

SPOSOBY MINIMALIZOWANIA PSYCHOLOGICZNYCH KOSZTÓW PEŁNIENIA ROLI DORADCY /TRENERA DO SPRAW ETYKI

Ad.1

UMIEJĘTNOŚCI DORADCY / TRENERA DS. ETYKI W ZAKRESIE SKUTECZNEGO PRZEKAZU INFORMACJI

Materiał z projektu „Wzmacnianie wdrażania strategii antykorupcyjnej Phare 2003

Do podstawowych umiejętności, które powinien posiadać każdy doradca / trener ds. etyki należą: umiejętności prezentacji różnych koncepcji, przekonywania do ich zasadności oraz przekazu informacji w zrozumiały sposób, w różnej formie.

W przypadku prezentacji, podstawowe wymagania dotyczące jej skuteczności są takie same, bez względu na formę i użyte środki.

Podstawowe wymogi skutecznej prezentacji

Określenie celów prezentacji

Autor powinien posiadać wiedzę dotyczącą powodów, dla których przygotowuje daną prezentację, tzn. powinien wiedzieć, jakie oczekiwania powinna ona spełniać i dlaczego? Zazwyczaj prezentacje przygotowywane są aby przekazać jakiejś informacji, przekonać kogoś do czegoś, bądź uzyskać czyjąś zgodę na jakieś działanie. Wszystkie elementy prezentacji powinny przyczyniać się do osiągnięcia założonego celu. Mając cały czas na uwadze cel prezentacji, ważne jest zachowanie również realistycznego podejścia.

Przystępność prezentacji

Zazwyczaj adresaci prezentacji uzyskują dzięki niej dodatkowe informacje dotyczące istotnych dla nich i interesujących ich aktualnie zagadnień

Aktywny udział adresatów

Autor prezentacji powinien dołożyć wszelkich starań, aby zapewnić sobie aktywny udział adresatów. Dotyczy to każdego rodzaju prezentacji. Im większą aktywnością wykazą się adresaci prezentacji, tym większe będzie prawdopodobieństwo, że ją w pełni zrozumieją.

Najważniejsze kwestie a powtarzanie informacji

Rzadko kiedy komunikacja będzie skuteczna, jeżeli istotna kwestia, na którą autor chciał zwrócić szczególną uwagę adresatów pojawia się w prezentowanym materiale tylko raz. Dlatego autor powinien poruszyć taką kwestię więcej niż jeden raz i to na szereg różnych sposobów. W tym kontekście, szczególnie skuteczne może się okazać wykorzystywanie streszczeń oraz podkreślanie znaczenia najważniejszych zagadnień.

Wzbogacanie prezentacji o ilustracje

Będąc autorem prezentacji, proszę pamiętać o zilustrowaniu najważniejszych jej wątków na wiele różnych sposobów. Zazwyczaj adresaci lepiej zapamiętują informacje zawierające elementy wizualne.

Nie należy jednak pozwolić, aby treść szkolenia stała się mniej istotna niż forma prezentacji. Środki wizualne należy wykorzystywać tylko wtedy, kiedy są odpowiednie ze względu na rodzaj prezentowanych informacji.

Opowiedziana historia lub przykład z życia mogą stanowić bardzo skuteczną ilustrację omawianej kwestii. Przedstawienie własnych doświadczeń, które mogą mieć znaczenie w kontekście omawianego zagadnienia może dodać kolorytu niejednej prezentacji.

Adresat prezentacji

Adresatem prezentacji jest osoba mająca otrzymać dane informacje. Jest tak bez względu na formę przekazu, tzn. niezależnie od tego, czy jest to przekaz ustny czy w formie pisemnej. Choć w większości przypadków, informacje mają więcej niż jedną grupę adresatów, przygotowując formalną prezentację należy cały czas pamiętać o określonej osobie lub grupie osób. Gdy autor nie stosuje się do tej zasady, prezentacja jest zbyt ogólna, omawiany temat „rozmywa” się, a adresat traci zainteresowanie. Nawet, gdy określona informacja jest prezentowana pod kątem innego dodatkowego adresata nie wolno zapominać o głównym adresacie.

Należy także mieć na uwadze zasób informacji / wiedzy, którą posiadają obecni adresaci prezentacji, a także ich braki w tym względzie. Ponadto odczucia oraz ewentualne reakcje adresatów na przekazywane informacje będą miały wpływ na prezentację.

Zazwyczaj podnoszone kwestie wywołują akceptację lub sprzeciw adresata, a autor nie ma możliwości przekazania adresatowi wszystkich informacji, które chciałby przekazać. Należy, zatem dokonać wyboru informacji tak, aby jak najlepiej dostosować informacje do adresata i formy prezentacji.

Przygotowania

Zawodowi mówcy są świadomi znaczenia, jakie ma przygotowanie się do prezentacji. Odpowiednie przygotowana sprzyjać uzyskaniu pewności siebie i wiarygodności, a nawet spontaniczności. Przygotowania pomagają także upewnić się, czy prezentacja jest dopasowana do adresatów, co zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia zamierzonych celów. Odnosi się to także do przekazu informacji w formie pisemnej.

Prezentacja

W przypadku prezentacji, cechą o istotnym znaczeniu jest posiadanie pewności siebie. Pewność w trakcie prezentacji siebie jest cechą, która zależy od wielu czynników, które zostaną omówione poniżej:

1 Doświadczenie

Byłoby czymś niezwykłym, gdyby osoba nie posiadająca dużego doświadczenia w prowadzeniu prezentacji była pewna siebie w takiej sytuacji. Prostą receptą na zdobycie doświadczenia w publicznym wypowiedzianiu się jest wykorzystywanie każdej okazji, w której zainteresowana osoba nie odczuje zbyt dużego stresu.

2 Przygotowania

Zgromadzony w wyniku wcześniejszej analizy materiał powinien zostać usystematyzowany w logiczną całość. Na tym etapie przygotowań, ważne jest określenie jej celów. Istotnym jest nie tylko ustalenie hierarchii ważności, ale także zadecydowanie, które informacje mają zostać uwzględnione. Jedną z możliwych metod jest podzielenie materiału na cztery, poniżej scharakteryzowane, kategorie:

- A. informacje, które muszą zostać uwzględnione, jeżeli prezentacja ma spełnić zamierzone cele;
- B. informacje, które powinny zostać uwzględnione, ale które można będzie pominąć jeżeli nie wystarczy czasu lub jeżeli ich uwzględnienie miałyby skutkować nie zakończeniem prezentacji w wyznaczonym terminie, a bez których cele prezentacji i tak można osiągnąć;
- C. informacje, które są istotne, ale których nie da się uwzględnić ze względu na brak czasu;
- D. informacje, które w kontekście celów prezentacji są nieistotne, ale mogłyby ją urozmaicić.

3 Notatki prowadzącego prezentację

Prowadzący prezentację używa notatek, aby zachować logiczną kolejność przekazywanych informacji, a także, aby skoncentrować się na informacjach, które ma jeszcze przekazać. Istnieje wiele różnych metod przygotowywania takich notatek, niemniej zależy to od osobistych preferencji i przyzwyczajeń autora prezentacji.

Jedną z tych metod polega na podzieleniu prezentacji na szereg etapów, na których omawiane będą kolejno określone tematy lub zagadnienia. Każdy z tych etapów staje się wtedy odrębną prezentacją w miniaturze. Do niezbędnych elementów takiej mini-prezentacji należy: wprowadzenie, omówienie podstawowych kwestii, zastosowanie środków wizualnych i nawiązanie do następnego zagadnienia. We wprowadzeniu należy wskazać w skrócie podstawowe kwestie, które zostaną poruszone w związku z omawianym zagadnieniem, a w trakcie podsumowania, należy przedstawić wnioski, które powinni wyciągnąć uczestnicy szkolenia i / lub niezbędne działania.

Kwestia wcześniejszego zapisania wszystkiego, co osoba mająca prowadzić prezentację będzie chciała powiedzieć pozostaje również do rozstrzygnięcia przez samego autora. Zależy to również od jej osobistych preferencji. Zazwyczaj lepiej jest nie polegać jedynie na własnej pamięci, ponieważ zawsze istnieje niebezpieczeństwo popełnienia błędu, a nawet zapomnienia najistotniejszych zagadnień lub części prezentacji. Nie jest również wskazany zapisanie każde słowo planowanej prezentacji, a potem w jej trakcie odczytać tak powstający tekst. Prowadzący prezentację w ten sposób rzadko wyrażają się w sposób naturalny, w rezultacie czego adresaci prezentowanych treści tracą zainteresowanie.

Ponadto, w większości przypadków, adresaci potrafią przecież czytać tak samo jak ich autor. Gdy prowadzący prezentację odczytuje swoje notatki nasuwa się pytanie, czemu po prostu ich nie skopiował i nie rozdał uczestnikom, aby mogli się sami z nimi zapoznać.

Dla większości autorów prezentacji, dobrze sprawdza się metoda wypunktowania najważniejszych informacji w formie równoważników zdań. Punkty takie stanowią szkielet oraz wskazówki dla całej prezentacji, a ponadto mogą stanowić podstawę treści slajdów w formacie Powerpoint, slajdów z rzutnika lub projektora innego rodzaju. Wykorzystanie środków wizualnych stwarza wtedy możliwość podkreślenia znaczenia kwestii przekazywanych werbalnie przez prowadzącego i podsumowania ich, aby lepiej utkwily one w ich pamięci.

Należy pamiętać, aby informacje prezentowane na slajdach miały zwięzłą formę. Z zasady nie powinno się używać pełnych zdań. Takie informacje mają jedynie przypominać osobie dokonującej prezentacji i jego adresatom podstawowe kwestie omawiane w trakcie prezentacji. Jeżeli poszczególne wyrażenia na slajdach będą zawierały zbyt wiele słów nie będą mieć odpowiedniej siły oddziaływania. Na ogół pojedynczy punkt nie powinien składać się z więcej niż pięciu słów, a na pojedynczym slajdzie powinno znajdować się nie więcej niż pięć punktów. Niektórzy uważają, że powinno ich być jeszcze mniej.

Wyjątek od tej zasady dotyczy cytatów. Jeżeli cytat ma szczególne znaczenie, wskazanym może okazać się przytoczenie go w całości.

W większości przypadków, uczestnicy prezentacji otrzymują dodatkowe materiały informacyjne na piśmie, które mają na celu utrwalenie prezentowanych treści oraz przypomnianie ich po jej zakończeniu. Zachowanie równowagi w tym względzie może okazać się trudne. Jeżeli uczestnicy zebrania nie będą mieli możliwości utrwalenia sobie zdobytej w jej trakcie wiedzy to bardzo szybko zapomną, o czym była mowa.

Należy jednak pamiętać, że jeżeli materiały dodatkowe będą zbyt obszerne, prawdopodobnie nikt nie zada sobie trudu, aby je przeczytać, a jeżeli będą one zbyt ubogie, nie będą zawierać pełnego opisu danego zagadnienia. Po prezentacji, materiały informacyjne pozostaną jedynym środkiem umożliwiającym dalszy przekaz istotnych informacji. W każdym przypadku, należy dokonać oceny sytuacji i wybrać pomiędzy tym, czego adresaci prezentacji wydają się potrzebować a tym, co prawdopodobnie będą gotowi przeczytać, i tym, co chciałby przekazać prowadzący a realistycznymi możliwościami adresatów w zakresie poświęcenia swojego czasu oraz uwagi.

Uczestnikom prezentacji nie powinno się przekazywać dodatkowych materiałów informacyjnych ani przed, ani w trakcie prezentacji, chyba, że takie materiały będą im

potrzebne do wykonania określonego zadania w trakcie prezentacji. W takich sytuacjach trzeba zachować ostrożność, aby nie przekazać uczestnikom zbyt wcześnie za dużej ilości materiałów. Zazwyczaj lepiej jest rozdać uczestnikom prezentacji tylko tę część materiałów, która jest niezbędna do wykonania konkretnego zadania. Zachodzi, bowiem niebezpieczeństwo, że w trakcie prezentacji, niektóre osoby zajmą się czytaniem takich materiałów, jednocześnie tracąc możliwości gruntownego zapoznania się z prezentowanymi informacjami i tym samym znacząco osłabiając wrażenie, które ma wywrzeć sama prezentacja.

Z opisanych powyżej względów wiele osób stosuje udoskonaloną technikę prezentacji, która polega na udostępnianiu tylko jednej linijki tekstu danego slajdu. Jest to skuteczna metoda, przyczyniająca się do zwrócenia uwagi adresatów na każdy kolejno omawiany punkt. Zgodnie z ogólną zasadą, jeżeli prowadzący prezentację zamierza jednocześnie przedstawić wszystkie informacje przedstawione na danym slajdzie, to powinien pokazać cały ten slajd na samym początku. Jednakże w przypadku, gdy prowadzący prezentację chce omówić każde zagadnienie z osobna, powinien kolejno udostępniać poszczególne informacje. Zastosowanie takiego rozwiązania zapewni lepsze skupienie się adresatów podczas prezentacji.

Przygotowania do prezentacji mogą wymagać różnej ilości czasu. Zależy to, przede wszystkim od:

- objętości planowanej prezentacji;
- zasobu wiedzy, którym dysponuje autor w kwestiach, które mają być omawiane;
- prawdopodobieństwa kwestionowania przez uczestników prezentacji informacji przedstawianych przez autora;
- zakresu przygotowań poczynionych w kontekście zagadnień, które mają być przedmiotem planowanej prezentacji lub związanego z nimi doświadczenia.

Pochodzące z wielu źródeł informacje dotyczące czasu niezbędnego na przygotowanie prezentacji wydają się wskazywać, że:

- wymaga to, co najmniej dwa razy tyle czasu niż czas przeznaczony na prezentację; ale
- nie powinno zająć więcej niż pięć do sześciu razy tyle.

Zasadność przyjęcia takich wartości można podważyć i trudno by było znaleźć argumenty przemawiające za ich przyjęciem. Choć doświadczenie i poczucie pewności siebie może przyczynić się do zmniejszenia ilości czasu potrzebnego na przygotowanie prezentacji, to w żadnym razie nie wolno z przygotowań zrezygnować. Większość osób posiadających duże doświadczenie w prowadzeniu prezentacji każdorazowo musi poświęcić określoną ilość czasu na przygotowanie własnej prezentacji, nawet, gdy ma ona być podobna, do prezentacji którą już wcześniej ona prowadziła.

Na ostatnim etapie przygotowań, wskazanym jest ponowne przypomnieć sobie cele prezentacji i przemyśleć na ile poszczególne jej elementy przyczyniają się do realizacji wyznaczonych celów.

Dobry efekt może przynieść przedstawienie uczestnikom celów prezentacji na samym jej początku, a w miarę potrzeby, nawiązanie do każdego z nich kolejno, aby wskazać, jak te cele są realizowane.

4 Prowadzenie prezentacji

Choć odpowiednie przygotowana mogą oczywiście mieć istotne znaczenie, zachowanie spokoju i swoboda wypowiedzi w trakcie prezentacji wymaga doświadczenia. Warto także pamiętać o znaczeniu szeregu czynników, które zostaną omówione poniżej.

Wiele osób rozpoczyna prezentację od dowcipu, co pomaga szybko pozyskać sobie przychylność uczestników. Jednakże, gdy nie posiada się odpowiedniego doświadczenia, należy zachować ostrożność. Jeżeli dowcip nie wywoła oczekiwanego skutku, prowadzący prezentację może stracić pewność siebie. Niezbędna jest tutaj również zdolność trafnej oceny sytuacji. Dowcip, który okazał się być zabawnym na spotkaniu towarzyskim może nie być odpowiedni w sytuacji formalnej prezentacji.

O wiele bezpieczniej jest rozpocząć prezentację przytaczając anegdotę z dowcipną puentą lub opowiadając autentyczną historię, która opisuje sytuację mającą związek z tematem prezentacji. Żartobliwa opowieść dotycząca niepowodzeń prowadzącego może również przyczynić się do zjednania sobie adresatów prezentacji.

Każda istotna część prezentacji, a najlepiej każde zagadnienie poruszane w ramach kolejnej jej częściach powinno zostać zilustrowane. Brak praktycznych odniesień do poszczególnych kwestii osłabia skuteczność prezentacji.

Od prowadzącego prezentację zależy, czy da uczestnikom możliwość zadawania pytań w jej trakcie czy na samym końcu. W przypadku, gdy prowadzący prezentację nie ma jeszcze dużego doświadczenia, łatwiej będzie mu ją prowadzić, gdy tok jego wypowiedzi nie będzie przerywany pytaniami. Co więcej, istnieje niebezpieczeństwo, że odpowiadając na zadawane przez uczestników prezentacji pytania można pozbawić się możliwości omówienia wszystkich istotnych kwestii. Z drugiej strony, wato pamiętać, że uczestnicy prezentacji wykazują na ogół większe zainteresowanie (słuchają z większą uwagą), gdy mogą zadawać pytania już w jej trakcie.

Zazwyczaj uczestnicy prezentacji słuchają z uwagą przez pierwszych kilka minut. Pomiędzy poszczególnymi osobami mogą istnieć znacznie różnice w długości okresu koncentracji, ale za wyjątkiem bardzo krótkich prezentacji lub prezentacji, których niewysłuchanie może się wiązać z poważnymi konsekwencjami dla uczestnika, prowadzący prezentację może być pewny, że o ile nie podejmie odpowiednich kroków, jej uczestnicy będą go słuchać raz z mniejszą raz z większą uwagą. Większość prowadzących prezentacje stara się zapewnić sobie uwagę jej uczestników poprzez wzbogacenie środków przekazu środkami wizualnymi lub przykładami.

Początek prezentacji ma duże znaczenie dla przyciągnięcia uwagi adresatów. W przypadku dłuższych prezentacji, tzn. prezentacji trwających więcej niż kilka minut, najlepiej jest na początku omówić w skrócie kwestie, których będzie ona dotyczyć. Zapewni to uczestnikom prezentacji możliwość zapoznania się wstępnie z kwestiami, które będą poruszane i usystematyzowania prezentowanych informacji. Ponadto

krótkie omówienie celów prezentacji pomaga jej uczestnikom przemyśleć kwestię późniejszego wykorzystania informacji, które uzyskają w jej trakcie.

Znaczenie omawianych kwestii można także podkreślić poprzez przywołanie doświadczeń jednego lub większej liczby uczestników prezentacji.

Innymi sposobami zapewnienia koncentracji na omawianych kwestiach może być zarówno zadawanie pytań uczestnikom prezentacji jak i zaproszenie ich do zadawania pytań prowadzącemu.

Należy mieć także na uwadze, że w większości przypadków, zadaniem prowadzącego nie jest dostarczyć rozrywki. Zasadnym jest oczekiwać od adresatów, że sami wykażą się pewną dozą zainteresowania omawianymi zagadnieniami, a także, że będzie ich cechować kultura osobista. Nie należy jednak oczekiwać od nich zbyt wiele.

W każdym przypadku, prowadzący prezentację powinien obserwować uczestników. Może zauważyć wtedy oznaki zrozumienia, poirytowania, akceptacji, sprzeciwu, braku zrozumienia, znudzenia, zainteresowania i wielu innych emocji, co pozwoli mu dostosowywać swój sposób prowadzenia prezentacji do stanu emocjonalnego jej uczestników. Przykładowo, w danym momencie prowadzący może dojść do wniosku, że właśnie teraz warto omówić mniej istotne zagadnienie, aby rozluźnić nieco atmosferę i na powrót przyciągnąć uwagę uczestników prezentacji. Identyfikacja określonych objawów zwykle nie jest trudna. Jednak wielu prowadzących prezentacje nie potrafi ich rozpoznać, gdyż są pochłonięci własną prezentacją.

Niekiedy reakcje adresatów będą różne, niektórzy będą sprawiali wrażenie zdezorientowanych czy znudzonych, a inni będą wykazywać zaangażowanie czy zainteresowanie. Nie ma jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, co zrobić w takich okolicznościach. Należy wtedy, przede wszystkim przypomnieć sobie cele prezentacji.

Należy także pamiętać, aby utrzymywać kontakt wzrokowy z uczestnikami prezentacji. Nie powinno to polegać ani na okazjonalnych ukradkowych spojrzaniach, ani na długotrwałym wpatrywaniu się w oczy jednej osoby. Proszę starać się zwracać uwagę na wszystkich adresatów, patrzeć na poszczególne osoby lub małe grupy, nawiązywać z nimi kontakt wzrokowy, utrzymywać go przez krótki czas, a następnie skierować swoją uwagę na inną osobę lub grupę osób. Większość woli skoncentrować swoją uwagę na „ulubionej” stronie sali i ignorować tę drugą stronę. Trzeba mieć świadomość takich tendencji i zachować równowagę w utrzymywaniu kontaktu wzrokowego ze wszystkimi osobami obecnymi w pomieszczeniu.

Zazwyczaj, najlepiej jest zakończyć prezentację podsumowaniem najważniejszych kwestii, w odniesieniu do których należy podjąć działania lub podkreśleniem najważniejszych kwestii poruszonych w jej trakcie. W przypadku, gdy prowadzący prezentację oczekuje od uczestników podjęcia w przyszłości określonych działań, powinien jasno i wyraźnie podać im to do wiadomości, wskazując terminy, które powinni zachować, a także, w razie potrzeby, metody, które powinni zastosować.

Zewnętrzne oznaki zdenerwowania mogą przybierać różne formy. W chwilach zdenerwowania, wiele osób mówi zbyt szybko bądź zachowuje się w sposób rozpraszający uwagę adresatów (np. reakcje tikowe). Często osoba zdenerwowana jest tego całkowicie nieświadoma.

Jedynym sposobem dowiedzenia się, jakie ma się reakcje i odruchy jest uzyskanie informacji zwrotnej. Należy uważać, aby w żadnym przypadku nie przyjąć tutaj postawy obronnej, gdyż większość ludzi ma wtedy opory i nie chce wygłaszać krytycznych uwag. Prawdopodobnie najbardziej wiarygodnym sposobem uzyskania takiej informacji jest sporządzenie nagrania wideo ze swojej prezentacji i obejrzenie go. Oczywiście rejestrowanie własnej prezentacji może przyczynić się do jeszcze większego zdenerwowania. Jednakże większość ludzi szybko angażuje się w prowadzenie prezentacji i zapomina o obecności kamery.

Istnieje szereg technik stosowanych przez osoby mające duże doświadczenie w prowadzeniu prezentacji, których znajomość może okazać się pomocna.

Aby zwrócić szczególną uwagę na jakąś kwestię, można wcześniej podnieść dwie inne, z nią związane, zostaną wtedy poruszone trzy, wzajemnie uzupełniające się kwestie. W większości przypadków, dla istotnej kwestii można znaleźć dwie inne, które są z nią związane.

Należy, pod jakimkolwiek pretekstem, spokojnie zwrócić się do osoby, która przeszkadza w prowadzeniu prezentacji. Przykładowo „Wiem, że miał Pan pewne doświadczenie w tych kwestiach. Moim zdaniem, stwierdził Pan wtedy, że...”. Jeżeli osoba ta nie uważa lub przeszkadza, taka uwaga zwykle sprawia, że zaczyna się zachowywać, w sposób który można zaakceptować.

Niektórzy prowadzący prezentacje są nawet bardziej bezpośredni i proszą taką osobę o wyrażenie opinii na omawiany temat lub znajdują inny sposób, aby wprowadzić ją w zakłopotanie. Jeszcze bardziej bezpośrednim może być po prostu zapytanie takiej osoby bezpośrednio, dlaczego nie uważa albo przeszkadza. Trudno jest zapanować nad taką sytuacją, gdy osoba, która przeszkadza zajmuje wyższe stanowisko służbowe niż prowadzący prezentację lub gdy jest gościem.

Ogólnie biorąc, dobre przygotowanie oraz prezentacja, która zaspokaja potrzeby lub rozstrzyga kwestie stanowiące przedmiot zainteresowania jej uczestników, a także zapewnia ich zainteresowanie i zaangażowanie zapobiega niewłaściwym zachowaniom z ich strony.

Niekiedy najtrudniejszym zadaniem jest przyciągnięcie uwagi uczestników prezentacji od samego początku. Gdy uczestnicy prezentacji pochłonięci są rozmową między sobą niełatwo jest sprawić, aby zwrócili uwagę na prowadzącego.

Doświadczane osoby dają uczestnikom prezentacji do zrozumienia, że chcą rozpocząć włączając lub wyłączając światło w sali, rozpoczynając prezentację slajdów, zamykając drzwi bądź zaciągając zasłony. Szczególnie pomocna może być zmiana natężenia światła.

Czasami najłatwiejszym sposobem jest dostatecznie głośne wypowiedzenie przez osobę, która ma poprowadzić prezentację prośby o uwagę, a następnie powtarzanie tej prośby tak długo, aż wszyscy uczestnicy prezentacji skupią na niej swoją uwagę.

Innym często stosowanym sposobem jest rozpoczęcie samej prezentacji i oczekiwanie, że niektórzy jej uczestnicy poproszą osoby rozmawiające o ciszę.

Prowadzący prezentację powinien upewnić się, obserwując uczestników, że wszyscy go dobrze słyszą. Ponadto, prowadzący prezentację powinien pamiętać, aby mówić z podniesioną głową i być zwróconym w stronę grupy. Pisanie na tablicy może powodować pewne problemy. W przypadku, gdy prowadzący prezentację zamierza

jednocześnie pisać na tablicy i mówić, powinien od czasu do czasu odwracać się w stronę jej uczestników.

Prowadząc prezentację należy zachowywać się w miarę naturalnie. Należy mówić do uczestników prezentacji a nie ponad ich głowami czy „do ściany”. Prezentacja nie jest zwykłą rozmową. Jest o wiele bardziej sformalizowana. Jednakże podobnie jak w przypadku rozmowy, jej celem jest przekaz informacji. Należy mówić używając „języka” uczestników prezentacji.

Prowadzący prezentację powinien być jednak ostrożny, aby nie popaść w nadmierną poufałość w stosunku do grupy, której członków nie zna zbyt dobrze. Jeżeli ma jakiegokolwiek wątpliwości, jak się zachować, lepiej będzie, jeżeli zachowa się bardziej a nie mniej formalnie.

Prowadzący prezentację nie powinien starać się zrobić na uczestnikach wrażenia, wykorzystując własną wiedzę i erudycję. Jeżeli prowadzący prezentację zamierza użyć pojęcia lub wyrażenia, które może nie być znane uczestnikom, powinien poświęcić trochę czasu na wyjaśnienie go.

Pytania i odpowiedzi

W większości przypadków, prezentacja albo kończy się sesją pytań i odpowiedzi, albo pytania można zadawać w jej trakcie. Co się tyczy pytań i odpowiedzi, jest wiele kwestii, które mają istotne znaczenie, a które zostaną omówione kolejno poniżej.

Choć pytanie zadaje jedna osoba, udzielanie odpowiedzi nie powinno stanowić prywatnej rozmowy pomiędzy prowadzącym prezentację a zadającym pytanie. Odpowiedź powinna być skierowana do wszystkich uczestników prezentacji, bo przecież przeznaczona jest dla nich wszystkich. Podjęcie niemalże prywatnej rozmowy z jednym z uczestników może spowodować, że pozostali uczestnicy zaczną rozmawiać między sobą.

Do najtrudniejszych sytuacji, w których może znaleźć się prowadzący należy sytuacja, w której słuchacze zaczynają zadawać pytania dotyczące kwestii, które mają być omawiane w dalszej części prezentacji. Udzielenie niezwłocznej odpowiedzi zakłóci wtedy ciągłość prezentacji, a poinformowanie jej uczestników, że na ten temat będzie mowa później nie jest również najlepszym rozwiązaniem. Osoba, która zadała pytanie jest w tym momencie zainteresowana poruszonym zagadnieniem i jeżeli nie uzyska teraz odpowiedzi, może stracić koncentrację, dopóki nie uzyska na nie odpowiedzi.

Prawdopodobnie najlepszym rozwiązaniem jest, gdy prowadzący prezentację stwierdzi, że ta kwestia zostanie omówiona później, a zatem nie należy teraz tracić na nią zbyt wiele czasu, a następnie udzieli krótkiej odpowiedzi na to pytanie.

Istotnym jest, aby prowadzący prezentację przygotował się do omówienia kwestii i zagadnień, które prawdopodobnie zostaną podniesione przez jej uczestników w jej trakcie. Jednakże zawsze może się zdarzyć, że padnie pytanie, na które prowadzący nie zna odpowiedzi. Na ile będzie to dla niego problemem zależy od oczekiwań, jakie mają uczestnicy prezentacji w odniesieniu do zakresu wiedzy prowadzącego. W takiej sytuacji najlepiej jest odpowiedzieć, że sprawdzi Pan / Pani później odnośne informacje i poinformuje Pan / Pani osobę, która zadała to kłopotliwe pytanie o wyniku badań. Można też stwierdzić, że „Nie spotkałem / spotkałam się wcześniej z tym problemem, więc nie mogę udzielić zadowalającej Pana / Panią odpowiedzi.”

Jednakże, gdy prowadzący nie zna odpowiedzi na zbyt wiele pytań, może stracić swoją wiarygodność. Alternatywnym rozwiązaniem, jest stwierdzenie przez prowadzącego prezentację, że nigdy nie miał do czynienia z taką sytuacją, a następnie powołanie się na podobne przypadki i wyjaśnienie, co można by wtedy zrobić. Przykładowo, „Najbardziej zbliżonym problemem, który musiałem / musiałam rozwiązać, był przypadek...”.

Jest to sposób na znalezienie równowagi pomiędzy uczciwością i wyrażeniem opinii, w jaki sposób można by odpowiedzieć na podstawione pytanie. Trudno jest udzielić jednoznacznej wskazówki, jak należy postąpić w wyżej opisanej sytuacji, jednakże tak jak w przypadku wielu innych aspektów prowadzenia prezentacji, jeszcze raz widać wyraźnie jak ważne jest dobre przygotowanie się.

Kolejną grupą pytań, wobec których należy zachować szczególną ostrożność, są pytania dotyczące pozornie niewinnych zagadnień, za którymi jednak kryje się chęć zadania kolejnych, trudniejszych pytań. Na ogół, w takich przypadkach celem zadającego pytanie jest wykorzystanie odpowiedzi na pierwsze pytanie, aby postawić prowadzącego prezentację w trudnej sytuacji lub aby zadać kolejne pytanie, na które wie, że prowadzącemu będzie trudno udzielić odpowiedzi. W przypadku, gdy prowadzący prezentację zorientował się, że pytający stosuje taką taktykę, najlepiej jest nie odpowiadać na to pierwsze pytanie, lecz zapytać wprost o co mu właściwie chodzi.

Jedną z najtrudniejszych sytuacji, z którą niekiedy musi radzić sobie osoba bez dużego doświadczenia w prowadzeniu prezentacji jest sytuacja, w której nikt nie chce skorzystać z możliwości zadawania pytań. Cisza w oczekiwaniu na pytanie wydaje się wtedy nie mieć końca. Często jest to kwestia „przełamania lodów”. Dobrym pomysłem może być umówienie się przed prezentacją z jedną z osób, które mają w niej uczestniczyć, aby zadała pierwsze pytanie. Inną metodą może być zadanie samemu kilku pytań. To sprawi, że uczestnicy prezentacji zaczną mówić i łatwiej im będzie potem zadawać pytania.

Konieczność sprowokowania uczestników prezentacji do zadawania pytań jest podyktowana potrzebą upewnia się, czy są oni naprawdę zainteresowani jej tematem i czy starają się rozważyć poruszane kwestie w kontekście swojej własnej sytuacji. Jest to jeden z istotnych elementów prezentacji, który również związany jest ze znaczeniem celów prezentacji.

Jeżeli celem prezentacji jest przekaz informacji to pytania i odpowiedzi pomagają stwierdzić, czy cel ten został osiągnięty, czy może w przypadku niektórych kwestii prowadzący prezentację został źle zrozumiany. Jeżeli cele prezentacji związane są z działaniami, które mają właśnie zostać podjęte (a zwykle zainteresowana osoba podejmie działania dopiero wtedy, gdy zacznie zajmować się aspektami praktycznymi) to pytania pomogą stwierdzić na ile prawdopodobnym jest, że faktycznie będzie to mieć miejsce.

PLAN PREZENTACJI**TYTUŁ PREZENTACJI:****CELE PREZENTACJI:****WPROWADZENIE:****UWAGI WSTĘPNE:****PODSTAWOWE KWESTIE:****NAWIĄZANIE DO PIERWSZEGO TEMATU:****TEMAT I:****PODSTAWOWE KWESTIE:****ŚRODKI WIZUALNE:****NAWIĄZANIE DO KOLEJNEGO TEMATU:****TEMAT II:****PODSTAWOWE KWESTIE:****ŚRODKI WIZUALNE:****NAWIĄZANIE DO KOLEJNEGO TEMATU:****TEMAT III****PODSTAWOWE KWESTIE:****ŚRODKI WIZUALNE:****PODSUMOWANIE:****PODSTAWOWE KWESTIE, Z KTÓRYCH UCZESTNICY PREZENTACJI POWINNI
WYCIĄGNĄĆ WNIOSKI / KWESTIE WYMAGAJĄCE DZIAŁAŃ****UWAGI KOŃCOWE:****ULOTKI / MATERIAŁY INFORMACYJNE, KTÓRE NALEŻY ROZDAĆ
UCZESTNIKOM PREZENTACJI:****DECYZJE / DZIAŁANIA / USTALENIA, KTÓRE NALEŻY PODJĄĆ PRZED
KOŃCEM PREZENTACJI:**

Ulotki / materiały informacyjne

Ulotki / materiały informacyjne dla uczestników prezentacji:

- powinny być na tyle zwięzłe, aby przekaz skutecznie dotarł do adresata;
- powinny być na tyle obszerne, aby mogły objąć w pełni przedmiot prezentacji;
- powinny być łatwe w czytaniu i zrozumiałe dla adresata;
- powinny wyraźnie uwypuklać podstawowe informacje oraz kwestie wymagające działań;
- powinny być napisane odpowiednim językiem (np. stosując wyrażenia żargonowe czy skróty myślowe należy pamiętać, aby dostosować je do adresata);
- ogólne informacje należy (w razie potrzeby) przedstawić odrębnie (tzn. nie uwzględniać ich w tej części, która zawiera przedstawienie najważniejszych informacji).

Opracowując ulotki / materiały informacyjne należy także pamiętać, aby:

- używać kolorów, podkreśleń oraz różnych stylów czcionki w celu zwrócenia uwagi na najważniejsze kwestie;
- pamiętać o nagłówku, odstępach i szerokich marginesach;
- w przypadku, gdy informacje są złożone lub dany fragment ma być dłuższy, korzystać z podsumowań i podziału na punkty w celu uwypuklenia najważniejszych kwestii;
- zawierały streszczenie przekazywanych informacji, a nie ich pełną prezentację.

Informacje na piśmie

Wiele zasad odnoszących się do prezentacji znajduje także zastosowanie w przypadku informacji na piśmie, w tym raportów i pism. Przygotowując każdą informację na piśmie trzeba jasno określić jej cele i upewnić się, że powstanie takiego materiału przyczyni się do ich realizacji. Każda informacja na piśmie musi być przejrzysta i logiczna, a także musi wzbudzać zainteresowanie czytelnika.

Przygotowując informacje na piśmie trzeba wziąć pod uwagę szereg kwestii, które zostaną omówione poniżej.

W przypadku prowadzenia prezentacji, wykorzystywane są także różne metody właściwe dla prezentacji, jak gesty, ton głosu czy sposób akcentowania określonych fragmentów wypowiedzi. Natomiast w przypadku informacji na piśmie, taką funkcję spełniają wyłącznie użyte wyrażenia, interpunkcja oraz szata graficzna tekstu.

W przeciwieństwie do prezentacji, autor informacji na piśmie nie ma wpływu na kontekst i okoliczności, w których adresat się z nimi zapoznawał.

Na ogół autor nie ma możliwości udzielenia osobiście odpowiedzi na ewentualne pytania. Dlatego wszelkie problemy związane z ewentualną niejasnością wypowiedzi muszą zostać rozwiązane zanim informacja na piśmie zostanie dostarczona adresatowi. Dlatego też, informacja na piśmie musi być bardziej sformalizowana i pozostawiać znacznie mniejsze możliwości niewłaściwej interpretacji niż w przypadku prezentacji.

Słowo pisane niesie ze sobą bardziej trwałe znaczenie. To, co zostało powiedziane można poddać dyskusji i zinterpretować na kilka różnych sposobów. Natomiast to, co zostało napisane ma trwały charakter. Oczywiście, nawet cytaty wyrwane z kontekstu może zostać niewłaściwie zinterpretowany, jednakże większość ludzi daje większą wiarę słowu pisanemu. Jakakolwiek zmiana bądź redakcja informacji na piśmie spotyka się z reguły z mniejszą akceptacją autora, niż w przypadku prezentacji. Z informacjami pisemnymi związana jest większa odpowiedzialność, a w przypadku popełnienia błędu lub dokonania niewłaściwej interpretacji trudniej jest to sprostować.

Niekiedy największym problemem wynikającym z samej natury informacji na piśmie jest nakłonienie adresatów do tego, aby się z nią w ogóle zapoznali. W trakcie prezentacji skierowanej do jednostki lub grupy osób, większość zachowuje się na tyle uprzejmie, żeby przynajmniej poświęcić jej nieco czasu i uwagi. W przypadku informacji na piśmie, nie ma takich gwarancji.

Większość osób ma zdolność utrzymania koncentracji jedynie przez krótki czas. Dlatego jeżeli dany materiał nie przyciągnie uwagi czytelnika już na wstępie, zazwyczaj ograniczy się on jedynie do przekartkowania materiału albo też nie przeczyta go wcale.

Raporty

Dany raport może wywołać pożądany skutek pod warunkiem, że nie odbiega on od tematu, a sam adresat ma łatwość zrozumienia zawartych w nim treści. Ponieważ raporty mogą być sporządzane w różnych formach i dla różnych celów, udzielenie wskazówek dotyczących każdego możliwego rodzaju raportu nie jest tutaj możliwe. Dlatego też przedstawione poniżej uwagi należy rozpatrywać pod kątem zasadności i adekwatności w stosunku do określonego rodzaju raportu. Jednakże większość przedstawionych uwag ma charakter ogólny i znajduje zastosowanie w przypadku większości dokumentów, w tym raportów.

Każdy raport powinien być skierowany do konkretnych adresatów, jasno określonych przez autora. W przypadku, gdy raport nie posiada konkretnych adresatów, pojawiają się problemy związane z decyzją, jakiego rodzaju informacje powinny zostać w nim zawarte. Jednym z problemów może okazać się, że raport służyć będzie kilku różnym celom, a informacje w nim zawarte będą wykorzystywane przez różnych adresatów. Jeżeli raport ma być przejrzysty i nie odbiegać od tematu, autor musi zdecydować, kto ma być jego docelowym adresatem, a także, jaki jest cel sporządzenia go dla tych właśnie adresatów. W tym kontekście, wskazanym może okazać się wyraźne określenie grona adresatów już na wstępie.

Po sporządzeniu konspektu raportu autor może wziąć pod uwagę inne jego zastosowania, jak również pośrednich adresatów, a w konsekwencji podjąć decyzję o

dostosowaniu treści i struktury raportu do tych potrzeb, nie osłabiając jednak efektów, które ma osiągnąć w odniesieniu do głównej grupy adresatów.

Objętość raportu decyduje o jego strukturze. Na ogół adresaci preferują raporty krótsze. Należy jednak pamiętać, że skuteczne przedstawienie proponowanych działań w raporcie obejmującym ponad dwie strony standardowe formatu A4 jest na ogół niemożliwe. Jeżeli raport musi być dłuższy, wstęp lub wprowadzenie nie powinno obejmować więcej niż wspomniane dwie strony standardowe.

Raporty dotyczące projektów, adresowane do organizacji trzecich lub organów decyzyjnych powinny być na tyle obszerne, aby można było zaprezentować wszystkie, zrealizowane w ramach danego projektu działania. Niekiedy ta sama zasada ma zastosowanie w odniesieniu do raportów wewnętrznych. Obszerny raport świadczy o szczegółowym charakterze przeprowadzonego dochodzenia czy gruntowności przeprowadzonej analizy.

Objętość raportu może mieć bezpośredni wpływ na poziom koncentracji adresata. Większość osób ma problemy z przyswojeniem sobie obszernej lub złożonej informacji. Autorzy raportów powinni o tym pamiętać. Raport powinien być na tyle zwięzły, aby mógł odnieść zamierzony skutek i na tyle obszerny, aby mógł objąć wszystkie kwestie, które powinny zostać poruszone.

Dla ułatwienia lektury, dłuższe raporty należy podzielić na kilka mniejszych części. Istnieją różne podejścia do tego zagadnienia. Na przykład w przypadku raportu z przeprowadzonego dochodzenia, można zazwyczaj znaleźć następujące części:

- definicje;
- metodologia;
- ustalenia;
- interpretacja i omówienie ustaleń;
- zalecenia i konsekwencje;
- wprowadzanie w życie;
- rezultaty;
- szerszy kontekst;
- wnioski.

Z kolei struktura dokumentu dotyczącego proponowanych działań może obejmować elementy takie, jak:

- wstęp (wprowadzenie);
- analiza bieżącej sytuacji;
- przewidywany rozwój wydarzeń;
- propozycja;
- analiza niezbędnych zasobów i środków;
- wpływ na rekrutację i szkolenia;
- skutki finansowe

- czynniki istotne dla skuteczności proponowanych działań oraz wskaźniki efektywności;
- plan wprowadzania w życie;
- wnioski.

Wspomniane kategorie nie wymagają wyjaśnień. Określają one układ raportu i sprawiają, że długi raport staje się bardziej przystępny dla czytelnika.

W większości przypadków, raport ma zazwyczaj strukturę obejmującą:

- wstęp;
- główną część;
- podsumowanie.

Każda wymieniona powyżej część może obejmować szereg elementów, które zostaną omówione poniżej.

Wstęp

Wstęp może także nosić tytuł lub obejmować „Wprowadzenie”. Ta część zawiera ogólny opis treści zawartych w raporcie z pominięciem szczegółowych informacji.

Część tę można porównać do streszczenia podawanego na wstępie większości telewizyjnych lub radiowych programów informacyjnych. W przypadku raportu, ta część wskazuje na zagadnienia, które zostaną poruszone. Zadaniem jej jest przyciągnięcie uwagi adresatów w nadziei, że będą chcieli dowiedzieć się więcej (przeczytać cały raport).

Każde zdanie zawarte we wstępie powinno zostać następnie rozwinięte w akapit lub rozdział w głównej części raportu. Wstęp jest jedną z części raportu często pisanych w końcowym etapie sporządzenia raportu.

Alternatywnym rozwiązaniem może być napisanie wstępu w pierwszej kolejności. Taki wstęp może wtedy posłużyć do usystematyzowania zebranych informacji. W każdej sytuacji, dobrze przemyślany i napisany wstęp ułatwia nadanie raportowi logicznej struktury i stanowi dla czytającego wprowadzenie do jego głównej części.

Główna część

Główna część raportu powinna składać się nie z jednego, lecz z wielu rozdziałów i/lub akapitów. To w tej części czytelnikowi przekazywane są szczegółowo najważniejsze informacje i przedstawiane są najważniejsze argumenty. Struktura części głównej każdego raportu powinna to odzwierciedlać.

Na ogół część główna każdego raportu rozpoczyna się od analizy bieżącej sytuacji. W zależności od rodzaju raportu, rozdział ten może nosić tytuł: „Informacje ogólne” lub „Bieżąca sytuacja”.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że w tym celu można skorzystać z jednej z technik analitycznych, np. dokonać analizy mocnych i słabych stron oraz bieżących szans i zagrożeń [*SWOT analysis*].

Inną często stosowaną techniką, godną polecenia w tym miejscu lub w dalszej części raportu, jest analiza czynników politycznych, ekonomicznych, społecznych i technologicznych [*PEST analysis*], czyli zasadniczych czynników mogących mieć wpływ na sytuację.

Istnieją także inne metody analityczne, jednakże są one zazwyczaj charakterystyczne dla specyficznych zagadnień lub obszarów działania. Analiza stanowi punkt wyjściowy dla uzasadnienia konieczności podjęcia działań, które zostaną zarekomendowane w dalszej części raportu. Dlatego też decyzja o tym, co zostanie ujęte w tej części, a co pominięte, ma zasadniczy wpływ na skuteczność przedstawionej argumentacji.

Opis bieżącej sytuacji może prowadzić do rozważań na temat przyszłości, tzn. omówienia zachodzących zmian i/lub prawdopodobnego rozwoju wydarzeń, z uwzględnieniem ewentualnych problemów i wyzwań. Oczywiście nie odnosi się to do wszystkich raportów.

Powyższe zagadnienia stanowią często wprowadzenie do rozdziału, w którym wyszczególnione zostaną problemy, a w przypadku niektórych raportów określone zostaną szanse. Należy jeszcze raz podkreślić, że sposób, w który informacje takie zostaną przekazane będzie miał istotne znaczenie dla wyrazistości zaleceń zawartych w dalszej części raportu. To tutaj należy przedstawić szczegółowe informacje dotyczące najważniejszych ustaleń.

Jeżeli przeprowadzono jakiegokolwiek badania, w tym np. badania ankietowe, to na ogół ich wyniki są omawiane w następnej kolejności. Tej części raportu można nadać tytuł „Ustalenia”. Ta część powinna zawierać szczegółowe informacje dotyczące najważniejszych wyników przeprowadzonych badań.

W przypadku istnienia interesujących wyników dodatkowych, których przedstawienie w tym miejscu mogłoby odwrócić uwagę czytelnika od głównego wątku raportu, na ogół lepszym rozwiązaniem jest umieszczenie ich w załączniku. Główna część raportu powinna być możliwie na tyle szczegółowa, na ile jest to konieczne z punktu widzenia skuteczności przedstawianej argumentacji. Wszelkie pozostałe informacje powinny znaleźć się w końcowej części raportu, przeznaczonej dla tych, którzy będą nimi zainteresowani.

W przypadku przedstawienia formalnej analizy wyników, dane bazowe powinny być przedstawione w załączniku.

W przypadku, gdy raport dotyczy badania, rozdział ten będzie prawdopodobnie stanowił, wraz z interpretacją i analizą wyników, najobszerniejszy fragment części głównej.

Raport dotyczący badań powinien zawierać omówienie elementów takich, jak:

- metodologia, czyli działania podjęte przez autora oraz sposób przeprowadzenia badania;
- wyniki przeprowadzonego badania;
- interpretacja oraz ocena znaczenia poszczególnych wyników przeprowadzonego badania;

- analiza, czyli opinie autora na temat znaczenia wyników przeprowadzonego badania;
- ocena potrzeby dalszych badań lub zalecenia.

Ewentualnie w sytuacji omawiania badania przeprowadzonego przez inną osobę lub fragmentów innego istotnego badania, głównym czynnikiem wpływającym na sposób prezentacji takich informacji jest ich znaczenie dla całości argumentacji.

Nawet, gdy raport omawia zrealizowane już działania, raczej nie zdarza się, żeby nie zaprezentowano w nim opcji wprowadzenia ulepszeń i/lub zmian. To w tym fragmencie głównej części raportu przedstawiane są argumenty na rzecz wprowadzenia zmian. Z reguły podjęcie jakichkolwiek działań wymaga przedstawienia powodów, dla których dana osoba miałaby postąpić w określony sposób. W tym miejscu autor raportu powinien umotywić konieczność wprowadzenia określonych zmian. Tytuły podrozdziałów zamieszczonych w tej części zależą od rodzaju raportu.

W przypadku raportu poświęconego opisowi już wdrożonych zmian, w następnej części przedstawiane są zwykle problemy, na które natrafiono oraz kroki podjęte w celu ich przewyciężenia. Należy dokonać odpowiedniego wyboru kwestii, które zostaną omówione w tej części. W sytuacji podjęcia działań, które prawdopodobnie mogłyby zostać zakwestionowane lub nie były oczekiwane, ani nie były wcześniej planowane, w tej właśnie części raportu należy przedstawić ich uzasadnienie.

Następny krok, wynikający z zaprezentowanych materiałów i/lub informacji, polega na przedstawieniu sugestii dotyczących dalszych działań. W raporcie poświęconym podjętym wcześniej działaniom, w tej części omawiane są wyniki takich działań. Jednakże w większości raportów rozdział ten powinien być zatytułowany „Propozycje” i/lub „Zalecenia”.

Na ogół lepiej jest przedstawić je w sposób dość zwięzły. W przypadku zaleceń wymagających szczegółowego omówienia, można zamieścić krótkie stwierdzenie w formie nagłówka, po którym nastąpi szczegółowy opis proponowanego działania.

W przypadku, gdy zastosowanie się do zaleceń może pociągać za sobą dodatkowe koszty lub oszczędności, odpowiednie informacje mogą zostać ujęte w tej części raportu, jak również w części noszącej tytuł „Skutki finansowe” lub „Analiza finansowa”. Największą trudność sprawiają sytuacje, w których istnieje kilka możliwych rozwiązań, a wysokość ewentualnych kosztów zależy od decyzji, których nie jest w stanie podjąć osoba sporządzająca raport.

Autor raportu może przedstawić różne rozwiązania oraz określić dla każdego z nich szacunkowe koszty i okresy zwrotu. Alternatywnym rozwiązaniem jest przedstawienie dodatkowych kosztów, które zostaną poniesione i/lub oszczędności, które zostaną poczynione w przypadku zastosowania poszczególnych proponowanych rozwiązań. Koszty nie muszą oznaczać jedynie kosztów finansowych. Mogą one obejmować także czas, wysiłek, intensywność pracy i zaangażowanie niezbędne do realizacji proponowanych działań.

Podsumowanie

Czasami w końcowej części raportu przedstawia się również planowane działania. Jednakże w przypadku większości raportów są one omawiane wcześniej, w części głównej. Podsumowanie służy zatem podkreśleniu znaczenia najistotniejszych informacji, które autor pragnie przekazać lub jego zaleceń.

Podobnie jak wstęp, podsumowanie stanowi pewnego rodzaju streszczenie, które nie powinno zawierać żadnych nowych informacji ani argumentów. Podczas gdy we wstępie przedstawiane są główne zagadnienia, które będą poruszane w raporcie, to w podsumowaniu autor prezentuje swoje główne wnioski.

Objętość raportu decyduje o tym, czy wnioski zostaną zaprezentowane w odrębnych, opatrzonych tytułem podrozdziałach, czy też ujęte zostaną jedynie w odrębne akapity. Jednakże, w każdym przypadku, podstawowa struktura pozostaje taka sama.

Bardzo ważną kwestią jest styl pisanie raportu. Wiele kwestii dotyczących tego zagadnienia zostało już omówionych w części dotyczącej ogólnych zasad przygotowywania prezentacji. Poniżej przedstawiono dodatkowe lub poruszane już wcześniej zagadnienia w nowym ujęciu, w zakresie, w jakim dotyczą one słowa pisanego.

Tytuł

Tytuł raportu jest często ważnym elementem zachęcającym czytelnika do lektury. Tytuł powinien być krótki i zawierać informację o najistotniejszych kwestiach, które zostaną omówione w raporcie. Tytuł raportu powinien wskazywać czytelnikowi na jego treść. Jeżeli jednak wymagałoby to bardzo długiego tytułu, prawdopodobnie lepszy będzie krótki tytuł sygnalizujący najważniejszą tezę oraz dłuższy podtytuł, zamieszczony także na stronie tytułowej.

Tytuł mający formę pytania wydaje się spełniać wszystkie te kryteria. Na ogół jednak lepiej jest unikać tego rodzaju tytułów, gdyż sprawiają one wrażenie, że raport stanowi zapytanie, podczas gdy zadaniem raportu powinno być udzielenie odpowiedzi.

Szata graficzna

Sposób prezentacji jest niezwykle ważny dla oceny wiarygodności raportu. Każdy raport powinien być sporządzony profesjonalnie. Zasada ta dotyczy także jego wyglądu. Im bardziej profesjonalnie wygląda raport, tym lepiej może zostać przyjęty. Jednakże efektowna szata graficzna nie jest w stanie zastąpić bogactwa treści. Kosztownie wyglądająca szata graficzna raportu, którego adresaci cierpią na chroniczny brak pieniędzy może również przynieść efekt odwrotny od pożądanego. Należy dążyć to tego, aby raport był zwięzły, uporządkowany i profesjonalny, a także aby dobrze się prezentował.

W przypadku obszernego raportu, autor powinien w sposób szczególny uwzględnić potrzeby czytelnika, pamiętając o tak ważnych elementach jak numeracja stron i spis treści, a także o innych narzędziach umożliwiających czytelnikowi szybkie odnalezienie w tekście określonych informacji. Ponadto istotnym jest, aby:

- stosować odpowiednie odstępy (odpowiednia ilość niezadrukowanej przestrzeni sprawia, że tekst lepiej się czyta; jednak zbyt duża jej ilość wywołuje wrażenie braków w tekście);
- stosować szerokie marginesy (zgodnie z zasadami dotyczącymi odstępow);
- zaznaczać pogrubioną czcionką nagłówki (ten zabieg sprawia, że raport staje się bardziej przejrzysty dla czytelnika, a autor może podkreślić najważniejsze kwestie);
- korzystać z wcięć, akapitów i wypunktowań (zgodnie z zasadami dotyczącymi nagłówków);
- formułować możliwie jak najkrótsze zdania i akapity (wpływa to na lepsze rozumienie raportu i ułatwia jego lekturę).

Stosowanie się do wszystkich powyższych wskazówek może przyczynić się do podkreślenia znaczenia i przekazania najważniejszych treści opracowania. Jednakże nadużywanie tych narzędzi lub ich nieodpowiednie stosowanie spowoduje, że przestaną spełniać zamierzoną rolę.

Styl pisania zależy od rodzaju sporządzanego raportu. Styl potoczny nie jest odpowiedni w przypadku np. raportu dotyczącego badań naukowych. Jednakże, należy pamiętać o ogólnej zasadzie, że autor powinien starać się „przemawiać” do swoich adresatów, a nie usiłować zrobić na nich wrażenie.

Wielu popularnych pisarzy zawodowych uważa, że sekret dobrego pisania to stosowanie stylu pisania możliwie jak najbliższego temu, który autor stosowałby w bezpośredniej rozmowie z adresatem. Należy przy tym uwzględnić ograniczenia, które nakłada forma przekazu jaką jest słowo pisane. Niemniej wyrażenia slangowe lub regionalizmy nie powinny być stosowne, chyba, że jest to nieuniknione i towarzyszą im odpowiednie wskazówki. Również pod względem poprawności gramatycznej, tekst powinien spełniać wyższe standardy, niż w przypadku wypowiedzi czy prezentacji.

Gdy pierwszy projekt dokumentu jest ukończony, należy go sprawdzić w celu usunięcia niejasności i nieścisłości oraz poprawienia niezbyt trafnych sformułowań, a także ewentualnych błędów gramatycznych czy ortograficznych. Często proces poprawiania wersji roboczej dokumentu sprowadza się do wyeliminowania powtórzeń, upraszczania oraz skracania napisanego wcześniej tekstu.

Ponadto, na tym etapie, autor powinien zadać sobie kilka istotnych pytań. Takie pytania zostaną omówione poniżej

Czy wyznaczony cel został osiągnięty?

Jeżeli cel raportu nie został osiągnięty, to prawdopodobnie poprawa tej sytuacji nie będzie wymagała wielu zmian. Czasem wystarczy dodać jedno zdanie na końcu rozdziału, usunąć nieistotne lub odwracające uwagę czytelnika informacje, bądź tak przeformułować daną myśl, aby bardziej podkreślić kwestie o istotnym znaczeniu.

Raport nie powinien zawierać ani jednego słowa lub zdania, które nie służyłoby budowaniu argumentacji, przedstawianiu rekomendacji, wyjaśnianiu ważnych kwestii lub wzmacnianiu wcześniej poruszanych zagadnień.

Podobnie, jak w przypadku prezentacji, wykorzystanie przykładów, anegdot, fotografii i wykresów może przyczynić się do lepszej prezentacji danej kwestii. Z kolei tabele mogą dostarczyć wielu informacji, zajmując stosunkowo niewielką przestrzeń.

Szata graficzna raportu powinna pomóc również w szybkiej identyfikacji zawartości każdej strony oraz ułatwić porównywanie poszczególnych informacji w całym raporcie.

Chociaż kwestia objętości raportu była już wcześniej omawiana, w tym kontekście należy wspomnieć o jeszcze jednej sprawie. Z praktycznego punktu widzenia, objętość raportu powinna odzwierciedlać ilość pracy włożonej w jego przygotowanie. W przypadku, gdy raport był przygotowywany przez trzy miesiące, zaprezentowanie jedynie dwustronicowego dokumentu spowoduje wrażenie braku zachowania proporcji. Podobnie czterdziestostronicowy raport przygotowany w ciągu pół dnia doprowadzi do powstania wątpliwości, co do jego rzetelności i szczegółowości.

Ponieważ autorom zdarza się powtarzać niektóre słowa lub zwroty, należy zachować w tej kwestii dużą ostrożność. O ile w przypadku każdego tematu istnieje kilka kluczowych słów, zwrotów, pojęć i wyrażań, to nadużywanie ich prowadzi do osłabienia ich siły oddziaływania.

Pisma

Wiele podstawowych zasad mających zastosowanie w odniesieniu do sporządzania raportów dotyczy również pism. W związku z tym, pisma można uznać za szczególną formę raportów.

W zależności od intencji autora i od adresata, informacja może mieć charakter oficjalny (pisma) lub nieoficjalny (listu). Decydują o tym następujące okoliczności:

- stopień zażyłości pomiędzy autorem a adresatem pisma;
- zależność służbowa pomiędzy autorem pisma a jego adresatem;
- przedmiot pisma;
- sposób, w który pismo zostanie wykorzystane przez adresata.

Wiele przedstawionych poniżej uwag jest podobnych do tych dotyczących sporządzania raportów. Jednakże w przypadku sporządzania pisma, szczególną uwagę należy zwrócić na szereg kwestii opisanych poniżej.

Tak jak w przypadku każdej informacji na piśmie, o jej skuteczności w dużej mierze decyduje przejrzystość określonego na wstępie celu. Jaki jest cel danego pisma? Czy celem jest podziękowanie, przekazanie informacji, zadanie pytania, złożenie zażalenia? Czy może dane pismo ma jeszcze inny cel? Autor danego pisma powinien od samego początku wiedzieć, jakie kwestie ma zamiar w nim poruszyć, a także, co sporządzając i wysyłając dane pismo chciałby osiągnąć. Po zapoznaniu się z treścią danego pisma, jego adresat powinien także wiedzieć, jakie są wobec niego szczególne oczekiwania.

Dobrym zwyczajem jest wskazanie tematu każdego pisma już na jego wstępie. Jeżeli pismo dotyczy zorganizowania zebrania, informacje dotyczące daty, godziny i miejsca powinny wyróżniać się od pozostałej części pisma. Pozwala to adresatowi od razu zapoznać się z najistotniejszymi szczegółami.

Podobnie jak ma to miejsce w przypadku sporządzania raportów, niektóre pisma mogą mieć wielu adresatów. W takim przypadku grono adresatów musi być wyraźnie wskazane. Sporządzając pismo skierowane do wielu adresatów należy o tym pamiętać, gdyż w przeciwnym razie stanie się ono zbyt ogólnikowe.

W przypadku listów (pism nieformalnych), nie obowiązują żadne zasady. Warto jedynie pamiętać, że najlepsze i sprawiające adresatowi największą przyjemność są listy, których styl odpowiada stylowi wypowiedzi autora. Taki styl nie jest łatwo zachować. Na ogół większość autorów listów natychmiast przybiera ton bardziej oficjalny.

Niektóre pisma mają na celu jedynie wyrażenie opinii autora. W takich przypadkach, autor nie oczekuje od adresata podjęcia jakichkolwiek szczególnych działań. Zazwyczaj ma to miejsce, gdy autor pragnie zapobiec ewentualnym przyszłym działaniom adresatów lub uniknąć w przyszłości słów krytyki. Chociaż tego typu podejście nie jest szczególnie pomocne, to mogą zaistnieć takie okoliczności, w których doradca / trener ds. etyki powinien z niego skorzystać. Przykładowo, może to być konieczne, gdy chce on wykazać, że udzielił już porady w danej kwestii lub wyraził już swoją opinię na dany temat.

Przygotowanie prezentacji

Ćwiczenie: ocena adresatów

Materiał z projektu „Wzmacnianie wdrażania strategii antykorupcyjnej Phare 2003

Został Pan / została Pani poproszona o opracowanie programu szkolenia dla grupy pracowników. Szkolenie ma dotyczyć skutków wprowadzenia nowych procedur w zakresie etyki. Proszę zapoznać się z każdym z czterech przedstawionych poniżej scenariuszy i wskazać, które podejście do szkolenia przyjąłby Pan / w przypadku każdego z nich.

1. Grupa, którą Pan / Pani szkoli składa się z pracowników, którzy pracują w Pana / Pani organizacji od wielu lat. Szkolenie dotyczy wprowadzenia zmian w obowiązujących ich procedurach. Zmiany te są niezbędne ze względu na konieczność dostosowania procedur do nowej polityki organizacji w zakresie etyki. Zmiany obejmują wprowadzenie dwóch nowych mechanizmów kontroli, które mają być realizowane w ramach już obowiązujących procedur. Oczekuje się, że kiedy pracownicy będą już świadomi swoich nowych obowiązków, nie powinni mieć jakichkolwiek trudności w stosowaniu zmienionych procedur.

2. Również w tym przypadku, pracownicy mają duże doświadczenie, ale planowane zmiany są o wiele bardziej poważne, obejmują wprowadzenie nowych metod pracy. Pracownicy będą musieli uzyskać nowe informacje / zdobyć nowe umiejętności, niezbędne do stosowania nowych procedur. Zmiany te będą miały duży wpływ na metodologię i wyniki ich pracy. Pracownicy ci są bardzo zaniepokojeni zmianami, ale wyrażają wolę udzielenia kierownictwu wsparcia we wprowadzaniu nowych procedur.

3. Pracownicy, którzy mają być szkoleni są doświadczonymi pracownikami, a proponowane zmiany procedur są stosunkowo proste. Pracownicy ci będą jednak musieli nauczyć się, jak stosować nowe procedury, których wprowadzenie niewiele zmieni w ich dotychczasowej metodologii pracy. Wprowadzane zmiany nie są popularne, a wielu pracowników uważa, że są one wprowadzone dla samego faktu ich wprowadzania. Co więcej, wielu z nich uważa, że te wszystkie wysiłki nie będą miały żadnego wpływu na poprawę efektywności pracy. Inni mają z kolei wrażenie, że nowe procedury utrudnią im pracę. O ile wszyscy prawdopodobnie dostosują się do nowych wymogów to i tak nowe procedury nie będą popularne.

4. W tym przypadku, pracownicy objęci szkoleniem są pracownikami niedoświadczonymi, ale entuzjastycznie podchodzą do wprowadzanych zmian. Pracownicy ci chcą aktywnie współpracować przy wprowadzaniu zmian, jednak prawdopodobnie nie będą w stanie sobie poradzić, jeżeli nie zapewni się im odpowiedniej pomocy oraz odpowiedniego wsparcia w postaci szkolenia. Spodziewa się Pan / Pani, że na wstępnym etapie wprowadzania przedmiotowych zmian pojawi się wiele wątpliwości i problemów, ale z drugiej strony, nie ma Pan / Pani żadnych wątpliwości, że w dłuższej perspektywie pracownicy ci poradzą sobie.

Ćwiczenie: opracowywanie ulotek / materiałów informacyjnych

Materiał z projektu „Wzmacnianie wdrażania strategii antykorupcyjnej Phare 2003

Proszę wybrać zagadnienie dotyczące etyki, które według Pana / Pani ma obecnie istotne znaczenie dla Pana / Pani organizacji i wymaga omówienia. Następnie proszę opracować krótką ulotkę lub materiały informacyjne, które miałyby towarzyszyć Pana / Pani prezentacji dotyczącej tego zagadnienia.

Proszę ustalić adresata tych informacji, a następnie zapewnić, aby opracowywane przez Pana / Panią materiały informacyjne zaspokajały jego potrzeby.

Proszę dokonać oceny opracowanych przez siebie materiałów informacyjnych stosując kryteria skutecznego przekazu.

Ćwiczenie: przygotowanie i prowadzenie prezentacji

Materiał z projektu „Wzmacnianie wdrażania strategii antykorupcyjnej Phare 2003

Proszę wybrać zagadnienie dotyczące etyki, które według Pana / Pani ma obecnie istotne znaczenie dla Pana / Pani organizacji i wymaga omówienia, a następnie przygotować krótką prezentację dla jej pracowników.

Proszę wykorzystać to samo zagadnienie, co w przypadku materiałów informacyjnych.

Proszę przygotować i zaprezentować przykładową krótką prezentację pracownikom swojej organizacji, która dotyczyłaby wybranej przez Pana / Panią kwestii.

W ramach szkolenia nie będzie dostatecznej ilości czasu, aby poprowadzić całą prezentację, a jedynie jej 5-10 minutowy fragment. Pozostali uczestnicy szkolenia wystąpią w roli pracowników danej organizacji. Po 10 minutach, trener przerwie prezentację, jeżeli prowadzący ją uczestnik szkolenia nie zakończy jej w terminie. Natychmiast po zakończeniu prezentacji uczestnicy szkolenia powinni zadać przynajmniej jedno pytanie dotyczące omawianej kwestii (chyba, że pytania były zadawane w trakcie prezentacji).

Taka prezentacja powinna obejmować następujące elementy:

- 1) krótkie wprowadzenie do tematu, który ma być omawiany oraz przedstawienie krótkiego uzasadnienia niezbędności tej prezentacji;
- 2) określenie oczekiwań wobec uczestników prezentacji, tzn. wskazanie co powinni zrobić lub jakie powinni wprowadzić zmiany w jej następstwie;
- 3) główną część, która z kolei powinna:
 - a) wskazywać najważniejszą informację lub kwestię, z której uczestnicy powinni wyciągnąć wnioski;

- b) zawierać omówienie tej kwestii oraz uzasadnienie uwzględnienia jej w prezentacji;
- c) wykorzystywać odpowiednie środki wizualne, opowiedzianą historię, przykład z życia lub inne środki, które mają przyczynić się do wyjaśnienia omawianej kwestii i / lub łatwiejszego zapamiętania jej;
- 4) podsumowanie, które z kolei powinno wskazywać dalsze działania lub następne oczekiwania wobec pracowników organizacji uczestniczących w tej prezentacji;
- 5) krótkie przypomnienie, podsumowanie lub rozdanie materiałów informacyjnych.

Ad.3**Rekrutacja grupy doradców ds. etyki firmy szkoleniowej PEN**

Dobierzcie się w pary, lub trójki.

Właśnie przestępujecie do konkursu na stanowisko doradców ds. etyki firmy szkoleniowej PEN. Zadanie Wasze polegać będzie na przygotowaniu prezentacji siebie jako osób kompetentnych i swojej oferty działań.

W związku z tym

- Zastanówcie się jakie są wasze **mocne strony, atuty**, coś, co pozwala Wam wyróżnić się na tle „konkurentów” i uzyskać to wymarzone stanowisko
- Jaki **główny przekaz** chcielibyście sformułować - wokół jakich spraw koncentrować się będzie Wasza wypowiedź, a co będzie informacją uzupełniającą, dodatkową, uzasadnieniem? (jakich dokumentów moglibyście użyć, jakich poręczeń, rekomendacji, przykładów itp)
- Zaplanujcie formę przekazu najbardziej przekonującą dla słuchaczy, podzielcie się rolami w taki sposób, by stalibyście się **jako zespół** osobami atrakcyjnymi i cennymi dla firmy.
- Przemyślcie elementy dodatkowe wzmacniające Waszą kandydaturę w stosunku do konkurencji np. odpowiednią scenografię, strój, użyte dokumenty, gadżety,

Niestety dyrektorzy firmy PEN mają mało czasu i każda wypowiedź nie może trwać więcej, niż 5 minut.

Wizerunek publiczny – kwestionariusz

Poniżej znajdują się stwierdzenia, które w lepszy, lub gorszy sposób opisują Twoją osobowość.

Zadanie Twoje polegać będzie na oszacowaniu w jakim stopniu każde kolejne zdanie odnosi się do Ciebie. Jeśli uważasz, że bardzo trafnie Cię opisuje - daj mu 4 punkty. Jeśli zupełnie Cię nie dotyczy - wpisz 0. Cyfra 1 - to sytuacja, w której stwierdzenie dotyczy Cię w niewielkim stopniu, cyfra 2 - w nieco większym, cyfra 3 - odpowiednio wyższym.

1	A	Nie szukam rady i pomocy u innych. Wolę sam decydować.	0 1 2 3 4
2	B	Jest dla mnie istotne, by inni podzielali moją opinię. Wkładam dużo wysiłku, by ich przekonać do swoich racji.	0 1 2 3 4
3	C	Lubię wiedzieć co robią inni i mieć na to wpływ - by nie robili głupstw.	0 1 2 3 4
4	A	Jeżeli szukam rady, to jedynie u ekspertów, których starannie dobieram.	0 1 2 3 4
5	B	Zdecydowanie wolę przebywać i pracować w grupie, niż samotnie	0 1 2 3 4
6	C	Chciałbym posiadać władzę i potrafiłbym mądrze jej używać	0 1 2 3 4
7	A	Rozsądnie sam wyznaczam sobie cele i realizuję je dzięki własnej ciężkiej pracy	0 1 2 3 4
8	B	Jestem towarzyski i źle znoszę sytuacje, gdy muszę wykonywać jakieś zadanie sam, bez towarzystwa, a przynajmniej poparcia innych	0 1 2 3 4
9	C	Będąc w grupie zależy mi na tym, by się wyróżnić, zaistnieć. Nie pasuje mi bycie "szarą myszką"	0 1 2 3 4
10	A	Podejmując decyzję staram się znać wszystkie "za i przeciw" i sam je rozważyć. Znając uwarunkowania sytuacji i zdarzeń raczej nie biorę pod uwagę tego co mówią inni.	0 1 2 3 4
11	B	W grupie pełnię rolę łagodzącego konflikty. Zgoda i wzajemna sympatia między ludźmi to najważniejsza sprawa	0 1 2 3 4
12	C	Lubię sprawować funkcje kierownicze, umiem to robić dobrze i rozsądnie.	0 1 2 3 4
13	A	Kalkuluję ryzyko swoich przedsięwzięć, nie liczę na szczęśliwy zbieg okoliczności, czy względy innych.	0 1 2 3 4
14	B	Inni uważają mnie za dobrze współpracującego, kooperującego	0 1 2 3 4
15	C	Chciałbym być autorytetem dla innych, bywa, że nim jestem	0 1 2 3 4
16	A	Nie czuję potrzeby przekonywania innych, gdy wiem, że mam rację. Robię swoje.	0 1 2 3 4
17	B	Pomaganie innym sprawia mi dużą przyjemność.	0 1 2 3 4
18	C	Mam zdolności organizacyjne. Dzięki nim udaje mi się "przyciągnąć" zespół do realizacji celów, które im postawię.	0 1 2 3 4

19	A	Realizując jakieś zadanie raczej nie dbam o to, by inni postępowali podobnie, jak ja.	0 1 2 3 4
20	B	Źle znoszę sytuację, gdy ktoś mnie nie lubi i staram się możliwie szybko temu zaradzić.	0 1 2 3 4
21	C	Mam zdolności przywódcze, potrafię pociągnąć innych za sobą. Czynię to z pasją.	0 1 2 3 4
22	A	Potrafię mocno zaangażować się w to, co jest dla mnie ważne i niewiele obchodzi mnie, że innym to może się nie podobać.	0 1 2 3 4
23	B	Nie lubię podejmować niepopularnych decyzji. Unikam tego jak tylko mogę – chyba bardziej niż inni	0 1 2 3 4
24	C	Jestem niezależny w działaniu i w sądach. Mam grupę bliskich i lojalnych mi osób, które doceniają tę moją cechę.	0 1 2 3 4
25	A	Jestem przedsiębiorczy i sam sprawnie robię to, czego się podejmuję - najczęściej nie potrzebuję i nie oczekuję pomocy	0 1 2 3 4
26	B	Wiem, że jestem lubiany. Jest to dla mnie najważniejsze i nie potrafiłbym bez tego normalnie działać.	0 1 2 3 4
27	C	Lubię mieć wpływ na to, czym się zajmuje zespół, którego jestem członkiem. Lubię wyrażać swoje zdanie w tej sprawie.	0 1 2 3 4
28	A	Gdybym był sportowcem preferowałbym dziedzinę, w której trzeba się wykazać indywidualnym, osobistym sukcesem	0 1 2 3 4
29	B	Gdybym był sportowcem preferowałbym gry zespołowe.	0 1 2 3 4
30	C	Raczej nie interesuje mnie bezpośredni udział w rozgrywkach sportowych, bardziej odpowiadałaby mi funkcja trenera, menadżera, czy szefa klubu.	0 1 2 3 4

Zdobywcy

Są to ludzie motywowani wewnętrznymi, sami stawiający sobie cele. Najważniejsze jest dla nich zdobywanie. Wysoko cenią sobie niezależność, posiadają niezwykle silną potrzebę sukcesu i tak pragną prezentować się światu.

Bardzo silne nastawienie na osiągnięcie celu sprawia, że mogą zaniedbywać innych, choć tak naprawdę potrzebują ich jako publiczności wyrażającej uznanie. Są zwykle przedsiębiorczy, lubią brać odpowiedzialność za zadania i nie szukają społecznego potwierdzenia swoich racji. Podejmują kalkulowane ryzyko, stawiają raczej na własną pracę, niż szczęśliwy przypadek.

Klubowicze

Dla Klubowiczów nadrzędną sprawą jest utrzymywanie dobrych relacji z innymi ludźmi. Zależy im bardzo na tym, by ich lubiano i wkładają wiele energii by zapewnić sobie sympatię otoczenia.. Unikają konfliktów, a gdy się pojawiają próbują wszystko łagodzić i wygładzać nawet kosztem jakości wykonania zadania. Potrafią dobrze współpracować oczekując od innych tego samego i oznak sympatii. Są chętni do pomocy, towarzyscy. Potrzeba przynależności i akceptacji grupy utrudnia jednak czasem podejmowanie trudnych, niepopularnych decyzji, kiedy to należałoby przeciwstawić się opinii innych w imię określonych wartości, czy ważnych celów.

Szukają potwierdzenia swoich sądów u innych. Preferują pracę zespołową nad działaniem niezależnym, w samotności.

Przywódcy

Przywódcy charakteryzują się wysoką potrzebą władzy i wpływania na innych. Wkładają dużo wysiłku w to, by być spostrzeganym jako autorytet, a przynajmniej jako osoba posiadająca widoczne wpływy. Inaczej, niż Zdobywca, - Przywódca nie koncentruje się na rozwiązaniu zadania, a raczej na zdobyciu wpływu na innych i zmuszenie ich, by ten problem rozwiązali. Nie są zależni od innych tak jak Klubowicze tzn. nie potrzebują aprobaty i pochwały, nie są tak wrażliwi na krytykę. Polegają na samych sobie i mają wyraźnie określone cele. Charakteryzują się zazwyczaj zdolnościami organizacyjnymi.

Przywódców podzielić można na tych, którzy motywowani są potrzebą władzy osobistej (podporządkowywanie sobie jednostek) i publicznej ((realizowanej przez przywództwo instytucji, organizacji, biznesu, ruchów społecznych, czy politycznych).

Praktycznie nie ma czystych reprezentantów określonej kategorii, mówić możemy jedynie o tendencji do tworzeniu wizerunku określonego typu. Dlatego

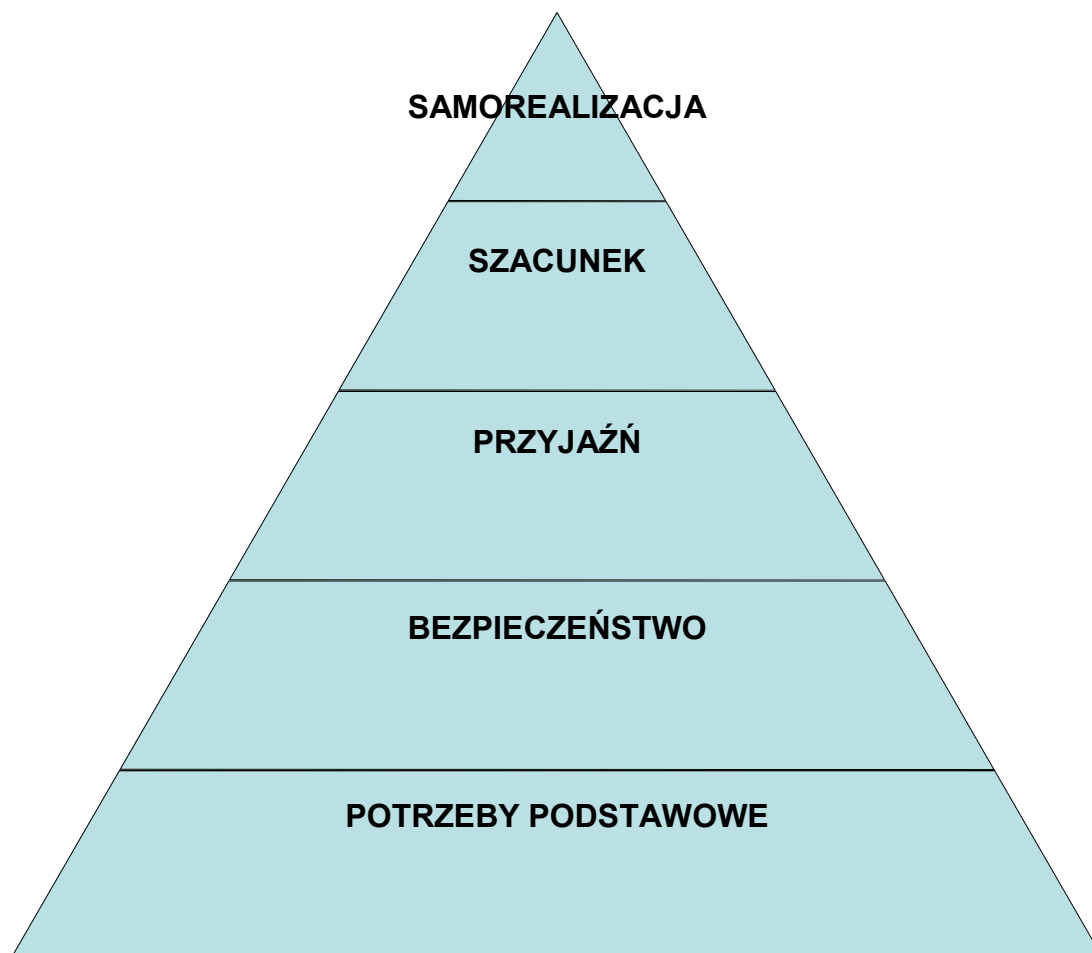
używając tych trzech wzorów do szybkiego rozpoznawania kategorii motywacyjnych ludzi pamiętać należy o dwóch pozostałych.

Własność kwestionariusza Niepubliczna Placówka Edukacji PEN

Ad.4**Co to jest stres?**

Stres to stan w jakim się znajdujemy, gdy postawione nam wymagania nie są zrównoważone z naszymi możliwościami.

Przyczynę stresu są też niezaspokojone podstawowe potrzeby



Rys. „Piramida potrzeb” A. Masłowa pokazuje, jaka jest zazwyczaj hierarchia naszych potrzeb. Brak ich zaspokojenia, zwłaszcza tych wyższego rzędu, co się co raz częściej zdarza w cywilizowanym świecie, powoduje głęboki stres.

DLACZEGO STRES JEST OBECNIE ZJAWISKIEM POWSZECHNYM?

- ✓ Nierealistyczne przekonanie, że podporządkowaliśmy sobie świat, który stał się w naszym mniemaniu uporządkowany, przewidywalny i raczej bezpieczny; gdy wydarza się coś, na co nie mamy wpływu, następuje stres.
- ✓ Współczesny świat wymusił na ludziach poddawani konieczność ciągłego modyfikowania swojej roli w społeczeństwie i relacji z ludźmi.
- ✓ Człowiek zmuszony jest do ciągłego bycia w grupie, wśród obcych ludzi, mają coraz mniej czasu i sposobności do kontaktów z bliskimi
- ✓ Tryb życia związany z małą ilością ruchu powoduje gromadzenie się nie rozładowanych napięć.

POWSZECHNE PRZYCZYNY STRESU	
W PRACY	W DOMU
<ul style="list-style-type: none">• Niepokój o utrzymanie miejsca pracy• Przeciążenie obowiązkami• Konfliktowość pełnionej roli (różniące się oczekiwania)• Dwuznaczność pełnionej roli (konflikt wartości)• Poczucie braku wsparcia w miejscu pracy (niedostępność informacji, blokowanie informacji, nieprzewidywalność reakcji szefa na nasze decyzje, zmienność oczekiwań, nieadekwatna i krzywdząca ocena itp.)• Poczucie braku kompetencji (merytorycznych i psychologicznych)• Brak informacji zwrotnej o wynikach pracy i niepokój z tym związany• Złe stosunki międzyludzkie• Niekorzystna zmiana warunków pracy• Nieprzewidywalność kierunku zmian warunków pracy, oczekiwań, sposobu oceny kompetencji i wyników itp. i trudność w dostosowaniu się do wymagań pracodawcy.• Plotki i wiadomości poza oficjalnym obiegiem	<ul style="list-style-type: none">• Zasadnicze zmiany w rodzinie (rozwód, pojawienie się nowego członka rodziny, utrata osoby bliskiej, małżeństwo itp.)• Trudności finansowe• Tempo życia i trudności w „ogarnięciu” wszystkiego co uznajemy za ważne• Zmiana warunków zamieszkania• Wydarzenia traumatyczne• Choroba• Doznanie krzywdy (awantura, atak, poniżenie, odkrycie domowego „oszustwa” ze strony partnera itp)• Kolidzja z prawem (osobista, lub osoby najbliższej)• Trudności w relacjach (mąż-żona, dzieci, teściowie, przyjaciel)• Presja społeczna, iż „należy utrzymać określony standard życia” i lęk, że nam się to nie uda

JAK DZIAŁA NA NAS STRES?

Najbardziej podstawową rolą naszego układu nerwowego jest utrzymanie organizmu przy życiu. W chwilach zagrożenia pojawia się reakcja organizmu nazywana „WALCZ lub UCIEKAJ”. Jej objawy to: przyspieszenie tętna, podniesienie ciśnienia krwi, szybszy oddech i refleks, napięcie mięśni, pocenie się. Reakcje te pomagają nam w przypadku fizycznego niebezpieczeństwa. Dawniej przygotowywały organizm do walki np. z groźnym zwierzęciem lub wrogiem. Jednak współcześnie, na co dzień, innego typu zagrożenia są naszym udziałem. Trudno zareagować ucieczką lub atakiem w kontakcie z groźnym szefem, lub w obliczu niegrzecznej ekspedientki. Kumulujemy więc napięcie, rozładowując je najczęściej w mało konstruktywny sposób np. złościąc się na swoją rodzinę. Często nie rozładowujemy ich wcale.

Przyjrzyj się na ile Twoje środowisko pracy wpływać może na poziom stresu. Warto zastanowić się co można zmienić. Jeśli rozpoznasz stresogenne elementy Twojej pracy łatwiej na nie wpłynąć.

Rozumiem się dobrze z szefem	TAK	NIE
Mam za mało albo za dużo pracy	NIE	TAK
W moim zawodzie pomyłka może być źródłem kłopotów	NIE	TAK
Czuję się niedoceniany zawodowo	NIE	TAK
Mam dużo pracy terminowej i często muszę się spieszyć	NIE	TAK
Mam dobre stosunki z kolegami	TAK	NIE
Mam perspektywy rozwoju	TAK	NIE
Mam stosunkowo niską pensję	NIE	TAK
Moja praca wpływa na moje życie prywatne	NIE	TAK
Mój mąż/żona jest dobrze nastawiony do mojej pracy	TAK	NIE
Często przynoszę pracę do domu	NIE	TAK
Jestem odpowiedzialny za innych w pracy	NIE	TAK
Miejsce pracy jest terenem rozgrywek personalnych	NIE	TAK
Mam wpływ na większość wydarzeń w pracy	TAK	NIE
Moje poglądy są sprzeczne z poglądami mojej firmy	NIE	TAK
Mam dobre stosunki z podwładnymi	TAK	NIE
Wiele spraw w mojej pracy omawia się wspólnie	TAK	NIE
Mam dokładnie określone obowiązki	TAK	NIE
Istnieje konflikt między moim zespołem, a innymi	NIE	TAK
Dyrekcja stara się rozumieć moje problemy zawodowe	TAK	NIE

Im więcej Twoich odpowiedzi znalazło się w prawej kolumnie, tym bardziej stresująca jest dla Ciebie Twoja praca. Powinieneś podjąć działania, aby mieć z niej więcej satysfakcji.

JAKA JEST MOJA ODPORNOŚĆ NA STRES?

Na początek przyjrzyj się swojej odporności na stres, zaznaczając właściwe dla Ciebie odpowiedzi przy każdym twierdzeniu umieszczonym w poniższej tabeli.

ZAWSZE CZASAMI NIGDY

-
1. Zbyt optymistycznie oceniam, ile czasu zajmie mi dana czynność.
 2. Spóźniam się na umówione spotkania.
 3. Potakuję lub wtrącam się, gdy ktoś mówi wolno.
 4. Stojąc w kolejce wpadam w złość i denerwuję się.
 5. Często podejmuję się więcej niż jednego zadania jednocześnie.
 6. Rezygnuję z posiłku, albo jem prędko, w biegu.
 7. Zdaję sobie sprawę, że zbyt szybko prowadzę samochód.
 8. Łatwo irytuję się z byle powodu
 9. Gdy popełnię błąd, jestem na siebie zły.
 10. Doszukuję się u innych błędów - częściej krytykuję, niż chwale.
 11. Choćbym był najbardziej zmęczony, wciąż nad czymś się głowię,
 12. Wieczorem nie mogę zasnąć i czuję niepokój.
 13. Wolę wykonać pracę sam, by mieć pewność, że jest dobrze zrobiona.
 14. Trudno mi podejmować ważne decyzje.

ZAWSZE**CZASAMI****NIGDY**

-
15. Piję alkohol.
16. Staram się nie zwracać uwagi na problemy, w nadziei, że same znikną.
17. Jeśli coś lub ktoś naprawdę mnie drażni usiłuję stłumić w sobie irytację.
18. Biorąc udział w zawodach sportowych lub grach, ze wszystkich sił staram się wygrać.
19. Dążę do osiągnięcia perfekcji we wszystkim.
20. Nie zastanawiam się nad wszystkimi moimi poważnymi problemami.

Oblicz swój wynik według następujących zasad:

- 3 punkty za każdą odpowiedź **ZAWSZE**
- 2 punkty za każdą odpowiedź **CZASAMI**
- 1 punkt za każdą odpowiedź **NIGDY**

RAZEM UZYSKAŁEM punktów

Jeśli uzyskałeś od 20 do 30 punktów:

jestes dość zrelaksowany i spokojny. Zastanów się tylko, czy nie poszukać nowych wyzwań. Miałbyś motywację do dalszego rozwoju.

Jeśli uzyskałeś od 31 do 45 punktów:

osiągnąłeś rozsądną równowagę czynników stresowych. Tylko czasami, gdy zostaje ona zachwiana, powinieneś korygować natężenie stresu.

Jeśli uzyskałeś od 46 do 60 punktów:

jestes bardzo podatny na stres. Pracujesz ciężko, ale niewiele osiągasz „nie masz czasu na stres”, a przynajmniej tak uważasz! Natychmiast powinieneś zająć się tym problemem.

MOJA POSTAWA ŻYCIOWA

1. Porażki są wynikiem mojej nieudolności, sukcesy – wynikiem przypadku lub dobrej woli innych ludzi.
2. Nigdy nie wolno odmawiać innym w potrzebie.
3. Wszyscy ludzie powinni mnie lubić i szanować.
4. Lepiej ignorować i obchodzić różne trudności i problemy niż podejmować pracę nad nimi.
5. Inni ludzie przede wszystkim powinni być ze mnie zadowoleni.
6. Tylko rzeczywiście ambitne, wielkie cele mają sens.
7. Jeśli nie mam wymiernych osiągnięć, to znaczy, że jestem po prostu kiepski.
8. Jeśli ludzie robią coś nieudolnie lub głupio, zasługują jedynie, by się za nich wstydzić.
9. Ludzie naprawdę odpowiedzialni nie mylą się i nie popełniają rażących błędów.
10. Jeśli na jakiś temat nie mam pogłębionej wiedzy, nie powinienem się odzywać w tej kwestii.
11. Żeby mieć pewność, że coś jest naprawdę dobrze zrobione, muszę zrobić to sam.
12. Muszę sam uporać się z moimi problemami i troskami.
13. Nie wolno mi odpocząć, dopóki nie wiem, że moja praca jest wykonana perfekcyjnie.
14. Gdy mi coś nie wychodzi najlepiej, to znak, że za mało się starałem.
15. Naprawdę silni ludzie potrafią zrezygnować ze swoich potrzeb i przyjemności na rzecz innych ludzi i spraw.
16. Prośenie innych o pomoc to oznaka słabości.
17. Trzeba żyć tak, by nigdy nikt się na nas nie skarżył i nie gniewał.
18. O sobie należy myśleć w ostatniej kolejności.
19. Jak człowiek czegoś nie potrafi, nie powinien się za to zabierać.
20. Muszę zawsze wygrywać!

- Zaznacz te postawy, które odnajdujesz w Twoim myśleniu o sobie i innych.
- Przedyskutuj z partnerem, jakie skutki mogą wynikać ze stałego stosowania ich w życiu?
- Znajdźcie do każdej z nich co najmniej 2 argumenty, wskazujące, że są one nieracjonalne: „ta postawa jest nieracjonalna, ponieważ...”.

Ćwiczenie: wdrażanie zmian mogących mieć wpływ na pracowników pracujących już w stresie – I

Materiał z projektu „Wzmacnianie wdrażania strategii antykorupcyjnej Phare 2003

Zazwyczaj, pracownicy pracujący w stresie wykazują tendencje do:

- braku planowania;
- działania ukierunkowanego na szukanie winnych;
- podejrzliwości wobec osób z zewnątrz;
- „nieuzasadnionej” agresji / zbyt mocnego reagowania;
- podejmowania działań doraźnych (tzn. „gaszenia pożarów” w obliczu wymagających uwagi kryzysów);
- większej absencji / zwolnień chorobowych;
- niezdecydowania;
- zgłaszania ciągle tych samych problemów;
- braku entuzjazmu;
- opierania się zmianie / przyjmowania postaw obronnych;
- wyolbrzymiania problemów;
- unikania trudnych do rozwiązania problemów;
- braku ambicji;
- skłonności do pracy w odosobnieniu;
- tworzenia nieformalnych, odizolowanych grup;
- cynicznego nastawienia do planów i zamierzeń kierownictwa.

Które z tych oznak napięcia / stresu dostrzegł Pan / dostrzegła Pani u pracowników w swojej organizacji?

Ćwiczenie: wdrażanie zmian mogących mieć wpływ na pracowników pracujących w stresie – II

Materiał z projektu „Wzmacnianie wdrażania strategii antykorupcyjnej Phare 2003

Istnieje szereg rodzajów działań, które mogą przyczynić się do ograniczenia lub wyeliminowania trudności i problemów wymienionych poniżej. Należą do nich m.in.:

- słuchanie pracowników oraz poważne traktowanie podnoszonych przez nich kwestii;
- zapewnianie pracownikom poczucia, że ich wkład jest doceniany, poprzez wyrażanie pochwał i podziękowań;
- udzielanie pochwały za dokonane osiągnięcia i dzielenie się zasługami z tego tytułu;
- posiadanie jasno określonych oraz mających istotne znaczenie wizji i planów, które można osiągnąć;
- sprawdzanie, czy pracownicy dysponują odpowiednimi środkami i wsparciem, w celu efektywnego wypełnia swoich zadań;
- zapewnianie udziału pracowników w opracowywaniu planów i dokonywaniu ocen, w celu ich lepszej identyfikacji z tymi celami i zadaniami;
- zapewnianie, aby pracownicy mieli świadomość szerszego kontekstu zagadnień i miejsca, jakie zajmują w swojej organizacji;
- powierzanie odpowiedzialności za podejmowanie decyzji pracownikom możliwie jak najniższego szczebla;
- ocenianie rezultatów, a nie działań;
- zapewnianie, aby informacje zwrotne były konstruktywne i skupiały się na tym, jak można doprowadzić do poprawy;
- zapewnianie, aby pracownicy byli świadomi istniejących możliwości rozwoju w zakresie zagadnień etycznych i aktywne wspieranie ich w takim rozwoju.

Które z powyższych działań mają znaczenie w Pana / Pani pracy i w jaki sposób zamierza Pan / Pani je realizować?