



the human
diver

Apply Human Factors. Master the Dive.

The DEBRIEF model

Jak poprawić uczenie się z nurkowania

DEBRIEF (odprawa/omówienie) to uproszczony sposób postępowania, które jest niezbędnym narzędziem do zrozumienia, co nie zadziało, dlaczego i jak można to poprawić. Często zapomina się jednak o tym, że równie ważna jest zrozumienie, co się udało i dlaczego, tak by można to było powtórzyć.

To pierwsze, ponieważ błędy kosztują nurków pieniądze, sprawiają mniej radości, a czasem mogą być cholernie przerażające (lub śmiertelne), gdy coś pójdzie nie tak! Te drugie, ponieważ musimy zrozumieć jakie decyzje były skuteczne w 'procesie' czy przedsięwzięciu związanym z nurkowaniem (nie tylko element w wodzie), jakie techniki komunikacji i sposoby zadziały, jaka struktura zespołu i metoda przywództwa była skuteczna, aby móc je odtworzyć podczas kolejnych nurkowań.

W obu przypadkach, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych, mamy tendencję do skupiania się na wyniku (błąd poznawczy – efekt wyniku), a nie na procesie, gdy chodzi o ocenę tego, jak dobrze nam poszło. Zarówno w pozytywnych, jak i negatywnych przypadkach ważne jest uczenie się, a nie koncentrowanie się na usunięciu błędnego działania.

„Celem analizy jest zrozumienie, jakie rzeczy zwykle idą dobrze, jako podstawa do wyjaśnienia, jak to się dzieje, że czasami coś idzie nie tak”. - Erik Hollnagel

Gdy dochodzi do niekorzystnego zdarzenia, np. gwałtownego, niekontrolowanego wynurzenia, odłączenia się od grupy, braku gazu lub niskiego poziomu gazu, jednego z trzech H (hiperoksja, hipoksja, hiperkapnia), często skupiamy się na obwinianiu. Obarczamy winą osoby za nieprzestrzeganie zasad, za braki w wykszoleniu, lub za zrobienie czegoś „głupiego”, zamiast zastanowić się i postarać zrozumieć, dlaczego to, co zrobili, miało dla nich sens. Podstawową kwestią, o której należy pamiętać, że to, co my postrzegamy jako prawdę, jest uważane za rzeczywistość dla osób w nią zaangażowanych. W związku z tym bardzo łatwo jest spoglądać z perspektywy czasu na to, co się wydarzyło, ponieważ my wiemy, jaki był wynik, ale ci, którzy brali udział w zdarzeniu, nie mieli tej wiedzy.

Kiedy patrzymy na pozytywny wynik, łatwo jest spocząć na laurach i pomyśleć, że mieliśmy świetne nurkowanie, bo nic nie poszło źle. Jednak jeśli nie potrafimy określić, co konkretnie zadziało, jak będziemy w stanie powtórzyć to ponownie? W niektórych przypadkach powodem, dla którego coś się udało, było to, że rzeczy po prostu ułożyły się na swoim miejscu, należy uznać to za szczęście. Nie mamy wpływu na to jak układa się szczęście, ale możemy być przygotowani na nadchodzące zdarzenia. Aby tak się stało, musimy przeanalizować sytuację zaraz po wydarzeniu, gdy wspomnienia są jeszcze świeże.

Efektywna odprawa wymaga bezpiecznego psychologicznie środowiska. Badania mówią, że **bezpieczeństwo psychologiczne to zbiorowe przekonanie o tym, jak**

członkowie drużyny i liderzy reagują, gdy inny członek "stawia się na linii frontu", zadając pytanie, zgłaszając błąd lub poruszając trudne kwestie. Członek (członkowie) zespołu dokonają wewnętrznej oceny, porównując ryzyko zabrania głosu w kontekście klimatu interpersonalnego w porównaniu z długoterminowymi konsekwencjami zaniechania wypowiedzi, w efekcie odnoszącym się do tego, co się stało, gdy ostatnio ja lub ktoś inny się odezwał. Czy była to pozytywna reakcja, czy nie?

Ramy DEBRIEF zostały opracowane do stosowania w stosunkowo małych grupach osób, obejmujących nurkowania dla zabawy, nurkowania szkoleniowe lub ekspedycje/projekty badawcze. Ważne jest, by każdy mógł się odnieść bezpośrednio do działań, które miały miejsce i wnieść swój wkład do procesu uczenia się. Jeśli zespoły są większe, można zastosować te same ogólne ramy, ale może być konieczna zmiana poziomu szczegółowości jeśli chodzi o element "I" i drugie "E"- o tym dalej.

Poza ramami DEBRIEF istnieje potrzeba zrozumienia, jak przekazywać informacje zwrotne w sposób efektywny, ale niekonfrontacyjny, ponieważ jako instruktorzy lub liderzy nurkowania jesteśmy odpowiedzialni za to, by upewnić się, że to, co przedstawiamy lub przekazujemy naszym kursantom lub zespołowi, jest poprawne, a co najważniejsze, że zrozumieli oni, co do nich powiedzieliśmy. Ale bardzo ważne jest by być otwartym na to co oni mają do powiedzenia nam!

Czasami istnieją różne sposoby prezentowania treści lub oczekiwania wobec zajęć czy nurkowania, które są różnie postrzegane przez kursantów/członków zespołu i instruktora, IT czy lidera nurkowania. Jeśli nie rozumiemy, jak inni postrzegają nas jako nauczyciela, kierownika, członka kadry, stażystę, członka rodziny, pacjenta czy klienta, nie widzimy, jaki wpływ nasze zachowania mają na innych. Więc...

Jak mogę dowiedzieć się, jak postrzegają mnie inni?
Jak mogę powiedzieć komuś, jak ja go postrzegam?

Informacja zwrotna daje taką możliwość

Informacja zwrotna daje możliwość uzyskania „funkcji lustra” od innej osoby. Nasze postrzeganie świata, nasza rzeczywistość, jest kształtowana przez nasze filtry percepcyjne. Percepcja nie może być obiektywna, dlatego „rzeczywistość” danej osoby jest całkowicie subiektywna. W związku z tym musimy lepiej zrozumieć te filtry poprzez określenie, jak nasze zachowanie odbierane jest przez inne osoby.

Dla większości ludzi udzielanie i przyjmowanie informacji zwrotnych nie jest łatwe, zwłaszcza jeśli ich treść jest trudna. Aby proces ten był naprawdę autentyczny i

szczerzy, wymaga **zaufania, dobrej woli, samokontroli i praktyki**. Zaufanie wynika z tego, że proces ten dotyczy działań i wydarzeń, a nie samych ludzi.

Czym jest informacja zwrotna?

Informacja zwrotna stanowi odpowiedź dla przekazującego (osoby inicjującej i zarządzającej przekazem informacji, wiedzy lub umiejętności) i informuje go, jak odbiorca postrzega jego zachowanie i jaki komunikat wysyła. Opisuje efekt, jaki wywiera na nas ich zachowanie.

Wszystko, co człowiek przekazuje, werbalnie i niewerbalnie, jest doświadczane, a następnie postrzegane, interpretowane i kojarzone z emocjami, myślami i opiniami odbiorcy. Te spostrzeżenia, interpretacje, opinie i emocje są indywidualne i charakterystyczne dla różnych typów osobowości. Wpływają na nie również; kontekst, oczekiwania i sposób myślenia odbiorcy.

Dlatego sposób, w jaki mówimy, jest o wiele ważniejszy niż to, co mówimy.

Jakie są cechy konstruktywnej informacji zwrotnej?

- Podstawowym powodem, dla którego udzielamy informacji zwrotnej, jest **chęć pomocy drugiej osobie** w poprawieniu / wzmocnieniu jej zachowania.
- Jest to opis (nie ocena) mojego sposobu myślenia wynikającego z zachowania drugiej osoby.
- Ma charakter ściśle indywidualny.
- Odnosi się do konkretnych, możliwych do zaobserwowania cech zachowania, które prowadzą do dominującego sposobu myślenia.
- Jest możliwa do zastosowania (co odbiorca może zrobić z nową informacją).
- Ma miejsce we właściwym czasie, jeśli to możliwe, natychmiast po zaobserwowaniu zachowania, tak by miało ono sens dla osoby, która je otrzymuje.

Mówiąc najprościej: obserwowalne wydarzenie, które wywołało uczucie lub reakcję emocjonalną.

Jaki jest efekt konstruktywnej informacji zwrotnej?

Konstruktywna informacja zwrotna wzmacnia pozytywne zachowania. Zwiększa świadomość szkodliwego zachowania i motywuje do zmiany, która przyniesie danej osobie korzyści w osiągnięciu jej ostatecznych celów, zarówno indywidualnych, jak i zespołowych. Jeśli jest udzielana autentycznie i umiejętnie, **wzmacnia relacje, promuje zrozumienie i tolerancję oraz zmniejsza liczbę nieporozumień**.

Zasady konstruktywnej informacji zwrotnej

Istotne jest, aby efektywna informacja zwrotna była zgodna z pewnymi zasadami. Biorąc pod uwagę powyższe, zastosowanie mają następujące reguły:

Udzielając informacji zwrotnej, musimy:

- Upewnić się, że nie przekazujemy niezamówionej informacji zwrotnej - w tym celu pytamy, czy informacja zwrotna jest mile widziana. (Najłatwiejszym sposobem, by tak się stało w warunkach nauczania, jest zaproszenie przez prowadzącego praktykantów lub kursantów do wyrażenia opinii).
- Opisanie naszego sposobu myślenia jako będącego pod wpływem zachowania drugiej osoby. (*np. widząc to pomyślałem/odebrałem to jako*)
- Odnieść się do zachowań, które zaobserwowaliśmy bezpośrednio, bez żadnych herezji.
- Skoncentruj się na jednej konkretnej obserwacji w danym momencie.
- Oferuj informacje zwrotne tak szybko, jak to możliwe.
- Miej świadomość, że zawsze jesteśmy subiektywni, nie możemy być obiektywni.

Kiedy otrzymujesz informację zwrotną:

- Nie musimy się bronić.
- Nie kłóćmy się i nie musimy niczego usprawiedliwiać.
- Słuchamy i w razie potrzeby zadajemy pytania, zastanawiając się nad tym, co zostało powiedziane. (*Np. czy tak chciałem aby moje zachowanie było odebrane? Czy moje intencje zostały dobrze odczytane? Czy odpowiednio przekazałem/zrealizowałem to co chciałem?*)
- Mówimy "Dziękuję", doceniając wkład drugiej osoby. *Mimo że nam może być czasem trudno słuchać, drugiej osobie może być trudniej powiedzieć. Należy to docenić. To jest metoda uczenia się i powinna służyć uczeniu – nie obrażaniu.*

Jak to zastosować?

Zapytam instruktora lub kolegę nurka/członka zespołu, czy mogę przekazać lub otrzymać jakąś informację zwrotną:

„Hej, chciałbym dać porozmawiać o nurkowaniu. Czy to jest w porządku?” lub “Czy mógłbyś dać mi jakąś informację zwrotną na temat mojego ostatniego zachowania, byłbym wdzięczny”.

Przykład 1

„Jasne, kiedy widziałem, jak prowadziłeś tę lekcję, sposób, w jaki przekazałeś ją uczniom, wyglądał źle i nie wydaje mi się, żeby uczniowie to zrozumieli. Nie wierzę, że udało ci się ich zrozumieć ze względu na język, którego użyłeś. Powinien być prostszy.”

„Ok, to ma sens. Dziękuję”.

Przykład 2.

„Na koniec zajęć które prowadzisz, w których odbywam staż, ponieważ nie dajesz mi szczegółowej informacji zwrotnej na temat tego, jak mi poszło i jak mogę się poprawić, czuję, że nie masz na uwadze mojego dobra. Jestem typem osoby, która potrzebuje szczegółów i sposobu na poprawę, a nie tylko tego, co zrobiłem źle”.

„Ok. Dziękuję. Od tej pory będę tak robił”.

Plan działania

Prosząc o informację zwrotną, po prostu słuchaj i zaoferuj swoje podziękowania. Następnym razem, gdy będziesz miał dobre lub złe wrażenie, postaraj się przekazać informację zwrotną osobie, z którą nurkujesz.



DEBRIEF - D - (Define) Definiowanie/Określenie
Określ tematy omówienia oraz cele/zadania nurkowania i czy udało się je osiągnąć?

D-Definicja – Określenie ogólnych danych

Ta faza definicji składa się z dwóch części. Pierwszą jest określenie, jak długo potrwa 10 minut, 30 minut czy 2 godziny? To informuje zespół, jak zwięzła ma być debata, a co za tym idzie, jak dużo szczegółów ma zawierać. To także stanowi granicę, którą lider zespołu może wykorzystać, by nadać kierunek dalszego ukierunkowania dyskusji.

Druga część polega na tym, że dzięki określeniu celów/ zadań nurkowania od samego początku, możemy mieć pewność, że omówienie będzie skoncentrowane na temacie.

Wreszcie, opisywanie celów i ich osiągnięcia pokazuje korzyści płynące z posiadania planu na początku, ponieważ bez planu lub oczekiwanych wyników zadania, skąd mielibyśmy wiedzieć, że je zrealizowaliśmy?



DEBRIEF - E - Przykład

Daj przykład jako lider. Powiedz o błędach które ty popełniłeś w czasie planowania/nurkowania. Popełnianie błędów jest OK!

E - Przykład (Example)

Jednym z najprostszych sposobów na stworzenie psychologicznie bezpiecznego środowiska jest okazanie przez lidera pokory i opisanie błędu lub pomyłki, którą osobiście popełnił podczas wykonywania zadania lub planowania. Może nie podał wystarczająco dużo szczegółów podczas odprawy nurkowej, albo cel był nieosiągalny, mimo że członkowie zespołu podkreślali to na początku. Niezależnie od przykładu, musi on być znaczący i określać, co doprowadziło do popełnienia błędu lub pomyłki. Zasadniczo takie działanie stwarza warunki do tego, by mówić o błędach i porażkach oraz proponować nieoceniające sposoby ich naprawy, gdy napotkamy podobną sytuację.



DEBRIEF - B - Podstawy (Basic)

Podstawowe dane dotyczące nurkowania.

Np: czas rozpoczęcia, logistyka, plan.

B-Podstawy (Basic), przed realizacją

Dotyczy to tła i danych 'administracyjnych' nurkowania. Czy czas był odpowiedni? Czy plan był jasny dla wszystkich zaangażowanych? Czy był jakiś plan? Czy istniały zależności, które nie zostały zidentyfikowane w miarę realizacji zadania? Co z założeniami planu - czy zostały one zweryfikowane? W efekcie ta krótka część obejmuje nieoperacyjne aspekty nurkowania i dostarcza wiedzy do części dotyczącej planowania i założeń podczas kolejnych nurkowań.



DEBRIEF - R - Realizacja

Chronologicznie krok po kroku wykonanie wg planu, zaznaczając najważniejsze elementy

R - Realizacja – analiza wykonania- (Review)

Przeanalizuj wykonanie nurkowania w sposób chronologiczny. Ważne jest, by skupić się na najważniejszych momentach, tak aby można było wykorzystać zdobytą wiedzę. W zależności od zaangażowanych osób i dostępnego czasu, poziom szczegółowości może być różny - od najwyższego poziomu po prawdziwe szczegóły.

Niekoniecznie skupiaj się na przyszłych wnioskach, raczej na tym, co się wydarzyło i dlaczego.

Wiele niekorzystnych zdarzeń wynika z interakcji lub zachowań pomiędzy różnymi częściami systemu. Mogło to wynikać z różnego zrozumienia przez różne zespoły tego, o co chodziło w nurkowaniu, w jaki sposób określony sprzęt miał być używany, jakie były zależności i założenia.

Dotyczy to także współpracy ze sternikiem podczas nurkowań z łodzi.



DEBRIEF - I - Ja (Internal)

Jedna rzecz którą Ja zrobiłem dobrze. Dlaczego?
Jedna rzecz którą muszę poprawić. Jak to zrobię

I-Ja Wewnętrzne (Internal)

Kiedy chodzi o naukę indywidualną i zespołową, proces musi być prosty. W tym celu opracowano model DEBRIEF, który pozwala skupić się na **jednym kluczowym punkcie uczenia się**, by wzmocnić dobrą praktykę, oraz na tym, gdzie potrzebna jest poprawa. Aby wzmocnić dobrą praktykę, musimy przeanalizować informacje, procesy i działania, które towarzyszyły podejmowaniu decyzji lub komunikacji. Aby skorygować zachowanie, musimy wykonać podobną czynność, ale tym razem zastanowimy się też, jak poprawić działania. Samo zidentyfikowanie i powiedzenie „nie zrobimy tego ponownie” nie wystarczy. Na to i następne pytanie odpowiada po kolei każdy z członków zespołu, zaczynając od lidera.



DEBRIEF - E - zEwnętrzne (External)

Jedna rzecz którą zrobiliśmy dobrze jako zespół.
Dlaczego?

Jedna rzecz którą musimy poprawić. Jak to zrobimy

E-zEwnętrzne (External)

Podobnie jak poprzednio, ale tym razem skupiamy się na zespołowych aspektach zadania. W obu przypadkach (wewnętrznym i zewnętrznym) należy opisać konkretne wnioski, a nie ogólności. Jeśli opiszesz „dobrą komunikację” jako coś, co poszło dobrze, nie pomoże to wzmocnić tego, co konkretnie zadziałało, ponieważ wszyscy wiemy, że jasna, zwięzła i skuteczna komunikacja jest oznaką dobrze funkcjonującego zespołu. „Twoja komunikacja za pomocą światła była dobra, ponieważ trzymałeś światło na ścianie, gdzie mogłem je widzieć i od razu zauważyłem, kiedy cię nie było. A kiedy miałeś problem i sygnalizowałeś, to było dla mnie jasne, że jest jakiś problem” - to o lepszy sposób na przekazanie tego, „co zadziałało i dlaczego”.



DEBRIEF - F - Kontynuacja/Zapamiętanie (File/Follow up)

Podkreślenie tego co ma zostać wykonane po odprawie. Może sporządzenie notatki lub raportu.

F-Kontynuacja/Zapamiętanie (Follow up/File)

Uczenie się nie zawsze wiąże się z tym, co zostało omówione podczas podsumowania - prawie zawsze wymaga późniejszego zastosowania. Może to być modyfikacja sprzętu, korekta założeń planistycznych lub wysłanie raportu do lokalnego i/lub globalnego systemu zgłaszania incydentów lub na forum. Biorąc pod uwagę podobieństwa między różnymi społecznościami nurkowymi, a także fakt, że ludzie są mniej więcej tacy sami, jeśli chodzi o podejmowanie decyzji, dzielenie się nauką pomaga w doskonaleniu się również osobom nie zaangażowanym w dane nurkowanie. Aby jednak tak się stało, musi istnieć kultura, w której nurkowie szukają tych „wyciągniętych wniosków” i rozumieją, dlaczego miało to sens, by postępować w taki, a nie inny sposób, a nie od razu ich osądzać.

PODSUMOWANIE

Ramy DEBRIEF zapewniają prostą i łatwą do zapamiętania strukturę, która może być wykorzystywana do prostych, zabawnych nurkowań lub złożonych wypraw z wieloma konkurującymi ze sobą celami. Przy okazji ma na celu budowanie i rozwijanie osób i zespołów poprzez skupienie się na pozytywach i możliwych ulepszeniach z ustaloną drogą naprzód, a nie na negatywnych aspektach tego, co poszło nie tak i wynikającej z tego naturalnej tendencji do obwiniania poszczególnych osób.

Zasadniczo odprawa to nauka, a nie obwinianie. Aby się uczyć, musimy zrozumieć historie, które były istotne i ważne dla osób w nie zaangażowanych. Ta istotność jest kształtowana przez doświadczenie, cele i zadania oraz środowisko społeczne, w którym przebywamy. Aby jednak umożliwić opowiedzenie tych historii uczciwie i ze szczerością, musimy zapewnić psychologicznie bezpieczne środowisko, w którym nie ma nic złego (a nawet jest się do tego zachęcanym), by podzielić się z instruktorem, kierownikiem wyprawy czy partnerem złymi wiadomościami i jak sobie z tym poradzić. Bez takiego środowiska problemy systemowe nie zostaną rozwiązane.

Ramy te można jeszcze bardziej wzmocnić, zadając dwa dodatkowe pytania w części dotyczącej dalszych działań.

- *„Jakie było największe ryzyko, które podjęliśmy i które uszło nam na sucho?”*. - to będzie informacja i kalibracja podejmowanie ryzyka w zespole. Jeśli nie zakończyło się to porażką, to dlaczego tak się nie stało. Jakie środki zostały zastosowane, by temu zapobiec, czy może było to szczęście?
- *„Gdybyśmy mieli pulę pieniędzy bez dna, co zrobilibyśmy inaczej?”*. - nie dlatego że mamy nie ograniczone zasoby, ale dlatego, że uwalnia to umysł od ograniczeń, a przez to zachęca do kreatywności. To właśnie potrzeba zrozumienia, co ta droga umożliwia, a dyskusja, która się potem wywiązuje, dotyczy tego, jak w inny sposób można osiągnąć tę samą możliwość.

Kluczową cechą dobrze funkcjonującego zespołu jest ciągły rozwój, który wynika z uczenia się o systemie, ludziach w nim działających oraz złych lub dobrych decyzjach, które zostały podjęte. Taki proces jest oparty na efektywnym podsumowaniu, ale to podsumowanie wymaga uczciwości i silnego przywództwa. DEBRIEF jest narzędziem, ale tak jak każde inne narzędzie jest tylko tak dobre, jak operator, który się nim posługuje.

Aby było skuteczne, jego użycie musi być ćwiczone.



Apply Human Factors. **Master the Dive.**

Human in the System Consulting Limited
4 Snell Avenue
Malmesbury
Wiltshire
SN16 9FX

Tel: +44 7966 483832
Email: contact@humaninthesystem.co.uk

Human Diver Poland
Andrzej Górnicki
tel. 501 634 642
Email: agornicki@subbaltica.pl