



PROGRAM
DLA DYREKTOREK
I DYREKTORÓW
BIBLIOTEK

Materiały szkoleniowe cz. IV

DLA INICJATOREK I INICJATORÓW
SPOTKAŃ DYREKTOREK
I DYREKTORÓW BIBLIOTEK

MATERIAŁY OPRACOWANE
PRZEZ ZESPÓŁ TRENERSKI
SZKOŁY LIDERÓW

WARSZAWA, VIII–XI 2015

„Kieruj w dobrym stylu. Program dla dyrektorek i dyrektorów bibliotek” jest prowadzony przez Fundację Szkoła Liderów na zlecenie Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego w ramach Programu Rozwoju Bibliotek.

Program Rozwoju Bibliotek wspiera tysiące bibliotek publicznych w całej Polsce w pełnieniu roli lokalnych centrów aktywności społecznej. W takich placówkach ludzie spędzają czas, rozwijają swoje zainteresowania, zdobywają nowe umiejętności i wspólnie działają. Program Rozwoju Bibliotek to przedsięwzięcie Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności prowadzone przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego. W latach 2009–2015 było realizowane w ramach partnerstwa z Fundacją Billa i Melindy Gatesów.



Grupa rozwojowa moderowana

Grupy rozwojowe to specjalny rodzaj grup, których celem jest zapewnienie wsparcia osobom uczestniczącym w konkretnej, „przyniesionej” do grupy sprawie.

Pomimo ogromnej różnorodności wyzwań, którymi się zajmują wszystkie grupy, ich podstawowym celem jest dostarczenie **emocjonalnego wsparcia i praktycznej pomocy** w radzeniu sobie z problemem wspólnym dla wszystkich członków.

Osoby uczestniczące w takich grupach dzielą się swoimi doświadczeniami, wiedzą, informacjami dostarczającymi istotnej pomocy w rozwiązaniu bardzo praktycznych problemów. Zyskują zrozumienie ludzi o podobnych doświadczeniach.

Pracując z Dyrektorkami i Dyrektorami Bibliotek doszliśmy do przekonania, że metoda pracy jaką jest grupa rozwojowa, idealnie wpisuje się w potrzeby bardzo specyficznej i jednocześnie niezwykle różnorodnej grupy osób zarządzających biblioteką. Przeprowadziliśmy kilka spotkań takiej grupy, w której jedna osoba opowiada o swoim wyzwaniu, a pozostałe, z głębokim skupieniem i zrozumieniem, dzielą się własnymi doświadczeniami w tej sprawie, pomagając znaleźć rozwiązanie, które będzie uszyte na miarę osoby potrzebującej wsparcia lub rozwiązania.

Udział w takiej grupie, jak i jej prowadzenie, dało nam niezwykle satysfakcję i energię do dalszej pracy, którą chcemy się z wami podzielić. Żeby móc ją poprowadzić, potrzebujemy osób, które widzą sens tworzenia takiej grupy i mają odwagę nauczyć się najważniejszych umiejętności wspierania pracy grupowej:

- ▶ Angażowania grupy i wszystkich jej uczestników;
- ▶ Skupianie grupy wokół wspólnego celu;
- ▶ Zapewniania osobom w grupie wzajemnego zrozumienia;
- ▶ Radzenia sobie z trudnymi sytuacjami podczas pracy grupowej;
- ▶ Rozumienia procesu grupowego i adekwatnego reagowania na to, co się dzieje z grupą na każdym jego etapie;
- ▶ Tworzenia agendy spotkania z uwzględnieniem potrzeb całej grupy.

Rola moderatora grupy¹

Kim jest moderator?

- ▶ Moderator to osoba odpowiedzialna **za przebieg spotkania** czyli za procesy: komunikowania się, rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji w grupie.
- ▶ Pozostaje bezstronny i neutralny wobec wypowiedzianych przez uczestników treści.
- ▶ Odpowiada za warstwę proceduralną spotkania, podczas gdy uczestnicy mogą skupić się na rozważaniach merytorycznych.
- ▶ Jest specjalistą od procesu – przebiegu spotkania, nie zaś od jego warstwy merytorycznej.
- ▶ Dzięki niemu dyskusje mogą przebiegać sprawnie, być efektywne i skoncentrowane na treści i problemach, które należy rozwiązać.

Co robi moderator?

- ▶ Prowadzi grupę do wybranego przez nią celu.
- ▶ Czuwa nad porządkiem wypowiedzi – udziela głosu.
- ▶ Umożliwia zabranie głosu wszystkim uczestnikom.
- ▶ Pilnuje czasu.
- ▶ Dbą o równowagę pomiędzy osobami zabierającymi głos.
- ▶ Chroni uczestników przed atakami personalnymi.
- ▶ Koordynuje dyskusję.
- ▶ Łączy różne części rozmowy w spójną całość.
- ▶ Dbą, aby nie pojawiały się niezaplanowane przerwy.
- ▶ Aktywizuje milczących uczestników.
- ▶ Tworzy dobrą atmosferę.
- ▶ Buduje zaangażowanie uczestników.
- ▶ Wspiera analizę problemu z różnych punktów widzenia.

1 Rozdziały „Rola moderatora grupy”, „Zadania moderatora grupy”, „Procedury wspierające pracę moderatora”, „Rola sekretarza” oraz „Jak zaplanować spotkanie?” zostały zapożyczone za zgodą autora z „Przewodnika Moderatora” wydanego przez Stowarzyszenie Szkół Liderów (2014).



Czego nie robi moderator?

- ▶ Nie prezentuje własnych poglądów.
- ▶ Nie zgłasza pomysłów.
- ▶ Nie ocenia mówców ani ich poglądów.
- ▶ Nie ocenia rozwiązań.
- ▶ Nie rozstrzyga, kto ma rację.

Zadania moderatora grupy

1. Zaangażować wszystkich uczestników i umożliwić im pełne ujawnienie swojego potencjału.

- ▶ Pomóc zbudować uczestnikom poczucie bezpieczeństwa w sytuacji spotkaniowej.
- ▶ Wzmacniać zaangażowanie w realizację celów spotkania.
- ▶ Poszerzać granice akceptacji uczestników dla wypowiedzanych sądów, opinii, wyrażanych uczuć, prezentowanych postaw.

2. Ujawnić potencjał grupy jako całości.

- ▶ Wzmacniać wzajemne zrozumienie.
- ▶ Wspierać interakcje w grupie.
- ▶ Wzmacniać rozwój spójności grupy.

3. Poprowadzić grupę w kierunku wyznaczonego lub uzgodnionego celu.

Koncentrować ujawnioną energię oraz różnorodność opinii i pomysłów na wspólnym zadaniu tak, aby w jednym momencie grupa skupiała się na tym samym celu.

Procedury wspierające pracę moderatora

PROCEDURA POCZĄTKU

Rozpocznij spotkanie od:

- ▶ Przedstawienia jego celu i programu.
- ▶ Przypomnienia, jaki jest zakładany efekt spotkania.
- ▶ Poinformowania o jego długości.
- ▶ Zapowiedzi osób prezentujących poszczególne tematy oraz momentu, w którym oczekujesz pytań (na przykład „w każdej chwili, gdy będzie taka potrzeba” lub „po zakończeniu każdej części spotkania”).

Po co?

Aby zapewnić uczestnikom przewidywalność sytuacji i pewien stopień kontroli nad nią. W tym celu konieczne jest wyznaczenie i pokazanie uczestnikom ram spotkania, określenie zarówno w sensie merytorycznym, jak proceduralnym obszaru, po którym się będziemy wspólnie poruszać. Uczestnicy powinni wiedzieć, czego mogą się spodziewać, w jakim spotkaniu biorą udział i co ich może spotkać.

Uzgodnienie zasad spotkania/regulaminu.

Zasady najczęściej określają:

- ▶ zasady zabierania głosu
- ▶ odnoszenia się do siebie nawzajem
- ▶ długość i częstotliwość przerw

Zasady z jednej strony pozwalają sprawnie przeprowadzić spotkanie, z drugiej zaś zapewniają poczucie bezpieczeństwa, określając reguły w relacjach między uczestnikami oraz między nimi i moderatorem. Pozwalają zapobiec ewentualnym trudnościom. W sytuacjach trudnych można się do nich odwołać.



PRZYKŁADOWE ZASADY REGULAMINU

1. Prowadzący spotkanie udziela głosu zainteresowanym. Do końca wypowiedzi danej osoby nikt inny nie ma prawa głosu.
2. Każdy uczestnik spotkania ma wyznaczony czas na wypowiedź i jest zobowiązany do jego nieprzekraczania.
3. Dyskusja trwa do wyczerpania liczby chętnych mówców lub do końca czasu przeznaczonego w harmonogramie spotkania na dyskusję.
4. Prowadzący udziela głosu zgodnie z kolejnością zgłoszeń.
5. Dyskusja toczy się wokół problemów, bez ataków personalnych.
6. Inne punkty uznane za istotne, które pomogą sprawnie poprowadzić spotkanie.

PROCEDURA ZAKOŃCZENIA

Na koniec spotkania zrób podsumowanie najważniejszych kwestii, przypomnij ustalenia i osoby odpowiedzialne za realizację. Zapytaj, czy są jeszcze jakieś pytania. Podziękuj za uczestnictwo. Po spotkaniu roześlij protokół lub notatkę z uzgodnieniami.

NOTOWANIE

Prowadzenie spotkania i równoczesne notowanie jego przebiegu jest trudne. Jeśli chcesz skorzystać z pomocy, ustal, kto będzie robił notatki (sekretarz). Przedstaw swoje oczekiwania odnośnie zawartości protokołu. Możesz chcieć zanotowany cały przebieg spotkania lub tylko podjęte ustalenia.

Rola sekretarza

PRZYGOTUJ MATERIAŁY	Sekretarz jest odpowiedzialny za przygotowanie materiałów potrzebnych do tworzenia „grupowej pamięci”. On także powinien zadbać o przyniesienie notatek na następne spotkanie.
SŁUCHAJ UWAŻNIE	Sekretarz powinien być stale skoncentrowany i uważnie słuchać tego, co mówią uczestnicy i moderator.
SPRAWDZAJ ZROZUMIENIE	Jeżeli w czyjejs wypowiedzi coś jest dla sekretarza niejasne, to powinien pytać. Często wyświadcza w ten sposób przysługę grupie (inni też mogli nie zrozumieć, tylko nie zapytali – pytając, sekretarz wyręczył ich, umożliwił im uzyskanie informacji bez przyznania się do niewiedzy, bez narażania się na ośmieszenie itd.). Dopytywanie o poprawność i precyzję zapisów, („Czy jak tak to zapiszę to będzie dobrze? Jak mam to skrótowo zapisać?”), pełni nie tylko funkcję kontroli, ale też wymusza na uczestnikach sprecyzowanie swojej wypowiedzi, „wyostrzenie wniosków”.
ZAPISUJ ISTOTNE INFORMACJE	Jeżeli chce się zapisać wszystko, łatwo się pogubić, a grupa może mieć trudności z odróżnieniem informacji istotnych od mniej ważnych. Jeśli z kolei zapisuje się zbyt mało, mogą powstać trudności z odtworzeniem przebiegu spotkania. Sekretarz powinien uważnie śledzić wypowiedzi uczestników i wyłapywać kluczowe słowa i zwroty.
DBAJ O CZYTELNOŚĆ ZAPISU	Pisz wyraźnie – najlepiej grubo piszącym pisakiem. Podkreślaj ważne uzgodnienia. Używaj różnych kolorów. Postępuj się strzałkami, gwiazdkami, numerami itp.
NIE SPIERAJ SIĘ Z UCZESTNIKAMI	Sekretarz powinien unikać sporów z członkami grupy dotyczących zapisywanych treści. Kiedy jakiś uczestnik spotkania zwróci uwagę, że jego słowa zostały niewłaściwie zapisane, powinien je zmienić tak, jak życzy sobie dana osoba.
WSPIERAJ FACYLITATORA	Sekretarz ma świetną okazję obserwować dynamikę pracy grupy. Może dostrzec wiele rzeczy, których nie widzi moderator. Nie powinien jednak komentować procesu, jakim postępuje się prowadzący.
PRZYGOTUJ SPRAWOZDANIE SPOTKANIA	Nie powinno mieć ono zbyt długiej i formalnej formy. Powinno zawierać informacje: o tym, jak zdefiniowano i analizowano problem; jakie alternatywy brano pod uwagę i jakimi kryteriami kierowano się podejmując decyzję; jaką podjęto decyzję i jakie ustalono warunki realizacji decyzji.

Jak zaplanować spotkanie?

Pierwszym krokiem do udanego spotkania jest stworzenie założeń spotkania i dobre zaplanowanie – jak je zrealizować.

Najważniejsze kwestie przy planowaniu spotkania:

- ▶ Jakie są cele i zamierzone rezultaty spotkania?
- ▶ Z kim i dla kogo?
- ▶ Co trzeba zrobić, żeby doprowadzić do spotkania?
- ▶ Wstępny scenariusz spotkania – agenda.

Jako inspirację dołączamy na kolejnych stronach roboczy materiał wypracowany przez Inicjatorki i Inicjatorów spotkań dla Dyrektorek i Dyrektorów Bibliotek podczas szkolenia (X-XI.2015). Znajdziecie w nim pomysły na istnienie grup oraz najważniejsze informacje potrzebne do zorganizowania spotkań: przykładową agendę, pomysły na zasady wspierające pracę grupy, najważniejsze zadania, które należy wykonać, żeby powstała grupa oraz pomysły na to, kogo do niej zaprosić.



POMYSŁ NA GRUPĘ: Stowarzyszenie Bibliotekarze Motorem Zmiany

Wzmocnienie roli i pozycji Bibliotek w środowisku

Pierwsze spotkanie - agenda:

1. Przedstawienie misji organizacji.
2. Prezentacja celów organizacji w perspektywie pierwszych kluczowych zadań.
3. Dyskusja/plan działań.
4. Przydziały zadań/ról/obowiązków.
5. Sposób komunikowania i rozliczania.
6. Ewaluacja.
7. Integracja.

Zasady:

1. Spotkania raz na kwartał, w razie potrzeby częściej.
2. Spotkania rotacyjne.
3. Terminy: ustalane telefonicznie z tygodniowym wyprzedzeniem.
4. Uczestnictwo obowiązkowe.
5. Szacunek.
6. Kontrakt/regulamin.
7. Protokoły.

Zadania:

1. Znalezienie min. 15 osób do komitetu założycielskiego i sformalizowanie działań – zarząd, statut, uchwały, wpis do Krajowego Rejestru Sądowego.
2. Budowanie sieci kontaktów i zasięgu działania.
3. Rozszerzenie sieci.
4. Bieżące modyfikowanie celów i zadań w odpowiedzi na potrzeby środowiska/partnerów.
5. Dbłość o synergię działań.
6. Wychodzenie na zewnątrz – budowanie pozytywnego wizerunku.

Uczestnicy:

1. Dyrektorki i Dyrektorzy Bibliotek aktywnych, kreatywni animatorzy.
2. Zasięg regionalny.
3. Zaproszenia – kontakt indywidualny, portale społecznościowe, listy intencyjne.
4. Na początku nie określamy kryteriów – szansa dla każdego.

POMYSŁ NA GRUPĘ: Mocni Razem – Kreatywna Grupa

Inspiracja – motywacja – prestiż – samozadowolenie

Pierwsze spotkanie – agenda:

1. Czas trwania: 1,5–2h.
2. Zaczynamy – powitanie wszystkich przez moderatora.
3. Przedstawienie się wszystkich uczestników.
4. Omówienie celu i przedyskutowanie go z grupą.

Zasady:

1. Podstawowe:
 - ▶ Bank informacji o nas: co możemy wnieść, zasoby, doświadczenie.
 - ▶ Bank potrzeb: pomoc w rozwiązywaniu problemów.
2. Techniczne:
 - ▶ Pierwsze spotkanie u inicjatora.
 - ▶ Wizyty studyjne: prezentacja własnych placówek połączona z logistyką.
 - ▶ Jak często: proponujemy raz na kwartał, w razie potrzeby częściej.
 - ▶ Baza kontaktowa: wymiana adresów mailowych, numerów telefonów.
 - ▶ Utworzenie grupy na Facebooku.

Zadania:

1. Wybrać uczestników grupy.
2. Sprecyzować cel.
3. Wybrać miejsce pierwszego spotkania.
4. Wysłać zaproszenia.
5. Logistyka.
6. Przygotować się do prezentacji idei.

Uczestnicy:

1. Zasięg terytorialny: otwarty.
2. Zainteresowane Dyrektorki i zainteresowani Dyrektorzy „którym się chce...”.
3. Zaproszenia: pisemnie oraz telefoniczne.
4. Kryterium otwartych drzwi.

POMYSŁ NA GRUPĘ: Razem Łatwiej

Pierwsze spotkanie – agenda:

1. Wybieramy osobę do kontaktu i odpowiedzialną za newsletter.
2. Częstotliwość spotkań: na żywo – raz na kwartał oraz dodatkowe spotkania w miarę potrzeb.
3. Spotkania w różnych miejscach – w Bibliotekach oraz w instytucjach kultury.
4. Na część spotkań zapraszamy władze samorządowe.

Zasady:

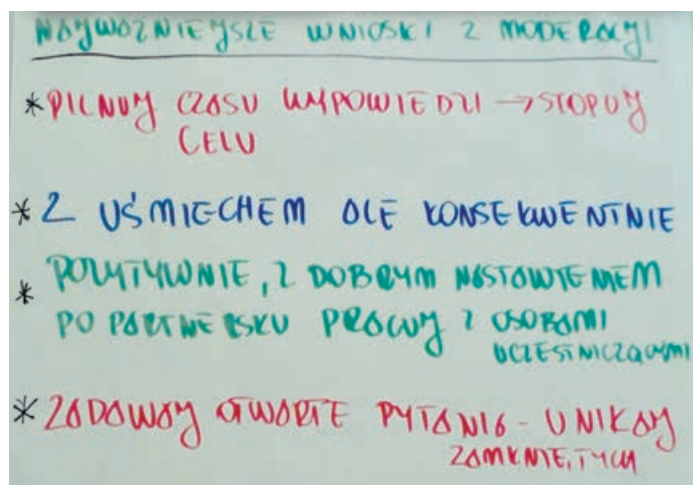
1. Czas trwania: do 2h.
2. Inicjator przybliży cel spotkania.
3. Autoprezentacja: po 5 minut na uczestnika (przedstawienie bazy potrzeb).
4. Dyskusja: wymiana doświadczeń.
5. Lider.
6. Przyporządkowanie zadań.

Zadania:

1. Określenie obszaru – do ok. 100 km.
2. Stworzenie bazy osób i działań (oferta).
3. Określenie lidera – wyłonienie.
4. Kanały komunikacji – poczta elektroniczna, telefon, Facebook, Skype, komunikatory internetowe.

Uczestnicy:

1. Dyrektorki/Dyrektorzy Bibliotek oraz centrów kultury.
2. Stworzenie bazy potrzeb/problemów.



POMYSŁ NA GRUPĘ: Wzmocnienie wizerunku Bibliotek w środowisku przez zawiązanie partnerstw Bibliotek

Pierwsze spotkanie – agenda:

1. Powitanie.
2. Kontrakt – zasady pracy grupy.
3. Przedstawienie się uczestników: co mogę dać od siebie grupie.
4. Omówienie celów spotkań: jakim tematom chcemy poświęcać spotkania.
5. Podział zadań.
6. Część warsztatowa – praca nad regulaminem pracy grupy.
7. Podsumowanie – ustalenie miejsca i terminu następnego spotkania.

Zasady:

1. Podstawowe – ważne dla istnienia grupy:
 - ▶ Pracujemy wszyscy.
 - ▶ Robimy to, w czym jesteśmy mocni.
 - ▶ Zewnętrznych ekspertów zapraszamy według potrzeb – doraźnie.
2. Techniczne: Gdzie? Kiedy? Jak często? Jakie sposoby komunikacji?:
 - ▶ Telekonferencje przez Skype'a (dłużur).
 - ▶ Kolejno u wszystkich – lokal, nie tylko Biblioteka.
 - ▶ Wyjazdowe raz na kwartał.

Zadania:

1. Organizacja spotkania informacyjnego oraz określenie celów partnerstwa.
2. Wyznaczenie terminu i miejsca spotkania.
3. Podział zadań – odpowiedzialności:
 - ▶ promocja,
 - ▶ wybór lidera,
 - ▶ sekretarz,
 - ▶ moderator,
 - ▶ księgowy.
4. Przydzielenie obowiązków wg kompetencji.
5. Nie ma biernych obserwatorów – stworzenie dla każdego funkcji.

Uczestnicy:

1. Rozpoznanie potrzeb.
2. Biblioteki publiczne, stowarzyszenia i liderzy w środowisku.
3. Teren powiatu i sąsiednich powiatów.
4. Poczta, telefon, e-mail.

POMYSŁ NA GRUPĘ: Wsparcie mentorskie dla Dyrektorek i Dyrektorów kreatorów Bibliotek

Pierwsze spotkanie- agenda:

1. Miejsce: u Inicjatora.
2. Zasady organizacji pracy/współpracy.
3. Ustalenie rytmu spotkań i odpowiedzialności.

Zasady:

1. Podstawowe:
 - ▶ Bądź zawsze (dopuszczamy wypadki losowe).
 - ▶ Bierz i dawaj!
 - ▶ Zasada 4 ścian – grupa zamknięta.
 - ▶ do 10 osób.
2. Techniczne:
 - ▶ O przyjęciu nowego członka grupy decydujemy wspólnie.
 - ▶ Poznajemy swoje miejsca pracy i środowiska.
 - ▶ Spotkanie raz na kwartał – ostatni piątek.
 - ▶ Komunikacja: tajna grupa na Facebooku, e-mail, telefon, Skype.

Zadania- Co jest do zrobienia? Jakie są role? Podział ról:

1. Zdobyć kompetencji mentorskich.
2. Znaleźcie podobnych sobie osób (predyspozycje) w środowisku bibliotekarskim.
3. Poznanie potrzeb.
4. Ustalenie zasad i celów pracy grupy mentorskiej.

Uczestnicy:

1. Kto: Dyrektorki i Dyrektorzy.
2. Zasięg: otwarty- dla tych, którzy chcą.
3. Sposób zapraszania: indywidualne zaproszenia, propozycje, rekomendacje.
4. Kryteria wyboru: bądź zawsze.

Jak wspominaliśmy, podane wyżej przykłady pomyślane są jako inspiracja. Tworząc grupę w swoim regionie możecie skorzystać z nich, lub wymyślić własne. Najważniejsze, to zacząć – zebrać ludzi i doprowadzić do pierwszego spotkania.

Powodzenia!

FRSI FUNDACJA
ROZWOJU,
SPOŁECZEŃSTWA
INFORMACYJNEGO

**SZKOŁA
LIDERÓW**

