej organizacji? Jak myślisz, w jaki sposób mógłbyś pomóc dzięki temu, czego nauczyłeś się o przywództwie? Jaka mogłaby być Twoja rola?

- **Ćwiczenie 7: Nauka udzielania informacji zwrotnej**

Czy w organizacji, w której pracujesz, zazwyczaj wyrażasz swoje myśli? Czy czujesz, że masz wystarczającą swobodę w wyrażaniu swoich uczuć i spostrzeżeń? Niezależnie od tego, czy odpowiedziałeś/aś tak czy nie, jak myślisz, z czego to wynika? Czynniki zewnętrzne, które są promowane w samej organizacji? Czy też cech własnej postawy, nad którą mógłbyś bardziej popracować?

Pomyśl, w jaki sposób możesz zastosować w praktyce to, czego nauczyłeś się w tym ćwiczeniu.

Jeśli jesteś zainteresowany poznaniem innych sposobów komunikowania się, możesz poszukać artykułów na temat formuł językowych, takich jak "zmiękczacze języka" lub "wzorce hedgingowe", które pozwalają złagodzić wyrażanie niezgody. Są one zazwyczaj obecne we wszystkich językach jako forma grzecznościowa.

- **Ćwiczenie 8: Przystanek na ścieżce pozytywnego myślenia. Historia o odporności**

Czy znałeś termin "pozytywne myślenie"? Czy było ono częścią Twojego życia? Nad czym zastanawiałeś się podczas tego ćwiczenia? Czy opinie innych uczestników wniosły do Ciebie coś nowego?

Napisz swoją własną definicję odporności i wskaż przynajmniej dwa momenty w swoim życiu, kiedy musiałeś ją przećwiczyć.

- **Ćwiczenie 9: Kreatywność, czyli jak łączyć różne pomysły**

Czym jest dla Ciebie kreatywność? Kiedy pamiętasz, że stosowałeś ją w swoim życiu? Jakiego czynności lubisz wykonywać, które mogą pomóc w jej pobudzeniu? Jakiego inne nowe działania mógłbyś zastosować?

Czy byłoby inaczej, gdybyście zbudowali go sami? W jaki sposób Twoi koledzy i koleżanki przyczynili się do zmiany pierwotnego pomysłu?

- **Ćwiczenie 10: Budowanie sieci i powiązań z " Akwarium".**

Czy nauczyłeś się nowych formuł sieciowych od innych uczących się? Zapisz je, abyś ich nie zapomniał i mógł wykorzystać w przyszłości.

- **Ćwiczenie 11: Zachęcanie do uczestnictwa i dzielenie się spostrzeżeniami na temat organizacji non-profit.**

Czy zastanawiałeś/aś się wcześniej nad tymi wszystkimi punktami? Czy inni uczestnicy mają takie same doświadczenia? Czego możesz się od nich nauczyć?

- **Ćwiczenie 12: Samoświadomość**

W tej części możesz zapisać i uporządkować wszystko, co napisałeś na karteczkach post-it.

- **Ćwiczenie 13: Samoregulacja.**

Określiśmy kilka możliwych działań mających na celu wzmocnienie motywacji wewnętrznej, ale powinieneś znaleźć swoje własne.

Pomyśl o zajęciach lub hobby, które Cię pochłaniają i na których jesteś głęboko skoncentrowany. Jakiego rodzaju są to działania? Pamiętaj, że czasem trzeba się wycofać z sytuacji, aby przypomnieć sobie, dlaczego wykonujemy pracę, którą wykonujemy, dlaczego ją wybraliśmy i co dzięki niej osiągamy. Jakie konkretne działania mogą podjąć, aby poprawić swoją pracę?

- **Ćwiczenie 14: Zamykanie pętli uczenia się.**

Możesz zrobić zdjęcie do stworzonej przez siebie osi czasu, aby zapamiętać swój wkład lub stworzyć własną chronologię.

W przyszłym pudełku postaraj się zachować równowagę między ambicjami a realizmem. Jeśli postawimy sobie zbyt wysokie cele, będziemy w końcu sfrustrowani. Elastyczność i zdolność do adaptacji są również ważnymi umiejętnościami podczas nauki odporności.

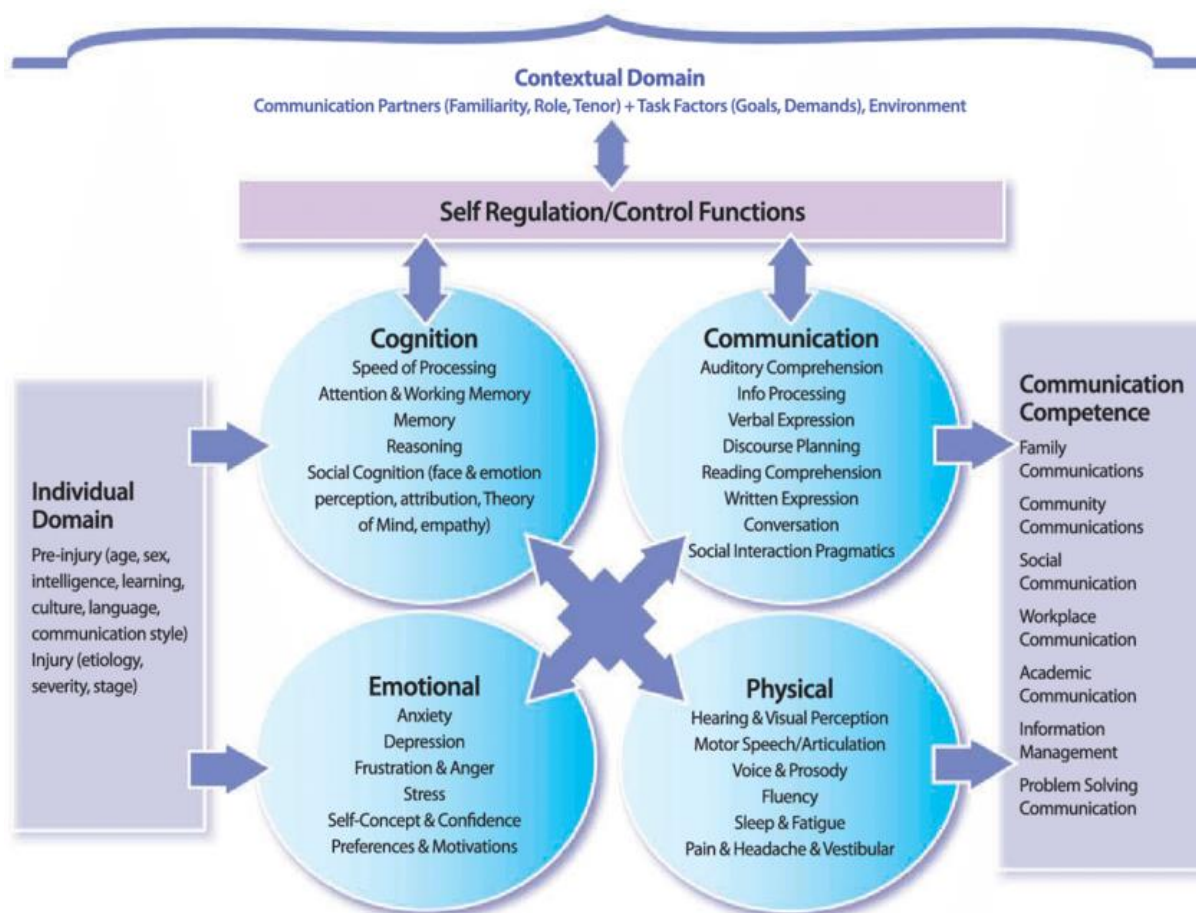
- **-Refleksja końcowa:**

Teraz zrób krótką refleksję na temat tych rzeczy, których się nauczyłeś, a które mogą być przydatne do lepszej pracy. Wybierz trzy rzeczy, które możesz zastosować w swojej codziennej pracy, oraz trzy kompetencje lub umiejętności, które Twoim zdaniem powinieneś poprawić lub nad którymi powinieneś dalej pracować.

PRZYSWOJONE	DALSZE DOSKONALENIE

ZAŁĄCZNIK III

Model kompetencji poznawczo-komunikacyjnej



MacDonald, Sheila. (2017). Introducing the model of cognitive-communication competence: A model to guide evidence-based communication interventions after brain injury. *Brain Injury*. 31. 1-22. 10.1080/02699052.2017.1379613.

Linki do polskich interpretacji:

http://www.aps.edu.pl/media/2391967/poszukiwanie_refleksyjności_e-book.pdf

ZAŁĄCZNIK IV

Role dla ćwiczenia 6. Analiza strategiczna poprzez prawdziwe spotkanie

Dyrektor: Wiadomo, że podałeś krótki termin i nie przygotowałeś zbytnio treści. Potrzebna jest pomoc wicekoordynatora i sekretarki. Musisz uporządkować punkty spotkania i upewnić się, że po 40 minutach będzie przynajmniej zarys treści planu strategicznego, podział wykonanych zadań oraz wizja i wartości organizacji. Masz dobre relacje z zespołem zarządzającym finansami, ale obawiasz się, że nie dotrzymasz terminu złożenia planu i stracisz publiczną dotację.

Ponadto, Twoim priorytetem jest, aby spotkanie nie trwało dłużej niż ustalony czas, ponieważ później masz kolejne spotkanie. Ufacie, że koordynator techniczny poprowadzi cały ten proces. Jest on jedyną osobą, która posiada wiedzę, aby to zrobić wraz z technikami projektu. Na początku spotkania jesteś już w pokoju z dwiema innymi osobami.

Koordynator techniczny: W przeszłości prosiłście dyrektora o przygotowanie planu strategicznego, ale on/ona nie słuchał/ła was. Wiecie, że spotkanie musi przynieść rezultaty, ale jesteście trochę zdenerwowani, ponieważ teraz nie ma wystarczająco dużo czasu na jego przygotowanie. Jesteś przekonany, że dwóch techników projektowych może pomóc w opracowaniu planu strategicznego w ciągu kilku dni. Nie możesz przejąć przygotowania planu, ponieważ masz inne ważne zadania związane z koordynacją pracowników socjalnych. Podczas spotkania czasami tracisz cierpliwość do dyrektora, ponieważ uważasz, że pewne rzeczy powinny być zrobione inaczej. Musisz zaangażować wszystkich w dzielenie się swoim punktem widzenia. Na początku spotkania jesteś już w pokoju z dwiema innymi osobami.

Sekretarka: Jesteś jedną z najmłodszych osób w organizacji i pracujesz dopiero od roku. Ukończyłaś socjologię, co nie odpowiada roli i zadaniom, jakie masz obecnie w organizacji. Chętnie wykonasz swoje zadanie, ponieważ jest to jedno z Twoich pierwszych zadań. Zdajesz sobie jednak sprawę z zaburzeń w zespole w zakresie podziału zadań, ról i braku komunikacji. Oczekujesz, że dyrektor będzie stopniowo powierzał Ci bardziej złożone zadania, dlatego chcesz zwrócić na siebie uwagę i pokazać swoje umiejętności mediacyjne. Jesteś osobą odpowiedzialną za sporządzanie protokołów. Na początku spotkania jesteś już w pokoju z dwiema innymi osobami.

Księgowy: Finanse organizacji nie mają się zbyt dobrze. Kilkakrotnie próbowałeś rozmawiać z dyrektorem, ale unikał spotkania z Tobą. Wiesz, że jeśli lokalna administracja nie zatwierdzi tegorocznego planu i utracisz fundusze, będziesz musiał zwolnić ludzi lub sprawdzić, jakie są inne możliwości finansowania. Pracujesz w organizacji od wielu lat i jesteś oddany robieniu tego, co proponuje Dyrektor Generalny. Nie jesteś zbyt innowacyjny. Po co próbować nowych rzeczy, skoro dotychczasowe się sprawdzały? Zostało Ci już tylko kilka lat do emerytury i teraz chcesz po prostu jak najszybciej zrealizować plan strategiczny. Jakość nie ma znaczenia. To dokument, na który nikt nie zwraca uwagi, to tylko procedura administracyjna. Poza tym, po spotkaniu musisz iść do banku przed zamknięciem, a nie możesz się spóźnić. Wchodzisz do pokoju kilka minut wcześniej i rozmawiasz z ludźmi, którzy już tam byli.

Skarbnik: Pracujesz w organizacji od około pięciu lat. Odszedłeś z poprzedniej pracy w prywatnej firmie, ponieważ nie wierzyłeś w jej wartości i wizję. Chciałeś w jakiś sposób przyczynić się do dobra społecznego i bardzo starannie wybrałeś organizację, w której chcesz pracować. Chcesz nie tylko, aby ten plan strategiczny został zatwierdzony, ale także, aby został dobrze wykonany, ponieważ uważasz, że jest to fundamentalny dokument. Jesteś osobą innowacyjną, z dwoma dyplomami i MBA. Zdajesz sobie sprawę z oporu księgowej przed zmianami i praca z nią była trudna przez ostatnie kilka miesięcy. Masz wiele pomysłów na znalezienie nowych sposobów finansowania organizacji pozarządowej, a do tego celu kluczowy jest wizerunek organizacji w sieciach społecznościowych. Strona internetowa jest przestarzała, a sieci społecznościowe są aktualizowane raz na dwa lub trzy miesiące. Wiesz, że zarządzanie ekonomiczne nie jest zdrowe i myślisz, że twój partner (księgowy) nie wykonuje swojej pracy prawidłowo. Wchodzisz do pokoju kilka minut wcześniej i rozmawiasz z ludźmi, którzy już tam byli.

Technik projektu 1: Pracujesz w organizacji od trzech lat. Lubisz to, co robisz, ale problemy w kanałach komunikacyjnych powodują, że stresujesz się w pracy i nie pasujesz do niej. Wierzysz w wartości i cele organizacji, ale jesteś gotów poszukać nowej pracy, jeśli sytuacja nie ulegnie zmianie, w rzeczywistości wysłałeś już kilka CV do innych organizacji. Nie boisz się postawić ultimatum koordynatorowi technicznemu, aby porozmawiał z dyrektorem. Uważasz, że organizacja potrzebuje wielu zmian i ma potencjał, ale niektórzy ludzie hamują te zmiany. Jesteś impulsywny i cały czas chcesz wносить nowe pomysły. Masz dobre relacje ze swoim partnerem technicznym i od razu po przeczytaniu maila o spotkaniu komentujesz, że to na pewno do Ciebie będzie należało zrobienie tego strategicznego planu. Masz pewne warunki. Kiedy wchodzisz do pokoju nie ma krzesła, na którym mógłbyś usiąść.

Przed spotkaniem obaj technicy muszą uzgodnić podstawowy zarys planu strategicznego. Masz kilka wydrukowanych przykładów, które możesz sprawdzić. Możecie również poszukać ich w Internecie. Wskazane byłoby również przygotowanie misji i wartości organizacji, aby omówić je z resztą kolegów.

Technik projektu 2: Pracuje Pan/Pani tutaj od pięciu lat. Lubisz to, co robisz, ponieważ uważasz, że spełnia to Twoje oczekiwania. Utrzymujesz przyjazne stosunki z wszystkimi kolegami. Uważasz, że drugi technik projektu za bardzo narzeka, lubisz go, ale zazwyczaj jest zbyt impulsywny. Jesteś trochę introwertyczny i zazwyczaj nie uczestniczysz w spotkaniach. Kiedy otrzymałeś/aś e-mail, rozmawiałeś/aś z drugim technikiem, że być może będziesz musiał/a wykonać całą pracę. Nie sądzisz, że jest to Twoje zadanie, ponieważ masz dużo pracy do skończenia w tej chwili, która jest również pilna. Przed spotkaniem obaj technicy muszą uzgodnić podstawowy zarys planu strategicznego. Masz kilka wydrukowanych przykładów, które możesz sprawdzić. Możecie również poszukać ich w Internecie. Wskazane byłoby również przygotowanie misji i wartości organizacji, aby omówić je z resztą kolegów.

Pracownik socjalny: Nie do końca rozumie pan, dlaczego został pan wezwany na to spotkanie. Ma pan zbyt wiele pracy. Prawie w ogóle nie spędzasz czasu w biurze, z wyjątkiem spotkań takich jak to i niektórych prac administracyjnych. Zdajesz sobie sprawę, że w organizacji występują problemy w relacjach między współpracownikami. Uważasz, że koordynatorzy wymagają zbyt wiele od techników projektu i nie uważasz tego za sprawiedliwe. Prawdopodobnie to właśnie oni otrzymają to zadanie. Jeśli widzisz niesprawiedliwe sytuacje, nie możesz przestać podnosić głosu. Są osoby, które w obawie przed zwolnieniem nie zamierzają się skarżyć i uważasz, że potrzebują wsparcia kolegów. Czujesz, że to spotkanie jest ważne i chociaż zabiera Ci to czas, który powinieneś poświęcić na inne zadania, nie miałbyś nic przeciwko, gdyby spotkanie przedłużyło się do dwóch

godzin, jeśli przynajmniej pewne kwestie zostaną wyjaśnione, np. zła organizacja wewnętrzna.

Edukator społeczny: Podobnie jak twój partner, nie do końca wiesz, dlaczego zostałeś wezwany na to spotkanie. Nie wiesz, co możesz na nie wnieść. Możesz sprawdzić, co to jest plan strategiczny i gdzie możesz zaproponować coś nowego. Chcesz wykorzystać to spotkanie do stworzenia schematu organizacyjnego z zadaniami i funkcjami oraz do pracy nad lepszą komunikacją między wszystkimi, ale nie wiesz, czy to jest coś, co można zawrzeć w takim planie. Nie wiesz, co jest nie tak, ale myślisz, że razem możecie to rozwiązać. Nieprawidłowe funkcjonowanie waszej organizacji ma bezpośredni wpływ na ludzi, z którymi pracujecie na co dzień: zasoby nie docierają do nich, informacje nie są w pełni dostarczane, świadczenia socjalne są opóźnione itd. Pod koniec spotkania, po 35-40 minutach, musisz nalegać, że niektóre punkty nie są dla Ciebie jasne i chciałbyś, aby zostały wyjaśnione. Ważne jest, aby osiągnąć porozumienie, ale pod warunkiem, że wszyscy rozumiemy to samo.

Administrator Wspólnoty: To jedna z trzech prac, z których musisz opłacić czynsz: To tylko jedna z trzech prac, które masz, żeby opłacić czynsz co miesiąc, a łączysz ją z innymi okazjonalnymi zajęciami, które się pojawiają. Pracujesz w ten sposób od ukończenia studiów, czyli od półtora roku. Odpowiadasz za utrzymanie sprzętu komputerowego w dobrym stanie i od czasu do czasu jesteś proszony o aktualizację stron internetowych i sieci społecznościowych. Jesteś informatykiem, a nie community managerem. To są dwie różne rzeczy, choć w organizacji tego nie rozumieją. Masz kilka etatów, bo chcesz zaoszczędzić pieniądze, żeby otworzyć biznes na własną rękę. Wiesz bardzo ogólnie, czym zajmuje się organizacja, ale nie angażujesz się w działania. Zazwyczaj jesteś żartownisiem w zespole. Masz świadomość, że między współpracownikami panują złe relacje, a Twój nastrój zazwyczaj łagodzi napięcia.