



Organizacja Narodów
Zjednoczonych
ds. Wyżywienia i Rolnictwa



PODRECZNIK DLA TRENERÓW BOND

Wzmocnienie pozycji rolników i ich organizacji poprzez tworzenie kapitału społecznego

BOND

PODRĘCZNIK DLA TRENERÓW BOND

Wzmocnienie pozycji rolników i ich organizacji poprzez tworzenie kapitału społecznego

Wymagane przy cytowaniu publikacji::

FAO. 2020. *Wzmocnienie pozycji rolników i ich organizacji poprzez tworzenie kapitału społecznego- podręcznik dla trenerów Bond Rome*. <https://doi.org/10.4060/cb1423en>

Zastosowane oznaczenia i prezentacja materiału w tej publikacji informacyjnej nie są równoznaczne z wyrażeniem jakiegokolwiek opinii ze strony Organizacji Narodów Zjednoczonych ds. Wyżywienia i Rolnictwa (FAO) na temat statusu prawnego lub rozwoju jakiegokolwiek kraju, terytorium, miasta, obszaru lub na temat jego władz, tudzież wytyczenia jego granic lub granic. Wzmianka o konkretnych firmach lub produktach danych producentów, niezależnie od tego, czy zostały one opatentowane, czy nie, nie oznacza, że zostały one zatwierdzone lub że są zalecane przez FAO zamiast innych o podobnym charakterze, które nie zostały wymienione.

Niniejsza publikacja została przygotowana przy wsparciu Unii Europejskiej. Wyłącznie odpowiedzialność za treść tej publikacji ponosi FAO i nie można jej traktować jako odzwierciedlenia poglądów Unii Europejskiej.

Poglądy wyrażone w tej publikacji informacyjnej są poglądami autora(ów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy lub politykę FAO.

ISBN 978-92-5-133430-0

© FAO, 2020



Niektóre prawa zastrzeżone. Ta praca jest udostępniana na licencji Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 IGO (CC BY-NC-SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo>)

Zgodnie z warunkami tej licencji, niniejsza publikacja może być kopiowana, rozpowszechniana i dostosowywana do celów niekomercyjnych, pod warunkiem, że jest odpowiednio cytowana. W jakimkolwiek zastosowaniu tej pracy nie należy sugerować, że FAO popiera jakąkolwiek określoną organizację, produkty ani usługi. Używanie logo FAO jest zabronione. Jeśli publikacja ma być dostosowywana, musi ona być objęta tą samą lub równoważną licencją Creative Commons. Jeśli powstanie tłumaczenie tej pracy, musi ono zawierać następujące wyłączenie odpowiedzialności wraz z wymaganym cytatem: „To tłumaczenie nie zostało sporządzone przez Organizację Narodów Zjednoczonych ds. Wyżywienia i Rolnictwa (FAO). FAO nie ponosi odpowiedzialności za treść ani dokładność niniejszego tłumaczenia. Oryginalne wydanie [język] jest wersją referencyjną.”

Spory w związku z licencją, których nie można rozstrzygnąć polubownie, będą rozstrzygane w drodze mediacji i arbitrażu zgodnie z treścią artykułu 8 licencji, chyba że inne postanowienia stanowią inaczej. Mającymi zastosowanie zasadami mediacji będą zasady mediacji Światowej Organizacji Własności Intelektualnej <http://www.wipo.int/amc/en/mediation/rules>, a wszelkie postępowania arbitrażowe będą prowadzone zgodnie z Regulaminem arbitrażowym Komisji Narodów Zjednoczonych w sprawie międzynarodowego prawa handlowego (UNCITRAL).

Materiały stron trzecich. Użytkownicy, którzy chcą ponownie wykorzystać materiał z niniejszej publikacji, który jest przypisany stronie trzeciej, taki jak tabele, rysunki lub obrazy, są odpowiedzialni za ustalenie, czy potrzebne jest pozwolenie na takie ponowne wykorzystanie i za uzyskanie pozwolenia od właściciela praw autorskich. Ryzyko roszczeń wynikających z naruszenia któregoś z elementów dzieła należących do osób trzecich spoczywa wyłącznie na użytkowniku.

Sprzedaż, prawa i licencje. Publikacje informacyjne FAO są dostępne na stronie internetowej FAO (www.fao.org/publications) i można je kupić pod adresem publications-sales@fao.org. Wnioski o komercyjne wykorzystanie należy składać na: www.fao.org/contact-us/license-request. Zapytania dotyczące praw i licencji należy kierować na adres: copyright@fao.org.

Spis treści

Podziękowania.....	vii
Słowo wstępne.....	ix
Historia projektu.....	1

CZĘŚĆ 1 TEN PODRĘCZNIK

1. Niniejszy podręcznik	5
Grupa docelowa	5
Cele nauczania	5
Wybrane definicje	5
Przegląd treści podręcznika	5
2. Metodologia szkolenia.....	7
Konceptyjne elementy metodologii: tworzenie więzi, budowanie mostów i łączenie.....	7
Możliwe zastosowania metodologii.....	12
3. Struktura szkolenia.....	13
4. Przygotowanie szkolenia	15
Ocena potrzeb 15	
Dobór uczestników	16
Trener/trenerka i jego/jej rola.....	16
Wybór miejsca szkolenia i układu sali.....	18
Przygotowanie materiałów szkoleniowych.....	19

CZĘŚĆ 2 SESJE SZKOLENIOWE I MATERIAŁY

Powitanie i otwarcie	
23	
Powitanie i uwagi wstępne	23
Przedstawienie programu dnia	23
Poznajemy się	24
Oczekiwania uczestników, plakat informacyjny i podstawowe zasady	25
Codzienne podsumowanie – początek dnia	26

SESJA 1: Grupy i organizacje jako systemy złożone	
27	
Struktura sesji	27
Notatki trenera	28
Kwestie techniczne	29
Prezentacja Powerpoint: Grupy i organizacje jako systemy złożone	34

SESJA 2: Pewność siebie	
38	
Struktura sesji	38
Notatki trenera	39
Kwestie techniczne	43
Prezentacja Powerpoint: Pewność siebie	45

SESJA 3: Zarządzanie i przywództwo	48
Struktura sesji.....	48
Notatki trenera.....	49
Kwestie techniczne	49
Prezentacja Powerpoint: Zarządzanie i przywództwo	51
Materiały do rozdania: Quiz – Przywództwo	60
SESJA 4: Style przywództwa	63
Struktura sesji.....	63
Notatki trenera.....	64
Materiały do rozdania: Podejście autokratyczne, leseferyzm czy postawa bierna i przywódca demokratyczny	66
SESJA 5: Koncepcja współdzielenia przywództwa i sprawiedliwości	67
Struktura sesji.....	67
Notatki trenera.....	68
Kwestie techniczne	69
Materiały do rozdania 1: Role przywódcze	70
Materiały do rozdania 2: Równość i sprawiedliwość	71
Materiały do rozdania 3: Sprawiedliwość w organizacjach rolniczych.....	72
SESJA 6: Zarządzanie konfliktem	73
Struktura sesji.....	73
Notatki trenera.....	74
Kwestie techniczne	75
Prezentacja Powerpoint: Zarządzanie konfliktem.....	79
SESJA 7: Zasady i wartości spółdzielni	83
Struktura sesji.....	83
Notatki trenera.....	84
Materiały do rozdania: Zasady i wartości spółdzielni	85
Prezentacja Powerpoint: Zasady i wartości spółdzielni.....	88

SESJA 8: Budowanie wspólnej wizji	91
Struktura sesji.....	91
Notatki trenera.....	92
Kwestie techniczne	93
Prezentacja Powerpoint: Budowanie wspólnej wizji w organizacjach rolniczych	96
SESJA 9: Analiza uczestnicząca wyników organizacji	102
Struktura sesji.....	102
Notatki trenera – Część 1: Analiza mocnych stron	104
Notatki trenera – Część 2: Analiza słabych stron	105
Kwestie techniczne – Część 1 i część 2	106
Prezentacja Powerpoint: Ramy metodologiczne dla analizy wyników organizacji – Część 1 i część 2.....	109
SESJA 10: Kwestionariusz oceny wyników	115
Struktura sesji.....	115
Notatki trenera.....	116
Kwestie techniczne	116
Materiały do rozdania: Kwestionariusz oceny wyników	118
SESJA 11: Świadczenie usług doradczych dla rolników	121
Struktura sesji.....	121
Notatki trenera.....	122
Kwestie techniczne	122
Prezentacja Powerpoint: Świadczenie usług doradczych dla rolników i zarządców gruntów	124

SESJA 12: Opracowywanie strategii i planu działania	127
Struktura sesji.....	127
Notatki trenera.....	128
Kwestie techniczne	129
Prezentacja Powerpoint: Opracowywanie strategii i planu działania	132
SESJA 13: Komunikacja na rzecz współdziałania	134
Struktura sesji.....	134
Notatki trenera – Część 1	135
Kwestie techniczne – Część 1	137
Notatki trenera – Część 2	142
Kwestie techniczne – Część 2	144
Notatki trenera – Część 3	146
Kwestie techniczne – Część 3	148
Prezentacja Powerpoint: Komunikacja na rzecz współdziałania– Część 1, część 2 i część 3.....	153
SESJA 14: Networking i partnerstwa	166
Struktura sesji.....	166
Notatki trenera.....	167
Kwestie techniczne	169
Prezentacja Powerpoint: Networking i partnerstwa.....	173
SESJA 15: Dialog i działalność rzecznicza	176
Struktura sesji.....	176
Notatki trenera.....	176
Kwestie techniczne	177
Studium przypadku: Sojusz Landworkers’ Alliance i jego doświadczenia w działalności rzeczniczej.....	180
Prezentacja Powerpoint: Dialog i działalność rzecznicza.....	182

SESJA 16: Negocjacje – Co i jak?	188
Struktura sesji.....	188
Notatki trenera – Część 1	189
Kwestie techniczne – Część 1	190
Materiał do rozdania – Część 1: Kwestionariusz – Jakiego rodzaju negocjatorem jesteś?	193
Notatki trenera – Część 2.....	196
Kwestie techniczne – Część 2	196
Materiał do rozdania – Część 2: Przygotowania do negocjacji	199
Prezentacja Powerpoint: Negocjacje: Co i jak? – Część 1 i część 2.....	200
Zamknięcie, ostatnie refleksje i ocena	206
Materiał szkoleniowy: Kwestionariusz oceny po zakończeniu szkolenia	208

ZAŁĄCZNIKI

ZAŁĄCZNIK 1: Szkolenie trenerów w zakresie wyników organizacji rolniczych, sprawiedliwości, zarządzania i negocjacji	211
ZAŁĄCZNIK 2: Szkolenie trenerów w zakresie wyników organizacji rolniczych, sprawiedliwości, zarządzania i dialogu	213

Bibliografia	215
--------------------	-----

Podziękowania

Ten podręcznik dla trenerów został opracowany przez Mariagrazję Rocchigiani przy udziale Francesci Carpano w Jednostce ds. rolnictwa rodzinnego i partnerstw z organizacjami społeczeństwa obywatelskiego w Dziale FAO ds. partnerstw i współpracy z ONZ (PSU). Publikacja była możliwa dzięki dofinansowaniu otrzymanemu z Programu Badań i Innowacji Horyzont 2020 Unii Europejskiej na podstawie umowy grantowej nr 774208, w ramach unijnego projektu BOND „Bringing Organisations & Network Development to higher levels in the Farming sector in Europe”.

Ramy teoretyczne teorii kapitału społecznego, na których opiera się niniejsza praca, wywodzą się z publikacji FAO-IFAD opracowanej przez Herbela, Crowleya, Ourabah, Lee w 2012 r. pt. „Dobre praktyki w budowaniu innowacyjnych instytucji wiejskich w celu zwiększenia bezpieczeństwa żywnościowego” (“Good practices in building innovative rural institutions to increase food security.”) Część wyjaśniająca koncepcyjne elementy metodologii: wiązanie, budowanie mostów i łączenie została opracowana przy udziale Denisa Herbela.

Metodologia i treści, na które zwrócono uwagę na sesjach pt. „Wyniki, sprawiedliwość i zarządzanie”, a także treści na temat „dialogu i negocjacji” zostały opracowane przez FAO we współpracy z Union des Producteurs Agricoles (Québec) - Développement International (UPADI).¹ Sesje dotyczące wyników, dialogu i negocjacji zostały przetestowane i dostosowane do realiów kilku krajów, w tym w Algierii, Egipcie, Libanie, Mauretanii, Maroku, Nepalu, Nigrze, Omanie, Tunezji i Sudanie.

Projekt EU BOND pozwolił ponownie wykorzystać i dostosować materiały do potrzeb przedstawicieli BOND, najpierw podczas szkolenia trenerów (ToT) zorganizowanego w Kordobie w Hiszpanii we wrześniu 2018 r., a następnie w Coventry w Wielkiej Brytanii w lutym 2019 r., gdzie spotkało się 29 uczestników z 17 krajów europejskich.

Słowa wielkiego uznania kierujemy do uczestników i trenerów, którzy wspomogli autora w opracowaniu i prowadzeniu niektórych sesji organizowanych w Kordobie i Coventry, w szczególności dziękujemy: Mamen Cuéllar Padilla i Irene Iniesta Arandia z Uniwersytetu w Kordobie za sesje „Organizacja jako grupa” oraz „Przestrzeń emocjonalna i transformacja konfliktu”; Nevenia Alexksandrowweja z FAO za sesje „Świadczenie usług doradczych” i „Komunikacja”; i Jyoti Fernandez z Land Workers Alliance za zajęcie się tematem „Doświadczenia w zakresie działalności rzeczniczej w Land Workers Alliance”.

Szczególne słowa podziękowania kierujemy do Emmy McInerney, która prowadziła ToT w Coventry w Wielkiej Brytanii w 2019 r., oraz do Zespołu ds. Komunikacji dla Rozwoju, w składzie Mario Acunzo i Alberto Troilo, za opracowanie sesji „Komunikacja na rzecz współdziałania”.

Ostateczna wersja niniejszego przewodnika również przeszła dokładny przegląd przeprowadzony przez partnerów wewnętrznych i zewnętrznych. Jesteśmy wdzięczni współpracownikom z siedziby głównej FAO, biura regionalnego REU, biura subregionalnego SNE w Afryce Północnej oraz z trzech biur krajowych (w Libanie, Omanie, Sudanie) za porady i wsparcie, dziękujemy zatem poniższym osobom: Nora Ourabah Haddad, Marie-Louise Hayek, Patricia Sfeir, Hasna AlHarthy, Marco Boscolo, Sophie Treinen, Francesca Carpano, Chiara Nicodemi, Guilherme Brady, Mohammed Bengoumi, Daniella Salazar i Noémie Huybrechts.

¹ Ramy oceny wyników zostały opracowane i przetestowane w czasie realizacji dwóch projektów regionalnych dla Afryki Północnej (TCP/SNE/3402-3403) oraz w projekcie CoOPEquity.

² Więcej informacji: ComDev@fao.org

Jeśli chodzi o współpracę zewnętrzną wielkie uznanie należy się Walteri Katajamaki z MOP ONZ i Tamari Langlais z UPADI za ich dogłębne recenzje i konstruktywne uwagi. Ponadto szczególne podziękowania za recenzje kierujemy do partnerów BOND, którzy byli częścią grupy zadaniowej, są to: Angela Hilmi, Agnes Major, Mamen Cuéllar Padilla, Tomasz Włoszczowski, Lucia Usurelu, Jyoti Fernandez, Attila Szocs, Boruss Miklos, Katalin Kujáni i Dorottya Szabó. Sesje z podręcznika były następnie testowane podczas czterech szkoleń, które trenerzy przeprowadzili w Polsce, Rumunii, na Węgrzech i w Portugalii: wskazówki od trenerów i uczestników zostały zawarte w podręczniku. Szczególne wyrazy uznania należą się Visiontime International za pracę redakcyjną oraz za opracowanie układu i projektu graficznego.

Słowo wstępne

Rolnictwo odgrywa kluczową rolę w produkcji żywności, ochronie i regeneracji środowiska naturalnego, zatrudnieniu na obszarach wiejskich, gwarantowaniu bezpieczeństwa żywnościowego i ograniczaniu ubóstwa. W Europie branża ta staje przed coraz większymi wyzwaniami wynikającymi ze zmian klimatycznych, degradacji zasobów przyrodniczych, wyludniania się obszarów wiejskich oraz braku atrakcyjności sektora m.in. w oczach młodszych pokoleń.

W odpowiedzi na te wyzwania, w ramach wspólnej polityki rolnej UE stworzono ramy polityki i partnerstwa między Europą, jej rolnikami i ich organizacjami. Wyzwanie jest jednak duże ze względu na różnorodność krajobrazu rolniczego, zróżnicowane warunki klimatyczne, wielkość gospodarstw, rodzaj produkcji i poziom technologii.

Rolnicy i zarządcy gruntów odgrywają kluczową rolę w zapewnieniu zrównoważonego rozwoju w aspekcie środowiskowym, społecznym i gospodarczym dla sektora rolnego w Europie. Sposób, w jaki organizują się, wprowadzają innowacje i tworzą sieci kontaktów oraz ich zdolność do łączenia pracy indywidualnej i zbiorowej wpływa na produkcję żywności w Europie. Dzięki korzyściom płynącym ze współpracy z innymi, tworzenia więzi z wieloma podmiotami, zarówno jednostki jak i zbiorowości zyskują, a obszary wiejskie mogą rozwijać się w bardziej sprawiedliwy i sprzyjający włączeniu społecznemu sposób, co prowadzi do lepszego rolnictwa.

Kapitał społeczny stanowi kluczowy czynnik, który określa zdolność ludzi do współpracy dla realizacji wspólnych celów. W ciągu ostatnich dziesięcioleci na bazie doświadczeń organizacyjnych w państwach rozwijających się i krajach w okresie przejściowym nauczyliśmy się, że akumulacja kapitału fizycznego i ludzkiego sama w sobie nie wystarcza, aby zapewnić rozwój. Inwestycje w kapitał fizyczny (infrastrukturę i wyposażenie) oraz kapitał ludzki (rozwój umiejętności) są warunkami koniecznymi, ale absolutnie nie wystarczającymi. Uzupełniać je powinien bowiem kapitał społeczny (Stiglitz, 1998). Ten podręcznik dla trenerów koncentruje się na „wzmocnieniu pozycji rolników poprzez tworzenie kapitału społecznego”, uznając fundamentalną rolę kapitału społecznego dla zdrowych i zrównoważonych organizacji. Zachęcanie rolników i ich ugrupowań do tworzenia stowarzyszeń lub federacji zwiększa ich zdolność do uczenia się od siebie nawzajem, pozwala na wymianę wiarygodnych informacji o tym, co się sprawdza, a co nie, oraz umożliwia rozliczanie swoich członków z podjętej odpowiedzialności (Ostrom, 2005).

Mamy nadzieję, że niniejszy podręcznik będzie kluczowym źródłem informacji dla rolników i zarządców gruntów w Europie oraz we wszystkich regionach świata. Chcemy, żeby pozwolił im sprawniej działać, inwestować w nowe instytucje odpowiadające lokalnym warunkom i pracować na rzecz zrównoważonego sektora rolnictwa.

Kontekst

Rolnicy, zarządcy gruntów i ich organizacje odgrywają ważną rolę w osiągnięciu idei zrównoważonego rozwoju ekonomicznego, społecznego i środowiskowego w sektorze rolnym w Europie. Ścisła współpraca, lepsza organizacja i tworzenie sieci pozwolą osiągnąć korzyści skali, uzyskać dostęp do informacji i wiedzy, wejść na rynki zaopatrzenia i zbytu, w sposób zrównoważony zarządzać zasobami naturalnymi i zaangażować się w dialog polityczny. W ten sposób można lepiej zarządzać ryzykiem i świadczyć lepsze usługi na rzecz członków zrzeszeń.

Unijny projekt BOND dotyczący „Poprawy funkcjonowania sieci współpracy i wsparcia rozwoju organizacji sektora rolniczego w Europie” przyczynia się do zwiększenia, wzmocnienia i lepszego zorganizowania potencjału zbiorowych działań i do tworzenia sieci indywidualnych rolników, a także grup rolników i zarządców gruntów w krajach, gdzie tworzenie organizacji jest mniej rozwinięte, głównie w państwach członkowskich UE. Nasze podejście opiera się na trzech etapach – PATRZ: i uczyć się na przykładzie czyichś sukcesów, UCZ SIĘ: samooceny i rozwoju potencjału oraz MÓW: angażując się w dialog polityczny. W ten sposób beneficjenci projektu angażują się i korzystają z synergii, pracując z innymi i wymieniając się doświadczeniami oraz wyciągniętymi wnioskami.

Ten podręcznik dla trenerów jest ważnym etapem w realizacji programu BOND i jego modułu „UCZ SIĘ: samooceny i rozwoju potencjału”, ponieważ dostarcza on aparat pojęciowy i narzędzia potrzebne dla indywidualnego i zbiorowego wzmocnienia pozycji rolników i ich organizacji. Został on dodany do wirtualnej biblioteki znajdującej się na stronie EU BOND (BOND, 2019), która zapewnia narzędzia do działania w takich obszarach zainteresowania jak:

- agroekologia;
- konstruktywny dialog;
- zarządzanie finansami;
- rozwój rynku;
- rozwój organizacyjny; i
- tematy przekrojowe, takie jak bezpieczeństwo żywnościowe, posiadanie gruntu, kwestie związane z równouprawnieniem płci, zmiany klimatu itp.

Struktura przewodnika i wybór tematów wynikają z potrzeb wyrażonych podczas dwóch szkoleń dla trenerów na temat „Wydajności, sprawiedliwości i negocjacji dla organizacji rolników” realizowanych w Kordobie w Hiszpanii w dniach 26-29 września 2018 r. oraz w Coventry, w Wielkiej Brytanii, od 6 do 8 lutego 2019 r. Do pracy nad tą publikacją wykorzystaliśmy informacje otrzymane wówczas od uczestników w trakcie warsztatów i po sesji szkolenia trenerów. Treść tego przewodnika została następnie zweryfikowana w ramach konsultacji z partnerami BOND i przeszła trzy rundy recenzji:

- przegląd wewnętrzny w FAO na poziomie centrali, biur regionalnych i krajowych;
- recenzję grupy zadaniowej utworzonej przez przedstawicieli partnerów BOND 3; i
- ocenę zewnętrzną przez MOP ONZ i UPADI [Union des Producteurs Agricoles (Québec) – Développement International].

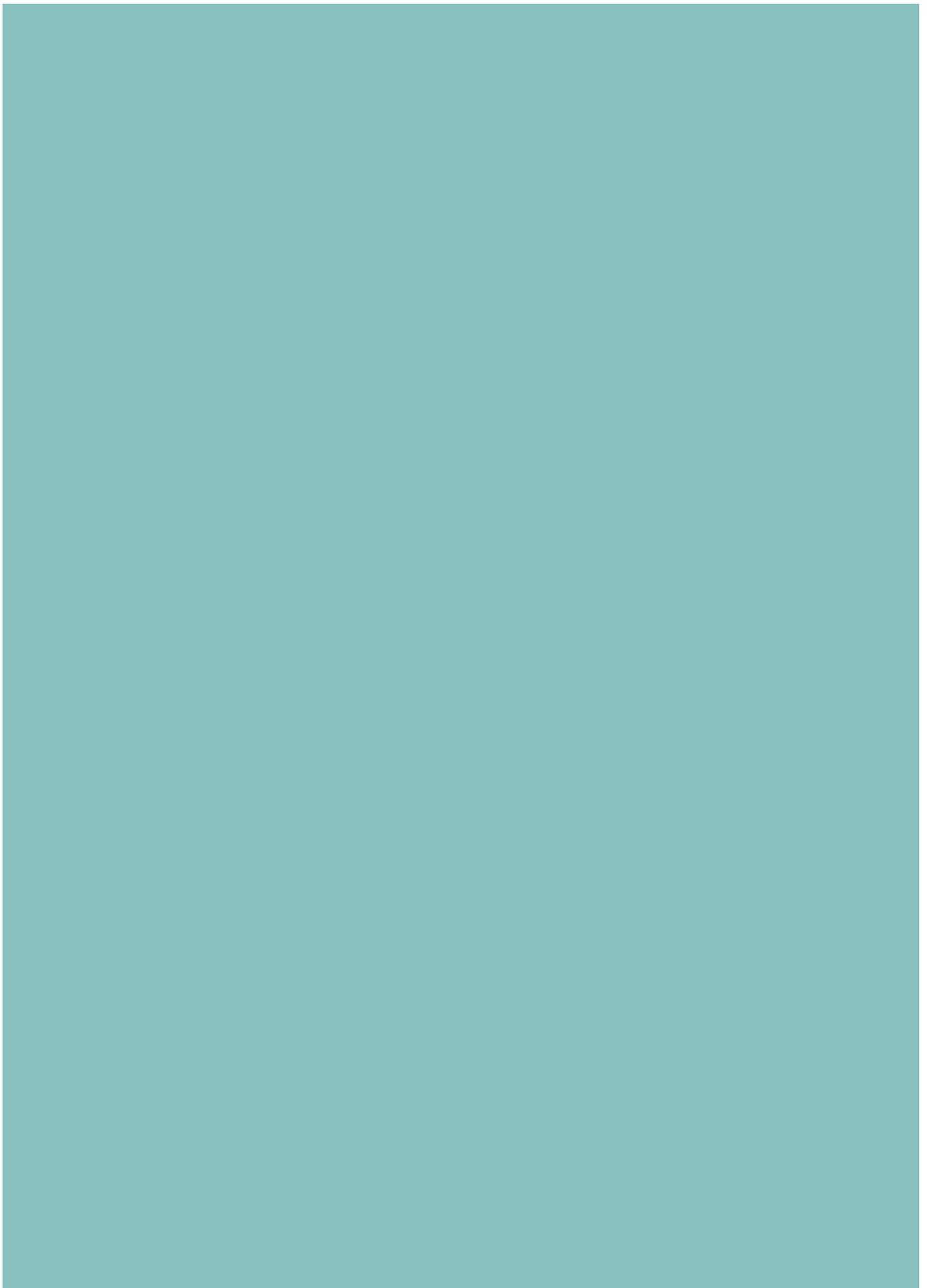
Przewodnik został następnie przetestowany w czterech szkoleniach dla trenerów przeprowadzonych od końca 2019 do początku 2020 roku w czterech krajach: Rumunii, Polsce, Portugalii i na Węgrzech. Opinie i komentarze przekazane przez trenerów i uczestników zostały zawarte w przewodniku.

³ Partnerami Bond są: Coventry University, Asociația Ecoruralis, Land Workers Alliance, Asociația Obsteasca Proentranse, Społeczny Instytut Ekologiczny, University of Cordoba, i Vedegylet Egyesulet.

CZEŚĆ 1

TEN PODREČZNIK





1. Niniejszy podręcznik

Niniejszy **Podręcznik**⁴ stanowi wsparcie dla liderów rolniczych, zarządców gruntów i ich organizacji już zaangażowanych w projekt BOND lub wspieranych przez niego w zdobywaniu wiedzy i narzędzi do realizacji wydarzeń edukacyjnych. Celem jest budowanie trzech rodzajów relacji, tj. tworzenie więzi, budowanie mostów i łączenia, które są kluczowymi relacjami w procesie organizacyjnego rozwoju organizacji rolniczych. Tworzenie więzi to budowanie relacji wewnątrzgrupowych na poziomie podstawowym; budowanie mostów odbywa się między organizacjami rolników celem tworzenia podmiotów nadrzędnych i sieci (relacje międzygrupowe); łączenie to tworzenie relacji pozagrupowych z podmiotami publicznymi i prywatnymi, a także z decydentami politycznymi⁵.

Wybrane tematy są istotne zarówno na poziomie podstawowym, jak i krajowym i regionalnym. Nakierowują użytkowników końcowych, którzy decydują się na procesy tworzenie więzi, budowanie mostów i łączenia w ramach swoich organizacji, a także szerzej: w danych krajach i całej Europie.

Jest to narzędzie wspierające projektowanie i organizowanie wydarzeń edukacyjnych przez liderów rolniczych lub zarządców gruntów, ale jego zakres działania wykracza poza wydarzenia edukacyjne i / lub zdobywanie wiedzy. Proponowane tematy można odnieść do młodych lub bardziej dojrzałych grup albo organizacji, ponieważ sprzyjają propagowaniu dobrych praktyk zarządczych. Ponadto wybrane tematy i wydarzenia, które można by zorganizować, są okazją do rozpoczęcia wewnętrznej refleksji w grupach i organizacjach rolników, jak rozpocząć proces zmian w ich społecznościach i na ich terytoriach.

Grupy docelowe

Podręcznik jest przeznaczony dla:

- liderów rolniczych, zarządców gruntów;
- moderatorów grup lub ekspertów ds. mobilizacji społeczności;
- członków zarządów, kadry kierowniczej organizacji rolniczych i spółdzielni;
- liderów i moderatorów sieci oraz platform rolniczych; i
- personelu technicznego agencji rządowych lub innych instytucji wspierających rolników.

Cele nauczania

Ogólnym celem niniejszego przewodnika dla trenerów jest wsparcie grupy docelowej i ułatwienie tworzenia oraz realizacji działań edukacyjnych (chodzi o szkolenia, warsztaty, spotkania przy okrągłym stole itp.) dla (i w ramach) organizacji rolników i grup wspólnie gospodarujących gruntami.

Warsztaty skierowane do liderów grup/organizacji rolników mogą służyć opracowaniu wspólnej wizji poprawy wyników, większej sprawiedliwości, sprawniejszej administracji i zarządzania grupą, organizacją lub siecią (tworzenie więzi). Jeśli takie wydarzenia mają objąć zewnętrzne aspekty organizacji lub grupy rolników, mogą one również pomóc w budowaniu strategii dialogu i negocjacji z innymi interesariuszami, a zwłaszcza z administracją rządową (budowanie mostów i łączenie).

⁴ Struktura części 1 i niektóre treści zawarte w części 4 zostały zaadaptowane z podręcznika: „Praktyczne zastosowanie dobrowolnych wytycznych dotyczących posiadania gruntów: podręcznik dla organizacji społeczeństwa obywatelskiego”, <http://www.fao.org/3/a-i7763e.pdf>

⁵ Część 2 zawiera akapit na temat „Pojęć tworzących metodologię: tworzenie więzi, budowanie mostów i łączenie”, a także omawia teorię kapitału społecznego i kluczowe relacje.

Po zakończeniu zajęć edukacyjnych uczestnicy powinni opanować następujące umiejętności:

1. umieją budować i wzmacniać wewnętrzny potencjał swoich organizacji;
2. potrafią wyobrazić sobie rozwój swojej wizji w przyszłości;
3. budują i wzmacniają owocne relacje z innymi organizacjami; i
4. konstruktywnie współpracują z innymi kluczowymi podmiotami.

Wybrane definicje

Na potrzeby tego podręcznika używane są następujące terminy:

Kapitał społeczny: termin „kapitał społeczny” odnosi się do zdolności ludzi do współpracy w grupach. Kapitał społeczny jest „zbiorowym zasobem grupy pod względem budowania sieci i zaufania społecznego, które ułatwiają jej wspólne działanie dla korzyści wszystkich” (Putnam, 1995).

Organizacja (FAO, 2012) to „grupa jednostek połączonych wspólnym zamiarem osiągnięcia pewnych celów” (North, 1990: 5). Organizacje obejmują grupy osób pracujących razem i łącznie zarządzających wspólnymi zasobami w celu osiągnięcia uzgodnionego celu: od nieformalnych wiejskich grup producentów (grupy samopomocy, sieci itp.) po formalne organizacje rolników.

Organizacje rolnicze:⁶ organizacje oparte na członkostwie zrzeszające drobnych gospodarzy, rolników rodzinnych i producentów rolnych, hodowców, hodowców ryb na małą skalę i ludność miejscową zorganizowane ponad poziomem społeczności, na szczeblu lokalnym, krajowym, regionalnym lub globalnym. Obejmują wszystkie formy stowarzyszeń producentów, spółdzielni oraz ich związki i federacje.

Rozwój organizacyjny:⁷ zbiór wiedzy i praktyk, które zwiększają wydajność organizacji i wspierają zmiany organizacyjne.

Przegląd treści podręcznika

Ten podręcznik jest podzielony na następujące części:

Część 1. Podręcznik

1. Niniejszy podręcznik
2. Metodologia nauczania
3. Struktura szkolenia
4. Przygotowanie szkolenia

Część 2. Sesje szkoleniowe

- Sesje szkoleniowe i materiał
- Załączniki
- Bibliografia

Każda sesja szkoleniowa zawiera co następuje: Struktura sesji, notatki trenera, kwestie techniczne i materiały (prezentacje PowerPoint i/lub materiały informacyjne do rozdania).

⁶ Na podstawie publikacji IFAD „Współpraca z organizacjami rolniczymi na rzecz bardziej efektywnego rozwoju małych gospodarstw” (2016).

⁷ Na podstawie modułu szkoleniowego FAO nr 4 „Analiza i rozwój organizacji” (Organization analysis and development 2013).

2. Metodologia nauczania

Podręcznik proponuje metodologie partycypacyjne oparte na uczeniu się przez doświadczanie i teoriach uczenia dorosłych oraz wykorzystuje studia przypadku, debaty, filmy, a także zajęcia grupowe i indywidualne. Pomaga to uczestnikom wziąć odpowiedzialność za własną naukę i proces zmian oraz pozwala zmaksymalizować kontakty pomiędzy uczestnikami. Kładziemy nacisk na wymianę doświadczeń i dobrych praktyk, a także poszukiwanie innowacyjnych i praktycznych rozwiązań problemów i wyzwań, przed którymi mogą stać organizacje rolników.

Do nauki zachęcamy poprzez dzielenie się konkretnymi sytuacjami, których doświadczają uczestnicy w ramach ich grupy lub organizacji. Jeśli szkolenie jest prowadzone dla członków jednej organizacji, należy zachęcić uczestników do wykorzystania własnej organizacji w studiach przypadków podczas całego szkolenia oraz by ćwiczenia stały się podstawą do dalszego rozwijania i wdrażania wiedzy w prawdziwym życiu.

Moderator lub zespół powinni zapewnić atmosferę pracy opartą na szacunku, zaufaniu i wzajemnym wsparciu, aby umożliwić bezpieczną wymianę doświadczeń i poglądów.

Każda sesja obejmuje ćwiczenia i techniki partycypacyjne oparte na wcześniejszych pracach FAO z instytucjami wiejskimi oraz na wspólnej pracy FAO i UPA Développement International (UPADI) w ramach projektu współpracy technicznej w Magrebie pt. „Renforcement du rôle des réseaux des organisations professionnelles agricoles et de la pêche dans la sécurité alimentaire au Maghreb” (FAO TCP/SNE/3403). Metoda polega na serii modułów szkoleniowych opracowanych i wdrożonych przez UPADI o nazwie „Les Savoirs des Gens de la Terre (LSGT)” czyli „wiedza ludzi ziemi”, a także na module nauczania FAO nr 4 pt. „Analiza i rozwój organizacji” (LM4) oraz podręczniku FAO-FIAN nt wdrażania dobrowolnych wytycznych w zakresie posiadania ziemi, „Putting the Voluntary Guidelines on Tenure into Practice: A Learning Guide for Civil Society Organizations (FAO, 2017).”

Koncepcyjne elementy metodologii: tworzenie więzi, budowanie mostów i łączenie

Wnioski płynące z wcześniejszych prac na temat kapitału społecznego w sektorze rolnym sugerują, że zrównoważone rolnictwo na małą skalę i gospodarowanie gruntami oraz skuteczne wspólne działania są wynikiem trzech współzależnych typów relacji, które powinni rozwijać rolnicy i zarządcy gruntów, tj. **tworzenia więzi, budowania mostów i łączenia**.⁸ Sposoby rozwoju tych relacji i sieci społecznych ilustruje teoria kapitału społecznego (Bourdieu, 1986 i 1992; Putnam, 1995; Burt, 2001; Lin, et al. 2001; Woolcock and Narayan, 2000.)

Putnam (Putnam, 1995) definiuje kapitał społeczny jako „zbiorowe zasoby grupy do budowania sieci i zaufania społecznego, które ułatwiają jej wspólne działanie dla korzyści wszystkich”. Kapitał społeczny pozwala jednostkom łączyć się w obronie swoich interesów i organizować się, aby zaspokajać zbiorowe potrzeby. Użyteczność kapitału społecznego polega na tym, że skłania on ludzi do wspólnego działania, a tym samym zwiększa ich dostęp do zasobów, usług i możliwości (poprawia ich pozycję). Podobnie jak kapitał fizyczny i ludzki, kapitał społeczny generuje zwroty z inwestycji (Uphoff, 2000; Grootaert i Van Bastelaer, 2001).

⁸ Tekst zaadaptowano na podstawie Herbel, Crowley, Ourabah i Lee, 2012: “Good practices in building innovative rural institutions to increase food security”.

Sposoby, w jakie rozwijają się te relacje i sieci społeczne, wyjaśniono poniżej.

Czym są relacje budujące więzi?

Kapitał społeczny tworzący więzi odnosi się do więzi wewnątrz organizacji i relacji wewnątrzgrupowych między członkami, których postawy, informacje i zasoby są w wysokim poziomie zbliżone. Te relacje są bliskie i obejmują międzyludzkie więzi pomiędzy małymi grupami ludzi. W przypadku spółdzielni na ogół relacje tworzące więzi powstają między rolnikami z tej samej grupy społecznej o wspólnych cechach. Łączy ich poczucie wspólnej tożsamości i przynależności, oparte na tej samej historii społecznej i wspólnym terytorium, a także uczestnictwo w organizacji na poziomie oddolnym i lokalnym. Kapitał społeczny tworzący więzi funkcjonuje w grupie rolników, gdy ludzie ci regularnie spędzają razem czas na osobistych spotkaniach. W ten sposób pielęgnują kapitał społeczny.

Skuteczne i trwałe więzi w organizacji opierają się na następujących czynnikach:

- wspólny cel i dobrowolne członkostwo, oraz
- wspólna tożsamość i ograniczony rozmiar grupy.

Przede wszystkim współpraca między członkami wynika z ich chęci wspólnego osiągnięcia uzgodnionego celu. To wybór jej członków, którzy szacują, że lepiej wyjdą na współpracę (zasada użyteczności). Poprzez powtarzane, bezpośrednie osobiste interakcje w małej, podobnej grupie, tworzy się silna wspólna tożsamość, która z czasem ma tendencję do wzmacniania relacji przynoszących obopólne korzyści.

Silna identyfikacja członków jest możliwa tylko wtedy, gdy grupa jest wystarczająco mała, aby umożliwić członkom regularną komunikację ze sobą. Badania sugerują, że idealna wielkość takich grup to od 15 do 30 członków, ale nie więcej (Herbel D, 2015).

W organizacji rolników relacje tworzenia więzi generują wzorce interakcji oparte na wspólnych normach, wartościach, zachowaniach i przekonaniach: wspólnym zrozumieniu odpowiednich sposobów działania, które predysponują ludzi do współpracy. Jednorodność bazy członkowskiej wzmacnia wydajność organizacji poprzez pozytywny wpływ na indywidualne zachowania, zbiorowe procesy decyzyjne i zobowiązania. Presja grupy społecznej na każdego członka jest silna. Presja społeczna zachęca do działania rolników, którzy odmawiają wypełnienia swoich zobowiązań. Bodźce moralne motywują rolników do dokonywania wyboru pomiędzy tym co dobre, a złe, zgodnie ze wspólnymi normami. Każdy przypadek wykorzystywania pracy innych lub bumelowania jest jasno widoczny i od razu piętnowany. Potępi się nieprzestrzeganie wspólnych zasad.

Kapitał społeczny tworzący więzi zapewnia zbiór norm akceptowalnego zachowania dla poszczególnych członków. Wszystkie te relacje wzmacniają spójność spółdzielni. Stabilność tych normatywnych zachowań jest tym, co tworzy trwałe organizacje i pozwala rolnikom osiągnąć wysoki poziom współpracy.

Korzyści i ograniczenia relacji polegających na tworzeniu więzi.

Dzięki relacjom polegającym na tworzeniu więzi rolnicy zyskują pewność siebie i wiedzę, dzięki czemu mogą analizować własne problemy, podejmować świadome decyzje i działać wspólnie. Relacje polegające na tworzeniu więzi umożliwiają rolnikom i zarządcom gruntów identyfikację wspólnych rozwiązań i tworzenie strategii radzenia sobie ze zmianami. Ponadto rolnicy muszą rozwinąć poczucie identyfikacji z własną grupą lub organizacją, do której należą, aby byli zmobilizowani do działania i zaangażowani.

Relacje polegające na tworzeniu więzi są ze swojej natury skierowane do wewnątrz i chroniące. W spółdzielni relacje te można przełożyć na strategię obronne. Spółdzielnie bywają zakładane w ramach prób indywidualnych rolników polepszenia swojej pozycji ekonomicznej przy braku konkurencyjnych rynków.

Spółdzielnie obronne korygują niedoskonałości rynku na wąskich rynkach z małą liczbą kupujących i sprzedających. Drobni rolnicy wytwarzają nadwyżki, które są rozdrobnione, rozproszone i rozrzucone na odległych obszarach. Realizują liczne transakcje na małą skalę o bardzo niskim wolumenie z wysokimi stałymi kosztami transakcji. Grupując zakupy i sprzedaż, lokalna spółdzielnia może zaoferować indywidualnym rolnikom możliwość zmiany swojej pozycji, zmniejszając tym samym koszty transakcji.

Jednak społeczny tworzący więzi może również powodować wykluczenie. Często organizacje lokalne opierają się na tradycyjnych więziach wiejskich lub na statusie wyznaczanym przez płeć lub wiek; te więzi są zbyt „ograniczone” i mogą oprzeć się szerszym zmianom. Dlatego konieczne jest stopniowe otwieranie, aby grupy te przekształcić w bardziej nowoczesne organizacje poprzez budowanie różnych relacji. Celem jest, żeby stały się bardziej zorientowane na zewnątrz.

Ponadto relacje polegające na tworzeniu więzi oparte są na związkach międzyludzkich. Spółdzielnie i inne rodzaje organizacji mogą odpowiadać na potrzeby nowych członków i mogą się nadmiernie rozrastać, ponad optymalny rozmiar dla efektywnych relacji opartych na budowaniu więzi. Jak zauważył Mancur Olson, motywacja dla członków grupy maleje wraz ze wzrostem wielkości grupy; duże grupy są mniej zdolne do działania we wspólnym interesie niż małe (Olson M., 1965). Ekspansja spółdzielni powyżej pewnego rozmiaru sprawia, że kontrola społeczna poprzez presję rówieśniczą jest nieskuteczna.

W związku z tym zawężenie działań zbiorowych jedynie do relacji opartych na tworzeniu więzi nie zapewnia dostępu do całego zakresu zasobów potrzebnych do zapewnienia pełnej integracji gospodarczej drobnych rolników.

Czym są relacje budujące mosty?

Kapitał społeczny budujący mosty dotyczy powiązań partnerskich między podobnymi organizacjami (są to relacje międzygrupowe). Takie relacje to poziome powiązania łączące ze sobą grupy rolników i zarządców gruntów, aby tworzyć większe organizacje w postaci związków, federacji i sieci rolników lub pracowników rolnych. W związkach i federacjach organizacje członkowskie dzielą część swoich uprawnień decyzyjnych; w luźnych sieciach każda organizacja zachowuje pełną autonomię.

Efektywność ma kluczowe znaczenie dla pozycjonowania organizacji rolników na rynkach krajowych i światowych. Wzrost jest niezbędny, aby osiągnąć dostateczną wielkość krytyczną, żeby móc zdobyć wpływ na rynek i wygenerować korzyści skali. Jednak wzrost oznacza przyciąganie nowych członków i rozszerzenie oferty produktów i usług. Jeśli organizacja koncentruje się na efektywności w generowaniu korzyści skali (obniżaniu kosztów) i uzyskiwaniu większej siły przetargowej (wzrost dochodów), pozytywne efekty wzrostu mogą zrównoważyć negatywny wpływ rozpadu więzi pomiędzy członkami: jest to tak zwany dylemat wielkości organizacji.

Z biegiem czasu organizacje rolników odnoszące sukcesy rosną, umożliwiając większej liczbie rolników dostęp do większej liczby produktów i usług na lepszych warunkach. Ale w dużych organizacjach spółdzielczych poszczególni członkowie nie znają się i nie odbywają się już tak częste ani regularne spotkania twarzą w twarz. Komunikacja między członkami staje się bardziej skomplikowana. Spółdzielnia nie jest już grupą opartą na wspólnej tożsamości i bliskości. Członek grupy nie zostanie napiętnowany społecznie, jeśli nie podejmie wysiłków na rzecz swojej spółdzielni. Wraz ze wzrostem spółdzielni, więzi słabną. W miarę jak organizacja rośnie, życie spółdzielcze staje się coraz bardziej złożone. Może to prowadzić do zaniku społecznych zachęt wynikających z kapitału społecznego tworzącego więzi, które dobrze funkcjonują w organizacjach o niewielkich rozmiarach.

Korzyści z relacji opartych na budowaniu mostów.

Rozwój relacji opartych na budowaniu mostów pomiędzy podobnymi organizacjami, aby tworzyć większe organizacje, jest istotną innowacją organizacyjną, która zapewnia ich skuteczne włączenie do łańcuchów wartości na poziomie krajowym i globalnym. Wspólnie mogą rozwijać swoją konkurencyjność i wspierać uczestnictwo członków we wspólnych inicjatywach. Dzięki relacjom opartym na budowaniu mostów rolnicy z różnych organizacji mogą łączyć swoje zasoby i kompetencje, aby pokonywać bariery rynkowe. W ten sposób kontrolują większe części rynku i uzyskują dostęp do lepszej jakości informacji. Z kolei większa siła negocjacyjna przekłada się na korzystniejsze warunki transakcyjne i znacznie większy wpływ na inne podmioty.

Główną korzyścią płynącą z kapitału społecznego budującego mosty jest osiągnięcie rozmiaru krytycznego, aby skutecznie konkurować na rynkach krajowych i globalnych. Na przykład, łącząc indywidualną sprzedaż, spółdzielnie zwiększają skalę transakcji i osiągają masę krytyczną. Zgrupowane transakcje zapewniają duże korzyści skali w porównaniu z sytuacją, gdy realizuje się je w sposób indywidualny. Łączenie pojedynczych transakcji zapewnia nabywcom produktów wyjściowych dostęp do dużych ilości produktów bez pośredników. Daje to bezpieczeństwo dostaw i ułatwia ujednoczenie produktów oraz procedury kontroli jakości. Relacje polegające na budowaniu mostów umożliwiają również łączenie nowych zasobów (na przykład: współdzielenie w grupie zakładu przetwórczego, łączenie obiektów dystrybucyjnych i marketing pod wspólną marką), kompetencji i zasobów, aby sprostać presji rynkowej i konkurować z prywatnymi firmami. Te relacje polegające na budowaniu mostów definiuje się jako sojusze dodawalne (ang. *additive alliances*, Filippi, Maryline; Triboulet, Pierre, 2011), czyli takie, które pozwalają zmobilizować ten sam rodzaj zasobów różnych spółdzielni, aby osiągnąć masę krytyczną.

Oprócz tych sojuszy, organizacje rolników mogą tworzyć i rozwijać szereg wyspecjalizowanych organów, aby zapewnić swoim członkom nowe aktywa i określone kompetencje. Te sojusze uzupełniające (Filippi, Maryline; Triboulet, Pierre, 2011) mają na celu zbudowanie nowej przewagi konkurencyjnej, na przykład poprzez partnerstwo z lokalnymi organizacjami pozarządowymi (NGO) w celu uzyskania dostępu do usług badawczych i doradczych lub z krajowymi organizacjami pozarządowymi w ramach wejścia na nowe rynki, takie jak rynek sprawiedliwego handlu i produktów ekologicznych. Relacje polegające na budowaniu mostów mogą pomóc udostępniać nowe zasoby i tworzyć możliwości, które nie istnieją w pojedynczej spółdzielni lub organizacji rolników.

Dzięki tym kontaktom poszczególne organizacje mogą zachować dużą część swoich uprawnień decyzyjnych. To pozwala im z kolei utrzymać silną lokalną działalność i więzi, które mobilizują lokalne organizacje do działania: „mogą wykorzystywać zachęty społeczne, aby osoby należące do poszczególnych małych grup przyczyniały się do osiągnięcia zbiorowego celu całej organizacji” (Olson, 1965, s. 63).” (Olson, 1965, p. 63). Dlatego budowanie mostów – czyli sojuszy i sieci międzyorganizacyjnych – wydaje się być doskonałym sposobem na zachowanie bliskich więzi korzystnych w ramach lokalnego zakotwiczenia spółdzielni rolników, przy jednoczesnym wykorzystaniu korzyści skali – obniżeniu kosztów i poprawie siły rynkowej – lub poszerzeniu świadczeń.

Podsumowując, presja rynkowa powoduje, że organizacje rolników zwiększają swoją konkurencyjność. Kapitał społeczny budujący mosty oparty na gęstej sieci relacji stanowi interesujące rozwiązanie dylematu wielkości. W ramach sojuszy, partnerstw lub sieci organizacje mogą łączyć i koordynować wykorzystanie wspólnych aktywów, zasobów i kompetencji. W ten sposób sojusze zbudowane na kapitale społecznym polegającym na budowaniu mostów zapewniają każdej organizacji rolniczej elastyczny sposób bycia konkurencyjnym na światowych rynkach, przy jednoczesnym zachowaniu silnej tożsamości opartej na więziach pomiędzy członkami.

Czym są relacje oparte na łączeniu?

Relacje łączące to pionowe więzi, które można tworzyć z wpływowymi podmiotami należącymi do sfery gospodarczej lub politycznej, takimi jak prywatne przedsiębiorstwa lub rządy. Dzięki silnym powiązaniom z podmiotami gospodarczymi rolnicy i zarządcy gruntów mogą uzyskać dostęp do rynków krajowych i międzynarodowych. Z kolei większa siła negocjacyjna przekłada się na korzystniejsze warunki transakcyjne i znaczniejszy wpływ na inne podmioty.

Relacje łączące z decydentami pomagają stworzyć sprzyjające środowisko i warunki dla organizacji, tak by prosperowały i rozwijały się one w sposób zrównoważony. Aby się udało, te powiązania pomiędzy rolnikami, zarządcami gruntów, podmiotami rynkowymi i decydentami politycznymi muszą prowadzić do gry o sumie dodatniej, w której wszyscy partnerzy zgadzają się współpracować w celu realizacji wspólnych interesów, osiągnięcia i zwiększania zysków oraz dzielenia się korzyściami i ryzykiem.

Korzyści z łączącego kapitału społecznego.

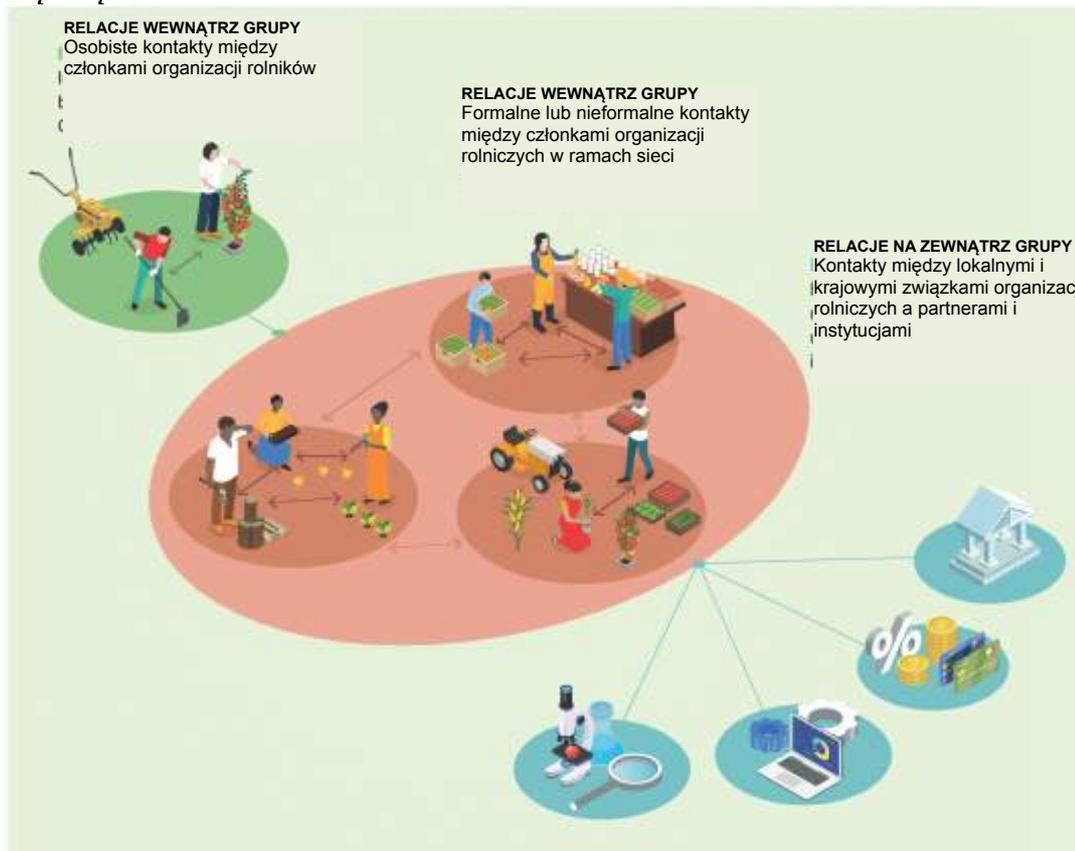
Odmiana kapitału społecznego opartego na tworzeniu połączeń może działać jako dźwignia; pomaga organizacji „iść do przodu”. Może poprawić warunki uczestnictwa grup w gospodarce poprzez wzmocnienie ich zdolności do udziału w relacjach i działaniach handlowych oraz dostęp do nowych możliwości. W społeczeństwie pozbawionym zaufania społecznego (społeczeństwie o niskim poziomie zaufania) drobni rolnicy i operatorzy, zarówno na wyższym, jak i niższym poziomie łańcucha dostaw, nie mają motywacji do wchodzenia na rynki wiejskie. Jest to zbyt ryzykowne i zbyt kosztowne.

Budując łączący kapitał społeczny za pośrednictwem swoich organizacji, rolnicy mogą korzystać z okazji rynkowych. Stwarza to nowe możliwości ekonomiczne dla osób należących do słabszych lub wykluczonych grup rolników. Jednak skuteczność łączącego kapitału społecznego zależy od zdolności organizacji do nawiązywania, zarządzania i utrzymywania zrównoważonych relacji z potężnymi podmiotami, takimi jak rządy (siła negocjacyjna) i podmioty gospodarcze (siła rynkowa).

Ani rolnicy, ani prywatni przedsiębiorcy nie będą zawierać transakcji handlowych, gdy panuje brak zaufania. Z jednej strony, egzekwując umowy członków z prywatnymi podmiotami, rolnicy zorganizowani w spółdzielnie zabezpieczają dostawy pod względem ilościowym i jakościowym, budują reputację grupy i zapewniają prywatnym podmiotom wiarygodne dostawy i gwarancję opłacalnych transakcji. Z drugiej strony, spółdzielnie mogą pozyskiwać zyskowe transakcje dla drobnych producentów poprzez inne zrównoważenie siły rynkowej. W transakcjach między prywatnymi operatorami z górnej i dolnej części łańcucha dostaw a spółdzielnią konkurencja prowadzi do podziału wartości dodanej. Aby zagwarantować korzyści drobnym rolnikom, organizacja musi zapewnić odpowiednie zachęty. Komunikując się i koordynując wspólne decyzje (poprzez sprzedaż i zakupy grupowe), rolnicy w swoich spółdzielniach mogą tworzyć sprzyjające warunki rynkowe. Spółdzielnie mogą zwiększyć siłę przetargową drobnych rolników, obniżyć ich koszty transakcyjne, dokonać uwspólnienia ryzyka i wzbudzić większe zaufanie u operatorów na wyższym / niższym łańcucha dostaw.

Dzięki silnym powiązaniom z podmiotami gospodarczymi rolnicy mogą uzyskać dostęp do rynków krajowych i międzynarodowych. Relacje łączące z decydentami pomagają stworzyć sprzyjające środowisko i warunki dla organizacji, tak by prosperowały i rozwijały się one w sposób zrównoważony. Aby się udało, te powiązania pomiędzy rolnikami, podmiotami rynkowymi i decydentami politycznymi muszą prowadzić do gry o sumie dodatniej, w której wszyscy partnerzy zgadzają się współpracować w celu realizacji wspólnych interesów, osiągnięcia i zwiększania zysków oraz dzielenia się korzyściami i ryzykiem. Poniższy rysunek przedstawia ilustrację trzech powiązanych ze sobą typów relacji, które ściśle na siebie oddziałują i zwiększają korzyści płynące z każdej indywidualnej relacji.

RYSUNEK 1: RAMY RELACJI TWORZĄCYCH WIĘZI, BUDUJĄCYCH MOSTY I ŁĄCZĄCYCH



Często rozwój jednej relacji zależy od jednej lub obu pozostałych relacji; jednakże ich ścieżka ewolucji nie jest liniowa, automatyczna ani sekwencyjna. Jest to świadomy proces, w którym rolnicy i zarządcy gruntów stają się główną siłą napędową rozwoju tych relacji poprzez:

- budowanie zaufania i pewności siebie wśród jednostek;
- rozwijanie wspólnego zrozumienia sytuacji i problemów, z którymi się borykają, oraz grupowe angażowanie się w tworzenie współdzielonej wizji i planów działania; oraz
- zwiększanie dostępu do rynku i siły negocjacyjnej drobnych rolników w stosunku do innych podmiotów gospodarczych i politycznych.

Oto trzy filary, na których zbudowano program szkoleniowy i dla których wybrano tematy. Przypisanie tematów do każdego typu relacji było wyborem autora, opartym na refleksji i praktyce w zakresie teorii kapitału społecznego, dynamiki grupy i zastosowania metodologii partycypacyjnych.

Możliwości stosowania metodologii

Treść tego podręcznika można wykorzystywać w sposób modułowy, tj. w zależności od potrzeb organizacji lub grupy rolników (potrzeba budowania zdolności wewnętrznych, potrzeba budowania relacji między organizacjami lub tworzenia powiązań z podmiotami zewnętrznymi), poziomu wiedzy i zainteresowania uczestników różnymi tematami (np. przywództwem i zarządzaniem, opracowywaniem planów działania, dialogiem i działalnością rzeczniczą itp.) oraz od czasu dostępnego na szkolenie (od jednego do pięciu pełnych dni szkoleniowych).

3. Struktura szkolenia

Szkolenie zaplanowano jako pięciodniowy trening obejmujący całe spektrum proponowanych tematów dotyczących tworzenia więzi, budowania mostów i łączenia. Składa się z 16 sesji (plus sesje na powitanie, otwarcie i zakończenie). Dwa dni poświęcone są tematom związanym z budowaniem więzi, dwa dni na relacje polegające na budowaniu mostów i jeden dzień na łączenie. Czas poświęcony na tworzenie połączeń można wydłużyć do dwóch dni, ponieważ odpowiednie tematy związane z komunikacją i tworzeniem sieci można również wykorzystać do rozwijania relacji łączących. W zależności od potrzeb i zainteresowań te pięć dni można skrócić do jednego, dwóch, trzech lub czterech dni⁹.

Poniższa Tabela 1 przedstawia sugerowany pięciodniowy harmonogram szkolenia, obejmujący wszystkie tematy uporządkowane w następujący sposób:

TABELA 1: PROGRAM SZKOLENIA

Dzień 1	Dzień 2	Dzień 3	Dzień 4	Dzień 5
Tworzenie więzi: budowanie potencjału wewnętrznego	Tworzenie więzi: budowanie potencjału wewnętrznego	Tworzenie więzi i budowanie mostów: od budowania potencjału wewnętrznego do nawiązywania relacji pomiędzy organizacjami	Tworzenie więzi i budowanie mostów: od budowania potencjału wewnętrznego do nawiązywania relacji pomiędzy organizacjami	Łączenie: budowanie powiązań z podmiotami zewnętrznymi
Powitanie i otwarcie	SESJA 5 Koncepcja współdzielenia przywództwa i sprawiedliwości	SKUPIANIE SIĘ NA PROCESACH	SESJA 12 Opracowywanie strategii i planu działania	SESJA 15 Dialog i działalność rzecznicza
SESJA 1 Grupy i organizacje jako systemy złożone		SESJA 9 – CZĘŚĆ 1 Analiza uczestnicząca wyników organizacji		
SKUPIANIE SIĘ NA LUDZIACH	SESJA 6 Zarządzanie konfliktem	SESJA 9 – CZĘŚĆ 2 Analiza uczestnicząca wyników organizacji	SKUPIANIE SIĘ NA PROCESACH	SESJA 16 – CZĘŚĆ 1 Negocjacje - Co?
SESJA 2 Pewność siebie			SESJA 13 – CZĘŚĆ 1 Komunikacja na rzecz współdziałania	
SESJA 3 Zarządzanie i przywództwo	SKUPIANIE SIĘ NA CELACH	SESJA 10 Kwestionariusz oceny wyników	SESJA 13 – CZĘŚĆ 2 Komunikacja na rzecz współdziałania	SESJA 16 – CZĘŚĆ 2 Negocjacje - Jak?
	SESJA 7 Zasady i wartości spółdzielni		SESJA 13 – CZĘŚĆ 3 Komunikacja na rzecz współdziałania	
SESJA 4 Style przywództwa	SESJA 8 Budowanie wspólnej wizji	SESJA 11 Świadczenie usług doradczych dla rolników	SESJA 14 Networking i partnerstwa	Zamknięcie, ostatnie refleksje i ocena

Pełen program szkolenia dla trenerów pomoże uczestnikom:

- Zdefiniować organizację jako złożony system, łączący ludzi, cele i procesy grupowe (tworzenie więzi).
- Określić konkretne narzędzia, aby zwiększyć pewność siebie w różnych sytuacjach (tworzenie więzi).
- Zdobyć wiedzę i umiejętności, aby skutecznie przewodzić członkom organizacji (tworzenie więzi).

⁹ Załączniki 1 i 2 zawierają przykłady modułowości, w tym, odpowiednio, czterodniowe szkolenie „Wydajność, sprawiedliwość i negocjacje dla organizacji rolników” realizowane w Kordobie w Hiszpanii w dniach 26–29 września 2018 r. oraz dwudniowe szkolenie w Coventry, w Wielkiej Brytanii, od 6 do 8 lutego 2019 r.

- Zrozumieć rolę konfliktu w transformacji organizacyjnej i zidentyfikować strategie zarządzania konfliktem (tworzenie więzi).
- Przeprowadzić refleksję nad wartościami i zasadami organizacji rolników (tworzenie więzi).
- Uczulić na znaczenie równości płci i wzmocnienia pozycji kobiet (tworzenie więzi i budowanie mostów).
- Wyjaśnić, jak ważne jest budowanie wspólnej wizji (tworzenie więzi).
- Analiza wyników organizacji, identyfikacja jej mocnych i słabych stron w odniesieniu do jej misji (tworzenie więzi i budowanie mostów).
- Sformułować strategie wzmocnienia wyników, sprawiedliwości i zarządzania (tworzenie więzi i budowanie mostów).
- Ustalić plan działania na kolejne 12 miesięcy (tworzenie więzi i budowanie mostów).
- Zapoznać się z rolą doradców rolniczych i omówić rolę sieci rolniczych (budowanie mostów).
- Wyjaśnić, jak ważna jest komunikacja strategiczna oraz jak formułować i skutecznie przekazywać komunikaty (budowanie mostów i łączenie).
- Opisać czym jest i z jakich elementów się składa konstruktywny dialog z odpowiednikami rządowymi i pomiędzy organizacjami rolników (budowanie mostów i łączenie).
- Określić różne strategie i style negocjacji (łączenie).

4. Przygotowanie szkolenia

Sytuacje szkoleniowe są bardzo zróżnicowane. Dlatego też materiały i sugestie zawarte w niniejszym podręczniku powinny być traktowane jako wskazówki na rzecz udanego szkolenia. Doświadczenie prowadzącego, poziom wiedzy i umiejętności uczestników oraz kontekst szkolenia to czynniki, które należy wziąć pod uwagę podczas planowania warsztatów. Warsztaty szkoleniowe opisane w tym podręczniku zaplanowano na pięć dni. Przygotowanie do tego szkolenia obejmuje kilka etapów:

1. Ocena potrzeb.
2. Dobór uczestników.
3. Utworzenie zespołu szkoleniowego.
4. Wybór miejsca szkolenia i układu sali.
5. Przygotowanie materiałów i sprzętu szkoleniowego.

Organizatorzy szkolenia powinni rozpocząć przygotowania mniej więcej dwa miesiące przed samym szkoleniem, szczególnie jeśli istnieje potrzeba przetłumaczenia materiału na języki lokalne i dostosowania przykładów. Oprócz czasu zwykle potrzebnego na przygotowanie się do warsztatu szkoleniowego, należy wziąć pod uwagę, że pełne zrozumienie proponowanej metodologii oraz dobra znajomość tego podręcznika i sposobu jego wykorzystania może wymagać dodatkowego czasu na przygotowania. Inne kluczowe czynniki również mogą mieć wpływ na potrzebny czas, a mianowicie:

- to jak dobrze prowadzący zna tematy (takie jak wyniki, sprawiedliwość, administracja, zarządzanie, negocjacje itp.);
- potrzeba dostosowania materiałów szkoleniowych do lokalnego kontekstu i zidentyfikowania odpowiednich przykładów; oraz
- potrzeba przetłumaczenia materiałów szkoleniowych na język lokalny lub języki lokalne.

Zalecana jest dokładna ocena tych elementów przed przystąpieniem do przygotowań, aby realistycznie zaplanować pracę i czas potrzebne do prawidłowego przygotowania i przeprowadzenia szkolenia.

Ocena potrzeb¹⁰

Środowisko, w którym działają organizacje rolników, ciągle ewoluuje. Trzeba zatem zdobywać nieustannie nowe umiejętności, jednak samo szkolenie może nie być w stanie rozwiązać wszystkich problemów danej organizacji. Warto jest przeprowadzić wstępną samoocenę organizacji w celu określenia, jakie zmiany są potrzebne i czy można rozwiązać problem poprzez szkolenie. Jeśli szkolenie jest rozwiązaniem, organizator szkolenia lub prowadzący powinien dołożyć wszelkich starań, aby zaangażować członków organizacji. W małej organizacji może to oznaczać zaangażowanie wszystkich członków. Jeśli organizacja rolników jest duża, może to nie być możliwe, a oceny potrzeb dokonują wówczas członkowie jej władz, zarządu lub grup roboczych. Im silniej członkowie angażują się w samookreślenie potrzeb szkoleniowych, tym bardziej będą zaangażowani we wspólne cele swojej organizacji.

¹⁰ Informacje nt. oceny kontekstu i potrzeb edukacyjnych zob. moduł szkoleniowy FAO nr 3 Dobre praktyki na rzecz efektywnego rozwoju potencjału organizacji (2013).

Dobór uczestników

Zaleca się co najmniej 10 i maksymalnie 30 uczestników, aby móc zachować spójność szkolenia. W zakresie ich doboru warto wziąć pod uwagę:

- Rozkład geograficzny.
- Równowagę płci i wieku wśród uczestników, aby umożliwić mężczyznom, kobietom i młodzieży uczestnictwo w szkoleniu i korzystanie z niego. Jeśli planowana jest partycypacyjna sesja szkoleniowa w kraju, w którym kobietom nie wolno wyrażać opinii na spotkaniach z mężczyznami, należy zachować szczególną ostrożność. Konieczne może być zorganizowanie oddzielnych grup dyskusyjnych.
- Silna motywacja w zdobywaniu wiedzy i umiejętności oraz w ich upowszechnianiu.
- Pewna empiryczna znajomość tematów.
- Potencjalny efekt mnożnikowy upowszechniania wiedzy na terytorium / w społeczności, gdzie mieszkają uczestnicy.

Jeśli szkolenie obejmuje uczestników z różnych organizacji rolników, ważne byłoby, aby wybrać przedstawicieli organizacji rolniczych należących do różnych sektorów lub rodzajów działalności, aby umożliwić wymianę doświadczeń z punktu widzenia organizacji.

Trener/trenerka i jej/jego rola

W zależności od celu lub czasu trwania szkolenia, zespół szkoleniowy można utworzyć z dużym wyprzedzeniem. W idealnym układzie zespół powinien być zaangażowany w cały proces: od etapów przygotowawczych, poprzez realizację szkolenia aż po działania monitorujące i oceniające po szkoleniu. W zależności od czasu trwania szkolenia zalecane jest posiadanie dwóch moderatorów szkolenia¹¹, którzy na przemian prowadzą zajęcia i wspierają prowadzącego. Personel pomocniczy będzie również odgrywał ważną rolę w przygotowywaniu materiałów szkoleniowych, kopiowaniu dokumentów i pomaganiu moderatorowi(om) podczas szkolenia. Zaleca się, aby personel pomocniczy był dostępny w pełnym wymiarze godzin przez co najmniej trzy dni przed rozpoczęciem szkolenia. Dodatkowo należy wyznaczyć osobę do dokumentowania szkolenia poprzez robienie notatek i zdjęć oraz przygotowanie raportu ze szkolenia.

Zdecydowanie zaleca się, aby trener lub zespół szkoleniowy, we współpracy z organizacją, która ma być szkolona, zapoznali się z niniejszym podręcznikiem przed szkoleniem, aby uzyskać pełne i powszechne zrozumienie metodologii, materiałów i kontekstu każdej sesji. Za przygotowania przed szkoleniem odpowiada trener lub zespół szkoleniowy, a zatem to trener i zespół z góry określają role i obowiązki w ramach każdej sesji. Trener lub zespół szkoleniowy powinni sporządzić listę tego, co należy przygotować z wyprzedzeniem, jakie są potrzebne materiały, jakie obowiązki należy wykonać i jak wygląda harmonogram. Istotne jest również, aby przeznaczyć jeden dzień na próbę przed szkoleniem. Omówienie i przećwiczenie każdej sesji pozwala w pełni wykorzystać wskazówki z podręcznika i pomaga trenerowi lub zespołowi szkoleniowemu przemyśleć proces i upewnić się, że wszystkie materiały są gotowe. Trener lub zespół szkoleniowy powinien również dać sobie czas na przyswojenie treści zawartych we wskazówkach technicznych dla każdej sesji oraz informacji dotyczących prowadzenia zajęć.

¹¹ W krajach, w których nie można stworzyć grup mieszanych, warto, aby był jeden mężczyzna i jedna kobieta do pomocy różnym grupom.

Rola trenera ¹²

Trener lub zespół szkoleniowy pełni trzy role. Oto one:

- moderator(zy);
- osoba(y) zachęcająca(e) i mobilizująca(e) do pracy; i
- osoba (y) zajmująca(e) się materiałami.

Jako **moderator**, trener pozostaje neutralny w stosunku do treści kursu i nie ma żadnego udziału w podejmowanych decyzjach. Pomaga jedynie grupie odkryć jej potencjał poprzez kreatywną i wspólną pracę. Zajmuje się procesem dyskusji i podejmowania decyzji. Obowiązkiem moderatora jest:

- Tworzenie środowiska, w którym uczestnicy czują się komfortowo i swobodnie.
- Kierowanie dyskusjami i wprowadzanie kolejnych sesji.
- Podsumowywanie.
- Docenianie poglądów i opinii uczestników.
- Upewnienie się, że w grupie jest dobra komunikacja. Ważne jest, aby prosić i zachęcać wszystkich do słuchania się nawzajem i wnoszenia wkładu do dyskusji. Jest to szczególnie istotne w niektórych przypadkach w odniesieniu do osób zazwyczaj nieśmiałych, które wstydzą się zabrać głos na spotkaniach (na przykład kobiety i młodzież).
- Zastanowić się dokładnie, jak uczestnicy reagują na siebie.
- Motywować do działania.
- Zadawać pytania.
- Słuchać uważnie.
- Dbać, żeby dyskusja nie zbacziała na boczny tor.

Moderator powinien skłaniać uczestników do dzielenia się swoimi doświadczeniami i poszukiwania rozwiązań ich problemów. Powinien pomagać członkom grupy nabrać pewności siebie w poruszaniu tematów i kwestii omawianych podczas szkolenia.

Rola trenera w ramach mobilizowania uczestników polega na wzbudzeniu ich zainteresowania i pomocy w identyfikowaniu problemów i znajdowaniu nowych rozwiązań. Jeśli proces utknie, musi pomóc grupie poradzić sobie z tym w konstruktywny sposób. Na przykład, jeśli nie ma konsensusu w pewnym poruszonym temacie, kwestię można zanotować jako umieszczoną w „zamrażalce”. Oznacza to, że grupa przyznaje, że nie można osiągnąć konsensusu i kwestia zostaje ujęta w raporcie ze szkolenia do wykorzystania lub udokumentowania w przyszłości.

Jako **osoba dysponująca zasobami**, trener dostarcza grupie informacji na wybrane tematy, aby umożliwić im zdobycie wiedzy i ułożyć dyskusję. Powinien również kompensować luki w wiedzy między różnymi członkami grupy i upewnić się, że wszyscy są w stanie zrozumieć proponowany materiał. Na szkoleniu dla danej organizacji można bowiem mieć liderów z wyższym wykształceniem oraz rybaka lub rolnika, który jest na zupełnie innym poziomie zaawansowania.

Podczas szkolenia potrzebne są wszystkie role. Na początku sesji, na przykład, trener dostarcza treści (jako **osoba zajmująca się materiałami**), ale gdy uczestnicy już poczują się ze sobą bardziej komfortowo i grupa się trochę zżyje, trener może stać się **moderatorem** i pozwolić grupie w większej mierze kontrolować treści poprzez dzielenie się własną wiedzą. Gdy sesja dobiega końca, trener może zmobilizować uczestników i skupić ich uwagę, aby wydobyć kluczowe wnioski i zachęcić grupę do przejścia od działania do refleksji (**funkcja mobilizująca**).

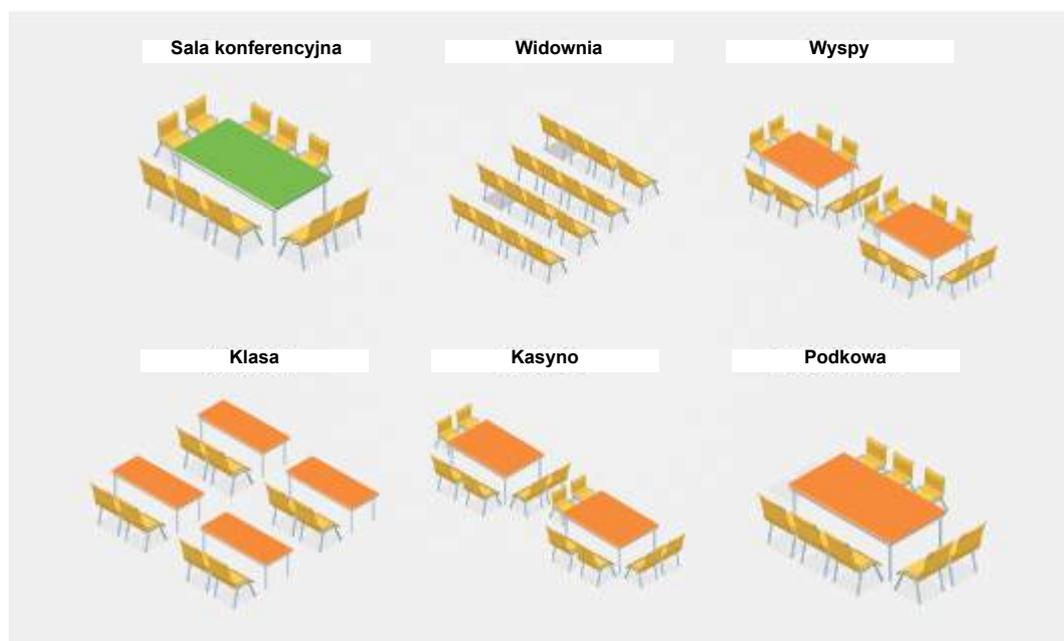
¹² Tekst tej części został zaczerpnięty z „FAO Agriculture cooperative development. A manual for trainers” (1998); oraz modułu szkoleniowego FAO nr 3 „Good learning practices for capacity development” (2013) (Dobre praktyki nauczania dla rozwoju zdolności).

Wybór miejsca szkolenia i układu sali

Wybór odpowiedniego miejsca i układu sali to ważne działania dla zapewnienia sprawnego przebiegu warsztatów.

Położenie geograficzne miejsca, jak również dostępna fizyczna przestrzeń, wielkość pomieszczeń i układ sali, może znacząco wpłynąć na wynik szkolenia. W budynku powinna być przestronna sala umożliwiająca uczestnikom swobodne poruszanie się. Idealnie byłoby, gdyby pojemność sali była w przybliżeniu dwukrotnie większa niż liczba uczestników (np. sala na 40 osób w przypadku warsztatów z 20 uczestnikami). Krzesła powinny dawać się łatwo przesuwać i ustawiać na różne sposoby, jak pokazano poniżej, w zależności od liczby uczestników. Idealnym układem do dyskusji partycypacyjnej i podsumowań są: zebranie, wyspy, kasyno i podkowa.

Ważne jest, aby przed spotkaniem sprawdzić cały sprzęt: na przykład czy klimatyzacja jest głośna i może w ten sposób uniemożliwić rozumienie mowy, czy wszystkie mikrofony są sprawne, itp.



Źródło: Adaptacja z materiału formularza konferencji w Coventry

Do projektora LCD powinien być przeznaczony mały stolik, chyba że sala ma wbudowany projektor. Moderator i zespół szkoleniowy powinni najlepiej siedzieć z uczestnikami w układzie w kształcie podkowy lub przy jednym małym stole, blisko uczestników. Jeśli nie jest to możliwe, należy unikać układu, gdzie prowadzący siedzi za dużym stołem prezydialnym z przodu. Idealnie byłoby zapewnić duże białe tablice suchościeralne lub tablice na kredę. Jeśli tablice nie są dostępne, powinno być dużo miejsca na ścianie do umieszczenia na niej przedmiotów, takich jak arkusze flipchart. Oprócz dużej sali, idealnym rozwiązaniem jest zapewnienie miejsc, w których trzy lub cztery mniejsze grupy, liczące mniej więcej pięć do sześciu osób, będą mogły się spotykać oddzielnie do pracy grupowej. Być może potrzebnych będzie więcej niż jeden pokój.

Poczęstunek i posiłki należy podawać w pobliskiej restauracji lub dostarczać na miejsce zgodnie z harmonogramem szkolenia, aby uniknąć niepotrzebnych opóźnień.

Przygotowanie materiałów szkoleniowych

Szkolenia uczące poprzez uczestnictwo i doświadczanie są bardziej złożone pod względem logistycznym niż konwencjonalne kursy. Na każdą sesję potrzebne są różnorodne materiały, a wielu ustaleń logistycznych należy dokonać z wyprzedzeniem:

Dostosuj i przygotuj materiały

Przejrzyj materiały związane z sesjami, dostosuj je do kontekstu szkolenia i zdecyduj, które materiały powinny być rozdane uczestnikom w wersji papierowej. Może być potrzebne tłumaczenie na język lokalny, jeśli uczestnicy nie opanowali języka, w którym napisane są materiały. Upewnij się, że jest wystarczająco dużo kopii materiałów, żeby wystarczyło dla każdego uczestnika i upewnij się, że materiały zostały skserowane, pozszywane i ułożone tak, żeby łatwo je było pobrać do danej sesji. Najlepiej nie rozdawać od razu wszystkich materiałów.

Wyślij uczestnikom program i ankietę dotyczącą wyników organizacji

Na miesiąc przed wydarzeniem trener powinien przesłać uczestnikom program wydarzenia (lub przynajmniej listę celów i tematów, które zostaną poruszone podczas warsztatu). Jeśli temat wyników organizacji jest częścią szkolenia, prowadzący powinien im też przesłać kwestionariusz oceny wyników, prosząc ich o wypełnienie go w oparciu o postrzeganie wyników własnej organizacji i o zwrócenie go w określonym terminie. Trener będzie mógł wówczas przeanalizować dane i zaprezentować je podczas warsztatów w ramach sekcji 10.

Kupuj materiały według listy kontrolnej.

Ważne jest, aby kupować materiały roztropnie i z wyprzedzeniem, zwłaszcza jeśli miejsce szkolenia jest daleko od sklepów. Lista kontrolna powinna zawierać lokalne nazwy materiałów, a osoba dokonująca zakupu powinna mieć możliwość jej wydrukowania. Ponieważ szkolenie obejmuje ćwiczenia grupowe z wykorzystaniem kart i dużych arkuszy papieru, potrzebnych jest wiele materiałów, dlatego zawsze lepiej jest nieco zawyżyć ich ilość, jeśli liczba uczestników jest niepewna. Jeśli jednak musimy mieć dużo materiałów drukowanych, należy drukować po obu stronach kartek i w układzie po kilka slajdów na stronie. Nie używaj dużych czcionek w przypadku długich dokumentów i, jeśli to możliwe, udostępniaj wersje elektroniczne zamiast kopii papierowych itp.

Wyznacz czas i miejsce na przygotowanie materiałów.

W przypadku konieczności przygotowania dużych plakatów jako narzędzi do szkolenia, zaleca się przygotowanie ich wszystkich przed rozpoczęciem szkolenia. Przetestuj projektor LCD podczas próby, co najmniej dzień przed rozpoczęciem szkolenia. Nie czekaj do rozpoczęcia szkolenia w przypadku wystąpienia problemu.

Lista kontrolna materiałów szkoleniowych

Wszyscy uczestnicy powinni przynieść lub otrzymać zeszyty/notatniki i długopisy do wykorzystania podczas warsztatów.

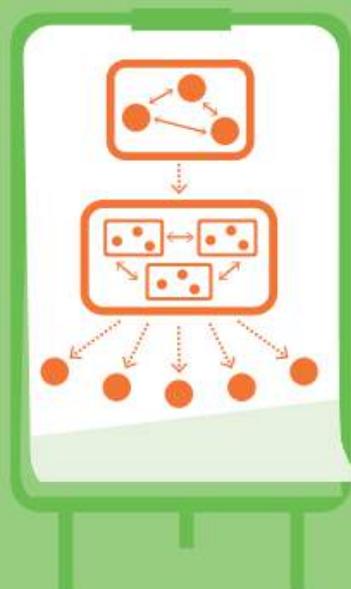
Dodatkowe materiały pomocnicze

Jest niezwykle ważne, by zespół szkoleniowy przejrzał następujące materiały pomocnicze.

- FAO „Good practices in building innovative rural institutions to increase food security” (2011), <http://www.fao.org/3/i2258e/i2258e00.pdf>
- FAO „Good practices in building innovative rural institutions to increase food security” (2011), <http://www.fao.org/3/ap209e/ap209e.pdf>
- Kurs e-learningowy FAO dotyczący analizy i rozwoju organizacji, www.fao.org/elearning/#/elc/en/course/OAD
- Moduł szkoleniowy FAO nr 3 „Dobre praktyki na rzecz efektywnego rozwoju potencjału organizacji” (2013), <http://www.fao.org/3/a-i2532e.pdf>
- Moduł szkoleniowy FAO nr 4 „Analiza i rozwój organizacji” (2013), <http://www.fao.org/3/a-i3538e.pdf>

CZĘŚĆ 2

SESJE SZKOLENIOWE I MATERIAŁY





Powitanie i otwarcie

Ta sesja składa się z następujących części:

- Powitanie i otwarcie;
- przedstawienie programu i podsumowania poprzedniego dnia;
- czas na lepsze poznanie się; oraz
- oczekiwania uczestników, plakat informacyjny i podstawowe zasady.

Powitanie i uwagi wstępne

Cel:

- Zaznaczyć formalne rozpoczęcie szkolenia.
- Poinformować o celach szkolenia.

Sugerowany czas trwania sesji:
30 minut

Potrzebne materiały:
Informacja dla mówcy(-ów)

Zasoby:
Brak

Dodatkowe zasoby dla tego tematu:
Brak

Notatki trenera:

Proponowane kroki do przeprowadzenia w czasie sesji:

1. Uzgodnij wcześniej, kto byłby dobrym mówcą(-ami) i zaprosz tę osobę/te osoby do wzięcia udziału w otwarciu. Poproś o wygłoszenie wstępnych uwag trwających około 10 do 15 minut. W tym czasie do mówcy należy też przedstawienie celów warsztatu.
2. Główny moderator warsztatów (zwykle jeden z organizatorów) przedstawia mówcę(-ów).

Przedstawienie programu dnia

Cel:

Poinformowanie uczestników o działaniach planowanych tego dnia

Sugerowany czas trwania sesji:
10 minut

Potrzebne materiały:
Flipchart lub prezentacja PowerPoint z programem dnia

Zasoby:
Brak

Dodatkowe zasoby dla tego tematu:
Brak

Notatki trenera:

Proponowane kroki do przeprowadzenia w czasie sesji:

1. Wyjaśnij uczestnikom program, przedstawiając krótki przegląd tego, co będą robić podczas każdego ćwiczenia.
2. Wyznacz cel dnia i wyjaśnij, jakie są oczekiwane wyniki na koniec dnia.

Poznajemy się

Cel:

- Uczestnicy powinni się sobie przedstawić i uzyskać informacje o tym, czym się zajmują zawodowo i jakie mają doświadczenia.
- Chodzi o to, by pomóc uczestnikom poczuć się swobodnie w swoim towarzystwie.

Sugerowany czas trwania sesji:

- 5 minut na rozmowy
- 20 minut dla uczestników na przedstawienie się

Potrzebne materiały:

Notatniki

Zasoby:

Brak

Dodatkowe zasoby dla tego tematu:

Brak

Notatki trenera:

Proponowane kroki do przeprowadzenia w czasie sesji:

1. Podziel uczestników na pary, prosząc ich o znalezienie partnera, o którym wiedzą najmniej.
2. Pary przeprowadzają ze sobą rozmowy przez około pięć minut.
3. Po rozmowach zbierz uczestników w duży krąg i poproś każdego z nich o przedstawienie swojego partnera całej grupie.
4. Poproś obu uczestników, aby wstali, gdy się przedstawiają.

Uwagi i wskazówki:

- Proces wzajemnego przedstawiania się uczestników może zająć ponad 20 minut, w zależności od liczby uczestników.
- Można przygotować przykładowe pytania i rozmieścić je w sali. Oprócz zwykłych pytań dotyczących doświadczenia zawodowego, dodaj mniej formalne pytania, takie jak:
 - Jaka jest Twoja ulubiona potrawa?
 - Które zwierzę najbardziej Cię przypomina?Te pytania skutecznie przełamują lody i rozluźniają atmosferę.
- Można też zastosować inne ćwiczenia rozluźniające atmosferę i, w zależności od kontekstu, zorganizować zabawne przerywniki, które wpłyną na nastrój uczestników szkolenia: Lego Serious Play to doskonała aktywność przełamująca lody (The Association of Master Trainers w The Lego Serious Play Method, 2020).
- Zakładamy tutaj, że uczestnicy się nie znają.

Oczekiwania uczestników, plakat informacyjny i podstawowe zasady

Cel:

- Ocena oczekiwań uczestników w odniesieniu do celu ogólnego szkolenia, celów szczegółowych i treści szkolenia.
- Dać uczestnikom możliwość powiedzenia codziennie, co im się podobało, a co nie podczas warsztatów.
- Umożliwienie trenerowi/moderatorowi szybkiej reakcji na wszelkie kwestie poruszone podczas warsztatów.
- Ustalenie podstawowych zasad płynnego przebiegu szkolenia.

Sugerowany czas trwania sesji:

35 minut: 20 minut na opis oczekiwań, 5 minut na plakat informacyjny i 10 minut na podstawowe zasady

Potrzebne materiały:

- Karty
- Markery
- Karty flipchart
- Przygotowany wcześniej plakat „Co mi się podobało?”
- Przygotowany wcześniej plakat „Co mi się nie podobało?”
- Plakat przedstawiający podstawowe zasady

Zasoby:

Brak

Dodatkowe zasoby dla tego tematu:

Brak

Notatki trenera:

Proponowane etapy do przeprowadzenia części szkolenia na temat oczekiwań uczestników:

1. Rozdaj karty każdemu z uczestników i poproś go o zapisanie swoich osobistych oczekiwań – czego mają nadzieję nauczyć się podczas warsztatów. Karty można przykleić do innego dużego kawałka papieru.
2. Pogrupuj i podsumuj oczekiwania tematycznie.
3. Na koniec warsztatu wróć do oczekiwań uczestników na temat tego, czego chcą się nauczyć i wspólnie z uczestnikami sprawdź, czy zostały spełnione.

Proponowane etapy do przeprowadzenia części szkolenia na temat plakatu informacyjnego:

1. Zaprezentuj plakaty „Co mi się podobało?/Co mi się nie podobało?” i wyjaśnij, że plakat zostanie umieszczony poza salą warsztatową, aby umożliwić uczestnikom anonimowe wyrażenie tego, co im się podoba, a co nie.
2. Podkreśl, że krytyka powinna być konstruktywna, a informacje o tym, co idzie dobrze, są dla wszystkich wspólnym źródłem motywacji.
3. Umieść plakat „Co mi się podobało?/Co mi się nie podobało?” na ścianie przed salą.

Uwagi i wskazówki:

- Od czasu do czasu przypominaj uczestnikom o plakacie informacyjnym i zachęcaj ich do wpisania czegoś na nim. Na koniec każdego dnia sprawdzaj zapisane tam informacje i uwagi.
- Odnos się do uwag uczestników w trakcie szkolenia.

- Sesję tą można dostosować do lokalnych norm. Można na przykład skorzystać z anonimowej skrzynki na uwagi lub, alternatywnie, przeprowadzić szybką ocenę ustną pod koniec dnia z prośbą o informację zwrotną na temat głównych pozytywnych i negatywnych aspektów dnia.

Proponowane etapy do przeprowadzenia części szkolenia na temat podstawowych zasad:

1. Poproś grupę o ustalenie własnych zasad, a prowadzący je zapisze na flipcharcie.
2. Można również zasugerować, aby grupa zdecydowała o mechanizmie egzekwowania niektórych przepisów. Na przykład grupa może zdecydować, że osoby, których telefon komórkowy będzie dzwonił podczas zajęć, będą musiały zapłacić grupie niewielką grzywnę, która posłuży do kupienia poczęstunku dla wszystkich uczestników następnego dnia. Przydatne może być również wybranie kontrolera czasu danego uczestnikom, który pomoże w zapanowaniu nad długością sprawozdań z prac różnych grup roboczych podczas sesji plenarnej.

Codziennie podsumowanie – początek dnia

Cel:

Podsumowanie głównych działań i wyników z poprzedniego dnia

Sugerowany czas trwania sesji:

15-20 minut

Potrzebne materiały:

Flipchart, papier i markery

Zasoby:

Brak

Dodatkowe zasoby dla tego tematu:

Brak

Notatki trenera:

Proponowane kroki do przeprowadzenia w czasie sesji:

1. Podziel uczestników na grupy o dowolnej wielkości.
2. Poproś grupy o spisanie listy słów kluczowych z poprzedniego dnia.
3. Poproś każdą grupę, aby wybrała trzy słowa kluczowe ze swojej listy i wyjaśniła na ich podstawie, jakich nowych rzeczy nauczyła się poprzedniego dnia.
4. Poproś każdą grupę o przedstawienie na sesji plenarnej listy swoich trzech słów kluczowych.
5. Zapisz odpowiednie słowa kluczowe na flipcharcie.
6. Połącz i podsumuj, jeśli jest to potrzebne.

Uwagi i wskazówki:

- Wyświetlaj program w sali i aktualizuj go każdego dnia, jeśli są zmiany.
- Wyraźnie przydziel czas na każdą sesję i przestrzegaj harmonogramu.
- Poproś jednego lub więcej uczestników, aby pomogli kontrolować czas.
- Można też przewidzieć inne codzienne ćwiczenia podsumowujące. Ogólnie rzecz biorąc, dobrze byłoby też zmieniać sposoby codziennego podsumowywania w przypadku szkolenia trwającego dłużej niż dwa dni.

SESJA 1

Grupy i organizacje jako systemy złożone

Struktura sesji

Cele nauczania:

Po zakończeniu tej sesji, uczestnicy będą umieli:

- Opisać trzy filary organizacji (cel, procesy i ludzie).
- Prowadzić refleksję nad dynamiką grupy i korzystać z piramidy potrzeb.
- Identyfikować cztery przestrzenie emocjonalne w grupie (podejmowanie decyzji, zarządzanie emocjami, twórcze dociekanie i spójność).
- Pozyskać wiedzę na temat wybranych technik przydatnych do zarządzania emocjonalnymi przestrzeniami w grupie.

Kluczowe przesłanie:

Grupy i organizacje to złożone i dynamiczne systemy oparte na trzech filarach: celach, procesach i ludziach. Ludzie są podstawowymi składnikami systemu, a łączą ich relacje. Jako złożony system, organizacja lub grupa może opracowywać strategie, struktury i procesy służące rozwojowi i samodoskonaleniu się do zmian w środowisku, w którym działa. W takim podejściu zarządzający muszą nauczyć się odgrywania nowych ról jako przewodnicy ułatwiający udaną transformację organizacyjną.

Sugerowany czas trwania sesji:

2 godziny

Potrzebne materiały:

Projektor, ekran, laptop, markery, flipcharty, kolorowe karty i taśma

Zasoby:

- Prezentacja Powerpoint
- Podstawy techniczne dotyczące głównych koncepcji i technik

Uwagi i wskazówki:

Ta sesja jest niezwykle ważna, ponieważ wyznacza ramy dla całego programu szkoleniowego. Celem jest poruszyć kilka tematów związanych z organizacjami, dynamiką grupy, rolą liderów w budowaniu lub hamowaniu dynamiki grupy oraz inteligencją emocjonalną, a także wspomnieć o technikach zarządzania emocjonalnymi przestrzeniami grupy. Czas przeznaczony na to wszystko może być niewystarczający i prowadzący może zdecydować o ustaleniu priorytetów i skoncentrowaniu się na wybranych tematach lub wykorzystać dwie sesje trwające półtorej godziny, aby omówić wszystkie tematy.

Dodatkowe zasoby dla tego tematu:

Goleman, D. 2011. *Leadership: The Power of Emotional Intelligence*. Northampton MA: More than sound.

Goleman, D. 2012. *Emotional Intelligence (10 th Ed.)*. New York: Bantam Books Wyd. polskie 1997, Media Rodzina, Inteligencja emocjonalna.

Notatki trenera

Parę słów od trenera i aktywność na rozgrzewkę 20 minut

Wprowadź pierwszą sesję poprzez ćwiczenie rozgrzewkowe i zainicjuj rozmowę na temat różnic i podobieństw między organizacjami i grupami.

Celem jest wypracowanie uzgodnionej wspólnie odpowiedzi na pytania: „Czym są organizacje?” „Czy różnią się od grup czy też są do nich podobne?”

Poproś uczestników, aby przedstawili się w swoich grupach i podzielili się swoimi doświadczeniami na ten temat. Następnie poproś ich o zdefiniowanie dwóch kategorii, czyli grup i organizacji, mając na względzie dwa następujące elementy:

- ich wartości;
- ich cele.

Uczestnicy powinni zapisywać swoje pomysły na kartach (jeden pomysł na kartę) lub na flipcharcie i klasyfikować grupy oraz organizacje zgodnie z ich wartościami i celami.

Uczestnicy stopniowo wieszają swoje definicje na tablicy lub na flipcharcie, a trener zaczyna już grupować pomysły i eliminować wszelkie dublujące się – ułatwi to proces podsumowywania.

Parę słów od trenera 5 minut

Trener wprowadza slajd na temat trzech filarów w organizacji, ilustrujący ideę, że organizacje są kompleksowymi systemami złożonymi z **ludzi, procesów i celów**, a najbardziej skomplikowanym elementem jest zarządzanie ludźmi.

Zajęcia grupowe 30 minut

Trener pokazuje slajd z instrukcjami dla grupy: uczestnicy podzieleni na grupy proszeni są o zastanowienie się nad poniższymi zagadnieniami:

- skuteczność ich organizacji w trzech wyróżnionych obszarach (ludzie, procesy i cel);
- co musi się zmienić w tych trzech obszarach;
- jak się do tego zabrać.

Zajęcia grupowe są okazją do refleksji nad poziomem złożoności i efektywności ich organizacji lub grupy.

Podsumowanie na sesji plenarnej 20 minut

Podczas podsumowania na sesji plenarnej trener lub uczestnicy mogą podsumować wyniki ćwiczenia, prosząc grupy o podzielenie się niektórymi najważniejszymi tematami z rozmów.

Parę słów od trenera 10 minut

Trener kontynuuje i wyjaśnia nowe role, jakie pełnią zarządzający i liderzy w organizacjach i grupach, biorąc pod uwagę złożoność takich struktur oraz przedstawia piramidę potrzeb Masłowa i jej znaczenie dla dynamiki grupy. Krótkie wprowadzenie na temat inteligencji emocjonalnej i znaczenia przestrzeni emocjonalnych w grupach prowadzi do końcowego ćwiczenia grupowego. Dalsze wyjaśnienia pojęć znajdują się w dziale kwestii technicznych

Zajęcia grupowe 20 minut

Trener pokazuje slajd z instrukcjami grupowymi na temat „Przestrzeni emocjonalnych w grupie”. Na tej podstawie uczestnicy z każdej grupy proszeni są o ocenę, której przestrzeni emocjonalnej poświęca się więcej czasu w ich organizacjach oraz o przemyślenie konkretnych momentów, kiedy takie przestrzenie były skutecznie wykorzystywane.

SESJA 1 Grupy i organizacje jako systemy złożone

Podsumowanie na sesji plenarnej 15 minut

Skorzystaj z ostatnich 15 minut sesji, aby podkreślić kluczowe przesłanie, które się pojawiło i podzielić się niektórymi technikami, takimi jak burza mózgów lub budowanie przez wzmacnianie, które można wykorzystać, aby zachęcić do udziału i w grupach i organizacjach. Dalsze wyjaśnienia technik znajdują się w dziale kwestii technicznych

Kwestie techniczne

Grupy i organizacje jako systemy złożone

→ Patrz slajd „Trójkąt: trzy filary pracy z organizacją”

Grupy i organizacje to złożone i dynamiczne systemy oparte na trzech filarach: ludziach, procesach i celach. Podstawowymi elementami systemu są ludzie, których łączą relacje (w tym relacje płciowe). Jako złożony system, organizacja lub grupa może opracowywać strategię, struktury i procesy służące rozwojowi i samodostosowywaniu się do zmian w środowisku, w którym działa.

Grupy mogą rozwijać się spontanicznie, gdy jednostki zaczynają działać w skoordynowany sposób.

Grupy współdziałają ze swoimi członkami i są osadzone w fizycznym i kulturowym środowisku, organizacjach lub społecznościach, w których działają.

Z czasem mogą zmieniać swoją strukturę i zachowanie, w zależności od stopnia swojej dojrzałości. Zmiana częściowo wynika ze skutków doświadczenia i historii, a częściowo z adaptacyjnej reakcji grupy na wydarzenia, które na nią wpływają.

Interakcje między członkami oparte są na idei koordynacji – członkowie grupy muszą dostosowywać się do siebie interpersonalnie, aby koordynować cele, lepiej się rozumieć i zapewnić sprawniejsze działanie.

W wyniku wielu cykli interakcji wyłaniają się wzorce, które dają początek tożsamości grupowej i strukturom definiującym ogólną dynamikę grupy. Na grupę mogą również wpływać pisane i niepisane normy, które nakazują dane zachowanie, oczekiwania dotyczące ról członków oraz sieci powiązań między członkami (takie jak status, przyciąganie i sieci komunikacyjne). Interakcje między członkami grup zależą w dużym stopniu od składu grupy pod względem płci i kontekstu związanego z płcią.

Koncepcja grup i organizacji jako złożonych systemów zdolnych do wprowadzania zmiennych strategii, struktur i procesów oraz samodostosowywania się do zmian w otoczeniu, zakłada, że ich zarządcy pełnią nowe role i inaczej się uczą. Są bowiem przewodnikami ułatwiającymi udane przemiany organizacyjne.

Dynamika grupy i piramida potrzeb Masłowa

→ Patrz slajd „Piramida potrzeb Masłowa i dynamika grupy”

Aby wprowadzić efektywną dynamikę grupy, możemy wspomóc się piramidą potrzeb Masłowa. Zanim grupa ludzi będzie mogła dzielić się i angażować we współpracę, musi przejść przez szereg etapów budowy grupy. W tej piramidzie odwołujemy się do teorii indywidualnego zaspokajania potrzeb. Podstawowe potrzeby każdego człowieka zaczynają się od potrzeb fizjologicznych, takich jak zaspokoić głód, nie być spragnionym, wyspać się itp. Drugi poziom dotyczy bezpieczeństwa: nie czuć się zagrożonym. Trzeci poziom to poczucie przynależności i uczucia. Na czwartym poziomie mieści się poczucie własnej wartości i pewność siebie, a piąty poziom odpowiada spełnieniu i osiągnięciom.

Zastosujemy tę teorię do grupy w organizacji rolniczej. Weźmy przykład jej zebrań: pierwszy poziom oznacza, że każdy uczestnik powinien dobrze czuć się fizycznie podczas spotkania. Drugi poziom to zapewnienie poczucia bezpieczeństwa, możliwość wyrażania pomysłów i pewność siebie. Trzeci poziom dotyczy posiadania wspólnego celu, jakim jest stworzenie poczucia przynależności. Czwarty poziom obejmuje uznanie, jakim cieszymy się w grupie, a piąty poziom to poczucie, że jesteśmy w stanie wnieść swój wkład w proces. Ten proces konstruowania grupy prowadzi do powstania zaufania, które rośnie z czasem i tworzy więzi między członkami.

Inteligencja emocjonalna

→ Patrz slajd „Organizacja i grupy jako system złożony”

Kluczowym filarem rozwoju grupy i organizacji jest zarządzanie ludźmi, którzy ją współtworzą.

Dane naukowe wskazują, że istnieją różne poziomy i formy inteligencji. W ciągu ostatnich 20 lat wzrosła liczba badań na ten temat, szczególnie w odniesieniu do inteligencji społecznej i jej wpływu na pracę i życie. Inteligencja emocjonalna polega na wykorzystywaniu emocji do kształtowania myślenia i używaniu myślenia do rozumienia emocji oraz zarządzania nimi.

Inteligencja emocjonalna to inteligencja, która dotyczy naszych interakcji społecznych i emocjonalnych (Mayer, Salovey i Caruso, 2008). Badania wskazują, że organizacje wynoszą większy zysk, jeśli działają w nich wysoce inteligentni emocjonalnie liderzy (Goleman, 2011).

Inteligencja emocjonalna stanowi zatem ważną cechę każdego na dowolnym poziomie grupy lub organizacji, ale jest szczególnie ważna dla tych, którzy zajmują stanowiska kierownicze.

Jest to zdolność rozpoznawania, rozumienia i radzenia sobie z własnymi emocjami oraz emocjami otaczających nas ludzi. Według Daniela Golemana, amerykańskiego psychologa, który pomógł upowszechnić koncepcje dotyczące inteligencji emocjonalnej, składa się ona z pięciu kluczowych elementów:

1. samoświadomość (zawsze musisz być w pełni świadomy tego, jak się czujesz i rozumieć wpływ, jaki twoje uczucia i działania mogą wywierać na otaczających cię ludzi każdej płci; ważne jest, aby mieć nastawienie pełne pokory);
2. samoregulacja (zachowuj kontrolę nad swoimi emocjami i reakcjami);
3. motywacja (konsekwentnie pracuj nad swoimi celami i inspiruj grupę);
4. empatia (empatia jest tym, co pozwala ci postawić się na miejscu innych ludzi i rozważyć ich niepowtarzalny punkt widzenia); oraz
5. umiejętności społeczne (jesteś świetny w komunikacji, tworzeniu sieci i nawiązywaniu kontaktów, a także umiesz ucziwie i szybko rozwiązywać wszelkie powstałe spory).

→ Patrz slajd „Rola liderów”

Im bardziej liderzy będą zarządzać z użyciem każdego z tych obszarów, tym wyższa będzie ich inteligencja emocjonalna. Rolą liderów jest ułatwianie funkcjonowania i budowania grupy. Tylko wtedy, gdy uczestnicy poczują się bezpiecznie i zaufają sobie nawzajem, grupa będzie mogła dynamicznie rozpocząć działania.

→ Patrz slajd „Cztery ważne przestrzenie w grupie”

W relacjach należy być świadomym **czterech emocjonalnych przestrzeni**¹³, których potrzebuje grupa:

- **Chwile na kreatywność**, kiedy rzucane i zapisywane są pomysły wszystkich uczestników związane z tematem, to także wówczas rodzą się wspólne pomysły;
- **Chwile decyzyjne**, kiedy zapadają postanowienia;
- **Chwile zarządzania emocjami**, kiedy dzielimy się emocjami i radzimy sobie z nimi (zarządzamy nimi); i
- **Chwile na świętowanie**, w tym nieformalnych wydarzeń, lub spontaniczne uroczystości, podczas których grupa może cieszyć się z wyników i osiągnięć, a przez to je podkreślać.

¹³ Ta część została zaczerpnięta z raportu Uniwersytetu w Kordobie na temat metodologii partycypacyjnej w pokonywaniu barier w działaniu zbiorowym, pakiet roboczy 2, zadanie 2.1.

SESJA 1 Grupy i organizacje jako systemy złożone

→ Patrz slajd „Przydatne techniki zarządzania przestrzenią emocjonalną”

Wśród przydatnych technik¹⁴, które można zastosować do zarządzania emocjonalnymi przestrzeniami w grupie, należy wymienić:

- burzę mózgów
- budowanie przez wzmacnianie
- otwarta przestrzeń
- World café.

BURZA MÓZGÓW¹⁵

Burza mózgów może być wykorzystywana w małych lub dużych grupach do zainicjowania dyskusji, szybkiego znalezienia pomysłów i stymulowania kreatywności w czasie sesji twórczych w grupie. Zachęca się uczestników do swobodnego rzucania pomysłów. Początkowo pomysły te są zapisywane dokładnie tak, jak zostały sformułowane, bez ich osądzania ani odrzucania. Pomysły są następnie grupowane w kategorie i analizowane.

Jak z tego korzystać?

Etap 1: Ustal kontekst

- Jasno określ cel sesji burzy mózgów i spodziewany wynik.
- Podkreśl główne pytanie: na przykład co możemy zrobić, aby promować udział młodych dziewcząt w naszej organizacji?

Etap 2: Pomysły na burzę mózgów

- Burza mózgów indywidualnie — poproś każdą osobę, aby zanotowała pięć lub sześć pomysłów w odpowiedzi na pytanie główne.
- Poproś uczestników, aby podzielili się swoimi najlepszymi / najwyraźniejszymi pomysłami w parach. Poproś o wyeliminowanie dublujących się pomysłów, ale też o szacunek dla różnorodności w wyborze od pięciu do siedmiu kluczowych propozycji, którymi można podzielić się z całą grupą.

Etap 3: Grupy pomysłów łączone ze względu na podobieństwo treści

- Zbierz pomysły od uczestników burzy mózgów na kartach lub zapisz je na flipcharcie.
- Po każdej rundzie zbierania kart lub zapisywania pomysłów zapytaj grupę, które karty można pogrupować i na podstawie odpowiedzi przenieś karty / pomysły do różnych grup lub kolumn. W następnym kroku grupy zostaną poproszone o zidentyfikowanie nazwy lub pomysłów nadrzędnych dla każdej kategorii pomysłów.

Etap 4: Nazwij grupy pomysłów

- Podkreśl sedno każdej grupy pomysłów. Poproś uczestników, aby opisali, co reprezentuje każda z grup pomysłów i jaka kluczowa idea łączy karty w jedną kategorię.
- Poproś uczestników, aby uzgodnili nazwę (użyj od trzech do pięciu słów) dla każdej kategorii. Podaj nazwę tak konkretną, jak to tylko możliwe. Idealnie byłoby, gdyby wybrana nazwa łączyła propozycje od więcej niż jednej osoby. Praktyczną zasadą przy dochodzeniu do konsensusu jest nie zezwalanie uczestnikom na odrzucenie proponowanej nazwy bez przedstawienia alternatywnej sugestii. W ten sposób grupa w końcu osiągnie etap „mamy to!”.
- Wpisz nazwę grupy pomysłów na oddzielnej karteczce i umieść ją na górze kolumny.

¹⁴ FAO i inne organizacje ONZ opracowały materiały i zestawy narzędzi dla takich technik. Więcej informacji można znaleźć na następujących stronach internetowych: Więcej informacji można znaleźć na następujących stronach internetowych: <https://www.kstoolkit.org/kstools>, <http://www.kstoolkit.org/kstools>, a także warto poznać zestaw narzędzi ITC ILO Compass (zestaw narzędzi Compass). Można tam znaleźć dodatkowe przydatne pomysły i wyjaśnienia na temat różnych technik i metod.

¹⁵ Na podstawie „Handbook in stakeholder participation and consultation in ADB operations”, (2001) i modułu szkoleniowego FAO nr 4 „Analiza i rozwój organizacji” (2013).

Etap 5: Ewaluacja

- Wspólnie z grupą przyjrzyj się temu, co zrobiliście do tej pory i zastanówcie się, jakie są możliwości dalszego działania. Burza mózgów często w naturalny sposób prowadzi do dalszej pracy w małych zespołach w celu pogłębionego przemyślenia danej grupy pomysłów. Praca ta może obejmować na przykład badanie rozwiązań dla wykrytych problemów, omawianie wykonalności proponowanych działań lub opracowywanie planów działania na podstawie przedstawionych zaleceń.

APPRECIATIVE INQUIRY (FAO, 2012; HANEBERG, L., 2005)

Budowanie przez wzmocnianie (ang. appreciative inquiry) to metodologia, która przenosi punkt ciężkości dialogu z problemów na możliwości i wizje. Może być używana w sesjach twórczych, przy podejmowaniu decyzji oraz w chwilach wyrażania emocji w danej grupie lub z poszczególnymi osobami. Opiera się również na docenianiu i podkreślaniu dotychczasowych sukcesów grupy. Budowanie przez wzmocnianie pozwala zatem grupom zarządzać wszystkimi czterema przestrzeniami emocjonalnymi. Jest to proces poszukiwania drogą pozytywnego myślenia, który wykorzystuje serię stwierdzeń.

Jak z tego korzystać?

Budowanie przez wzmocnianie wykorzystuje cykl pięciu etapów zwany modelem 5-D:

1. Zdefiniuj - **Define**: Ustal przedmiot i zakres badania poprzez rozmowę z grupą.
2. Odkryj - **Discover**: Określ działania i obszary, które się sprawdziły w przeszłości: Co robiliśmy wówczas, gdy wcześniej udało nam się rozwiązać podobny problem?
3. Rozmarz się - **Dream**: Wyobraź sobie możliwości i przyszłe osiągnięcia, jednocześnie zadając sobie takie pytania jak: Jaki jest najlepszy możliwy wynik, który możemy uzyskać, rozwiązując ten problem?
4. Projektuj - **Design** Opracuj „mentalną ścieżkę” prowadzącą do wdrożenia działań, zadając pytania takie jak: Od czego najlepiej zacząć? Czego potrzeba, aby odnieść sukces?
5. Do celu! - **Destiny** (lub Realizacja - **Deliver**): Wyobraź sobie realizację proponowanego zadania, zadając pytania takie jak: Co pomaga nam utrzymać się na właściwej drodze? Czego się uczymy w trakcie?

OPEN SPACE (Knowledge Sharing Toolkit, 2020; Heft, L., 2020)

Metoda otwartej przestrzeni (znana również jako Open Space Technology lub OST) to metoda mobilizacji grupy wokół konkretnego, ważnego pytania lub rozwiązywania wspólnego problemu, poprzez powierzenie im odpowiedzialności za tworzenie zarówno własnego programu działań, jak i doświadczeń. Najlepiej stosować ją, gdy mamy co najmniej pół dnia do dwóch dni do dyspozycji. Kluczowym zadaniem moderatora jest zidentyfikowanie pytania / problemu, który łączy ludzi, zaproponowanie prostego procesu działania, a następnie wycofanie się, aby pozwolić uczestnikom wykonać pracę.

Jak z tego korzystać?

OST ma na celu stymulowanie naturalnego przepływu pomysłów. Opiera się na założeniu, że w każdej grupie ludzi istnieje ogromna ilość mądrości i wielkie zasoby doświadczenia.

Poproś członków grupy, aby usiedli razem w kręgu, a następnie zidentyfikowali problemy i tematy, które leżą im na sercu. Chodzi o tematy, którymi się pasjonują i wokół których chętnie poprowadziliby grupę dyskusyjną.

Dyskusje w małych grupach odbywają się następnie przez cały dzień, a uczestnicy przechodzą z grupy do grupy, gdy czują, że nie mogą już wnieść wkładu w daną dyskusję.

Więcej informacji:

<http://openspaceworld.org/wp2/explore/>

SESJA 1 Grupy i organizacje jako systemy złożone

WORLD CAFÉ (IMARK, 2011)

World café to metoda interakcji grupowej, skupiająca się na organizowaniu rozmów wokół ważnych pytań. Rozmowa w „kawiarni Świata” to twórczy proces prowadzenia dialogu opartego na współpracy, dzielenia się wiedzą i opracowywania działań w różnej wielkości grupach.

Od czterech do sześciu osób siedzi wokół stołu i prowadzi rozmowy w kolejnych rundach dotyczące jednej lub więcej kwestii przydzielonych do tego stołu. Pod koniec każdej rundy jedna osoba pozostaje przy każdym stole jako gospodarz, podczas gdy inni udają się do kolejnych stołów. Gdy zapewnimy ludziom możliwość uczestnictwa w kilku rundach rozmów, pomysły, pytania i tematy zaczną się łączyć i tworzyć spójną całość.

Spotkania typu world café mają charakter partycypacyjny, integracyjny, a nawet mogą być prowadzone w wielu językach.

Jak z tego korzystać?

Poproś cztery do sześciu osób, aby usiadły przy stołach lub w grupach konwersacyjnych i rozpoczęły rozmowy w kolejnych (zwykle trzech) rundach trwających około 15-30 minut. Wyznacz gospodarza każdego stołu. Zachęć gospodarza i członków do zapisywania (lub rysowania) pomysłów uczestników rozmowy przy ich stole.

Po zakończeniu pierwszej rundy rozmowy poproś jedną osobę, aby pozostała przy stole („gospodarza”), a pozostałe, aby były „podróżnikami” lub „ambasadorami znaczeń” i przeszły do innego stołu.

Poproś gospodarzy stołu, aby podzielili się głównymi pomysłami z pierwszej rozmowy z nowymi gośćmi.

Gospodarz zachęca uczestników do łączenia własnych pomysłów z tymi z poprzednich rozmów przy tym stole. Pod koniec drugiej rundy wszystkie stoły znajdują się już w zasięgu nowych pomysłów.

W trzeciej rundzie rozmów ludzie mogą powrócić do swoich „pierwotnych stołów”, aby podsumować swoje odkrycia, lub mogą kontynuować podróż, siadając do nowych stołów.

Po kilku rundach rozmowy poproś całą, dużą grupę, aby razem porozmawiała. Uchwyć wyniki na flipchartach lub na dużych grafikach ściennych.

Więcej informacji:

<http://www.theworldcafe.com/key-concepts-resources/world-cafe-method/>

PREZENTACJA POWERPOINT Grupy i organizacje jako systemy złożone

Slajd 1



Cele

Dowiedzieć się, czym jest organizacja i jakie są jej trzy filary.

Zastanowić się nad dynamiką grupy.	Określić cztery ważne przestrzenie w grupie.	Pozyskać wiedzę na temat wybranych technik przydatnych do zarządzania emocjonalnymi przestrzeniami w grupie.
------------------------------------	--	--

Slajd 2



Grupy i organizacje

Jakie są podobieństwa między grupami i organizacjami?

SESJA 1 Grupy i organizacje jako systemy złożone

Slajd 3



Slajd 4

Jaka jest skuteczność
Twojej grupy / organizacji
w tych trzech obszarach?

Co należy zmienić?

Jak możesz to
zmienić?

Ćwiczenie

Pomyśl o organizacji lub grupie, do której należysz przez pryzmat trzech elementów – ludzi, procesów i celu.

Think about an organization or a group that you are a part of using the three elements – people, processes and purpose.



1

What is the effectiveness of your group/organization in these three areas?

2

What needs to change?

3

How can you go about changing it?

Slajd 5

Piramida potrzeb Masłowa i dynamika grupy

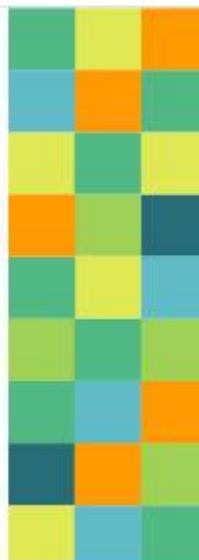


Slajd 6

Organizacja i grupa jako system złożony

Sugeruj nowe role i obszary nauki dla menedżerów i przywódców - są przewodnikami i moderatorami udanych transformacji organizacyjnych

Przywódcy i menedżerowie odgrywają ważną rolę jako moderatorzy procesów i interakcji



Slajd 7

Rola przywódców

- Ułatwiają budowanie i prawidłowe funkcjonowanie grupy.
- Gdy uczestnicy poczują się bezpiecznie i będą mogli sobie nawzajem zaufać, kształtuje się dynamika grupy.
- Po osiągnięciu pierwszych czterech poziomów pojawia się motywacja i zaangażowanie grupy.



Slajd 8

Cztery ważne przestrzenie w grupie

Umysł jest na pierwszym miejscu
W naszej kulturze jest to jedyna przestrzeń, która cieszy się takim uznaniem, by mogła być obecna we wszystkich grupach

Wspieramy wiedzę zbiorową

Podejmowanie decyzji
Spotkania,

Zarządzanie emocjami
Wymiany dwustronne

Serce jest na pierwszym miejscu
Odkrywanie sił napędowych działających w grupie

Kreatywne dociekanie
Czas na innowacje i odkrycia

Spójność
Świętowanie, integracja

Dzielimy się bogactwem grupy
Uznanie wspólnego sukcesu

Slajd 9

Zastanówcie się i porozmawiajcie o przestrzeniach, którym poświęcacie więcej czasu w swoich organizacjach

Pomyśl o konkretnych momentach, kiedy w swojej organizacji działacie w tych przestrzeniach z powodzeniem (10

Ćwiczenie

Exercise



1

Reflect and share on the spaces you dedicate more time to in your organizations/groups (5 minutes)

2

Think about specific moments of your organization where you have successfully engaged in these spaces (10 minutes)

Slajd 10

Przydatne techniki zarządzania przestrzenią emocjonalną



Burza mózgów:

ustalić kontekst, używać pytań skupiających uwagę, tworzyć pomysły, łączyć pomysły w grupy, ocenić



Budowanie przez wzmacnianie:

1. Zdefiniuj – na czym polega problem?
2. Odkrywaj – jakie są najlepsze praktyki?
3. Rozmarz się – co chcesz osiągnąć w ciągu 5 lat?
4. Projektuj – czy możesz podsumować to jednym zdaniem lub na rysunku?
5. Do celu! – co konkretnie zamierzasz?
6. ...



Otwarta przestrzeń

<http://openspaceworld.org/wp2/explore/>



World café.

<http://www.theworldcafe.com/key-concepts-resources/world-cafe-method/>

Slajd 11



Kiedy masz do czynienia z ludźmi, pamiętaj, że nie są to istoty logiczne, ale stworzenia emocjonalne
Dale Carnegie

Uczucia są jak fale, nie możemy ich powstrzymać, ale możemy wybrać, po której posurfujemy
Jonatan Martensson

SESJA 2

Pewność siebie

Struktura sesji

Cele nauczania:

Po zakończeniu tej sesji, uczestnicy będą umieli:

- Będą lepiej rozumieli własny poziom pewności siebie;
- rozumieć i przezwyciężyć bariery związane z wiarą w siebie;
- określać strategie zwiększania pewności siebie.

Kluczowe przesłanie:

Pewność siebie jest w nas. Jest czymś, co czujemy w środku. Ten wgląd w siebie lub osąd jest niezbędny w życiu. Zmieniając go możemy osiągać cele dla nas samych i dla organizacji, której jesteśmy częścią. Aby móc spojrzeć trzeźwo na siebie samego, musimy być świadomi tego, kim jesteśmy, jakie są nasze mocne strony i jak pozbyć się ograniczających przekonań, szkodliwych myśli i lęków.

Sugerowany czas trwania sesji:

2 godziny

Potrzebne materiały:

Flipcharty, markery i taśma

Zasoby:

- Prezentacja Powerpoint
- Kwestie techniczne
- Film Simona Sinka o przekształcaniu pewności siebie w odwagę i wytrwałość <https://www.youtube.com/watch?v=IBcfu9eBwF0> (opcjonalnie) <https://www.youtube.com/watch?v=Q-VWBifZDNA>

Uwagi i wskazówki:

Moderator musi stworzyć przyjazne środowisko, w którym uczestnicy czują się na tyle komfortowo, aby zajrzeć w głąb siebie i dzielić się pomysłami z innymi. Postawa prowadzącego nadaje ton dyskusji uczestników, dlatego ważne jest, aby wykazać się otwartością i cierpliwością, a także nie oceniać wypowiedzi uczestników. Moderator może podzielić się spostrzeżeniami ze swojego osobistego doświadczenia, ponieważ opowiadanie historii jest niezwykle skutecznym sposobem na przekazywanie wiadomości na ten nieco drażliwy temat. Przesłania ideowe mogą być lepiej zrozumiane i zapamiętane, jeśli zostaną zilustrowane opowieściami. Ponadto, jeśli moderator wykaże się autentycznością i szczerością, dzieląc się z dużą pewnością siebie własnymi problemami, może to zainspirować uczestników do postąpienia taka samo.

Ponieważ temat pewności siebie może być trudny do poruszenia, prowadzący może również zdecydować o włączeniu go później do programu szkolenia, na przykład nie w pierwszym dniu, ale raczej w drugim dniu lub w kolejnych dniach, kiedy poziom wzajemnego zaufania uczestników wzrośnie.

Prezentacja PowerPoint może pomóc moderatorowi w podkreśleniu różnych części sesji i dostarczeniu jasnych instrukcji, ale jej użycie jest opcjonalne.

Salę należy przygotować tak, by krzesła skierowane były do wewnątrz i ustawione w kole.

Dodatkowe zasoby dla tego tematu:

Annie Ashdown, (2013): The confidence factor

Notatki trenera

Aktywność na rozgrzewkę

5

minut

Celem tego ćwiczenia na rozruch grupy jest sprawienie, by uczestnicy zagłębili się w siebie i znaleźli „spokojne miejsce” tak, by mogli lepiej skupić się na sobie. Prowadzący zaprasza uczestników, aby usiedli wygodnie, a następnie zamknęli oczy. Wówczas prosi ich o wykonanie powolnego, głębokiego wdechu, licząc do 5 podczas wdechu, a następnie powolnego wydechu, licząc do 5 podczas wydechu.

Ćwiczenie powtarza się trzykrotnie.

Następnie prosi uczestników, aby wstali. Prowadzi serię ćwiczeń rozciągających. Mogą to być skłony z dotykiem palców stóp, skręty w prawo i w lewo, krążenie ramionami, sięganie do sufitu z zaplecionymi palcami.

Następnie prosi wszystkich, aby ponownie usiedli, zamknęli oczy i po prostu siedzieli w ciszy przez chwilę, zanim rozpocznie się szkolenie. Uczestnicy mogą samodzielnie wykonywać te proste ćwiczenia w dowolnym momencie, aby się ponownie wyciszyć i skupić na sobie.

Wkład trenera i uczestników: Pewność siebie a umiejętności 5 minut

Moderator angażuje uczestników w dialog i refleksję na temat różnicy między pewnością siebie a umiejętnościami.

Prowadzący wyjaśnia, że podczas tej sesji przyjrzymy się, jak budować pewność siebie. Posiadanie umiejętności może pomóc Ci poczuć się pewniej, ale nie gwarantuje pewności siebie. Cała sesja pomyślana jest jako dialog z uczestnikami. Moderator pyta uczestników, czy widzą jakąkolwiek różnicę między słowem „pewność siebie” a słowem „umiejętność”. Prowadzący wiesza dwa arkusze papieru typu flipchart na ścianie. Na jednej stronie pisze słowo „pewność siebie”, a na drugiej słowo „umiejętność”. Prosi uczestników o podzielenie się swoimi przemyśleniami na temat tych dwóch koncepcji.

Poniższe punkty można dodać na flipcharcie, jeśli nie zostaną wymienione:

Pewność siebie

- Nie martwię się, co pomyślą o mnie inni
- Czuję się ze sobą dobrze
- Ufam sobie
- Wierzę w siebie
- Wiem, że jestem kimś wartościowym
- Pewność ta może być związana z określoną umiejętnością, ale może też być bardziej ogólna
- To, że posiadamy umiejętności, nie oznacza, że jesteśmy pewni siebie
- Nie poddaję się, nawet jeśli przeżywam porażkę lub gdy ludzie mnie zniechęcają

Zdolności

- Zdolność do wykonania określonego zadania
- Zdolność do konsekwentnego osiągnięcia określonego wyniku
- Coś, co może pochodzić z zewnętrznych źródeł

Wkład trenera i uczestników: Pozorna a prawdziwa pewność siebie 10 minut

Prowadzący wyjaśnia uczestnikom, że niektórzy ludzie mogą wydawać się bardzo pewni siebie, ponieważ mają władzę, ale w rzeczywistości, w środku, nie są wcale tacy pewni siebie. Trzeba rozróżnić pomiędzy **prawdziwą** a **pozorną** pewnością siebie (więcej wyjaśnień zawiera dział Kwestie techniczne).

Prowadzący zachęca uczestników, aby przez kilka minut pomyśleli o ludziach, których cechuje pozorna pewność siebie. Co ich wyróżnia? Czy naprawdę są szanowani czy po prostu inni się ich boją? Poproś uczestników o podzielenie się z grupą i zapisanie tego, co powiedziano i zapisano na kartce zatytułowanej „Pozorna pewność siebie”.

Następnie poproś uczestników, aby pomyśleli o ludziach, których znają, którzy są **naprawdę pewni siebie**. Co ich wyróżnia? Jak reagują na nich inni ludzie? Zapisz to na osobnej kartce zatytułowanej „Prawdziwa pewność siebie”.

Następnie prowadzący prosi uczestników, aby zastanowili się, jaki rodzaj pewności siebie chcieliby w sobie zbudować i dlaczego.

Wkład trenera i uczestników: Obszary pewności siebie 5 minut

Prowadzący zachęca uczestników, aby poświęcili trochę czasu na zapisanie obszarów, w których czują się pewnie. Poproś ich, aby spróbowali wypełnić całą kartkę papieru pomysłami. Aby ułatwić im zadanie, możesz podać przykłady: „Czuję się pewnie gotując” lub „Czuję się pewnie prowadząc ciągnik”, a następnie inne, takie jak „Czuję się pewnie w prowadzeniu zajęć dla grupy” lub „Czuję się pewnie gdy wypowiadam się przed innymi”. Chodzi o to, aby pomóc uczestnikom uświadomić, że jest wiele obszarów, w których już teraz czują się pewnie. Przydziel 5 minut na indywidualną refleksję.

Dyskusja na sesji plenarnej 15 minut

Następnie obejdź grupę i poproś uczestników, aby podzielili się z grupą dwoma ze swoich głównych obszarów pewności siebie.

Zapisz je na flipcharcie, podając imiona i nazwiska każdej osoby oraz obszary, w których czują się pewnie. To świetny sposób, aby pokazać wszystkie różnorodne obszary pewności siebie w grupie. I może posłużyć później, jeśli w organizacji lub w grupie uczestniczącej w szkoleniu zostanie opracowana sieć wsparcia. Następnie rozwieś karty flipcharta w pokoju.

Przypomnij uczestnikom, że wszyscy mają obszary, w których są pewni siebie, i zachęć ich, by pamiętali o nich, gdy znajdują się w sytuacjach, w których czują się niepewnie.

Wkład trenera: Rozumienie i przezwyciężanie barier związanych z pewnością siebie 30 minut

Prowadzący wspomina uczestnikom, że ta część sesji koncentruje się na zrozumieniu i pokonywaniu barier na drodze do pewności siebie.

Prowadzący tłumaczy grupie, że w rzeczywistości jesteśmy w naturalny sposób pewni siebie. Pomyślmy na przykład o małych dzieciach. Nie martwią się tym, co pomyślą o nich inni i nie zastanawiają się, czy źle wyglądają. Są w naturalny sposób pewne siebie. Dlaczego więc my nie czujemy się pewni siebie? Dzieje się tak, ponieważ z czasem zaczęliśmy wierzyć w negatywne myśli na swój temat, na przykład, że nie jesteśmy wystarczająco dobrzy. Poświęcamy dużo energii, zamartwiając się tym, co pomyślą o nas inni, zamiast skupiać się na naszych mocnych stronach.

Prowadzący wyjaśnia, że generalnie możemy podzielić nasze myśli na dwie kategorie: myśli pomocne i myśli szkodliwe. Szkodliwe myśli są odpowiedzialne za nasz brak pewności siebie. Prowadzący może podzielić się spostrzeżeniami ze swojego osobistego doświadczenia. Przesłania ideowe są lepiej rozumiane i zapamiętywane, jeśli zostaną zilustrowane opowieściami. Ponadto, jeśli moderator podzieli się z dużą pewnością siebie własnymi przemyśleniami, może to zainspirować uczestników do postąpienia taka samo.

Na flipcharcie zapisz dwie kategorie: **kategorię A dla dialogu z decydentami i kategorię B dla dialogu w Twojej organizacji**, a następnie poproś grupę, aby określiła, jakie myśli są pomocne, a jakie szkodliwe dla tych kategorii.

Przykłady podano poniżej. Niech grupa najpierw zasugeruje przemyślenia, a następnie prowadzący może je uzupełnić punktami przedstawionymi poniżej:

Kategoria A: Dialog z decydentami

- Pomocna myśl: Muszę lepiej zapoznać się z daną polityką, zanim się z nimi spotkam.
- Szkodliwa myśl: Mam mniej władzy niż oni, nie potraktują mnie więc poważnie.

Kategoria B: Budowanie konsensusu na dany temat w organizacji

- Pomocna myśl: Nie wiem, co myślą członkowie zespołu na ten temat, pójdę do nich i się ich zapytam.
- Szkodliwa myśl: Nie jestem na tyle silnym liderem, by móc budować konsensus wśród członków naszej grupy.

Moderator wyjaśnia, że sam fakt, że szkodliwe myśli pojawiają się w naszym umyśle, nie oznacza, że musimy w nie wierzyć. Zaczniemy ćwiczyć niewierzenie własnym myślom. Poniższe ćwiczenie pomoże nam to zrobić.

Ćwiczenie indywidualne 5 minut

Moderator wręcza każdemu uczestnikowi kolorową kartkę i prosi, aby poświęcił kilka minut na skupienie się na sobie i zastanowienie się, jakie ma szkodliwe myśli o sobie, a które z nich sprawiają największy kłopotów w pracy z organizacją. Zanim zaczną pisać, wyjaśnij, że później będą mieli okazję podzielić się tymi myślami, jeśli zechcą, ale mogą też zachować je dla siebie, jeśli wolą. Dzielenie się takimi myślami może być trudne, jeśli przed szkoleniem nie ma odpowiedniego poziomu zaufania wśród uczestników.

Kiedy uczestnicy zapiszą swoje myśli, moderator będzie chodził po grupie z koszem na śmieci w ręku, a uczestnicy będą mieli okazję wyrzucić do niego szkodliwe myśli. Moderator wyjaśni, że wyrzucenie ich do śmieci oznacza, że nie będą już w nie wierzyć. Jeśli przyjdzie im do głowy ta myśl, po prostu to odnotują, ale nie zwrócą na nią uwagi.

Oczywiście szkodliwe myśli to sprawa dość osobista i jest w pełni normalne, że ludzie nie chcą się nimi dzielić. Ale jest też duży potencjał w ujawnianiu tych myśli, szczególnie w przypadku osób, z którymi często pracujesz i z którymi czujesz się swobodnie. Gdy ludzie dzielą się tego typu myślami, często odkrywają, że inni mają takie same myśli i powstaje między nimi więź zaufania i zrozumienia. Jako moderator możesz podzielić się swoją paralizującą myślą, jeśli czujesz się z tym dobrze, ale nie należy zachęcać innych do dzielenia się, jeśli nie chcą. Daj im po prostu taką możliwość, według ich uznania.

Dyskusja na sesji plenarnej 15 minut

Poproś uczestników, aby opowiedzieli, jak się czują, odkrywając te myśli i słuchając o szkodliwych przemyśleniach innych osób. Czy mieli podobne myśli? Czy można powiedzieć, że wielu z nas ma takie same negatywne myśli? Przypomnij uczestnikom, że nie muszą już dłużej trzymać tych szkodliwych myśli w głowie.

Wyjaśnij również, że szkodliwe myśli mają tendencję do nawracania, by znów nas dręczyć. To normalne, ponieważ wierzymy w nie już od tak dawna. Ale kiedy wciąż się znów pojawiają, możemy je dalej odrzucać, wspierając się pomocnymi myślami, które są mocno zakorzenione w rzeczywistości. Na przykład w sesji 1 rozmawialiśmy o technice budowania przez wzmacnianie, której można użyć do przypomnienia sobie konkretnego osiągnięcia, które sprawiło, że czuliśmy się dumni i które pomaga nam budować pewność siebie.

Wkład trenera: Wizualizacja 20 minut

Moderator wyjaśnia uczestnikom, że często czujemy się niepewnie w danych sytuacjach, ponieważ nie wiemy, jak się sprawy potoczą. Wydaje się, że pakujemy się w całkowicie nieznaną sytuację. **Wizualizacja to technika, która może pomóc nam poczuć się bardziej komfortowo i pewniej w takich sytuacjach.** Doświadczenie wizualizacji jest w rzeczywistości formą wyobrażonej próby teatralnej, dzięki której możemy doszlifować nasze przesłania i strategie, a my sami czujemy się bardziej gotowi do stawienia czoła sytuacji w prawdziwym życiu. To dobry sposób na rozwój naszych umiejętności, zmniejszenie niepokoju i zwiększenie pewności siebie.

Podstawową ideą wizualizacji jest poświęcenie trochę czasu przed samym wydarzeniem na wyobrażenie sobie tego, jak się sprawy potoczą. Na przykład, jeśli stresujesz się udziałem w ważnym spotkaniu, możesz wykonać następujące czynności:

- Zastanów się, jak może wyglądać sala i ile osób może w niej przebywać.
- Zastanów się, co powiesz, jaka może być reakcja innych i jak możesz im odpowiedzieć.
- Pomyśl o kluczowych przesłaniach, które chcesz przekazać (możesz je również zapisać i zabrać ze sobą).

Oczywiście nie możemy przewidzieć przyszłości ani dokładnie tego, co się wydarzy, ale ćwiczenie wizualizacji może pomóc nam zmniejszyć niepokój z powodu nieznanych sytuacji. Pomaga nam również z wyprzedzeniem ustalić, na jakie problemy możemy się przygotować, aby czuć się pewniej. Ponadto wszystko, co nowe, może być trudne. Jednakże „wychodzenie poza naszą strefę komfortu” jest praktyką, do której zachęcamy w ramach budowania pewności siebie. Pod koniec sesji można również poprosić uczestników o określenie lub wyszukanie sytuacji, w których mogą poprobować.

Ćwiczenie indywidualne 5 minut

Moderator prosi uczestników, żeby zastanowili się nad jaką sprawą, którą muszą załatwić dla swojej organizacji, a co do której czują się niepewnie. Może to być spotkanie z kimś z samorządu lokalnego lub zgromadzenie generalne organizacji, negocjacje z lub coś innego. Uczestnicy muszą poświęcić pięć minut na wyobrażenie sobie sytuacji, ludzi, problemu i najważniejszych przesłań, które chcieliby przekazać.

Dyskusja na sesji plenarnej 5 minut

Moderator zaprasza uczestników do powiedzenia, czy to ćwiczenie wizualizacyjne pomogło im poczuć się spokojniej i pewniej w danej sytuacji.

Prowadzący może również zamknąć sesję, wyświetlając film Simona Sinka o przekształcaniu pewności siebie w odwagę i wytrwałość¹⁶.

¹⁶ Film Simona Sinka: <https://www.youtube.com/watch?v=Ibcfu9eBwF0> <https://www.youtube.com/watch?v=zvi1lc5Pjxc>

Kwestie techniczne

„Kto poznaje ludzi jest wnikliwy. Kto poznaje siebie zdobywa prawdziwą mądrość. Kto potrafi pokonać innych jest silny. Kto potrafi pokonać siebie zdobywa prawdziwą potęgę. Kto jest zadowolony ze swojego stanu posiadania jest bogaty”.

Tao Te Ching, tłumaczenie polskie Wojciecha P.P.Zielińskiego, 2009, Laozi

Pewność siebie jest czymś subtelnym. Jest czymś, co czujemy w środku. Odczuciem wewnętrznym. Trudno je zmierzyć, ale wiemy, kiedy je czujemy – to tak jak z miłością. Jest o nasz sposób patrzenia na siebie, i to czy podoba się nam, to co widzimy, czy też nie. Ten wewnętrzny wgląd w siebie lub samo-osąd jest niezbędny żeby odpowiednio wieść swoje życie, zmieniać je i osiągać cele. Zmiana sytuacji, lub zmiana organizacji oznacza robienie czegoś, podjęcie działania i poczucie prawdziwej pewności siebie, czyli wiarę w to, że podejmujemy właściwe decyzje dla siebie i dla organizacji, której jesteśmy częścią.

Pierwszym krokiem jest zatem spojrzenie do wewnątrz, lepsze zrozumienie siebie i zobaczenie obszarów, na których należy się skupić, aby stać się bardziej pewnym siebie. Pewność siebie może być również powiązana z umiejętnościami, jednak posiadanie umiejętności może pomóc nam poczuć się pewniej, ale nie gwarantuje pewności siebie.

Kluczowym obszarem, w którym liderzy organizacji rolniczych mogą zgłaszać brak pewności siebie jest budowanie konsensusu z członkami lub rozwiązywanie konfliktów. Ten program szkoleniowy, w sesjach 6 i 8, daje możliwość przećwiczenia tych tematów i zwiększenia pewności siebie w takich sytuacjach.

Ponadto ważne jest, aby odróżnić prawdziwą pewność siebie od tej pozornej. Niektórzy ludzie mogą wydawać się bardzo pewni siebie, ponieważ mają stanowisko dające władzę, ale w rzeczywistości, w środku, nie są wcale tacy pewni siebie. Po prostu używają swojej władzy do tego, by kontrolować ludzi, a potem czerpią z tego wiarę w siebie. To pozorna pewność siebie. Prawdziwa pewność siebie to coś, czego nie można komuś odebrać, nawet w przypadku utraty władzy lub statusu. Jest stabilniejsza i bardziej niezawodna.

Istnieje siedem aspektów pewności siebie, które należy uważnie wziąć pod uwagę:

1. szacunek do samego siebie (gdy czujemy się dobrze sami z sobą);
2. uznanie dla siebie (bycie życzliwym dla siebie w swojej głowie i odpuszczanie surowej wewnętrznej krytyki);
3. samoakceptacja (kiedy zaakceptujesz siebie, z łatwością będziesz sobą);
4. samokontrola (sam decydujesz, co ci odpowiada i się sprawdza i masz pełną jasność co do tego);
5. wiara w siebie (znajdujesz okazje do przekształcenia słabości w mocne strony);
6. odpowiedzialność za siebie (jesteś kowalem własnego losu i nie obwiniasz za niego innych);
7. asertywność (uczysz się sztuki komunikowania się, aby wpływać na innych i przekonywać ich).

Zwykle te etapy nie są opanowane lub są stosowane tylko częściowo. Czasami ulegamy negatywnym myślom, które mamy o sobie; że nie jesteśmy wystarczająco dobrzy, że nie wiemy wystarczająco dużo, że inni są lepsi. Poświęcamy dużo energii, zamartwiając się tym, co pomyślą o nas inni, zamiast skupiać się na naszych mocnych stronach. Krótko mówiąc, w naszej indywidualnej analizie ważne jest, aby odróżnić myśli pomocne od szkodliwych. W wielu przypadkach nie czujemy się pewni siebie, ponieważ wierzymy we własne szkodliwe myśli.

- **Pomocne myśli** są zwykle związane z praktycznymi sprawami i nie pozostawiają w naszym umyśle poczucia braku pewności siebie. Oto przykłady: „Muszę iść kupić mleko” lub „Muszę spotkać się z członkami komisji finansowej, aby omówić nową inwestycję”.

Są dość jasne i generalnie prowadzą do jakiegoś produktywnego działania.

Są to także myśli, które pomagają nam skupić się na celu wyższym niż nasze własne ja. Na przykład, gdy mam do czynienia z zadaniem, do którego nie czuję się wystarczająco kompetentny(a) i chcę przestać martwić się o to, jak nieadekwatny(a) się czuję, najlepszym sposobem jest skupienie się na tym, że TRZEBA to zrobić i przypomnieć sobie, dlaczego należy to zrobić (cel). Ponadto należy zaakceptować fakt, że moim zadaniem jest to zrobić (albo dlatego, że inni ludzie mi w tym względzie zaufali, albo dlatego, że nie ma nikogo, kto mógłby to zrobić). Często wyniki działania podważają negatywne myśli, które pojawiały się przed rozpoczęciem działania. Dzięki temu następnym razem, gdy będę musiał(a) wykonać to samo przerażające zadanie, będzie trochę mniej straszne, i tak dalej. Ale czasami wyniki nie są tak dobre. Wówczas staram się po prostu przezwyciężyć początkowe uczucie wstydu i rozczarowania, próbuję uczyć się na własnych błędach i mam nadzieję, że następnym razem poradzę sobie lepiej.

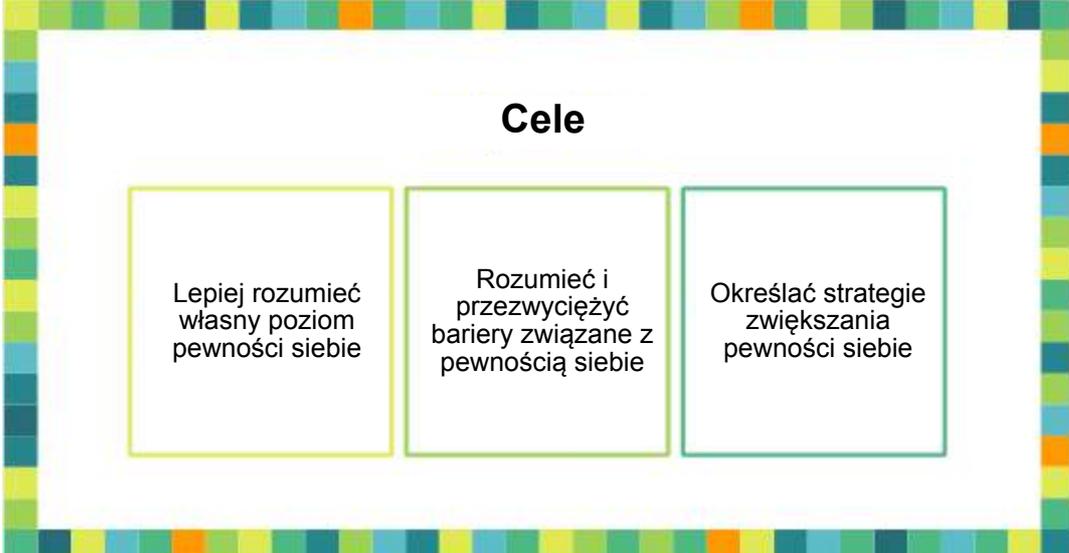
- **Szkodliwe myśli** są bardziej związane z poczuciem zagrożenia i braku pewności siebie. Sprawiają, że czujemy się ze sobą źle i nie jesteśmy pewni siebie. Kilka przykładów: „Jeśli przemówię do wszystkich, pomyślą, że jestem głupi(a)” lub „Nie jestem na tyle silny(a), aby móc coś zmienić w społeczności”.

Kiedy przychodzą nam do głowy szkodliwe myśli, nie musimy w nie wierzyć. Należy obserwować pojawiające się myśli i nie poświęcać im naszej uwagi ani nie dawać im wiary. Na przykład na targu możesz spojrzeć na zgniły owoc, ale nie musisz go kupować, możesz po prostu iść dalej. Możemy zrobić to samo z tymi „zgniłym owocem” czyli szkodliwymi myślami, które sprawiają nam kłopoty. To, że myśl przychodzi nam do głowy, nie oznacza, że jest ona prawdą lub że musimy w nią wierzyć. Techniki medytacyjne służą do oczyszczenia umysłu z negatywnych myśli. Do przezwyciężenia lęków stosuje się z kolei techniki wizualizacji.

Źródła: sesja zaadaptowana z modułu szkoleniowego FAO Confidence building for farmers' organizations from the Integrated Agricultural Productivity Project Technical Assistance Component (2015); Annie Ashdown, (2013): The confidence factor; Hachette UK, (2017): Five minutes in the morning – A focus journal. www.hachette.co.uk

PREZENTACJA POWERPOINT
Pewność siebie

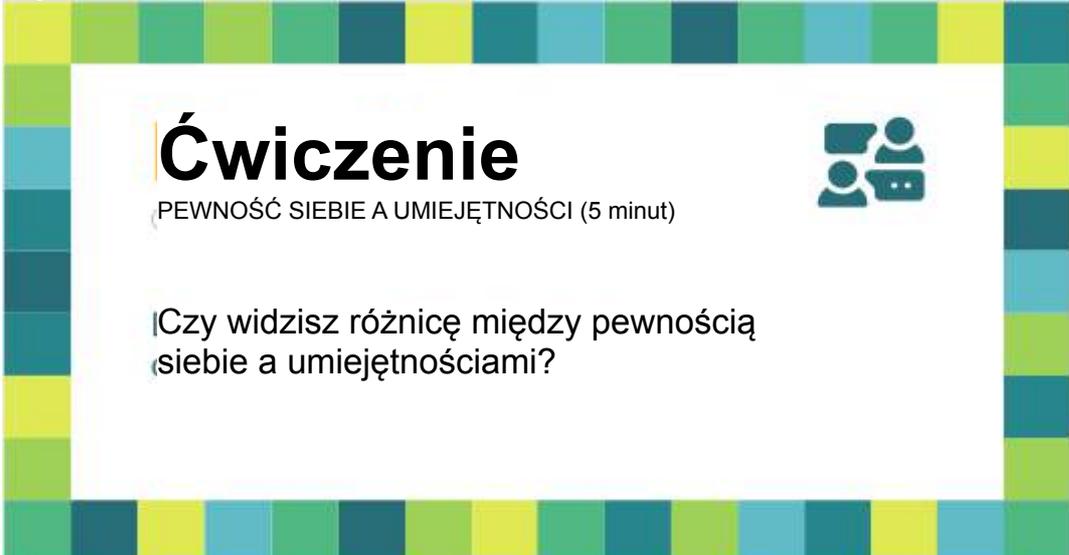
Slajd 1



Cele

Lepiej rozumieć własny poziom pewności siebie	Rozumieć i przewyciężyć bariery związane z pewnością siebie	Określać strategie zwiększania pewności siebie
---	--	--

Slajd 2



Ćwiczenie

PEWNOŚĆ SIEBIE A UMIEJĘTNOŚCI (5 minut)



Czy widzisz różnicę między pewnością
siebie a umiejętnościami?

Slajd 3

Jakie mają cechy?

Jak reagują na nich inni ludzie?

Ćwiczenie
PRAWdziWA A POZORNA PEWNOŚĆ SIEBIE

Pomyśl o ludziach z pozorną i prawdziwą pewnością siebie:

1 2

The slide features a decorative border of colorful squares in shades of green, blue, and yellow. The main content is centered on a white background. A small icon of two people is located in the top right corner.

Slajd 4

Weź kawałek papieru

Zrób listę obszarów, w których czujesz się pewnie

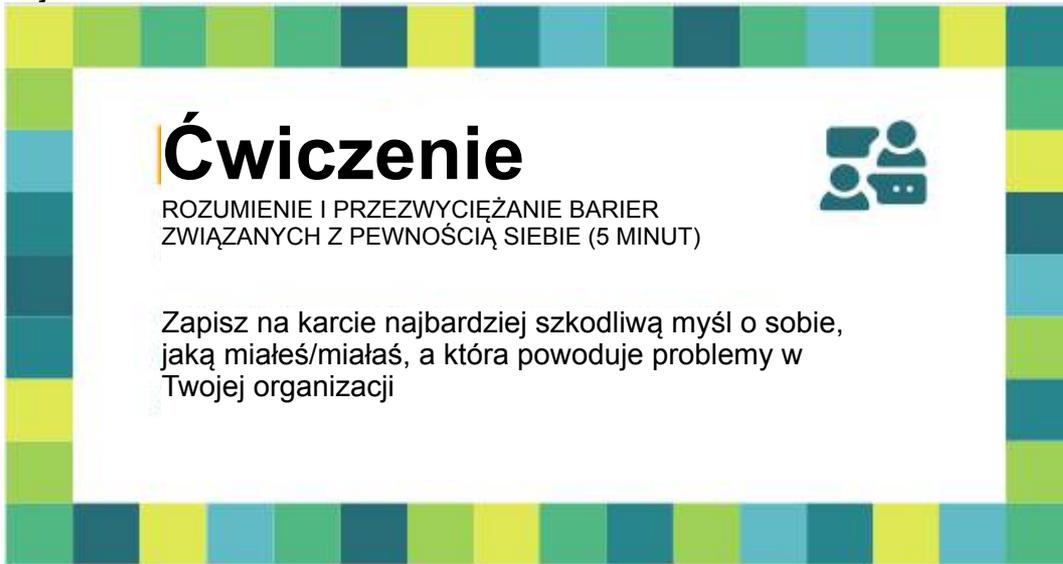
ExĆwiczenie
TWOJE OBSZARY PEWNOŚCI SIEBIE (10 minut)

1 Take a paper

2

The slide features a decorative border of colorful squares in shades of green, blue, and yellow. The main content is centered on a white background. A small icon of two people is located in the top right corner.

Slajd 5



Ćwiczenie

ROZUMIENIE I PRZEZWYCIĘŻANIE BARIER
ZWIĄZANYCH Z PEWNOŚCIĄ SIEBIE (5 MINUT)



Zapisz na karcie najbardziej szkodliwą myśl o sobie, jaką miałeś/miałaś, a która powoduje problemy w Twojej organizacji

Slajd 6

Pomyśl o czymś, co musisz zrobić dla swojej organizacji, co do czego nie masz pewności siebie.

Wizualizuj w swoim umyśle ludzi, miejsce, problem i kluczowe wiadomości, które chcesz przekazać.



Ćwiczenie

POTĘGA WIZUALIZACJI (5 minut)



- 1 Think about something you need to do for your organization that you do not feel confident about.
- 2 Visualize in your mind the people, the place, the issue and the key messages you wish to convey.

SESJA 3

Zarządzanie i przywództwo

Struktura sesji

Cele nauczania:

Po zakończeniu tej sesji, uczestnicy będą umieli:

- poznać koncepcje zarządzania i przywództwa,
- docenić znaczenie rozwijania umiejętności przywódczych.

Kluczowe przesłanie:

Ludzie są sercem każdej grupy lub organizacji. Ci, którzy zajmują stanowiska decyzyjne muszą umieć stworzyć środowisko, gdzie każdy wie, czego się od niego oczekuje i gdzie każdy czuje się zmotywowany do wykonywania świetnej pracy. Przywództwo jest podstawową umiejętnością dla wszystkich liderów i menedżerów odnoszących sukcesy. Powinni się stale go uczyć i je rozwijać.

Sugerowany czas trwania sesji:

1 godz., 30 minut

Potrzebne materiały:

- Projektor, ekran, laptop, markery, flipcharty i taśma
- Materiały do rozdania: kolorowe karty do rozdania (po dwie na uczestnika)

Zasoby:

- Prezentacja PowerPoint: „Zarządzanie i przywództwo”
- Do rozdania uczestnikom na koniec sesji: „Quiz: Przywództwo”

Uwagi i wskazówki:

Sesja zarysowuje ramy do dyskusji i refleksji nad koncepcjami i praktykami związanymi z zarządzaniem i przywództwem.

Jeśli chodzi o pierwszy obraz przedstawiający „zarządzanie i przywództwo”, ważne jest, aby wyjaśnić w trakcie lub pod koniec ćwiczenia, że obraz ten ma jedynie zachęcić do refleksji nad tymi umiejętnościami lub cechami, ale nie sugeruje, że te funkcje powinny być rozdzielone.

Dodatkowe zasoby dla tego tematu:

HBR, 2011, On leadership; **Cristina Osborn**, 2015, “Leadership”

Notatki trenera

Parę słów od trenera 20 minut

Moderator wprowadza sesję, łącząc ją z sesją 1 i omawia ideę grup/organizacji jako złożonych systemów, których podstawowym filarem są **ludzie**. Prowadzący przechodzi do rozmowy na temat koncepcji przywództwa i zarządzania. W organizacjach rolników wybór i mianowanie liderów i menedżerów, kierowanie oraz monitorowanie są ważnymi obszarami, w których wymaga się ciągłego uczenia się i rozwoju.

Prowadzący pokazuje pierwszy slajd prezentacji PowerPoint „Zarządzanie i przywództwo”, na podstawie którego zachęca uczestników do przemyślenia listy cech tych dwóch ról. Wynikiem tej dyskusji powinny być dwie listy, każda zapisana na flipcharcie ze słowami opisującymi przywództwo na jednej, a słowami opisującymi zarządzanie na drugiej. Trener może sam notować lub poprosić dwóch uczestników o zapisywanie słów z dyskusji. Prowadzący musi wyjaśnić, że obraz jest jedynie instrumentem do rozpoczęcia refleksji nad ważnymi atrybutami zarządzania i przywództwa. Te dwie funkcje mogą być wykonywane przez tę samą osobę lub przypisane do różnych osób.

Podsumowanie na sesji plenarnej 10 minut

Moderator wymienia cztery główne elementy zarządzania (planowanie, organizowanie, koordynowanie, kontrolowanie) ale może również omówić określone funkcje (zarządzanie finansami, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie marketingiem, zarządzanie zasobami ludzkimi). Prosi uczestników, aby przyłożyli te elementy lub funkcje do swojej grupy lub organizacji i omówili wszelkie problemy, których mogli doświadczyć.

Parę słów od trenera 60 minut

Prowadzący skupia się teraz na przywództwie i wyjaśnia, że istnieje kilka mitów na temat tego, czym jest przywództwo. Niektóre odpowiadają rzeczywistości, a inne są fałszywe. Następnie prowadzący rozdaje dwie kolorowe karty na osobę (jedną zieloną i jedną czerwoną) i przeprowadza quiz / grę. Prowadzący czyta serię zdań i prosi uczestników o głosowanie przy każdym zdaniu za pomocą kolorowych kart. Zielona kartka oznacza, że zgadzają się ze zdaniem, czerwona kartka oznacza, że się nie zgadzają. Uczestnicy muszą głosować jednocześnie. Po każdym głosowaniu następuje krótka dyskusja, podczas której uczestnicy muszą wyjaśnić, dlaczego tak głosowali. Następnie prowadzący ujawni odpowiedź zaczerpniętą z literatury zarządzania i zawartą w prezentacji PowerPoint „Zarządzanie i przywództwo” i poprosi uczestnika o jej przeczytanie. Można rozdać ulotkę „Przywództwo” na koniec sesji. Pod koniec ćwiczenia prowadzący może wzmocnić przesłanie z tej części, podkreślając, że podstawową różnicą między zarządzaniem a przywództwem polega na tym, że **liderzy** niekoniecznie zajmują stanowisko kierownicze; liderem może być każdy. Ludzie naturalnie podążają za liderami, ponieważ mają oni **silne wartości**, dają przykład oraz inspirują i motywują ludzi, z którymi pracują.

Kwestie techniczne

W organizacjach i spółdzielniach rolników ważne struktury lub role decyzyjne umożliwiają aktywny udział członków w wyznaczaniu celów, procedurach kontrolnych, rozwoju działalności itp. Te role pełnią ludzie. W zależności od poziomu złożoności lub dojrzałości organizacji rolników można wyróżnić dwie ważne role: przywództwo i zarządzanie.

Menedżer to członek organizacji odpowiedzialny za wykonywanie czterech ważnych funkcji dla organizacji, tj. za planowanie, organizowanie, koordynowanie i kontrolowanie. Odpowiada za działalność bieżącą i planowanie na przyszłość. Wielu menedżerów jest także liderami, ale tylko wtedy, gdy odpowiednio wypełniają jako liderzy **obowiązki kierownicze**, które obejmują **komunikację, motywację, inspirowanie i dawanie wskazówek**. Niestety nie wszyscy menedżerowie są liderami i często osoby, które mają z nimi kontakt, podążają za nimi, ponieważ są do tego zobowiązani, a nie dlatego, że osoby te je inspirują.

Podstawowa różnica między zarządzaniem a przywództwem polega na tym, że **liderzy** niekoniecznie zajmują stanowiska kierownicze; liderem może być każdy. Liderzy są naśladowani, ponieważ zazwyczaj wyznają **silne wartości i biorą odpowiedzialność za własne wybory**. Dają przykład i wykazują się dużą pasją do swojej pracy i ludzi, z którymi pracują, oraz chętnie wspierają w osiąganiu sukcesów tych, którzy za nimi podążają, umożliwiając im osiągnięcie swoich celów. Liderzy potrafią **wzbudzać zaufanie** i okazywać zrozumienie dla aspiracji członków grupy oraz przekazywać właściwe komunikaty w ramach grupy i na zewnątrz.

Jakość przywództwa odgrywa kluczową rolę w powodzeniu każdej organizacji. Nie ogranicza się do ludzi charyzmatycznych, ponieważ przywództwo można rozwijać, szkolić i pielęgnować.

Źródła: UPADI, 2014. LSGDT, Programme III – Action paysanne démocratique. Genre & Leadership; FAO, ILO, ITCILO, 2017. ApexFinCoop.

PREZENTACJA POWERPOINT
Zarządzanie i przywództwo

Slajd 1

Cele

Po zakończeniu tej sesji, uczestnicy będą umieli:

poznają koncepcje zarządzania i przywództwa,	docenią znaczenie rozwijania umiejętności przywódczych.
--	---

Slajd 2

Zarządzanie i przywództwo

Stwórzmy listę słów opisujących te 2 koncepcje

TAKI JEST MENEDŻER

TAKI JEST LIDER

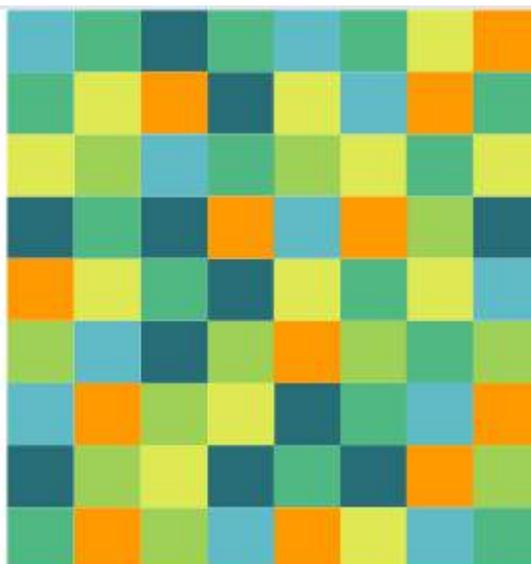
Zaadaptowane z FAO-ILO-ITCILO APEX FIN COOP TRAINING (2018)

Slajd 3

Zarządzanie i przywództwo

Zarządzanie: odpowiada za działalność bieżącą i planowanie na przyszłość

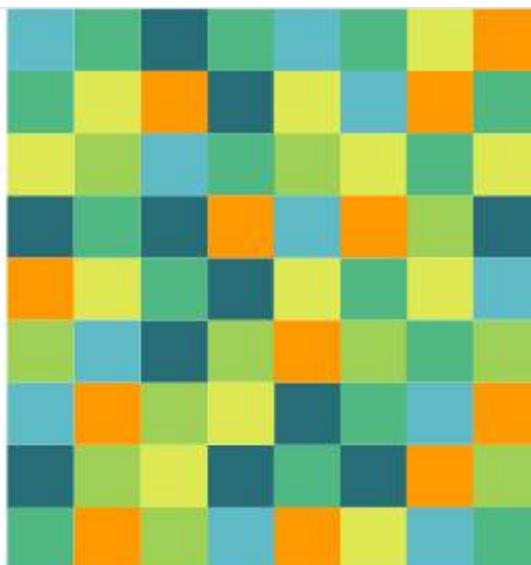
Przywództwo: kierowanie osobami lub prowadzenie ich w ramach organizacji



Slajd 4



Quiz: Przywództwo?



Slajd 5

Pytanie 1

Aby być liderem, trzeba mieć formalny tytuł lub stanowisko w grupie lub w organizacji.



PRAWDA

FAŁSZ

Slajd 6

Pytanie 1: odpowiedź

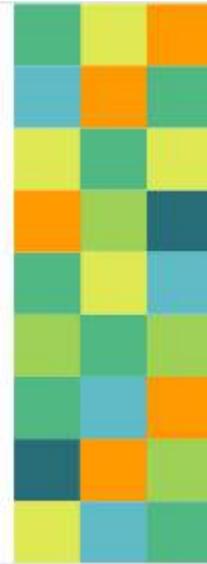


Aby być liderem, trzeba mieć formalny tytuł lub stanowisko w grupie lub w organizacji.

Wyjaśnienie na podstawie literatury:

Wiele osób kojarzy przywództwo z funkcją, tytułem lub oficjalnym stanowiskiem. Jednak przywództwo nie pojawia się automatycznie wraz z przyznaniem statusu lidera lub szefa grupy. „Przywództwo przejawia się w procesie lub postawie, która motywuje, angażuje, prowadzi, inspiruje lub wpływa na grupę”. Funkcję lidera może przyjąć oficjalny szef, ale może ją też pełnić nieformalnie ktoś, kto ma duży wpływ w grupie. Zależy to głównie od zachowania, umiejętności i wartości, których doświadczają inni.

Źródło: J. Kouzes & B. Posner (1991)



Slajd 7

Pytanie 2

Wszyscy przywódcy mają wspólną cechę: charyzmę. Dlatego przywództwo to umiejętność, którą posiada niewiele osób.



PRAWDA



FAŁSZ



Slajd 8

Pytanie 2: odpowiedź

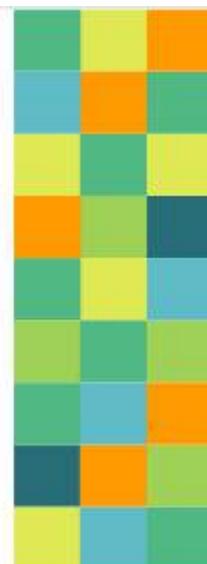


Wszyscy przywódcy mają wspólną cechę: charyzmę. Dlatego przywództwo to umiejętność, którą posiada niewiele osób.

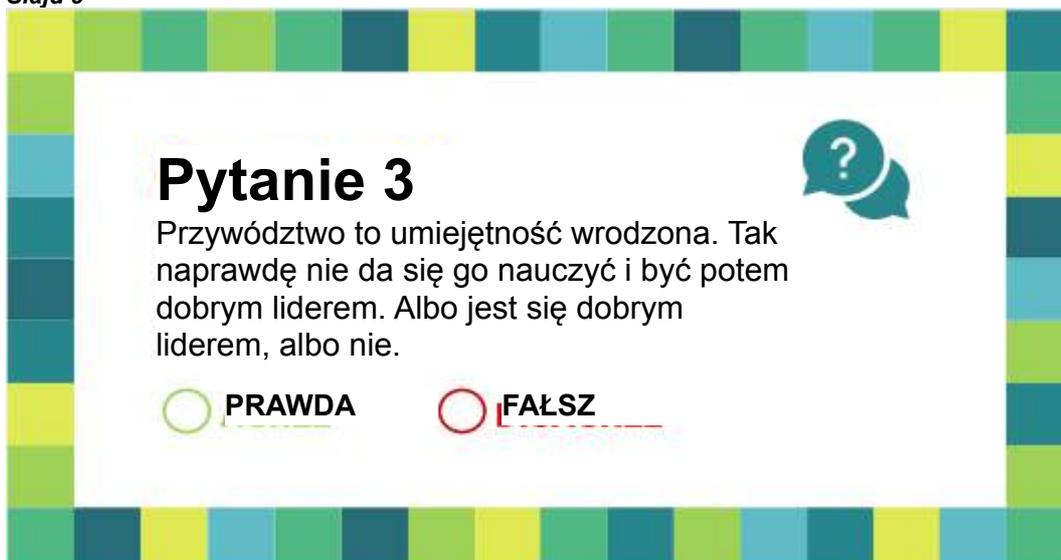
Wyjaśnienie:

Przywództwo nie jest niczym mistycznym, ani tajemniczym. Nie łączy się z charyzmą ani żadną inną cechą osobistą. Nie jest przywilejem niewielkiej liczby osób. Każdy może w pewnym momencie przejąć przywództwo, w zależności od kontekstu.

Źródło: J. Kotter



Slajd 9



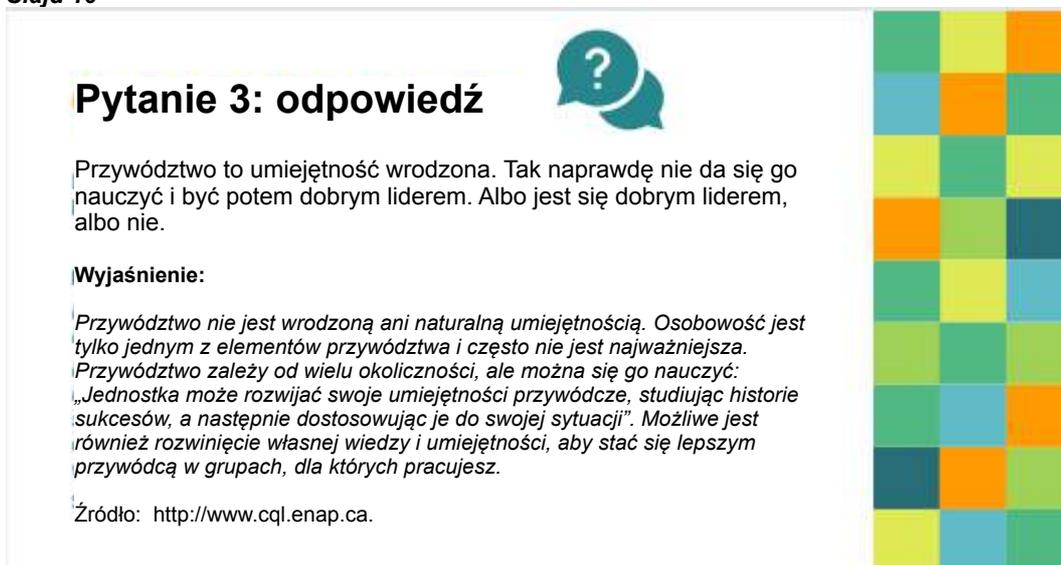
Pytanie 3

Przywództwo to umiejętność wrodzona. Tak naprawdę nie da się go nauczyć i być potem dobrym liderem. Albo jest się dobrym liderem, albo nie.

PRAWDA FAŁSZ



Slajd 10



Pytanie 3: odpowiedź

Przywództwo to umiejętność wrodzona. Tak naprawdę nie da się go nauczyć i być potem dobrym liderem, albo nie.

Wyjaśnienie:

Przywództwo nie jest wrodzoną ani naturalną umiejętnością. Osobowość jest tylko jednym z elementów przywództwa i często nie jest najważniejsza. Przywództwo zależy od wielu okoliczności, ale można się go nauczyć: „Jednostka może rozwijać swoje umiejętności przywódcze, studiując historie sukcesów, a następnie dostosowując je do swojej sytuacji”. Możliwe jest również rozwinięcie własnej wiedzy i umiejętności, aby stać się lepszym przywódcą w grupach, dla których pracujesz.

Źródło: <http://www.cql.enap.ca>



Slajd 11



Pytanie 4

Im więcej osoba dostarcza pomysłów w grupie, tym bardziej jest ona liderem.

PRAWDA FAŁSZ



Slajd 12

Pytanie 4: odpowiedź



Im więcej osoba dostarcza pomysłów w grupie, tym bardziej jest ona liderem.

Wyjaśnienie:

Oczywiście trzeba umieć przekazywać swoje pomysły i opinie, aby móc wywrzeć wpływ na grupę. Jednak przywództwo nie jest kojarzone z byciem „wielkim mówcą”. „Niektórzy ludzie mówią bardzo mało, ale i tak przyciągają uwagę wszystkich innych. Inni mówią dużo, ale grupa może ich nie słuchać. „Czyjś wpływ na grupę jest raczej powiązany z trafnością pomysłów lub motywacją, którą dana osoba przekazuje”.

Źródło: Pfeiffer & Goodstein, 1991



Slajd 13

Pytanie 5

Dobrzy liderzy zwykle mają wizję.



PRAWDA

FAŁSZ

Slajd 14

Pytanie 5: odpowiedź



Dobrzy liderzy zwykle mają wizję.

Wyjaśnienie:

Liderzy muszą mieć wizję i pomysł na drogę, którą należy obrać. Jednak wizja ta niekoniecznie wynika z bycia wielkim wizjonerem przyszłości grupy (np. Gdzie będziemy za 10 lat?). Wizja może być owocem prostego, ale oryginalnego pomysłu, który sprawia, że grupa czyni postępy. Może pochodzić od danej osoby lub wynikać z inspiracji poddanej przez kogoś innego. Zasadniczo, aby wykazać się przywództwem, wystarczy z przekonaniem zaproponować jasny i stymulujący pomysł dla grupy.



Slajd 15

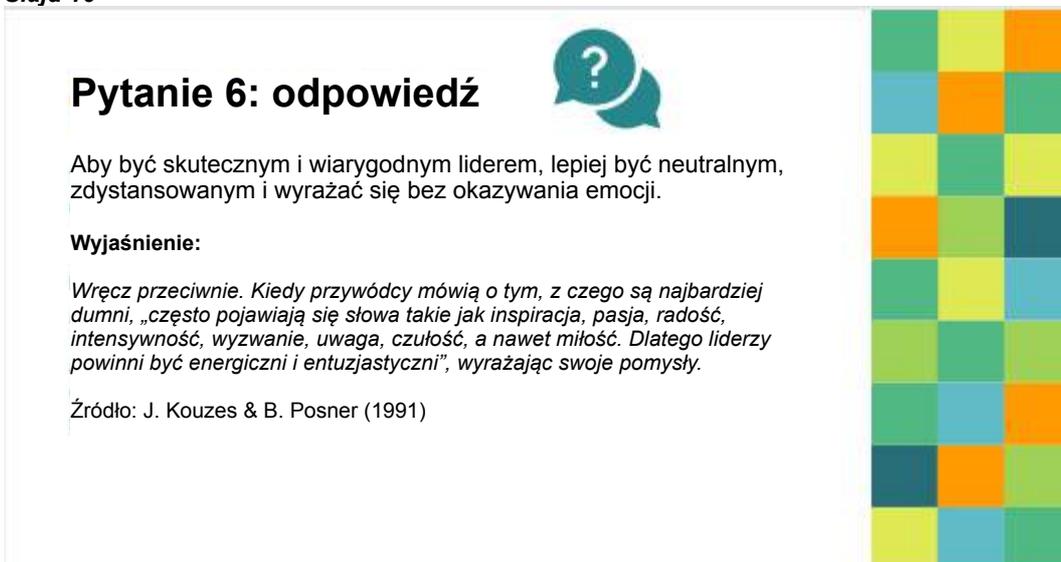


Pytanie 6 

Aby być skutecznym i wiarygodnym liderem, lepiej być neutralnym, zdystansowanym i wyrażać się bez okazywania emocji.

PRAWDA FAŁSZ

Slajd 16



Pytanie 6: odpowiedź 

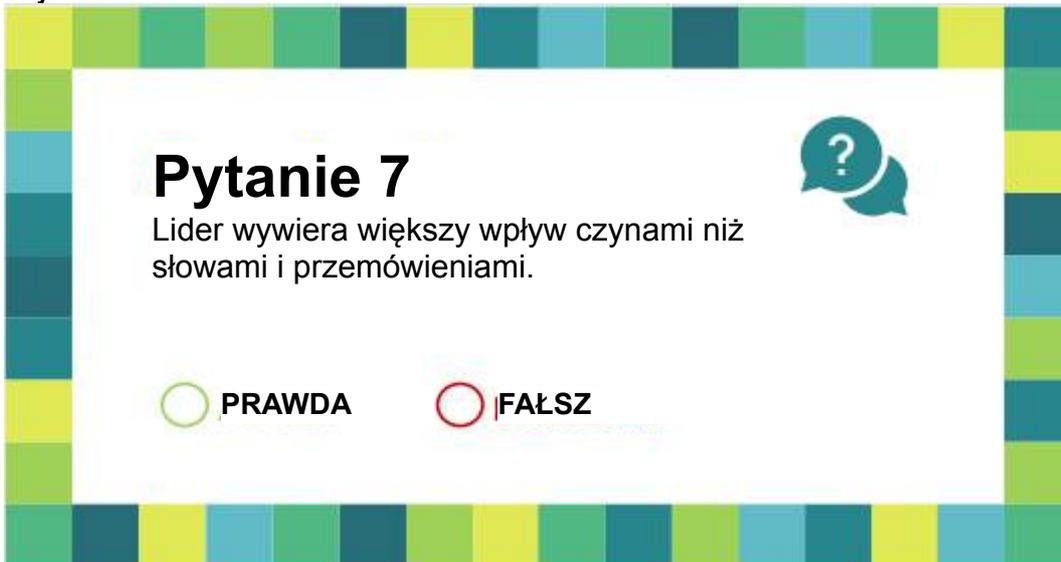
Aby być skutecznym i wiarygodnym liderem, lepiej być neutralnym, zdystansowanym i wyrażać się bez okazywania emocji.

Wyjaśnienie:

Wręcz przeciwnie. Kiedy przywódcy mówią o tym, z czego są najbardziej dumni, „często pojawiają się słowa takie jak inspiracja, pasja, radość, intensywność, wyzwanie, uwaga, czułość, a nawet miłość. Dlatego liderzy powinni być energiczni i entuzjastyczni”, wyrażając swoje pomysły.

Źródło: J. Kouzes & B. Posner (1991)

Slajd 17



Pytanie 7 

Lider wywiera większy wpływ czynami niż słowami i przemówieniami.

PRAWDA FAŁSZ

Slajd 18

Pytanie 7: odpowiedź

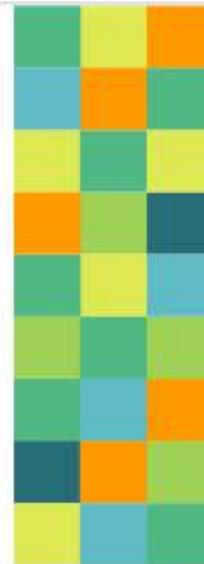


Lider wywiera większy wpływ czynami niż słowami i przemówieniami.

Wyjaśnienie:

„Czyny przywódcy są znacznie ważniejsze niż jego słowa”. Można wpływać na innych słowami, ale to „wiarygodność czyichś czynów decyduje na dłuższą metę, czy ludzie podążą za liderem, czy nie”. Na przykład, jeśli lider podsuwa pomysł: „powinniśmy postępować w ten sposób, aby lepiej osiągnąć cele”, ale sam tego nie robi, wcześniej czy później straci wiarygodność i wpływ na grupę.

Źródło: J. Kouzes & B. Posner (1991)



Slajd 19

Pytanie 8

W grupie może pojawiać się negatywne przywództwo.



PRAWDA

FAŁSZ

Slajd 20

Pytanie 8: odpowiedź

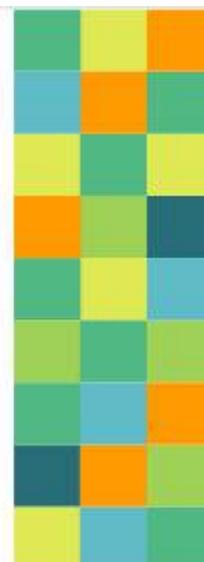


W grupie może pojawiać się negatywne przywództwo.

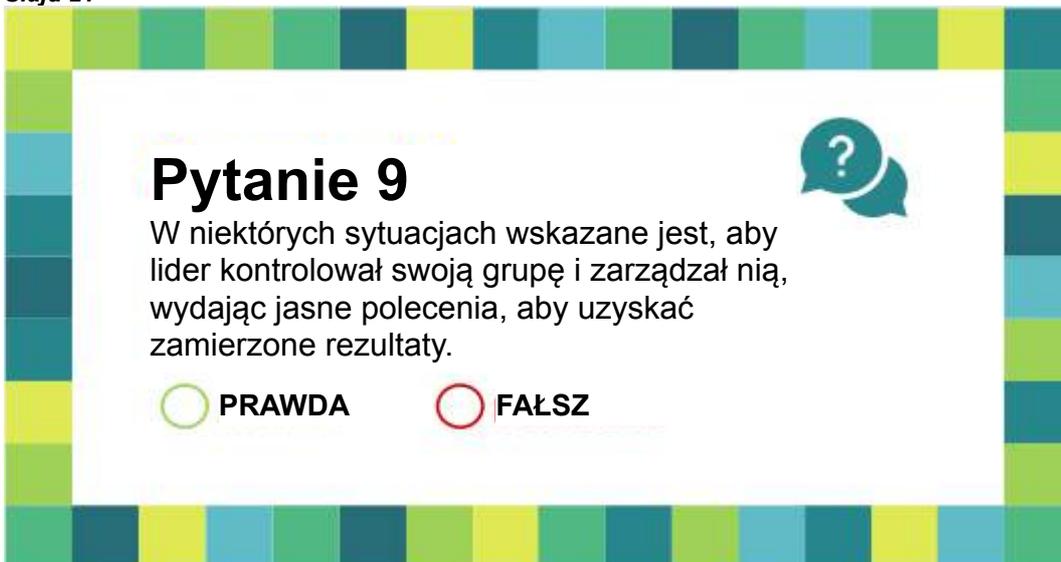
Wyjaśnienie:

Rzeczywiście, można mówić o pozytywnym przywództwie, gdy dana osoba zwiększa produktywność grupy, a jej wpływ pozwala grupie lepiej realizować swoje cele. Negatywne przywództwo pojawia się w przypadku, gdy czyjeś zachowanie zagraża produktywności grupy. Pewne zachowania mogą wręcz uniemożliwić niektórym osobom współpracę, a nawet sprawić, że te osoby przestaną się wypowiadać i dzielić przemyśleniami w grupie.

Źródło: P. Mongeau & J. Tremblay (1988)



Slajd 21

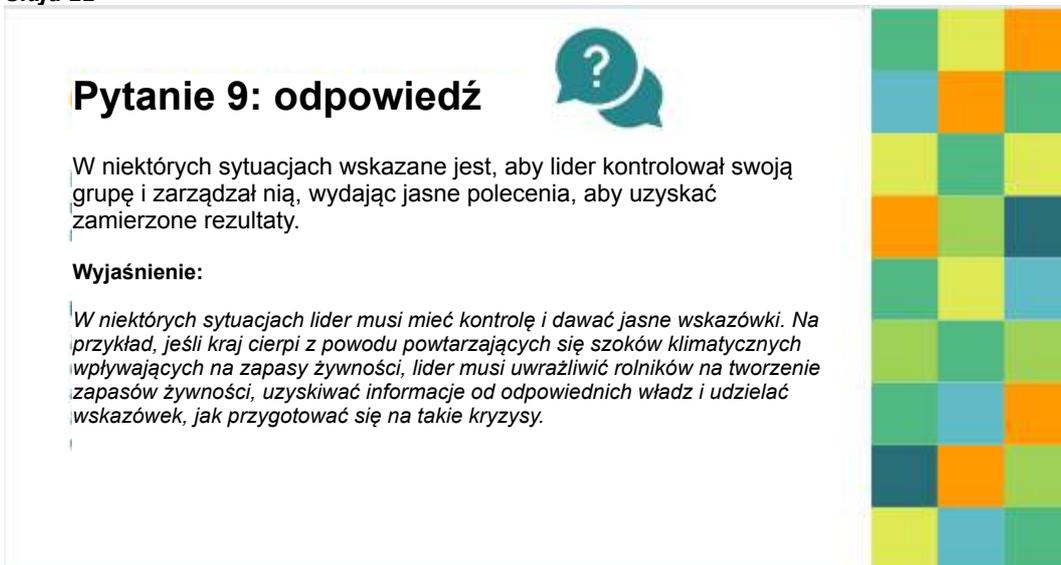


Pytanie 9 

W niektórych sytuacjach wskazane jest, aby lider kontrolował swoją grupę i zarządzał nią, wydając jasne polecenia, aby uzyskać zamierzone rezultaty.

PRAWDA FAŁSZ

Slajd 22



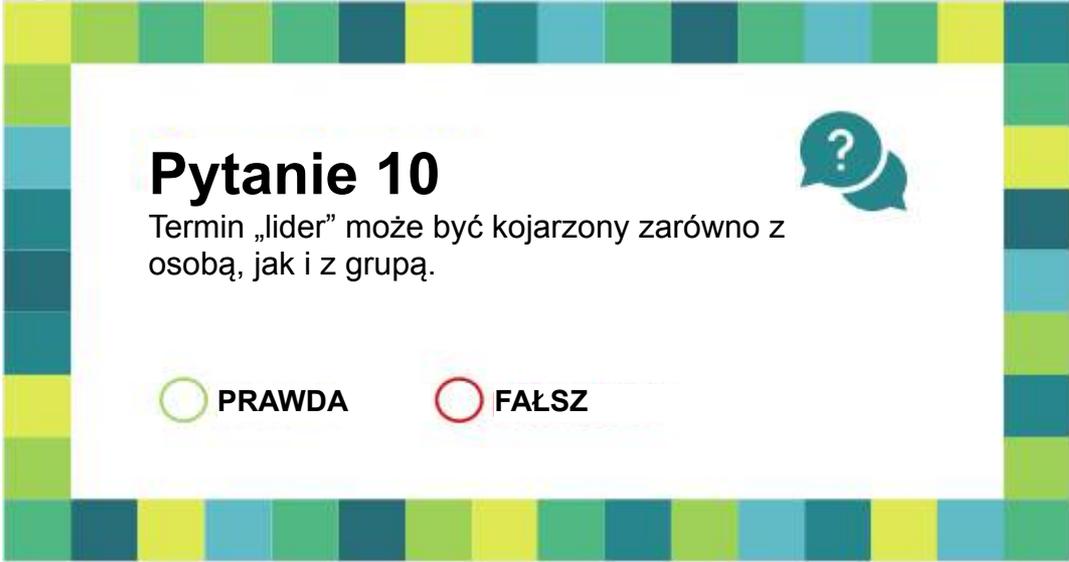
Pytanie 9: odpowiedź 

W niektórych sytuacjach wskazane jest, aby lider kontrolował swoją grupę i zarządzał nią, wydając jasne polecenia, aby uzyskać zamierzone rezultaty.

Wyjaśnienie:

W niektórych sytuacjach lider musi mieć kontrolę i dawać jasne wskazówki. Na przykład, jeśli kraj cierpi z powodu powtarzających się szoków klimatycznych wpływających na zapasy żywności, lider musi uwrażliwić rolników na tworzenie zapasów żywności, uzyskiwać informacje od odpowiednich władz i udzielać wskazówek, jak przygotować się na takie kryzysy.

Slajd 23





Pytanie 10

Termin „lider” może być kojarzony zarówno z osobą, jak i z grupą.

PRAWDA
 FAŁSZ

Slajd 24

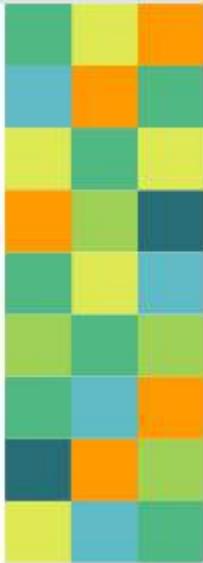
Pytanie 10: odpowiedź

Termin „lider” może być kojarzony zarówno z osobą, jak i z grupą.

Wyjaśnienie:

Przywództwo może pochodzić od jednej osoby lub od grupy osób. W niektórych grupach jedna osoba będzie głównym liderem, w sposób formalny lub nieformalny. W innych grupach przywództwo będzie podzielone między członków. W tym przypadku każdy w znacznym stopniu przyczynia się do osiągnięcia celów grupy, w zależności od rodzaju uczestnictwa w kierowaniu, swoich umiejętności, cech osobistych lub pomysłów.





Źródło: Zaadaptowano z UPADI, 2014. LSGDT, Programme III – Action paysanne démocratique. Genre & Leadership.

MATERIAŁY DO ROZDANIA

Quiz – Przywództwo

1. Aby być liderem, trzeba mieć formalny tytuł lub stanowisko w grupie lub w organizacji.

- Prawda
- Fałsz

Wyjaśnienie na podstawie literatury:

Wiele osób kojarzy przywództwo z funkcją, tytułem lub oficjalnym stanowiskiem. Jednak przywództwo nie pojawia się automatycznie wraz z przyznaniem statusu lidera lub szefa grupy. „Przywództwo przejawia się w **procesie lub postawie, która motywuje, angażuje, prowadzi, inspiruje lub wpływa na grupę**”. Funkcję lidera może przyjąć oficjalny szef, ale może ją też pełnić nieformalnie ktoś, kto ma duży wpływ w grupie. Zależy to głównie **od zachowania, umiejętności i wartości, których doświadczają inni**.

Źródło: J. Kouzes & B. Posner (1991)

2. Wszyscy przywódcy mają wspólną cechę: charyzmę. Dlatego przywództwo to umiejętność, którą posiada niewiele osób.

- Prawda
- Fałsz

Wyjaśnienie na podstawie literatury:

Przywództwo nie jest niczym mistycznym, ani tajemniczym. Nie łączy się z charyzmą ani żadną inną cechą osobistą. Nie jest przywilejem niewielkiej liczby osób. Każdy może w pewnym momencie przejąć przywództwo, w zależności od kontekstu.

Źródło: J. Kotter

3. Przywództwo to umiejętność wrodzona. Tak naprawdę nie da się go nauczyć i być potem dobrym liderem. Albo jest się dobrym liderem, albo nie.

- Prawda
- Fałsz

Wyjaśnienie:

Przywództwo nie jest wrodzoną ani naturalną umiejętnością. Osobowość jest tylko jednym z elementów przywództwa i często nie jest najważniejsza.

Przywództwo zależy od wielu okoliczności, ale można się go nauczyć: „Jednostka może rozwijać swoje umiejętności przywódcze, studiując historie sukcesów, a następnie dostosowując je do swojej sytuacji”. Możliwe jest również rozwinięcie własnej wiedzy i umiejętności, aby stać się lepszym przywódcą w grupach, dla których pracujesz.

Źródło: <http://www.cqj.enap.ca>.

4. Im więcej osoba dostarcza pomysłów w grupie, tym bardziej jest ona liderem.

- Prawda
- Fałsz

Wyjaśnienie:

Oczywiście trzeba umieć przekazywać swoje pomysły i opinie, aby móc wywrzeć wpływ na grupę. Jednak przywództwo nie jest kojarzone z byciem „wielkim mówcą”. „Niektórzy ludzie mówią bardzo mało, ale i tak przyciągają uwagę wszystkich innych. Inni mówią dużo, ale grupa może ich nie słuchać. „Czyjś wpływ na grupę jest raczej powiązany z trafnością pomysłów lub motywacją, którą dana osoba przekazuje”.

Źródło: Pfeiffer & Goodstein, 1991

5. Dobrzy liderzy zwykle mają wizję.

- Prawda
- Fałsz

Wyjaśnienie:

Liderzy muszą mieć wizję i pomysł na drogę, którą należy obrać. Jednak wizja ta niekoniecznie wynika z bycia wielkim wizjonerem przyszłości grupy (np. gdzie będziemy za 10 lat?). Wizja może być owocem prostego, ale oryginalnego pomysłu, który sprawia, że grupa czyni postępy. Może pochodzić od danej osoby lub wynikać z inspiracji poddanej przez kogoś innego. Zasadniczo, aby wykazać się przywództwem, wystarczy z przekonaniem zaproponować jasny i stymulujący pomysł dla grupy.

6. Aby być skutecznym i wiarygodnym liderem, lepiej być neutralnym, zdystansowanym i wyrażać się bez okazywania emocji.

- Prawda
- Fałsz

Wyjaśnienie:

Wręcz przeciwnie. Kiedy przywódcy mówią o tym, z czego są najbardziej dumni, „często pojawiają się słowa takie jak inspiracja, pasja, radość, intensywność, wyzwanie, uwaga, czułość, a nawet miłość. Dlatego liderzy powinni być energiczni i entuzjastyczni”, wyrażając swoje pomysły.

Źródło: J. Kouzes & B. Posner (1991)

7. Lider wywiera większy wpływ czynami niż słowami i przemówieniami.

- Prawda
- Fałsz

Wyjaśnienie:

„Czyny przywódcy są znacznie ważniejsze niż jego słowa”. Można wpływać na innych słowami, ale to „wiarygodność czyichś czynów decyduje na dłuższą metę, czy ludzie podążą za liderem, czy nie”. Na przykład, jeśli lider podsuwa pomysł: „powinniśmy postępować w ten sposób, aby lepiej osiągnąć cele”, ale sam tego nie robi, wcześniej czy później straci wiarygodność i wpływ na grupę.

Źródło: J. Kouzes & B. Posner (1991)

8. W grupie może pojawiać się negatywne przywództwo.

- Prawda
- Fałsz

Wyjaśnienie:

Rzeczywiście, można mówić o pozytywnym przywództwie, gdy dana osoba zwiększa produktywność grupy, a jej wpływ pomaga grupie lepiej realizować swoje cele. Negatywne przywództwo pojawia się w przypadku, gdy czyjeś zachowanie zagraża produktywności grupy. Pewne zachowania mogą wręcz uniemożliwić niektórym osobom współpracę, a nawet sprawić, że te osoby przestaną się wypowiadać i dzielić przemyśleniami w grupie.

Źródło: P. Mongeau & J. Tremblay (1988)

9. W niektórych sytuacjach wskazane jest, aby lider kontrolował swoją grupę i zarządzał nią, wydając jasne polecenia, aby uzyskać zamierzone rezultaty.

- Prawda
- Fałsz

Wyjaśnienie:

W niektórych sytuacjach lider musi mieć kontrolę i dawać jasne wskazówki. Na przykład, jeśli dany kraj cierpi z powodu powtarzających się szoków klimatycznych wpływających na zapasy żywności, lider musi uwrażliwić rolników na tworzenie zapasów żywności, uzyskiwać informacje od odpowiednich władz i udzielać wskazówek, jak przygotować się na takie kryzysy.

10. Termin „lider” może być kojarzony zarówno z osobą, jak i z grupą.

- Prawda
- Fałsz

Wyjaśnienie:

Przywództwo może pochodzić od jednej osoby lub od grupy osób. W niektórych grupach jedna osoba będzie głównym liderem, w sposób formalny lub nieformalny. W innych grupach przywództwo będzie podzielone między członków. W tym przypadku każdy w znacznym stopniu przyczynia się do osiągnięcia celów grupy, w zależności od rodzaju uczestnictwa w kierowaniu, swoich umiejętności, cech osobistych lub pomysłów.

SESJA 4

Style przywództwa

Struktura sesji

Cele nauczania:

Po zakończeniu tej sesji, uczestnicy będą umieli:

- zapoznają się z różnymi stylami przywództwa i ich wpływem na ludzi;
- zyskają większą wiedzę i umiejętności, aby skutecznie przewodzić ludziom.

Kluczowe przesłanie:

Przywództwo jest odmianą relacji międzyludzkich i może przybierać różne formy. Istnieją różne teorie klasyfikujące style przywództwa. Łączy je to, jak ważne jest poprawienie samoświadomości. Jest to niezbędna część rozwoju przywódcy, a uświadomienie sobie wpływu, jaki ty, jako lider, wywierasz na innych, jest podstawową umiejętnością.

Sugerowany czas trwania sesji:

1 godz., 30 minut

Potrzebne materiały:

- Markery, flipcharty i taśma

Zasoby:

Materiały do rozdania: „Style przywództwa” - do rozdania uczestnikom na koniec sesji.

Uwagi i wskazówki:

Sesja poświęcona jest odgrywaniu ról dla pokazania różnych stylów przywództwa. Na początek wybierz małą grupę spośród uczestników i poproś ją, aby odegrała jeden z przedstawionych scenariuszy. Zabawa fabularna jest podzielona na trzy etapy, ale zaleca się, aby pozostała ta sama grupa, zmieniając jedynie osobę, która pełni funkcję przewodniczącego. Jednak prowadzący może zdecydować o zastosowaniu różnych scenariuszy w każdej fazie przedstawienia i przydzielić inne grupy do innych faz. Po odegraniu scenek, omawiane są poruszone kwestie. Ważne jest, aby dać wystarczająco dużo czasu na dyskusje.

Dodatkowe zasoby dla tego tematu:

Daniel Goleman, “What makes a leader,” w Harvard Business Review On Leadership (2011).

Notatki trenera

Parę słów od trenera 10 minut

Prowadzący wprowadza ćwiczenie z odgrywaniem scenek, które jest przewidziane na tę sesję. Zabawy fabularne to przyjemne i pożyteczne ćwiczenia, które pozwalają poruszyć w grupie wiele aspektów tematu. Odgrywanie ról pomoże uczestnikom zobaczyć, jak zachowanie liderów wpływa na grupę, z którą pracują.

Zabawa fabularna - odgrywanie scenek **40** minut

Odgrywanie ról jest podzielone na trzy fazy:

FAZA 1:

Około pięciu uczestników musi wziąć udział w scenie. Każdy uczestnik powinien zostać poproszony o odegranie zebrania znanej mu grupy. Otrzymują zadanie: podjęcie decyzji w sprawie będącej przedmiotem ogólnego zainteresowania ich grupy lub organizacji, np. jak najlepiej organizacja powinna zwrócić się do darczyńcy o fundusze lub jak grupa powinna zorganizować zbiórkę swojego produktu i transport na rynek. Lub można wybrać jeden z następujących scenariuszy:

- **Scenariusz 1:** Rząd zwraca się do organizacji rolniczej o wyznaczenie dwóch osób do udziału w szkoleniu. Proces nominacji nie jest przejrzysty. Lider chce narzucić swoją wizję.
- **Scenariusz 2:** Organizacja stoi w obliczu wewnętrznych konfliktów, ponieważ wszyscy członkowie przyczyniają się do oszczędności w organizacji, a jednak decyzje o inwestycjach podejmuje tylko dwóch członków Komitetu Wykonawczego.

Jedna osoba zostanie wybrana do roli przewodniczącego lub lidera.

Przywódca w fazie 1 ma odgrywać rolę autokratycznego przywódcy, bardzo dyktatorskiego: prosić o pomysły, ale nie słuchać ludzi, tłumić ich sugestie, narzucać swój punkt widzenia.

Pozostali członkowie grupy mają przypisane określone role:

- A ma wyrażać poparcie dla wszystkiego, co sugeruje przewodniczący
- B sugeruje kilka możliwości
- C wspiera B
- D zawsze przerywa i sprzeciwia się przewodniczącemu

Instrukcje mogą być przekazywane ustnie lub zapisane na tablicy, ale z dala od reszty uczestników. Krzesła powinny być ustawione tak, aby każdy mógł dobrze słyszeć i widzieć. Należy przypomnieć uczestnikom, aby mówili wyraźnie.

Następnie przewodniczący jest proszony o rozpoczęcie, a każdy uczestnik musi odegrać przydzieloną mu rolę.

Publiczność jest proszona o robienie notatek na temat następujących zagadnień, które prowadzący zapisał przed rozpoczęciem odgrywania scenek:

- Co lider robi w tej grupie?
- Jak reaguje grupa?

Kiedy sytuacja stała się jasna dla publiczności, prowadzący przerywa scenkę i zastępuje przewodniczącego innym uczestnikiem.

FAZA 2:

Członkowie grupy muszą odgrywać tę samą rolę, ale jeden z nich jest proszony o rozpoczęcie. Nowy przewodniczący zmienia swój styl. Został poproszony o bycie bardzo **biernym**. Lider wykazuje niewielkie zainteresowanie problemem, nie daje sugestii, nie reaguje na sugestie grupy, nie pomaga w podejmowaniu decyzji ani rozwiązywaniu konfliktów.

Ponownie prosi się publiczność o robienie notatek. Moderator zatrzymuje sytuację, gdy staje się ona jasna. Prowadzący zbiera wszystkie odpowiedzi na posiedzeniu plenarnym. Jeśli grupa jest duża, prowadzący może poprosić uczestników, aby omawiali scenki przez pięć minut w małych grupach, a następnie złożyli sprawozdanie na posiedzeniu plenarnym.

FAZA 3:

Wreszcie, odgrywanie scenki może zostać wznowione gdy zgłosi się ktoś, kto będzie odgrywał rolę **demokratycznego przywódcy**. Moderator prosi uczestników o utworzenie małych grup w celu omówienia różnych rozwiązań dotyczących tego, co ich zdaniem jest realistyczne w ich organizacjach rolników.

Podsumowanie na sesji plenarnej 40 minut

Po odgrywaniu scenek, prowadzący zadaje kolejne pytanie:

- Co udaje się zrobić dobremu liderowi / przywódcy w grupie?

Prowadzący próbuje uzyskać konkretne odpowiedzi i zapisuje je na flipcharcie.

Prowadzący pokrótce podsumuje trzy style przywództwa na podstawie rozdanych materiałów pt. „Lider autokratyczny, stosujący leseferyzm lub bierną postawę a przywódca demokratyczny”. Prowadzący pyta uczestników, czy jest jeden preferowany styl. Następnie wyjaśnia, że nawet jeśli preferowany jest styl demokratyczny, to zależy to od kontekstu. Moderator pyta uczestników, w jakim kontekście autokratyczny styl przywództwa może zapewnić najlepsze rezultaty, a następnie, kiedy należy preferować styl bierny lub demokratyczny. Prowadzący wyjaśnia za pomocą rozdanych materiałów konsekwencje każdego stylu używanego w odpowiednim kontekście.

MATERIAŁY DO ROZDANIA

„Podejście autokratyczne, leseferyzm czy postawa bierna a przywódca demokratyczny”

Przywództwo jest jednym z wymiarów relacji międzyludzkich. Jest to system działania (Kotter) i może przybierać różne formy. Istnieją różne teorie klasyfikujące rodzaje przywództwa. Najprostsza klasyfikacja jest następująca i obejmuje trzy główne style:

Aspekty	Autokratyczny	Bierny lub z leseferyzmem	Demokratyczny
Ogólna definicja	Wpływ wywierany jest w sposób nakazujący	Ograniczony wpływ – dużo swobody pozostawia się grupie / zespołowi	Wpływ wywierany jest poprzez interakcję z grupą / zespołem
Podejmowanie decyzji	Lider podejmuje decyzje sam	Lider deleguje decyzje grupie / zespołowi	Lider woli podejmować decyzje z grupą. Budowniczy konsensusu
Zasady funkcjonowania	Lider wydaje instrukcje. Lider woli kontrolować proces	Brak zdefiniowanych reguł. Grupa się samodyscyplinuje	Zasady ustalane są wspólnie z grupą
Podział zadań	Lider decyduje o podziale zadań. Lider prowadzi działania	Lider woli dawać przestrzeń innym. Nie jest bezpośrednio zaangażowany w działania	Lider preferuje partycypacyjny podział zadań
Dyskusja grupowa	Lider ma posłuch, kiedy mówi. Nie ma skłonności do słuchania innych	Lider słucha innych; lider nie lubi interweniować i stara się unikać konfliktów	Lider zachęca do wymiany informacji z grupą i lubi z nią rozmawiać
Kiedy pojawia się problem	Leader próbuje znaleźć szybkie rozwiązanie	Leader nie angażuje się w znajdowanie rozwiązań. Ma nadzieję, że sprawy będą się toczyć samoczynnie	Lider porusza problem w grupie/zespole i próbuje znaleźć akceptowalne rozwiązania
Opracowanie wizji	Lider przedstawia swoją wizję i próbuje przekonać grupę do jej zaakceptowania	Lider podąża za kierunkiem wyznaczonym przez grupę. Niska motywacja osobista	Leader próbuje zdefiniować wspólną wizję lub wspólny cel
Kiedy ten styl jest odpowiedni	W sytuacjach awaryjnych	Gdy grupa lub zespół jest kompetentny, samodzielny i odpowiedzialny. Kiedy zespół ma wysoki poziom dojrzałości	Inne przypadki
Konsekwencje , jeśli są używane we właściwym kontekście	Szybkie decyzje i działania. Wysoka wydajność	Wymaga niskiego poziomu zaangażowania i pracy lidera	Styl demokratyczny pozwala na kreatywność, współpracę, innowacje. Wydajność może być niska ilościowo, ale wysoka jakościowo. Wysokie zaufanie
Konsekwencje , jeśli są używane w niewłaściwym kontekście	Ludzie zachowują się mniej odpowiedzialnie. Są mniej zaangażowani i mniej kreatywni. Mogą stać się bierni i oporni. Spędzają mniej czasu w pracy. Istnieje kilka konfliktów.	Ludzie czują się zagubieni, nie na miejscu, brak im motywacji. Role niejasno zdefiniowane. Brak kontroli nad zespołem i niska wydajność	Demokratyczne podejmowanie decyzji może zająć zbyt dużo czasu, gdy sytuacja wymaga szybkiej reakcji. Gdy role i cele są dobrze zdefiniowane, a zespół dobrze wykonuje swoje zadania, nadgorliwy przywódca demokratyczny może zaplanować zbyt wiele spotkań, co może zostać odebrane przez grupę lub zespół jako strata czasu i wpłynąć na indywidualną motywację członków zespołu.

Ważne jest, aby podkreślić, że jedna osoba może stosować kilka stylów przywództwa w zależności od kontekstu i/lub sytuacji. Kluczowe znaczenie ma zdolność adaptacji do doboru właściwej mieszanki stylów przywództwa.

Źródła: UPADI, 2014. LSGDT, Programme III – Action paysanne démocratique. Genre & Leadership; Mariagrazia Rocchigiani, 2015, Facilitation guide on Leadership for Farmer Leaders, opracowany dla komponentu pomocy technicznej FAO Bangladesh Integrated Agricultural Productivity Project (IAPP TA), dokument niepublikowany.

SESJA 5

Koncepcja współdzielenia przywództwa i sprawiedliwości

Struktura sesji

Cele nauczania:

Po zakończeniu tej sesji, uczestnicy będą umieli:

- stosować koncepcję współdzielonego przywództwa;
- określić sytuacje, w których kobiety i młodzież mogą odgrywać wiodącą rolę w organizacji rolników;
- zastanowić się nad ideą sprawiedliwości.

Kluczowe przesłanie:

Przywództwo nie odnosi się do jednej osoby w organizacji, ale powinno być obecne na wszystkich poziomach i należy je wspierać. Prawdziwi liderzy zdają sobie sprawę, że przywództwo nie polega na ich indywidualnym sukcesie, ale na wzmacnianiu i inspirowaniu otaczających ich osób. Bywa tak, że pewni członkowie organizacji lub grup są marginalizowani, na przykład kobiety lub młodzież. Te dwie grupy wymagają szczególnej uwagi i mogą pełnić ważne role przywódcze, gdy organizacje rolników są sprawiedliwe i nastawione na integrację.

Sugerowany czas trwania sesji:

1 godz., 30 minut

Potrzebne materiały:

- Ekran, projektor, laptop, markery, flipcharty i taśma

Zasoby:

- Materiały do rozdania 1: Role przywódcze
- Materiały do rozdania 2: Równość i sprawiedliwość
- Materiały do rozdania 3: Sprawiedliwość w organizacjach rolniczych

Uwagi i wskazówki:

W tej sesji przewidziano rozdawanie materiałów informacyjnych. Ogólnie rzecz biorąc, lepiej jest rozdawać materiały informacyjne na długo przed rozpoczęciem sesji lub po jej zakończeniu, ponieważ w przeciwnym razie uczestnicy mogą się rozproszyć czytając je, zamiast skoncentrować się na tym, co dzieje się podczas sesji. Jednak nie czytaj im długich tekstów, które są nudne i niepotrzebne. Jeśli chodzi o slajd z wizualizacją na temat sprawiedliwości, jest to potężne narzędzie i należy zachęcać uczestników do jego użycia we własnej organizacji w celu stymulowania konstruktywnej dyskusji na temat sprawiedliwości.

Dodatkowe zasoby dla tego tematu:

Harvard Business Review On Leadership (2011).

Notatki trenera

Parę słów od trenera 10 minut

Moderator wyjaśnia, że demokratyczny styl przywództwa zakłada również dzielenie ról przywódczej z różnymi członkami grupy. W każdej grupie lub organizacji rolników potrzebne są różne i wzajemnie uzupełniające się role, aby zapewnić dobre funkcjonowanie. Przywódcy autokratyczni starają się zagarnąć dla siebie wszystkie te role. Przywódcy demokratyczni wybierają członków swojej grupy / zespołu o uzupełniających się profilach i zdolnościach, które są kluczowe dla zwiększenia ogólnej wydajności grupy, a także pomagają w podziale zadań. Prowadzący prosi uczestników o podzielenie się historią sukcesu współdzielonego przywództwa, których doświadczyli.

Praca grupowa 40 minut

Moderator zaplanuje sesję burzy mózgów na temat różnych ról, które mogą pełnić liderzy w zależności od wykonywanego zadania lub procesów, w które są zaangażowani na co dzień. Prowadzący podzieli uczestników na grupy, w których:

- zrobią burzę mózgów na temat swoich codziennych ról liderów;
- wyjaśnią w prosty sposób na czym polegają; i
- zdefiniują je za pomocą słów kluczowych.

Słowa kluczowe powinny odzwierciedlać to, jak postrzegają siebie, gdy wykonują swoje role. Każda grupa zapisuje uwagi uczestników na flipcharcie. Grupy mają 30 minut na burzę mózgów i 10 minut na prezentację na sesji plenarnej.

Podsumowanie na sesji plenarnej 30 minut

Moderator może pokierować dyskusją na sesji plenarnej na podstawie materiałów o „Rolach przywódczych”, które wyjaśniają różne role przywódcze w zależności od zadań i procesów, w które zaangażowani są przywódcy. Może również wspomnieć, że koncepcja przywództwa wiąże się z ideami zmiany, transformacji, świadczenia usług i bycia wzorem do naśladowania. I tak, coachowanie osoby, która próbuje nauczyć się nowych zadań, można uznać za formę przywództwa.

Moderator zachęca uczestników do zastanowienia się nad możliwościami, by kobiety lub młodzież mogli odgrywać wiodącą rolę w grupach rolników i zapisuje informacje na dwóch flipchartach (jeden dla kobiet i jeden dla młodzieży), pytając, dlaczego akurat te role i jak można je wykonywać. Flipcharty można zorganizować za pomocą tabeli z trzema kolumnami:

- rola
- dlaczego?
- jak?

Parę słów od trenera 20 minut

Prowadzący kończy sesję ilustracją idei sprawiedliwości (Materiał do rozdania: „Sprawiedliwość w organizacjach rolniczych”). Moderator prosi uczestników o skomentowanie obrazu wyświetlanego na ekranie. Są na nim trzy osoby próbujące oglądać mecz piłki nożnej rozgrywany po drugiej stronie ściany. Zobaczenie lub nie meczu piłki nożnej symbolizuje dobre samopoczucie osoby, ściana reprezentuje środowisko zewnętrzne, a stopnie to świadczenia oferowane członkom przez organizację.

Obraz można wykorzystać do przedstawienia rzeczywistych doświadczeń kobiet lub młodzieży w organizacjach rolniczych. Podczas dyskusji prowadzący powinien jasno powiedzieć, że organizacje rolnicze mogą odgrywać rolę w zwiększaniu równości i integracji poprzez udział kobiet i młodzieży w świadczeniach, które oferują swoim członkom oraz w strukturach decyzyjnych organizacji.

Na podstawie ilustracji, rolę organizacji rolniczych można by zilustrować poprzez podniesienie stopnia, na którym stoją kobiety, aby mogły lepiej oglądać mecz (środkowy rysunek). Jednak istotna część rozwiązania musi pochodzić również ze środowiska zewnętrznego, na przykład poprzez zmianę kultury, polityk itp. Na rysunku zmiany te odpowiadają obniżeniu ściany (rysunek na dole). Prowadzący może również podkreślić, że koncepcje równości mają zastosowanie nie tylko do płci, ale także do wieku, pochodzenia etnicznego itp.

Kwestie techniczne

Koncepcja współdzielonego przywództwa opiera się na idei podziału ważnych ról w zespole lub grupie zależnie od istniejących możliwości. Otwarte i integracyjne przywództwo współdzielone pozwala każdemu wykazać się swoimi umiejętnościami przywódczymi na różnych poziomach organizacji. Wszyscy członkowie grupy mogą rozwijać swoje umiejętności przywódcze, a tym samym przyczyniać się do lepszego ogólnego przywództwa w organizacji. Organizacja, w której wybiera się taki model, czerpie korzyści z mocnych stron wszystkich członków, w przeciwieństwie do sytuacji, gdy formalny lider próbuje zagarniać wszystkie funkcje.

Podział ról przywódczych może być elastyczny i spontaniczny. Każdy członek grupy może w pewnym zakresie wykazać się umiejętnościami przywódczymi w określonych momentach. Na przykład, jeśli grupa chce wspólnie sprzedawać produkt, ktoś z silnymi umiejętnościami podejmowania decyzji na podstawie konsensusu będzie mógł zjednać producentów dla realizacji planu. Ktoś inny, kto zna dobrze procesy produkcyjne, będzie mógł przeszkolić innych producentów w celu poprawy jakości produktu. Z kolei osoba, która ma wiedzę na temat spraw finansowych i jest znana ze swojej uczciwości, mogłaby być skarbnikiem, a członek organizacji, który jest dobrym negocjatorem, mógłby kontaktować się z potencjalnymi nabywcami i tak dalej. Razem stworzą zgrany zespół, który poprowadzi inicjatywę do sukcesu.

Istnieje kilka sposobów klasyfikowania ról związanych z przywództwem w grupie:

- **Role związane ze środowiskiem wewnętrznym i role związane ze środowiskiem zewnętrznym:**
Przykładem roli związanej ze środowiskiem zewnętrznym jest rzecznik. Przykładem roli związanej ze środowiskiem wewnętrznym jest trener (coach).
- **Role oparte na zadaniu a role oparte na procesie:**
Role związane z wewnętrznym przywództwem w grupie są często podzielone na dwie duże kategorie: role związane z zadaniem i role związane z procesami (sposobem pracy grupy). Przykładem roli związanej z zadaniem jest „dostawca informacji”. Przykładem roli związanej z procesem jest ktoś, kto „zachęca członków do wykonywania określonych zadań”.

Współdzielone przywództwo i odpowiedzialność

Bycie liderem to coś więcej niż zdobycie wpływowej funkcji i władzy. Przywódca bierze na siebie również odpowiedzialność i rozlicza się z osiągniętych wyników.

Współdzielone przywództwo wzmacnia odpowiedzialność zbiorową poprzez:

- większy udział członków w realizacji strategii i demokratycznym życiu organizacji;
- zapewnienie równego podziału korzyści i sukcesów, ale także rozłożony ciężar ryzyka i porażek.

MATERIAŁY DO ROZDANIA 1

Role przywódcze

Role powiązane z zadaniem: Koordynator, dostawca informacji i opinii, archiwista, ewaluator, osoba odpowiedzialna za logistykę, inicjator-współautor, przewodnik, redaktor, motywator, wizjoner.

Role	Opis
Inicjator-współautor	<ul style="list-style-type: none"> Wyjaśnia cele, redefiniuje problemy i proponuje rozwiązania, sugeruje program i dba o ramy czasowe dyskusji.
Dostawca informacji i opinii	<ul style="list-style-type: none"> Dopytuje o fakty, pomysły, wartości, opinie i wnosi inne istotne sugestie, aby posunąć do przodu bieżące dyskusje.
Inicjator	<ul style="list-style-type: none"> Dzieli się faktami, pomysłami, wartościami, opiniami i sugestiami opartymi na własnym doświadczeniu i wiedzy lub przeprowadza niezbędne badania, aby pomóc grupie osiągnąć cele.
Wizjoner	<ul style="list-style-type: none"> Przewiduje wyniki, podaje przykłady i rozwija pomysły, aby móc je lepiej zastosować w praktyce.
Kierownik	<ul style="list-style-type: none"> Zapewnia osiągnięcie celów. Dopasowuje wykryte talenty do odpowiednich zadań/obowiązków. Właściwie deleguje zadania
Koordynator	<ul style="list-style-type: none"> Syntetyzuje dyskusje i prowadzi grupę do realizacji działań i zadań.
Ewaluator	<ul style="list-style-type: none"> Ocenia osiągnięcia grupy pod względem jakościowym i ilościowym na podstawie wcześniej zdefiniowanych kryteriów.
Motywator	<ul style="list-style-type: none"> Motywuje grupę do realizacji celów ilościowych i jakościowych.
Logistyk	<ul style="list-style-type: none"> Wspiera działania grupy, kształtując otoczenie (np. salę spotkań) i zapewniając niezbędne narzędzia.
Archiwista	<ul style="list-style-type: none"> Rejestruje działania i osiągnięcia grupy.

Role powiązane z procesami: Integrator, zwolennik, szafarz zachęt, harmonizator, obserwator, twórca kompromisów.

Role	Opis
Szafarz zachęt	<ul style="list-style-type: none"> Gratuluje członkom wkładu w rozwój grupy.
Harmonizator	<ul style="list-style-type: none"> Zmniejsza napięcia i rozwiązuje konflikty.
Twórca kompromisów	<ul style="list-style-type: none"> Wycofuje się ze swojego stanowiska, aby zachować harmonię w grupie.
Integrator	<ul style="list-style-type: none"> Zachęca każdego członka do udziału i wniesienia własnego wkładu.
Obserwator	<ul style="list-style-type: none"> Obserwuje sposób pracy grupy (procesy i dynamikę) i informuje o tym grupę. Udziela informacji zwrotnej na temat swoich obserwacji.
Zwolennik	<ul style="list-style-type: none"> Uczestniczy w spotkaniach, słucha dyskusji i akceptuje decyzje podejmowane przez grupę.

Źródła: UPADI, 2014, LSGDT, Programme III – Action paysanne démocratique. Genre & Leadership; Mariagrazia Rocchigiani, 2015, Facilitation guide on Leadership for Farmer Leaders, developed for the FAO technical assistance component of the Bangladesh Integrated Agricultural Productivity Project (IAPP TA).

MATERIAŁY DO ROZDANIA 2**Równość i sprawiedliwość**

Nierówności społeczne i gospodarce pomiędzy kobietami i mężczyznami prowadzą do mniejszego bezpieczeństwa żywnościowego i hamują wzrost gospodarczy oraz postęp w sektorze rolnym.

Równość płci jest wtedy, gdy kobiety i mężczyźni mają równe prawa, możliwości i uprawnienia w życiu obywatelskim i politycznym.

Dla FAO równość płci oznacza równy udział kobiet i mężczyzn w podejmowaniu decyzji, równą możliwość korzystania z praw człowieka, równy dostęp do zasobów i ich kontroli oraz korzyści z rozwoju, a także równe szanse w zatrudnieniu i we wszystkich innych aspektach zarabianie na życie.

Raport FAO „State of Food and Agriculture 2010-11” pokazuje, że gdyby kobiety-rolniczki miały taki sam dostęp jak rolnicy do środków produkcji i usług, mogłyby znacznie zwiększyć w swoich gospodarstwach plony i doprowadzić do wzrostu całkowitej produkcji rolnej w krajach rozwijających się o 2,5–4 procent, co z kolei mogłoby zmniejszyć liczbę głodujących na świecie o 12-17%. W raporcie Banku Światowego stwierdzono, że zmniejszanie nierówności płci prowadzi do spadku śmiertelności niemowląt i dzieci, lepszego odżywiania się ludności, wyższej produktywności ekonomicznej i szybszego wzrostu gospodarczego. Dla społeczności międzynarodowej dążenie do równości płci jest również zobowiązaniem, osadzonym w międzynarodowych umowach dotyczących praw człowieka oraz zakorzenionym w Agendzie Zrównoważonego Rozwoju 2030. Równość płci i wzmocnienie pozycji kobiet i dziewcząt na obszarach wiejskich mają zasadnicze znaczenie dla osiągnięcia zrównoważonego rozwoju, promowania pokojowych, sprawiedliwych i integracyjnych społeczeństw, wzmocnienia sprzyjającego włączeniu społecznemu i trwałego wzrostu gospodarczego oraz produktywności, powszechnego wyeliminowania ubóstwa we wszystkich jego formach i wymiarach oraz zapewnienia uniwersalnego dobrobytu.

Równość płci oznacza uczciwość i bezstronność w traktowaniu kobiet i mężczyzn pod względem praw, świadczeń, obowiązków i możliwości.

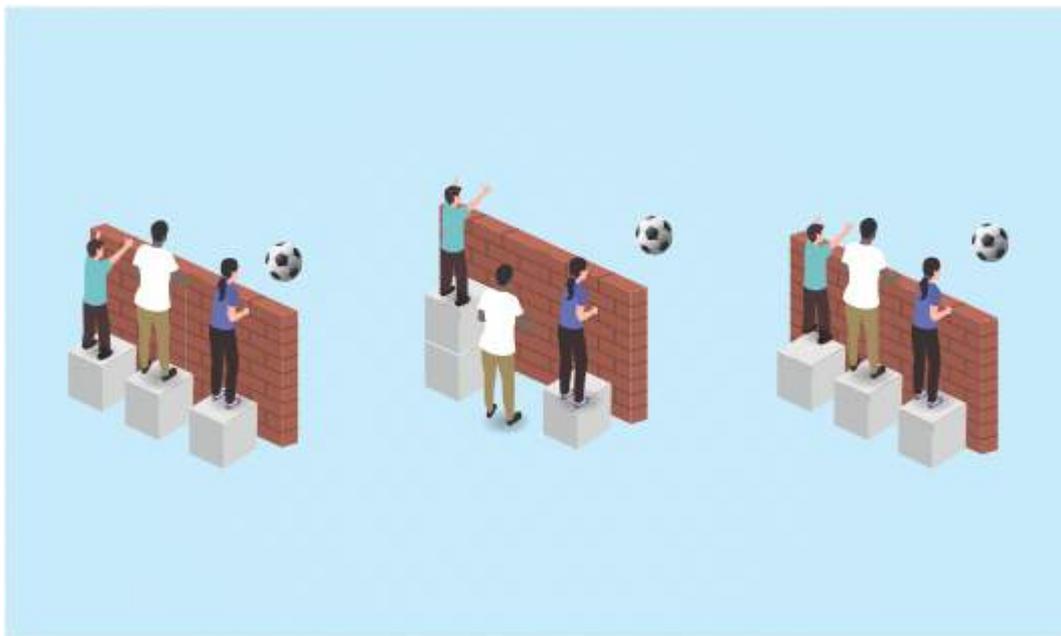
FAO umieściła wśród swoich kluczowych celów strategicznych w zakresie rolnictwa i rozwoju obszarów wiejskich na następne 10 lat dążenie do równości płci w dostępie do zasobów, towarów, usług i podejmowania decyzji. Sprawiedliwość płciowa oznacza tworzenie relacji społecznych, w których żadna z płci nie jest dyskryminowana, co ma na celu poprawę relacji i ról płciowych oraz osiągnięcie równości.

Istotą sprawiedliwości nie jest identyczne traktowanie – traktowanie może być równe lub różne, ale zawsze powinno być równoważne pod względem praw, korzyści, obowiązków i możliwości. *Sprawiedliwe relacje między płciami oznaczają poczucie sprawiedliwości między mężczyznami i kobietami; naleganie na absolutną równość pod względem liczbowym nie zawsze jest sprawiedliwe. Kiedy kobiety i mężczyźni w danej społeczności mają nierówny status i nierówny dostęp do wiedzy oraz zasobów, kobiety potrzebują specjalnego traktowania i akcji afirmatywnych, zanim dojdzie do sytuacji, w której ich „punkt wyjścia” będzie można uznać za równy z punktem wyjścia mężczyzn. Takie działania bywają nazywane pozytywną dyskryminacją.* Ponieważ dominacja mężczyzn w rodzinie, polityce publicznej i instytucjach – nie tylko na obszarach wiejskich, ale na całym świecie – od dawna przesłania interesy i problemy kobiet, kluczową strategią na rzecz równości płci jest wzmocnienie pozycji kobiet. Rozwój musi obejmować długoterminowe potrzeby i aspiracje kobiet wiejskich, ich władzę decyzyjną oraz dostęp do kluczowych zasobów, takich jak ziemia i ich własna praca, oraz kontrolę nad nimi.

Zaczerpnięte z : <http://www.fao.org/gender/gender-home/gender-why/en/> oraz dokumentu FAO „FAO Policy on Gender Equality: Attaining Food Security Goals in Agriculture and Rural Development.” http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/Volatility/Interagency_Report_to_the_G2

MATERIAŁY DO ROZDANIA 3

Sprawiedliwość w organizacjach rolniczych



Źródła: Zaadaptowano z UPADI-FAO 2015. Guide de Formation des formateurs "Elaboration d'une vision commune pour renforcer la performance, l'équité, la gouvernance et la gestion de l'Organisation Professionnelle." Projet Renforcement du rôle des réseaux des organisations professionnelles agricoles de la pêche dans la sécurité alimentaire au Maghreb (TCP/SNE/3403).

SESJA 6

Zarządzanie konfliktem

Struktura sesji

Cele nauczania:

Po zakończeniu tej sesji, uczestnicy będą umieli:

- zidentyfikować różne źródła konfliktów;
- określić podejścia do zarządzania konfliktami i kluczowe kroki; i
- dzielić się doświadczeniami dotyczącymi rozwiązywania konfliktów.

Kluczowe przesłanie:

Ważne jest, aby zidentyfikować przyczyny i źródła konfliktu, aby móc wybrać skuteczną strategię jego rozwiązania. Przy wyborze strategii zawsze kluczowe jest okazywanie szacunku i zainteresowania problemami, ludźmi i procesami oraz poszukiwanie wspólnej przestrzeni, w której obie strony mogą szukać potencjalnych rozwiązań i opcji. Ważne jest, aby nie utożsamiać problemu z osobą, ale raczej być rzeczowym i podchodzić do relacji z szacunkiem.

Sugerowany czas trwania sesji:

1 godz., 30 minut

Potrzebne materiały:

- Projektor, ekran, laptop, markery, flipcharty i taśma
- Kserokopie historii do pracy w grupach

Zasoby:

- Prezentacja Powerpoint
- Historia
- Kwestie techniczne

Uwagi i wskazówki:

Ta sesja oparta jest na scenariuszu konfliktu, który uczestnicy muszą przeanalizować i dla którego proponują rozwiązania. Jeśli proponowana historia nie jest odpowiednia, prowadzący ma następujące możliwości:

1. Moderator może napisać inną historię, która jest bardziej odpowiednia dla sytuacji i profilu uczestników, a następnie poprosić uczestników o wykonanie takiej samej analizy jak ta przewidziana w ćwiczeniu.
2. Lub prowadzący może poprosić grupy o odegranie scenki z konfliktu, którego doświadczyli w swojej grupie/organizacji (20 minut na przygotowania plus 5 minut na prezentację na grupę). Zaprezentowanie wyników odbędzie się na sesji plenarnej. Prowadzący poprosi publiczność o robienie notatek, mając na uwadze następujące pytania: „Jakie są przyczyny konfliktu? Czy akceptujesz rozwiązanie? Co jeszcze mogło się wydarzyć?”
3. Moderator może poprosić każdą grupę o wybranie konfliktu, który został pomyślnie rozwiązany w ich organizacji. Mają omówić go w swojej grupie, a następnie przedstawić wyniki na sesji plenarnej. Mają opisać, co się stało i jakie rozwiązania zostały omówione (30 minut na dyskusję grupową, od 5 do 10 minut na każdą prezentację grupową i pozostały czas na dyskusję plenarną).

Prowadzący musi zwrócić szczególną uwagę na moderację i przekierowanie dyskusji, jeśli grupa zagłębia się nadmiernie w konkretne sytuacje (np. konflikty rodzinne, nawet jeśli wiele organizacji rolniczych jest prowadzonych przez rodziny i doświadcza tego typu konfliktów) i traci z oczu cel. Byłoby również ważne, aby moderator powtórzył najważniejsze przesłania pod koniec sesji.

Dodatkowe zasoby dla tego tematu:

Mary Lewnson, My management guide (2018)

Bharat Thangaraj, Soft skills for conflict resolution (2019)

Film: „Konflikty jako sposób na wzmocnienie grupy. Narzędzia do włączenia wymiaru emocjonalnego / konfliktu do naszej grupy” autorstwa Mamen Cuéllar Padilla z Uniwersytetu w Kordobie (2020), przygotowany na potrzeby eksperymentu Lab w Mołdawii. Film można pobrać ze strony <https://www.bondproject.eu/project-activities/lab-experiment-in-moldova/>

Notatki trenera

Parę słów od trenera 10 minut

Prowadzący rozpocznie sesję od zadania dwóch pytań:

- „Co to jest konflikt?”
- „Czy możesz podać przykład konfliktu, z którym spotkałeś(aś) się w swojej grupie lub organizacji?”

Pytania służą do rozkręcenia grupy, mają zaangażować uczestników w temat, który zwykle jest „drażliwy”, a sesja może wymagać więcej czasu niż dla niej przydzielono. Jeśli uczestnicy wymieniają przykłady, prowadzący może również zapytać, czy i jak wówczas rozwiązyali konflikt. Następnie prowadzący zaproponuje ćwiczenie, które uporządkuje dyskusję na temat konfliktów i możliwych sposobów zarządzania konfliktem. Poniżej znajduje się opis jednego z zaproponowanych ćwiczeń; jednak w sekcji „Uwagi i wskazówki” dostępne są również inne opcje.

Praca grupowa 40 minut

Prowadzący podzieli uczestników na cztery grupy, a każda grupa otrzyma kartkę z opisem następującej historii:

„W stowarzyszeniu 15 członkiń pracuje razem nad małym projektem, który ma przynieść organizacji dochód. Zaczęły od sektora ogrodniczego i do tej pory radziły sobie całkiem dobrze. Ale ostatnio pięć członkiń grupy kupiły trzy maszyny do szycia, dzięki którym chciały otworzyć szwalnię, mającą funkcjonować obok działalności ogrodniczej. Podczas dyskusji na spotkaniu po tym wydarzeniu właścicielki maszyn do szycia zażądały większej części wspólnego zysku, ponieważ maszyny były ich własnością. Chciały od pozostałych członków niewielkiej opłaty za użytkowanie maszyn. Pozostałe członkinie się nie zgodziły: „Jeśli właścicielki maszyn do szycia chcą szyć wyłącznie na swoich warunkach, powinny opuścić grupę!”

Właścicielki maszyn są zdziwione, i póki co gotowe walczyć o swoje „prawa”. Pozostałe członkinie grupy też są zaskoczone. Komunikacja między obiema frakcjami niemalże utknęła w martwym punkcie. Każda grupa chce wygrać „walkę”.

Niektórzy członkowie nie czują się tak bardzo zaangażowani. Widzą, że coś jest nie tak i chcą to zmienić.

Co mogą zrobić?”

W każdej grupie uczestnicy muszą najpierw indywidualnie przeczytać historię (5 minut), a następnie omówić następujące kwestie:

- Co wydarzyło się w tej grupie?
- Jak można rozwiązać konflikt?
- Co byś polecił(a) tym członkom, którzy chcą zmienić sytuację?

Po zapisaniu swoich pomysłów, każda z grup przedstawia je na sesji plenarnej.

Dyskusja plenarna i podsumowanie trenera 40 minut

Z każdej grupy zostanie wyznaczona osoba, która przedstawi wyniki dyskusji grupowej na sesji plenarnej. Każda grupa będzie miała 5 minut na omówienie dyskusji. Następnie prowadzący wykorzysta prezentację PowerPoint do wprowadzenia różnych strategii rozwiązywania konfliktów i porówna je z rozwiązaniami podanymi przez grupy. Każdą strategię można zilustrować przykładami z przypadków, które zostały przedstawione lub z doświadczeń uczestników. Moderator może również oddać głos uczestnikom i poprosić ich o podzielenie się w swojej grupie doświadczeniami sytuacji podobnych do tej z historii, jeśli takowe przeżyli.

Kwestie techniczne

Konflikty istnieją w każdej grupie lub organizacji, w tym w organizacjach rolników i spółdzielniach.

Właściwe zrozumienie typologii różnych konfliktów pozwoli liderom i menedżerom przyjrzeć się faktycznym przyczynom konfliktów grupowych i znaleźć rozwiązania pomocne w rozwiązywaniu problemów interpersonalnych. Choć konflikty są nieuniknione, decydenci powinni dążyć do zmniejszenia prawdopodobieństwa wystąpienia konfliktu. Muszą łagodzić negatywne oddziaływanie konfliktów w grupie i starać się zwiększyć pozytywne oddziaływanie tych konfliktów.

Czym jest konflikt?

Konflikt w grupie to problem występujący między członkami grupy i wpływający na wyniki jej pracy. Konflikty grupowe powstają, gdy równowaga między percepcją, celami i / lub wartościami grupy nie jest zachowana, przez co ludzie nie mogą skutecznie współpracować i nie można osiągnąć wspólnych celów.

Źródła konfliktów

Istnieją różne **rodzaje źródeł konfliktów**:

- **Różne wartości.** Każda osoba ma własne wartości, które mogą różnić się od wartości grupy i na tym tle może dojść do konfliktu.
- **Cele a oczekiwania.** Często niewłaściwie wyznaczone cele nie mają związku z rzeczywistymi oczekiwaniami, co może prowadzić do konfliktu grupowego.
- **Role i obowiązki.** Jeśli właściwym ludziom nie zostaną przypisane właściwe obowiązki i role, w grupie prawdopodobnie powstanie konflikt.
- **Brak zasobów.** Każda grupa musi pracować przy ograniczonych zasobach – taka sytuacja zwiększa ryzyko wystąpienia konfliktu grupowego. Zazwyczaj ludzie poświęcają czas na działalność w organizacji rolniczej na zasadzie dobrowolności i bez wynagrodzenia. Może to być kolejne źródło konfliktu.
- **Słaba komunikacja** lub brak komunikacji między różnymi członkami grupy. Często prowadzi to do **braku porozumienia**.

- **Wrażenie nierówności**, szczególnie w podziale korzyści pomiędzy członkami grupy z uwzględnieniem pracy lub zasobów, które wnieśli.
- **Różne osobowości i style pracy:** Sposób podejścia do ludzi i problemów może się różnić w zależności od osobowości i stylu pracy danej osoby. W środowisku wielokulturowym kultura jest ważnym czynnikiem, którego nie należy lekceważyć. Co więcej, niektórzy ludzie miewają **problematiczne lub niekompatybilne osobowości**, które zwykle prowadzą do konfliktów, niezależnie od sytuacji. Na przykład mogą mieć słabą samokontrolę, manipulować innymi, być agresywni, niepewni siebie, podejrzliwi wobec wszystkich, spragnieni uwagi lub odreagowywać nierozwiązane problemy osobiste lub interpersonalne.

Te rodzaje konfliktów wymagają od przywódców wykorzystania swoich umiejętności rozwiązywania konfliktów w celu ustalenia pierwotnych przyczyn konfliktu grupowego. Umiejętność zidentyfikowania konkretnej przyczyny konfliktu, z którym ma do czynienia lider, pozwoli mu lepiej poradzić sobie z tymi wyzwaniami i pomoże grupie osiągnąć konsensus.

Podejścia do zarządzania konfliktami

Istnieje sześć podstawowych postaw, które ludzie mogą przyjąć podczas radzenia sobie z konfliktami.

1. UNIKANIE KONFLIKTU

Polega na zaprzeczaniu konfliktom; nie są rozwiązywane przez żadną ze stron; lub są ukrywane albo tłumione. Grupy, które unikają konfliktów, nie są w stanie nawiązać na tyle głębokich relacji, aby zapewnić trwałe wzajemne zaufanie. Brakuje im zaufania, przez co niektórzy członkowie lub całe grupy mogą albo przestać uczestniczyć w działaniach organizacji, albo ją opuścić. Może to być ryzykowne podejście. Nierozwiązane konflikty mogą przesądzić o „być lub nie być” grupy.

2. USUWANIE STRONY/STRON KONFLIKTU

Członkowie, którzy sprzeciwiają się celom grupy lub je zakłócają, są eliminowani z grupy poprzez wydalenie, drogą sankcji lub po prostu poprzez ignorowanie ich życzeń. Tacy członkowie mogą następnie tworzyć nowe grupy, które będą konkurować z pierwotną. W tym przypadku pierwotny konflikt nie jest rozwiązany.

3. POROZUMIENIE

Większość rządzi i decyduje, ale mniejszość zgadza się z propozycją. Będzie to miało miejsce w sytuacjach, gdy przegrani nie grają o wysoką stawkę. Tutaj konflikt zostaje rozwiązany poprzez akceptację mniejszości.

4. SOJUSZ

Poszczególne strony nie rezygnują ze swoich opinii, ale uzgadniają wspólny cel (krótkofalowy), który wszyscy uważają za korzystny. Konflikt wciąż trwa i może się ponownie pojawić po osiągnięciu celu krótkoterminowego.

5. KOMPROMIS

Gdy strony konfliktu mają podobnie duże wpływy i wsparcie, mogą szukać kompromisu. Każda z nich oddaje tyle, ile potrzeba, aby w ostatecznym rozrachunku znaleźć lepsze rozwiązanie. W ten sposób często rozwiązuje się konflikty. Należy jednak przyjąć, że żadna ze stron nie jest w pełni zadowolona z ostatecznego rozwiązania, ponieważ kompromis oznacza z definicji mniej niż każda ze stron chciałaby uzyskać.

6. ŁĄCZENIE RÓŻNYCH STANOWISK W NOWE PODEJŚCIE W POSTACI KONSENSUSU

Strony różnią się metodami, ale mają wspólny cel. Omawia się różne opinie, porównuje je i mierzy względem wspólnego celu. Cała grupa jest zaangażowana w proces rozwiązywania konfliktów, a każdy członek upewnia się, że jego życzenia zostały uwzględnione.

Nowo znalezione rozwiązanie może być jeszcze lepsze niż rozwiązania przewidywane na początku w ramach różnych stanowisk. Ta metoda rozwiązywania konfliktów opiera się na konsultacjach.

Umiejętności rozwiązywania konfliktów

UMIEJĘTNOŚĆ 1 – WSZYSCY WYGRYWAJĄ

W radzeniu sobie z konfliktem stosujesz podejście korzystne dla wszystkich, biorąc pod uwagę potrzeby i pragnienia drugiej strony, ale także własne. Aby osiągnąć korzystny wynik w sytuacji konfliktowej, musisz chcieć współpracować z innymi zaangażowanymi stronami i uzyskać wyniki korzystne dla wszystkich.

UMIEJĘTNOŚĆ 2 – KREATYWNE REAKCJE

Kreatywne podejściu do konfliktu pozwoli ci dostrzec możliwości zmiany dotychczasowych sposobów postępowania w przyszłości. Musisz rozważyć konflikt, przyjmując odpowiednie **nastawienie, które pozwoli ci zrozumieć problem i zobaczyć rozwiązania**. Możesz wprowadzić się w odpowiedni stan umysłu poprzez:

- relaks fizyczny i psychiczny;
- wyrażanie się w pozytywny sposób;
- postanowienie, że na pewno masz zamiar rozwiązać problem;
- zrozumienie, że pomyślne rozwiązanie konfliktu doprowadzi do realizacji nowego scenariusza, który będzie bardziej pozytywny i produktywny dla wszystkich.

UMIEJĘTNOŚĆ 3 – EMPATIA

W sytuacji konfliktowej nie zawsze masz rację! Empatia oznacza **sluchanie** i próbę zrozumienia punktu widzenia drugiej osoby. Czasami określa się to jako „postawienie się na czymś miejscu”. Na twoją zdolność spojrzenia na sytuację z perspektywy innej osoby mogą mieć wpływ takie czynniki, jak stereotyp lub uprzedzenia.

UMIEJĘTNOŚĆ 4 – ZARZĄDZANIE EMOCJAMI

To właśnie posiadanie emocji czyni nas ludźmi. Często konflikt generuje w nas emocje, których możemy nie być w stanie zidentyfikować. Aby zarządzać naszymi emocjami podczas konfliktu, najpierw musimy umieć je zidentyfikować, przyznać się do nich i zrozumieć, dlaczego je mamy. Naucz się mentalnie „cofać się o krok” i myśleć o emocjach, które odczuwasz oraz o ich źródle.

Umiejętność rozpoznania poziomu emocji oraz chęć lub pragnienie rozwiązania problemu to ważne czynniki sukcesu. Jeśli dwoje ludzi jest tak samo emocjonalnie przywiązanych do swoich punktów widzenia, to nie będą w stanie otworzyć swoich umysłów na tyle, aby nawet rozpocząć jakąkolwiek rozmowę.

Kluczowe wskazówki, jak skutecznie rozwiązać konflikt:

- Przebaczaj innym i wiedz, że odpuszczenie trudnej sytuacji nie jest równoznaczne z byciem słabym lub pozbawionym człowieczeństwa.
- Spróbuj zostawić problem za sobą i idź naprzód. Nie pozwól, aby konflikt definiował ciebie i twoje działania.
- Zrozum i zaakceptuj, że każdy ma inne podejście, przekonania i poglądy.
- Weź pod uwagę, że realizacja nowych pomysłów nie oznacza automatycznie, że stare trafiają do kosza!

UMIEJĘTNOŚĆ 5 – ODPOWIEDNIA ASERTYWNOŚĆ

Bycie asertywnym oznacza, że wyrażasz swoją opinię w sposób pewny i bezpośredni.

Nie należy tego mylić z agresywnością. Ta umiejętność pomaga ci wyrazić swój punkt widzenia w jasny i zrozumiały sposób.

UMIEJĘTNOŚĆ 6 – UMIEJĘTNOŚCI NEGOCJACYJNE

Posiadanie umiejętności negocjacyjnych oznacza bycie w stanie zmusić ludzi do wspólnej pracy nad rozwiązaniem.

UMIEJĘTNOŚĆ 7 – BEZSTRONNY MEDIATOR

Konflikt może być bardzo emocjonalny, a ludzie mogą mówić rzeczy, których tak naprawdę nie mają na myśli, lub robić rzeczy, których potem będą żałować, ponieważ dają się ponieść niekontrolowanym emocjom. Oznacza to, że umiesz z empatią wysłuchać obu stron i przekazać każdej ze stron swoje zrozumienie ich rzeczywistości, zachowując obiektywizm i pozostając sprawiedliwym. Chodzi o to, by pomóc rozwiązać konflikt w sposób, który uwzględni potrzeby i aspiracje wszystkich stron zaangażowanych.

Mediator to osoba, która pochodzi z innego miejsca i nie ma emocjonalnego związku z tą sprawą.

Potrafi być obiektywny(a) i uczciwy(a) oraz pomóc rozwiązać konflikt w logiczny i neutralny sposób. Nie będzie utożsamiać się z konfliktem, ale raczej będzie starać się pomóc stronom trzymać się samych faktów.

UMIEJĘTNOŚĆ 8 – ROZSZERZANIE PERSPEKTYW

Twój pogląd to tylko jedna perspektywa na sytuację. Chociaż możesz nie zgadzać się z punktem widzenia innej osoby, ważne jest, aby zrozumieć, że ma ona własne opinie i ma prawo do takiego punktu widzenia. Ważne jest, aby dać drugiej osobie w konflikcie prawo do jej własnego punktu widzenia i uznać to stanowisko. Nie tracisz szacunku ani „pozycji przetargowej”, uznając punkt widzenia kogoś innego na dany temat.

Kluczowe kroki prowadzące do rozwiązania konfliktu

1. MAPOWANIE KONFLIKTU

Pomocne może być określenie miejsca, w którym rozpoczął się konflikt (tj. cofnięcie się do początku i ponowne przeanalizowanie problemu). Każda osoba zaangażowana w konflikt ma własne potrzeby, wartości i cele. Opisanie ich może pomóc tobie i innym zaangażowanym osobom jasno określić, na czym polega problem i co może pomóc w znalezieniu rozwiązania. Ważne jest również, aby sprawdzić z wszystkimi zaangażowanymi stronami, że dobrze rozumiesz problem.

2. OPRACUJ RÓŻNE OPCJE

Wymyśl jak najwięcej różnych rozwiązań. Jeśli to możliwe, opracowuj te rozwiązania ze wszystkimi stronami konfliktu. W ten sposób bardziej prawdopodobne jest, że znajdziesz opcje, które będą odpowiadać potrzebom każdego.

Możesz:

- zrobić burzę mózgów (jakie są obawy, jakie są potrzeby, jakie są środki, jakie są opcje);
- podzielić problem na mniejsze elementy;
- poszukać więcej informacji, aby uzyskać lepszy obraz.

Źródła: na podstawie Mary Lewnson, My management guide (2018); Bharat Thangaraj, Soft skills for conflict resolution (2019); FAO, Agricultural Cooperative development (1998); modułu szkoleniowego FAO nr 4 „Analiza i rozwój organizacji”; Tool Needs and Fears Mapping.

PREZENTACJA POWERPOINT
Zarządzanie konfliktem

Slajd 1

Cele

Po zakończeniu tej sesji, uczestnicy będą umieli:

zastanawiać się nad różnymi źródłami konfliktów;	określać podejścia do zarządzania konfliktami i kluczowe kroki; oraz	dzielić się doświadczeniami dotyczącymi rozwiązywania konfliktów.
--	--	---

Slajd 2

**Konflikt:
 co to jest?**



The illustration shows a group of seven people of various ages and ethnicities participating in a tug-of-war competition. They are arranged in a line, pulling on a thick red rope. The scene is set against a light blue background, and the participants are wearing colorful clothing. The image is framed by a decorative border of small, multi-colored squares.

Slajd 3

Każdy czyta historię indywidualnie (5 minut)

Dyskusja w grupie i szukanie odpowiedzi na następujące pytania (40 minut):
Co wydarzyło się w tej grupie?
Jak można rozwiązać konflikt?
Co byś polecił(a) tym członkom, którzy chcą zmienić sytuację?

Ćwiczenie

Uczestnicy dzielą się na 4 grupy i wybierają osobę, która podsumuje ćwiczenie na sesji plenarnej.

- 1**
Individually read the story (5 minutes)
- 2**
Discuss within the group and respond to the following questions (40 minutes):
What has happened in this group?
How can the conflict be solved?
What would you recommend to those members who want to change the situation?

Slajd 4

Źródła konfliktów

- Różne wartości.
- Niewłaściwie wyznaczone cele nie odzwierciedlające oczekiwań.
- Słaba komunikacja.
- Brak wzajemnego zrozumienia.
- Osoby, które nie mają przypisanych odpowiednich obowiązków i ról.
- Brak zasobów.

ABY ROZWIĄZAĆ KONFLIKT, NALEŻY NAJPIERW OKREŚLIĆ JEGO PRZYCZYNY!!!

Slajd 5

Podejścia do zarządzania konfliktami

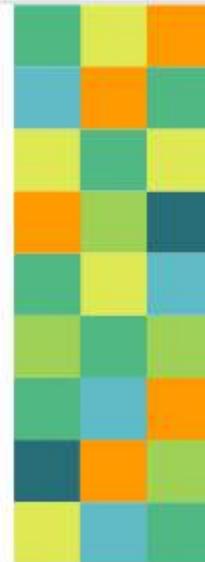
- 1. Unikanie konfliktu**
Konflikty są odrzucane; kryte lub tłumione
- 2. Usuwanie strony/stron konfliktu**
Wydalenie członków, którzy sprzeciwiają się lub zakłócają realizację celów grupy.

Slajd 6

Podejścia do zarządzania konfliktami

3. Zgoda na to, że decyduje większość.
Mniejszość zgadza się na propozycje większości.

4. Tworzenie sojuszy
Strony zgadzają się dla szybkiej wygranej.

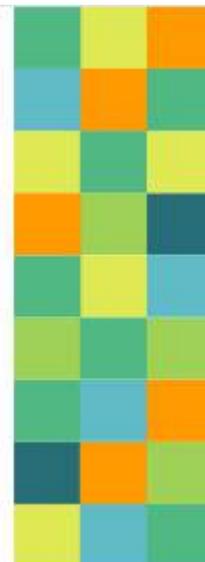


Slajd 7

Podejścia do zarządzania konfliktami

5. Kompromis
Każda ze stron trochę ustępuje drugiej.

6. Łączenie różnych podejść w nowe wspólne.
Uznawanie różnych życzeń dotyczących nowego wspólnego rozwiązania.



Slajd 8

Kluczowe kroki w celu rozwiązania konfliktu.



Mapowanie przyczyny konfliktu:

Dla każdej osoby zaangażowanej w konflikt należy dokonać analizy potrzeb, wartości i celów.



Opracowanie różnych opcji:

Opracowuj rozwiązania ze wszystkimi stronami konfliktu. Możesz:

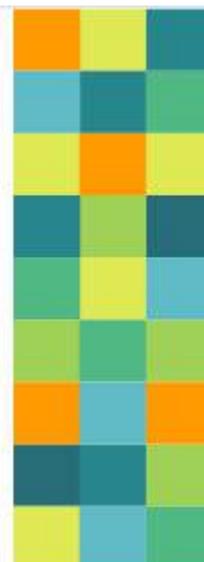
- zrobić burzę mózgów (jakie są obawy, jakie są potrzeby, jakie są środki, jakie są opcje);
- podzielić problem na mniejsze elementy;
- poszukać więcej informacji, aby uzyskać lepszy obraz.



Slajd 9

Umiejętności rozwiązywania konfliktów

- Wszyscy wygrywają lub współpraca
- Kreatywne reakcje
- Odpowiednia asertywność
- Empatia
- Zarządzanie emocjami
- Poszerzanie perspektyw
- Umiejętności negocjacyjne
- Bezstronna mediacja



SESJA 7

Zasady i wartości spółdzielni

Struktura sesji

Cele nauczania:

Po zakończeniu tej sesji, uczestnicy będą umieli:

- określić zasady spółdzielni;
- omówić, jak te zasady mogą być przydatne dla innych typów organizacji rolników.

Kluczowe przesłanie:

Spółdzielnia to organizacja utworzona w celu promowania interesów swoich członków, która ma strukturę stowarzyszenia i przedsiębiorstwa. Promuje wspólne interesy członków. W skali globalnej spółdzielnie przyjęły siedem zasad przewodnich, które są praktycznym wyrazem wartości stojących za współpracą w spółdzielniach i budują wspólną tożsamość takich organizacji.

Sugerowany czas trwania sesji:

1 godz., 30 minut

Potrzebne materiały:

Projektor, ekran, laptop, markery, flipcharty i taśma

Zasoby:

- Prezentacja Powerpoint
- Materiał do rozdania o zasadach i wartościach spółdzielczych

Uwagi i wskazówki:

Sesja ta została stworzona w celu przeprowadzenia otwartej dyskusji na temat zasad spółdzielczości, ponieważ te zasady zarządzania mają również zastosowanie do innych typów organizacji rolników. Moderator zachęca grupę do przedstawienia swoich przemyśleń na ten temat i obserwuje, jak i czy mogą się z nimi identyfikować.

Dobrze byłoby, gdyby moderatorowi udało się pokazać film na temat doświadczeń spółdzielczych na świecie. Dobrym źródłem filmów o spółdzielniach na całym świecie jest: <http://aroundtheworld.coop>

Dodatkowe zasoby dla tego tematu:

ICA. 2015. Guidance Notes to the Co-operative Principles. <https://www.ica.coop/sites/default/files/basic-page-attachments/guidance-notes-en-221700169.pdf>

My.Coop: Managing your agriculture cooperative. <https://www.itcilo.org/en/areas-of-expertise/rural-development/my-coop-managing-your-agricultural-cooperative>

ILO Think.COOP – an orientation on the cooperative business model. (https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/publications/WCMS_616148/lang--en/index.htm)

ILO Start.COOP – a participatory tool for launching a cooperative. (https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/publications/WCMS_644711/lang--en/index.htm)

Strona internetowa z filmami o spółdzielniach: AroundtheWorld.Coop. <http://aroundtheworld.coop>

Notatki trenera

Parę słów od trenera i aktywność na rozgruch 20 minut

Trener zadaje uczestnikom dwa pytania:

- „Co to jest spółdzielnia?”
- „Co odróżnia spółdzielnie od innych organizacji?”

Trener zbiera opinie uczestników i zapisuje je na flipcharcie, a następnie pokazuje prezentację PowerPoint „Zasady i wartości spółdzielcze”, ze slajdem z definicją spółdzielni przyjętą na arenie międzynarodowej przez Międzynarodową Organizację Pracy i Międzynarodowy Związek Spółdzielczy¹⁷. Trener porównuje definicję z odpowiedziami udzielonymi przez uczestników i pyta ich, jakie są najważniejsze aspekty.

Zajęcia grupowe 30 minut

Trener opisuje zadanie w grupach, podkreślając, że osoby wybrane do kierowania i zarządzania organizacją czerpią siłę z własnych wartości, z tego, w co wierzą, a także z wyobrażenia o tym, jaka powinna być ich rola w organizacji i znaczenie, jakie ich praca ma dla nich.

Trener prosi uczestników o zastanowienie się nad wartościami i zasadami, które chcieliby widzieć jako fundamenty własnej organizacji.

Wartość można zdefiniować jako moralny punkt odniesienia, coś, w co dana osoba mocno wierzy i co wpływa na jej wybory i działania.

Zasada jest regułą lub normą i jest bardziej szczegółowa niż wartość. Przykładem zasady może być stwierdzenie „Spółdzielnie są otwarte dla wszystkich osób, które mogą korzystać z ich usług”.

Trener pyta uczestników „Kto zna zasady pracy w spółdzielni?”

Następnie trener dzieli uczestników na grupy w zależności od liczby osób i przypisuje im jedną lub dwie zasady spółdzielcze. Grupy muszą być jak najbardziej zróżnicowane pod względem płci i roli. Każda grupa ma za zadanie:

- wy tłumaczyć znaczenie zasady;
- wyjaśnić, czy i jak taka zasada jest realizowana w rzeczywistości, w której żyją;
- podzielić się głównymi sukcesami i/lub wyzwaniem zwanymi z wdrożeniem tej zasady.

Podsumowanie na sesji plenarnej 40 minut

Podczas podsumowania na sesji plenarnej każda grupa przedstawia wyniki przeprowadzonej dyskusji. Trener lub uczestnicy mogą podsumować najważniejsze punkty swoich rozmów. Trener może rozdać materiały na temat zasad współpracy i wartości oraz, w zależności od zainteresowania okazanego przez uczestników, dalej omawiać treści z materiałów.

¹⁷ Międzynarodowy Związek Spółdzielczy (International Cooperative Alliance - ICA), międzynarodowe stowarzyszenie non-profit założone w 1895 r. w celu rozwijania modelu spółdzielczego, jest wiodącym zrzeszeniem spółdzielni na całym świecie. Reprezentuje 317 federacji i organizacji spółdzielczych w 110 krajach (dane na wrzesień 2018). Członkami Związku są spółdzielnie na szczeblu krajowym, np. federacje, poszczególne organizacje spółdzielcze i urzędy zajmujące się spółdzielniami. Co szósta osoba na świecie należy do spółdzielni. Poprzez niezwykle szeroką bazę członkowską Związek ICA reprezentuje 1,2 miliarda członków spółdzielni z 3 milionów spółdzielni na całym świecie. Spółdzielnie zapewniają zatrudnienie w niepełnym lub pełnym wymiarze czasu pracy dla co najmniej 280 milionów osób na całym świecie, w spółdzielniach lub w ramach spółdzielni, co stanowi prawie 10 procent całej zatrudnionej populacji.

MATERIAŁY DO ROZDANIA

Zasady i wartości spółdzielni

Spółdzielnia jest autonomicznym stowarzyszeniem osób, które dobrowolnie zrzeszają się w celu zaspokojenia wspólnych potrzeb i aspiracji ekonomicznych, społecznych i kulturowych poprzez wspólne i demokratycznie kontrolowane przedsiębiorstwo.

Definicja spółdzielni, International Cooperative Alliance, 1995

Spółdzielnie to przedsiębiorstwa, które są własnością swoich członków i są przez nich prowadzone. Niezależnie od tego, czy członkowie są klientami, pracownikami czy producentami, mają sprawiedliwy udział w zyskach spółdzielni. **Spółdzielnie to wyjątkowa forma biznesu z ludźmi w sercu działalności.**

Spółdzielnie opierają się na **wartościach samopomocy, odpowiedzialności za siebie, demokracji, równości, sprawiedliwości i solidarności**. Chociaż spółdzielnie są również przedsiębiorstwami, głównym celem osób zakładających spółdzielnie lub przystępujących do nich jest poprawa warunków ekonomicznych i społecznych poprzez wspólne działanie dla dobra wszystkich członków, a nie tylko poprzez działania indywidualne.

Każda zakładana spółdzielnia powinna stosować się do deklaracji spółdzielczej tożsamości, która obejmuje definicję, wartości i zasady, przyjętą przez międzynarodowy ruch spółdzielczy w 1995 r. **Siedem zasad spółdzielczości to uzgodnione na szczeblu międzynarodowym podstawowe zasady**, które stosowane w codziennym zarządzaniu spółdzielniami umożliwiają im osiągnięcie celu, jakim jest zaspokojenie potrzeb i aspiracji ich członków w danym kontekście.

Te zasady spółdzielczości są zakorzenione w zasadach z Rochdale, opracowanych w 1884 roku przez pierwszych spółdzielców w historii nowożytnej. Od tego czasu zasady spółdzielcze były poddawane przeglądom i przeformułowywane w 1937 r., w 1966 r. i wreszcie w 1995 r. Mimo to jednak, ich istota pozostaje niezmienna. **Wartości spółdzielcze są niezmiennne, ale stosowanie związanych z nimi zasad wymaga nieustannej oceny** w świetle zmian i wyzwań gospodarczych, społecznych, kulturowych, środowiskowych i politycznych.

Istnieją różne typy spółdzielni rolniczych: spółdzielnie produkcyjne i spółdzielnie usługowe. W spółdzielniach produkcyjnych członkowie wspólnie prowadzą proces produkcyjny. W rolnictwie członkowie wspólnie wykorzystują połączone zasoby rolne, takie jak ziemię uprawną lub maszyny rolnicze. Kolchozy (zbiorowe gospodarstwa rolne) w byłym Związku Radzieckim i kibuce w Izraelu to przykłady rolniczych spółdzielni produkcyjnych. Spółdzielnie produkcyjne sprzedają swoją produkcję osobom z zewnątrz. Jednak ich głównym zadaniem jest zwiększenie dobrobytu ich członków poprzez tworzenie warunków dla bardziej wydajnego rolnictwa niż to byłoby możliwe w gospodarstwach indywidualnych. Według danych Międzynarodowego Związku Spółdzielczego (International Cooperative Alliance ICA) spółdzielnie produkcyjne stanowią mniej niż 5 procent wszystkich spółdzielni na świecie.

Z drugiej strony spółdzielnie usługowe to największa i najbardziej reprezentatywna kategoria spółdzielni w krajach rozwiniętych i rozwijających się: są to spółdzielnie świadczące usługi swoim członkom-producentom, którzy nadal samodzielnie prowadzą wszelką działalność produkcyjną na własnym terenie. Spółdzielnie usługowe w wielu krajach mają duży udział w realizowanych transakcjach, zwłaszcza w rolnictwie. Na przykład spółdzielnie zajmujące się marketingiem rolnym, przetwórstwem i dostawami są głównymi graczami na rynkach produktów rolnych i środków produkcji rolnej w Ameryce Północnej, Europie Zachodniej, Japonii i Azji Południowo-Wschodniej. W Stanach Zjednoczonych spółdzielnie rolnicze obsługują około 30 procent całkowitego obrotu gospodarstw i 28 procent całkowitych zakupów środków produkcji rolników. W Unii Europejskiej udział spółdzielni rolniczych jest jeszcze większy: w krajach takich jak Holandia, Dania, Irlandia i Szwecja 70–80% produktów rolnych jest sprzedawanych za pośrednictwem spółdzielni, a spółdzielnie odpowiadają za 50–70% zakupów środków produkcji dla gospodarstw.

Spółdzielnie usługowe są zwykle podzielone na spółdzielnie handlowe, spółdzielnie przetwórcze, spółdzielnie zajmujące się dostawami surowców i spółdzielnie maszyn rolniczych. W przypadku rybołówstwa istnieją spółdzielnie rybackie wspierane przez dane społeczności.

Siedem zasad spółdzielczości

Na kongresie ICA w Manchesterze w 1995 roku ustalono siedem zasad spółdzielczości, na bazie których spółdzielnie dążą do urzeczywistnienia wartości, na których zostały zbudowane:

1. ZASADA: DOBROWOLNE I OTWARTE CZŁONKOSTWO.

Spółdzielnie są dobrowolnymi organizacjami otwartymi dla wszystkich osób, które mogą korzystać z ich usług i chcą przyjąć obowiązki wynikające z członkostwa, bez dyskryminacji ze względu na płeć, pozycję społeczną, rasę, poglądy polityczne lub przynależność religijną.

2. ZASADA: DEMOKRATYCZNE KIEROWANIE PRZEZ CZŁONKÓW.

Spółdzielnie są organizacjami demokratycznymi, kontrolowanymi przez swoich członków, którzy aktywnie uczestniczą w ustalaniu polityki działania spółdzielni i podejmowaniu decyzji. Mężczyźni i kobiety, pełniący w spółdzielni funkcje z wyboru, są odpowiedzialni wobec członków. W spółdzielniach członkowie mają równe prawa głosu (jeden członek jeden głos), a związki spółdzielcze organizuje się również na demokratycznych zasadach.

3. ZASADA: EKONOMICZNE UCZESTNICTWO CZŁONKÓW

Członkowie równomiernie składają się na majątek spółdzielni i demokratycznie go kontrolują. Zazwyczaj członkowie nie otrzymują lub otrzymują bardzo małą dywidendę od swoich udziałów, stanowiących warunek ich członkostwa. Nadwyżki bilansowe członkowie przeznaczają na następujące cele: rozwój swojej spółdzielni, zwiększając w miarę możliwości fundusz rezerwowy, którego co najmniej część staje się niepodzielna, zyska dla członków proporcjonalnie do ich transakcji ze spółdzielnią, finansowanie innej działalności zatwierdzonej przez członków.

4. ZASADA: SAMORZĄD I NIEZALEŻNOŚĆ

Spółdzielnie są samorządnymi, samopomocowymi organizacjami zarządzanymi przez swoich członków. W przypadku zawierania umów z innymi jednostkami organizacyjnymi, włączając w to rządy lub gdy zwiększają swój kapitał korzystając z zewnętrznych źródeł, czynią to w taki sposób, by zapewnić demokratyczne zarządzanie przez członków i utrzymać swoją spółdzielczą niezależność.

5. ZASADA: KSZTAŁCENIE, SZKOLENIE I INFORMOWANIE

Spółdzielnie zapewniają możliwość kształcenia i szkolenia swoim członkom, przedstawicielom wybranym do organów spółdzielni, personelowi kierowniczemu i pracownikom – po to, aby przyczyniali się oni w bardziej efektywny sposób do rozwoju swoich spółdzielni. Spółdzielnie informują społeczeństwo, a w szczególności młodzież i osoby kształtujące opinię publiczną, o celach spółdzielczości i korzyściach wynikających z jej działalności.

6. ZASADA: WSPÓŁPRACA MIĘDZY SPÓŁDZIELNIAMI

Spółdzielnie starają się służyć swoim członkom w sposób najbardziej efektywny oraz wzmacniać ruch spółdzielczy poprzez współpracę w ramach struktur lokalnych, krajowych, regionalnych i międzynarodowych.

7. ZASADA: TROSKA O SPOŁECZNOŚCI LOKALNE

Spółdzielnie pracują dla zapewnienia trwałego rozwoju społeczności lokalnych realizując politykę zatwierdzoną przez swych członków.

Warunki do spełnienia dla stworzenia spółdzielni

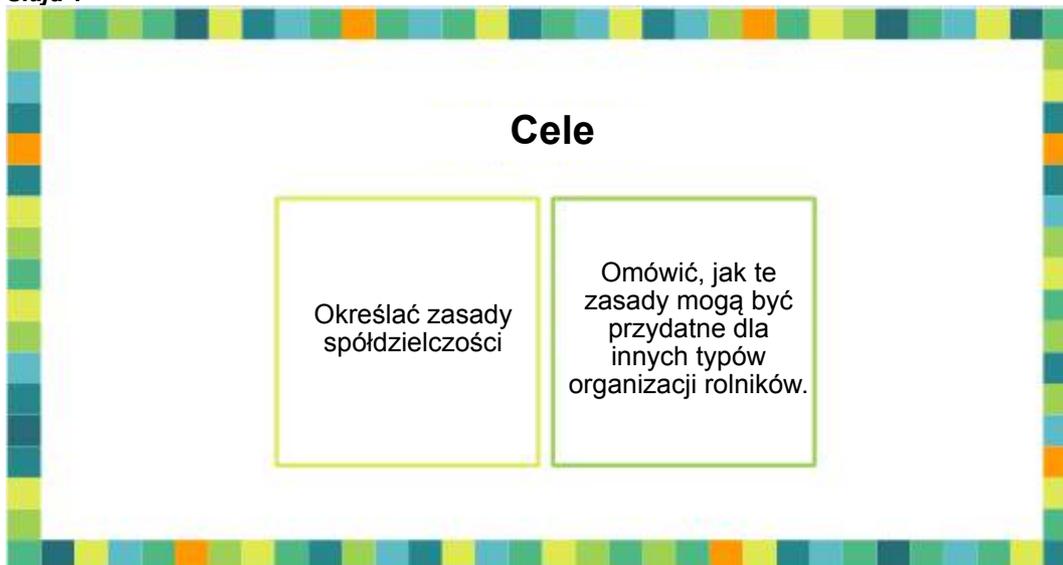
Organizacje spółdzielcze opierają się na kilku podstawowych warunkach:

- Istniejących problemów i ograniczeń nie da się rozwiązać indywidualnie. Potrzebna jest grupa zmotywowanych osób, które mają wspólne problemy.
- Korzyści wynikające z członkostwa (dostęp do towarów, nakładów, pożyczek, usług, rynków itp.) przeważają nad obowiązkami członkostwa (np. składki pieniężne, nakłady czasowe, ziemia, sprzęt itp.).
- Przynajmniej jedna osoba w grupie ma zdolności przywódcze i przejmuje inicjatywę, aby reprezentować grupę. Do udanej pracy niezbędne jest, aby był to ktoś rzetelny i inspirował grupę.
- Nie istnieją żadne prawne ani polityczne ograniczenia dotyczące możliwości wyboru przez grupę własnych przywódców; wprowadzania na rynek własnych towarów; osiągania zysków i podejmowania własnych decyzji dotyczących dystrybucji nadwyżek itp.

Źródła: ICA. Guidance Notes to the Co-operative Principles. www.ica.coop; My.Coop Managing your agriculture cooperative (module 1); FAO Agriculture Cooperative Development. (1998), <http://www.fao.org/3/a-x0475e.pdf>.

PREZENTACJA POWERPOINT Zasady i wartości spółdzielni

Slajd 1



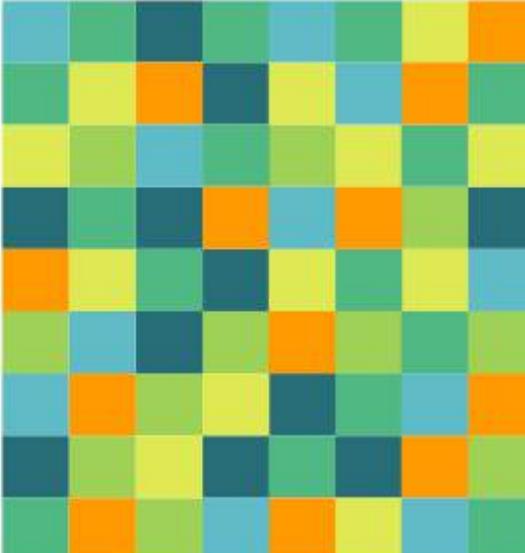
Cele

Określać zasady spółdzielczości	Omówić, jak te zasady mogą być przydatne dla innych typów organizacji rolników.
---------------------------------	---

Slajd 2

Wartości

Wartość można zdefiniować jako etyczny punkt odniesienia, coś, w co dana osoba mocno wierzy i co wpływa na jej wybory i działania.



Slajd 3



Slajd 4

Zasady

Mogą to być zasady lub standardy do wdrożenia

Slajd 5

Siedem zasad spółdzielczości

- Dobrowolne i otwarte członkostwo
- Demokratyczne kierowanie przez członków
- Współpraca między spółdzielniami
- Samorząd i niezależność
- Ekonomiczne uczestnictwo członków
- Troska o społeczności lokalne
- Kształcenie, szkolenie i informowanie

Slajd 6

Przeczytaj zasadę i omów ją z drugą osobą w parze i określcie (15 minut):

- kluczowe cechy zasady;
- czy i jak wdrażasz ją w swojej organizacji;
- główne sukcesy i/lub wyzwania związane z wdrożeniem tej zasady.

Wyznaczcie osobę, która będzie sprawozdawcą dla każdego zespołu i podzieli się wynikami na sesji plenarnej (5 minut)



ExĆwiczenie



- 1**
Read the principle and discuss it with your pair, identifying (15 minutes):
 - key features of the principle;
 - if and how you are implementing it in your organization;
 - main successes and challenges for its implementation.
- 2**
Identify a person who will report for each team and share the results with plenary (5 minutes)

SESJA 8

Budowanie wspólnej wizji

Struktura sesji

Cele nauczania:

Po zakończeniu tej sesji, uczestnicy będą umieli:

- wyjaśnić, jak ważne jest budowanie wspólnej wizji (tworzenie więzi);
- Określić różne strategie budowania wizji.

Kluczowe przesłanie: kierunek działań organizacji wyznacza jej wizja lub obraz przyszłości, do której organizacja zmierza. Budowanie wspólnej wizji to pierwszy krok w procesie strategicznego planowania działalności organizacji, a zaczyna się od wyznaczenia celu i wartości organizacji oraz potrzeb jej członków.

Sugerowany czas trwania sesji:

1 godz., 30 minut

Potrzebne materiały:

Projektor, ekran, laptop, markery, flipcharty i taśma

Zasoby:

- Prezentacja PowerPoint: „Budowanie wspólnej wizji w organizacjach rolniczych”
- Kwestie techniczne

Uwagi i wskazówki:

Ta sesja przedstawia koncepcję wspólnej wizji i omawia jej znaczenie w organizacji rolników w ramach opracowywania solidnych celów. Moderator może zapytać uczestników, czy ich grupa lub organizacja ma wspólną wizję i czy zostało to osiągnięte poprzez celowy ustrukturyzowany proces lub uzgodnione nieformalnie. Pozwoli to uczestnikom na zarysowanie powiązań między ich doświadczeniem a podejściami zaproponowanymi w tej sesji. Celem jest też pobudzenie krytycznej refleksji nad procesem budowania wspólnej wizji.

W tej sesji proponujemy dwa rodzaje ćwiczeń grupowych. Jeśli sesja jest zorganizowana dla członków jednej organizacji rolników, a celem jest rozpoczęcie strategicznej refleksji nad ich wizją, wówczas można zastosować ćwiczenie zaproponowane jako opcja 1 „Formułowanie wspólnej wizji”. Jeśli sesja jest organizowana z udziałem różnych organizacji, bardziej odpowiednie będzie ćwiczenie w opcji 2 „Debata” i wystarczy na nie jedna godzina. Uwaga: zachowaj ostrożność podczas korzystania z opcji 2, gdyż w zależności od kontekstu lub kultury kraju/regionu moderator musi upewnić się, że uczestnicy rozumieją, czym jest debata i podać przykład.

Dodatkowe zasoby dla tego tematu:

Senge & Gauthier. 1991. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*

Wydanie polskie: *Piąta dyscyplina*, 2003, Oficyna Ekonomiczna Kraków.

Notatki trenera

Parę słów od trenera i aktywność na rozgrzew 5 minut

Na sesji plenarnej prowadzący rysuje kółko na flipcharcie i wyjaśnia, że kółko reprezentuje organizację rolników, a kropki wewnątrz reprezentują jej członków. Moderator podkreśla również, że na ten krąg wpływa to, co dzieje się wokół niego, kontekst, w którym działa każda organizacja (kwestie społeczne, polityczne, ekonomiczne, środowiskowe...).

Sesja rozpoczyna się pytaniem na sesji plenarnej: „Jakie są najważniejsze zmiany, które zaobserwowałeś(aś) w otoczeniu swojej organizacji w ciągu ostatnich 5–10 lat?” Po otrzymaniu jednej lub dwóch odpowiedzi prowadzący proponuje opcję ćwiczenia 1 lub 2 (patrz Uwagi i wskazówki:).

Zajęcia w grupach– opcja 1: Formułowanie wspólnej wizji 40 minut

Uczestnicy są podzieleni na grupy i muszą odpowiedzieć na dwa pytania (20 minut na pytanie):

- „Jak myślisz, jaki będzie wyglądał ogólny kontekst działania organizacji rolniczych i same organizacje za 10 lat, jeśli nic się nie zmieni?”
- „Jakie zmiany, w ogólnym kontekście działania/otoczeniu organizacji rolniczych chcielibyście żeby zaszły w waszych krajach do 2030 r.?”

Każda grupa będzie musiała podsumować dyskusję jednym zdaniem, które zostanie udostępnione na sesji plenarnej, zaczynającym się od słów „Za 10 lat...”.

Podsumowanie na sesji plenarnej – Opcja 1 30 minut

Podczas podsumowania na sesji plenarnej każda grupa przedstawia wyniki przeprowadzonej dyskusji. Moderator powróci do zdań, które powstały w zadaniu grupowym i zacznie tworzyć wspólne zdanie na bazie wkładu uczestników. Jedną ze strategii może być użycie tej sesji do podkreślenia słów kluczowych, które muszą być zawarte w zdaniu. Wybierz je podczas przerwy ze współprowadzącym i udostępnij do zatwierdzenia.

Zajęcia w grupach– opcja 2: Debata 20 minut

Prowadzący prosi o zgłoszenie się sześciu ochotników. Utworzą dwa zespoły, które będą symulować debatę w ramach organizacji. Zespół 1 będzie wspierał ideę, że tylko liderzy mogą definiować wizję organizacji: „**Liderzy jako pierwsi definiują wizję**”; Zespół 2 poprze pomysł, że należy „**najpierw skonsultować się z członkami**”. Będą siedzieć na środku sali, zwrócenie ku sobie. Na zmianę i za każdym razem z zachowaniem naprzemienności zespołów, każdy członek przedstawia swój argument na poparcie stanowiska, którego broni (7 minut).

Trener moderuje wymianę informacji między dwoma zespołami. Obejmuje to zadawanie pytań wyjaśniających, podkreślanie głównych punktów spornych między dwiema grupami itp. (8 minut). Ochotnicy mogą też korzystać ze wsparcia w postaci oświadczenia napisanego na kartce papieru, jak podano poniżej.

Poniżej znajduje się kilka **sugerowanych argumentów**, które można podać ochotnikom, aby **rozpocząć debatę**. Jeden argument na osobę.

Zespół „**Liderzy jako pierwsi określają wizję**” najprawdopodobniej przedstawi takie argumenty:

- „Członkowie organizacji nie wiedzą, czego chcą. Nigdy nie myśleli o tym zagadnieniu. Musimy natychmiast pokazać im, w jaki sposób wizja pomoże spółdzielni, aby miała legitymację działania w oczach członków. Aby tak się stało, musimy przedstawić dobrze opracowaną wizję, z którą będą gotowi się utożsamić. Dlatego właśnie zostaliśmy wybrani”.

2. „Jeśli nie przedstawimy jasnej wizji naszym członkom, nie będą uważać nas za liderów. Będą zadawać pytania, na które możemy nie mieć odpowiedzi, przez co ryzykujemy utratę twarzy”.
3. „Jeśli zapytamy ludzi, czego chcą, nie stawiając im żadnych granic, wysuną nierealistyczne żądania. Stworzymy wyłącznie oczekiwania, których nie będzie można spełnić”.

Zespół „**Najpierw skonsultuj się z członkami**” najprawdopodobniej przedstawi takie argumenty:

1. Jeśli chcemy zaspokoić ich aspiracje, musimy najpierw zrozumieć potrzeby i opinie naszych członków. Jeśli nie, ryzykujemy utratę czasu na opracowanie fajnego projektu, którego nasi członkowie nie chcą.
2. Jesteśmy przedstawicielami członków, a nie ich szefami. Aby ich dobrze reprezentować, musimy być poinformowani o ich potrzebach i opiniach.
3. Jeśli chcemy, aby członkowie naprawdę inwestowali swój czas w życie i działania organizacji, muszą realnie czuć, że to ICH organizacja. Aby tak się stało, muszą przyczynić się do jej rozwoju od samego początku.

Podsumowanie na sesji plenarnej – Opcja 2: Omówienie debaty 15 minut

Na sesji plenarnej trener przedstawia główne argumenty obu zespołów, a także to, co wywarło na grupie największe wrażenie z debaty. Argumenty, które podkreślały potrzebę opracowania wizji przed konsultacją z członkami, należy oceniać na podstawie ich realnej wartości, nawet jeśli trener wie, że tak naprawdę konsultacja jest niezbędna. Niektóre z tych argumentów zawierają ważne prawdy. Inne mogą odzwierciedlać pewne koncepcje dotyczące roli przywódców.

Trener podsumowuje dyskusję i wprowadza wszystkie ważne punkty, o których nie wspomnieli uczestnicy, opierając się na odpowiednich slajdach PowerPoint.

Parę słów od trenera 15 minut

Prowadzący przedstawia prezentację PowerPoint „Budowanie wspólnej wizji w organizacjach rolniczych”, podsumowującą doświadczenia uczestników w zakresie użytych koncepcji i podkreślającą teorię.

Kwestie techniczne

1. Wizja, misja i wartości: trzy osie przewodnie organizacji

Każda organizacja kieruje się w swoich działaniach odpowiedziami na trzy główne pytania: co, dlaczego i jak? Wizja odpowiada pytaniu „co”, czyli obrazowi przyszłości, którą chcemy stworzyć. Racja bytu, fr. *raison d'être*, zwana także misją, odpowiada na pytanie „dlaczego”: dlaczego istniejemy jako organizacja? Wartości organizacji to odpowiedzi na pytanie „jak”: jak powinniśmy postępować na drodze do realizacji wizji zgodnej z naszą misją? Te trzy pytania przewodnie razem wzięte odpowiadają na pytanie „w co wierzymy?”

2. Siła wspólnej wizji

Wspólna wizja jest jednym z największych atutów organizacji. Taka wizja wzbudza entuzjazm, łączy ludzi i motywuje ich do przodowania w pracy, żeby od obecnej rzeczywistości przejść do tej z wizji. Badając zespoły znane ze swoich wybitnych wyników, psycholog Abraham Maslow odkrył, że to, co najbardziej je wyróżnia spośród innych grup, to wspólna wizja i cel. „Jednostka nie widzi już granicy między nią samą a misją... utożsamiała się z misją na tyle mocno, że nie można było ich opisać osobno”.

Rzeczywiście, wspólna wizja zmienia relacje między organizacją, członkami i pracownikami, znacznie wzmacniając poczucie przynależności do organizacji.

3. Jak wypracować wspólną wizję

Wspólna wizja to ten sam obraz wizualizowany przez wiele osób, gdy wszystkie one chętnie uczestniczą w jej realizacji. Aby wizję organizacji podzielała cała grupa, musi ona być zakotwiczona w wartościach i osobistych wizjach każdej osoby – członków, ich wybranych przedstawicieli i pracowników – tak, aby odzwierciedlała ich osobiste aspiracje. W ten sposób liderzy nie mogą narzucić wspólnej wizji reszcie organizacji. Doprowadziłoby to jedynie do tego, że członkowie organizacji ślepo podporządkowaliby się życzeniom jej przywódców. Aby wizja była prawdziwie wspólna i mogła motywować całą organizację, musi wyłonić się w procesie współtworzenia angażującym jak największą liczbę osób.

4. Pięć strategii tworzenia wizji... i stopień zaangażowania, który zazwyczaj wytwarzają.

Peter Senge opisuje pięć strategii, które mogą być wykorzystane przez liderów do wypracowania wspólnej wizji, a także siedem postaw, które te strategie mogą wywołać wśród członków i pracowników.

Pięć strategii, od najmniej partycypacyjnej do najbardziej partycypacyjnej, to: **deklaracja, sprzedaż, test, konsultacje i współtworzenie.**

Możliwe **postawy** są następujące:

- Apatia: obojętność, małe zainteresowanie i niska energia.
- Bunt: brak zgody i odmowa wykonania.
- Bierny opór: brak zgody na wizję, ale przestrzeganie jej, aby nie musieć opuścić organizacji.
- Formalna współpraca: dostrzeżenie kilku korzystnych efektów i robienie tego, o co jest się proszonym, ale nic ponad to.
- Lojalna współpraca: rozumienie pozytywnych skutków wizji i robienie tego, o co jest się proszonym, aby przyczynić się do jej realizacji.
- Wsparcie: chęć realizacji wizji i działanie w razie potrzeby w ramach istniejących struktur i zasad.
- Zaangażowanie: chęć realizacji wizji i osobista pomoc w zapewnieniu jej realizacji, nawet jeśli oznacza to konieczność zmiany struktur i reguł, które mogą to utrudniać.

Poniżej znajduje się opis każdej strategii i jej prawdopodobnych wyników:

DEKLARACJA

Lider wie, jaka powinna być wizja, a organizacja musi jej przestrzegać. W zależności od kontekstu i sposobu wykorzystania tej strategii, może ona wywoływać reakcje wśród członków lub pracowników: od buntu, przez opór i apatię do, w najlepszym przypadku, formalnej współpracy.

SPRZEDAŻ

Lider wie, jaka powinna być wizja, jednak potrzebuje, aby organizacja ją „kupiła” (zgodziła się na nią), zanim zacznie działać dalej. Niestety „sprzedaż” zbyt często oznacza „przekonanie kogoś do zrobienia czegoś, czego sam z siebie nie zrobiłby”. Takie podejście do sprzedawania czegoś pod presją jest niezgodne z zamierzonym celem, jakim jest uzyskanie szczerego wsparcia i zaangażowania członków i pracowników dla wspólnej wizji.

Zgodzenie się z wizją jest wynikiem wyboru, który powinien być dobrze przemyślany, w przeciwnym razie zobowiązanie do jej realizacji nie będzie trwałe!

TEST LUB ANKIETA

Lider ma jeden lub kilka pomysłów na wizję i chce poznać reakcje organizacji, zanim przejdzie dalej. Przy wyborze tego podejścia ważne jest podjęcie szeregu środków ostrożnościowych, takich jak ochrona anonimowości respondentów w celu zebrania ich uczciwych opinii. Głównym ograniczeniem tego podejścia jest to, że utrudnia członkom wyrażanie nowych pomysłów, które wychodzą poza ramy przedstawionych opcji. Prawdopodobieństwo, że odnajdą swoje osobiste aspiracje w ostatecznej wersji wizji, jest odpowiednio mniejsze, podobnie jak ich motywacja do zaangażowania się w realizację wizji.

KONSULTACJE

Lider stara się opracować wizję i chce jak najlepiej wykorzystać kreatywny wkład organizacji, zanim przejdzie dalej. W celu omówienia wizji i zebrania informacji zwrotnych wdrożono proces trwający kilka miesięcy. Proces ten jest zwykle inicjowany na górze i przekazywany kaskadowo w dół do podstaw organizacji: zebrane w ten sposób opinie są następnie przekazywane z powrotem do wyższego szczebla. Podejście to wiąże się z większym udziałem członków i personelu w tworzeniu wizji i jako takie zwiększa prawdopodobieństwo, że będą jej przestrzegać i zobowiążą się do jej realizacji. Ogranicza je jednak to, że podstawowa przesłanka – że wizja powinna powstawać na szczycie organizacji – nie jest kwestionowana. Jednak doświadczenie pokazuje, że wizja jest zwykle znacznie bardziej solidna, gdy pochodzi z podstaw grupy, ponieważ może następnie rozprzestrzenić się w górę do kierownictwa i poza organizację.

WSPÓŁTWORZENIE

Lider, członkowie i pracownicy organizacji razem budują wspólną wizję poprzez proces oparty na współpracy. Aby takie podejście działało efektywnie, liderzy muszą najpierw zachęcać członków i pracowników do rozwijania swoich osobistych wizji, tworząc klimat otwartości i traktując wszystkich równo (wizja kierownika wyższego szczebla lub przedstawiciela wybranego do władz nie ma, a priori, większej wartości od wizji szeregowego członka). Liderzy powinni zachęcać do wyrażania różnorodnych poglądów, dążąc raczej do spójności niż do porozumienia pomiędzy różnymi osobistymi wizjami i stwarzać możliwości dialogu. Muszą chcieć słuchać tego, co inni mają do powiedzenia i brać pod uwagę te opinie. Muszą także chcieć podzielić się swoją wizją, szczerze i uczciwie (bez ukrywania potencjalnych problemów) i pozostawić innym wybór, czy się zgodzą, czy nie. Wreszcie, muszą być zaangażowani w realizację własnej wizji, aby zainspirować innych do tego samego. „Sztuka przywództwa polega na zapewnianiu warunków dla spontanicznej przemiany osobistych wizji w wizję wspólną” (Senge i Gautier, 1991). Taka strategia współtworzenia najlepiej może zapewnić, że wspólna wizja wyłoni się przy prawdziwym zaangażowaniu członków i pracowników.

Uwaga: tekst jest inspirowany książkami „Piąta dyscyplina” Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2003 (Senge & Gauthier, 1991) oraz „The fifth discipline: Field book” (Senge et al., 2000).
Źródło: UPADI-FAO “Elaboration d’une vision commune pour renforcer la performance, l’équité, la gouvernance et la gestion de l’Organisation Professionnelle.” Guide de Formation de Formateurs (2015).

PREZENTACJA POWERPOINT Budowanie wspólnej wizji w organizacjach rolniczych

Slajd 1

Cele

Po zakończeniu tej sesji, uczestnicy będą umieli:

wyjaśnić, jak ważne jest budowanie wspólnej wizji (tworzenie więzi);

określić różne strategie budowania wizji.

Slajd 2

Dyskusja w grupie i szukanie odpowiedzi na następujące pytania (15 minut):

„Jak myślisz, jak będzie wyglądał ogólny kontekst działania organizacji rolniczych i same organizacje za 10 lat, jeśli nic się nie zmieni?”

Podsumuj jednym zdaniem i przedstaw to na sesji plenarnej (5 minut)

OPTIC OPCJA 1

Exercyzjum 1

Uczestnicy dzielą się na trzy grupy i wybierają osobę, która podsumuje wyniki dla wszystkich.

1 Discuss within the group and respond to the following question (15 minutes):
"What do you think the general context and the farmer organizations will look like if nothing changes in 10 years' time?"

2 Summarize in one sentence and share in plenary (5 minutes)

Slajd 3

W tych samych grupach przedyskutujcie teraz następujące pytanie (15 minut):

„Jakie zmiany, w ogólnym kontekście działania/otoczeniu organizacji rolniczych chcielibyście żeby zaszły do 2028 r.?”
 „W ciągu 10 lat...”

Wskaż osobę, która złoży sprawozdanie na sesji plenarnej (5 minut)

OPCJA 1

Ćwiczenie 2

1
 In the same groups, now discuss the following question (15 minutes)
 „What kind of changes would you like to see happening in the general context and for farmer organizations by 2028?”
 „In 10 years' time ...”

2
 Identify a person who will report back to the plenary (5 minutes)

Slajd 4

OPCJA 2

Debata

Sześciu ochotników tworzy dwa zespoły po 3 osoby
 Oba zespoły będą symulować dyskusję podczas posiedzenia zarządu swojej organizacji, dotyczącą procesu, który należy zastosować, aby opracować nową wizję w ich organizacji

Zespół 1
 utworzony z ludzi, którzy są przekonani, że tylko liderzy mogą określać wizję „Najpierw zdefiniuj wizję”.

Zespół 2
 utworzony z ludzi, którzy są przekonani, że należy konsultować się z członkami „Najpierw skonsultuj się z członkami”.
 Czas: 15-20 minut

Slajd 5

Trzy kluczowe pytania kierujące działaniami w organizacji

CO = WIZJA

obraz przyszłości,
którą chcemy
stworzyć

DLACZEGO = MISJA

powód
przynależności do
organizacji

JAK = WARTOŚCI I ZASADY

sposób, w jaki
działamy jako
organizacja, aby
osiągnąć naszą
wizję

Slajd 6

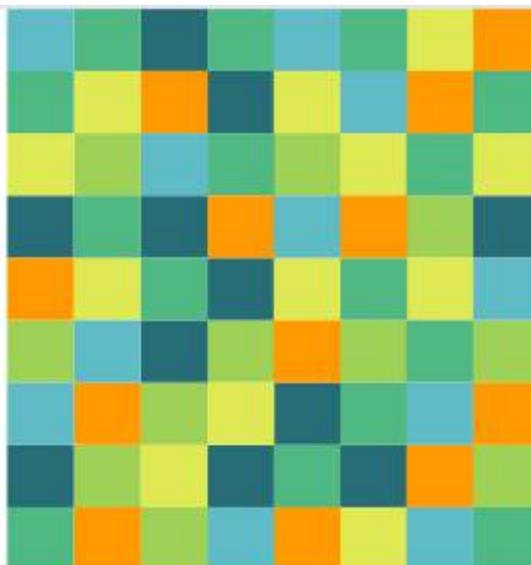


Slajd 7

Co to jest wspólna wizja?

Wspólna wizja jest jednym z największych atutów organizacji, ponieważ:

- Budzi entuzjazm
- Łączy jednostki
- Motywuje ludzi do przechodzenia od obecnej rzeczywistości do wizji
- Wzmacnia poczucie przynależności do organizacji



Slajd 8

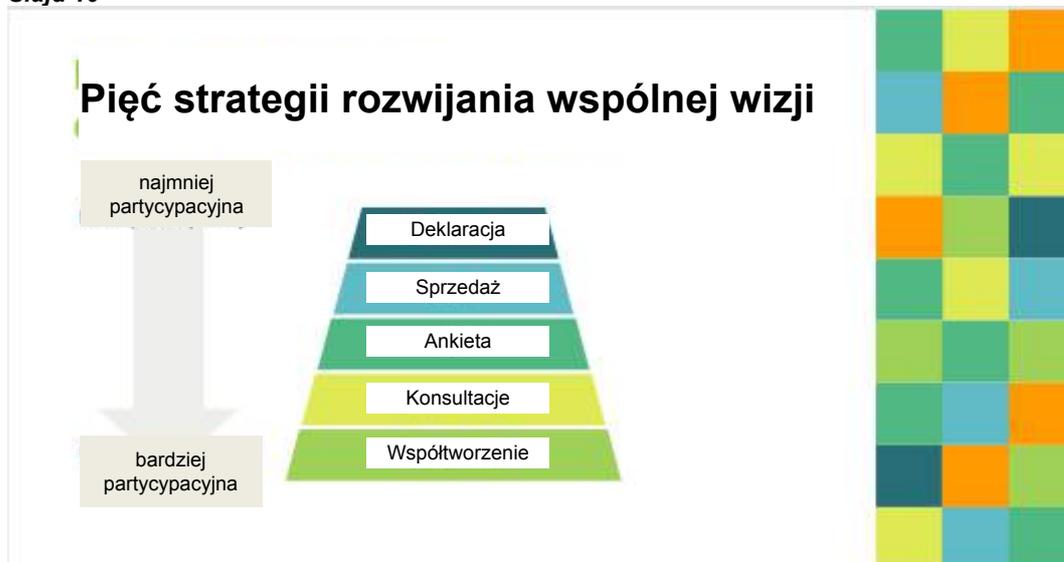
Jak zbudować wspólną wizję



Slajd 9



Slajd 10

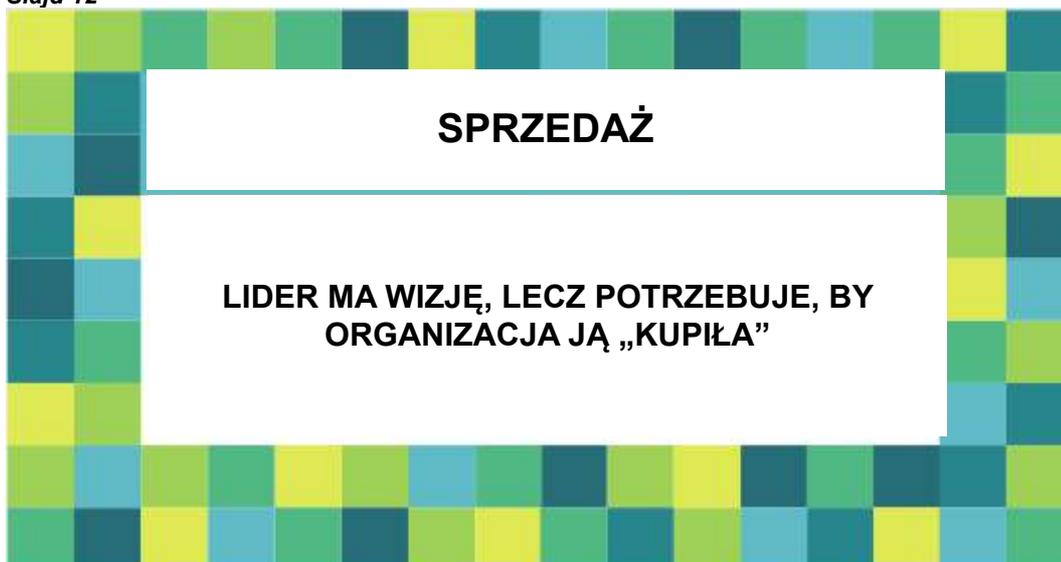


Slajd 11

DEKLARACJA

LIDER WIE, JAKA POWINNA BYĆ WIZJA, A ORGANIZACJA MUSI JEJ PRZESTRZEGAĆ.

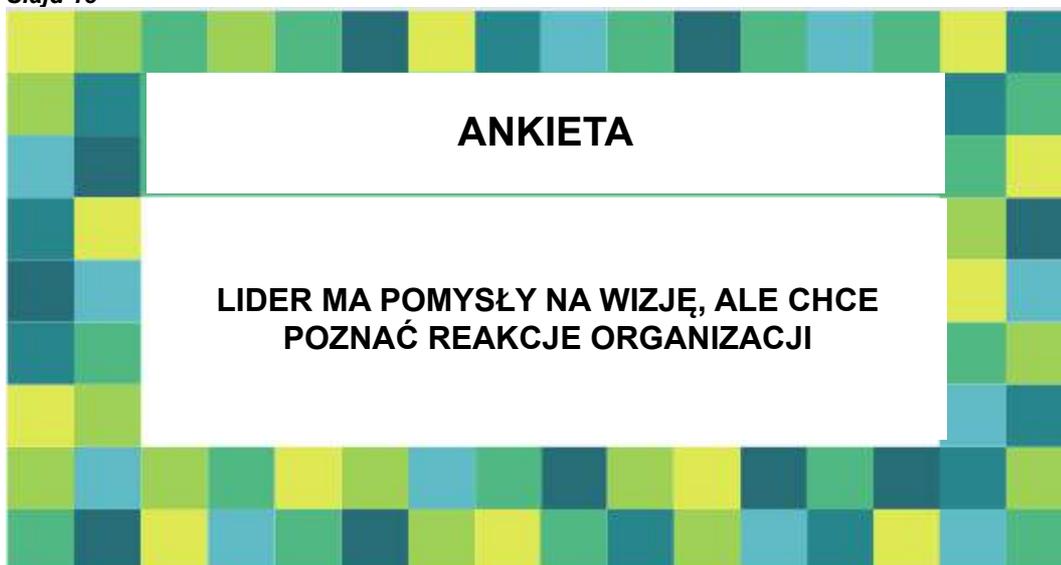
Slajd 12



SPRZEDAŻ

LIDER MA WIZJĘ, LECZ POTRZEBUJE, BY ORGANIZACJA JĄ „KUPIŁA”

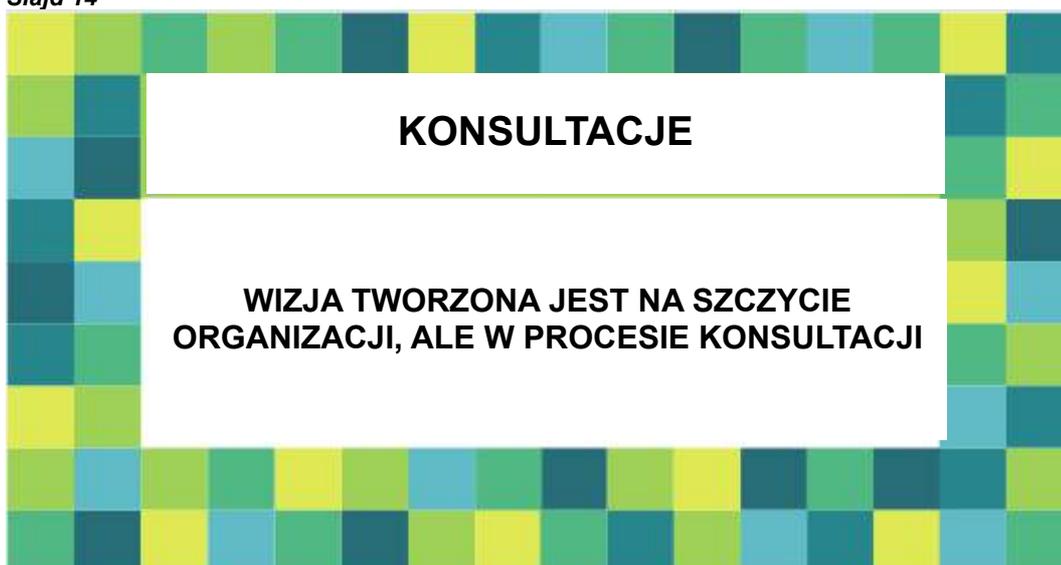
Slajd 13



ANKIETA

LIDER MA POMYSŁY NA WIZJĘ, ALE CHCE POZNAĆ REAKCJE ORGANIZACJI

Slajd 14



KONSULTACJE

WIZJA TWORZONA JEST NA SZCZYCIE ORGANIZACJI, ALE W PROCESIE KONSULTACJI

Slajd 15

WSPÓŁTWORZENIE

**LIDERZY, CZŁONKOWIE I PRACOWNICY TWORZĄ
WSPÓLNĄ WIZJĘ POPRZECZ KILKA RUND DIALOGU
I WYMIANY POGLĄDÓW**

Slajd 16

Siedem możliwych postaw

- 1 Zaangażowanie
- 2 *Wsparcie*
- 3 Lojalna współpraca
- 4 Formalna współpraca
- 5 Bierny opór
- 6 Bunt
- 7 Apatia

Źródło: FAO-UPADI Guide on "Élaboration d'une vision commune pour renforcer la performance l'équité et la gouvernance de l'OP."

SESJA 9

Analiza uczestnicząca wyników organizacji

Struktura sesji

Cele nauczania:

Po ukończeniu sesji uczestnicy będą umieli:

- określić główne pojęcia analizy wyników organizacji;
- przeprowadzić analizę uczestniczącą wyników organizacji.

Kluczowe przesłanie:

Ramy oceny wyników stanowią **narzędzie diagnostyczne** pozwalające na analizę uczestniczącą mocnych i słabych stron organizacji rolniczej wykorzystujące trzy kluczowe wymiary działania organizacji: skuteczność, trafność i wykonalność finansową. Metodologia ta ułatwia stworzenie procesu partycypacyjnego, który angażuje wszystkie poziomy organizacji w krytyczny ogląd własnego stanu rozwoju.

Sugerowany czas trwania sesji:

3 godziny (podzielone na dwie części po 1,5 godziny)

Potrzebne materiały:

- Projektor, ekran, laptop, markery, flipcharty i taśma
- Zielone i żółte karty formatu A4 rozcięte na pół (po 10 każdego koloru, co da po 20 połówek każdego koloru).



- Dwa egzemplarze rysunku przedstawiającego drzewo z trzema gałęziami i trzema korzeniami umieszczonego na arkuszu papieru zawieszonym na ścianie. Pod gałęziami i korzeniami trzeba zostawić dość miejsca, aby dało się tam przyczepić po około 20 kart (opisanych powyżej). Obok każdej z gałęzi drzewa znajduje się nazwa jednego z wymiarów działania organizacji, tzn. „Trafność”, „Skuteczność” i „Wykonalność finansowa”.

SESJA 9 Analiza uczestnicząca wyników organizacji

Obok każdego z korzeni umieszczono jeden z czynników wpływających na wyniki, tzn. „Motywacja”, „Zasoby ludzkie i materialne” oraz „Administracja/zarządzanie”. Pod korzeniami każdego z drzew powinno zostać wolne miejsce; u dołu lub na osobnej kartce piszemy „Otoczenie zewnętrzne”. Jedno drzewo wykorzystane zostanie do przedstawienia mocnych stron organizacji (pierwsza część sesji), a drugie - jej słabych stron (druga część sesji).

- „Matryca planu działania” (patrz niżej - przykład zawarto w Kwestiach technicznych), wydrukowany egzemplarz dla każdego uczestnika. Trener powinien również naszkicować wiersze i kolumny matrycy na kartkach papieru i powiesić je na ścianie tak, aby powstała jej powiększona wersja, na przykład na trzech arkuszach bloku do flipcharta rozciętych wzdłuż, co razem daje sześć połówek. Wielkość każdego z pól matrycy musi być wystarczająca, aby uczestnicy mogli w nim wkleić kartę dotyczącą obszarów wpływających na działanie ich organizacji.

MATRYCA PLANU DZIAŁANIA (1)

Element wyników	Stan faktyczny		Sytuacja pożądana dla współpracy w okresie 5 lat	Strategie	Działania	Zakres odpowiedzialności	Harmonogram
	Mocne strony	Problemy					
Trafność							
Skuteczność							
Wykonalność finansowa							

MATRYCA PLANU DZIAŁANIA (2)

Element wyników	Stan faktyczny		Sytuacja pożądana dla współpracy w okresie 5 lat	Strategie	Działania	Zakres odpowiedzialności	Harmonogram
	Mocne strony	Problemy					
Motywacja							
Zasoby materialne i ludzkie							
Administracja i zarządzanie							
Otoczenie zewnętrzne							

Zasoby:

- Prezentacja PowerPoint „Analiza wyników organizacji. Ramy metodologiczne.”
- Kwestie techniczne
- Matryca planu działania

Uwagi i wskazówki:

Niektóre mocne strony lub trudności związane z działaniem organizacji może być trudno przypisać do pojedynczego wymiaru. Przykładowo jeśli popyt na usługi nasiennicze jest niewystarczający, może być to kwestią trafności (członkowie organizacji nie potrzebują takich usług) lub skuteczności (organizacji nie udaje się dostarczać nasion na czas na początku sezonu).

Wreszcie brak popytu na usługi może mieć negatywny wpływ na rentowność, a co za tym idzie, na wykonalność finansową działań podejmowanych przez organizację. Krótko mówiąc, ważne jest tu, żeby uczestnicy postarali się przypisać każdą mocną lub słabą stronę do jednego z wymiarów. Pozwoli im to lepiej przemyśleć wymiary działania organizacji i aktywnie poszukiwać lepszego zrozumienia ich sensu.

Druga część sesji obejmuje między innymi działanie kreatywne - rysowanie. Jeśli uczestnicy mieliby nie czuć się dobrze rysując, moderator powinien to uszanować; w takim wypadku można utrzymać pracę w trzech grupach zastępując rysowanie prezentacją kluczowych kwestii wymienionych na flipcharcie. Podobnie wyglądać będzie sesja plenarna, niezależnie od wybranego trybu pracy.

Dodatkowe zasoby dla tego tematu:

Moduł szkoleniowy **FAO CD** nr 4 „Analiza i rozwój organizacji” (2013), <http://www.fao.org/3/a-i3538e.pdf>

UPADI-FAO “Élaboration d’une vision commune pour renforcer la performance, l’équité, la gouvernance et la gestion de l’Organisation Professionnelle.” Guide de Formation de Formateurs (2015).

Notatki trenera – Część 1: Analiza mocnych stron

Parę słów od trenera

20

minut

Trener zarysowuje temat, wyjaśniając, że wysiłki na rzecz zmian organizacyjnych mają na celu poprawę wyników organizacji i osób w nich pracujących. W przypadku organizacji sektora prywatnego pojęcie wyników jest przede wszystkim zbieżne z zyskiem osiąganym z prowadzonej działalności; w przypadku organizacji non-profit rozumienie pojęcia wyników może się różnić w zależności od zakresu ich działania. Ogólnie rzecz biorąc przez wyniki rozumiemy sukces organizacji.

Niniejsza sesja pomoże uczestnikom stworzyć obraz swojej organizacji, a w szczególności jej mocnych stron. Trener definiuje pojęcie „wyników” i przedstawia ich trzy wymiary posługując się przykładem drzewa. Drzewo odzwierciedla tu organizację, a jego liście lub owoce symbolizują osiągnięte przez nią wyniki. Gałęzie odpowiadają trzem głównym wymiarom wyników spółdzielni, a korzenie - czynnikom wpływającym na wyniki organizacji. Można w tej części użyć prezentacji PowerPoint i odpowiadających tematowi slajdów lub wykorzystać jako symbol i pomoc wizualną umieszczony na ścianie rysunek drzewa.

Zajęcia grupowe

20

minut

Trener objaśnia przebieg ćwiczenia. Uczestnicy dzielą się na trzy grupy i mają omówić i zaprezentować istotne osiągnięcia swoich organizacji rolniczych odzwierciedlające ich pozytywny wkład w rozwój rolnictwa, społeczności oraz lokalnej gospodarki.

Dobrze, żeby grupy były możliwie jak najbardziej zróżnicowane pod względem płci, miejsca pochodzenia i wieku. Uczestnicy proponują zróżnicowane przykłady i krótko je omawiają. Każda grupa wybiera najlepszy przykład do przedstawienia podczas części plenarnej. Każda podgrupa wybiera również osobę do omówienia wybranego przypadku.

SESJA 9 Analiza uczestnicząca wyników organizacji

Podsumowanie na sesji plenarnej 30

minut

Podczas podsumowania na sesji plenarnej każda grupa przedstawia wyniki przeprowadzonej dyskusji. Uczestnicy otrzymują zielone karty (każda grupa po dwie na każdą rundę prezentacji).

Osoba wybrana do prezentacji na sesji plenarnej przedstawia osiągnięcie organizacji wybranej przez jej grupę (5 minut na grupę, razem 15 minut).

Słuchając osoby prezentującej pozostali członkowie każdej z grup określają, zapisując na zielonej karcie słowa kluczowe, mocne strony opisywanej organizacji, które odzwierciedla przedstawiane osiągnięcie. Po prezentacji następują trzy minuty na rozmowę w grupach, wyłonienie dwóch głównych mocnych stron i określenie, któremu wymiarowi działania odpowiadają. Po zakończeniu prezentacji przedstawiciel każdej z grup podchodzi do drzewa na ścianie i umieszcza dwie karty naprzeciwko gałęzi odpowiadających tym wymiarom działania.

Parę słów od trenera 20

minut

Trener sprawdza przypisanie kart przyklejonych obok drzewa do trzech wymiarów działania, umieszcza karty o podobnych treściach obok siebie i zdejmuje przykłady dublujące się.

Następnie pyta uczestników, czy na drzewie brakuje jakichś istotnych mocnych stron. Jeśli tak, i potwierdza to głos większości, można je również dołożyć do drzewa.

Ustalanie najważniejszych mocnych stron: dwie główne mocne strony dla każdego wymiaru działania, łącznie sześć. Prowadzący prosi uczestnika o zapisanie na karcie dwóch głównych mocnych stron dla każdego wymiaru. Następnie karty umieszczane są w kolumnie „Stan faktyczny” dużej matrycy planu działań utworzonej na ścianie.

Notatki trenera – Część 2: Analiza słabych stron

Parę słów od trenera **10 minut** + Zajęcia grupowe **20 minut**

Prowadzący objaśnia bieżące ćwiczenie dotyczące słabych stron/problemów/wyzwań stojących przed organizacją. Uczestnicy dzielą się na trzy grupy. Ich skład może być taki sam co w poprzednim ćwiczeniu lub można go zmienić. Każda z grup ma teraz na dużym arkuszu papieru lub arkuszu z bloku do flipcharta wykonać rysunek na temat:

- Jakie główne słabe strony wpływają Twoim zdaniem na wyniki Waszych organizacji rolniczych?

W czasie 20 minut pracy grupowej każdy uczestnik powinien móc skorzystać z kolorowych markerów i dodać coś do rysunku, który ma być pracą zbiorową.

Prezentacja rysunków 30

minut

Każda grupa wiesza swój rysunek na ścianie. Pozostałe grupy opowiadają, co ich zdaniem przedstawia dany rysunek jeśli chodzi o trudności, jakie może w swoim działaniu napotykać organizacja rolnicza.

Grupa, która wykonała rysunek, precyzuje i wyjaśnia, jakie trudności w działaniu chciała przedstawić (5 minut na każdy rysunek). Równoległe trener lub jeden z uczestników na ochotnika zapisuje na żółtych kartach przedstawione trudności: po jednej na każdej karcie, wyrażone w kilku krótkich słowach.

Dyskusja na sesji plenarnej

minut

Trener prosi po jednej osobie z każdej grupy o podejście do drugiego egzemplarza drzewa. Razem klasyfikują żółte karty i mocują każdą z nich przy gałęzi symbolizującej odpowiednie kryterium (trafność, skuteczność lub wykonalność finansową), umieszczają podobne trudności obok siebie i usuwają ewentualne dublujące się przykłady. Następnie trener pyta wszystkich uczestników, czy ich zdaniem któreś trudności przypisano nie do tej gałęzi, co trzeba; jeśli tak, przenosi je we właściwe miejsce.

Uczestnicy zastanawiają się również, czy istnieją jakieś istotne trudności w działaniu spółdzielni, których nie umieszczono jeszcze na ścianie, a jeśli tak - określają jakie. Trener zapisuje je na kolejnych żółtych kartach i prosi uczestników o umieszczenie ich obok odpowiednich gałęzi drzewa.

Ustalenie najważniejszych słabych stron: po dwie na wymiar. Prowadzący prosi uczestnika o zapisanie na karcie dwóch najważniejszych słabych stron dla każdego wymiaru. Zostaną one umieszczone w kolumnie „Stan faktyczny” dużej matrycy planu działań utworzonej na ścianie.

Kwestie techniczne – Część 1 i część 2

Pojęcie wyników często wiąże się z osiągnięciami i sukcesem. Wyniki organizacji możemy rozpatrywać w trzech wymiarach:

Trafność: jest to zdolność wyznaczania i dążenia do celu odpowiadającego rzeczywistym potrzebom i ambicjom członków organizacji, a jednocześnie dalszego przyczyniania się do poprawy ich warunków życia (a zatem zdolność dostosowywania się do zmian). Na przykład spółdzielnia oferuje wspólne usługi marketingowe, ale nie udaje jej się zabezpieczyć dostępu do finansowania na początku sezonu; w efekcie jej członkowie w dalszym ciągu sprzedają większość plonów po niskich cenach.

Skuteczność: stopień, w jakim organizacja spełnia swoją misję oraz pozostaje w zgodzie ze swoim celem nadrzędnym i celami szczegółowymi. Na przykład organizacja rolnicza nie organizuje posiedzeń statutowych zgodnie z jakimś określonym harmonogramem, co prowadzi do niedostatków komunikacyjnych, braku przejrzystości i niskiego zaangażowania jej członków w podejmowanie decyzji.

Wykonalność finansowa: jest to zdolność znajdowania środków (i generowania przychodu) na działalność organizacji w krótkim, średnim i długim okresie. Na przykład organizacja rolnicza ma wiele dobrych pomysłów, ale jej środki są niewystarczające nawet aby zorganizować doroczne walne zgromadzenie.

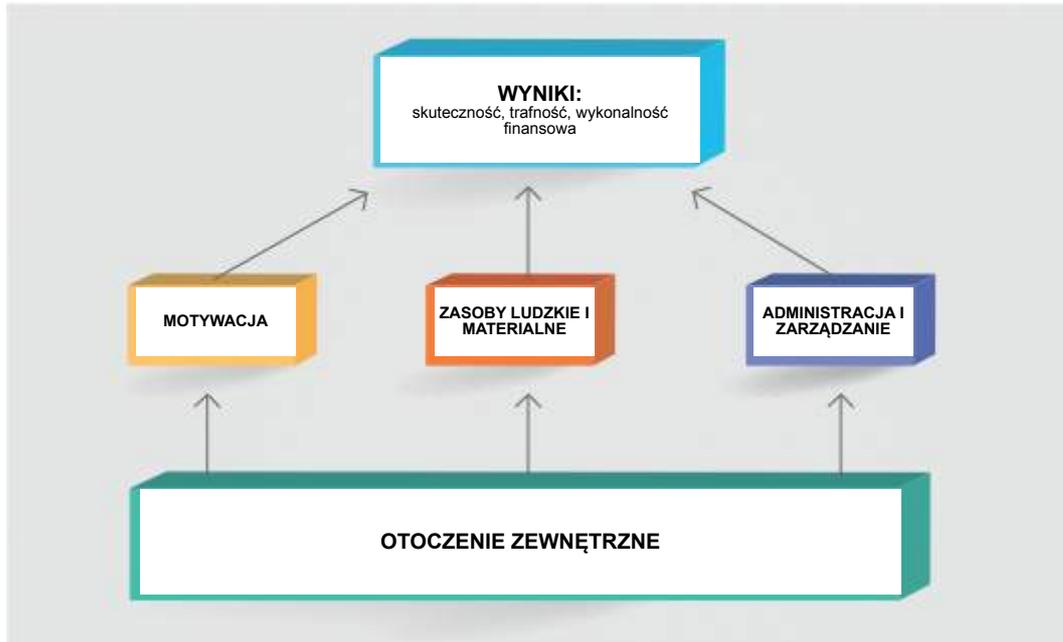
Podsumowując, organizacja rolnicza działa w sposób trafny kiedy jej misja, cele i usługi świadczone członkom odpowiadają na realne potrzeby. Jest skuteczna kiedy umie dobrze działać, i wreszcie, aby utrzymać się w sposób zrównoważony w długim okresie, musi działać w sposób wykonalny finansowo.

Czynniki wpływające na wyniki działalności spółdzielni

Przygotowany portret wyników organizacji rolniczych obejmuje określenie ich głównych mocnych stron oraz problemów związanych ze skutecznością, trafnością i wykonalnością finansową. Czynniki, które są źródłem tych mocnych stron i problemów, mogą pochodzić z samych organizacji. Wówczas są one zasadniczo związane z motywacją, administracją i zarządzaniem lub zasobami ludzkimi i materialnymi. Inne czynniki z kolei, zewnętrzne względem organizacji, można przypisać do ich otoczenia zewnętrznego.

SESJA 9 Analiza uczestnicząca wyników organizacji

RYSUNEK 1: RAMY ANALIZY CZYNNIKÓW WPŁYWAJĄCYCH NA WYNIKI ORGANIZACJI ROLNICZYCH



Źródła: Zaadaptowano z UPADI-FAO 2015. Guide de Formation des formateurs "Elaboration d'une vision commune pour renforcer la performance, l'équité, la gouvernance et la gestion de l'Organisation Professionnelle." Projet Renforcement du rôle des réseaux des organisations professionnelles agricoles de la pêche dans la sécurité alimentaire au Maghreb (TCP/SNE/3403).

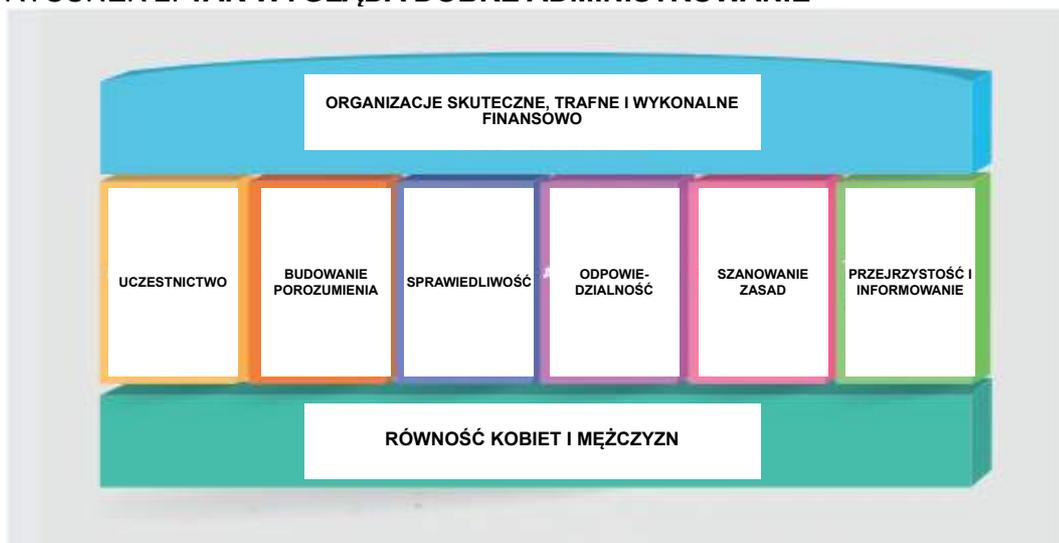
Motywacja: najprościej można ją określić jako siłę napędową sprawiającą, że działamy i inwestujemy w siebie, aby zapewnić rozwój organizacji i zwiększyć jej wydajność. Obejmuje ona cele i wartości organizacji, jej podejście do zmiany i system bodźców motywujących. Motywacja w organizacji jest pochodną jej historii, misji i kultury.

Motywacja może odnosić się do sytuacji, w której:

- Członkowie identyfikują się z wartościami organizacji.
- Cele organizacji są regularnie określone/aktualizowane w odpowiedzi na zmiany sytuacji i planów lokalnych i globalnych.
- Członkowie aktywnie uczestniczą w życiu organizacji.
- Członkowie w pełni angażują się w działalność organizacji, ponieważ identyfikują się z podnoszonymi przez nią kwestiami i obszarami zainteresowania.

Administracja i zarządzanie obejmują wewnętrzne zasady i procedury (w tym tworzenie struktur zarządzania i sposobu ich funkcjonowania), procesy decyzyjne związane z dostępem do usług, dystrybucją świadczeń, przepływami komunikacyjnymi oraz relacjami wewnętrznymi i zewnętrznymi, a także procesy oceny wyników. Dobra administracja zasadza się na uczestnictwie, budowaniu konsensusu, sprawiedliwości, odpowiedzialności, poszanowaniu zasad, przejrzystości i komunikacji, a także równości kobiet i mężczyzn (patrz rysunek poniżej - Tak wygląda dobre administrowanie). Powyższe zasady powinny stanowić podstawy zarządzania organizacją, kierować procesami podejmowania i wdrażania w życie decyzji, zarządzaniem zasobami finansowymi i materialnymi, a także świadczeniem usług i dystrybucją świadczeń. Słabości w zakresie administrowania organizacją mogą utrudniać jej członkom dostęp do usług, informacji i świadczeń. To z kolei może w długim okresie przełożyć się na ich motywację i zaangażowanie w organizację.

RYSUNEK 2: TAK WYGLĄDA DOBRE ADMINISTROWANIE



Źródła: Zaadaptowano z UPADI-FAO 2015. Guide de Formation des formateurs "Elaboration d'une vision commune pour renforcer la performance, l'équité, la gouvernance et la gestion de l'Organisation Professionnelle." Projet Renforcement du rôle des réseaux des organisations professionnelles agricoles de la pêche dans la sécurité alimentaire au Maghreb (TCP/SNE/3403).

Zasoby ludzkie i materialne w organizacji: każda organizacja dysponuje zasobami ludzkimi, materialnymi i finansowymi umożliwiającymi jej skuteczne prowadzenie działalności i osiąganie określonych celów ogólnych i szczegółowych. Kwestię zasobów finansowych i zarządzania nimi zawarto w części dotyczącej wyników związanych z wykonalnością finansową. Jeśli natomiast chodzi o zasoby ludzkie i zarządzanie nimi, na wyniki organizacji mogą mieć wpływ następujące kwestie: planowanie i przydział zasobów ludzkich, korzyści z wykorzystania kapitału ludzkiego oraz rozwój umiejętności.

Rozwój umiejętności obejmuje zdolności techniczne (np. umiejętności rolnicze, marketingowe) oraz zdolności funkcjonalne (np. zarządzanie administracją i finansami, planowanie, rzecznictwo, negocjacje, przywództwo, równość i dobra administracja) przywódców i członków organizacji rolniczych.

Umiejętności mogą być związane z wiedzą, know-how lub konkretnymi kompetencjami. Braki w obrębie którejkolwiek z powyższych kategorii umiejętności mogą ujawniać się w rozmaitych organach organizacji rolniczych (walne zgromadzenie, rada dyrektorów, zarząd, organ nadzorczy, komitet/rada marketingowa lub inne rodzaje rad, kierownictwo) wpływając negatywnie na ich wyniki. Zasoby materialne z kolei mogą odnosić się do zarządzania infrastrukturą i technologią.

Otoczenie zewnętrzne możemy zdefiniować jako sumę warunków zewnętrznych względem organizacji, wpływających na jej powstanie i rozwój oraz na jej zdolność spełniania swojej roli w społeczeństwie. Obejmuje ono ramy polityczne i prawne, mechanizmy konsultacji pomiędzy spółdzielnią a decydentami politycznymi, bodźce gospodarcze oraz informację i komunikację.

Źródła: Moduł szkoleniowy FAO CD nr 4 „Analiza i rozwój organizacji” (2013); "Élaboration d'une vision commune pour renforcer la performance, l'équité, la gouvernance et la gestion de l'Organisation Professionnelle." Guide de Formation de Formateurs (2015).

PREZENTACJA POWERPOINT

Ramy metodologiczne dla analizy wyników organizacji – Część 1 i część 2

Slajd 1

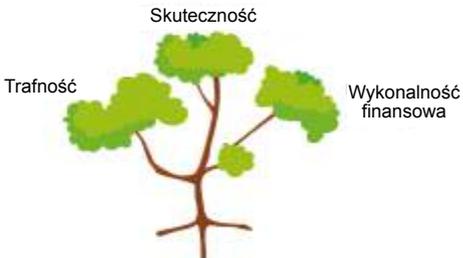
Cele

Po zakończeniu tej sesji, uczestnicy będą umieli:

Określić główne pojęcia analizy wyników organizacji	Przeprowadzić analizę uczestniczącą wyników organizacji
---	---

Slajd 2

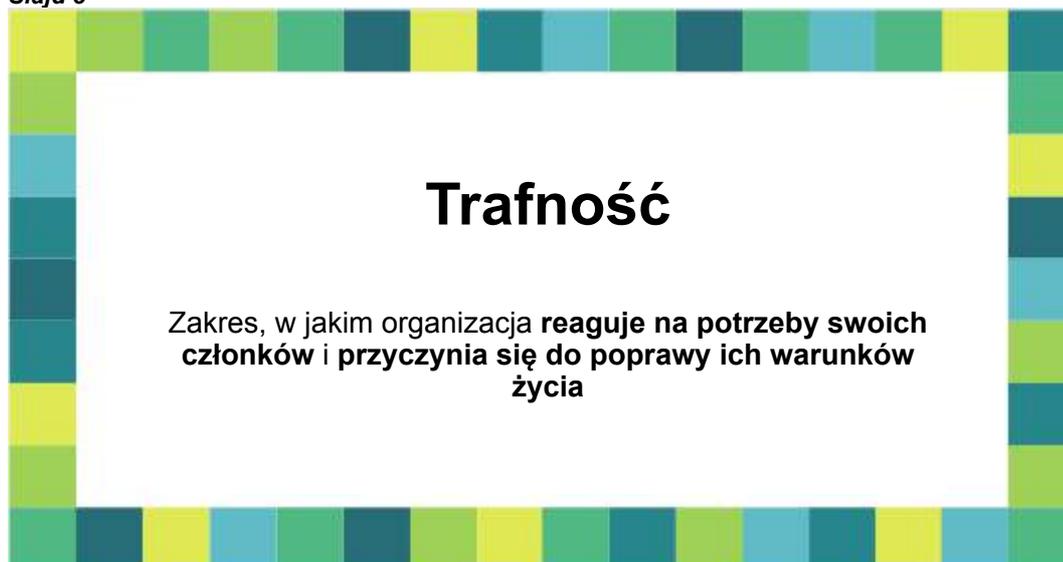
Wymiary oceny wyników



Skuteczność

Trafność Wykonalność finansowa

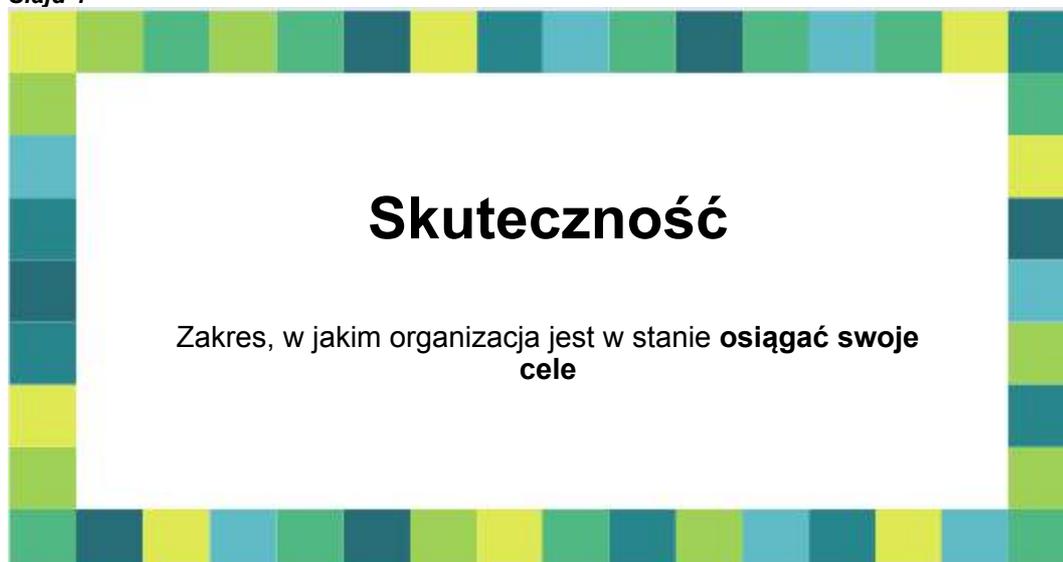
Slajd 3



Trafność

Zakres, w jakim organizacja **reaguje na potrzeby swoich członków** i **przyczynia się do poprawy ich warunków życia**

Slajd 4



Skuteczność

Zakres, w jakim organizacja jest w stanie **osiągać swoje cele**

Slajd 5



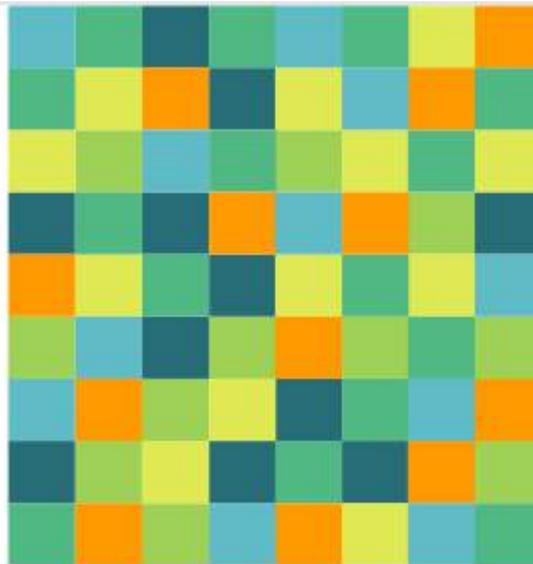
Wykonalność finansowa

Zdolność do:

- **Tworzenia zasobów**
- **Zarządzania zasobami**
- **Pokrywania kosztów oraz reinwestowania środków w krótkim, średnim i długim okresie**

Slajd 6

Czynniki wpływające na wyniki organizacji



Slajd 7

Czynniki wpływające na wyniki organizacji



Slajd 8

Motywacja

Stanowi siłę napędową sprawiającą, że działamy i inwestujemy siebie, aby zapewnić rozwój organizacji i zwiększyć jej wydajność. Obejmuje:

- Cele i wartości
- Podejście do zmiany
- Bodźce motywujące

Slajd 9

Zasoby ludzkie i materialne

Zasoby ludzkie:

- Planowanie i przydział zasobów ludzkich
- Korzyści z wykorzystania kapitału ludzkiego

Rozwój umiejętności/kompetencji

- Infrastruktura
- Technologia

Zasoby materialne:

Slajd 10

Administracja i zarządzanie

Administracja:

System zasad, praktyk i procesów, za pomocą których odbywa się kierowanie i sterowanie organizacją

Zarządzanie:

- Odpowiada za działalność bieżącą i planowanie na przyszłość

Slajd 11

Administracja i zarządzanie

- KOMUNIKACJA
- RELACJE WEWNĘTRZNE I ZEWNĘTRZNE
- ANALIZA WYNIKÓW

SESJA 9 Analiza uczestnicząca wyników organizacji

Slajd 12

Tak wygląda dobre administrowanie



Slajd 13

Ramy analizy czynników wpływających na wyniki organizacji



Slajd 14

Wybrana osoba opowiada o nim na sesji plenarnej.

Po każdej prezentacji pozostałe grupy podsumowują kluczowe pojęcia na kartach umieszczanych następnie na drzewie wyników.

Uczestnicy dzielą się na trzy grupy i wybierają osobę, która podsumuje ćwiczenie dla wszystkich.

Każda grupa wybiera konkretne osiągnięcie organizacji rolniczej, w której pracują uczestnicy, stanowiące pozytywny wkład w rozwój lokalnej gospodarki i społeczności.

Ćwiczenie 1 - Mocne strony



1

Form 3 groups and nominate a person who will report back to the larger group.

3

The nominated person will share in plenary.

2

Each group is invited to choose one particular accomplishment of the FO they work in that illustrates a good contribution to the local economy and to the community.

4

After each presentation, the other groups will summarize the key ideas on the cards that will be clustered on the performance tree.

Slajd 15

Każda grupa tworzy rysunek czegoś, co uważają za poważną słabość wpływającą na wyniki organizacji rolniczych.

Wybrana osoba z każdej grupy opowiada o nim na sesji plenarnej.

Po każdej prezentacji pozostałe grupy podsumowują kluczowe pojęcia na kartach umieszczanych następnie na drzewie wyników.



Ćwiczenie 2 - Słabe strony

Uczestnicy dzielą się na trzy grupy i wybierają osobę, która podsumuje ćwiczenie na sesji plenarnej.



- 1 Each group is invited to make a drawing of what they perceive are the major weaknesses affecting the performance of the farmer organizations.
- 2 Each nominated person will share in plenary.
- 3 After each presentation, the other groups will summarize the key ideas on the cards that will be clustered on the performance tree.

Zródło: UPADI-FAO "Elaboration d'une vision commune pour renforcer la performance, l'équité, la gouvernance et la gestion de l'Organisation Professionnelle." Guide de Formation de Formateurs (2015).

SESJA 10

Kwestionariusz oceny wyników

Struktura sesji

Cele nauczania:

Po ukończeniu sesji uczestnicy będą umieli:

- korzystać z kwestionariusza oceny wyników

Kluczowe przesłanie:

Kwestionariusz oceny wyników stanowi podstawowe narzędzie, które można zastosować do oceny jakościowej wyników organizacji. Może być ono wykorzystywane do pomiaru początkowego, ciągłego lub oceny na dany moment, jak również w ramach ćwiczeń w zakresie planowania strategicznego i określania wizji organizacji rolniczych.

Sugerowany czas trwania sesji:

1 godzina

Potrzebne materiały:

Projektor, ekran, laptop, markery, flipcharty i taśma

Zasoby:

- Kwestie techniczne
- Materiały do rozdania: Kwestionariusz oceny wyników

Uwagi i wskazówki:

Sesję zbudowano wokół zastosowania narzędzia do oceny wyników jako narzędzia samodzielnej diagnozy dla OR. Jeśli uczestnicy należą do tej samej organizacji, dyskusję można ukierunkować na stworzenie portretu jej działania i przeprowadzić dyskusję w grupie fokusowej na temat głównych mocnych i słabych stron organizacji. Jeśli uczestnicy należą do różnych rodzajów organizacji, sesja zapozna ich z narzędziem. Uczestników można podzielić na pary lub grupy (w zależności od ich liczby) i poprosić o uzupełnienie części kwestionariusza. Muszą sobie wyobrazić, że należą do organizacji idealnej. Odpowiedzi można potem przedyskutować na sesji plenarnej. Każdej grupie lub parze można przydzielić jeden z wymiarów działania (trafność, skuteczność, wykonalność finansową, motywację, administrację i zarządzanie, zasoby ludzkie i materialne, otoczenie zewnętrzne). Łącznie da się więc utworzyć siedem grup/par.

Dodatkowe zasoby dla tego tematu:

Brak dodatkowych zasobów

Notatki trenera

Parę słów od trenera i dyskusja

40

minut

Moderator rozdaje egzemplarze kwestionariusza oceny wyników, które uczestnicy powinni byli otrzymać wcześniej, żeby móc się przygotować. Następnie pyta, czy ktoś z uczestników chciałby powiedzieć o swoich doświadczeniach z tym narzędziem (10 minut).

Później opisuje strukturę kwestionariusza i oceniane w nim obszary. Wyjaśnia, że kwestionariusz oceny wyników obejmuje pytania dotyczące wszystkich wskaźników ram oceny wyników organizacji. Każdemu wskaźnikowi (trafności, skuteczności, wykonalności finansowej) i każdemu czynnikowi wpływającemu na wyniki (motywacji, administracji i zarządzaniu, zasobom ludzkim i materialnym, otoczeniu zewnętrznemu) odpowiada 10 pytań.

Niniejsza sesja daje możliwość podzielenia się różnymi sposobami postrzegania organizacji, do których należą uczestnicy, oraz kwestii w ich obrębie, które wymagają pojęcia pewnych działań.

Jeśli uczestnicy wypełnili już kwestionariusz i przesłali wcześniej odpowiedzi trenerowi, moderator może podczas szkolenia przedstawić uczestnikom podsumowanie wyników. Może też zapytać uczestników, czy wyniki odpowiadają ich jednostkowym spostrzeżeniom oraz czy uwidaczniają jakieś istotne aspekty, które pominięto w analizie mocnych i słabych stron organizacji w czasie poprzedniej sesji.

Parę słów od trenera

20

minut

Jeśli kwestionariuszy nie przesłano przed szkoleniem, można wykorzystać sesję ToT do zaznajomienia uczestników z narzędziem. Uczestników dzieli wówczas się na grupy i prosi o uzupełnienie części kwestionariusza w parach. Każdej grupie przypisuje się wymiar/czynnik wpływający na wyniki (patrz wyjaśnienie tych pojęć przedstawione w opisie poprzedniej sesji). Podczas dyskusji plenarnej można omówić wyniki dyskusji w grupach.

Kwestie techniczne

Kwestionariusz oceny wyników jest narzędziem umożliwiającym dokonanie analizy uczestniczącej wyników organizacji rolniczej. Powstał zainspirowany narzędziem do tworzenia profilu opracowanym przez UPADI-AgriCord oraz ramami oceny wyników przedstawionymi przez FAO w Module szkoleniowym nr 4 Analiza i rozwój organizacji. Przetestowano go w regionie Maghrebu w 2014 roku, a następnie zaadaptowano odpowiednio do kontekstu kolejnych projektów FAO prowadzonych w Nepalu, Egipcie, Libanie, Omanie i Sudanie w latach 2015-2018.

Kwestionariusz mogą uzupełniać członkowie zarządów (wybieralni), pracownicy najemni (jeśli występują) oraz członkowie Walnego Zgromadzenia, jak również niektórzy interesariusze spoza organizacji, tacy jak lokalne organizacje pozarządowe czy dostawcy produktów lub usług. Narzędzie to pozwala korzystającym z organizacji dokonać oceny tego, jak postrzegają wyniki jej działania. Warto udostępnić uczestnikom kwestionariusz oceny wyników miesiąc przed szkoleniem. Możliwość wcześniejszego przeczytania i odpowiedzi na pytania kwestionariusza zachęca uczestników do refleksji na temat swojej organizacji, co pozwala lepiej przygotować się do szkolenia. Co więcej, zebrane dane można omówić podczas szkolenia, umożliwiając dalsze doprecyzowanie wyników oraz ich walidację na drodze dyskusji grupowej.

Kwestionariusz jest dostępny jako materiał do rozdania (patrz niżej). Uczestnicy szkolenia powinni przekazać uzupełnione kwestionariusze dwa do czterech tygodni przed szkoleniem. Każdy uczestnik powinien wypełnić kwestionariusz samodzielnie. W zależności od poziomu uczestników korzystne może być zorganizowanie przed szkoleniem spotkania pomagającego w uzupełnieniu kwestionariusza.

Źródła: Moduł szkoleniowy FAO CD nr 4 „Analiza i rozwój organizacji” (2013); “Élaboration d'une vision commune pour renforcer la performance, l'équité, la gouvernance et la gestion de l'Organisation Professionnelle.” Guide de Formation de Formateurs (2015).

MATERIAŁY DO ROZDANIA

Kwestionariusz oceny wyników

Samocena wyników organizacji rolniczej (OR)/spółdzielni (S)

Nazwa OR/S:	Rok:
Liczba członków: ²⁸	

Wyniki	0	1	2	3	4
Znaczenie	Brak	Bardzo słabe	Słabe	Dobre	Bardzo dobre

Lp.	Zdanie	Wynik				
1	Trafność					
1.1	Wszyscy członkowie OR/S identyfikują się z jej misją i wizją.	0	1	2	3	4
1.2	Misja promuje wspólne wartości, w tym równość płci.	0	1	2	3	4
1.3	Prowadzone są rozmowy z członkami tak, aby poznać ich odbiór OR/S.	0	1	2	3	4
1.4	Działania podejmowane przez OR/S odpowiadają na potrzeby jej członków.	0	1	2	3	4
1.5	Misja OR/S znajduje jasne odzwierciedlenie w celach organizacji i podejmowanych przez nią działaniach.	0	1	2	3	4
1.6	Programy organizacji podlegają regularnym przeglądom i aktualizacjom z aktywnym udziałem członków.	0	1	2	3	4
1.7	Odpowiednio bierze się pod uwagę potrzeby i punkt widzenia kobiet i młodzieży.	0	1	2	3	4
1.8	Członkowie OR/S znają cele określone w statucie.	0	1	2	3	4
1.9	OR/S regularnie świadczy usługi na rzecz swoich członków.	0	1	2	3	4
1.10	Na wszystkich szczeblach organizacji monitoring i ocena traktowane są jako wartościowa droga do poprawy wyników.	0	1	2	3	4
2	Skuteczność					
2.1	OR/S jest skuteczna w realizacji swojej misji.	0	1	2	3	4
2.2	OR/S skutecznie wykorzystuje zasoby ludzkie, finansowe i materialne.	0	1	2	3	4
2.3	Roczny plan działań obejmuje wskaźniki wyników.	0	1	2	3	4
2.4	Członkowie mogą polegać na usługach świadczonych przez OR/S w porównaniu z innymi usługodawcami.	0	1	2	3	4
2.5	OR/S prowadzi skuteczne negocjacje i rzecznictwo wobec innych interesariuszy w imieniu swoich członków.	0	1	2	3	4
2.6	OR/S dostarcza swoim członkom celne informacje i skuteczne szkolenia dostosowane do ich potrzeb.	0	1	2	3	4
2.7	OR/S skutecznie dostarcza swoim członkom towary dostosowane do ich potrzeb.	0	1	2	3	4
2.8	OR/S dostarcza swoim członkom skuteczne usługi z zakresu upowszechniania wiedzy rolniczej dostosowane do ich potrzeb.	0	1	2	3	4
2.9	OR/S dostarcza swoim członkom skuteczne usługi marketingowe dostosowane do ich potrzeb.	0	1	2	3	4
2.10	OR/S dostarcza swoim członkom skuteczne usługi związane z ochroną środowiska (np. skuteczne magazynowanie plonów, ograniczenie wykorzystania produktów chemicznych...).	0	1	2	3	4

¹⁸ W razie potrzeby zachowania anonimowości można zamiast imienia i nazwiska wpisać numer uczestnika. Pozwoli to przypisać kwestionariusz do organizacji do wykorzystania w dalszym toku szkolenia po zbiorczym opracowaniu wyników.

SESJE SZKOLENIOWE I MATERIAŁY

SESJA 10 Kwestionariusz oceny wyników

Lp.	Zdanie	Wynik				
3	Wykonalność finansowa					
3.1	Wszyscy członkowie wnoszą opłaty chętnie i terminowo.	0	1	2	3	4
3.2	Nasza OR/S jest niezależna finansowo.	0	1	2	3	4
3.3	OR/S dysponuje zróżnicowanymi źródłami finansowania.	0	1	2	3	4
3.4	Aktywa naszej OR/S przewyższają jej zobowiązania.	0	1	2	3	4
3.5	Zasoby finansowe, w tym, w miarę dostępności, granty i pożyczki, są skutecznie wykorzystywane.	0	1	2	3	4
3.6	Zasoby materialne są skutecznie wykorzystywane.	0	1	2	3	4
3.7	Zarząd regularnie nadzoruje kwestie finansowe.	0	1	2	3	4
3.8	Regularnie podejmowane są działania związane z planowaniem finansów.	0	1	2	3	4
3.9	Organizacja dysponuje stosownym systemem księgowości umożliwiającym generowanie informacji dla celów monitoringu.	0	1	2	3	4
3.10	Walne zgromadzenie co roku zatwierdza sprawozdanie finansowe.	0	1	2	3	4
4	Motywacja					
4.1	Istnieje jasno określona wizja i misja odzwierciedlająca potrzeby i ambicje członków organizacji.	0	1	2	3	4
4.2	Wizja i misja wspierają solidarność pomiędzy członkami organizacji.	0	1	2	3	4
4.3	Funkcjonariusze wybieralni są zmotywowani do zaangażowania dla dobra wspólnego.	0	1	2	3	4
4.4	Pracownicy i pracownicy są zmotywowani do działania na miarę swoich możliwości.	0	1	2	3	4
4.5	OR/S wspiera innowacje.	0	1	2	3	4
4.6	OR/S zachęca do komunikacji i dzielenia się doświadczeniami przez pracowników, członków i funkcjonariuszy wybieralnych, aby prowadzić wewnętrzną analizę napotykanym kwestii.	0	1	2	3	4
4.7	OR/S zachęca do uczenia się na błędach.	0	1	2	3	4
4.8	OR/S wspiera równość płci.	0	1	2	3	4
4.9	Pracownicy, funkcjonariusze wybieralni i członkowie mają poczucie, że wystarczająco docenia się ich wkład w organizację.	0	1	2	3	4
4.10	Mężczyźni i kobiety, członkowie i funkcjonariusze wybieralni otrzymują sprawiedliwe wynagrodzenie za swoje zaangażowanie/pracę.	0	1	2	3	4
5	Zasoby ludzkie i materialne					
5.1	Stanowiska i zakres obowiązków funkcjonariuszy wybieralnych są jasno określone.	0	1	2	3	4
5.2	W comiesięcznych posiedzeniach zarządu uczestniczy większość jego członków.	0	1	2	3	4
5.3	Stanowiska i zakres obowiązków pracowników organizacji są jasno określone.	0	1	2	3	4
5.4	Istnieje aktualizowany plan szkoleń dla funkcjonariuszy wybieralnych.	0	1	2	3	4
5.5	Istnieje aktualizowany plan szkoleń dla pracowników.	0	1	2	3	4
5.6	Organizacja dysponuje odpowiednimi opisami stanowisk oraz przeglądami kompetencji.	0	1	2	3	4
5.7	Zarząd regularnie ocenia wykonywanie zadań przez pracowników.	0	1	2	3	4
5.8	Pracownicy są wykwalifikowani wystarczająco aby wykonywać swoje zadania.	0	1	2	3	4
5.9	Istnieją dokumenty opisujące procedury administracyjne i finansowe naszej OR/S.	0	1	2	3	4
5.10	Infrastruktura fizyczna (np. magazyny, komputery, telefony...) odpowiada wykonywanym zadaniom.	0	1	2	3	4
6	Administracja					

Lp.	Zdanie	Wynik				
		0	1	2	3	4
6.1	Organy (zarząd, udziałowcy itp.) naszej OR/S działają w zakresie posiadanych uprawnień.	0	1	2	3	4
6.2	Większość członków uczestniczy regularnie we wszelkich działaniach statutowych.	0	1	2	3	4
6.3	Kryteria wyboru przedstawicieli (rad i komisji) są jasno określone i znane wszystkim członkom organizacji.	0	1	2	3	4
6.4	Kobiety i młodzież są w wystarczającym stopniu reprezentowani w wybieralnych organach naszej OR/S.	0	1	2	3	4
6.5	Wszystkie decyzje są podejmowane w przejrzysty sposób.	0	1	2	3	4
6.6	Procedury dotyczące podejmowania decyzji przez wybieralnych funkcjonariuszy OR/S są przejrzyste.	0	1	2	3	4
6.7	Wszyscy członkowie uczestniczą w procesie podejmowania decyzji.	0	1	2	3	4
6.8	Dostępnych jest wystarczająco dużo informacji dotyczących różnych kierunków działań OR/S.	0	1	2	3	4
6.9	Decyzje podejmowane przez funkcjonariuszy wybieralnych naszej organizacji są monitorowane w toku ich realizacji.	0	1	2	3	4
6.10	Członkowie, zarząd i sponsorzy regularnie otrzymują raporty.	0	1	2	3	4
7	Otoczenie zewnętrzne					
7.1	OR/S nawiązuje relacje (połączenia) z innymi interesariuszami.	0	1	2	3	4
7.2	OR/S ma odpowiednie zdolności w zakresie tworzenia sieci i zawierania sojuszy, zwłaszcza z innymi OR/S na szczeblu lokalnym, regionalnym i krajowym.	0	1	2	3	4
7.3	OR/S ma możliwość wpływania na warunki transakcji (cenę i jakość).	0	1	2	3	4
7.4	OR/S przekazuje informacje o swojej pracy zewnętrznym interesariuszom, w tym ogółowi społeczeństwa.	0	1	2	3	4
7.5	Nasza OR/S jest znana i uznawana przez władze lokalne, regionalne i krajowe.	0	1	2	3	4
7.6	OR/S nawiązała partnerstwo gospodarcze z rządem i innymi interesariuszami.	0	1	2	3	4
7.7	Istniejące ramy prawne wspierają autonomię OR/S.	0	1	2	3	4
7.8	OR/S regularnie monitoruje zmiany w otoczeniu politycznym w swoim kraju.	0	1	2	3	4
7.9	Ogólna sytuacja w kraju wspiera prawidłowe działanie i rozwój OR/S.	0	1	2	3	4
7.10	Otoczenie prawne jest dla OR/S bodźcem rozwojowym.	0	1	2	3	4

SESJA 11

Świadczenie usług doradczych dla rolników

Struktura sesji

Cele nauczania:

Po ukończeniu sesji uczestnicy będą umieli:

- rozpoznawać nowe role i funkcje podmiotów w krajowym systemie innowacji, w tym rolę i funkcję usług doradczych;
- określać ich [organizacji] przewagę komparatywną w dostarczaniu informacji i świadczeniu usług dla rolników na podstawie sesji z oceną wyników organizacji; oraz
- rozważać możliwość zaangażowania się rolników i ich organizacji w świadczenie usług doradczych (na rzecz swoich członków i nie tylko).

Kluczowe przesłanie:

Świadczenie wysokiej jakości usług doradczych wymaga dużej koordynacji i powiązań w ramach pluralistycznych, wielopodmiotowych systemów innowacji w rolnictwie. Mniej tradycyjne podmioty, takie jak organizacje rolnicze, mogą stać się ważnymi dostawcami usług z zakresu upowszechniania wiedzy rolniczej i doradczych ze względu na całokształt wiedzy i praktyk, które mogą wykorzystywać i dzielić się nimi.

Sugerowany czas trwania sesji:

1 godzina

Potrzebne materiały:

Projektor, ekran, laptop, notatniki i długopisy

Zasoby:

- Prezentacja PowerPoint
- Kwestie techniczne

Dodatkowe zasoby dla tego tematu:

International Symposium on Agricultural Innovation for Family Farmers: *Unlocking the Potential of Agricultural Innovation to Achieve the Sustainable Development Goals*

GFRAS, New Extensionist

FAO. 2016, Towards inclusive and pluralistic service systems insights from innovative thinking.

European Forum for Agricultural and Rural Advisory Services

South Eastern Europe Advisory Service Network

SOFA. 2014: Innovation in Family farming (FAO)

Notatki trenera

Wprowadzenie tematu i nowych pojęć

15

minut

Posiłkując się slajdami PowerPoint trener wprowadza cele sesji i nowe pojęcia takie, jak definicja innowacji w rolnictwie, nowe role i funkcje usług doradczych, oraz szersze rozumienie tego, kim może być doradca rolny. W tym celu trener wykorzystuje podejście interaktywne, m.in. zadając następujące pytania:

- „Czym są innowacje w rolnictwie?”
- „Kto może być doradcą rolniczym?”
- „Jakie nowe role i wyzwania stają przed doradcami?”

Ważne, żeby uczestnicy zrozumieli, że **innowacje w rolnictwie obejmują zarówno elementy technologiczne, jak i społeczne**, przetestowane w praktyce i o udowodnionej wartości dodanej. Dlatego też proces prowadzący do innowacji powinien obejmować różnorodne podmioty i stawiać w centrum rolników. Pozycja rolników, organizacji producenckich i spółdzielni często umożliwia im świadczenie wartościowych usług doradczych, w tym zarówno tradycyjnego doradztwa, jak i infobrokeringu (oferowania jednostkom z konkretnych elementów wiedzy i doświadczenia).

Zajęcia grupowe

25

minut

Prowadzący przedstawia zadanie, które obejmuje dyskusję w parach i przygotowanie listy zidentyfikowanych przewag komparatywnych oraz usług, które organizacja/rolnik mógłby zaoferować innym, odpowiadając na pytanie „Jak możesz wykorzystać swoją (organizacji) przewagę komparatywną dostarczając informacje i świadcząc usługi dla innych?”

Podsumowanie na sesji plenarnej

20

minut

Podczas podsumowania na sesji plenarnej najlepiej byłoby, gdyby każda para przedstawiła wyniki przeprowadzonej dyskusji. Trener lub uczestnicy mogą podsumować najważniejsze punkty odbytych rozmów. Można omówić również sens dołączenia do istniejących sieci świadczących usługi doradcze.

Kwestie techniczne

Innowacje uznaje się za kluczowy instrument służący osiągnięciu celów zrównoważonego rozwoju zawartych w Agendzie 2030¹⁹ oraz za część rozwiązania zapewniającego długoterminowe bezpieczeństwo żywnościowe na świecie, ograniczenie ubóstwa na obszarach wiejskich oraz równowagę ekologiczną. **Innowacje to nowe lub istniejące produkty, procesy lub formy organizacyjne wprowadzane do użytku po raz pierwszy w określonym kontekście i wnoszące wartość dodaną z punktu widzenia użytkownika.**

Proces innowacji jest wynikiem złożonej interakcji pomiędzy różnymi podmiotami i instytucjami i odbywa się coraz częściej w ramach sieci. **Krajowy system innowacji w rolnictwie (AIS)**, w ramach którego takie podmioty funkcjonują, jest systemem otwartym, ewoluującym i złożonym, obejmującym relacje wewnętrzne i te pomiędzy organizacjami, instytucjami i strukturami społeczno-gospodarczymi określającymi tempo i kierunek innowacji. Te wielopłaszczyznowe interakcje wywołuje złożone otoczenie globalne, w tym dynamika rynkowa, wyzwania związane z przeciwdziałaniem zmianom klimatu oraz chęć uczynienia systemów żywnościowych i rolnych bardziej zrównoważonymi, odpornymi i sprzyjającymi włączeniu społecznemu.

¹⁹ **cele zrównoważonego rozwoju (SDG)** to zbiór 17 globalnych celów wyznaczonych przez Zgromadzenie Ogólne Narodów Zjednoczonych w 2015 r. na rok 2030. Cele owe stanowią część rezolucji 70/1 Zgromadzenia Ogólnego Narodów Zjednoczonych pt. Agenda 2030. Cele zrównoważonego rozwoju to: 1) **Koniec z ubóstwem**, 2) **Zero głodu**, 3) **Dobre zdrowie i jakość życia**, 4) **Dobra jakość edukacji**, 5) **Równość płci**, 6) **Czysta woda i warunki sanitarne**, 7) **Czysta i dostępna energia**, 8) **Wzrost gospodarczy i godna praca**, 9) **Innowacyjność, przemysł, infrastruktura**, 10) **Mniej nierówności**, 11) **Zrównoważone miasta i społeczności**, 12) **Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja**, 13) **Działania w dziedzinie klimatu**, 14) **Życie pod wodą**, 15) **Życie na lądzie**, 16) **Pokój, sprawiedliwość i silne instytucje**, 17) **Partnerstwa na rzecz celów**. Cele te są szeroko zakrojone i współzależne od siebie. Każdy z 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju posiada listę celów szczegółowych oraz wskaźników mierzących stopień ich realizacji.

SESJA 11 Świadczenie usług doradczych dla rolników

Wymusza to zmianę zachowań podmiotów funkcjonujących w ramach AIS, które coraz częściej podejmują się większej liczby nowych nietypowych ról i funkcji.

Usługi z zakresu upowszechniania wiedzy rolniczej i doradcze (EAS) obejmują rozmaite działania dostarczające informacji i usług potrzebnych i oczekiwanych przez rolników i inne podmioty operujące w środowisku wiejskim, aby pomóc im w rozwijaniu ich własnych umiejętności i praktyk technicznych, organizacyjnych i zarządczych w celu poprawy ich poziomu utrzymania i dobrobytu. Uznają różnorodność podmiotów świadczących usługi z zakresu upowszechniania wiedzy rolniczej i doradztwa, doceniają znacznie szersze wsparcie dla społeczności wiejskich (poza dostarczaniem informacji i wiedzy) oraz przyjmują nowe funkcje, takie jak facylitacja oraz pośrednictwo różnych rodzajów wykonywane w ramach usług z zakresu upowszechniania wiedzy rolniczej i doradczych.

Poprzez zmianę kontekstu otoczenia głęboką transformację przechodzą również usługi EAS. Ewoluuje rola państwa, które tradycyjnie stanowiło dostawcę usług w zakresie upowszechniania wiedzy rolniczej o szczególnym statusie, pozostawiając miejsce dla wielu innych powiązanych z rynkami dostawców usług z sektora prywatnego. Podczas gdy firmy z branży agrobiznesu i zglobalizowane łańcuchy dostaw przekształcają rolnictwo w wielu częściach świata, branża stoi w obliczu nowych wyzwań, takich jak zmiany klimatyczne, wyczerpywanie się bazy zasobów naturalnych, brak stabilności rynku i zglobalizowany handel. Istnieje również potrzeba wyżywienia rosnącej liczby ludności na całym świecie oraz uwolnienia potencjału produkcyjnego młodzieży i kobiet, również w kontekście szybkiej cyfryzacji gospodarki. W związku z tym zmieniły się potrzeby i interesy producentów rolnych, co oznacza, że usługi EAS stają wobec konieczności reakcji na stale rosnącą różnorodność celów mających usprawnić proces innowacji w sektorze żywności i rolnictwa. W zakres tych celów wchodzi transfer nowych technologii i nie tylko.

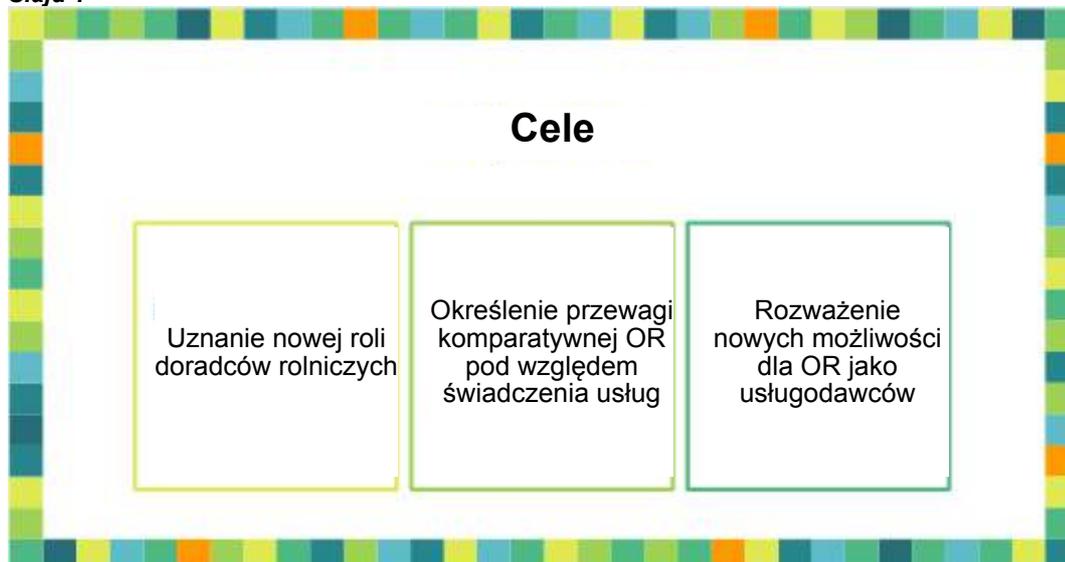
Dlatego też usługi doradcze coraz częściej świadczone są przez spółdzielnie i organizacje producentów lub przez rolników posiadających specjalistyczną wiedzę o konkretnych praktykach, technologiach, efektywności kosztowej i źródłach finansowania oraz rynkach; mogą oni działać jako łącznik pomiędzy dostawcami wiedzy a jej użytkownikami oraz dostosowywać wiedzę do nowych kontekstów tak, aby rozwiązywać konkretne problemy rolników i odpowiadać na ich potrzeby. Świadczenie usług niesie ze sobą również potencjał biznesowy - jeśli OR posiada wiedzę i zdolności do świadczenia usług doradczych, może wygenerować korzyści ekonomiczne dla zaangażowanych w nią osób lub organizacji.

Dlatego też decydenci polityczni na całym świecie zaczynają zdawać sobie sprawę z potrzeby przekształcenia systemu AIS oraz usług EAS w dobrze skoordynowany, zorientowany na popyt, skuteczny i wydajny wielopodmiotowy system tak, aby poprawić możliwości reagowania na zróżnicowane potrzeby. Przykładowo Wspólna Polityka Rolna Unii Europejskiej uznaje kluczową rolę doradców rolnych (w tym organizacji rolniczych i innych podmiotów) i stosuje bodźce mające ułatwiać innowacje. Sieci doradcze, takie jak Europejskie Forum Usług Doradczych dla Obszarów Wiejskich (EUFRAS), Sieć Służb Doradczych Europy Południowo-Wschodniej (SEASN) na szczeblu regionalnym, oraz jeszcze inne na szczeblach krajowych, mogą jeszcze bardziej wzmocnić współpracę i powiązania między rolnikami i innymi podmiotami działającymi w obszarze wiedzy oraz ułatwić proces innowacji. Wszystko to daje niedostępne wcześniej możliwości organizacjom rolniczym, w szczególności w zakresie rozszerzania świadczonych przez nie usług na nowe obszary, dzielenia się wiedzą oraz budowania dalszych opartych na zaufaniu relacji wewnętrznych i zewnętrznych.

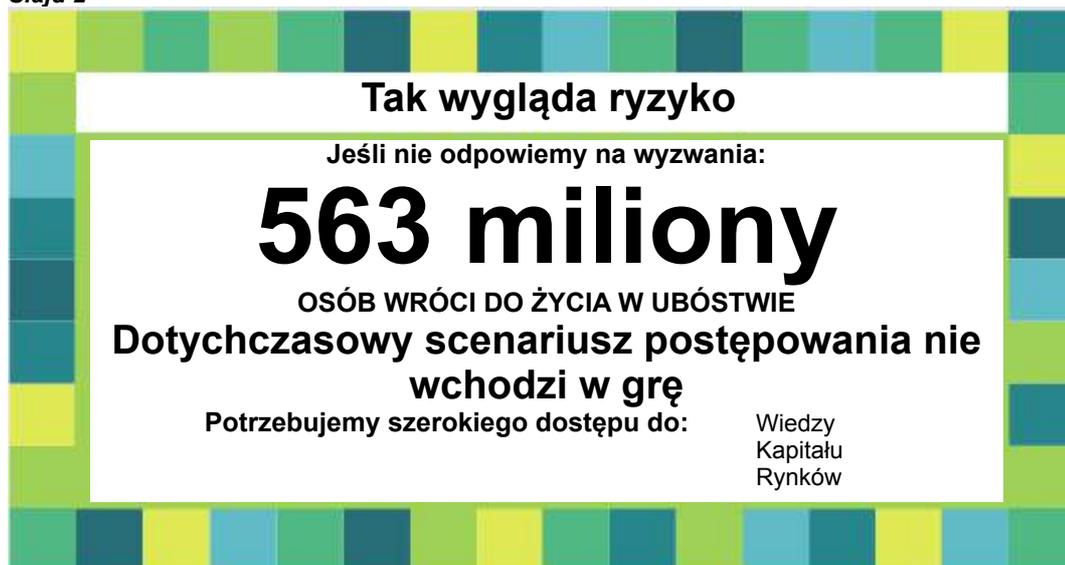
Źródła: International Symposium on agricultural innovation for family farmers unlocking the potential of agricultural innovation to achieve the Sustainable Development Goals; GFRAS New Extensionist; FAO Towards inclusive and pluralistic service systems insights from innovative thinking (2016); SOFA Innovation in family farming. FAO. (2014)

PREZENTACJA POWERPOINT Świadczenie usług doradczych dla rolników i podmiotów zarządzających gruntami

Slajd 1



Slajd 2



Slajd 3

Innowacje w rolnictwie...

...to zapewnienie wartości dodanej z perspektywy użytkownika;
 ...**nowa wiedza, technologie, infrastruktura, pomysły...**

- Proces interaktywny
- Wiele podmiotów
- Tworzenie sieci
- Skupienie się na wpływie rozwojowym
- Podejście uczestniczące
- Wielorakie źródła
- Zorientowanie na popyt

Slajd 4

Trendy w upowszechnianiu wiedzy rolniczej



Globalizacja,
 liberalizacja rynku, prywatyzacja,
 pluralizm, decentralizacja, udział klientów
 w podejmowaniu decyzji



Nowe potrzeby w zakresie uczenia się:
 edukacja branżowa; przetwórstwo rolne wnoszące
 wartość dodaną; konkurencyjność rolno-rynkowa;
 zrównoważone praktyki i usługi ekologiczne;
 partnerstwo i komunikacja, zarządzanie konfliktami itp.



Rewolucja cyfrowa:
 nowe umiejętności, bezpieczeństwo/
 udostępnianie danych



Świadczenie usług:
 od dostaw z jednego źródła do pośrednictwa

Slajd 5

Wyzwania w upowszechnianiu wiedzy rolniczej

- Rola organizacji rolniczych
- Skuteczne wykorzystanie środków masowego przekazu
- Poszukiwanie skutecznych metod i podejść uczestniczących
- Odpłatność za usługi w zakresie upowszechniania wiedzy rolniczej
- Otwartość na różnorodność
- Pracownicy prowadzących szkolenia w zakresie upowszechniania wiedzy rolniczej
- Równość i grupy docelowe

Slajd 6

Doradca rolny?

Kto może być doradcą?

- Każdy przekazujący konkretną, wartościową wiedzę dotyczącą:
 - praktyk i technologii rolniczych
 - efektywności kosztowej i źródeł finansowania
 - rynków
 - innych podmiotów dysponujących wiedzą
- Każdy dostosowujący wiedzę do nowych kontekstów tak, aby rozwiązywać konkretne problemy rolników
- Każdy posiadający umiejętności interpersonalne
- Osoba wzbudzająca zaufanie

Slajd 7

Sieci rolnicze



Slajd 8

Podzielcie się w pary

W parach określcie i omówcie przewagi komparatywne, konkretną wiedzę i możliwość świadczenia usług (20 minut)

Prezentacja wyników (20 minut)

ExĆwiczenie

How to compare and share
 Jak możesz wykorzystać swoją (organizacji) przewagę komparatywną dostarczając informacje i świadcząc usługi dla innych?



1

Form groups of 2 people

2

Identify and discuss within your pair your comparative advantages, specific knowledge and possible services provision (20 minutes)

3

Presentation of results (20 minutes)

SESJA 12

Opracowywanie strategii i planu działania

Struktura sesji

Cele nauczania:

Po ukończeniu sesji uczestnicy będą umieli:

- zaangażować się w określenie strategii i działań mających na celu stworzenie planu działania dla organizacji na najbliższe 12 miesięcy.

Kluczowe przesłanie:

Proces planowania strategicznego dla organizacji rolniczej rozpoczyna się od wypracowania wspólnej wizji i analizy uczestniczącej wyników organizacji. Po uwzględnieniu tych dwóch aspektów można opracować strategię i stabilny plan działania. Są to instrumenty o kluczowym znaczeniu dla utrzymania strategicznego nastawienia organizacji i jej trafności w stosunku do potrzeb jej członków i rynku, na którym działa.

Sugerowany czas trwania sesji:

2,5 godziny

Potrzebne materiały:

Projektor, ekran, laptop, markery, flipcharty, taśma i karty

Zasoby:

- Matryca planu działania (taka jak wykorzystywane podczas sesji 9), wydrukowane egzemplarze dla wszystkich uczestników oraz odpowiadające im slajdy
- Duża matryca planu działania wykorzystywana podczas sesji 9 przymocowana do ściany, z wypełnioną już kolumną „stan faktyczny”.
- Kolorowe karty
- Pytania przewodnie do ćwiczenia zapisane na arkuszu bloku do flipcharta i powieszony na ścianie: „Gdzie chcemy być za pięć lat?”, „Jakie strategie powinniśmy wprowadzić?” i „Jakie działania możemy przewidzieć na najbliższy rok?”
- Kwestie techniczne
- Slajd z instrukcją do ćwiczenia grupowego

Uwagi i wskazówki:

Na tę sesję przeznaczono niewiele czasu, jednak powinien on wystarczyć na określenie strategii i planu działania dla organizacji na potrzeby ćwiczenia. Pozwoli to uczestnikom zaznajomić się z tą częścią procesu planowania strategicznego w organizacji. Przeszkoleni liderzy mogą później poświęcić konieczny czas (dwi- lub trzydniowe warsztaty) na omówienie i opracowanie przemyślanych strategii i wynikającego z nich planu działania.

Biorąc pod uwagę, że celem tutaj jest przećwiczenie techniki, liczbę uczestników oraz reprezentowanych organizacji (jedna czy więcej), na przedyskutowanie i osiągnięcie konsensusu w sprawie proponowanych działań we wszystkich grupach może być potrzebne więcej czasu. Wówczas aby nie ograniczać zbyt długo czasu na dyskusję można ograniczyć zakres ćwiczenia do dwóch lub trzech wymiarów ram oceny wyników organizacji.

Dodatkowe zasoby dla tego tematu:
Brak dodatkowych zasobów

Notatki trenera

Pare słów od trenera **10**

minut

Trener wyjaśnia, że przed przystąpieniem do przygotowania planu działania należy najpierw spróbować określić pożądaną przyszłość organizacji oraz jej relację względem elementów uznanych za najistotniejsze podczas poprzednich sesji. W tym celu uczestnicy przemyślą obecnie występujące problemy i wykorzystując mocne strony organizacji i pozytywne czynniki wpływu będą wyobrażać sobie i tworzyć wizję lepszej przyszłości. Pożądana sytuacja powinna również brać pod uwagę wizję określoną pierwszego dnia warsztatów.

Zajęcia grupowe (Część 1) **20**

minut

Uczestnicy dzielą się na cztery grupy, z których każda będzie pracować nad wybranymi aspektami (elementami wyników lub czynnikami wpływającymi na działanie organizacji), które uważają za sprawiające największą trudność. Można również wybrać grupę pracującą nad aspektem najbardziej angażującym danego uczestnika.

Przemyślenia grup można zorganizować według poniższego schematu:

- Grupa 1 będzie pracować nad trafnością działania oraz administracją/zarządzaniem
- Grupa 2 nad wykonalnością finansową, zasobami ludzkimi i materialnymi
- Grupa 3 nad skutecznością i motywacją
- Grupa 4 nad otoczeniem zewnętrznym

Zajęcia grupowe składają się z trzech części.

Część 1: Każdej grupie zostają przydzielone wymiary wyników organizacji oraz kryteria i materiały omówione podczas wcześniejszych dni szkoleniowych. Grupy pracują nad odpowiedzią na pytanie z kolumny tabeli zatytułowanej „Gdzie chcemy być za 5 lat?”

Wyniki dyskusji należy zapisać na kartach. Każda grupa przedstawi swoje pomysły na przyszłość umieszczając karty w odpowiednich miejscach macierzy.

Zajęcia grupowe (Część 2) **20**

minut

W dalszym ciągu ćwiczenia grupy przemyślą możliwe strategie do wprowadzenia w ciągu najbliższych pięciu lat tak, aby zrealizować wymyśloną wizję. Strategie powinny wiązać się z kryteriami wyników oraz z kwestiami mającymi na wyniki wpływ.

Trener wyjaśnia różnicę między „strategiami” a „działaniami” (patrz Kwestie techniczne).

Podsumowanie na sesji plenarnej **30**

minut

Grupy przedstawiają wyniki dyskusji przeprowadzonych w częściach 1 i 2 zajęć.

Zajęcia grupowe (Część 3) **40**

minut

Trener zaprosi każdą z grup do przemyślenia, jak mogłyby przełożyć zaproponowane strategie na plan działań i określić działania kluczowe z punktu widzenia każdej strategii, które można wprowadzić w ciągu najbliższych 12 miesięcy, każdemu z nich przypisując osobę odpowiedzialną i termin wykonania. Jeśli grupa chce, aby plan był realizowany zgodnie z zasadami „zarządzania opartego na wynikach”, można również dodać kolumnę dla „pożyczonych wyników za rok”.

SESJA 12 Opracowywanie strategii i planu działania

Ogólnie rzecz biorąc, przed zaplanowaniem działań, które należy przeprowadzić w ciągu najbliższego roku, trzeba koniecznie określić jakie wyniki można w tym czasie realnie osiągnąć.

Podsumowanie na sesji plenarnej **30 minut**

Każda grupa przedstawia wyniki przeprowadzonej dyskusji zapisane na kartach. Karty umieszczane są na dużej macierzy. Moderator może podsumować sesję prosząc uczestników o określenie dwóch czynników ryzyka, które mogą utrudnić realizację planu, oraz środków zaradczych, które można podjąć, aby takie ryzyko ograniczyć.

Kwestie techniczne

Strategie to cele strategiczne, które organizacja chce osiągnąć, lub priorytetowe obszary pracy, które przyczyniają się do utrzymania strategicznego ukierunkowania organizacji. Są one związane z wizją organizacji i określone w formie szerokich celów organizacji, przekładając się na osiągnięcie jej wizji i misji.

Działania to rozmaite czynności wykonywane na drodze do realizacji celów strategicznych lub priorytetowych obszarów prac.

Plan działania to mapa drogowa, dokument podsumowujący konkretne działania wdrażane w celu realizacji strategii. Zazwyczaj obejmuje on strategię, działania planowane na jeden rok, osobę/organizację odpowiedzialną za nie oraz terminy wykonania. Może też zawierać oczekiwane wyniki i szacunki budżetowe. Przedstawiona poniżej macierz stanowi narzędzie umożliwiające opracowanie planu działania. W zależności od sposobu jego wykorzystania, może ono również zawierać kolumnę określającą szacunkowy budżet dla każdego działania.

MATRYCA PLANU DZIAŁANIA (1)

Element wyników	Stan faktyczny		Sytuacja pożądana dla współpracy w okresie 5 lat	Strategie	Działania	Zakres odpowiedzialności	Harmonogram
	Mocne strony	Problemy					
Trafność							
Skuteczność							
Wykonalność finansowa							

MATRYCA PLANU DZIAŁANIA (2)

Element wyników	Stan faktyczny		Sytuacja pożądana dla współpracy w okresie 5 lat	Strategie	Działania	Zakres odpowiedzialności	Harmonogram
	Mocne strony	Problemy					
Motywacja							
Zasoby materialne i ludzkie							
Administracja i zarządzanie							
Otoczenie zewnętrzne							

Przykład:

Przykładowo organizacja opracowała następującą wizję: "Spółdzielnia włączająca, otwarta na kobiety, funkcjonująca w ramach silnej sieci łańcucha wartości".

Główną strategię określono jako „utworzenie komitetów produkcyjnych zorganizowanych wokół poszczególnych towarów, z udziałem kobiet”.

W planie działań określono następujące czynności:

- Kampanie uświadamiające dla kobiet-producentów dotyczące praw i obowiązków związanych z przynależnością do komitetów produkcyjnych i formalizacją grup.
- Zmiana przepisów wewnętrznych przez Walne Zgromadzenie i ustanowienie regularnego udziału kobiet w zarządzie i komitetach produkcyjnych.

Przemyslenia dotyczące procesów

Proces planowania strategicznego dla organizacji rolniczej rozpoczyna się od wypracowania wspólnej wizji i analizy uczestniczącej wyników organizacji. Połączenie tych dwóch elementów pozwoli OR opracować strategię i działania mogące stanowić podstawę planu działania, który można raz w roku aktualizować. Proces ten powinien być pomyślany jako dialogowany, z czasem spędzonym na rozmowach z odpowiednimi podmiotami w obrębie organizacji rolniczej i jasnym nakreśleniem wzajemnych perspektyw i oczekiwań. Ma to często miejsce w niewielkich grupach.

Ale kto powinien uczestniczyć w tym procesie?

Wybieralni przywódcy, członkowie zarządu, pracownicy (jeśli występują) oraz wybrani członkowie organizacji rolniczych powinni uczestniczyć w procesie i zostać zaproszeni na dwu- lub trzydniowe warsztaty, podczas których można przeprowadzić wspólne przemyslenia. Treść sesji 8, 9 i 12 może być przydatna w kształtowaniu programu takich warsztatów.

Jak można zorganizować takie przemyslenia nad strategią, jeśli organizacja rolnicza ma setki członków?

Jeśli ich celem jest stworzenie wspólnej wizji, strategii oraz planu działania, kluczowe jest przeznaczenie wystarczająco dużo czasu na zaplanowanie procesu konsultacji z różnymi częściami organizacji. Takie podejście będzie wymagało rozmaitych konsultacji i tworzenia grup pracujących na poziomie lokalnym i krajowym (jeśli organizacja rolnicza jest federacją lub związkiem) lub tworzenia grup referencyjnych w obrębie takiego procesu. Będzie to również wymagało stałej komunikacji pomiędzy członkami „komitetu strategicznego” a grupami referencyjnymi, jak również strategii komunikacyjnej mającej upowszechnić proces i przekazać uzgodnienia co do wizji, strategii i planu działania powstających na drodze konsultacji. Wzmocni to poczucie zaangażowania w proces.

Ćwiczenie planistyczne, które uczestnicy wykonają podczas tej sesji, ma na celu dać im ogólny ogląd procesu planowania strategicznego, tak aby później mogli wrócić do swojej organizacji i zaangażować się we właściwy proces planowania z należytymi konsultacjami.

Źródło: UPADI-FAO "Élaboration d'une vision commune pour renforcer la performance, l'équité, la gouvernance et la gestion de l'Organisation Professionnelle." Guide de Formation de Formateurs (2015).

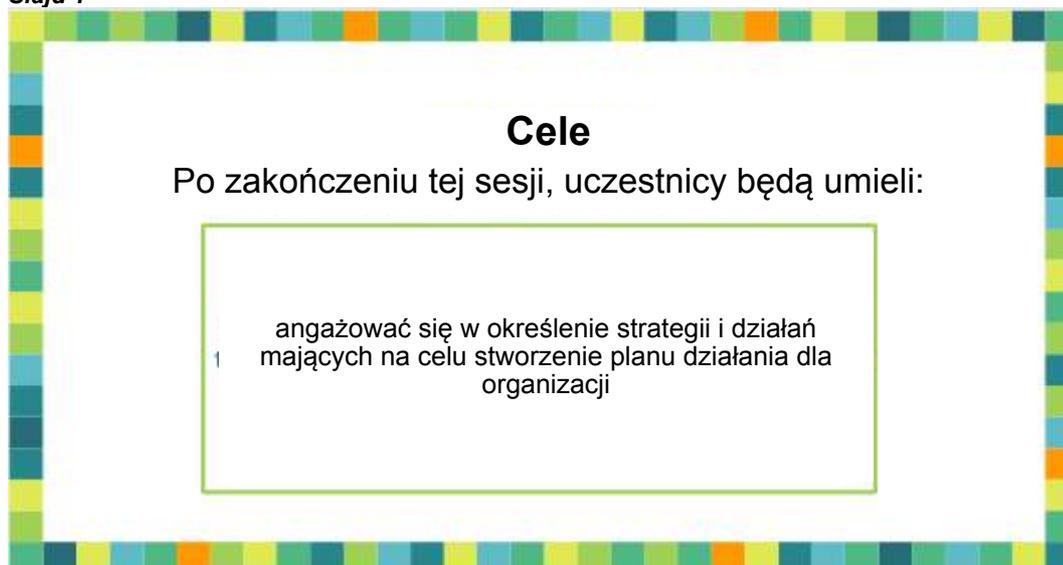
SESJA 12 Opracowywanie strategii i planu działania

PRZYKŁADOWY PLAN DZIAŁAŃ

Kryteria oceny wyników	Stan faktyczny		Strategie	Działania	Osoby odpowiedzialne/ Partnerstwa	Termin wykonania
	Mocne strony	Słabe strony				
Trafność			Opracowanie strategii komunikacji celów Federacji przed ich ogłoszeniem	<ul style="list-style-type: none"> Przygotowanie planu rocznego Zatrudnienie specjalisty ds. komunikacji 	Stowarzyszenie Rolników XXX ze wsparciem specjalistów	2018–2019
Skuteczność		<ul style="list-style-type: none"> Słabość działań podejmowanych po zbiorach Dostępność robotników z zagranicy Słabość technologii 	Investowanie w rozwój infrastruktury dla usług przed- i poprodukcyjnych oraz w aktywa	<ul style="list-style-type: none"> Wprowadzenie możliwości inwestycyjnych w zakresie tworzenia centrów usług świadczonych przed i po zbiorach Mobilizowanie sektora prywatnego Przeprowadzenie studium wykonalności 	<ul style="list-style-type: none"> Organizacje producentów Ministerstwo Rolnictwa i Rybołówstwa Grupa logistyczna 	Perspektywa pięciu lat
Wykonalność finansowa		Brak wiedzy na temat środków finansowych	<ul style="list-style-type: none"> Istnienie punktów sprzedaży Zachęcanie rolników do przystępowania do stowarzyszeń 	<ul style="list-style-type: none"> Działania podnoszące świadomość znaczenia wspólnych działań mających na celu zachęcanie rolników do przystępowania do stowarzyszeń Zapewnienie możliwości finansowania i zaciągania pożyczek dla stowarzyszeń 	<ul style="list-style-type: none"> Mobilizacja odpowiednich interesariuszy 	
Motywacja		Brak bodźców zachęcających		<ul style="list-style-type: none"> Proponowanie przepisów sprzyjających inwestycjom System gospodarowania kontraktowego Programy szkoleniowe organizowane we współpracy między uniwersytetami i szkołami i mające na celu zaangażowanie młodzieży 	<ul style="list-style-type: none"> Ministerstwo Rolnictwa i Rybołówstwa Ministerstwo Sprawiedliwości Organizacje producentów Rady ustawodawcze 	Okres pięciu lat
Usługi i zasoby ludzkie i finansowe		Brak przywództwa	<ul style="list-style-type: none"> Wyspecjalizowane wysokoskuteczne zarządzanie Uczestnictwo młodzieży 	<ul style="list-style-type: none"> Znalezienie różnych źródeł finansowania Szkolenia z przywództwa 	<ul style="list-style-type: none"> Ministerstwo Rolnictwa i Rybołówstwa Ministerstwo Sprawiedliwości Organizacje producentów Jednostki samorządowe FAO Ministerstwo Funduszy Inwestycyjnych Ministerstwo Gospodarki Mieszkaniowej Bank rozwoju 	W ciągu pierwszych trzech lat 2019
Administracja/ zarządzanie		<ul style="list-style-type: none"> Zasady i przepisy Duplikacja uprawnień administracyjnych 	<ul style="list-style-type: none"> 20% reprezentacja kobiet Dla każdej organizacji istnieją odpowiednie przepisy 	Uproszczenie procedur i zobowiązanie właściwych organów do stosowania najnowszych technologii, tak aby transakcje były rozliczane w nie dłużej niż 30 dni	Właściwe agencje rządowe	W ciągu 5 lat

PREZENTACJA POWERPOINT Opracowywanie strategii i planu działania

Slajd 1



Cele

Po zakończeniu tej sesji, uczestnicy będą umieli:

angażować się w określenie strategii i działań mających na celu stworzenie planu działania dla organizacji

Slajd 2



Matryca planu działania (1)

Element wyników	Stan faktyczny	Sytuacja pożądana dla
spółdzielni w okresie 5 lat	Strategie	Działania
	odpowiedzialna	Osoba
	Mocne strony	Problemy
	Trafność	Harmonogram
	Skuteczność	
	Wykonalność finansowa	

Slajd 3

Matryca planu działania (2)

Element wyników spółdzielni w okresie 5 lat	Stan faktyczny Strategie odpowiedzialna	Sytuacja pożądana dla Działania	Osoba
	Mocne strony	Problemy	Harmonogram

Motywacja
 Zasoby materialne i ludzkie
 Administracja i zarządzanie
 Otoczenie zewnętrzne

Slajd 4

Ćwiczenie

1

Uczestnicy dzielą się na grupy i wybierają osobę, która podsumuje ćwiczenie na sesji plenarnej.

Grupa 1: trafność, administracja/zarządzanie
 Grupa 2: motywacja, skuteczność
 Grupa 3: wykonalność finansowa, zasoby ludzkie i materialne
 Grupa 4: otoczenie ułatwiające działanie

2

Uczestnicy omawiają i zapisują wizję na okres pięciu lat dla przydzielonych wymiarów,



3

Po zakończeniu uczestnicy omawiają i spisują strategię, które można wprowadzić w życie.

4

Dyskusja dotyczy również odpowiednich działań, które mogłyby zostać wdrożone w ciągu pierwszych 12 miesięcy, osób odpowiedzialnych i terminów,.

5

Wnioski zapisywane są na kartach następnie umieszczanych na dużej matrycy.

Źródło: FAO-UPADI Guide on "Élaboration d'une vision commune pour renforcer la performance l'équité et la gouvernance de l'OP."

SESJA 13

Komunikacja na rzecz współdziałania

Struktura sesji

Cele nauczania:

Po ukończeniu sesji uczestnicy będą:

- znali podejście komunikacji uczestniczącej, sam proces i szybką ocenę komunikacji;
- umieli zaplanować działania strategiczne w zakresie komunikacji w odpowiedzi na potrzeby i priorytety odpowiednich interesariuszy;
- umieli przygotować projekt scenariusza (treść) wraz z mapą komunikatów oraz określić odpowiednie kanały i media według głównych odbiorców.

Kluczowe przesłanie:

Sesja 13 koncentruje się na wykorzystaniu procesów komunikacyjnych, metod, mediów i kanałów komunikacji w celu wzmocnienia organizacji rolniczych. Pozwala to uczestnikom szkolenia zapoznać się z istotnymi podejściami, elementami i działaniami ułatwiającymi zrozumienie znaczenie strategicznego planowania komunikacji jako wartości w obrębie organizacji.

„Komunikacja na rzecz współdziałania” odnosi się do ogólnych ram obejmujących komunikację. Takie działania komunikacyjne ułatwiają tworzenie środowiska współpracy działającego na rzecz wzmocnienia organizacji. „Komunikacja uczestnicząca” to konkretne podejście prezentowane podczas sesji, oparte na metodologiach i narzędziach zapożyczonych z „Communication for Development”²⁰ (ComDev).

Efektywna komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna ma dla organizacji rolniczych kluczowe znaczenie. Wewnątrz organizacji niezbędne jest informowanie i aktywne zaangażowanie członków, utrzymywanie wspólnej wizji i skoordynowanych działań, poprawa zdolności organizacji oraz zwiększenie jej produktywności, stabilności społecznej i ekonomicznej.

Jeśli chodzi o komunikację zewnętrzną, jest ona konieczna w kontaktach z instytucjami i samorządami lokalnymi, docieraniu do rozmaitych grup i sektorów oraz promowaniu organizacji na danym obszarze, budowaniu otoczenia sprzyjającego rozwojowi i wzmacnianiu zaplecza politycznego i technicznego.

Sugerowany czas trwania sesji:

3 godziny

Potrzebne materiały:

Projektor, ekran, laptop, markery, flipcharty i taśma

²⁰ Komunikacja dla rozwoju jest metodą praktyczną, odpowiadającą potrzebom organizacji rolniczych oraz ich członków i rodzin.

SESJA 13 1 Komunikacja na rzecz współdziałania

Zasoby:

- Prezentacje PowerPoint: Komunikacja na rzecz współdziałania, Część 1, 2, 3
- Kwestie techniczne
- Materiały do rozdania: Macierze komunikacji dla grup roboczych

Uwagi i wskazówki:

Komunikacja na rzecz współdziałania odnosi się do procesów komunikacyjnych, które organizacje rolnicze muszą wprowadzić i zarządzać nimi, aby podejmować świadome decyzje i działania dotyczące ich funkcjonowania, procesów wewnętrznych i możliwości rozwoju, a także w celu zwiększenia świadomości na temat wyzwań, przed którymi stoją.

Czas przeznaczony na ten temat to trzy godziny, ale w zależności od liczby uczestników i/lub organizacji, do których należą, może być potrzebne więcej czasu, aby umożliwić wszystkim grupom rozmowę i zaangażowanie się w różne działania poznawcze. Moderator może również zdecydować o omówieniu wszystkich lub tylko wybranych ćwiczeń.

Dodatkowe zasoby dla tego tematu:

FAO. 2014. *Communication for Rural Development Sourcebook*. Rzym. <http://www.fao.org/3/a-i3492e.pdf>

FAO. Usługa e-learningowa <http://www.fao.org/3/a-i3492e.pdf> oraz <https://elearning.fao.org/>

Notatki trenera – Część 1

Wprowadzenie

5

minut

Komunikacja leży u podstaw skutecznego rozwoju każdej organizacji rolniczej i działalności rolniczej. Trener wprowadza temat podkreślając, że komunikacja wymaga systematycznego planowania w oparciu o sprawdzone metodologie. Sesja rozpoczyna się od uznania roli **podejścia opartego na komunikacji uczestniczącej** w celu między innymi: ułatwienia dostępu do informacji; zachęcania do dzielenia się wiedzą (zmniejszania luki między wiedzą dostępną lokalnie a stanem wiedzy naukowej); informowania o podejmowaniu decyzji; zwiększania świadomości poprzez poprawę zrozumienia, widoczności i wiarygodności danej kwestii; oraz poprawy lokalnych zdolności komunikacyjnych.

Kwestie dotyczące szerokiego zakresu tematycznego, na przykład takie jak zmiany klimatu, mogą wymagać szczególnych wysiłków komunikacyjnych aby podnieść poziom świadomości społecznej i uzyskać zrozumienie przyczyn, skutków i możliwych rozwiązań.

Podejście komunikacji uczestniczącej jest realizowane na czterech głównych etapach opisanych poniżej. Szczegółowe objaśnienie każdego z etapów znajduje się w „Kwestiach technicznych”.

- Etap 1: Uczestnicząca ocena komunikacji.
- Etap 2: Opracowanie strategii i planu komunikacji.
- Etap 3: Realizacja planu.
- Etap 4: Ocena wyników i ich trwałości.

Parę słów od trenera

10

minut

Moderator przedstawia prezentację „Komunikacja - Część 1” opisującą:

- Komunikację wewnętrzną i zewnętrzną.
- Podejście komunikacyjne.
- Proces komunikacji.
- Uczestniczącą ocenę komunikacji.

Prezentacja powinna zachęcać do przemyśleń i nauczenia się, jak można wykorzystywać komunikację jako narzędzie dla różnych celów i odbiorców. Konieczne jest podkreślenie znaczenia przyjęcia systematycznego procesu komunikacji, opartego na ocenie uczestniczącej potrzeb komunikacyjnych organizacji.

Sesja plenarna **15** **minut**

Zachęcenie do dyskusji na temat podejścia i procesu komunikacji, z naciskiem na pierwszy jej etap - uczestniczącą ocenę komunikacji.

Parę słów od trenera **15** **minut**

Trener powinien pamiętać, że komunikacja uczestnicząca stanowi tu kluczowy element, który należy zrozumieć, odpowiednio zaplanować i nim zarządzać. Należy pamiętać, że komunikacja to znacznie więcej niż tylko proste korzystanie z dostępnych mediów i że jest ona istotna dla organizacji, które muszą uzyskiwać wyniki w sposób efektywny kosztowo.

Pierwszy etap procesu, **uczestnicząca ocena komunikacji**, jest oceną dokonywaną wspólnie przez członków organizacji rolniczej oraz jej partnerów, interesariuszy i instytucje współpracujące. Wymaga on analizy zgromadzonych danych dotyczących określonych tematów oraz przeprowadzenia uzgodnionego przez członków i partnerów procesu dotyczącego sposobów rozwiązywania problemów związanych z komunikacją uwzględniającego ich uczestnictwo. Jego istotnym aspektem jest waga przykładana do wysłuchania wszystkich interesariuszy tak, aby zrozumieć różne punkty widzenia i odpowiedzieć na ich rzeczywiste potrzeby informacyjno-komunikacyjne, przy jednoczesnym uwzględnieniu ich charakterystyki i profili komunikacyjnych.

Praca grupowa **20** **minut**

Moderator dzieli uczestników na grupy, z których każda będzie miała inny temat do opracowania, rozdaje po jednym arkuszu z bloku do flipcharta na grupę. Grupy będą kierować się następującymi kryteriami: organizacja, wspólny obszar działania i podobne zadania profesjonalne. Grupy powinny być jak najbardziej jednorodne i pozostawać stałe przez całą sesję, co pozwoli uczestnikom na wykonanie głównego ćwiczenia pogłębianego przez wszystkie jej części. Po dokonaniu podziału na grupy uczestnicy mają przeprowadzić dyskusję, zrobić z niej notatkę na flipcharcie i przygotować się do sprawozdania wyników na sesji plenarnej. Bardzo istotne jest właściwe przydzielenie uczestników oraz tematów do poszczególnych grup. Ze względu na ograniczenia czasowe warto, aby skład grup i tematy pozostały stałe w kolejnych częściach sesji komunikacyjnej.

Grupy przeprowadzają burzę mózgów i określają znaczenie proponowanego podejścia dla wybranego tematu, wskazując główne kwestie i głównych **odbiorców**, których należy wziąć pod uwagę. Powinny również określić **potrzeby i możliwości komunikacyjne**, a także **odpowiednie media i kanały** dostępne z punktu widzenia sposobu zarządzania informacjami.

Moderator korzysta z narzędzi opisanych na końcu Kwestii technicznych - Części 1: **Grupa fokusowa - Uczestnicząca ocena komunikacji** w celu ułatwienia pracy grupowej. Grupa fokusowa zajmująca się oceną komunikacji będzie miała do dyspozycji szereg pytań przewodnich, matrycę ułatwiającą uporządkowanie zebranych danych oraz pomoc graficzną służącą do analizy odbiorców, grup pobocznych i interesariuszy. Każda grupa musi ocenić podnoszone kwestie, interesariuszy, odbiorców, potrzeby/luki komunikacyjne, główne treści i media właściwe dla danego tematu.

SESJA 13 Komunikacja na rzecz współdziałania

Moderator wyjaśnia terminologię i pojęcia. W tym celu wykorzystuje poniższą listę pytań przewodnich do dyskusji w grupie:

PYTANIA PRZEWODNIE 1:

- Jaka jest główna kwestia, problem lub sytuacja, którą należy rozwiązać?
- Jakie są główne zaangażowane podmioty (interesariusze) i główni odbiorcy? Jakie są główne cechy odbiorców?
- Jakie są główne luki/potrzeby komunikacyjne w odniesieniu do określonego problemu?
- Jakie są potrzebne rodzaje informacji (treści)? Jakimi informacjami musi zająć się organizacja?
- Jakie media i kanały są dostępne?

Poniżej znajduje się matryca pomocna w uporządkowaniu tych trzech elementów. Aby pomóc grupom w zrozumieniu, jak korzystać z tabeli, przedstawiono dwa przykłady.

TABELA 1: RAPORT OCENY KOMUNIKACJI

Kwestia/ temat	Interesariusze/ odbiorcy	Potrzeby/luki komunikacyjne	Podstawowa treść	Dostępne kanały komunikacji
Brak wiedzy i dostępu do informacji na temat ponownego zalesiania	<ul style="list-style-type: none"> • Interesariusze: różne instytucje i podmioty związane z tematem • Odbiorcy: Młodzi rolnicy obecnie na poziomie szkoły średniej lub wyższej (młodzi, niepozostający w związkach, obojga płci). 	Brak dostępnych dotyczących tego tematu treści, źródeł informacji i materiałów komunikacyjnych (np. programów radiowych), opracowanych z myślą o młodzieży	<ul style="list-style-type: none"> • Napisane łatwym językiem i proste w odbiorze informacje na temat koncepcji ponownego zalesiania. • Przyczyny i skutki wylesiania. • Korzyści dla społeczności z ponownego zalesiania. 	Programy szkolne, strony internetowe i media społecznościowe skierowane do młodzieży
Skuteczność nawadniania	Członkowie organizacji rolniczej	Brak procesów szkoleniowych i doradczych oraz materiałów komunikacyjnych, które wspierałyby lepsze wykorzystanie wody do nawadniania	<ul style="list-style-type: none"> • Straty wody do nawadniania • Wydajne systemy nawadniania • Nawadnianie kropelkowe i ograniczanie strat wody poprzez wspólnie podejmowane działania 	Zgromadzenie organizacji rolniczej; spotkania społeczności lokalnej; radio społeczności lokalnej i usługi z zakresu upowszechniania wiedzy rolniczej

Dyskusja na sesji plenarnej minut

15

Podczas sesji plenarnej każda grupa udziela informacji zwrotnej na temat ćwiczenia i głównych wniosków z niego (bez pełnej prezentacji).

Kwestie techniczne – Część 1

Cechy charakterystyczne podejścia komunikacji uczestniczącej

Komunikacja uczestnicząca ma kluczowe znaczenie dla powodzenia każdej inicjatywy rozwojowej zapewniając, że interesariusze otrzymują dokładne informacje, a ich poglądy, wiedza i oczekiwania są brane pod uwagę i doceniane. Podejście to w odpowiedzi na powyższe potrzeby łączy w sobie metody uczestniczące z siłą mediów i technologii telekomunikacyjnych. W ten sposób łatwiejsze jest zaangażowanie interesariuszy w definiowanie problemów, znajdowanie ich rozwiązań i negocjowanie opcji rozwojowych. Zamiast jednak koncentrować się wyłącznie na mediach i technologiach, zachęca ono do wzmocnienia pozycji interesariuszy poprzez dialog, wymianę wiedzy i uczenie się od siebie nawzajem.

To, co odróżnia komunikację uczestniczącą od innych podejść (np. komunikacja korporacyjna, marketing, public relations), to jej charakter włączający różnorodnych uczestników, który pozwala instytucjom i organizacjom określać działania i produkty komunikacyjne na podstawie zainteresowań i cech interesariuszy i odbiorców. Podejście takie pozwala nie tylko przekazywać komunikaty konkretnym grupom interesariuszy, ale wychodząc od słuchania, angażuje ich w ten sposób w dwustronny proces komunikacji.

Wspierając konsultacje z wieloma interesariuszami, dialog i uczestnictwo, niniejsze podejście do komunikacji służy:

- zapewnieniu sprawiedliwego dostępu do informacji;
- **wzmacnianiu głosów mieszkańców wsi**, ich wiedzy i stanowisk oraz treści, które wytwarzają lokalnie; umożliwianiu **udziału** interesariuszy w podejmowaniu decyzji i promowaniu **skoordynowanych wspólnych działań**;
- ułatwianiu **współtworzenia i dzielenia się wiedzą**;
- zapobieganiu nieporozumieniom, ułatwianiu negocjacji i **rozwiązywaniu konfliktów**;
- zwiększaniu **zdolności komunikacyjnych podmiotów lokalnych** oraz określaniu działań i usług komunikacyjnych ukierunkowanych na jednostki; oraz
- **wykorzystywaniu mediów i technologii telekomunikacyjnych** do celów rozwojowych.

Komunikacja uczestnicząca ma centralne znaczenie dla działań zbiorowych i stanowi podstawę dialogu, zrozumienia i świadomego podejmowania decyzji na rzecz mobilizacji społeczności.

Porównanie podejść

Poniżej przedstawiono analizę porównawczą podejść pod względem ich dopasowania do potrzeb organizacji rolniczych.

Komunikacja uczestnicząca. Organizacje i członkowie mogą dokonywać świadomego wyboru pomiędzy przyjęciem a odrzuceniem nowego pomysłu, praktyki lub technologii, mając pod ręką informacje i fakty. Wzmacniane są również mechanizmy wymiany wiedzy i komunikacji w celu poprawy lokalnego potencjału i wypełnienia luki między wiedzą dostępną lokalnie a stanem wiedzy naukowej. Jest to idealne rozwiązanie wzmacniające wspólnie podejmowane działania.

Funkcja zwiększania świadomości służy promowaniu widoczności i wiarygodności danej kwestii oraz zwiększaniu ogólnego zrozumienia jej treści. Budowanie świadomości może prowadzić do pozytywnych zmian w postrzeganiu, postawach, przekonaniach i działaniach jednostek i zbiorowości. Na przykład kwestie takie jak zmiany klimatu mogą wymagać szczególnych wysiłków komunikacyjnych aby podnieść poziom świadomości społecznej i uzyskać zrozumienie przyczyn, skutków i możliwych rozwiązań.

Komunikacja wewnętrzna Zapewnia terminową i skuteczną wymianę istotnych informacji. Ułatwia przepływ informacji wewnątrz instytucji lub organizacji. Pomaga w utrzymaniu wspólnej wizji i misji organizacji, a także w planowaniu działań na drodze konsultacji i współpracy.

Rzecznictwo i komunikacja korporacyjna. Pozwala na promowanie zmian politycznych i mobilizowanie kluczowych interesariuszy, takich jak decydenci polityczni, liderzy społeczni i liderzy biznesu na szczeblu krajowym lub lokalnym, którzy powinni podejmować działania wspierające żądania swoich organizacji. Powinna wpływać na zmiany na poziomie społeczno-politycznym oraz promować zwiększoną synergię pomiędzy różnymi grupami.

SESJA 13 Komunikacja na rzecz współdziałania

W Tabeli 2 przedstawiono cel, funkcje i kompetencje wymagane dla różnych podejść lub ich kombinacji.

TABELA 1: PORÓWNANIE PODEJŚĆ KOMUNIKACYJNYCH (FAO, 2014)

Cecha	Komunikacja korporacyjna	Komunikacja wewnętrzna	Komunikacja w ramach rzecznictwa	Komunikacja uczestnicząca (ComDev)
Cel/ definicja	Komunikuje misję i działalność organizacji, głównie dla odbiorców zewnętrznych.	Ułatwia przepływ informacji w obrębie instytucji, organizacji lub projektu (czasami obszar ten może być włączony do komunikacji korporacyjnej).	Wpływa na zmiany na poziomie społeczno-politycznym i promuje kwestie związane z rozwojem.	Dąży do trwałych zmian społecznych poprzez zaangażowanie i wzmacnianie pozycji odpowiednich zainteresowanych stron.
Główna funkcja	Wykorzystuje kanały i produkty medialne do promowania misji i wartości instytucji; informuje wybranych odbiorców o podejmowanych działaniach.	Zapewnia terminową i skuteczną wymianę istotnych informacji między pracownikami i w obrębie jednostki organizacyjnej; zwiększa synergię i pozwala unikać powielania działań.	Buduje świadomość ważnych kwestii rozwojowych; wykorzystuje metody komunikacji i media do wywierania wpływu na konkretnych odbiorców i wspierania zamierzonych zmian; promuje uczestnictwo w zmianach polityk.	Wspiera sprawiedliwy dostęp do informacji, wiedzy i zasobów komunikacyjnych; ułatwia uczestnictwo, dialog i działania zbiorowe.
Wymagane podstawowe kompetencje	Public relations, komunikacja instytucjonalna, umiejętność formułowania tekstu pisanego na wysokim poziomie, tworzenie komunikatów prasowych, szerokie kontakty w mediach.	Komunikacja instytucjonalna, umiejętność formułowania tekstu pisanego na wysokim poziomie, umiejętność poruszania się w Internecie.	Public relations, marketing, doświadczenie w kampaniach medialnych i rzeczniczych.	Badania w dziedzinie komunikacji, podejście uczestniczące, kształcenie dorosłych, media danej społeczności, umiejętność prowadzenia konsultacji i moderacji działań grupowych.

Etapy procesu komunikacji uczestniczącej

Proces komunikacji uczestniczącej dzieli się na cztery etapy: diagnostyczny, planowania strategicznego, wdrożenia oraz monitorowania i oceny. Proces ten przedstawiony poniżej obejmuje integralne dla niego metodologie i narzędzia zapewniające włączenie różnorodnych uczestników, aktywny udział i współpracę.

RYSUNEK 1: PROCES KOMUNIKACJI UCZESTNICZĄCEJ



Etap 1: Uczestnicząca ocena komunikacji. Aby dokonać oceny potrzeb komunikacyjnych, mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń dla organizacji, a także otoczenia komunikacyjnego (możliwości partnerów, kanałów społecznościowych i mediów, efektywnych kosztowo relacji w środkach masowego przekazu, efektywności mediów społecznościowych i sieci itp.)

Etap 2: Opracowanie strategii i planu. Planowanie komunikacji strategicznej wymaga ustalenia precyzyjnych celów, odbiorców i kluczowych działań, co pozwoli zaoszczędzić czas i zasoby. Wiąże się to z przygotowaniem szczegółowego planu działania uzgodnionego przez członków organizacji, w szczególności zamierzonych użytkowników informacji, aby osiągnąć oczekiwane wyniki.

Etap 3: Realizacja planu. Realizacja planu będzie wymagała dostępności środków finansowych, czasu i wkładu pracy z kilku źródeł. Niektóre działania i produkty dostarczyć mogą wyspecjalizowani usługodawcy lub partnerzy aby zwiększyć zdolności komunikacyjne organizacji.

Etap 4: Ocena wyników i ich trwałości. Monitorowanie kluczowych działań, wyników i produktów ma zasadnicze znaczenie dla sprawnego wprowadzania koniecznych zmian. Ponadto proste działania ewaluacyjne pozwalają organizacjom dokonać oceny procesu i zapewnić jego trwałość.

Uczestnicząca ocena komunikacji

Etap ten obejmuje analizę kontekstu, w jakim będą planowane i realizowane działania, w tym kluczowych aspektów tematu, cech interesariuszy (partnerów i wybranych odbiorców), poglądów i zasobów, które mogą mieć wpływ na opracowanie i realizację działań komunikacyjnych.

Oznacza to również konieczność przeprowadzenia „analizy sytuacyjnej” obejmującej informacje i dane pochodne dotyczące celów organizacji, głównych tematów i priorytetów angażujących interesariuszy, otoczenia instytucjonalnego oraz potencjalnych partnerów i zasobów.

Uczestnicząca analiza komunikacji (FAO, 2014) wykorzystuje techniki partycypacyjne do tworzenia informacji i prowadzenia autorefleksji dotyczącej procesów i priorytetów komunikacyjnych organizacji, obejmujących powiązanych interesariuszy i członków organizacji rolniczej. Daje też członkom szansę uczestniczenia w tworzeniu strategii i planu odpowiadających ich potrzebom, odzwierciedlających ich punkt widzenia oraz budowania poczucia odpowiedzialności i zaangażowania w ich realizację.

Główne cechy charakterystyczne metodologii oceny uczestniczącej można podsumować w następujący sposób:

- Proces słuchania.
- Komunikacja między osobami równymi statusem.
- Włączenie indywidualnego punktu widzenia.
- Uznanie jednostek za siłę napędową zmian.

Narzędzia

GRUPA FOKUSOWA I WSPÓLNE OPRACOWANIE MAPY

Dyskusja w grupach fokusowych (FGD) jest jedną z najskuteczniejszych metod partycypacji, tu zaleconą do zastosowania w połączeniu z narzędziami ułatwiającymi przeprowadzenie oceny komunikacji. Polega ona na grupowej analizie danego tematu na podstawie ustrukturyzowanych pytań. Proces ten wykorzystuje dynamikę grupową, a respondenci są prowadzeni przez wykwalifikowanego moderatora, aby włączyć się w analizowane zagadnienia.

SESJA 13 Komunikacja na rzecz współdziałania

Grupy fokusowe powinny składa się z ograniczonej liczby uczestników (do sześciu) dobranych pod kątem konkretnych, zgodnych z przyjętymi celami kryteriów. Mogą one obejmować:

- parametry demograficzne (wiek, płeć, zawód)
- stanowisko w organizacji (funkcjonariusze, członkowie szeregowi)
- poziom wiedzy i/lub doświadczenie w zakresie przedmiotu dyskusji; oraz
- reprezentatywność (rolnicy, organizacje pozarządowe, urzędnicy lokalni, kobiety itp.)

Wywiad grupowy daje możliwość interakcji pomiędzy uczestnikami, co najczęściej ułatwia udzielanie szerszych odpowiedzi i pojawianie się nowych i wartościowych przemyśleń.

Grupy fokusowe będą pracować w oparciu o Pytania Przewodnie 1.

PYTANIA PRZEWODNIE 1

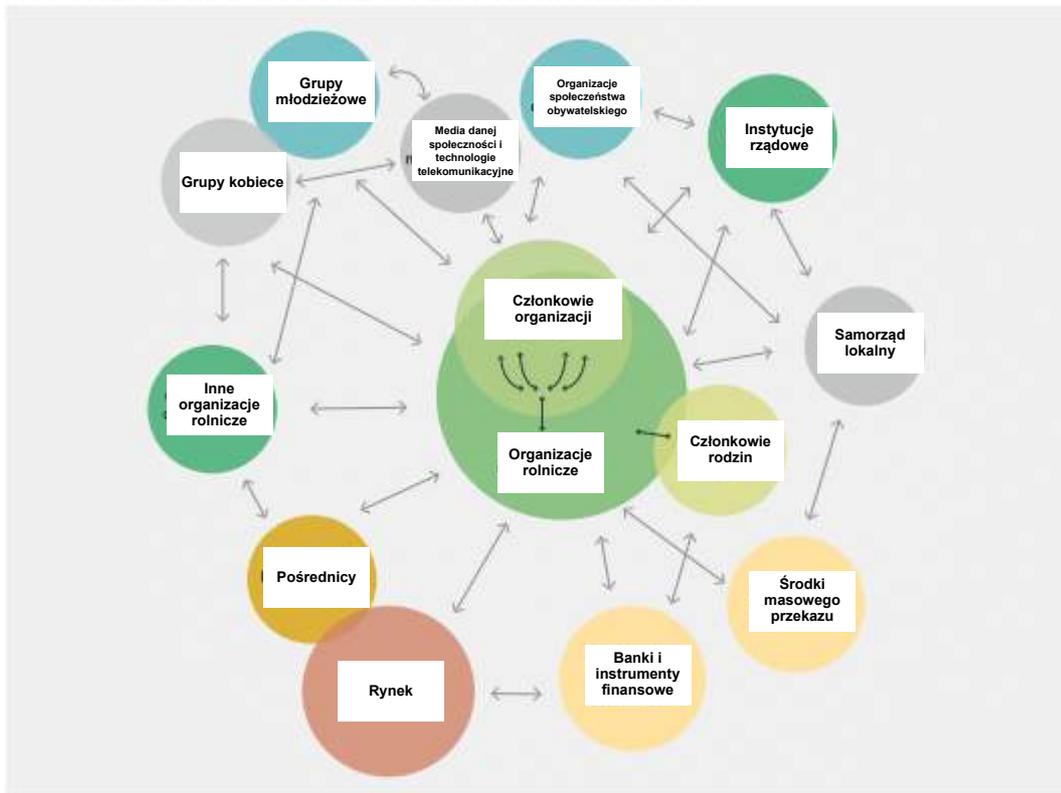
- Jaka jest główna kwestia, problem lub sytuacja, którą należy rozwiązać?
- Jakie są główne zaangażowane podmioty (interesariusze) i główni odbiorcy? Jakie są główne cechy odbiorców?
- Jakie są główne luki/potrzeby komunikacyjne w odniesieniu do określonego problemu?
- Jakie są potrzebne rodzaje informacji (treści)? Jakimi informacjami musi zająć się organizacja?
- Jakie media i kanały są dostępne?

Zostaną one zastosowane jako narzędzie przekazu informacji związanych z oceną komunikacji ujętych zbiorczo w Tabeli 1: Raport oceny komunikacji Aby zwiększyć poziom interakcji w grupie, wykorzystana zostanie pomoc graficzna przedstawiona poniżej.

MAPA OCENY KOMUNIKACJI

Mapowanie komunikacji pozwala przełożyć informacje na formę graficzną opisującą dane według środowiska komunikacyjnego i relacji/przepływów dotyczących **konkretnego tematu**. Technika ta pomaga również wizualizować inne elementy istotne dla oceny komunikacji. Członkowie organizacji rolniczej rysują lub pomagają w sporządzeniu prostej mapy powiązań komunikacyjnych, przedstawiając kwestie informacyjne i komunikacyjne, a także interesariuszy zaangażowanych w proces komunikacji. Strzałki przedstawiają relacje (które należy przypisać do kwestii tematycznych, problemów lub sytuacji), a wielkość okręgów - wagę, jaką organizacja rolnicza przypisuje danej grupie lub podmiotowi. Dyskusja przeprowadzona na podstawie pytań przewodnich może przebiegać płynnie dzięki materiałowi graficznemu, pozwalającemu na odpowiadanie na kolejne pytania i notowanie obserwacji w arkuszu.

RYSUNEK 2: MAPOWANIE OCENY KOMUNIKACJI



Ten przykład przedstawia konkretną sytuację i powiązania źródeł informacji odpowiednich dla organizacji i został przedstawiony wyłącznie w celach ilustracyjnych. Strzałki można ponumerować (umieścić ich listę poniżej mapy) i opisać odpowiednimi kwestiami i wymaganymi podejściami.

Podczas sesji 14 omówione zostaną możliwe zastosowania tego rodzaju mapy w ramach sieci.

Notatki trenera – Część 2

Parę słów od trenera

15

minut

Trener wprowadza sesję powtarzając koncepcję, zgodnie z którą **komunikację należy systematycznie planować** tak, aby organizacja mogła ją wykorzystywać jako istotny zasób. Planowanie komunikacji wiąże się z wykorzystaniem metod i technik partycypacyjnych aby określić konkretne działania komunikacyjne wspierające wspólnie wprowadzane zmiany oraz określające zakres obowiązków i wykorzystywane zasoby.

Plan komunikacji kształtowany jest w oparciu o ustalenia z uczestniczącej analizy komunikacji (FAO, 2004). Analiza ta, dokonywana wspólnie przez członków organizacji oraz wybranych partnerów i interesariuszy, stanowi główny punkt odniesienia dla dalszego planowania. Wyniki oceny stanowią podstawę **strategii i planu komunikacji uczestniczącej**.

Plan strategiczny będzie opierał się na strategicznych celach komunikacyjnych i kierunkach prac wynikających ze zidentyfikowanych potrzeb komunikacyjnych, które ukierunkują działania następnie wyszczególnione w planie prac.

SESJA 13 Komunikacja na rzecz współdziałania

Główne aspekty, którymi należy się zająć podczas opracowywania strategii komunikacji uczestniczącej, to: określenie punktów nawiązania komunikacji; główni odbiorcy; sformułowanie inteligentnych celów komunikacyjnych; zarys podstawowych treści; oraz określenie mediów i kanałów komunikacji, które będą wykorzystywane. Należy opracować następujące kluczowe informacje, z których część powstała już podczas etapu 1 uczestniczącej oceny komunikacji.

I	
Główna kwestia	Temat określony uprzednio podczas uczestniczącej oceny komunikacji. Wykonano podczas etapu 1.
Odbiorcy i interesariusze	Organizacje, instytucje, grupy i jednostki zaangażowane i mogące wpływać na wyniki działań komunikacyjnych. Wykonano podczas etapu 1.

II	
Punkty nawiązania komunikacji	Punkty nawiązania komunikacji bierzemy z „głównej treści” opisanej w poprzednim ćwiczeniu; należy je dalej zawęzić i pogłębić, zwracając uwagę na związki przyczynowo-skutkowe. Określenie kluczowych punktów nawiązania komunikacji prowadzi do sformułowania celów.
Cele komunikacyjne	Pożądane zmiany w organizacjach producentów i członków (w tym innych interesariuszy) w zakresie wiedzy, umiejętności, postaw i praktyk.

III	
Podstawowa treść	Zwięzłe treści oparte na celach komunikacyjnych i potrzebach organizacji. Skupienie się na treściach podstawowych jest niezbędne, aby móc odpowiedzieć, dlaczego dany temat wymaga omówienia i jaki związek przyczynowo-skutkowy łączy go z rozwiązaniem. Podczas fazy wdrożeniowej (nie opracowywanej podczas tego szkolenia) aktualizowana i ukierunkowywana jest również pełna treść komunikacji.
Media i kanały komunikacyjne	Są to między innymi: komunikacja międzyludzka, komunikacja medialna oraz masowa, media ludowe, media danej społeczności, technologie telekomunikacyjne i media społecznościowe.

Moderator przedstawi prezentację „Komunikacja - część 2” dotyczącą czynników związanych z uczestniczącym strategicznym planowaniem komunikacji. Jako punkt odniesienia udostępniona również zostanie kompletna matryca wykorzystywaną do planowania komunikacji, jednak bez pogłębiania obszarów dotyczących zasobów ludzkich i finansowych, harmonogramu czasowego i osób odpowiedzialnych.

Moderator wyjaśni również kwestie terminologiczne i wprowadzane pojęcia.

Praca grupowa

20

minut

Moderator przydziela uczestników do grup po cztery lub pięć osób i przekazuje każdej grupie flipchart. Grupy powinny być takie same jak w poprzednim ćwiczeniu, aby kontynuować pracę w oparciu o przykład wybrany do oceny komunikacji i związane z nim dane. Każda grupa omówi jeden z następujących scenariuszy: ta sama organizacja, wspólny obszar geograficzny, podobny zakres działań. Po podzieleniu na grupy uczestnicy omówią temat i zanotują wnioski na flipcharcie.

W swojej pracy wykorzystują Tabelę 3: **Macierz planowania komunikacji**

Biorąc pod uwagę uprzednio określone już składowe, główną kwestię komunikacyjną i grupę odbiorców, uczestnicy określą następujące elementy:

- Określenie punktów nawiązania komunikacji.
- Sformułowanie celów komunikacyjnych.

Grupa uzupełni trzecią i czwartą kolumnę (punkty nawiązania komunikacji i cele), a pozostałe kolumny zostaną opracowane w części III.

Grupy wypełnią kolumny w poniższej kolejności:

- Informacje zebrane w pierwszym ćwiczeniu dotyczącym „głównej kwestii” i „odbiorców” w Tabeli 1 (raport oceny komunikacji) w części 1.
- „Punkty nawiązania komunikacji” uwzględnią „potrzeby/luki komunikacyjne”, natomiast w „podstawowe treści” w tej samej tabeli - kluczowe tematy/aspekty, które należy podjąć w pierwszej kolejności. Będą one stanowić „punkty nawiązania komunikacji”.
- Należy sformułować cele komunikacji czyli działania do podjęcia w celu rozwiązania określonego problemu/potrzeby komunikacyjnej.

TABELA 3: MACIERZ PLANOWANIA KOMUNIKACJI

Główna kwestia	Odbiorcy	Punkty nawiązania komunikacji	Cele komunikacyjne	Podstawowa treść	Media i kanały

Każda grupa musi wyznaczyć kogoś, która zrelacjonuje wyniki pracy podczas sesji plenarnej.

Dyskusja na sesji plenarnej

15

minut

Na sesji plenarnej każda grupa przedstawia główne wnioski z przeprowadzonej dyskusji.

Kwestie techniczne – Część 2

Uczestniczące opracowanie strategii i planu komunikacji

Planowanie komunikacji uczestniczącej obejmuje wykorzystanie metod i technik na potrzeby wspólnego opracowania strategii i treści działań komunikacyjnych mających na celu wspieranie zmian i rozwoju. Jest to proces partycypacyjny, jako że angażuje w realizację inicjatyw interesariuszy, kierując się ich potrzebami i priorytetami.

Wyniki uczestniczącej oceny komunikacji stanowią punkt odniesienia dla sformułowania strategii i planu komunikacji, które powinny określać:

- inteligentne i dostosowane do odbiorców cele komunikacyjne;
- podstawową treść działań komunikacyjnych; oraz
- najbardziej odpowiednie media pozwalające dotrzeć do docelowych interesariuszy (odbiorców) i zaangażować ich w komunikację obustronną.

Pierwszy etap projektu strategicznego doprowadzi następnie do opracowania pełnego planu komunikacji, w którym określone zostaną szczegółowe działania i harmonogram realizacji, jak również wskaźniki monitorowania i oceny. Pierwsze kroki strategiczne to:

- **Główna kwestia:** temat określony uprzednio podczas uczestniczącej oceny komunikacji.
- **Priorytetowi interesariusze i odbiorcy:** organizacje, instytucje, grupy i jednostki zaangażowane lub mogące wpływać na wyniki działań komunikacyjnych. Pod uwagę zostaną wzięte wcześniejsze doświadczenia oraz działania komunikacyjne w toku.
- **Punkty kluczowe nawiązania komunikacji:** Kluczowe punkty nawiązania komunikacji przenosi się z „treści głównej”. Należy je dalej zawęzić i pogłębić, zwracając uwagę na związki przyczynowo-skutkowe.

SESJA 13 Komunikacja na rzecz współdziałania

- Określenie punktów nawiązania komunikacji prowadzi do sformułowania celów.
- **Cele:** Pożądane zmiany w organizacjach rolniczych i wśród ich członków (w tym innych interesariuszy) w zakresie wiedzy, umiejętności, postaw i praktyk.
- **Podstawowa treść:** Zwięzłe treści oparte na celach komunikacyjnych i potrzebach organizacji. Skupienie się na treściach podstawowych jest niezbędne, aby móc odpowiedzieć, dlaczego dany temat wymaga omówienia i jaki związek przyczynowo-skutkowy łączy go z rozwiązaniem.
- **Media i kanały komunikacyjne:** Komunikacja międzyludzka, komunikacja medialna oraz masowa, media ludowe, media społecznościowe, technologie telekomunikacyjne, itp.

TABELA 4: **MACIERZ PLANOWANIA KOMUNIKACJI**

Główna kwestia	Odbiorcy	Punkty nawiązania komunikacji	Cele komunikacyjne	Podstawowa treść	Media i kanały

Cele komunikacyjne

W oparciu o potrzeby, profile docelowych odbiorców oraz zidentyfikowane elementy kluczowe, cele komunikacyjne określają łatwo mierzalną zmianę pod względem wiedzy, umiejętności, postaw i praktyk. Zostaną wybrane konkretne podejścia komunikacyjne tak, aby skutecznie przekazać podstawową treść strategii. Dobór metod i kanałów komunikacji uwzględni dostępne zasoby komunikacyjne.

Podstawowa treść

Przygotowanie treści pełnej odbywa się zazwyczaj w fazie wdrożeniowej, kiedy opracowywane są materiały komunikacyjne. Niemniej jednak warto rozpisać zarys i krótką wersję treści, co ułatwi lepszy dobór metod i kanałów.

Media i kanały komunikacyjne

Kanały komunikacji (lub media) odnoszą się do wszelkich środków przekazu, za pomocą których przekazywane są informacje w celu dotarcia do interesariuszy i zachęcenia ich do komunikacji obustronnej. Można je podzielić na media ludowe i tradycyjne, media danej społeczności, media głównego nurtu lub środki masowego przekazu, technologie telekomunikacyjne i media społecznościowe.

Najlepsze wyniki daje połączenie więcej niż jednego medium dostępnego na danym obszarze, dlatego należy wybrać podejście multimedialne, aby zmaksymalizować wpływ i efektywność kosztową.

Planowanie komunikacji

Uzupełnieniem strategii komunikacyjnej jest plan komunikacji. Obejmuje on szereg działań komunikacyjnych do wykonania, oraz powiązane rezultaty prac konieczne, aby osiągnąć cele komunikacyjne. Służy zapewnieniu, że wszystkie działania komunikacyjne (np. spotkania, opracowanie materiałów, nadawanie komunikatów, wykorzystanie technologii telekomunikacyjnych oraz mediów społecznościowych itp.) są jasno określone i wykonywane w rozsądnej kolejności zgodnie z harmonogramem oraz określeniu zakresu obowiązków, budżetu i innych kwestii związanych z niezbędnymi zasobami. Aby opracować spójny i wykonalny plan komunikacji, należy przyjrzeć się celom strategicznym i powiązać je z szeregiem konkretnych działań zmierzających do ich osiągnięcia.

Podstawowe pytania, na które należy odpowiedzieć przy planowaniu działań, to:

- Co należy zrobić aby osiągnąć ten cel z największym prawdopodobieństwem?
- Jakie główne działania/zadania należy zrealizować?
- Jakie konkretne elementy komunikacji należy wytworzyć?
- Kogo zaangażować w realizację poszczególnych zadań?
- Jaki jest czas na realizację?
- Ile to będzie kosztować i kto może wnieść środki?

Ogólny format planu działania w ramach strategii komunikacyjnej przedstawiono w Tabeli 5. Ponadto można również określić szczegółowe plany działania na poziomie lokalnym, angażujące społeczność i określające konkretne działania komunikacyjne (plan komunikacji lokalnej).

Uwaga dla trenera: Ze względu na ograniczenia czasowe podczas tej sesji nie da się opracować pełnego planu komunikacji. Należy to wyjaśnić i przedstawić przykładowy gotowy plan oraz porady, jak opracować go samodzielnie.

TABELA 5: SZABLON PLANU KOMUNIKACJI UCZESTNICZĄCEJ

Cel komunikacyjny	Działania	Rezultaty	Harmonogram czasowy	Osoba odpowiedzialna	Lokalizacja	Szacunkowy budżet

Notatki trenera – Część 3

Parę słów od trenera

15

minut

Trener wprowadza definicję i cechy scenariusza treści podstawowej oraz mapy komunikatów. Może poprosić uczestników o przeprowadzenie burzy mózgów aby określić, czy, zgodnie z treścią wcześniejszych ćwiczeń, potrzebują scenariusza treści czy komunikatu. Podstawą do zaprojektowania materiałów komunikacyjnych będzie uprzednie opracowanie zwięzłego scenariusza treści podstawowej.

Pierwszy krok to przygotowanie zarysu treści. Specjaliści ds. komunikacji i interesariusze społeczni (kluczowi członkowie organizacji) powinni przyjrzeć się podstawowym treściom, zawęzić je do konkretnych pomysłów oraz opracować zwięzły scenariusz łatwy do zrozumienia i (ewentualnie) wykonania przed odbiorców.

Przy opracowywaniu **scenariusza** treści podstawowej (patrz Kwestie techniczne - Część 3), należy pamiętać o: i) kolejności informacji; ii) poruszaniu jednego problemu/sytuacji na raz; iii) rozpoczynaniu od rzeczy znanych odbiorcom; iv) dogłębnym wyjaśnianiu; v) opisywaniu najlepszego możliwego rozwiązania; vi) równowadze co do poziomu trudności prezentowanych informacji; oraz vii) podstawowych treściach, które można zweryfikować.

Należy opracować **komunikat** (patrz Kwestie techniczne - Część 3) o następujących cechach: i) wiarygodny; ii) zwięzły; iii) trafny; iv) przekonujący; oraz v) przekazujący wartości.

SESJA 13 Komunikacja na rzecz współdziałania

Mapa komunikatów stanowi ramę wykorzystywaną do tworzenia przekonujących, istotnych komunikatów dla kilku segmentów odbiorców (interesariuszy). Działa ona również jako narzędzie organizacyjnego ujednoczenia przekazu wiadomości w celu zapewnienia jego spójności. Mapowanie komunikatów stanowi istotny krok na drodze do skutecznej komunikacji krótkich kwestii.

TABELA 6: SKRYPTY I STRUKTURA KOMUNIKATU

Scenariusz podstawowy	Kluczowy komunikat
• Główny problem - sytuacja (zagadnienie-potrzeba), krótki opis.	• Fakt potwierdzający 1
• Przyczyny i skutki problemu - sytuacja (zagadnienie-potrzeba), analiza.	• Fakt potwierdzający 2
• Identyfikacja pierwotnej przyczyny i przyczyn wtórnych.	• Fakt potwierdzający 3
• Propozycja zmiany strony przyczynowej.	
• Powiązanie rozwiązania z problemem-sytuacją (zagadnienie-potrzeba).	

Wybór mediów i kanałów

Dobry dobór mediów służy zmaksymalizowaniu wpływu i skuteczności podejmowanych działań komunikacyjnych. Wybór mediów zależy przede wszystkim od celów komunikacyjnych sformułowanych dla danej strategii. Różne media i kanały komunikacyjne spełniają różne cele, należy więc dokładnie przemyśleć ich cechy szczególne. Poniżej przedstawiono krótki opis dostępnych mediów i kanałów komunikacji. Bardziej kompletna lista ich zalet i ograniczeń jest dostępna w części „Kwestie techniczne - Część 3”.

- **Media ludowe** - media lokalne o ograniczonym zasięgu geograficznym, tradycyjne dla danej społeczności.
- **Media danej społeczności** - media kontrolowane przez społeczność, nienastawione na zysk i niekomercyjne. Zawierają one treści lokalne, są dostępne dla członków społeczności i korzystają z lokalnych zasobów.
- **Grupowe media interaktywne** - film stanowi jedną z najciekawszych i najchętniej wybieranych form mediów ze względu na połączenie elementów wizualnych i mówionych z dynamicznym ruchem.
- **Kanały konwencjonalne** (główny nurt lub środki masowego przekazu) - media docierające do dużej liczby osób; mogą to być środki masowego przekazu, takie jak programy telewizyjne, radio, gazety i plakaty.
- **Technologie informacyjne i komunikacyjne (ICT)** - termin ten obejmuje „nowe” urządzenia komunikacyjne, takie jak telefony komórkowe, sprzęt komputerowy/sieciowy i systemy satelitarne.
- **Media społecznościowe** - odnoszą się do sposobów interakcji między ludźmi, w których tworzą, dzielą się i/lub wymieniają informacjami i pomysłami w wirtualnych społecznościach i sieciach.

Moderator przedstawia slajdy z prezentacji „Komunikacja - Część 3”. Następnie wprowadza ćwiczenie dotyczące tworzenia scenariusza treści i mapy komunikatów. Prezentacja powinna zachęcać do przemyśleń i nauczania się, jak można komunikować się z różnymi odbiorcami.

Praca grupowa

20

minut

Trener dzieli uczestników na grupy - te same, co poprzednio - które będą przygotowywać przekaz kierowany do różnych odbiorców. Grupa rozmawia i notuje informacje na flipcharcie. Do uzupełnienia są Tabela 7 w zakresie wymagań oraz Tabela 8 w zakresie wybranych kanałów komunikacji i mediów, jednego lub więcej, biorąc pod uwagę ich zalety i ograniczenia. Trzy grupy pracują nad scenariuszami, a pozostałe trzy nad mapami komunikatów.

„Treść podstawową” należy dopracować uwzględniając odniesienia do „celów” i „treści głównej” z Tabeli 3 (Część 2), pogłębiając jej ujęcie. W zależności od celów i treści należy wybrać odpowiednie kanały komunikacji.

TABELA 7: MACIERZ PLANOWANIA KOMUNIKACJI

Główna kwestia	Odbiorcy	Punkty nawiązania komunikacji	Cele komunikacyjne	Podstawowa treść	Media i kanały

Uczestnicy zdobywają doświadczenie w przygotowywaniu obu wersji treści związanych z jednym z głównych wyzwań stojących przed ich organizacją, określonym na początku sesji szkoleniowej. Ponadto nauczą się określać różne kanały, wykorzystywane w zależności od rodzaju komunikowanych treści.

Do ćwiczenia z mapą komunikatów każdej grupie należy przypisać określoną grupę odbiorców:

- decydenci polityczni
- członkowie organizacji
- dziennikarze.

Każda grupa musi wyznaczyć kogoś, która zrelacjonuje wyniki pracy podczas sesji plenarnej.

Dyskusja na sesji plenarnej

15

minut

Podczas sesji plenarnej każda grupa przedstawia wyniki swojej pracy i najważniejsze wnioski.

Kwestie techniczne – Część 3

Komunikacja leży u podstaw wzmocnienia pozycji organizacji rolniczych i ich członków. Komunikacja wewnętrzna jest niezbędna aby utrzymać wspólną wizję i skoordynowane działania; zewnętrzna - przy promowaniu organizacji w społeczności, zwiększaniu dostępu do rynków, uzyskiwaniu wsparcia ze strony rządu i innych organizacji oraz wywieraniu nacisku politycznego i społecznego.

Scenariusz treści podstawowej

Pierwszy krok to przygotowanie zarysu treści: przy uczestniczącej ocenie komunikacji omówiono główne kwestie i informacje rozproszone; różne podmioty przedstawiły propozycje i zamierzone rozwiązania. Należy podkreślić, że w wielu przypadkach właściwe jest zaangażowanie specjalistów ds. komunikacji, aby zapewnić przetwarzanie właściwych treści i wykorzystanie odpowiednich mediów.

SESJA 13 Komunikacja na rzecz współdziałania

Specjaliści ds. komunikacji, członkowie organizacji i wybrani interesariusze społeczni powinni ponownie przyrzeć się podstawowym treściom, zawęzić je do konkretnych pomysłów oraz opracować zwięzły scenariusz/komunikat łatwy do zrozumienia i (ewentualnie) wykonania przed odbiorców.

Scenariusz powstaje, gdy rodzaj i ilość informacji jest znaczna. Scenariusze treści podstawowych są wówczas potrzebne, aby uporządkować znaczną część informacji, na przykład na potrzeby działań edukacyjnych lub podnoszenia świadomości tematów problematycznych.

Aby stworzyć scenariusz treści podstawowych, należy pamiętać o następujących kwestiach:

- Umieścić **informacje w kolejności** zgodnej ze związkiem przyczynowo-skutkowym.
- Rozwiązywać **jeden problem/sytuację na raz**.
- Opisać **najpierw sytuację znaną interesariuszom**, a następnie zawęzić zakres do konkretnego problemu/sytuacji problemowej.
- **Wyjaśnić dokładnie i dogłębnie** (pytając kilka razy „dlaczego?”) przyczyny prowadzące do niepożądanego sytuacji.
- **Zbudować najlepsze możliwe rozwiązanie** zidentyfikowanego problemu/sytuacji w sposób uczestniczący (włączenie kilku interesariuszy w tworzenie treści).
- Przyjąć **dobrze wyważony poziom informacji** i objaśniać nieznane terminy techniczne.
- **Sprawdzić treści merytoryczne** ze specjalistami w danej dziedzinie i liderami interesariuszy.

TABELA 8: ZARYS SCENARIUSZA TREŚCI PODSTAWOWEJ

Zarys: Scenariusz treści podstawowej
• Główny problem - sytuacja (zagadnienie-potrzeba) krótki opis. Kontekst krajowy, regionalny lub lokalny, co wpływa na organizację i w jakim stopniu.
• Przyczyny i skutki problemu - sytuacja (zagadnienie-potrzeba), analiza. Jak i dlaczego przyczyny wpływają na organizację bezpośrednio lub pośrednio. Jaki jest związek między przyczyną a skutkiem.
• Identyfikacja pierwotnej przyczyny i przyczyn wtórnych. Zapytać pięć razy, dlaczego widoczna przyczyna jest źródłem problemu, przeanalizować „niewidzialne” czynniki wtórne, które wpływają na główny problem.
• Propozycja zmiany strony przyczynowej. Na podstawie analizy poszukać rozwiązania angażującego wszystkich partnerów i interesariuszy, którzy mogą się do niego przyczynić.
• Powiązanie rozwiązania z problemem-sytuacją (zagadnienie-potrzeba). Założyć, że zmieniła się sytuacja, w razie potrzeby zaplanować szkolenie.

Tworzenie komunikatów

Różne organizacje rolnicze mogą potrzebować różnych wariantów tego samego komunikatu w zależności od odbiorców docelowych (np. rząd, szeregowi członkowie organizacji, grupy młodzieżowe itp.). Na przykład posłów może przekonać komunikat sformułowany inaczej, niż taki, który można wykorzystać do mobilizacji członków organizacji. Szczególną uwagę należy zwrócić również na „ogół społeczeństwa”. Jeżeli OR zajmuje się wprowadzaniem do obrotu produktów rolnych, należy zwrócić się do ogółu społeczeństwa - złożonego z konsumentów. Społeczeństwo obejmuje również z wyborców i jako takie ma wpływ na decydentów politycznych, dlatego też ważne jest posiadanie strategii komunikacyjnej skierowanej do ogółu społeczeństwa. Do tej grupy odbiorców można dotrzeć za pośrednictwem dziennikarzy, ale również bezpośrednio przez OR, na przykład poprzez stworzenie strony internetowej i kanałów w mediach społecznościowych, które będą podejmowały sprawy dla niej ważne, organizowanie dni otwartych w gospodarstwach rolnych lub systematyczne korzystanie z mediów danych społeczności.

Jak opracować skuteczne komunikaty

Komunikat stanowi krótki przekaz słowny, pisemny lub utrwalony. Tworzenie zrozumiałych komunikatów wymaga planowania i prowadzenia badań, pamiętając o odbiorcach i następujących kryteriach:

- Do kogo próbujemy dotrzeć?
- Co chcemy, żeby wiedzieli?
- Z jakiej to będzie okazji?
- Jakiego kanału komunikacji użyjemy?

Mocny komunikat jest wiarygodny, zwięzły, trafny, przekonujący i komunikuje wartości.

- **Wiarygodność.** Jest poprawny merytorycznie, dostarcza informacji na poparcie przedstawionych twierdzeń, i przekazywany przez osoby cieszące się w danym temacie zaufaniem.
- **Zwiężłość.** Dobry komunikat jest przejrzysty i prosty. Wyraźne, zrozumiałe i łatwe do zapamiętania komunikaty są znacznie bardziej skuteczne.
- **Trafność.** Zaczyna się od obszaru zainteresowania danej osoby - tego, co już wie i sądzi - i prowadzi ją tam, gdzie chcesz.
- **Bycie przekonującym.** Dotyka ludzi, więc są zainspirowani do działania.
- **Komunikuje wartości.** Przekazy, które są sformułowane w sposób rezonujący z podstawowymi wartościami (np. uczciwość, równość, wolność, sprawiedliwość) oddziałują najmocniej.

Stworzenie mapy komunikatów

Mapa komunikatów stanowi ramę wykorzystywaną do tworzenia przekonujących komunikatów dla rozmaitych odbiorców. Mapa komunikatów jest narzędziem do tworzenia komunikatów potrzebnych organizacji uwzględniającym trzy poziomy komunikacji: komunikację wewnętrzną (tworzenie więzi); pomiędzy równymi i organizacjami blisko związanymi (budowanie mostów); oraz z instytucjami i organizacjami zewnętrznymi (łączenie).

Każdy komunikat powinien zawierać główną ideę oraz trzy różne argumenty ją wspierające. Na przykład: Rząd powinien udzielać ukierunkowanego wsparcia drobnym producentom rolnym, ponieważ:

- Drobnii producenci rolni stanowią większość - 95 % - rolników w kraju X, wytwarzają 65 % produkcji rolnej i zapewniają 50 % zatrudnienia w rolnictwie na obszarach wiejskich.
- Drobnii producenci rolni nie dysponują wielkimi zasobami informacji, kapitału i dostępu do rynku.
- Wsparcie polityczne jest niezbędne dla drobnych producentów rolnych, aby mogli przezwyciężyć trudności, wprowadzać innowacje i pomagać w osiągnięciu Celów Zrównoważonego Rozwoju. Produkty komunikacyjne trzeba dostosować do docelowego segmentu odbiorców.

TABELA 9: MAPA KOMUNIKATÓW

Interesariusze: pytanie o ich obawy		
Kluczowy komunikat 1	Kluczowy komunikat 2	Kluczowy komunikat 3
Fakt potwierdzający 1.1	Fakt potwierdzający 2.1	Fakt potwierdzający 3.1
Fakt potwierdzający 1.2	Fakt potwierdzający 2.2	Fakt potwierdzający 3.2
Fakt potwierdzający 1.3	Fakt potwierdzający 2.3	Fakt potwierdzający 3.3

²¹ W sekcji tej wykorzystano elementy z Knowledge Sharing Toolkit, <http://www.kstoolkit.org/>

SESJA 13 Komunikacja na rzecz współdziałania

Rodzaje kanałów medialnych i ich charakterystyka

Jednym z podstawowych kroków przy wdrażaniu strategii/planu komunikacji jest staranne zaprojektowanie, opracowanie i udostępnienie komunikatów poprzez odpowiednie **media i kanały**, takie jak filmy, programy radiowe, ulotki, plakaty, a także nowe technologie telekomunikacyjne, takie jak strony internetowe, media społecznościowe i aplikacje mobilne. Przy wyborze mediów należy kierować się jasną oceną zalet i wad każdego kanału. Uczestnicząca ocena komunikacji dostarcza wielu informacji na temat wartych wykorzystania w danej sytuacji mediów i kanałów oraz właściwych sytuacji, w których powinny być one wykorzystywane. Na przykład młodzi ludzie w porównaniu ze starszymi prawdopodobnie chętniej skorzystają z komunikatów przekazywanych przez Internet, media społecznościowe i aplikacje mobilne.

Dobór mediów musi być również zgodny z charakterystyką docelowych interesariuszy, co ułatwi komunikację obustronną. Dobry dobór mediów służy zmaksymalizowaniu wpływu i skuteczności podejmowanych działań komunikacyjnych. Wybór mediów zależy przede wszystkim od celów komunikacyjnych sformułowanych dla danej strategii. Różne rodzaje mediów i kanałów komunikacyjnych spełniają różne cele. W tabeli przedstawiono zalety i ograniczenia szeregu mediów komunikacyjnych.

TABELA 10: ZALETY I OGRANICZENIA MEDIÓW I KANAŁÓW KOMUNIKACYJNYCH

Medium	Zaleta	Ograniczenie
Media ludowe (np. laikarstwo, teatr społeczny, opowiadanie historii)	<ul style="list-style-type: none"> • Łatwo zrozumiałe dla wszystkich członków społeczności. • Z natury swojej dostosowane do kultury lokalnej. • Posługują się znajomymi dialektami do najbardziej osobistej i lokalnej komunikacji na poziomie wsi. • Przemawiające na poziomie osobistym. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wymagają umiejętnego dostosowania przekazów rozwojowych w obrębie mediów ludowych • W niektórych społeczeństwach może brakować im prestiżu w stosunku do bardziej nowoczesnych mediów.
Radio	<ul style="list-style-type: none"> • Szeroki zasięg i dostępność - nawet na obszarach wiejskich. • Niskie koszty produkcji. • Dostarczanie informacji może być zlokalizowane. • Dobrze posegmentowana publiczność. 	<ul style="list-style-type: none"> • Słabe jako medium szkoleniowe, ponieważ obejmuje tylko dźwięk. • Ciągła konkurencja z innymi programami w innych stacjach. • Ulotny charakter komunikatów. • Bardziej rozproszona uwaga słuchaczy, ograniczone skupienie. • Wymaga umiejętności w zakresie nadawania, planowania, projektowania, produkcji i zarządzania programami.
Telewizja	<ul style="list-style-type: none"> • Łączy w sobie obraz, dźwięk i ruch, dzięki czemu bardziej przykuwa uwagę. • Wysoki prestiż. 	<ul style="list-style-type: none"> • Często bywa zmonopolizowana przez potężne grupy interesów ze względu na swój prestiż • Może nie być powszechnie dostępna, szczególnie na terenach wiejskich. • Wysokie koszty produkcji. • Trudno jest znaleźć informacje dla rolnictwa, chyba że istnieją lokalne stacje telewizyjne.
Film	<ul style="list-style-type: none"> • Łączy w sobie obraz, dźwięk i ruch, dzięki czemu bardziej przykuwa uwagę. • Bardzo przekonujący. • Można go odtworzyć w każdej chwili. • Pozwala na zapisanie więcej niż jednego języka jako komentarza do jednego programu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wyprodukowanie dobrego materiału rozwojowego wymaga talentów, umiejętności i doświadczenia.

Medium	Zalety	Ograniczenie
Materiały drukowane (np. ulotka, broszura, magazyn, gazeta)	<ul style="list-style-type: none"> • Stosunkowo tanie, proste i łatwe w produkcji. • Można je zabrać do domu, wracać do nich i zatrzymać na dłużej. • Szczególnie cenne dla specjalistów od doradztwa rolniczego, techników i liderów społecznych 	<ul style="list-style-type: none"> • Ograniczone do odbiorców umiejących czytać. • Niektóre formaty są typowo nudne, zwłaszcza, jeśli nie są ilustrowane.
Wizualne środki przekazu (np. flipchart, plakat, billboard, komiks)	<ul style="list-style-type: none"> • Tanie i proste w produkcji i eksploatacji. • Dobrze nadaje się do szkoleń i upowszechniania wiedzy rolniczej w miejscach, gdzie brak elektryczności. • Korzystanie z obrazów pomaga lepiej zapamiętywać i odtwarzać pojęcia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Należy zadbać, żeby rysunki były zrozumiałe dla analfabetów. • Brak atrakcyjności, którą mają materiały audiowizualne. • Osoby wykorzystujące media elektroniczne mogą je uważać za materiały „drugiej kategorii”. • Nadają się tylko do dyskusji w małych grupach.
Telefony komórkowe	<ul style="list-style-type: none"> • Możliwość wykonywania różnych zadań, takich jak wysyłanie i odbieranie wiadomości, rejestrowanie materiałów dźwiękowych lub audiowizualnych, odtwarzanie plików dźwiękowych lub audiowizualnych, przeglądanie Internetu i organizowanie plików. • Niewielkie i łatwe w obsłudze. 	<ul style="list-style-type: none"> • W zależności od pojemności telefonu komórkowego można przechowywać tylko ograniczoną ilość informacji. • Zależne od elektryczności. • Słaby sygnał/zasięg w niektórych społecznościach wiejskich. • Prywatność i poufność informacji są w dużym stopniu zagrożone.
Internet i serwisy społecznościowe	<ul style="list-style-type: none"> • Ułatwia wymianę informacji między interesariuszami bez względu na odległość geograficzną. • Łączy wszystkich interesariuszy. • Zachęca do interakcji. • Większa elastyczność w dostarczaniu informacji. 	<ul style="list-style-type: none"> • Może być niedostępny. • Wymaga umiejętności korzystania z technologii i uzyskiwania dostępu do informacji • Technologia komputerowa jest droga. • Bariera językowa.

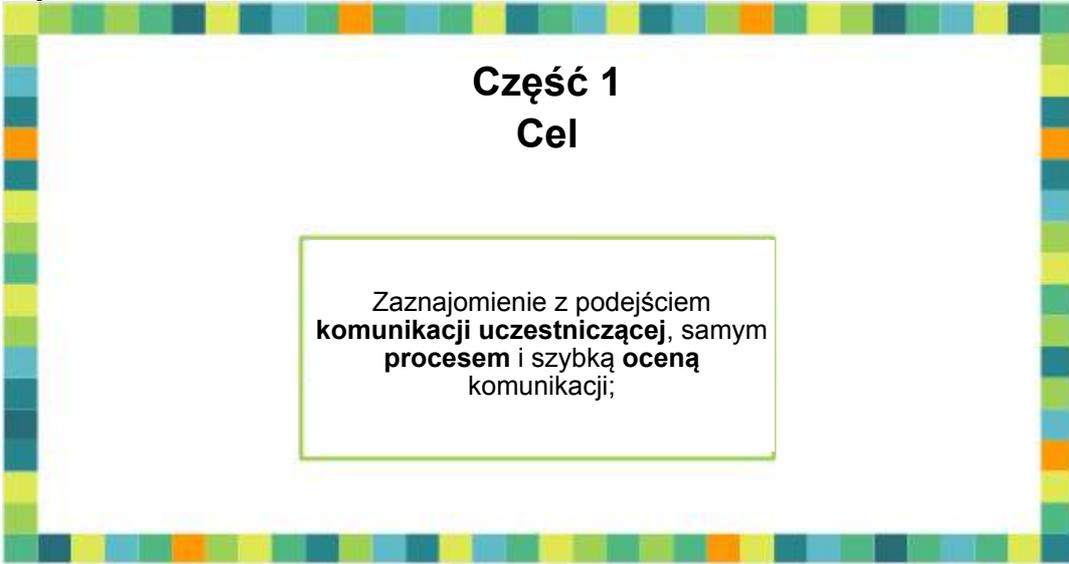
Przy wyborze rodzaju mediów do wykorzystania należy również uwzględnić wymagania głównych odbiorców i treści, które mają być udostępniane. Warto również wziąć pod uwagę, na ile łatwy będzie odbiór danych rodzajów informacji (danych, informacji lub wiedzy) oraz kulturę, zwyczaje i rodzaj organizacji.

Wyniki oceny komunikacji pomogą w doborze odpowiednich mediów biorąc pod uwagę ich dostępność w zależności od statusu, wieku i płci. Częstość dobre rezultaty daje połączenie więcej niż jednego medium dostępnego na danym obszarze. Zastosowanie różnych mediów należy przeprowadzić biorąc pod wagę uczestniczącą ocenę komunikacji, cele komunikacyjne oraz odbiorców.

PREZENTACJA POWERPOINT

**Komunikacja na rzecz współdziałania– Część 1,
Część 2 i Część 3**

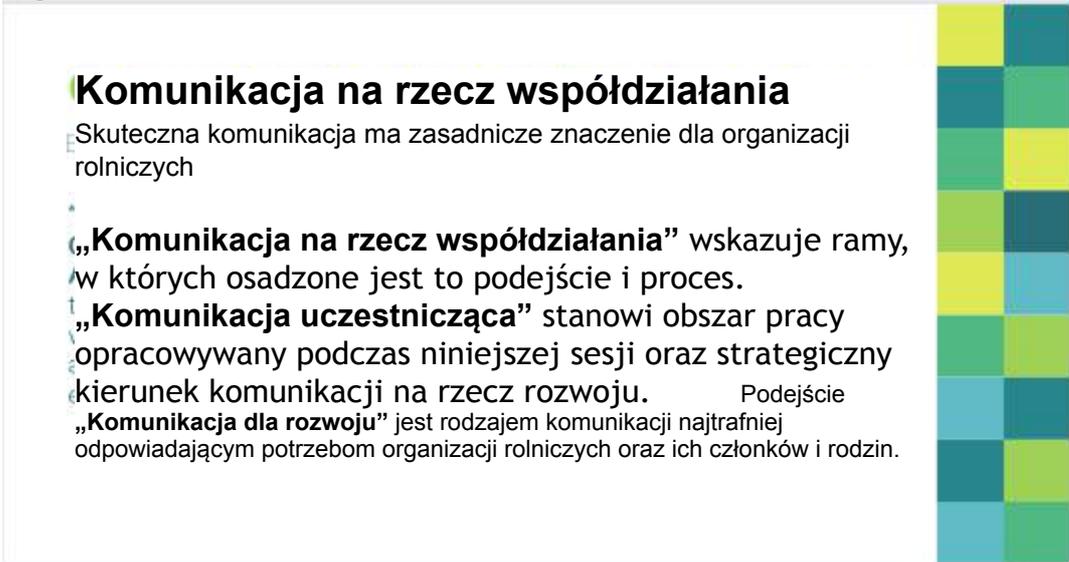
Slajd 1



Część 1
Cel

Zaznajomienie z podejściem **komunikacji uczestniczącej**, samym **procesem** i szybką **oceną** komunikacji;

Slajd 2



Komunikacja na rzecz współdziałania
Skuteczna komunikacja ma zasadnicze znaczenie dla organizacji rolniczych

„**Komunikacja na rzecz współdziałania**” wskazuje ramy, w których osadzone jest to podejście i proces.

„**Komunikacja uczestnicząca**” stanowi obszar pracy opracowywany podczas niniejszej sesji oraz strategiczny kierunek komunikacji na rzecz rozwoju. Podejście

„**Komunikacja dla rozwoju**” jest rodzajem komunikacji najtrafniej odpowiadającym potrzebom organizacji rolniczych oraz ich członków i rodzin.

Slajd 3

Komunikacja na rzecz współdziałania

Skuteczna komunikacja ma zasadnicze znaczenie dla organizacji rolniczych

Komunikacja na rzecz współdziałania to proces komunikacji, który wspólnie organizuje i zarządza **świadomym procesem podejmowania decyzji i wspólnych działań**. Wymaga to systematycznego podejścia z wykorzystaniem metodologii, technik i narzędzi komunikacji uczestniczącej, w tym mediów (środków masowego przekazu, tradycyjnych i technologii telekomunikacyjnych).



Slajd 4

Komunikacja na rzecz współdziałania

Skuteczna komunikacja ma zasadnicze znaczenie dla organizacji rolniczych

Komunikacja wewnętrzna

Jest konieczna aby:

- **informować** i aktywnie angażować członków organizacji;
- utrzymać **wspólną wizję** i skoordynowane działania;
- **zwiększać możliwości** organizacji; oraz
- **zwiększać** możliwość działania **zrównoważonego** produkcyjnie, społecznie i gospodarczo.



Slajd 5

Komunikacja na rzecz współdziałania

Skuteczna komunikacja ma zasadnicze znaczenie dla organizacji rolniczych

Komunikacja zewnętrzna

Jest konieczna aby:

- prowadzić **dialog** z instytucjami i samorządami lokalnymi;
- docierać do **zróżnicowanych grup** i różnych organizacji społeczeństwa obywatelskiego; oraz
- **promować** organizację na danym obszarze, **budując** otoczenie sprzyjające rozwojowi, utrzymując lub zyskując **wsparcie** polityczne i techniczne.



Slajd 6

Podejście komunikacyjne

Komunikacja uczestnicząca

- **Umożliwia dokonanie świadomego wyboru** pomiędzy przyjęciem a odrzuceniem nowego pomysłu, praktyki lub technologii.
- **Wzmacnia mechanizmy wymiany wiedzy** i komunikacji w celu poprawy zdolności lokalnych.
- **Niweluje lukę** między wiedzą dostępną lokalnie a stanem wiedzy naukowej.



Slajd 7

Podejście komunikacyjne

Komunikacja uczestnicząca

- Ułatwia podnoszenie świadomości w zakresie tematów wrażliwych.
- Zwiększa widoczność i wiarygodność danej kwestii, takiej jak zmiany klimatu, oraz poprawia ogólny poziom jej zrozumienia.
- Prowadzi do pozytywnych zmian w postrzeganiu, postawach, przekonaniach i działaniach jednostek i zbiorowości.

Pojawiające się kwestie takie jak zmiany klimatu mogą wymagać szczególnych wysiłków komunikacyjnych aby podnieść poziom świadomości społecznej i uzyskać zrozumienie **przyczyn, skutków i możliwych rozwiązań**.

Skierowane do przywódców politycznych, gospodarczych i społecznych, na szczeblu krajowym lub lokalnym, którzy powinni podejmować działania wspierające strategię i cele organizacji.

- Wpływa na zmiany na poziomie społeczno-politycznym i promuje kwestie aby zwiększyć synergię.

Slajd 8

Co

Additional approaches

Organizational communication

- Ensures timely and effective sharing of relevant information.
- Facilitates the flow of information within an institution or organization.
- Maintains the common vision and mission of the organization.
- Designs and plans activities on a shared and consulted basis.

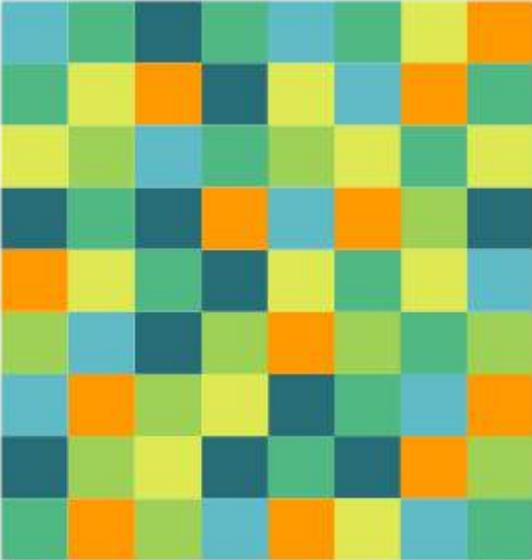
Advocacy and corporate

- Directed at political, business and social leaders, at national or local levels, who should take action to support the organization's strategy and objectives.
- Influences change at the public or policy level and promotes issues to enhance synergies.

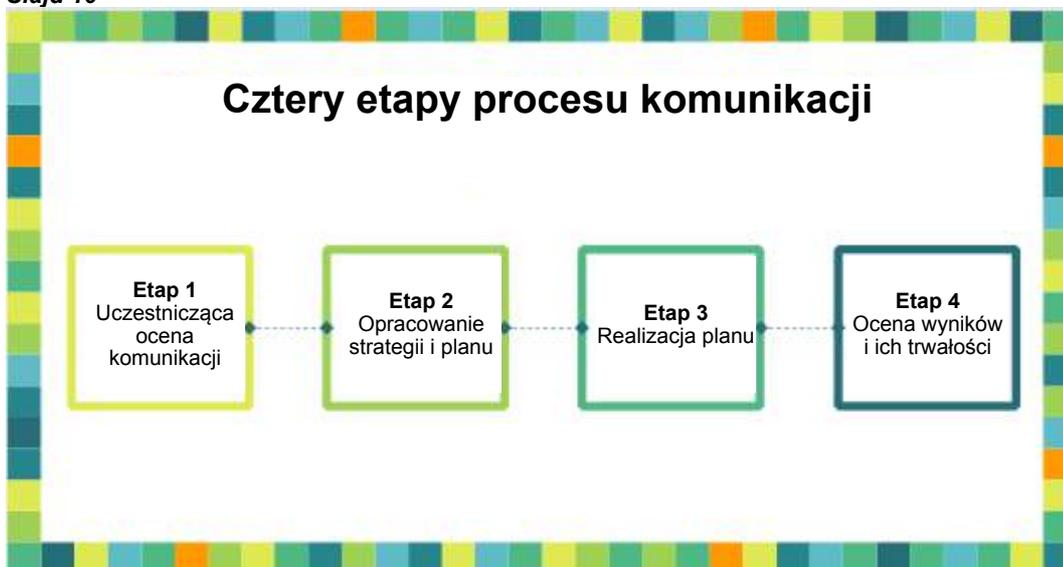


Slajd 9

Proces komunikacji



Slajd 10



Slajd 11

Proces komunikacji

Etap 1

Uczestnicząca ocena komunikacji

- Ocena potrzeb komunikacyjnych, mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń dla organizacji.

Etap 2

Opracowanie strategii i planu

- Planowanie komunikacji strategicznej wymaga ustalenia precyzyjnych celów, segmentacji odbiorców i kluczowych działań, co pozwoli zaoszczędzić czas i zasoby.



Slajd 12

Proces komunikacji

Etap 3

Realizacja planu

- Wprowadzenie planu w życie zgodnie ze zidentyfikowanymi zasobami i dostępnym czasem.
- Wdrożenie będzie wymagało dostępności funduszy, czasu i zróżnicowanych zasobów.
- Niektóre działania i produkty dostarczyć mogą wyłącznie wyspecjalizowani usługodawcy lub partnerzy; możliwe jest też tworzenie zdolności komunikacyjnych wewnątrz organizacji.

Etap 4

Ocena wyników i ich trwałości

- Monitorowanie kluczowych wyników i produktów oraz śledzenie głównych działań z odpowiednimi czasowo dostosowaniami i modyfikacjami.
- Ocena zrealizowanych działań pod względem adekwatności, skuteczności i trwałości.



Slajd 13

Ocena komunikacji

Ocena komunikacji jest oceną dokonywaną wspólnie z członkami organizacji rolniczej oraz jej partnerami, interesariuszami i współpracującymi instytucjami.

Główne pytania to:

- Jaka jest główna kwestia, problem lub sytuacja, którą należy rozwiązać?
- Jakie są główne zaangażowane podmioty (interesariusze) i główni odbiorcy? Jakie są główne cechy odbiorców?
- Jakie są główne luki/potrzeby komunikacyjne w odniesieniu do określonego problemu?
- Jakie są potrzebne rodzaje informacji (treści)? Którymi informacjami musi zająć się organizacja?
- Jakie media i kanały są dostępne?



Slajd 14

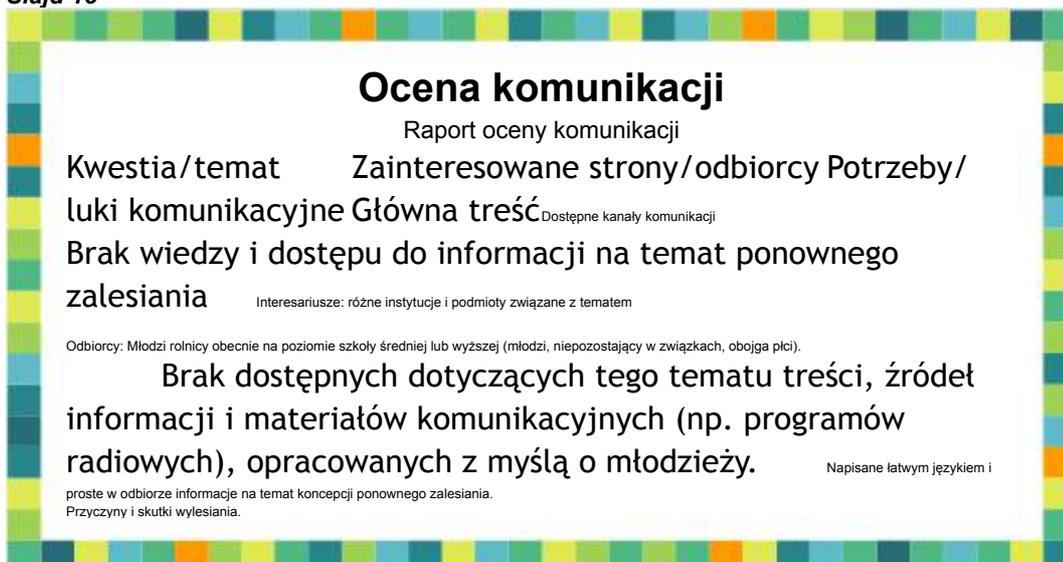
Ocena komunikacji

Sytuacja wyjściowa

- **Uczestniczącą ocenę komunikacji** należy przeprowadzić we współpracy z członkami organizacji rolniczych i innymi wybranymi interesariuszami.
- Wyniki oceny stanowią podstawę **strategii i planu komunikacji uczestniczącej**.



Slajd 15



Ocena komunikacji

Raport oceny komunikacji

Kwestia/temat Zainteresowane strony/odbiorcy
luki komunikacyjne Główna treść Dostępne kanały komunikacji

Brak wiedzy i dostępu do informacji na temat ponownego zalesiania Interesariusze: różne instytucje i podmioty związane z tematem

Odbiorcy: Młodzi rolnicy obecnie na poziomie szkoły średniej lub wyższej (młodzi, niepozostający w związkach, obojga płci).

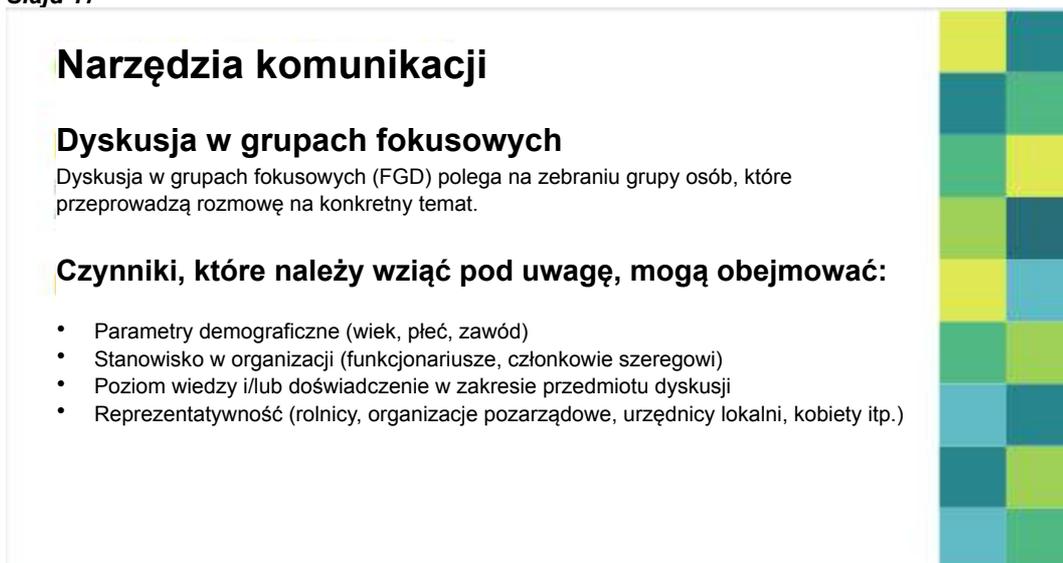
Brak dostępnych dotyczących tego tematu treści, źródeł informacji i materiałów komunikacyjnych (np. programów radiowych), opracowanych z myślą o młodzieży. Napisane łatwym językiem i proste w odbiorze informacje na temat koncepcji ponownego zalesiania. Przyczyny i skutki wylesiania.

Slajd 16



Narzędzia komunikacji

Slajd 17



Narzędzia komunikacji

Dyskusja w grupach fokusowych

Dyskusja w grupach fokusowych (FGD) polega na zebraniu grupy osób, które przeprowadzą rozmowę na konkretny temat.

Czynniki, które należy wziąć pod uwagę, mogą obejmować:

- Parametry demograficzne (wiek, płeć, zawód)
- Stanowisko w organizacji (funkcjonariusze, członkowie szeregowi)
- Poziom wiedzy i/lub doświadczenie w zakresie przedmiotu dyskusji
- Reprezentatywność (rolnicy, organizacje pozarządowe, urzędnicy lokalni, kobiety itp.)

Slajd 18

Narzędzia komunikacji

Mapowanie oceny komunikacji

Mapa stanowi materiał wizualny dla grupy fokusowej. Omawiana kwestia może dotyczyć ograniczonej liczby podmiotów, które trzeba przedstawić w formie wizualnej (nie jest to konieczne dla wszystkich przedstawionych w próbie).

Przekłada informacje na formę graficzną. Przedstawia przepływy komunikacyjne, problemy i otoczenie **danego tematu**.



Slajd 19

Część 2

Cel

Umiejętność **zaplanowania działań strategicznych w zakresie komunikacji** w odpowiedzi na potrzeby i priorytety organizacji.

Slajd 20

Planowanie komunikacji

Komunikacja musi być planowana

Część 1

- Określenie kwestii priorytetowych.
- Określenie kwestii kluczowych i odbiorców.
- Wstępne przygotowanie treści

Etapy procesu w części 2

- Określenie punktów nawiązania komunikacji.
- Sformułowanie jasnych celów.

Część 3

- Krótkie sformułowanie podstawowych treści.
- Określenie kanałów

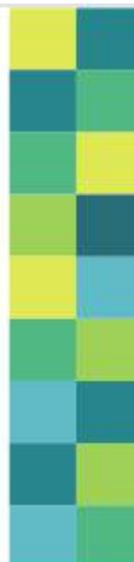
Slajd 21

Planowanie komunikacji

Komunikacja musi być planowana

Rozpoznanie i sformułowanie

- **Punkty nawiązania komunikacji:** Priorytetowe tematy, kwestie lub problemy zidentyfikowane podczas oceny i uznane za właściwą drogę rozwiązania problemu.
- **Cele:** Pożądane zmiany w organizacjach producentów i pośród ich członków (w tym innych partnerów, interesariuszy) w zakresie wiedzy, umiejętności, postaw i praktyk.



Slajd 22

Planowanie komunikacji

Macierz planowania komunikacji

Główna kwestia	Odbiorcy	Kluczowe punkty
nawiązania komunikacji	Cele komunikacyjne	
Podstawowa treść	Media i kanały	



Slajd 23

Planowanie komunikacji

Komunikacja musi być planowana

Plan

- Lokalny plan komunikacji można rozwinąć do pełnowymiarowego planu prac, w którym poszczególne osoby, grupy lub organizacje ze wspólnymi celami komunikacyjnymi są przypisane do określonych działań i zadań.
- Obejmuje on szereg działań komunikacyjnych do wykonania, oraz powiązane rezultaty prac konieczne, aby osiągnąć cele komunikacyjne.
- Kompletny plan musi więc obejmować listę działań do wykonania oraz rezultatów/wyników do osiągnięcia (rezultatów prac).



Slajd 24

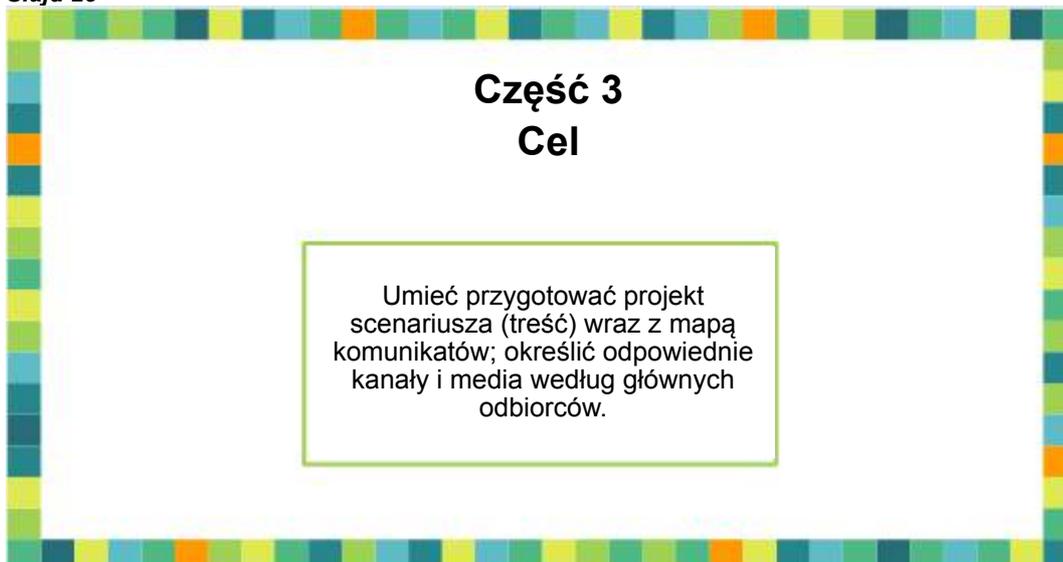
Planowanie komunikacji

Macierz planu prac komunikacyjnych

Cel ComDev czasowy budżet	Działania Osoba odpowiedzialna	Rezultaty	Harmonogram Lokalizacja	Szacunkowy



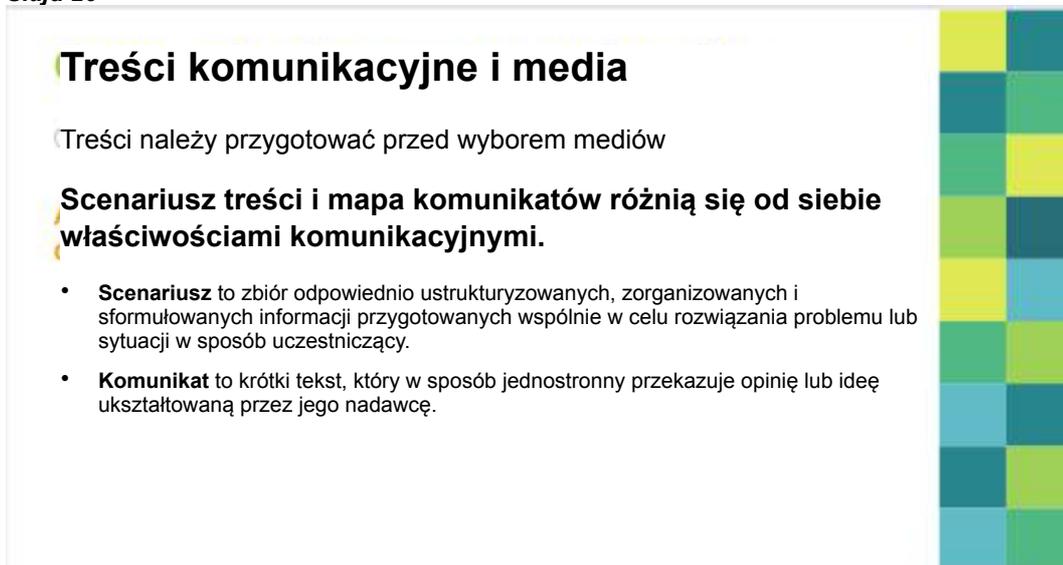
Slajd 25



Część 3 Cel

Umieć przygotować projekt scenariusza (treść) wraz z mapą komunikatów; określić odpowiednie kanały i media według głównych odbiorców.

Slajd 26



Treści komunikacyjne i media

Treści należy przygotować przed wyborem mediów

Scenariusz treści i mapa komunikatów różnią się od siebie właściwościami komunikacyjnymi.

- **Scenariusz** to zbiór odpowiednio ustrukturyzowanych, zorganizowanych i sformułowanych informacji przygotowanych wspólnie w celu rozwiązania problemu lub sytuacji w sposób uczestniczący.
- **Komunikat** to krótki tekst, który w sposób jednostronny przekazuje opinię lub ideę ukształtowaną przez jego nadawcę.



Slajd 27

Treści komunikacyjne i media

Treści należy przygotować przed wyborem mediów

Aby stworzyć scenariusz treści, należy pamiętać o następujących kwestiach:

- Umieścić **informacje w kolejności** zgodnej ze związkiem przyczynowo-skutkowym.
- Rozwiązywać **jeden problem/sytuację** na raz.
- Opisać **najpierw sytuację znaną odbiorcom**, a następnie zawęzić zakres do konkretnego problemu/sytuacji.
- Wyjaśnić **dokładnie i dogłębnie** (pytając kilka razy „dlaczego?”) przyczyny prowadzące do niepożądanego sytuacji.



Slajd 28

Treści komunikacyjne i media

Treści należy przygotować przed wyborem mediów

Aby przygotować scenariusz treści:

- Zbudować **najlepsze możliwe rozwiązanie** zidentyfikowanego problemu/sytuacji w **sposób uczestniczący** (włączenie kilku podmiotów - interesariuszy - w tworzenie treści).
- Przyjąć **dobrze wyważony poziom informacji** i objaśniać nieznane terminy techniczne.
- **Sprawdzić treści merytoryczne** ze specjalistami w danej dziedzinie i liderami interesariuszy.



Slajd 29

Treści komunikacyjne i media

Treści należy przygotować przed wyborem mediów

Scenariusz główny

Powstaje przy dużym zróżnicowaniu i ilości informacji, na przykład na potrzeby działań edukacyjnych lub podnoszenia świadomości tematów problematycznych.

SCENARIUSZ GŁÓWNY

1- Główny problem/sytuacja (problem-potrzeba), krótki opis. 2- Przyczyny i skutki problemu/sytuacji (problem-potrzeba), analiza. 3- Identyfikacja pierwotnej przyczyny i przyczyn wtórnych. 4- Propozycja zmiany strony przyczynowej.

5- Powiązanie z rozwiązaniem problemu /sytuacji (problem-

Slajd 30

Treści komunikacyjne i media

Treści należy przygotować przed wyborem mediów

Aby zaprojektować komunikat, upewnij się, że będzie on:

- **Wiarygodny.** Poprawny merytorycznie, dostarcza informacji na poparcie przedstawionych twierdzeń.
- **Zwięzły.** Dobry komunikat jest przejrzysty i prosty. Ludzie potrafią go zrozumieć i zapamiętać.
- **Trafny.** Zaczyna się od obszaru zainteresowania danej osoby i prowadzi ją tam, gdzie chcesz.
- **Bycie przekonującym.** Dotyka ludzi, więc są zainspirowani do działania.
- **Komunikuje wartości.** Ujęty w sposób, który współgra z podstawowymi wartościami wyznawanymi przez odbiorców.

Slajd 31

Treści komunikacyjne i media

Treści należy przygotować przed wyborem mediów

Scenariusz główny

Powstaje przy dużym zróżnicowaniu i ilości informacji, na przykład na potrzeby działań edukacyjnych lub podnoszenia świadomości tematów problematycznych.

Mapa komunikatów

Ramy wykorzystywane do tworzenia przekonujących, istotnych komunikatów dla kilku segmentów odbiorców (interesariuszy). Kluczowy komunikat

Fakt potwierdzający 1 Fakt potwierdzający 2 Fakt potwierdzający 3

Slajd 32

Treści komunikacyjne i media

Wybór mediów zależy od celów komunikacyjnych

Różne rodzaje mediów i kanałów komunikacyjnych spełniają różne cele.

- **Media ludowe:** Łatwo zrozumiałe dla wszystkich członków społeczności. W niektórych społeczeństwach może brakować im prestiżu w stosunku do bardziej nowoczesnych mediów.
- **Radio:** Szeroki zasięg i dostępność/dostępność nawet na obszarach wiejskich. Ciągła konkurencja z innymi programami na innych stacjach.
- **Film:** Łączy w sobie obraz, dźwięk i ruch, dzięki czemu bardziej przykuwa uwagę. Wyprodukowanie dobrego materiału wymaga talentów, umiejętności i doświadczenia.
- **Telewizja:** Wysoki prestiż i bardziej przykuwa uwagę. Często bywa zmonopolizowana przez potężne grupy interesów ze względu na swój prestiż



Slajd 33

Treści komunikacyjne i media

Wybór mediów zależy od celów komunikacyjnych

Różne rodzaje mediów i kanałów komunikacyjnych.

- **Materiały drukowane:** Można je zabrać do domu, wracać do nich i zatrzymać na dłużej. Niektóre formaty są typowo nudne, zwłaszcza, jeśli nie są ilustrowane.
- **Telefony komórkowe:** Możliwość wykonywania różnych zadań (wiadomości, nagrywanie i odtwarzanie audio i wideo oraz obrazów, przeglądanie Internetu). Prywatność i poufność informacji są w dużym stopniu zagrożone.
- **Internet i serwisy społecznościowe:** Ułatwia wymianę informacji między ludźmi bez względu na odległość geograficzną. Może być niedostępny. Wymaga umiejętności korzystania z technologii i uzyskiwania dostępu do informacji



SESJA 14

Networking i partnerstwa

Struktura sesji

Cele nauczania:

Po ukończeniu sesji uczestnicy będą umieli:

- wyjaśnić znaczenie tworzenia sieci kontaktów;
- określić skuteczne sposoby tworzenia sieci kontaktów; oraz
- angażować się w tworzenie społecznej mapy podmiotów działających na szczeblu lokalnym lub krajowym i określać przyszłe strategie tworzenia sieci i partnerstwa.

Kluczowe przesłanie:

Organizacje rolnicze powinny współpracować z różnymi podmiotami wywodzącymi się z sektora prywatnego, administracji rządowej, darczyńców, sieci handlowych, banków, organizacji pozarządowych, instytucji badawczych i naukowych. Może też istnieć potrzeba uzyskiwania wkładu ze strony organizacji komercyjnych, jak również od osób prywatnych, a także konieczność omawiania i negocjowania różnego rodzaju warunków. Im sprawniejsza jest organizacja w prowadzeniu dialogu i budowaniu sieci kontaktów z innymi podmiotami, tym skuteczniej będzie promować swoje działania i angażować się w udaną współpracę, która z kolei może prowadzić do rozwoju partnerstwa przynoszącego obopólne korzyści.

Sugerowany czas trwania sesji:

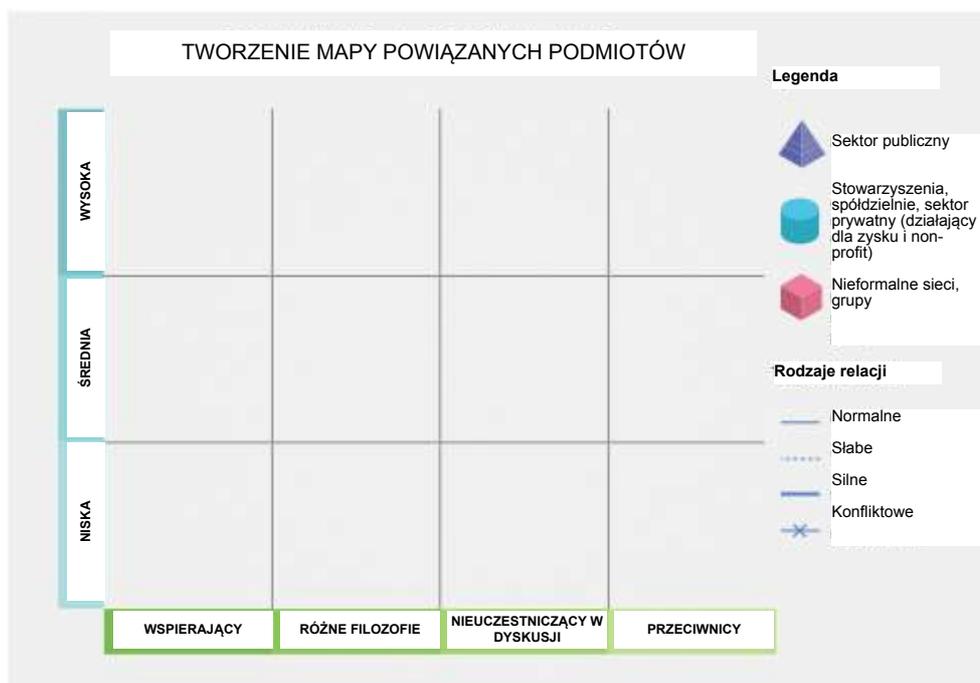
1,5 godziny

Potrzebne materiały:

- Projektor, ekran, laptop, markery, flipcharty i taśma
- Kolorowe karty, tablice suchościeralne lub po prostu ściany pomieszczenia

Zasoby:

- Prezentacja PowerPoint „Networking”
- Kwestie techniczne
- Rysunek mapy powiązanych podmiotów



Uwagi i wskazówki:

Sesja niniejsza może zająć więcej czasu niż przydzielono, ponieważ wspólne rysowanie mapy podmiotów powiązanych może uwypuklić rozbieżne poglądy, przy których osiągnięcie konsensusu trwa dłużej. Odpowiednie podmioty można na mapie nanosić rysując ich symbole lub po prostu zapisując nazwy.

Dodatkowe zasoby dla tego tematu:

Film nt. „Wspólne budowanie mapy podmiotów powiązanych” autorstwa **Mamena Cuéllara Padilli** z Uniwersytetu w Kordobie (2020), przygotowane na potrzeby eksperymentu Lab w Mołdawii. Film można pobrać ze strony <https://www.bondproject.eu/project-activities/lab-experiment-in-moldova/>

Notatki trenera

Aktywność na rozgrzewkę

10

minut

Moderator temat i prosi uczestników o dobranie się w pary i dyskusję przez 10 minut na temat:

- "Dlaczego tworzenie sieci jest ważne i jakie są cztery kluczowe elementy skutecznej współpracy"

Po upływie przydzielonego czasu, poprosi jedną lub dwie pary o podzielenie się przemyśleniami. Moderator może również poprosić innych uczestników o dalsze komentarze czy przywołanie swoich doświadczeń z pracy w sieciach.

Parę słów od trenera

30

minut

Trener wprowadza sesję korzystając z prezentacji PowerPoint „Networking”. Wspomina, że grupa lub organizacja może stopniowo **poszerzać swoje źródła informacji, pogłębiać wiedzę i umiejętności, obniżyć koszty, zwiększać zyski i poprawiać dostęp do zasobów** poprzez angażowanie innych grup, organizacji, sieci lub instytucji. Na przykład spółdzielnie, stowarzyszenia międzygrupowe i sieci producentów mogą współpracować na rzecz obniżenia kosztów pozyskiwanych towarów, wspólnie magazynować i wprowadzać swoje produkty na rynek, a skuteczniej lobbować wobec władz lokalnych lub krajowych.

Omawiając prezentację PowerPoint można również zacząć od wprowadzenia definicji sieci i zapytania uczestników, czy zgadzają się z nią, czy też widzą jakieś brakujące elementy.

Następnie moderator przechodzi dalej, podkreślając trzy punkty przedstawione na slajdzie na temat „jak i od czego zacząć” w ramach networkingu. Wyjaśnia, jak ważne jest zbudowanie mapy podmiotów powiązanych, która pozwoli uczestnikom określić **jakie podmioty występują na szczeblu lokalnym lub krajowym oraz jakie wiążą je ze sobą relacje**. Moderator rysuje dwie krzyżujące się osie na flipcharcie i wyjaśnia, że:

- Oś pionowa odpowiada **sile** związanej ze zdolnościami decyzyjnymi każdego z podmiotów w odniesieniu do danej kwestii. Im większą władzę ma podmiot w danej sprawie, tym wyżej będzie się plasował na tej osi.
- Oś pozioma to **zainteresowanie**, które pozwala uczestnikom określać cele danego podmiotu lub sieci względem danej kwestii wybranej do dyskusji, np. rolnictwa rodzinnego, rolnictwa zrównoważonego itp. W ramach tej osi moderator określa cztery rodzaje podmiotów:
 - a. WSPIERAJĄCY (podmioty popierające daną ideę);
 - b. RÓŻNICA (podmioty mające inne pomysły);
 - c. NIEUCZESTNICZĄCY W DYSKUSJI (do tej pory nie zaangażowani w dyskusję, ale dobrze by było ich zaangażować); oraz
 - d. PRZECIWNICY (podmioty nie zgadzające się z ideą naszej organizacji).
- Kwestię, o której mowa, przedstawiono w początku układu współrzędnych.

Moderator lub uczestnicy umieszczają podmioty na mapie używając symboli (wyświetlanych w PowerPoint) lub nazw. Mapa musi w sposób ogólny określać powiązania występujące pomiędzy podmiotami. Możliwe symbole obejmują następujące relacje:

-  Normalne relacje
-  Słabe relacje
-  Silne relacje
-  Relacje konfliktowe

Przed narysowaniem mapy podmiotów powiązanych moderator przygotowuje razem z całą grupą listę podmiotów w jakiś sposób związanych z celem lub kwestią ważną dla organizacji rolniczej. Po uzgodnieniu listy uczestnicy zostają podzieleni na grupy.

Praca grupowa **20**

minut

Każdej grupie zostanie przypisana pewna liczba podmiotów. Następnie grupa musi przeprowadzić dyskusję oraz:

- Rozmieścić podmioty na mapie, biorąc pod uwagę z jednej strony ich siłę lub wpływ w odniesieniu do danej kwestii, a z drugiej strony ich zainteresowanie tematem.
- Określić relacje (połączenia), które zostały nawiązane między podmiotami (oraz czy są one silne, słabe, normalne czy konfliktowe).

Każda grupa musi wyznaczyć osobę, która zrelacjonuje wyniki pracy podczas sesji plenarnej.

Dyskusja na sesji plenarnej **30**

minut

Podczas sesji plenarnej każda grupa przedstawia wyniki swojej dyskusji i wskazuje, gdzie na mapie umieściła poszczególne podmioty i jakie rodzaje relacji między nimi nakreśliła.

Moderator:

- Ustala, czy istnieje ogólne porozumienia dotyczące miejsca i/lub relacji niektórych podmiotów, czy też brak co do nich zgody.
- Zwraca uwagę na istnienie pustych ćwiartek i/lub podmiotów nie połączonych relacją z nikim innym, pytając uczestników, czy wynika to z braku znajomości tych podmiotów, czy też z ich faktycznego braku uczestnictwa.
- Analizuje, czy w pewnych rzędach lub kolumnach macierzy występuje zagęszczenie podmiotów i relacji, łącząc je z profilem uczestników i z wynikającą z tego wiedzą lub jej brakiem. Na przykład, dobrze określone podmioty mogą plasować się blisko wizji organizacji, ale tylko wąska ich podgrupa może być istotna z punktu widzenia planowanych strategii, choć do tej pory nie wykazywali nią zainteresowania. Szczególną uwagę można by zwrócić na to, jak budować sojusze z tego typu podmiotami. Ponadto, jeśli uczestnicy są członkami grup nieformalnych, jest o wiele bardziej prawdopodobne, że powstała w ten sposób mapa podmiotów powiązanych będzie „pełna” podmiotów i relacji w jej dolnej części (związany z niewielką siłą), a bardziej pusta w części górnej.

Kwestie techniczne

Rolnicy i ich organizacje mogą poprawić swoją sytuację na wiele sposobów, łącząc się lub współpracując z innymi grupami i organizacjami rolniczymi oraz innymi interesariuszami. Dzięki temu mogą obniżyć koszty, zwiększać zyski, lepiej zarządzać ryzykiem lub zapewniać więcej korzyści dla swoich członków.

Liderzy rolni muszą poszerzać swoje horyzonty, dywersyfikować kontakty, poszerzać wiedzę i rozszerzać sojusze z innymi organizacjami rolniczymi działającymi na tym samym lub innych szczeblach aby poprawić zdolności strategiczne swoich organizacji. Inaczej mówiąc, muszą angażować się w procesy sieciowe.

Czym jest networking?

Dla jednostek:

- Jest to wymiana informacji, pomysłów, wiedzy i perspektyw pomiędzy osobami o wspólnych zainteresowaniach.

Dla organizacji:

- Rozwijanie formalnych lub nieformalnych relacji z jednostkami i organizacjami w celu wspierania współpracy, rozwijania przyszłych działań gospodarczych lub angażowania się w rzecznictwo i dialog polityczny itp.

Jak i od czego zacząć

Tworzenie sieci musi zacząć się od określenia pożądanego kierunku działania.

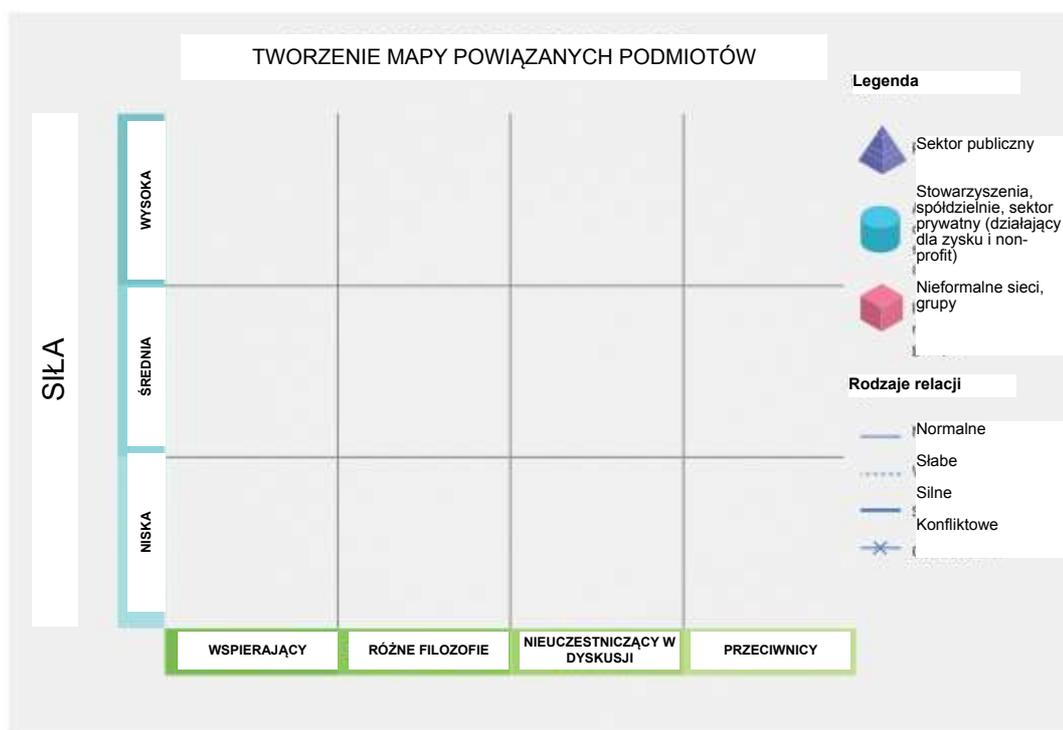
1. Na początek wyznaczyć **cel**.
2. Po ustaleniu celu i **określeniu powiązań**, które mogą pomóc go osiągnąć, łatwiej zmotywować się do działania.
3. Określić **taktykę** w zakresie procesów, uczestników i mechanizmów działania. **Proces** networkingu polega na znajdowaniu wspólnych płaszczyzn działania. Wspólny cel jest klejem, który łączy większość sieci, inspiruje grupę i dodaje jej energii. Spotkanie planistyczne może być prostym zebraniem kilku osób o wspólnych zainteresowaniach rozmawiających o swoich celach, planach dla społeczności i strategiach wspólnej pracy.

Następnie można opracować listę wspólnych wartości, ambicji i celów. **Aspekt osobowy** taktyki networkingowej polega na rozwijaniu relacji poprzez efektywną komunikację, aktywne słuchanie, bycie szczerym, okazywanie zainteresowania innymi, chęć spotykania różnorodnych osób i skuteczne podtrzymywanie nawiązanych kontaktów. Opisane **mechanizmy** pomagają również stworzyć mapę podmiotów powiązanych potrzebną do opracowania strategii sieciowej.

Potężnym narzędziem identyfikacji powiązań jest wspólnie wykonany rysunek **mapy powiązanych podmiotów**, stanowiący przedstawienie wizualne **powiązań społecznych danej grupy lub organizacji**. Zwraca ona uwagę na rodzaje relacji, jakie grupa lub organizacja ma lub powinna budować z innymi interesariuszami.

- Jej oś pionowa odpowiada **sile** związanej ze zdolnościami decyzyjnymi każdego z podmiotów w odniesieniu do danego tematu. Im większą władzę ma dany podmiot, tym wyżej będzie się plasował na tej osi.
- Oś pozioma to **zainteresowanie** określające najważniejsze cele danego podmiotu lub sieci względem danej kwestii wybranej do dyskusji, np. rolnictwa rodzinnego, rolnictwa zrównoważonego itp. W ramach tej osi można określić cztery rodzaje podmiotów:
 - a. podmioty popierające daną ideę (**WSPIERAJĄCY**);
 - b. podmioty mające inne pomysły (**RÓŻNICA**);
 - c. do tej pory nie zaangażowani w dyskusję, ale dobrze by było ich zaangażować (**NIEUCZESTNICZĄCY W DYSKUSJI**); oraz
 - d. podmioty nie zgadzające się z ideą naszej organizacji (**PRZECIWNICY**).

Poniżej znajduje się przykład, jak dostosować matrycę do tematu agroekologii i suwerenności żywnościowej.



Podmioty na mapie podmiotów powiązanych będą identyfikowane za pomocą następujących symboli:

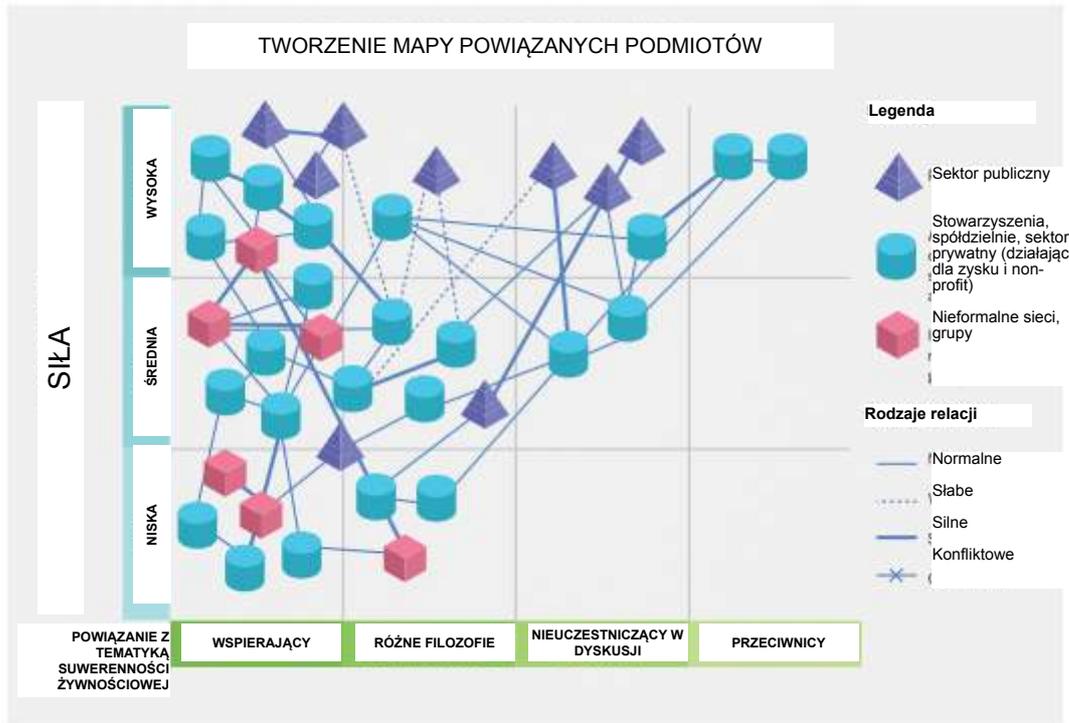
-  Sektor publiczny lub instytucje publiczne (rządy, ministerstwa, administracja różnych szczebli, np. lokalne, regionalne)
-  Stowarzyszenia i sieci sformalizowane (np. spółdzielnie, sektor prywatny, organizacje pozarządowe, stowarzyszenia, fundacje itp., wszystko, co ma osobowość prawną)
-  Podmioty i/lub nieformalne sieci (osoby fizyczne, grupy konsumenckie lub ruchy społeczne, które nie mają osobowości prawnej)

Na mapie ważne jest uwidocznienie istniejących powiązań między podmiotami za pomocą wspólnej symboliki. Wykorzystywane będą następujące symbole:

-  Normalne relacje
-  Słabe relacje
-  Silne relacje
-  Relacje konfliktowe

Poniżej przykład mapy podmiotów powiązanych wokół tematu agroekologii i suwerenności żywnościowej, na której przedstawiono wiele organizacji funkcjonujących na terenie pewnego kraju.

Stanowi ona ciekawy wgląd w tamtejszą scenę społeczną.



Po lewej stronie mapy społecznej widać silną sieć obejmującą podmioty *wspierające* o niewielkiej sile oraz wiele organizacji o sile średniej lub wysokiej.

Na scenie społecznej podkreślono silne relacje z podmiotami o innym paradygmacie w zakresie agroekologii, wśród których znajdują się zarówno wpływowe podmioty z sektora publicznego, jak *nie uczestniczący w dyskusji* oraz niektórzy *przeciwnicy*.

Na mapie zaznaczono relacje pomiędzy różnymi podmiotami. Jest to ważna informacja, ponieważ wskazuje na potencjalne sojusze lub konflikty, które organizacja musi brać pod

uwagę i nimi zarządzać, oraz podmioty, które mogą budować mosty między naszą organizacją a podmiotami, z którymi chcemy nawiązać kontakt.

Dokładna analiza mapy pozwoli opracować pewne możliwe do zastosowania strategię:

1. W odniesieniu do podmiotów o odmiennym paradygmacie dotyczącym danej kwestii, strategia taka polegałaby na wzmacnianiu relacji słabych lub średnio intensywnych poprzez **znalezienie wspólnej płaszczyzny, która mogłaby takie podmioty zjednoczyć i zachęcić je do współpracy na rzecz konkretnych celów**. W tych kolumnach można znaleźć podmioty o różnej sile. Do instytucji posiadających dużą władzę można docierać bezpośrednio lub poprzez istniejące sieci.
2. Jeśli chodzi o podmioty, które nie są obecnie zaangażowane w dyskusję, niektóre z nich również znajdują się w tej kolumnie, a jednocześnie wiele ma dużą władzę. Są to ważne podmioty, do których należy dotrzeć i starać się nakłonić je do realizacji naszych wizji i propozycji. Na szczęście mogą nie mieć jeszcze zdecydowanego zdania i dlatego być bardziej otwarte.
Strategia: Sięgnąć do podmiotów dotychczas nie zaangażowanych w dyskusję, bądź bezpośrednio (jeśli istnieje normalna relacja), bądź poprzez wspólnego partnera. Najpierw spróbować uzyskać wzajemne zrozumienie tematu, następnie osiągnąć porozumienie, a wreszcie zapewnić zaangażowanie w realizację wspólnych celów i wizji.
3. Przeciwnicy: Istnieje ich kilkoro, o dużej sile, nie należących do sektora publicznego, ale związanych z wpływowymi graczami.
Strategia: Odizolować ich. Prawdopodobnie nigdy nie zbliżą się do wizji organizacji. Nie tracić czasu na próby przekonywania lub negocjacji. Jest to bardziej skuteczne, jeśli czują się pod presją, ponieważ organizacja może wówczas pozyskać innych zwolenników dla swoich celów.

Wskazówki dotyczące networkingu:

- **Poznanie nowych osób przez znajomych**
Najlepszym i najłatwiejszym sposobem na poznanie innych są polecenia. Warto trzymać się z ludźmi, których już się zna i którzy znają ludzi, których chce się spotkać. Bycie przedstawionym przez wspólnego przyjaciela lub znajomego komuś, kogo chce się poznać lub włączenie się w rozmowę prawdopodobnie doprowadzi do ciepłego przyjęcia.
- **Wykorzystanie mediów społecznościowych**
Media społecznościowe to skuteczny sposób na poznanie ważnych kontaktów i przedstawienie swojej organizacji (Facebook, LinkedIn, Instagram).
- **Uczestnictwo w wydarzeniach**
Wybór wydarzeń networkingowych trafnie odpowiadających celowi organizacji. Proszenie o informacje zwrotne, jeśli ktoś znajomy uczestniczył w interesującym wydarzeniu. Dobrym pomysłem jest również dowiedzieć się, kto jeszcze bierze udział w rozważanym wydarzeniu. Może to stanowić dobrą wskazówkę dotyczącą jego istotności. Można poprosić organizatora o listę gości lub, jeśli impreza jest koordynowana online, sprawdzić, kto już potwierdził swoje uczestnictwo. Jeśli potwierdzeni goście mają zbliżone doświadczenia lub zainteresowania, to wydarzenie prawdopodobnie będzie istotne.
- **Pozostawanie w kontakcie ze swoją siecią**
Utrzymanie istniejącej sieci jest co najmniej tak samo ważne jak jej rozwój. Dlaczego nie wysłać krótkiej wiadomości e-mail, WhatsApp lub nie umówić się na spotkanie z osobami, z którymi dawno nie miało się kontaktu, aby nadrobić zaległości? Pielęgnowanie tych relacji przyczyni się do ich pozostawania skutecznymi i korzystnymi w czasie.

Źródło: Technika rysowania uczestniczącego mapy podmiotów powiązanych zaadaptowano z metodologii opracowanej przez Uniwersytet w Kordobie w ramach projektu EU BOND, Work Package 2, zadanie 2.1.

PREZENTACJA POWERPOINT Networking i partnerstwa

Slajd 1



Cele

Po ukończeniu sesji uczestnicy będą umieli:

Przemyśleć istotność tworzenia sieci kontaktów	Określać metody skutecznego networkingu	Uczestniczyć w rysowaniu mapy podmiotów powiązanych
--	---	---

Slajd 2



Ćwiczenie

Tworzenie sieci



- 1 Dyskusja w parach na temat znaczenia networkingu i czterech kluczowych elementach skutecznej współpracy

Slajd 3

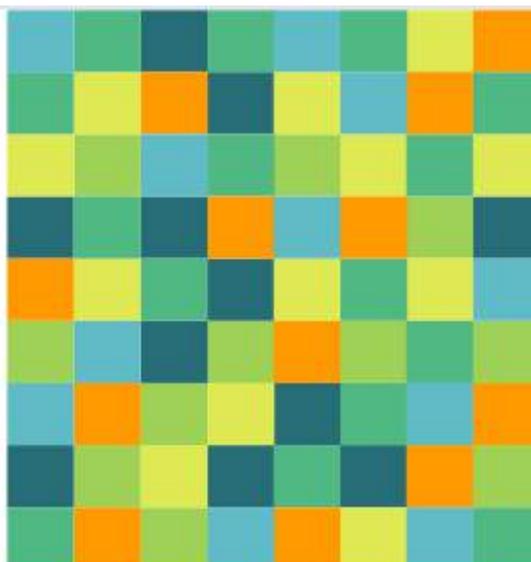
Czym jest networking?

Dla jednostek:

Wymiana informacji, pomysłów, wiedzy i perspektyw pomiędzy osobami o wspólnych zainteresowaniach ...

Dla organizacji:

Rozwijanie relacje z osobami i organizacjami, z którymi Twoja grupa lub organizacja może w przyszłości współpracować komercyjnie, politycznie itp.



Slajd 4

Jak i od czego zacząć



Slajd 5

Ćwiczenie

W parach omówić następujące pytanie:

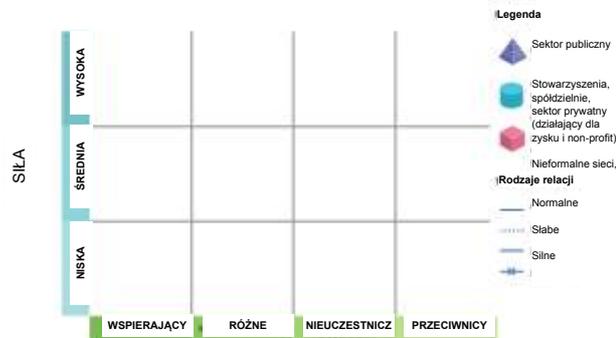
"z kim negocjowałeś/aś lub będziesz negocjował/a w najbliższej przyszłości..."

Stworzyć listę.



Slajd 6

Tworzenie mapy podmiotów powiązanych



Slajd 7

Taktyka



Taktyka musi wspierać Twój cel, łącząc Cię z osobami zidentyfikowanymi w Twojej sieci, które mogą pomóc w osiągnięciu wyznaczonego celu!

Slajd 8

WSKAZÓWKI

- Poznanie nowych osób przez znajomych
- Wykorzystanie mediów społecznościowych
- Uczestnictwo/organizacja wydarzeń
- Pozostawanie w kontakcie ze swoją siecią
- Kontynuowanie istniejących relacji

SESJA 15

Dialog i działalność rzecznicza

Struktura sesji

Cele nauczania:

Po ukończeniu sesji uczestnicy będą umieli:

- wyjaśnić naturę konstruktywnego dialogu;
- określić różne formy dialogu pomiędzy organizacjami rolniczymi, z rządem i innymi interesariuszami; oraz
- rozważyć warunki konieczne dla udanego dialogu z rządem.

Kluczowe przesłanie:

Ciągły dialog jest procesem angażowania partnerów rządowych i innych interesariuszy. Daje on możliwość rozmowy i wzajemnego wysłuchania się przez dwie lub więcej stron, co pomaga wszystkim działać lepiej i osiągać wspólne cele. Dialog wymaga zarówno mówienia, jak i słuchania. Strony powinny mieć stosunkowo równą siłę, dlatego też organizacje rolnicze muszą mieć dysponować legitymacją społeczną oraz pewnym zakresem poparcia.

Sugerowany czas trwania sesji:

1,5 godziny

Potrzebne materiały:

Projektor, ekran, laptop, markery, flipcharty i taśma

Zasoby:

- Prezentacja PowerPoint
- Kwestie techniczne

Uwagi i wskazówki:

Ważne, żeby moderator w jak największym stopniu przywoływał konkretne przykłady mechanizmów dialogu z rządem. Takie mechanizmy mogą się różnić w zależności od lokalizacji. Przed przeprowadzeniem szkolenia należy przynajmniej w pewnym zakresie zbadać mechanizmy kontekstowe dialogu politycznego.

Dodatkowe zasoby dla tego tematu:

Dla rybołówstwa: moduł dotyczący przekazywania informacji na temat podejścia ekosystemowego do zarządzania rybołówstwem (EAFM) w różnych sektorach i na różnych szczeblach administracji rządowej można znaleźć na stronach: <http://www.eafmlearn.org/about-eafm-for-leaders> i <http://www.eafmlearn.org/eafm-leaders-download-toolkit>.

Notatki trenera

Parę słów od trenera i aktywność na rozgrzew

30

minut

Moderator zaprasza uczestników do przemyślenia, jakie są różne formy dialogu możliwe dla organizacji, szczególnie pomiędzy organizacjami rolniczymi a instytucjami rządowymi lub wśród samych organizacji rolniczych. Celem tego ćwiczenia wstępnego jest zaangażowanie uczestników w proces aktywnego uczenia się.

Prowadzący dzieli uczestników na pary lub grupy (w zależności od ich liczby).

Uczestnicy omawiają następujące kwestie:

1. Z jakich form dialogu korzystamy w rozmowach z rządem i między organizacjami rolniczymi?
2. Zaproponować dwa kryteria, które mogłyby określić wysokiej jakości dialog pomiędzy organizacjami rolniczymi a rządem/innymi interesariuszami.

Każda para/grupa ma 20 minut na omówienie, uzgodnienie i przedstawienie na flipcharcie wyników swojej dyskusji.

Dyskusja na sesji plenarnej **30** **minut**

Z każdej pary lub grupy zostanie wyznaczona osoba, która przedstawi wyniki dyskusji grupowej na sesji plenarnej. Każda para lub grupa ma 3 minuty na swoją prezentację.

Parę słów od trenera **20** **minut**

Następnie moderator z pomocą prezentacji PowerPoint przedstawi kluczowe pojęcia związane z dialogiem, obejmujące następujące tematy:

- Czy jest dialog
- Znaczenie dialogu pomiędzy organizacjami rolniczymi a rządem
- Jakie są główne formy dialogu: protest/żądanie, rzecznictwo, negocjacje, współpraca
- Jak wybrać najbardziej odpowiednią formę dialogu
- Mechanizmy umożliwiające ciągły dialog

Moderator może skorzystać z wyników przedstawionych w czasie sesji plenarnej do pogłębienia przedstawianych pojęć i uzyskania lepszych efektów uczenia się.

Czas pozostały po zakończeniu prezentacji można poświęcić na wyjaśnienia/odpowiedzi na pytania uczestników.

Kwestie techniczne

Dialog ciągły jest procesem, który umożliwia rozmowę lub dyskusję pomiędzy dwoma lub więcej stronami podzielającymi chęć zmiany danej sytuacji i prowadzi do porozumienia między stronami.

Dialog jest okazją do wymiany informacji, przemyślenia istotnych spraw i rozwinięcia projektu lub usługi dla rolników.

Jeśli chodzi o prowadzenie ciągłego dialogu z rządem, zakłada on:

- sprzyjający system polityczny;
- organizacje rolnicze mają legitymację do działania; zależy to od sposobu, w jaki reprezentują swoich członków; oraz
- organizacje rolnicze umieją wskazywać rozwiązania, a nie tylko wskazywać problemy.

Kto stanowi partnerów dla organizacji rolniczych?

- Władze lokalne, regionalne, krajowe lub międzynarodowe
- Politycy i urzędnicy

Aspekty do rozważenia przy opracowywaniu strategii dialogu

- **Kontekst społeczny, polityczny i gospodarczy** (kontekst, w którym działa organizacja rolnicza).
- **Partnerzy polityczni, sojusznicy i wrogowie** organizacji rolniczych (partie polityczne, inne OR, spółdzielnie, firmy handlowe, przetwórcy, sektor prywatny, usługi techniczne oferowane przez rząd (centralny, okręgowy, lokalny itp.), organizacje pozarządowe, darczyńcy).
- **Kontekst wewnętrzny** organizacji rolniczej (zdolność mobilizacji członków organizacji, zdolność do komunikowania się i pisania wniosków, ewentualnego wsparcia istniejącego, jeśli organizacja rolnicza jest częścią sieci rolniczej, np. istnienie organizacji wiodącej, jednorodność lub niejednorodność członków oraz ewentualne konflikty interesów).
- **Potrzeby i interesy członków organizacji**
Stopień uczestnictwa członków w organizacji rolniczej zależy w dużej mierze od wpływu, jaki organizacja ma na ich codzienne. Aby wywierać pozytywny wpływ na życie członków warto prowadzić ścisły dialog pomiędzy kierownictwem OR a jej członkami. Im bliższy jest dialog pomiędzy liderami organizacji a jej członkami, tym bardziej pozytywny będzie taki wpływ.
- **Wizja i misja organizacji rolniczej (FAO, 2013)**
Wizja jest przekonującym twierdzeniem opisującym to, do czego organizacja aspiruje lub do czego dąży w perspektywie średnio- lub długoterminowej.
Misja jest głównym celem organizacji. Wyraża jej podstawowe cele, cechy i wartości.
Misja jest tym, co chce się osiągnąć, a wizja jest tym, do czego należy dążyć, aby to osiągnąć.

Istnieją **cztery główne rodzaje** dialogu:

- protest/żądanie
- rzecznictwo
- negocjacje
- współpraca

PROTEST/ŻĄDANIE

Jest wyrażeniem problemu i/lub krytyką istniejącej polityki publicznej. Żądania te są słabo ustrukturyzowane i opierają się jedynie na interesach członków. Brak dowodów na to, że propozycje są rzeczywiście wykonalne. Organizacje stosują taktyki nacisku (demonstracje, petycje, itp.) oraz strategie komunikacyjne, które odwołują się do emocji, takie jak ludzki łańcuch lub strajki.

Ta forma dialogu zazwyczaj ma miejsce w kontekście niskich zdolności instytucjonalnych lub braku otwartości na inne formy dialogu i frustracji członków istniejącymi kanałami dialogu.

RZECZNICTWO

Jest analizą problemu i jego przyczyn. Żądania są bardziej precyzyjne i poparte mocnymi argumentami. Podejmowane są próby wykazania wykonalności tych propozycji i ich pozytywnych skutków dla dobra publicznego. Organizacje szukają sojuszników.

SESJA 15 Dialog i działalność rzecznicza

Rząd w większym stopniu korzysta z oficjalnych kanałów konsultacji ze społeczeństwem obywatelskim, nie wykluczając stosowania taktyk nacisku. Strategie komunikacyjne są dobrze przygotowane.

Proces rzecznictwa może odbywać się w kontekście, w którym organizacje rolnicze dysponują niezbędnymi zasobami ludzkimi do wypracowania mocnych argumentów. Liderzy organizacji rolniczych mają po kontrolą działania swoich członków. Rząd jest bardziej otwarty na dialog.

NEGOCJACJE

stanowią proces interakcji, w ramach którego dwie lub więcej stron w sytuacji całkowitej lub częściowej współzależności stara się rozwiązać jeden lub więcej problemów, prowadząc do porozumienia.

Sila negocjacyjna oznacza uznanie przez rząd politycznej roli i wagi organizacji rolniczych. Ta waga polityczna zależy od reprezentatywności organizacji rolniczych, ich zdolności do mobilizacji, wpływu na opinię publiczną i zawierania sojuszy z innymi podmiotami.

Rząd jest otwarty na negocjacje. Organizacje rolnicze mają realną zdolność do proponowania rozwiązań i oceny kontrproponycji rządu. Członkowie organizacji rolniczych ufają swoim liderom, którzy negocjują w ich imieniu.

WSPÓŁPRACA

jest otwartą formą dialogu między jedną lub kilkoma stronami, skoncentrowaną na kwestiach wspólnych i wymagającą wymiany informacji. Rozwiązania są opracowywane wspólnie w celu osiągnięcia porozumienia opartego na konsensusie. Zasady i główne reguły realizacji rozwiązań są opracowywane wspólnie. Czasami realizacja może również odbywać się wspólnie.

Współpraca jest podobna do negocjacji, ale strony mają więcej wspólnych interesów, przynajmniej w danej sprawie. Organizacje rolnicze i rząd ufają sobie bardziej.

Różne rodzaje dialogu mogą występować łącznie

Ponieważ rzeczywistość jest złożona i nie zawsze dostosowuje się ściśle do jednego z czterech przedstawionych modeli, występują one w nieco odmiennych wariantach.

W zależności od tego, jaka kwestia jest na szali, ta sama organizacja rolnicza może jednocześnie uczestniczyć w procesie rzecznictwa i współpracy z rządem lub innymi podmiotami.

Zasady skutecznego dialogu

- Przedstawić konkretne propozycje, nie tylko krytykę.
- Zrozumieć, co jest możliwe i odpowiednio dostosować strategię.
- Poznać cele polityki publicznej i pracować nad ich realizacją.
- Zrozumieć proces decyzyjny i interweniować tak wcześnie, jak to możliwe.
- Dobrze znać swoich odbiorców, sojuszników i wrogów.
- Poświęcać w razie potrzeby interesy krótkoterminowe na rzecz długoterminowych.

Mechanizmy umożliwiające stały dialog pomiędzy OR a rządem

- Okrągłe stoły skupiają wszystkie podmioty z sektora rolnictwa i przemysłu rolnego:
 - według sektorów
 - według regionów
 - według tematu lub dziedziny

- Komitety dwustronne, w ramach których rząd i OR współpracują ze sobą w celu osiągnięcia postępu w konkretnych kwestiach (np. wspólny komitet MAPAQ-UPA ds. usług doradczych w Quebecu).
- Mechanizmy konsultacyjne przed przyjęciem ustaw lub strategii politycznych dotyczących rolnictwa
- Wspólne zarządzanie służbami rolnymi

Przykładem jest Financière Agricole (Quebec, Kanada), która finansuje i zapewnia producentom ubezpieczenia rolne.

Źródło: Rochigiani. 2015. Przewodnik dotyczący ułatwień w negocjacjach dla liderów rolniczych, oparty na materiale opracowanym przez UPADI i FAO w ramach projektu TCP "Renforcement du rôle des réseaux des organisations professionnelles agricoles et de la pêche dans la sécurité alimentaire au Maghreb" (2014), dokument niepublikowany.

Studium przypadku: Sojusz Landworkers' Alliance i jego doświadczenia w działalności rzeczniczej

Czym jest Landworkers' Alliance?

The Landworkers' Alliance (LWA) jest brytyjskim związkiem skupiającym ponad 1000 drobnych i rodzinnych gospodarstw, spółdzielnie rolnicze, projekty społeczne związane z uprawą ziemi oraz pracowników leśnych. Organizacja zrodziła się z konieczności w 2012 roku, aby stworzyć głos dla producentów i konsumentów ekologicznych w Wielkiej Brytanii. Inne Krajowe Związki Rolnicze odzwierciedlają przede wszystkim aspiracje większych, bardziej konwencjonalnych gospodarstw rolnych, z niewielkim naciskiem na równowagę ekologiczną. LWA zapoczątkowała niewielka grupa 12 producentów, a w ciągu ośmiu lat rozrósł się do dynamicznej organizacji z wieloma członkami i dysponującej znacznym wpływem.

Jest członkiem La Via Campesina, międzynarodowej organizacji zrzeszającej drobnych rolników i związki robotników rolnych, reprezentującej ponad 200 milionów rolników na całym świecie. Jako członek La Via Campesina może nawiązywać kontakty ze związkami rolniczymi w Europie aby wspólnie lobbować na rzecz reformy wspólnej polityki rolnej. Może również wpływać na politykę międzynarodową poprzez współpracę z FAO w ramach mechanizmu społeczeństwa obywatelskiego Komitetu Bezpieczeństwa Żywnościowego.

Wizja

Celem LWA jest przyszłość, w której producenci mogą godnie pracować, aby zarobić na życie na rozsądnym poziomie, a każdy ma dostęp do zdrowej, przystępnej cenowo żywności, produkowanej w sposób, który regeneruje Ziemię dla przyszłych pokoleń.

Jak osiągnąć tę wizję

LWA lobbuje i działa jako rzecznik polityki, która będzie wspierać infrastrukturę i rozwój rynku kluczowe dla utrzymania swoich członków, a także mobilizuje ich przeciwko przepisom, która miałyby na nich negatywny wpływ.

Od wpływu rolnictwa na środowisko naturalne, jakość wody i różnorodność biologiczną, poprzez ceny zdrowej żywności przewyższające możliwości zakupowe, aż po zniknięcie ponad 33 tysięcy małych gospodarstw rolnych w ciągu ostatniej dekady, Wielka Brytania była świadkiem kryzysu w sposobie produkcji, dystrybucji i sprzedaży żywności. LWA dostarczył dowodów na szkodliwe skutki obecnej polityki rolnej, w tym Ludową Politykę Żywnościową, która gromadzi dane dotyczące temat problemów napotykanym w wielu sektorach wpływających na brytyjski system żywnościowy. Poprzez badania LWA wykazał, że polityka rządu zmierza w złym kierunku, wspierając program intensyfikacji gospodarstw rolnych.

Kiedy powstawał sojusz LWA, był on niewielki i dysponował ograniczonymi możliwościami wywierania wpływu na decyzje polityczne. Jednak poprzez przekształcenie grupy w związek zawodowy rolników indywidualnych, spółdzielni rolniczych, projektów społecznych związanych z uprawą ziemi i pracowników leśnych oraz nawiązanie sojuszy z kluczowymi podmiotami, osiągnął wielkość krytyczną i status i istotnej strony uznawanej przez rząd w kwestiach rolnych.

Częścią strategii rzecznictwa było rozpoczęcie kreatywnych działań prowadzonych przed budynkiem Ministerstwa Rolnictwa, w tym spontanicznie przygotowanej uczty przygotowanej z produktów wyhodowanych przez członków LWA. Następnie opracowano konkretne propozycje polityczne mające na celu wsparcie gospodarstw ekologicznych, takie jak *inicjatywa na rzecz przechodzenia na rolnictwo zrównoważone, lokalny fundusz żywnościowy, program dla nowych podmiotów, program odnowy ogrodnictwa, program rolnictwa wspieranego przez społeczność, program szkoleń w zakresie zrównoważonego rolnictwa* oraz program „*zanieczyszczający placą*” wspierający rolnictwo ekologiczne.

Podstawową filozofią zaproponowaną przez LWA była alternatywna wizja agroekologii, w której gospodarstwa rolne wytwarzają wysokie plony przy użyciu metod rolniczych chroniących glebę, wodę i różnorodność biologiczną.

Przeprowadzono również szkolenia polityczne, aby umożliwić członkom bezpośredni kontakt z politykami. W ich wyniku zmobilizowano ogromną liczbę zwolenników do udziału w spotkaniach konsultacyjnych i spotkaniach z politykami. Aby zmaksymalizować wpływ rzecznictwa, analizie podlegają struktury władzy, w których podejmowane są decyzje na szczeblu rządowym, aby znaleźć najskuteczniejsze sposoby wywierania wpływu, w tym organizowania spotkań z ministrami oraz wysokiego szczebla urzędnikami służby cywilnej. Jedną z najbardziej udanych strategii przyjętych przez LWA jest zapraszanie decydentów do gospodarstw na wycieczki studyjne, zgodnie z misją organizacji, którą stanowi wzmocnienie głosu rolników w terenie z mottem "widzieć to wierzyć!".

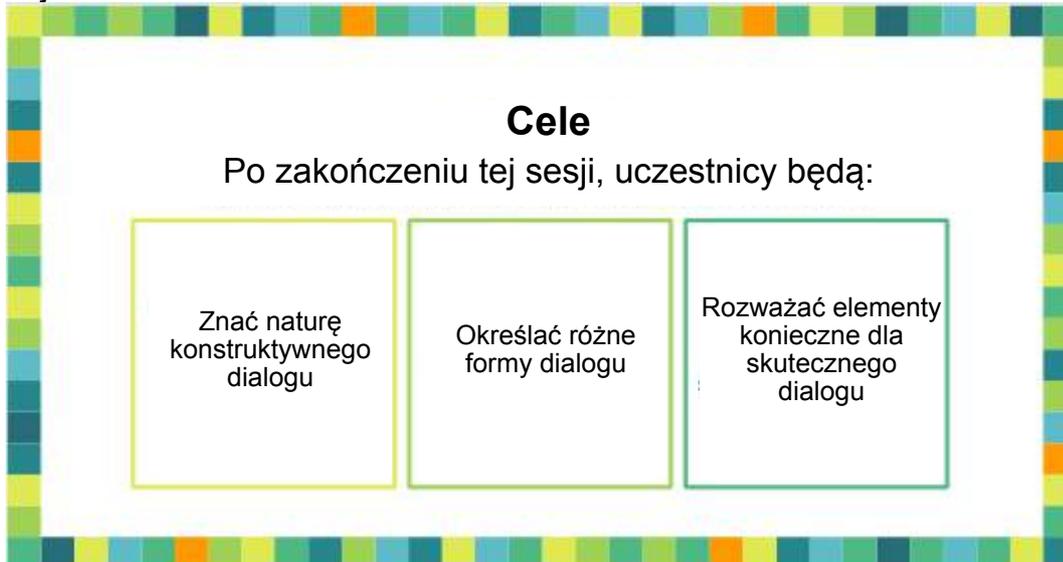
Ostatnio LWA zaangażował się w kwestie związane z nową brytyjską Ustawą o rolnictwie, proponując poprawki do ustawy promujące agroekologię, a następnie współpracując z rządem nad kształtem powstającej polityki.

Więcej informacji dostępnych jest pod adresem:
www.landworkersalliance.org.uk

PREZENTACJA POWERPOINT

Dialog i działalność rzecznicza

Slajd 1

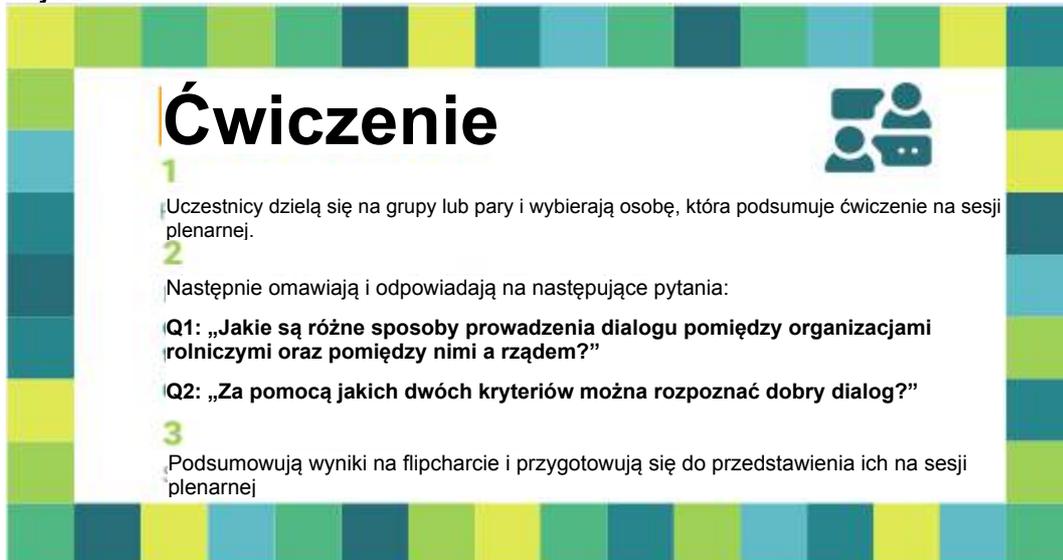


Cele

Po zakończeniu tej sesji, uczestnicy będą:

Znać naturę konstruktywnego dialogu	Określać różne formy dialogu	Rozważać elementy konieczne dla skutecznego dialogu
-------------------------------------	------------------------------	---

Slajd 2



Ćwiczenie



1
Uczestnicy dzielą się na grupy lub pary i wybierają osobę, która podsumuje ćwiczenie na sesji plenarnej.

2
Następnie omawiają i odpowiadają na następujące pytania:

Q1: „Jakie są różne sposoby prowadzenia dialogu pomiędzy organizacjami rolniczymi oraz pomiędzy nimi a rządem?”

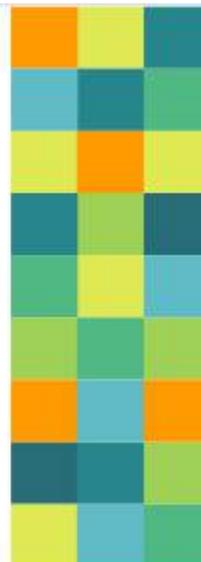
Q2: „Za pomocą jakich dwóch kryteriów można rozpoznać dobry dialog?”

3
Podsumowują wyniki na flipcharcie i przygotowują się do przedstawienia ich na sesji plenarnej

Slajd 3

Czym jest konstruktywny dialog?

- Jest to rozmowa lub dyskusja pomiędzy dwoma lub więcej stronami, które mają wspólną wolę zmiany danej sytuacji, prowadząca do porozumienia pomiędzy stronami.
- Dialog jest okazją do wymiany informacji, przemyślenia istotnych spraw i rozwinięcia projektu lub usługi dla producentów itp.



Slajd 4

Znaczenie dialogu pomiędzy organizacjami rolniczymi/spółdzielniami a rządem

Wspólne kształtowanie polityki publicznej

ZAŁOŻENIA:

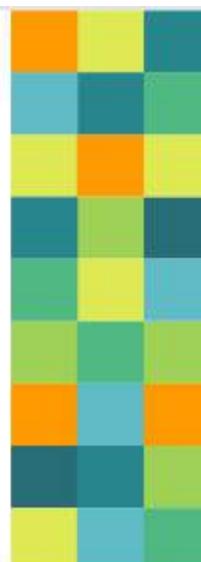
- Sprzyjający system polityczny;
- Organizacje rolnicze mają legitymację do działania; zależy to od sposobu, w jaki reprezentują swoich członków; oraz
- Organizacje rolnicze umieją wskazywać rozwiązania, a nie tylko wskazywać problemy.



Slajd 5

Kto stanowi partnerów dla organizacji rolniczych?

- Władze lokalne, regionalne, krajowe lub międzynarodowe
- Politycy i urzędnicy



Slajd 6

Aspekty do rozważenia przy opracowywaniu strategii dialogu



Slajd 7

Typologie dialogu



Slajd 8

Żądanie/protest

Co to jest:

- Wyrażenie problemu i/lub krytyka istniejącej polityki publicznej
- Żądania są mniej ustrukturyzowane i opierają się wyłącznie na interesach członków
- Brak otwartości na inne formy dialogu
- Brak dowodów na to, że propozycje są rzeczywiście wykonalne
- Stosowanie środków nacisku (demonstracja, petycje itp.) oraz strategii komunikacyjnych, które odwołują się do emocji
- Przykład Ludzkiego Łącucha...

Slajd 9

Rzecznictwo

Co to jest:

- Analiza problemu i jego przyczyn.
- Bardziej precyzyjne żądania poparte mocnymi argumentami.
- Próby wykazania wykonalności tych propozycji i ich pozytywnych skutków dla dobra publicznego. Szukanie sojuszników.
- Zwiększone wykorzystanie przez rząd oficjalnych środków konsultacji ze społeczeństwem obywatelskim, nie wykluczając jednak presji.
- Strategie komunikacyjne odwołujące się do racjonalności i emocji.



Slajd 10

Negocjacje

Co to jest:

Proces interakcji, w ramach którego dwie lub więcej stron w sytuacji całkowitej lub częściowej współzależności stara się rozwiązać jeden lub więcej problemów, prowadząc do porozumienia

- Zakłada posiadanie siły negocjacyjnej, czyli uznania przez rząd politycznej roli i wagi ORGANIZACJI rolniczych.
- Ta waga polityczna zależy od reprezentatywności ORGANIZACJI rolniczych, ich zdolności do MOBILIZACJI, wpływu na opinię publiczną i zawierania sojuszy z innymi podmiotami.



Slajd 11

Współpraca

Co to jest:

- Otwarta forma dialogu między jedną lub kilkoma stronami, skoncentrowana na kwestiach wspólnych i wymagająca wymiany informacji.
- Rozwiązania są opracowywane wspólnie w celu osiągnięcia porozumienia opartego na konsensusie.
- Zasady i główne reguły realizacji rozwiązań są opracowywane wspólnie.
- Czasami realizacja może również odbywać się wspólnie.



Slajd 12

Zasady skutecznego dialogu

- ▶ Przedstawić konkretne propozycje, nie tylko krytykę
- ▶ Zrozumieć, co jest możliwe i odpowiednio dostosować strategię
- ▶ Poznać cele polityki publicznej i pracować nad ich realizacją
- ▶ Zrozumieć proces decyzyjny i interweniować tak wcześnie, jak to możliwe
- ▶ Znać swoich odbiorców, sojuszników i wrogów
- ▶ Poświęcać w razie potrzeby interesy krótkoterminowe na rzecz długoterminowych

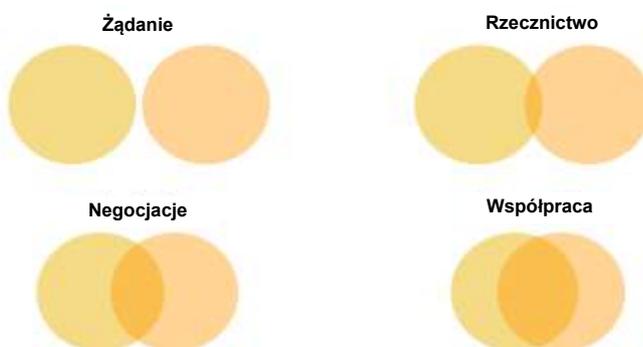
Slajd 13

Nie ma dialogu bez wspólnego celu



Slajd 14

Wybór różnych rodzajów dialogu



Slajd 15

Mechanizmy umożliwiające stały dialog pomiędzy OR a rządem

- Stoły dyskusyjne skupiające wszystkie podmioty z sektora rolnictwa i przemysłu rolnego:
 - Według sektorów
 - Według regionów
 - Według tematu lub dziedziny
- Formy dwustronne lub komitety obejmujące rząd i organizacje rolnicze, zajmujące się konkretnymi kwestiami (np. wspólny komitet MAPAQ-UPA ds. usług doradczych w Quebecu).
- Mechanizmy konsultacyjne przed przyjęciem ustaw lub strategii politycznych dotyczących rolnictwa
- Wspólne zarządzanie służbami rolnymi
 - Przykładem jest Financière Agricole, która finansuje i zapewnia producentom ubezpieczenia rolne



Slajd 16

Różne rodzaje dialogu mogą występować łącznie

Ponieważ rzeczywistość jest złożona i nie zawsze dostosowuje się ściśle do jednego z czterech przedstawionych modeli, występują one w nieco odmiennych wariantach.

W zależności od tego, jaka kwestia jest na szali, ta sama organizacja rolnicza może jednocześnie uczestniczyć w procesie rzecznictwa i współpracy z rządem lub innymi podmiotami.



Źródło: UPADI-FAO (2014-2015).

SESJA 16

Negocjacje – Co i jak?

Struktura sesji

Cele nauczania:

Po ukończeniu sesji uczestnicy będą:

- wiedzieć, o co chodzi w negocjacjach
- określać różne strategie i style negocjacji (łączenie); oraz
- określać etapy skutecznych negocjacji.

Kluczowe przesłanie:

Negocjacje to proces, dzięki któremu strony mogą znaleźć rozwiązania problemów. Stanowią one element codziennego życia. Każde negocjacje są wyjątkowe, ale ich podstawowe elementy nie ulegają zmianie. Dlatego właśnie warto się do nich odpowiednio przygotować. W negocjacjach chodzi również o ludzi. W oparciu o zachowanie zainteresowanych stron można dostosować strategie negocjacyjne i taktykę.

Sugerowany czas trwania sesji:

3 godziny

Potrzebne materiały:

- Projektor, ekran, laptop, markery, flipcharty i taśma
- Należy rozdać egzemplarze części 1 materiału „Jakiego rodzaju negocjatorem/negocjatorką jesteś?”, w tym macierze do analizy odpowiedzi na pytania z kwestionariusza.
- Egzemplarze części 2 materiału do rozdania dotyczące scenariuszy.

Zasoby:

- Prezentacja PowerPoint „Negocjacje: co i jak”
- Kwestie techniczne dotyczące głównych koncepcji, Część 1 i Część 2
- Materiał do rozdania Część 1 – Kwestionariusz: „Jakiego rodzaju negocjatorem/negocjatorką jesteś?”
- Materiał do rozdania Część 2 – Scenariusze
- Film: <https://hbr.org/video/4631884629001/getting-to-yes-across-cultures>

Uwagi i wskazówki:

Sesja ta składa się z dwóch części po 1,5 godziny

- **Część 1:** Pierwsza część kończy się wypełnieniem kwestionariusza „Jakiego rodzaju negocjatorem/negocjatorką jesteś?” Jest on narzędziem do samooceny umiejętności negocjacyjnych. Każdy z uczestników musi nie tylko samodzielnie go wypełnić indywidualnie, ale także przeanalizować udzielone odpowiedzi. Należy wykonać pewne obliczenia, dodawanie i dzielenie. W zależności od grupy możliwe, że niektórym uczestnikom trzeba będzie w tym pomóc. Ważne jest, aby moderator przeszedł po sali i wsparł uczestników, którzy mogą potrzebować pomocy.
- **Część 2:** Druga część sesji oparta jest na scenariuszach angażujących uczestników w proces przygotowania do negocjacji. W zależności od kontekstu moderator może opracować inne scenariusze lub pozostawić uczestnikom swobodę wyboru tematu, na który chcieliby przygotować negocjacje.

Dodatkowe zasoby dla tego tematu:

Spośród wielu dostępnych zasobów dotyczących negocjacji do opracowania niniejszej sesji wykorzystano: **Fisher R.**, **Ury W.**, **Patton B.** 2017. „Sztuka negocjacji.”

Notatki trenera – Część 1

Parę słów od trenera i aktywność na rozruch **10**
minut

Prowadzący wprowadza pojęcie negocjacji i prosi uczestników o omówienie w parach następującego pytania i spisanie listy:

- Z kim negocjowałeś/aś lub będziesz negocjował/a w najbliższej przyszłości?

Parę słów od trenera **30**
minut

Następnie moderator z pomocą prezentacji PowerPoint „Negocjacje: co i jak” - Część 1 przedstawia kluczowe pojęcia związane z tym tematem, obejmujące następujące aspekty:

- kontekst, w którym mogą odbywać się negocjacje;
- rodzaje porozumień w ramach negocjacji; oraz
- strategie i style negocjacji.

Sesja jest pomyślana jako dialog z uczestnikami w celu uzyskania opinii i uwag na podstawie ich doświadczeń negocjacji z rządami, firmami handlowymi i innymi rolnikami. Prowadzący może powiązać prezentację z wkładem wniesionymi przez uczestników w ramach ćwiczenia wstępnego.

Praca indywidualna **20**
minut

Następnie moderator rozdaje materiał zawierający kwestionariusz „Jakiego rodzaju negocjatorem/negocjatką jesteś?” Każdy uczestnik musi przemyśleć wszystkie stwierdzenia zawarte w kwestionariuszu i zaznaczyć te, które odzwierciedlają jego punkt widzenia. Kwestionariusz stanowi ważne narzędziem pozwalające zrozumieć profil negocjacyjny każdego z uczestników.

Dyskusja na sesji plenarnej **30**
minut

Podczas sesji plenarnej moderator opisz, jak należy wykonać analizę i interpretację kwestionariusza.

Uczestnicy zakreślają w tabeli umieszczonej w materiale wartość odpowiadającą każdemu z wybranych zdań. Na przykład jeśli uczestnik wpisał X w pytaniu 1, musi zakreślić wynik w kolumnie makiaweliczny (M) i w kolumnie naiwny (N). Jeśli nie wybrał tej odpowiedzi, nie musi niczego zakreślać. Na koniec, każdy z uczestników oblicza ile pozycji zakreślił w każdej kolumnie tabeli. Uzyskane sumy będą wskazywać na osobiste skłonności. Styl negocjacyjny jednostki określić można za pomocą czterech głównych wymiarów: makiaweliczny, humorystyczny, towarzyski i realistyczny. Wartości dla tych wymiarów można uzyskać obliczając sumy jak pokazano w tabeli.

Profil	Makiaweliczny	Humorystyczny	Towarzyski	Realistyczny
Obliczenia	$\frac{L + M}{2}$	$\frac{M + N}{2}$	$\frac{N + H}{2}$	$\frac{H + L}{2}$
Łącznie				

Indywidualny profil negocjacyjny powstaje z połączenia dwóch głównych wymiarów:

- Wymiarem dominującym jest ten z najwyższym wynikiem.
- Wymiarem pochodnym jest ten z drugim najwyższym wynikiem.
- Dwa pozostałe wymiary są nieistotne.

Po obliczeniu punktów przez wszystkich uczestników, prowadzący prosi o podniesienie ręki osoby, których profil to „makiaweliczny”, następnie „humorystyczny” i tak dalej.

Profile te pomogą określić indywidualnie dominujące tendencje. Moderator podkreśla, że warto znać różne style negocjacyjne, ponieważ pomaga to lepiej przygotować się do negocjacji. Moderator może również zainicjować dyskusję, pytając, czy istnieją jakieś różnice w stylach ze względu na płeć. **(Czy kobiety negocjują lepiej niż mężczyźni?)**

Jeśli czas na to pozwoli, moderator może wyświetlić film o negocjacjach międzykulturowych wyjaśniający, jak ważne jest analizowanie kontekstu i uczestników negocjacji, ponieważ podejścia i postrzeganie mogą się różnić w zależności od kultury. Film można również wykorzystać na początku Części 2 niniejszej sesji.

Kwestie techniczne – Część 1

Negocjacje to proces, dzięki któremu strony mogą znaleźć akceptowalne rozwiązania problemu.

Negocjacje to sztuka, której można się nauczyć, a im lepiej rozumiemy i stosujemy procesy negocjacyjne, tym łatwiej można negocjacje zakończyć z korzyścią dla obu stron.

Kontekst, w którym odbywają się negocjacje, jest istotny, zwłaszcza jeśli prowadzone są one między organizacjami rolniczymi a rządem. W tym przypadku rząd musi uznać rolę organizacji rolniczych i być otwarty na negocjacje z nimi. Z drugiej strony organizacje rolnicze muszą mieć zdolność do składania przemyślanych ofert i oceny kontrofert złożonych przez rząd.

Negocjacje mogą opierać się na trzech podstawowych elementach:

- ustaleniu, kto dysponuje większą siłą;
- albo ustaleniu, kto ma „rację”;

...ale to, co naprawdę ma znaczenie, to odniesienie się do podstawowych potrzeb każdej ze stron (negocjacje oparte na interesach).

Rodzaje porozumień

W ramach negocjacji można zawrzeć trzy rodzaje porozumień:

1. **Ustępstwo**
Jedna z negocjujących stron rezygnuje ze swojego stanowiska na rzecz drugiej strony.
2. **Kompromis**
Każda ze stron idzie na ustępstwa w omawianej sprawie. Strony często mogą się „spotkać w połowie drogi”.
3. **Konsensus**
Porozumienie oparte na podobnych stanowiskach stron i w pełni zaspokajające interesy każdej z nich.

Strategie negocjacyjne:

Istnieją cztery rodzaje porozumień odpowiadające czterem różnym strategiom negocjacyjnym:

1. **Zwycięzca/przegrany:** trzymamy karty przy orderach z obawy przed drugą stroną, więc nie jesteśmy w stanie wykorzystać wszystkich możliwości danej sytuacji. Z reguły kończy się to układem zwycięzca/przegrany lub co najmniej porozumieniem nieoptymalnym.
2. **Zwycięzca/zwycięzca:** wszystkie karty na stół, bez ukrytych celów. Z pełną wiedzą o poruszanych problemach można znaleźć idealne rozwiązanie, które odpowiada obu stronom.
3. **Przegrany/przegrany.** Pies ogrodnika. Lepiej stracić wszystko niż dać przewagę drugiej stronie. Dzieje się tak zazwyczaj, gdy negocjacje przeradzają się w konflikt, a stawka emocjonalna jest wysoka (np. w sprawach rozwodowych).
4. **Zwycięzca/Zwycięzca/Zwycięzca:** dyskusja jest tak owocna, że płyną dla z niej korzyści dla grupy, społeczeństwa i obywateli.

Style negocjacji:

Istnieją dwa główne style negocjacji: kontrydktoryjny i konsensualny.

Styl kontrydktoryjny zakłada konkurencję i spór ze zwycięzcami i przegranymi. Styl kontrydktoryjny koncentruje się na własnym interesie strony, może mieć negatywny wpływ na relację i opiera się na ustalonych pozycjach.

Każda ze stron dąży do „wygranej” w negocjacjach poprzez zbliżenie ostatecznego porozumienia do swojego stanowiska.

Konsensualny styl negocjacji polega na wspólnym rozwiązywaniu problemów w celu znalezienia uzgodnionego rozwiązania:

- szanuje interesy i ograniczenia wszystkich stron;
- pomaga w budowaniu relacji; oraz
- opiera się na podstawowych potrzebach każdej ze stron.

Celem negocjacji nie jest utrzymanie dwóch sprzecznych stanowisk, ale znalezienie sposobu na zaspokojenie interesów każdej ze stron, czyli ich potrzeb, pragnień, priorytetów, obaw i lęków.

Stanowiska a interesy

Interesy odnoszą się do głębszych motywacji każdej ze stron i różnią się od stanowisk. Stanowiska są ich żądaniami.

Stanowisko każdej ze stron jest motywowane szeregiem przyczyn, tj. ich priorytetami, potrzebami, obawami, lękami, pragnieniami. Im lepiej porozumienie spełnia podstawowe interesy (potrzeby) każdej ze stron, tym jest lepsze.

Podstawowym celem negocjacji opartych na interesach nie jest trzymanie się sprzecznych stanowisk, ale raczej znalezienie sposobów na zaspokojenie interesów każdej ze stron, czyli ich priorytetów, potrzeb, obaw, lęków, pragnień itp. W procesie tym nie chodzi o narzucanie komuś swoich pomysłów, ale raczej o słuchanie i zadawanie pytań w celu pełniejszego zrozumienia jęgo perspektywy, rozumowania i głębszych motywacji.

Kiedy da się zidentyfikować motywacje każdej ze stron, można:

- poszerzyć możliwości osiągnięcia wspólnego rozwiązania dzięki kreatywności i myśleniu lateralnemu, które wynika ze wspólnego rozwiązywania problemów;
- budować zaufanie i silne relacje robocze poprzez wzajemne zrozumienie i konstruktywną komunikację; oraz

- osiągnąć porozumienie, które zadowolili największą liczbę osób i przyniesie wartość dodaną wszystkim stronom.

Negocjacje oparte na interesach:

1. Budują zaufanie poprzez wzajemne zrozumienie, konstruktywną komunikację i silne relacje robocze.
2. Skupiają się na ujawnianiu podstawowych potrzeb, a nie stanowisk.
3. Poszerzają możliwości wspólnego rozwiązania dzięki myśleniu kreatywnemu i lateralnemu, które wynika ze wspólnego rozwiązywania problemów;
4. Pozwalają stronom osiągnąć porozumienie, które zaspokaja potrzeby i wnosi wartość dodaną dla wszystkich.
5. Potwierdzają/zatwierdzają porozumienie we właściwy sposób.

Negocjator to ktoś, kto stara się zaspokoić potrzebę lub pragnienie. Siłą napędową wszelkich negocjacji jest połączenie potrzeb i pragnień. Ważna jest wiedza o różnych profilach negocjacyjnych, ponieważ może ona pomóc każdej ze stron lepiej przygotować się do negocjacji. Negocjacje mogą ukrywać próby manipulowania drugą stroną i wpływania na wynik; dlatego dobrze jest wiedzieć, jakim jest się rodzajem negocjatora, oraz określić dominujące tendencje u osoby, z którą się negocjuje, i odpowiednio się do nich dostosować.

Istnieją cztery główne profile negocjatorów:

- Makiaweliczny, który jest typem negocjatora manipulującego, umiejętnego, wykwalifikowanego politycznie i wykorzystującego wszelkie środki do osiągnięcia swoich celów;
- Humorystyczny, który jest reaktywny, impulsywny, intuicyjny, emocjonalnie wyrazisty i szybko da się określić jego zamiary;
- Towarzyski, który jest uczciwy, ale naiwny, zależny od innych, pełen szacunku, chętny i miły, ale może stać się cyniczny, jeśli straci zaufanie; oraz
- Realistyczny, który jest racjonalny i chętny do współpracy. Jasno określa swoje intencje i jest doskonałym, solidnym negocjatorem nastawionym na rozwiązywanie problemów.

Czy kobiety negocjują lepiej niż mężczyźni?

Istnieje wiele uogólnień co do koncepcji, zgodnie z którą kobiety negocjują lepiej niż mężczyźni, ponieważ są bardziej tolerancyjne i mają większe niż oni skłonności do słuchania. Jednak teoria i doświadczenie pokazują, że dobre wyniki można osiągnąć niezależnie od płci, rasy czy wyznania. Dobre wyniki w negocjacjach uzyskuje się przejawiając pozytywne, poprawne zachowania i budując zaufanie.

MATERIAŁ DO ROZDANIA – CZĘŚĆ 1:

**Kwestionariusz – Jakiego rodzaju negocjatorem/
negocjatką jesteś?**

"Zadania negocjatora i sytuacje negocjacyjne wydają się bardzo zróżnicowane, ale mają wspólne cechy..."

Odpowiedz na każde pytanie nie zastanawiając się nad nimi zbyt długo. Jeśli zgadzasz się z jednym z poniższych stwierdzeń, zaznacz odpowiednie pole. Jeśli się nie zgadzasz, nie zaznaczaj niczego.

1. W niektórych negocjacjach przyjmujesz serdeczną postawę, aby zmniejszyć czujność drugiej strony.

2. Nawet jeśli może to prowadzić do utraty ważnej przewagi, nie zobowiązujesz się do czegoś, jeśli nie jesteś pewna, że to zrealizujesz.

3. Kiedy negocjujesz z kilkoma partnerami, starasz się wykorzystać różnice między nimi.

4. Jesteś gotowa pójść na ustępstwa, gdy negocjujesz z kimś życzliwym.

5. W trakcie negocjacji możesz kłamać, aby dowiedzieć się, jakie jest prawdziwe stanowisko drugiej osoby.

6. W sprawach, które ciebie dotyczą, starasz się uzyskać w pełni satysfakcjonujące porozumienie.

7. Kiedy inni żądają zbyt wiele, udajesz, że zrywasz negocjacje, aby wymusić kompromis.

8. Sądziś, że ujawnienie swoich celów drugiej stronie na początku negocjacji zmotywuje ją ujawnienia swoich celów.

9. Mimo, że negocjacje skupiają się na jednej kwestii, składasz obietnice dotyczące potencjalnych przyszłych możliwości, aby wygrać.

10. Na początku negocjacji chcesz wiedzieć, dokąd zmierza druga strona.

11. Kiedy twoja dobra wiara i twój punkt widzenia są jasne, sądziś, że nie potrzebujesz głębszej strategii.

12. W trakcie negocjacji poświęcasz tyle czasu, ile potrzeba, aby dowiedzieć się, co motywuje drugą stronę.

13. W trakcie negocjacji czujesz się na tyle pewna siebie, że możesz wpływać na drugą stronę i ją wykorzystywać.

14. W ważnych negocjacjach zrobisz wszystko, co w twojej mocy, aby osiągnąć swój cel, nawet jeśli jest to nieetyczne.

15. Zaczynasz negocjować kwestie poboczne, gdy chcesz odwrócić uwagę drugiej strony.

16. Kiedy proces negocjacji utknie, przedstawiasz jak najwięcej informacji żeby wrócić do rozmów.
-
17. Kiedy nie jesteś pewna celności swoich argumentów, nadal przedstawiasz je z przekonaniem, aby spróbować podważyć pewność drugiej strony co do możliwości osiągnięcia celów.
-
18. Sądzisz, że ogólnie rzecz biorąc łatwo jest wpływać na innych i przekonywać ich w trakcie negocjacji.
-
19. Nie rozpoczynasz procesu negocjacyjnego bez przemyślenia propozycji, które mogą zainteresować drugą stronę.
-
20. Odmawiasz stosowania strategii w trakcie negocjacji, ponieważ uważasz, że nie jest to uczciwe.
-
21. W negocjacjach jesteś przyzwyczajona do jasnego mówienia, co myślisz.
-
22. Nie wahasz się podkreślić słabości drugiej strony, aby postawić ją w trudnej sytuacji.
-
23. W trakcie procesu negocjacji systematycznie zwiększasz swoje wymagania, aby uzyskać jak najwięcej od innych.
-
24. Sądzisz, że ogólnie rzecz biorąc nie jest oszustwem ukrywanie przed innymi prawdy.
-

Analiza kwestionariusza

Aby określić swój profil negocjacyjny zaznacz w tabeli poniżej wartości odpowiadające swoim odpowiedziom. Na przykład jeśli zaznaczono X w pytaniu 1, należy zakreślić wynik w kolumnie makiaweliczny (M) i w kolumnie naiwny (N). Jeśli nie wybrano tej odpowiedzi, nie trzeba niczego zakreślać. Na koniec należy obliczyć liczbę pozycji zakreślonych w każdej kolumnie **tabeli**.

TABELA WYNIKÓW

Pytanie	Trzeźwo myślący (L)	Makiaweliczny (M)	Naiwny (N)	Uczciwy (H)	Pytanie	Trzeźwo myślący (L)	Makiaweliczny (M)	Naiwny (N)	Uczciwy (H)
1.		1	1		13.		1	1	
2.	1			1	14.	1	1		
3.	1	1			15.		1	1	
4.			1	1	16.			1	1
5.	1	1			17.	1	1		
6.	1			1	18.		1	1	
7.		1	1		19.	1			1
8.			1	1	20.			1	1
9.	1	1			21.			1	1
10.	1			1	22.	1	1		
11.			1	1	23.		1	1	

12.	1			1	24.	1		1	
-----	---	--	--	---	-----	---	--	---	--

	Trzeźwo myślący (L)	Naiwny (N)	Makiaweliczny (M)	Uczciwy (H)
łącznie				

Twoje **indywidualne tendencje** określają, jakim typem negocjatora jesteś (makiawelicznym, humorystycznym, towarzyskim czy realistycznym). Można to określić obliczając sumy w następującej tabeli.

Twoje indywidualne tendencje:

Profil	Makiaweliczny	Humorystyczny	Towarzyski	Realistyczny
Obliczenia	$\frac{L + M}{2}$	$\frac{M + N}{2}$	$\frac{N + H}{2}$	$\frac{H + L}{2}$
Łącznie				

Twój indywidualny **profil negocjacyjny** powstaje z połączenia dwóch głównych wymiarów:

- Wymiarem dominującym jest ten z najwyższym wynikiem.
- Wymiarem pochodnym jest ten z drugim najwyższym wynikiem.
- Dwa pozostałe wymiary nie mają większego znaczenia.

Poniżej cztery profile negocjacyjne:

Makiaweliczny	Trzeźwo myślący i manipulujący	Zręczny negocjator z umiejętnościami politycznymi, którego słuszenie można się obawiać. Jeśli przesadzi z wykorzystaniem swoich umiejętności, może skończyć się to utratą zaufania.
Humorystyczny	Manipulujący i naiwny	Negocjator, któremu wydaje się, że jest sprytny, ale którego druga strona może szybko rozpracować.
Towarzyski	Naiwny i uczciwy	Uczciwy negocjator, który może stać się cyniczny, kiedy widzi, że inni uczestnicy procesu nie są tak uczciwi jak on.
Realistyczny	Uczciwy i trzeźwo myślący	Solidny negocjator, jasno określa swoje intencje. Właśnie ten profil z dodatkiem odrobiny makiawelizmu w Europie Zachodniej i Ameryce Północnej uważa się za profil dobrego negocjatora.

Źródło: <http://www.intellego.fr/soutien-scolaire-grande-ecole/aide-scolaire-communication/test-de-vente-et-de-negociation-test-sur-quel-negociateur-etes-vous-/23498>

Notatki trenera – Część 2

Parę słów od trenera

30

minut

Moderator z pomocą prezentacji PowerPoint „Negocjacje: co i jak” - Część 2 przedstawia kluczowe pojęcia związane z:

- etapami procesu negocjacyjnego;
- przygotowaniem do procesu negocjacyjnego; oraz
- realizacją procesu negocjacyjnego.

Praca grupowa

30

minut

Moderator tworzy trzy lub cztery zespoły negocjacyjne, w zależności od liczby uczestników. Każdy zespół będzie miał 40 minut na omówienie i uzgodnienie procesu przygotowania do negocjacji oraz kluczowych komunikatów do przekazania. Tematy negocjacji bazować na następujących scenariuszach lub na sytuacjach określonych przez uczestników.

Każdy z zespołów wyznacza osobę, która przedstawi wyniki w dyskusji plenarnej (10 minut na zespół). Aby ułatwić przygotowania, można przydzielić następujące scenariusze (po jednym na zespół).

Scenariusz 1: Twoja organizacja chce uzyskać status prawny dający jej dostęp do programów rządowych lub programów świadczeń takich jak programy żywieniowe dla szkół, programy rozwoju potencjału itp. Musisz przedyskutować temat wewnątrz w swojej organizacji i przygotować odpowiednią strategię negocjacyjną.

Scenariusz 2: Chcesz formalnie przekształcić grupę rolników w zarejestrowany podmiot. Przedyskutujcie w swojej grupie najbardziej odpowiednią strategię przygotowania się do tych negocjacji.

Scenariusz 3: Niektórzy członkowie Twojej organizacji mają trudności z tworzeniem bazy zasobów i chcieliby mieć dostęp do kredytów z lokalnych banków. Jednak oferowane oprocentowanie jest zbyt wysokie i bank niekoniecznie jest zainteresowany członkami organizacji jako klientami. Członkowie proszą liderów organizacji o zaangażowanie się w proces negocjacji z lokalnymi bankami. Omówcie i uzgodnijcie w grupie proces przygotowań do tych negocjacji.

Scenariusz 4: Twoja organizacja ma różne grupy członków potrzebujących rozmaitych szkoleń w następujących obszarach: oszczędzanie i pożyczanie pieniędzy, marketing i mobilizacja społeczna. Jesteście liderami organizacji i musicie przygotować się do tych negocjacji z odpowiednimi podmiotami rządowymi lub przedstawicielami darczyńców. Przedyskutujcie i uzgodnijcie w grupie, jakie kroki musicie podjąć, aby móc przeprowadzić te negocjacje.

Dyskusja na sesji plenarnej

30

minut

Prowadzący udzieli głosu każdemu z zespołów, aby przedstawić wyniki dyskusji; może też posiłkować się slajdami, aby sprawdzić, czy wykonano wszystkie etapy przygotowania do negocjacji.

Kwestie techniczne – Część 2

Istnieją trzy główne etapy negocjacji:

- przygotowanie
- przeprowadzenie
- zakończenie.

Jak przygotować się do negocjacji

Etap przygotowania negocjacji ma kluczowe znaczenie dla ich powodzenia. Przygotowanie jest procesem diagnostycznym, w którym jasno określa się **następujące aspekty** negocjacji.

Cel dotyczy kwestii, które muszą zostać wynegocjowane przed osiągnięciem porozumienia. Tak naprawdę podczas negocjacji pierwszym krokiem jest uzgodnienie celu, który określa obszary wspólnego zainteresowania. Bez tego nie może być mowy o żadnym dialogu, a zatem również o żadnych negocjacjach. Ważne jest określenie:

- ustępstw, które uważacie możliwe do osiągnięcia od drugiej strony;
- minimalnych warunków, bez których nie można osiągnąć porozumienia; oraz
- celów negocjacji (na co początkowo liczyć).

Wewnętrzny i zewnętrzny kontekst negocjacji: całe tło negocjacji (środowisko społeczno-gospodarcze, prawne, polityczne, kulturowe i fizyczne, spójność strategiczna, dostępne zasoby, grupy, koalicje i sojusze).

Jaka jest stawka: co możemy uzyskać lub stracić w negocjacjach, a więc jak można wpłynąć na interesy, obawy, oczekiwania, ograniczenia, ryzyko i cele. Czynniki te mogą mieć charakter finansowy, materialny, techniczny, polityczny, relacyjny itp. Ważna jest wiedza o czynnikach dotyczących drugiej strony - ale również własnych. Trzeba też ocenić, jak istotne strategicznie są te negocjacje dla was i dla drugiej strony, aby ustalić, ile czasu i energii warto w nie zainwestować, a także ocenić relacje siły między stronami.

Relacje siły: Analiza osób posiadających władzę po każdej ze stron (w jakim stopniu mogą wywierać presję na inne strony, nagradzać je, wpływać na nie itp.) oraz ich względnej ważności. Zbadanie i przeanalizowanie rozwiązań alternatywnych: Jaki jest plan B, jeśli obecne negocjacje do niczego nie doprowadzą? Ważne jest, aby zrozumieć **relacje siły** lub rodzaj interakcji pomiędzy różnymi grupami uczestniczącymi w negocjacjach oraz zdolność każdej ze stron do kontrolowania drugiej strony.

Kolejnym aspektem wymagającym uwagi jest **profil negocjacyjny**. Kto będzie przedstawicielem stron przy stole negocjacyjnym (Prezes? Inni przywódcy? Sekretarz wykonawczy? Analityk lub ekspert?). Co wiemy lub czego możemy się o nich dowiedzieć? Jaki jest ich typ osobowości (mniej lub bardziej ekstrawertyczny, impulsywny itp.), ich typowe nastawienie, styl negocjacyjny itp.? Jakiego rodzaju łączy nas relacja? Na ile są przyjaźni i mają do nas zaufanie? W jakim zakresie są niezależni? Wybór negocjatorów może zależeć od zakresu obowiązków, ale również od umiejętności negocjacyjnych. Jak dobrze znają język drugiej strony? Czy przy stole negocjacyjnym potrzebna jest wiedza techniczna? Jakie miejsca przy stole negocjacyjnym zajmą poszczególni delegaci?

W każdym procesie przygotowania negocjacji należy przeprowadzić test szukając odpowiedzi na następujące pytania: Czy realne jest osiągnięcie porozumienia tak, aby zaspokoić główne potrzeby nasze i drugiej strony? Jeśli tak, to czy to potencjalne porozumienie wydaje się być korzystniejsze od naszego najlepszego rozwiązania alternatywnego i od alternatywnego rozwiązania drugiej strony? Czyli: czy w ogóle warto negocjować?

Wybór podejścia i strategii negocjacyjnej

Mamy dwie główne strategie: kontrydiktoryjną lub konsensualną.

W podejściu kontrydiktoryjnym przygotowuje się ofertę wstępną, a celem jest zmniejszenie oczekiwań drugiej strony.

W podejściu konsensualnym trzeba zdecydować, jakiego rodzaju ustępstwa jesteście gotowi podjąć. Jakich informacji udzielimy na temat naszych interesów? Jakie pytania powinniśmy zadać, aby lepiej zrozumieć interesy drugiej strony?

Logistyka

Kiedy byłby najlepszy czas na przeprowadzenie negocjacji? Ile czasu warto przeznaczyć na negocjacje? Jaki powinien być porządek obrad?

Jak przeprowadzić negocjacje

Przy **pierwszym kontakcie** z drugą stroną ważne jest określenie celów negocjacji i nawiązanie relacji opartej na zaufaniu.

Pytania i konsultacje

Dobry negocjator bada wspólne interesy poprzez jasne przekazywanie komunikatów, aktywne słuchanie, zawieszanie wewnętrznego osądu i nie przerywanie drugiej stronie w negocjacjach. Unika także odpowiedzi pozycyjnych; zamiast odpowiedzi „tak, ALE...” mówi „tak i...”.

Przeformułowanie

W sposób ciągły podsumowuje i udziela informacji zwrotnych co do różnych kwestii tak, aby zapewnić wzajemne zrozumienie wchodzących w grę interesów. Dobry negocjator w razie potrzeby przedstawia dodatkowe szczegóły i parafrazuje, aby podkreślić to, co łączy obie strony, zamiast podkreślać to, co je dzieli.

Wstępna oferta strony

Ofertę wstępną należy przedstawić w sposób zwięzły, jasny i bezpośredni. Ważny jest również ton głosu sugerujący siłę propozycji, którą należy przedstawić bez zawahań. Następnie można podać krótkie wyjaśnienia tak, aby nie dopuścić do odwrócenia uwagi drugiej strony.

Dyskusja i korygowanie ofert

Po ofercie wstępnej mogą następować kolejne oferty i kontroferty zmierzające do uzyskania kompromisu. Dyskusję można prowadzić na kilka sposobów:

- kolejno, punkt po punkcie: każdą kwestię trzeba rozstrzygnąć przed przejściem do kolejnej;
- zaczynając od rozstrzygnięcia kwestii najłatwiejszych i pozostawiając trudniejsze na koniec; lub
- poprzez podzielenie danej kwestii na podpunkty, gdy nie da się jej rozstrzygnąć w całości.

Możliwe taktyki obejmują: zmniejszanie oczekiwań drugiej strony, proponowanie kilku alternatywnych rozwiązań tego samego problemu, kreatywne dostosowywanie negocjacji poprzez poszerzanie podnoszonych kwestii, a także szukanie rozwiązań przynoszących obopólne korzyści.

Sformułowanie porozumienia lub uznanie niepowodzenia negocjacji

Po zakończeniu tego procesu należy powrócić do obiektywnych kryteriów i ocenić proponowane rozwiązania w celu sformułowania porozumienia lub uznania niepowodzenia negocjacji.

Źródła: Materiały szkoleniowe FAO-UPADI nt. „Wzmacnianie mechanizmów dialogu i negocjacji pomiędzy głównymi graczami” opracowane i dostosowane w ramach rozmaitych Projektów Regionalnych i Krajowych FAO TCP dla regionu Maghrebu, Egiptu, Omanu, Libanu, Sudanu; Fisher R., Ury W., Patton B. 2017. „Sztuka negocjacji.”

MATERIAŁ DO ROZDANIA – CZĘŚĆ 2: Przygotowania do negocjacji

Każdy zespół będzie miał 30 minut na omówienie i uzgodnienie procesu przygotowania do negocjacji.

Scenariusze

Scenariusz 1

Twoja organizacja chce uzyskać status prawny dający jej dostęp do programów rządowych lub programów świadczeń takich jak programy żywieniowe dla szkół, programy rozwoju potencjału itp. Musisz przedyskutować temat wewnątrznie w swojej organizacji i przygotować odpowiednią strategię negocjacyjną.

Scenariusz 2

Chcesz formalnie przekształcić grupę rolników w zarejestrowany podmiot. Przedyskutujcie w swojej grupie najbardziej odpowiednią strategię przygotowania się do tych negocjacji.

Scenariusz 3

Niektórzy członkowie Twojej organizacji mają trudności z tworzeniem bazy zasobów i chcieliby mieć dostęp do kredytów z lokalnych banków. Jednak oferowane oprocentowanie jest zbyt wysokie i bank niekoniecznie jest zainteresowany członkami organizacji jako klientami. Członkowie proszą liderów organizacji o zaangażowanie się w proces negocjacji z lokalnymi bankami. Omówcie i uzgodnijcie w grupie proces przygotowań do tych negocjacji.

Scenariusz 4

Twoja organizacja ma różne grupy członków potrzebujących rozmaitych szkoleń w następujących obszarach: oszczędzanie i pożyczanie pieniędzy, marketing i mobilizacja społeczna. Jesteście liderami organizacji i musicie przygotować się do tych negocjacji z odpowiednimi podmiotami rządowymi lub przedstawicielami darczyńców. Przedyskutujcie i uzgodnijcie w grupie, jakie kroki musicie podjąć, aby móc przeprowadzić te negocjacje.

PREZENTACJA POWERPOINT Negocjacje: Co i jak? – Część 1 i Część 2

Slajd 1



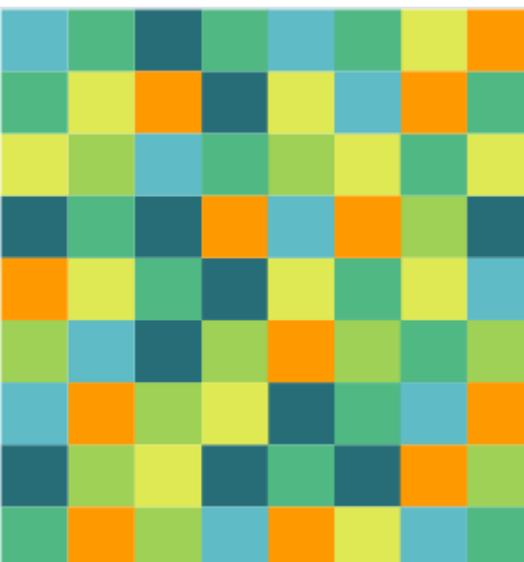
Cele

Po zakończeniu tej sesji, uczestnicy będą:

Wiedzieć, o co chodzi w negocjacjach	Określać różne strategie i style negocjacji (łącznie)	Określać etapy skutecznych negocjacji
--------------------------------------	---	---------------------------------------

Slajd 2

CZĘŚĆ 1
Co?



Slajd 3

Negocjacje i spory

Negocjacje to:

Proces **interaktywny**, w ramach którego **dwie lub więcej strony** próbują **rozwiązać** spór w celu osiągnięcia **porozumienia**.

Spór to:

Różnica zdań wynikająca z różniących się opinii lub konfliktu interesów pomiędzy dwoma lub więcej stronami.

Slajd 4

Ćwiczenie

W parach omówić następujące pytanie:



"z kim negocjowałeś/aś lub będziesz negocjował/a w najbliższej przyszłości..."

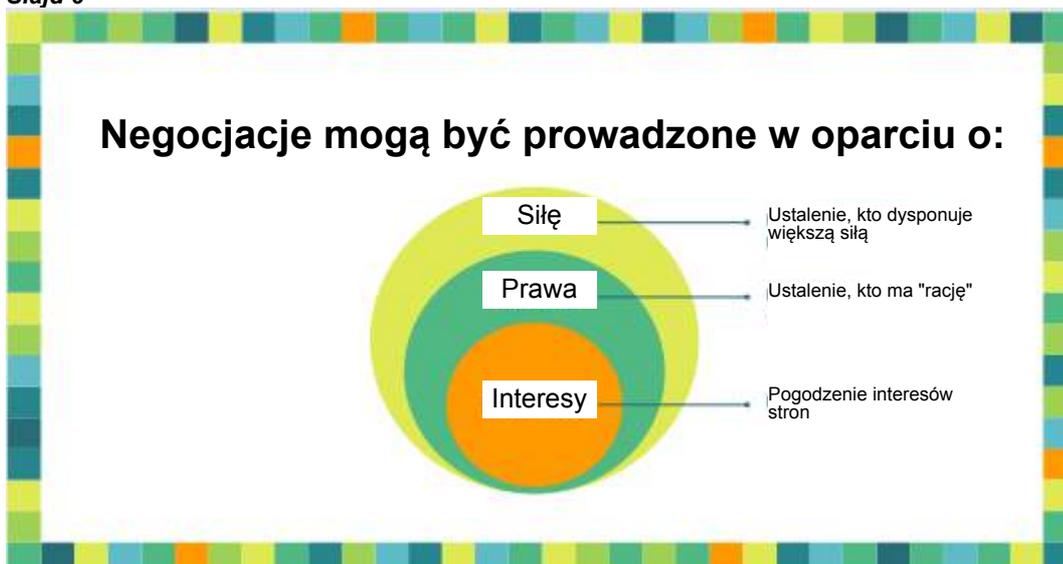
Stworzyć listę.

Slajd 5

Kontekst, w którym mogą odbywać się negocjacje

- Oznacza siłę przetargową i uznanie roli organizacji rolniczej.
- Rząd jest otwarty na negocjacje.
- Organizacje rolnicze mają zdolność do składania ofert i oceny kontrofert rządu.
- Członkowie organizacji rolniczych mają zaufanie do swoich liderów-negocjatorów.
- Ułatwianie prowadzenia korzystnej polityki.

Slajd 6



Slajd 7



Slajd 8



Slajd 9

Style negocjacji

Kontrydktoryjny

Vs.

Konsensualny

Rozmowa

Argument Wspólne rozwiązywanie problemów w celu znalezienia uzgodnionych rozwiązań

Zwycięzcy i przegrani Szanuje interesy i ograniczenia wszystkich stron

Koncentruje się na własnym interesie Pomaga w budowaniu relacji

Prawdopodobny negatywny wpływ na relację W oparciu o ustalone pozycje

W oparciu o ustalone pozycje W oparciu o podstawowe potrzeby

Slajd 10

Stanowiska a interesy

- **Stanowisko** - pierwsze rozwiązanie lub żądanie przedstawione przez kogoś, często sztywne i zazwyczaj niebiorące pod uwagę punktu widzenia innych.
- **Interes** - głębsza motywacja (np. siły napędowe procesu, priorytety, nadzieje, obawy, potrzeby) leżące u podstaw zgłaszanych przez stronę żądań.

Określenie **podstawowych motywacji** stwarza przestrzeń do zbadania **szerszego zakresu opcji**, z których można ułożyć rozwiązanie **satysfakcjonujące dla jak największej liczby osób**.

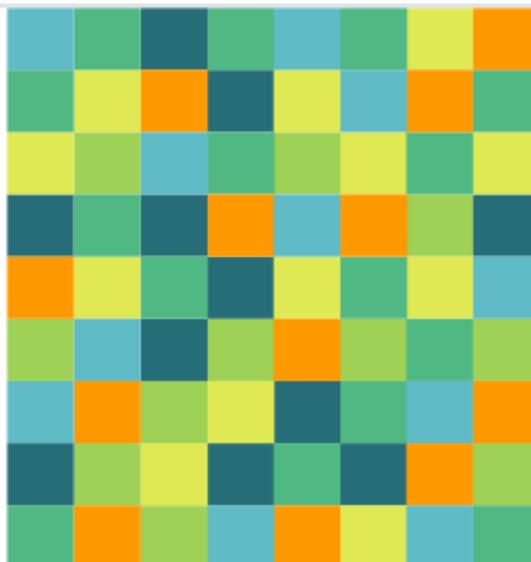
Slajd 11

Kwestionariusz: Jaki jest twój profil negocjacyjny?

Stwierdzenie	Trzeźwo myślący	Makiaweliczny	Naiwny	Uczciwy
1	1	1	1	
2	1			1
3	1	1		
4			1	1
5	1	1		
6	1			1
7		1	1	
(...)		1	1	
24	1		1	
Łącznie				

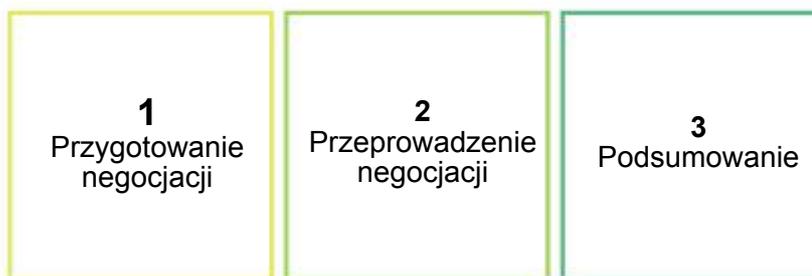
Slajd 12

CZĘŚĆ 2 Jak?



Slajd 13

Etapy negocjacji



Slajd 14

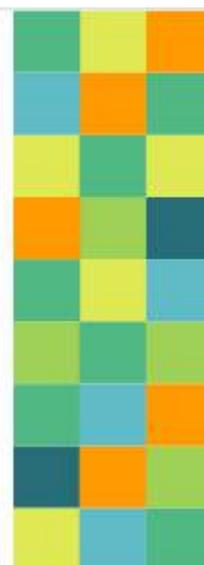
Jak przygotować negocjacje

Cel Konsensualny

Kontekst Co? Dlaczego? Kto?
Diagnoza
Jaka jest stawka?
Relacje siły
Negocjator

Test Czy to jest tego warte?

Wybór strategii i podejścia Styl negocjacyjny
Logistyka
Planowanie komunikacji



Slajd 15

Jak przygotować negocjacje

Cel

- Wspólne cele ogólne obu stron
- Oczekiwane ustępstwa
- Minimalne warunki
- Wstępne oczekiwania

Kontekst

Środowisko społeczno-ekonomiczne, regulacyjne, polityczne, kulturowe i fizyczne, spójność strategiczna, dostępne zasoby, grupy, koalicje i sojusze

Jaka jest stawka? Dla nas i dla nich

- Czynniki strategiczne w grze: finansowe, materialne, techniczne, polityczne, relacyjne, psychologiczne itp.
- Jakiego jest znaczenia strategicznego tych negocjacji?

Relacje siły

- Kto ma władzę po każdej ze stron?
- Jaki jest nasz plan B?

Negocjator

- Profil
- Nasze relacje z nimi



Slajd 16

Jak przygotować negocjacje

1. Wstępny kontakt
2. Pytania i konsultacje
3. Przeformułowanie
4. Wstępna oferta stron
5. Dyskusja i korygowanie ofert
6. Sformułowanie porozumienia lub uznanie niepowodzenia negocjacji



Slajd 17

Zakończenie negocjacji

- Przegląd pierwotnych wspólnych celów: czy zostały osiągnięte?
- Przeformułowanie warunków porozumienia: obie strony sprawdzają między sobą nawzajem, czy zostały one dobrze zrozumiane
- Ustalenie ścisłego harmonogramu działań następczych
- Upewnienie się, że druga strona jest gotowa „sprzedać” porozumienie swojej organizacji.
- Zadbanie, aby zawrzeć porozumienie w formie pisemnej
- Pamiętanie, że zakończenie tych negocjacji może stanowić początek kolejnych!



Zamknięcie, ostatnie przemyślenia i ocena

Cel:

- zapewnienie formalnego zakończenia szkolenia;
- zachęcenie uczestników do realizacji swoich planów działania po powrocie do codziennego życia;
- pomoc uczestnikom w zastanowieniu się, co z nowo opanowanych kwestii jest dla nich ważne i jak może im to pomóc; oraz
- zgromadzenie od uczestników informacji zwrotnych na temat szkolenia i nabytej wiedzy.

Sugerowany czas trwania sesji:

55 do 60 minut: 30 minut na zamknięcie, 10 minut na ostatnie przemyślenia i 15 minut na ocenę

Potrzebne materiały:

- prezentacja PowerPoint lub informacja przygotowana dla mówcy;
- laptop i projektor (jeśli wykorzystywana jest prezentacja PowerPoint); oraz
- kwestionariusz oceny po zakończeniu szkolenia.

Zasoby:

Brak

Dodatkowe zasoby dla tego tematu:

Brak

Notatki trenera:

Proponowane etapy przeprowadzenia części szkolenia na temat zamknięcia:

1. Uwagi końcowe do sesji treningowej.
2. Rozdanie uczestnikom certyfikatów uczestnictwa.

Uwagi i wskazówki:

Zabawną metodą rozdania certyfikatów uczestnikom jest podanie każdemu jednego certyfikatu bez sprawdzania, na jakie został wystawiony nazwisko. Każdy uczestnik musi dojść, dla kogo przeznaczony jest certyfikat, i przekazać go właścicielowi oraz pogratulować ukończenia szkolenia. Tworzy to dynamiczną i pełną energii atmosferę.

Proponowane kroki refleksji końcowej:

1. Wyjaśnienie celu sesji.
2. Zaproszenie uczestników do przyjęcia wygodnej pozycji z zamkniętymi oczami.
3. Poproszenie uczestników, aby przez 5 minut zastanowili się, co z nowo opanowanych kwestii jest dla nich ważne i jak może im to pomóc.
4. Wypowiedzenie słowa kluczowego lub zdania dotyczącego głównych idei, które były przedmiotem szkolenia, i poproszenie uczestników o zastanowienie się nad nim przez kilka minut.
5. Powtórzyć powyższego punktu z jeszcze jednym lub dwoma słowami lub frazami kluczowymi, pozostawiając za każdym razem kilka minut na zastanowienie.

6. Zebranie całej grupy w kręgu i zaproszenie uczestników do podzielenia się tym, co uważają za najważniejsze lub najcenniejsze z rzeczy, nad którymi właśnie myśleli, oraz jak mogą najlepiej wykorzystać te pomysły w swojej sytuacji.

Uwagi i wskazówki:

- W zależności od grupy lub kultury moderator może wybrać inną technikę przeprowadzenia refleksji.

Proponowane kroki ewaluacji szkolenia:

1. Wyjaśnienie celu sesji.
2. Rozdanie uczestnikom kwestionariuszy ewaluacyjnych do wypełnienia.

MATERIAŁY SZKOLENIOWE: Kwestionariusz oceny po zakończeniu szkolenia

Prosimy o uzupełnienie niniejszego kwestionariusza, który pomoże nam w ocenie przeprowadzonego szkolenia. Na każde pytanie odpowiedz szczerze i jak najdokładniej. Odpowiedzi wykorzystamy do ulepszenia przyszłych wydarzeń. Dziękujemy!

Imię i nazwisko (nieobowiązkowo):
Rodzaj organizacji:
Stanowisko/rola:

CO DO FORMUŁY SZKOLENIA:

	Całkowi e się zgadzam	Zgadzam się	Neutralni e	Nie zgadzam się	Całkowi e się nie zgadzam
1. Szkolenie było dobrze zorganizowane.					
2. Cele szkolenia były jasno określone.					
3. Cele szkolenia były zbieżne z moimi potrzebami.					
4. Cele szkolenia zostały zrealizowane.					
5. Będę mogła/mógł zastosować nabytą wiedzę w praktyce.					
6. Długość sesji była odpowiednia.					
7. Trener miał dużą wiedzę.					
8. Treść szkolenia była dobrze zorganizowana i łatwo było za nią podążać.					
9. Zachęcano do aktywnego udziału i interakcji pomiędzy uczestnikami szkolenia.					
10. Udzielono prawidłowych odpowiedzi na wszystkie pytania zadane przez uczestników.					

JAK OGÓLNIIE OCENIASZ SZKOLENIE?

Doskonałe	Dobre	Średnie	Słabe	Bardzo słabe

NA ILE POCZUŁAŚ/EŚ SIE PEWNIIE W NASTĘPUJĄCYCH TEMATACH?

	W ogóle	Niezbyt	Neutralni e	Dobrze	Bardzo dobrze
Sesja 1 – Grupy i organizacje jako systemy złożone					
Sesja 2 – Pewność siebie					
Sesja 3 – Zarządzanie i przywództwo					
Sesja 4 – Style przywództwa					
Sesja 5 – Koncepcja współdzielenia przywództwa i sprawiedliwości					
Sesja 6 – Zarządzanie konfliktami					

SESJE SZKOLENIOWE I MATERIAŁY

Zamknięcie, ostatnie refleksje i ocena

	W ogóle	Niezbýt	Neutralni e	Dobrze	Bardzo dobrze
Sesja 7 – Zasady i wartości spółdzielni					
Sesja 8 – Budowanie wspólnej wizji					
Sesja 9 – Część 1: Analiza uczestnicząca wyników organizacji					
Sesja 9 – Część 2: Analiza uczestnicząca wyników organizacji					
Sesja 10 – Kwestionariusz oceny wyników					
Sesja 11 – Świadczenie usług doradczych dla rolników					
Sesja 12 – Opracowywanie strategii i planu działania					
Sesja 13 – Część 1: Komunikacja na rzecz współdziałania					
Sesja 13 – Część 2: Komunikacja na rzecz współdziałania					
Sesja 13 – Część 3: Komunikacja na rzecz współdziałania					
Sesja 14 – Networking i partnerstwa					
Sesja 15 – Dialog i działalność rzecznicza					
Sesja 16 – Część 1: Negocjacje - Co					
Sesja 16 – Część 2: Negocjacje - Jak					

CO DO UŻYTECZNOŚCI SZKOLENIA:

	Słaba	Nieźła	Dobra	Bardzo dobra
Szkolenie było użyteczne z punktu widzenia mojej pracy.				
Czy szkolenie pozwoliło Ci nabyć nową wiedzę i umiejętności?				
Na ile zdobyta wiedza i umiejętności zmieni Twój sposób pracy?				
Co uważasz za najbardziej użyteczne i dlaczego?				
Co uważasz za najmniej użyteczne i dlaczego?				
Wymień jedną rzecz, którą po uczestnictwie w niniejszych warsztatach szkoleniowych planujesz robić inaczej niż dotychczas.				
Czy jakieś kwestie nie zostały uwzględnione w przeprowadzonych sesjach, choć powinny? Jeśli tak, wymień je.				
Czy szkolenie spełniło Twoje oczekiwania?				
Dalsze uwagi				

ZAŁĄCZNIK 1

Szkolenie trenerów w zakresie wyników organizacji rolniczych, sprawiedliwości, zarządzania i negocjacji

26-29 września 2018 r.

Escuela de Participacion Ciudadana, Cordoba, Hiszpania, Avenida de Rabanales

PROGRAM

DZIEŃ 1 – Tworzenie więzi Organizacja jako grupa: wartości i wizja		
09:00	09:45	Otwarcie obrad i wprowadzenie
09:45	11:00	S1: Organizacja jako grupa
11:00	11:30	Przerwa kawowa
11:30	13:00	S2: Przestrzeń emocjonalna i transformacja konfliktu
13:00	14:00	Lunch
14:00	15:30	S3: Zasady i wartości organizacji rolniczych
15:30	15:45	Przerwa kawowa
15:45	17:00	S4: Budowanie wspólnej wizji
17:00	17:20	Zapis przemyśleń

DZIEŃ 2 – Tworzenie więzi i budowanie mostów Ocena wyników i usługi doradcze		
09:00	09:30	Sprawozdanie i najważniejsze kwestie
09:30	10:30	S5: Analiza wyników organizacji Prezentacja ram oceny, praca grupowa 1
10:30	11:00	Przerwa kawowa
11:00	12:30	S6: Analiza wyników organizacji - praca grupowa 2
12:30	14:00	Lunch
14:00	15:00	S7: Świadczenie usług doradczych
15:00	15:30	Przerwa kawowa
16:00	17:00	S8: Kwestionariusz oceny wyników
17:00	17:30	Zapis przemyśleń – dzień 2 i wskazówki dla trenerów

DZIEŃ 3 – Budowanie mostów i łączenie Komunikacja, dialog i rzecznictwo		
09:00	09:30	Sprawozdanie i najważniejsze kwestie
09:30	10:30	S9: Opracowywanie strategii i planu działania
10:30	11:00	Przerwa kawowa
11:00	12:30	S10: Komunikacja z różnymi grupami interesariuszy i mediami: narzędzia i techniki
12:30	14:00	Lunch
14:00	15:30	S11: Ćwiczenia z komunikacji
15:30	16:00	Przerwa kawowa
16:00	17:00	S12: Konstruktywny dialog i typologia
17:00	17:30	Zapis przemyśleń – dzień 3 i wskazówki dla trenerów

DZIEŃ 4 – Łączenie Negocjacje i planowanie indywidualne		
09:00	09:15	Sprawozdanie i najważniejsze kwestie
09:15	10:45	S13: Rzecznictwo dla organizacji rolniczych. Doświadczenie La Via Campesina na szczeblu krajowym, regionalnym i globalnym
10:45	11:00	Przerwa kawowa
11:00	12:30	S14: Rzecznictwo dla organizacji rolniczych. Doświadczenie La Via Campesina na szczeblu krajowym, regionalnym i globalnym (ciąg dalszy)
12:30	13:30	Lunch
13:30	15:00	S15: Czym są negocjacje? Jakiego rodzaju negocjatorem/negocjatorką jesteś?
15:00	16:00	Planowanie działań
16:00	16:30	Film, ocena i zamknięcie

ZAŁĄCZNIK 2

Szkolenie trenerów w zakresie wyników organizacji rolniczych, sprawiedliwości, zarządzania i dialogu

6-7 lutego 2019 r.
Uniwersytet w Coventry, Wielka Brytania

PROGRAM

DZIEŃ 1 – Tworzenie więzi Organizacja jako grupa: wartości i wizja		
09:00	09:45	Otwarcie obrad i wprowadzenie
09:45	11:00	S1: Organizacja jako grupa
11:00	11:30	Przerwa kawowa
11:30	13:00	S2: Zasady i wartości organizacji rolniczych
13:00	14:00	Lunch
14:00	15:30	S3: Budowanie wspólnej wizji
15:30	15:45	Przerwa kawowa
15:45	17:00	S4: Analiza wyników organizacji Prezentacja ram oceny, praca grupowa 1
17:00	17:20	Zapis przemyśleń – wskazówki dla trenerów

DZIEŃ 2 – Budowanie mostów i łączenie Ocena wyników, planowanie i dialog		
09:00	09:30	Sprawozdanie i najważniejsze kwestie
09:30	10:30	S5: Analiza wyników organizacji - praca grupowa 2
10:30	11:00	Przerwa kawowa
11:00	12:30	S6: Opracowywanie strategii i planu działania
12:30	14:00	Lunch
14:00	15:00	S7: Konstruktywny dialog i typologia
15:00	15:30	Przerwa kawowa
16:00	17:00	Indywidualne planowanie działań
17:00	17:30	Wydanie zaświadczeń i zamknięcie obrad

Bibliografia

- Ashdown, A.** 2013. *The confidence factor*. Crimson Publishing Ltd, UK.
- The Association of Master Trainers in the Lego Serious Play Method.** 2020. *Full Level Training in Facilitating and Designing with the Lego Serious Play Method* [online]. Frederiksberg. <https://seriousplay.training/>
- Blanchard, K. & Johnson, S.** 2015. *The one-minute manager*. Thorsons classics.
- Bond Project.** 2019. *Bringing Organizations & Network Development to higher levels in the Farming sector in Europe* [online]. Coventry. <https://www.bondproject.eu/about-bond/>
- Bosc, P-M.** 2018. *Empowering through collective action*. IFAD Research Series 29.
- Bourdieu, P.** 1986. The forms of capital. W: Richardson J., *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Westport, CT: Greenwood: 241–58.
- Bradberry, T. & Greaves, J.** 2009. *Emotional intelligence 2.0*. TalentSmart.
- European Forum for Agricultural and Rural Advisory Services (Europejskie Forum Usług Doradczych dla Obszarów Wiejskich)**
- FAO, FIAN.** 2017. *Putting the Voluntary Guidelines on Tenure into Practice: A Learning Guide for Civil Society Organizations*. <http://www.fao.org/3/a-i7763e.pdf>
- FAO, ILO, ITCILO.** 2017. ApexFinCoop.
- FAO-UPADI.** 2015. Materiały szkoleniowe nt. „Wzmacnianie mechanizmów dialogu i negocjacji pomiędzy głównymi graczami” opracowane i dostosowane w ramach rozmaitych Projektów Regionalnych i Krajowych FAO TCP dla regionu Maghrebu, Egiptu, Omanu, Libanu, Sudanu.
- FAO.** 1998. *Agriculture Cooperative Development*. <http://www.fao.org/3/a-x0475e.pdf>
- FAO.** 2004. *Participatory Rural Communication Appraisal (PRCA)*. Rzym. <http://www.fao.org/3/x0295e/x0295e07.htm>
- FAO.** 2012. *Capacity development learning module 2: FAO approaches to capacity development in programming: processes and tools.*
- FAO.** 2012. *Good Practices in Building Innovative Rural Institutions to Increase Food Security*. <http://www.fao.org/3/a-ap096e.pdf>
- FAO.** 2012. *Policy on Gender Equality: Attaining Food Security Goals in Agriculture and Rural Development*. http://www.fao.org/fileadmin/templates/gender/docs/FAO_FinalGender_Policy_2012.pdf
- FAO.** 2013. *Good Learning Practices for Effective Capacity Development – LM3*. <http://www.fao.org/3/a-i2532e.pdf>
- FAO.** 2013. *Moduł szkoleniowy nr 4 Analiza i rozwój organizacji*.
- FAO.** 2013. *Organization Analysis and Development – LM4*. <http://www.fao.org/3/a-i3538e.pdf>
- FAO.** 2014. *Communication for Rural Development Sourcebook*. <http://www.fao.org/3/a-i3492e.pdf>
- FAO.** 2014. Kurs e-learningowy nt. „Organization Analysis and Development.” www.fao.org/elearning/#/elc/en/course/OAD
- FAO.** 2015. *Enhancing the potential of family farming for poverty reduction and food security through gender sensitive rural advisory services*. <http://www.fao.org/3/a-i5120e.pdf>

- FAO. 2016. *Towards inclusive and pluralistic service systems insights from innovative thinking*.
- FAO. 2017. E-learning course on experience capitalization. <https://elearning.fao.org/course/view.php?id=336>
- FAO REU. 2014. *Agricultural Cooperatives in Eurasia*. Policy Studies on Rural Transition No. 2014-3.
- Filippi, M. & Triboulet, P. 2011. *Alliances stratégiques et formes de controle dans les coopératives agricoles*. *Revue d'économie industrielles*.
- Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. 1991. *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. New York: Penguin.
- Fukuyama, F. 2002. Social Capital and Development: The Coming Agenda. *SAIS Review*, vol. XXII no. 1.
- GFRAS New Extensionist**
- Goleman, D. 2011. *Przywództwo: Siła inteligencji emocjonalnej*. Northampton MA: More than sound.
- Goleman, D. 2012. *Emotional Intelligence* (10th Ed.). Nowy Jork: Bantam Books.
- Haneberg, L. 2005. *Organization Development Basics*. Alexandria, Va.: ASTD
- Hasson G. 2015. *How to deal with difficult people*. Capstone Publishing Ltd., UK.
- HBR. 2017. *Emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.
- HBR. 2011. *On leadership*. Harvard Business Review Press.
- Heft, L. 2020. *A Description of Open Space Technology* [online]. <http://www.openingspace.net/papers.html>
- Herbel, D., Crowley, E., Ourabah, N. & Lee, M. 2012. *Good Practices in building innovative rural institutions to increase food security*. Rzym: FAO i IFAD. Analiza dostępna pod adresem: <http://www.fao.org/3/i2258e/i2258e00.pdf>
Studia przypadków dostępne pod adresem: <http://www.fao.org/3/ap209e/ap209e.pdf>
- Herbel, D., Rocchigiani, M. & Ferrier, C. 2015. The role of the social and organisational capital in agricultural co-operatives' development. Practical lessons from the Cuma movement. *Journal of Co-operative Organization and Management*, pp. 24–31.
- ICA. 2015. *Guidance Notes to the Co-operative Principles*. <https://www.ica.coop/sites/default/files/basic-page-attachments/guidance-notes-en-221700169.pdf>
- IFAD. 2016. *Engaging with farmer organizations for more effective smallholder development*.
- ILO Think.COOP. *An orientation on the cooperative business model*. https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/publications/WCMS_616148/lang--en/index.htm.
- ILO Start.COOP. A participatory tool for launching a cooperative. https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/publications/WCMS_644711/lang--en/index.htm.
- IMARK module on knowledge sharing for development**. 2011. <http://kstoolkit.org/Knowledge+Sharing+Capacity+Building>
- International Symposium on agricultural innovation for family farmers unlocking the potential of agricultural innovation to achieve the Sustainable Development Goals**.
- Knowledge Sharing Toolkit**. 2020. *Open Space* [online]. <http://kstoolkit.org/Open+Space>

- Lin, N. et al.** 2001. *Social Capital: Theory and Research*. Aldine de Gruyter.
- My.Coop.** *Managing your agriculture cooperative*.
<https://www.itcilo.org/en/areas-of-expertise/rural-development/my-coop-manging-your-agricultural-cooperative>.
- Olson, M.** 1965. *The logic of collective action. Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge, Massachusetts. Londyn, Anglia: University Press.
- Osborne, C.** 2015. *Leadership*. DK Penguin Random House.
- Ostrom, E.** 1992. *Crafting institutions for self-governing irrigation systems*. San Francisco: Edited by International Center for Self-Governance, ICS Press publication.
- Ostrom, E.** 2005. *Social capital: a fad or a fundamental concept?* Center for the Study of Institutions, Population, and Environmental Change. Publikacja na warsztat pt. "Political Theory and Policy Analysis". Indiana University.
- Ostrom, E. & Ahn, T.K.** 2007. The meaning of social capital and its link to collective action in *Handbook on Social Capital*, 2008, ed. Gert T. Svendsen and Gunnar L.Svendsen, MA: Edgar Elgar.
- Putnam, R.** 1995. Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6 (1): 65-78.
- Rocchigiani, M.** 2015. Przewodnik moderacji programu Przywództwo dla liderów rolniczych opracowany dla komponentu pomocy technicznej FAO w ramach Bangladeskiego Projektu Zintegrowanej Produktywności Rolnej (IAPP TA), dokument niepublikowany.
- Senge P.** 2004. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization* . Currency Doubleday, Nowy Jork.
- South Eastern Europe Advisory Service Network**
- SOFA.** 2014. *Innovation in Family farming*. FAO.
- Stiglitz, J.** 1996. Some lessons from the east Asian miracle. *World Bank Research Observer*.
- Stiglitz, J.** 1998. Towards a new paradigm for development. Prebisch Lecture at United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), Genewa.
- Straw, A. & Michelli, D.** 1995. *Successful Networking. In a week*. Hodder Education, UK.
- UPADI.** 2014. LSGDT, Programme III- Action paysanne démocratique. Genre et Leadership.
- UPADI-FAO.** 2015. Élaboration d'une vision commune pour renforcer la performance, l'équité, la gouvernance et la gestion de l'Organisation Professionnelle. *Guide de Formation de Formateurs*.
- Woolcock, M., et al.** 2000. Social capital: implications for development theory, research, and policy. *World Bank Research Observer*. Waszyngton.
- Woolcock, M.** 2008. Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and Society*, 27. Providence, Brown University.
- Woolcock, M. & Sweetser, A.** 2002. Social capital: the bonds that connect. **Review**.

Kapitał społeczny stanowi kluczowy czynnik, który określa zdolność ludzi do współpracy dla realizacji wspólnych celów. W ciągu ostatnich dziesięcioleci na bazie doświadczeń organizacyjnych w państwach rozwijających się i krajach w okresie przejściowym nauczyliśmy się, że akumulacja kapitału fizycznego i ludzkiego sama w sobie nie wystarcza do zapewnienia rozwój. Inwestycje w kapitał fizyczny (infrastrukturę i wyposażenie) oraz kapitał ludzki (rozwój umiejętności) są warunkami koniecznymi, ale absolutnie nie wystarczającymi. Uzupełniać je powinien bowiem kapitał społeczny (Stiglitz, 1998).

Ten podręcznik dla trenerów koncentruje się na „wzmocnieniu pozycji rolników poprzez tworzenie kapitału społecznego”, uznając fundamentalną rolę kapitału społecznego dla zdrowych i zrównoważonych organizacji. Zachęcanie rolników i ich grup do tworzenia stowarzyszeń lub federacji zwiększa ich zdolność do uczenia się od siebie nawzajem, pozwala na wymianę wiarygodnych informacji o tym, co się sprawdza, a co nie, oraz rozliczanie członków z podjętej odpowiedzialności.

ISBN 978-92-5-133430-0



9 789251 334300

CB1423EN/1/10.20