

Zdzisława Barankiewicz

Materiały poszerzające i pogłębiające wiedzę uczestników seminarium w zakresie rozwijania kompetencji oraz zdolności społecznych, liderekich, wolontariatu.

RZWIS- ROZWIJAM ZASOBY WŁASNE I SZKOŁY

Co jest dalej:

- 1. Wstęp**
- 2. Zespół – podstawowe informacje**
- 3. Role w zespole**
- 4. Fazy rozwoju zespołu**
- 5. Krótki kurs budowania zespołu**
- 6. Cechy zespołu efektywnego**
- 7. Zagrożenia efektywnej pracy zespołowej**
- 8. Lider w organizacji**
- 9. Matryca Blake I Mouton'a- sprawdź się z testem**
- 10. Style zarządzania**
- 11. Wolontariat**
- 12. Jak to robią inni**

WSTĘP

Pierwszym międzynarodowym aktem prawnym uznającym prawa obywatelskie i polityczne dzieci jest przyjęta w 1989 r. **Konwencji o prawach dziecka**.

Artykuł 12 ust. 1 sankcjonuje udział dzieci w procesach decyzyjnych:

„Państwa-Strony zapewniają dziecku, które jest zdolne do kształtowania swych własnych poglądów, prawo do swobodnego wyrażania własnych poglądów we wszystkich sprawach dotyczących dziecka, przyjmując je z należytą wagą, stosownie do wieku oraz dojrzałości dziecka.”

Tak więc Konwencja przyznaje dzieciom prawo do tego, by je wysłuchać i ich zdanie potraktować poważnie.

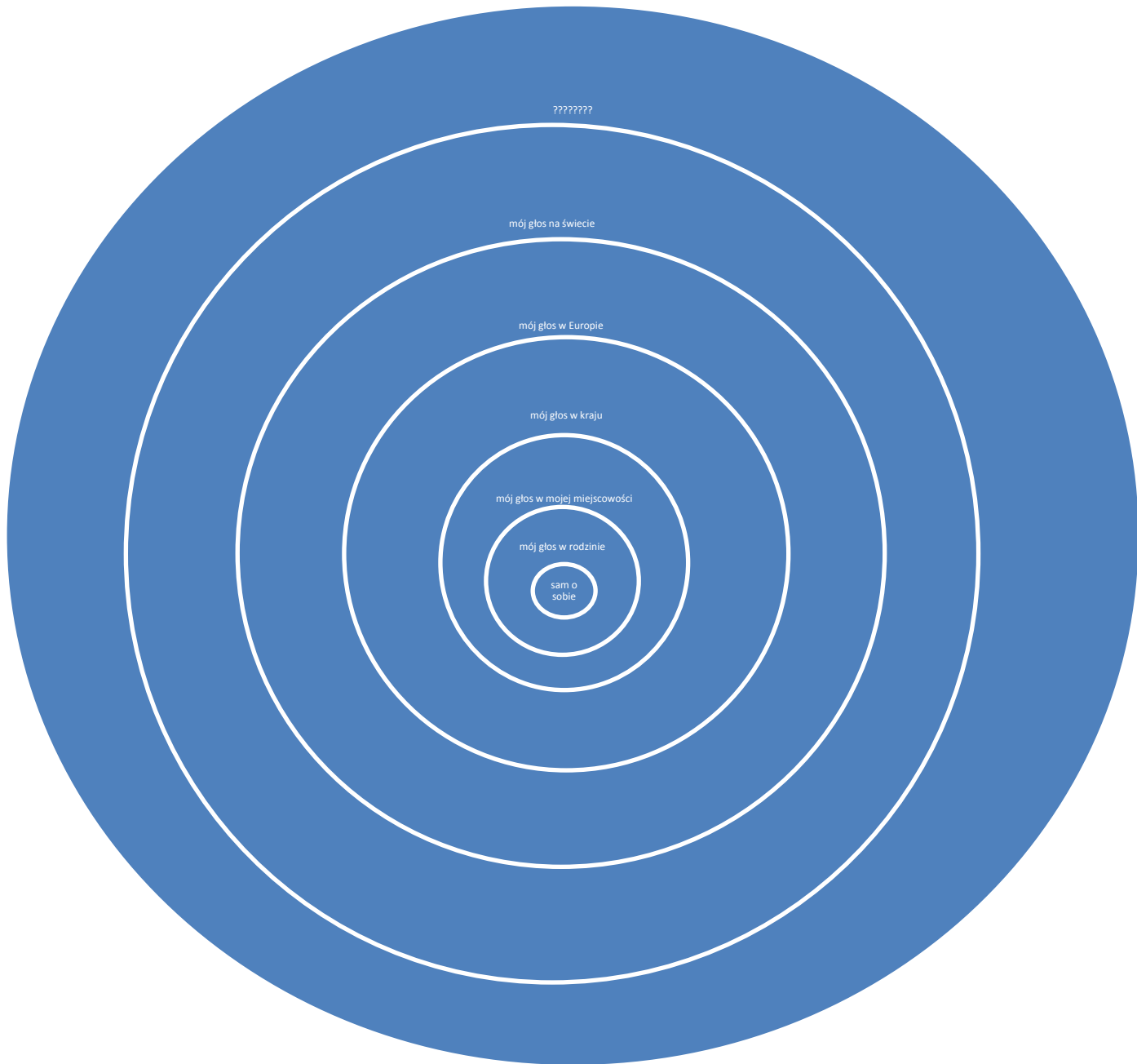
Organ monitorujący wdrażanie konwencji – Komitet Praw Dziecka ONZ wskazał artykuł 12 jako jedną z „zasad ogólnych” konwencji, w takim znaczeniu, że powinien on przyświecać interpretacji pozostałych artykułów i mieć zastosowanie w realizacji wszystkich aspektów konwencji.

Przepisy, nawet najdoskonalsze to nie wszystko, ci, których dotyczą powinni chcieć skorzystać z przysługujących praw, wyrażać swoje zdanie, a żeby zostało usłyszane – najlepiej robić to w **grupie**.

Popatrz na poniższy schemat, zastanów się i wymień przynajmniej jeden przykład formy Twojego wpływu w danym obszarze.

Zapewniam, że możliwa jest pozytywna odpowiedź na każdym kręgu!

Prezentowany materiał zawiera informacje o zasadach funkcjonowania zespołu, rolach zespołowych, cechach lidera, stylach zarządzania. Informacje o wolontariacie mają na celu zainspirowanie dyskusji na temat możliwości formalnego usytuowania tej formy działalności w systemie edukacji, formach motywowania młodych ludzi do pracy wolontariackiej.



ZESPÓŁ – PODSTAWOWE INFORMACJE

Najbardziej istotnymi dla pracy zespołu są:

- spójność grupy,
- normy grupowe,
- oraz wzajemne relacje między członkami grupy.

Spójność grupy - chęć i pozytywna ocena przynależności do grupy przez jej członków.

Spójne grupy charakteryzują się:

- ◆ wzajemnym, pozytywnym nastawieniem,
- ◆ lojalnością wobec grupy,
- ◆ umiejętnością rozwiązywania konfliktów wewnątrz grupy,
- ◆ współdziałaniem i koordynacją, która nie wymaga nadzoru.

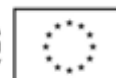
Normy grupowe - są nieformalnymi regułami, które określają pożądane zachowania członków grupy. Pozwalają przewidywać działania innych i dlatego umożliwiają współdziałanie. Normy grupowe mogą mieć pozytywny lub negatywny wpływ na pracę poszczególnych członków grupy i grupy jako całości.

Normy pożądane:

1. członkowie grupy wzmacniają się wzajemnie w przestrzeganiu reguł,
2. najlepsi w działaniu cieszą się szacunkiem.

Normy niepożądane:

1. przestrzeganie formalnych reguł działania jest karane przez grupę,
2. osoby działające zgodnie z wymaganiami kierownictwa są izolowane przez grupę.





**Zespół skutecznie współpracuje, gdy istnieją
w jego pracy 4 poziomy.**

Poziom 1

Czytelne są cele i zadania (Do czego zmierzamy?)

Poziom 2

Istnieje jasny podział odpowiedzialności (W jaki sposób to organizujemy?)

Poziom 3

Jasne są zadania i procedury (Kto co robi? W oparciu o jakie procedury?)

Poziom 4

Istnieją dobre relacje interpersonalne pomiędzy członkami zespołu

(Jak radzimy sobie w relacjach między sobą? Jak reagujemy na trudności i konflikty?)

ROLE W ZESPOLE

Czy kiedykolwiek zastanawiałaś/ zastanawiałeś się, dlaczego niektóre zespoły ludzi doskonale dają sobie radę wykonując zadania, a inne wydają się nie wywiązywać ze swojej roli? W latach 70 tych XX w. Dr Meredith Belbin podjął się badań, zmierzających do



wyjaśnienia różnic między zespołami ludzi. Badanie to miało również wskazać sposoby do zwiększania wyników pracy jak i minimalizowania problemów podczas pracy w grupie.

Rola w zespole może być zdefiniowana, jako: szczególna tendencja do zachowania, wnoszenia wartości, jak również odnoszenia się do projektu i innych ludzi w określony dla jednostki sposób. Jak się okazało, ludzie mają tendencję do przybierania różnych ról podczas swojej pracy w zespole. Według Belbin'a członkowie grupy zadaniowej powinni znać swoje role i aktywnie pracować nad swoimi słabymi punktami oraz zaletami. Wykorzystanie ich atutów jest tak samo ważne jak tolerowanie dopuszczalnych słabości. Stwierdził, że zespoły radzące sobie dobrze z zadaniami stanowią mieszankę jednostek, z których każda odgrywa inną rolę, a zespół, w którym funkcjonują wszystkie z ośmiu ról, odznacza się wysokim prawdopodobieństwem odniesienia sukcesu. Nie wystarczy stworzyć zespół złożony z ludzi „odpowiednich” do pracy, czyli mających dobre wykształcenie, wiedzę, umiejętności, doświadczenie. Trzeba zadbać o to, żeby byli oni dopasowani do zadania, jakie mają wykonać, a także do osób, z którymi będą współpracować. Chodzi o to, aby mieli odpowiednie cechy osobowości i pełnili role, które nie są sprzeczne z ich charakterem. Tak więc nie tylko zdolności umysłowe, wykształcenie oraz umiejętności są ważne, ale również typ osobowości członków zespołu ma wpływ na jego efektywność. Oto charakterystyka ról według Belbin'a:



NATURALNY LIDER

CECHY OSOBOWOŚCI

- jest zrównoważony ,
- indywidualista
- dominujący charakter ,
- przynaglający do działania .

ROLA W ZESPOLE

Kieruje procesem działania, pracą zespołu, ustala cele i priorytety, wykorzystuje zdolności interpersonalne np. przy dyskusjach.

TYPOWE ZACHOWANIA

„Jesteśmy tu po to, aby...”

„Może mógłbyś...”

„Wracając do głównego tematu...”

„Podsumowując...”

CENNE UMIEJĘTNOŚCI

Koncentruje pracę zespołu na jego działaniach, łagodzi trudności, podsumowuje i oczyszcza pole do dalszej dyskusji.

ZAGROŻENIA

Styl kierowania nieodpowiedni dla niektórych zespołów, może rywalizować z innymi dominującymi członkami zespołu, nie zawsze wyraża należyte uznanie wszystkim członkom zespołu.

NATURALNY LIDER JAKO LIDER ZESPOŁU

Jest efektywny w kierowaniu zespołem ale nie zawsze odpowiada potrzebom zespołu.



PRAKTYCZNY ORGANIZATOR

CECHY OSOBOWOŚCI

Zrównoważony , opanowany , preferuje stabilne struktury , jest efektywny i systematyczny w działaniu .

ROLA W ZESPOLE

Praktyczny organizator , określa zadania i role organizatorskie , ustala logiczną drogę postępowania , wyjaśnia cele.

TYPOWE ZACHOWANIA

„Biorąc pod uwagę czas, jakim dysponujemy, moglibyśmy...”

„Przyjrzyjmy się temu zagadnieniu”

„Co to oznacza w praktyce”

CENNE UMIEJĘTNOŚCI

Koncentruje się na sprawach praktycznych , jest systematyczny w działaniu , charakteryzuje go upór w dążeniu do osiągnięcia celu.

ZAGROŻENIA

Może być oceniany jako nieelastyczny, rywalizujący o pozycję, usystematyzowany sposób działania może ograniczać inwencję

PRAKTYCZNY ORGANIZATOR JAKO LIDER ZESPOŁU

Pomaga w szybkim wypracowaniu rozwiązań ale łatwo może przeoczyć rozwiązania niekonwencjonalne i innowacyjne



CZŁOWIEK AKCJI

CECHY OSOBOWOŚCI

Niespokojny , energiczny , impulsywny , jasno myślący , rywalizujący z innymi.

ROLA W ZESPOLE

kieruje zadaniem , nadaje kształt wynikom pracy zespołu , określa metody i sposoby działania .

TYPOWE ZACHOWANIA

„Musimy...”

„Nie. Kwestią zasadniczą jest...”

„Jeśli połączymy te pomysły...”

CENNE UMIEJĘTNOŚCI

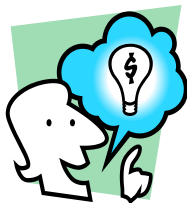
Interweniuje gdy zespół nie realizuje zadania , dostarcza energii zespołowi , prowadzi zespół do celu.

ZAGROŻENIA

Może ucinać wymianę poglądów, być apodyktycznym, przypisywać sobie nadmierne uprawnienia, może rywalizować z innymi dominującymi członkami zespołu

CZŁOWIEK AKCJI JAKO LIDER ZESPOŁU

Potrafi prowadzić zespół do szybkich decyzji , jest efektywny w dziedzinach w których się specjalizuje, może być jednak postrzegany jako wykorzystujący zespół do firmowania własnych decyzji .



SIEWCA(CZŁOWIEK IDEI)

CECHY OSOBOWOŚCI

Koncentruje się na najważniejszych kwestiach , introwertyk , intelektualista .

ROLA W ZESPOLE

Jest □źródłem oryginalnych pomysłów , może wydawać się krytyczny przy rozwiązywaniu problemów, często przyjmuje radykalną postawę.

TYPOWE ZACHOWANIA

„Co powiecie o...”

„Powinno to być...”

„A może byśmy...”

CENNE UMIEJĘTNOŚCI

Koncentruje się na najważniejszych zagadnieniach , proponuje nowe koncepcje , nowe rozwiązania gdy zespół nie idzie do przodu.

ZAGROŻENIA

Wydaje się być ekspertem w zbyt wielu dziedzinach, może kierować się własnymi interesami, poddawać się, gdy jego propozycje są odrzucone, wstrzymuje się ze swoimi pomysłami, gdy znajdzie się w zespole ekstrawertyków

SIEWCA JAKO LIDER

Potrafi stymulować zespół do działania ale jego dążenie do władzy może ograniczyć inwencję zespołu.



CZŁOWIEK KONTAKTÓW

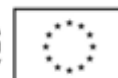
CECHY OSOBOWOŚCI



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach
Europejskiego Funduszu Społecznego

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Zrelaksowany , entuzjastyczny , zrównoważony , dominujący ekstrawertyk.

ROLA W ZESPOLE

Zewnętrzna informacja , gromadzi informacje , improwizator , reprezentacja grupy na zewnątrz .

TYPOWE ZACHOWANIA

„Znam kogoś, kto może nam pomóc...”

„Mogę przekonać pracowników, żeby...”

„To dobry pomysł, może byśmy...”

CENNE UMIEJĘTNOŚCI

Wykorzystuje zdolności interpersonalne do rozwiązywania konfliktów i obniżania napięć w grupie.

ZAGROŻENIA

Może przedkładać dobre stosunki z innymi nad realizację zadania, wydaje się być zrelaksowany, gdy zmniejsza się presja wynikająca z realizowanego zadania

CZŁOWIEK KONTAKTÓW JAKO LIDER

Potrafi utrzymać poziom działania ale czasami wydaje się , że ważniejsze dla niego są kontakty zewnętrzne niż praca w grupie i kontakty z członkami zespołu.



SEDZIA

CECHY OSOBOWOŚCI

Zrównoważony , introwertyk , poważny , krytyczny .

ROLA W ZESPOLE

Zajmuje się trzeźwą analizą , przyjmuje i interpretuje informację , ocenia krytycznie wszystkich i wszystko.

TYPOWE ZACHOWANIA

„Problem tkwi w ...”

„Musimy rozważyć...”

„ Nie powinniśmy pominąć...”

CENNE UMIEJĘTNOŚCI

Dbą o zespół , nie podejmuje niekorzystnych decyzji , dba aby nic nie zostało pominięte.

ZAGROŻENIA

Może forsować własne poglądy, być postrzegany jako niechętny nowym pomysłom, może rywalizować z innymi członkami zespołu, być zbyt krytyczny

SĘDZIA JAKO LIDER

Prowadzi do szybkich efektywnych rozwiązań ale jest krytykiem i może zburzyć pewność członków zespołu.



CZŁOWIEK GRUPY

CECHY OSOBOWOŚCI

Zrównoważony ekstrawertyk , nie dąży do dominacji , lojalny wobec zespołu , wyczulony na potrzeby innych .

ROLA W ZESPOLE

Bazuje na komunikacji wewnętrznej , podnosi morale zespołu , popiera i rozwija poglądy innych , stanowi równowagę do dominujących członków zespołu .

TYPOWE ZACHOWANIA

„Dajmy Karolowi szansę.”

„ Nie kłóćmy się o to.”

„Czy możesz to powtórzyć?”

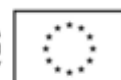
CENNE UMIEJĘTNOŚCI

Buduje ducha zespołu będąc tego najlepszym przykładem , rozładowuje napięcia w zespole.

ZAGROŻENIA

Może mieć skłonności do popierania jednej ze stron, być niedoceniany przez zespół, może dawać się wciągać się w rywalizację o pozycję w zespole.

CZŁOWIEK GRUPY JAKO LIDER



Jest znakomitym człowiekiem do budowania jedności w zespole , jest doskonały w zespole dojrzałym natomiast , dla zespołu niedoświadczonego jest zbyt radykalny.



PERFEKCJONISTA

CECHY OSOBOWOŚCI

Niespokojny introwertyk , duże poczucie obowiązku , martwi się o przyszłość .

ROLA W ZESPOLE

Wprowadza ład i porządek , dotrzymuje terminów , realizuje plan działania , zwraca uwagę na szczegóły .

TYPOWE ZACHOWANIA

„ Niech no sprawdzę...”

„A co powiecie o...”

„ Nie możecie tego zrobić, ponieważ...”

„ Nie zdążymy...”

CENNE UMIEJĘTNOŚCI

Sprawdzanie wyników pracy zespołu , podnoszenie jakości wyników pracy zespołu , podnoszenie efektywności pracy zespołu.

ZAGROŻENIA

Może nadmiernie przywiązywać wagę do szczegółów, bywa destrukcyjnie krytyczny, martwi się na zapas czym obniża morale zespołu.

PERFEKCJONISTA JAKO LIDER

Może być efektywny bo dba o wykonanie zadań ale może nie docenić sił twórczych w zespole, nie być w stanie delegować zadań.

FAZY ROZWOJU ZESPOŁU

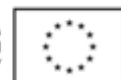
Forming, Storming, Norming, Performing



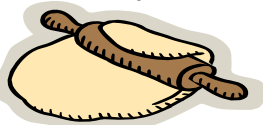



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach
Europejskiego Funduszu Społecznego

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY




- Każdy etap wynika z poprzedniego i jest na nim budowany.
- Każdy z etapów przygotowuje cały zespół do ostatniej fazy "performing".
- Przeskoczenie któregoś z etapów lub zbyt szybkie przejście przez niego, wpływa negatywnie na zdolność zespołu do efektywnego wykonywania zadań.
- Przy każdej istotnej zmianie (w jego składzie, kierownictwie, rodzajach zadań, celach, procedurach, etc.) zespół przechodzi od nowa przez cykl wszystkich etapów.

Faza rozwoju	Struktura grupy	Aktywność zadaniowa
Forming Rozeznawanie, formowanie <i>Dominuje lęk</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Niepokój, niejasność, lęk; • Rozpoznawanie sytuacji; • Sprawdzanie, czego można oczekiwać od lidera; • Testowanie, co można a co nie. 	<ul style="list-style-type: none"> • na czym polega zadanie? • jakie są cele? • Jakimi metodami osiąga się cele? • jakie są oczekiwania wobec mnie?
Storming Burza <i>Dominuje konflikt</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • konflikt między podgrupami; • polaryzacja opinii; • autorytet lidera podważany; • opór wobec starań lidera, by przywrócić porządek. 	<ul style="list-style-type: none"> • Celowość i sens zadania podważana; • Krytyka wkładu innych; • Reakcje emocjonalne na wymagania stawiane przez zadanie; • Nieproduktywność.
Norming Tworzenie standardów <i>Wzajemne wsparcie</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Zespół zaczyna się zgrywać; • Pojawia się poczucie jedności; • Pojawiają się normy grupowe; • Wzajemne wspieranie się. 	<ul style="list-style-type: none"> • Początki współpracy nad zadaniem; • Początek planowania; • Krystalizują się standardy pracy; • Rozwija się wymiana zdań i opinii.
Performing Realizacja <i>Zaufanie i wiara</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturalizacja grupy wokół wspólnego zadania; • Elastyczność i funkcjonalność pełnionych ról, podporządkowanie zadaniom. 	<ul style="list-style-type: none"> • Konstruktywna praca nad zadaniem; • Pojawiają się rozwiązania; • Doświadczenie sukcesów; • wzrasta efektywność i jakość.

W dalszym etapie możliwe są fazy nazywane w zależności od efektu.

Dorming	• rutyna; samozadowolenie,	• rutynowe wykonywanie, bez
----------------	----------------------------	-----------------------------

<p>(Uśpienie)</p>  <p>Lub Transforming (Przemiana)</p>	<p>upadek standardów; niechęć przed zmianą – trzymanie się starego, utartego, znanego;</p> <ul style="list-style-type: none"> rozpad grupy, odejście niektórych jej członków; ponowne zdefiniowanie lub stworzenie nowych celów; zmiana zadań; zmiana struktury. 	<p>zaangażowania i innowacji; obniża się jakość (bez negatywnych reakcji ze strony lidera czy grupy);</p> <ul style="list-style-type: none"> może być konieczne przejście od nowa przez poprzednie fazy.
---	--	---

KRÓTKI KURS BUDOWANIA ZESPOŁU

Sześć ważnych słów	<i>Jaka masz na ten temat opinię?</i>
Pięć ważnych słów	<i>Czy mógłbyś to zrobić, proszę?</i>
Cztery ważne słowa	<i>Przenoszę, że popełniłem błąd.</i>
Trzy ważne słowa	<i>Świetnie się spisałeś.</i>
Dwa ważne słowa	<i>Dziękuję Ci.</i>
Jedno ważne słowo	<i>My</i>
Najmniej ważne słowo	<i>Ja</i>

CECHY ZESPOŁU EFEKTYWNEGO

Atmosfera

„Atmosfera”, która daje się wyczuć po kilku minutach obserwacji, jest zazwyczaj nieformalna, swobodna i odprężona. Nie wyczuwa się wyraźnych napięć. To atmosfera pracy, a ludzie w niej funkcjonujący są zaangażowani i zainteresowani. Nie widać oznak znudzenia.

Dyskusja

Wiele dyskusji, w których uczestniczą dosłownie wszyscy, ale są to dyskusje na temat zadań grupy. Gdy dyskusja zbacza z tematu, ktoś szybko przywróci ją na właściwy tor.

Cele grupowe

Członkowie grupy dobrze rozumieją i akceptują zadanie lub cele grupy. W odpowiednim momencie przeprowadzono swobodną dyskusję na temat celu, co pozwoliło sformułować go w taki sposób, że członkowie mogą się z nim identyfikować.

Komunikacja

Członkowie grupy słuchają siebie nawzajem! Dyskusja nie przypomina skakania bez związku z tematu na temat. Każdy pomysł zostaje wysłuchany. Ludzie nie obawiają się „zaryzykować” i przedstawić twórczą myśl, nawet gdy wydaje się ona całkiem dziwaczna (ekstremalna).

Rozwiązywanie konfliktów

Dochodzi do nieporozumienia. Grupa dobrze sobie z tym radzi i nie widać, by starała się unikać konfliktu lub zachowywać się nader uprzejmie. Nikt nie przemilcza nieporozumień, grupa ich nie lekceważy. Dokładnie bada się racje i grupa stara się znaleźć rozwiązanie, zamiast dążyć do zdominowania „dysydenta”. Z drugiej strony nie mamy do czynienia z „tyranią mniejszości”. Osoby, które się nie zgadzają, nie próbują zdominować grupy, czy okazywać wrogość. Gdy się nie zgadzają, to zwyczajnie wyrażają odmienne zdanie i spodziewają się, że zostaną wysłuchani po to, aby znaleźć rozwiązanie.

Podjęcie decyzji

Większość decyzji podejmuje się osiągając consensus i jasne jest, że wszyscy są w zasadzie zgodni i gotowi zastosować się do takiej decyzji. Jednak część osób, które nie zgadzają się z decyzją grupy, ma skłonność do ukrywania swojego sprzeciwu, przez co pozorny consensus maskuje rzeczywisty brak porozumienia.

Krytyka

Krytyka jest częstsza, szczerza i stosunkowo nieskrępowana. W niewielkim stopniu dochodzi w sposób otwarty lub zawoalowany do osobistych napaści. Krytyka jest konstruktywna, a jej celem jest usunięcie przeszkody stojącej przed grupą i uniemożliwiającej jej wykonanie zadań.

Wyrażanie osobistych uczuć

Ludzie swobodnie wyrażają swoje uczucia i myśli na temat problemu i działania grupy. Mało tu „podchodów” i „ukrytych planów”. Wydaje się, że każdy całkiem dobrze zdaje sobie sprawę ze stosunku pozostałych do każdej dyskutowanej sprawy.

Podział zadań

Gdy grupa przystępuje do działania, podział zadań przeprowadza się otwarcie i jest akceptowany.

Wrażliwość grupy

Grupa funkcjonuje świadomie. Bada stopień zaawansowania, zastanawia się, co jej przeszkadza w działaniu.

ZAGROŻENIA EFEKTYWNEJ PRACY ZESPOŁOWEJ

Cechą główną nieefektywnych zespołów jest fakt, że rozwiązują problemy nie na tych poziomach, na których one powstają.

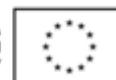
Napięcia emocjonalne



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach
Europejskiego Funduszu Społecznego

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Jedną z możliwych przyczyn napięć jest z brak czytelnej i jawnej struktury władzy i statusu. Sprzyja to skrytej walce o władzę i prestiż w grupie; wyzwala niezdrową rywalizację i agresję. Badania wykazują, że 80% ludzi w takiej sytuacji funkcjonuje znacznie poniżej swoich możliwości.

Autorytety

Niektórzy członkowie grupy bywają czasami postrzegani przez innych jako bardziej kompetentni, inteligentni lub twórczy. Stan faktyczny może, choć nie musi, różnić się od tych wyobrażeń. Osoba uważana za autorytet traktowana jest w sposób szczególny: wszyscy czekają aż zacznie mówić, powstrzymują się od krytyki jej pomysłów a nawet od dalej idących modyfikacji jej pomysłów. Osoba taka może wywierać silny, hamujący wpływ na pozostałych członków zespołu.

Problem własności pomysłów

Działanie w grupie może wiązać się z niejasnością co do autorstwa pomysłów. Niektóre osoby mogą powstrzymać się od twórczego myślenia i działania z obawy aby ich pomysł nie był „ukradziony” przez kogoś innego, lub odwrotnie aby samemu nie ukraść czyjegoś pomysłu.

Syndrom grupowego ogłupienia

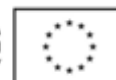
Określa sytuację, gdy grupa trzyma się sztywno jednego pomysłu lub kierunku działania, zamykając się na inne możliwości. Zdarza się to najczęściej w sytuacji gdy grupa musi podjąć szybko, trudną i odpowiedzialną decyzję. Wyraźnym symptomem jest nadmierna koncentracja na braku czasu i szczegółach technicznych przy pomijaniu zasadniczych dylematów.

Konformizm

Działanie zespołowe pozwala wykorzystać różnorodność uczestników: ich wiedzy, osobowości, stylów myślenia. Ta różnorodność implikująca plastyczność i oryginalność myślenia jest główną zaletą działań grupowych. Zagrożeniem tutaj jest próba nadmiernej unifikacji zachowań członków zespołu.

Organizacja

Efektywna praca zespołu opiera się na dobrej organizacji pracy. Niedostateczna organizacja powoduje straty czasu i energii poszczególnych członków grupy. Natomiast zbyt precyzyjne organizowanie pracy zespołu powoduje hamowanie inicjatywy członków zespołu.



LIDER W ORGANIZACJI

Co powoduje, że niektórzy potrafią obudzić w innych energię do działania i podejmowania coraz większego wysiłku do realizacji wspólnego celu?

Przewodzenie trudno jest opisać natomiast łatwo zauważyć. Czy każdy może być liderem? Łatwo zauważyć, że na pewno nie. Nie wystarczy nawet obszerna wiedza, trzeba mieć odpowiednie predyspozycje. Kto zatem może być liderem? Jakie cechy wyróżniają go spośród pozostałych członków grupy, której przewodzi? Specjaliści mają dość rozbieżne poglądy na ten temat, ale zgadzają się co do następujących cech:

- żywość umysłu
- dojrzałość
- popularność
- głód sukcesu
- pewność siebie
- dobre zdrowie
- inteligencja
- ambicja
- uczciwość
- inicjatywa
- zdolność akceptacji
- siła charakteru

Bycia liderem można się nauczyć!!!

Aby to osiągnąć trzeba umieć:

- **inspirować**

Inspirowanie to pobudzanie tego, co tkwi w ludziach. Lider wie, że tkwi w nich znacznie większy potencjał niż to, co pokazują i wykorzystują, a nawet sobie uświadamiają. Jego rolą jest pomóc ludziom uwierzyć we własne możliwości. To klucz do osiągania wyników. Podstawowa rola lidera nie polega na dawaniu gotowych rozwiązań i odpowiedzi. Jego rolą jest motywowanie ludzi do samodzielnego ich znajdowania

- **słuchać (i słyszeć)**

Lider jest dobrym słuchaczem. Słucha i słyszy. Dzięki temu wie co ludzi motywuje, co jest dla nich ważne, jakie mają pomysły. Wie też co jest dla nich barierą. Mając tę wiedzę odwołuje się do mocnych stron, zdolności i marzeń ludzi oraz pomaga im przezwyciężyć bariery.

- **budować relacje**

Relacje oparte głównie na podporządkowaniu mogą wykreować co najwyżej wykonawców i naśladowców. Dlatego lider buduje relacje partnerskie. Tylko takie relacje, oparte na zaufaniu, stymulują w ludziach samodzielność i inicjatywę.

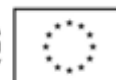
- **pozytywnie wzmacniać**

Lider pozytywnie wzmacnia ludzi. Jeśli chce pociągnąć za sobą ludzi, musi w nich obudzić energię i wiarę w sukces. Robi to poprzez wyrażanie uznania, celebrowanie sukcesów. Sam także musi być przykładem optymizmu, energii i entuzjazmu.

Liderzy muszą także umieć analizować skutki będące rezultatem ich działalności i wyciągać z nich wnioski.

J.P. Lewis (USA) na podstawie badań kilkuset członków różnych zespołów opracował następującą listę atrybutów lidera:

- ◆ umie dobrze słuchać;
- ◆ umie kogoś podeprzeć (dodać mu siłę, otuchy);
- ◆ ma dobre zdolności organizacyjne;



- ◆ wyjaśnia nieporozumienia
- ◆ zachęca do wzajemnego szacunku;
- ◆ jest budowniczym zespołu;
- ◆ zna własne możliwości;
- ◆ ma poczucie humoru;
- ◆ czyści barykady (wyjaśnia zatargi);
- ◆ wykazuje dobrą zdolność do podejmowania decyzji;
- ◆ jest na bieżąco;
- ◆ dzieli się doświadczeniem;
- ◆ działa jak bufor na resztę organizacji;
- ◆ oferuje widoczne przywództwo;
- ◆ jest uczciwy i bezstronny;
- ◆ wykazuje elastyczność;
- ◆ jest otwarty;
- ◆ wydaje pełnomocnictwa (upoważnienia);
- ◆ jest szczery i godny zaufania;
- ◆ wykazuje zrozumienie;
- ◆ mobilizuje drużynę (zespół) do dobrej pracy;
- ◆ zna mocne strony i słabości członków zespołu.

Lider powinien posiadać większość wymienionych cech. Nikt jednak nie ma ich wszystkich jednocześnie, a jeśli nawet by tak było, to nie jest to gwarancja sukcesu. Ważne jest również to, w jaki sposób dana osoba posługuje się swymi atutami i jakie metody kierowania grupą stosuje.

MATRYCA BLAKE I MOUTON'A

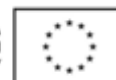
Proszę postawić jeden krzyżyk w odpowiedniej rubryce przy każdym z niżej umieszczonych pytań.

Lp.	Pytanie	NIGDY	RZADKO	CZĘSTO	ZAWSZE
1.	Bronię swoich opinii i poglądów ze szkodą dla innych, jeśli wymaga tego sytuacja.				
2.	Gdy wybucha konflikt, usiłuję go wyciszyć lub narzucić swój punkt widzenia.				
3.	Popieram decyzje, które faworyzują dobre stosunki międzyludzkie.				

4.	Staram się nie wywoływać konfliktów, lecz gdy już wybuchną, próbuje złagodzić złość i utrzymać dobrą komitywę.				
5.	Prędzej zgadzam się z opiniami innych, niż narzucam swoje własne.				
6.	Nie oszczędzam ani siebie, ani innych.				
7.	Wole służyć pomocą niż przejąć inicjatywę w swoje ręce.				
8.	W stosunkach z innymi jestem uszczypliwy.				
9.	Oczekuję, aby moje decyzje traktowano jako ostateczne.				
10.	Kiedy sprawy nie toczą się tak, jakbym sobie tego życzył, bronię się i uparcie przedstawiam swoje propozycje.				
11.	Moje poczucie humoru pozwala zapomnieć o powadze sytuacji.				
12.	W związku z niezgodą jaką mogą spowodować napięcia, przyjmuję postawę przyjacielską i dobroduszną.				

Obliczanie wyników

- Na początku prosimy przystąpić do analizy odpowiedzi udzielonych na pytania z numerami: **1, 2, 6, 8, 9, 10**:
 - prosimy dodać wszystkie krzyżki znajdujące się w rubryce „RZADKO” i przemnożyć ich sumę przez 3;
 - prosimy dodać wszystkie krzyżki znajdujące się w rubryce „CZĘSTO” i przemnożyć ich sumę przez 6;
 - prosimy dodać wszystkie krzyżki znajdujące się w rubryce ”ZAWSZE” i przemnożyć ich sumę przez 9;
 - krzyżyków w rubryce „NIGDY” nie bierze się pod uwagę;
 - prosimy w końcu dodać wszystkie liczby otrzymane w punktach a, b, c i podzielić ich sumę przez 6, oznaczając ostateczny wynik literą **X**.
- W następnej kolejności należy w ten sam sposób przeprowadzić analizę odpowiedzi udzielonych na pytania z numerami **3, 4, 5, 7, 11, 12**: ostateczny wynik zostanie oznaczony literą **Y**.
- Twój styl zarządzania (leadership) będzie się znajdować na matrycy Blake & Mouton w pozycji X, Y, gdzie X jest współrzędną odnoszącą się do zainteresowania wydajnością (nastawienie na zadania), a Y – stosunkami



międzyludzkimi (nastawienie na ludzi).

Numer pytania	Odpowiedź RZADKO	Odpowiedź CZĘSTO	Odpowiedź ZAWSZE	Suma
1				
2				
6				
8				
9				
10				
Wynik	3 x.....=	6 x....=	9 x.....=	X =

Numer pytania	Odpowiedź RZADKO	Odpowiedź CZĘSTO	Odpowiedź ZAWSZE	Suma
3				
4				
5				
7				
11				
12				
Wynik	3 x.....=	6 x....=	9 x.....=	Y =

Zaznacz wyniki na wykresie:

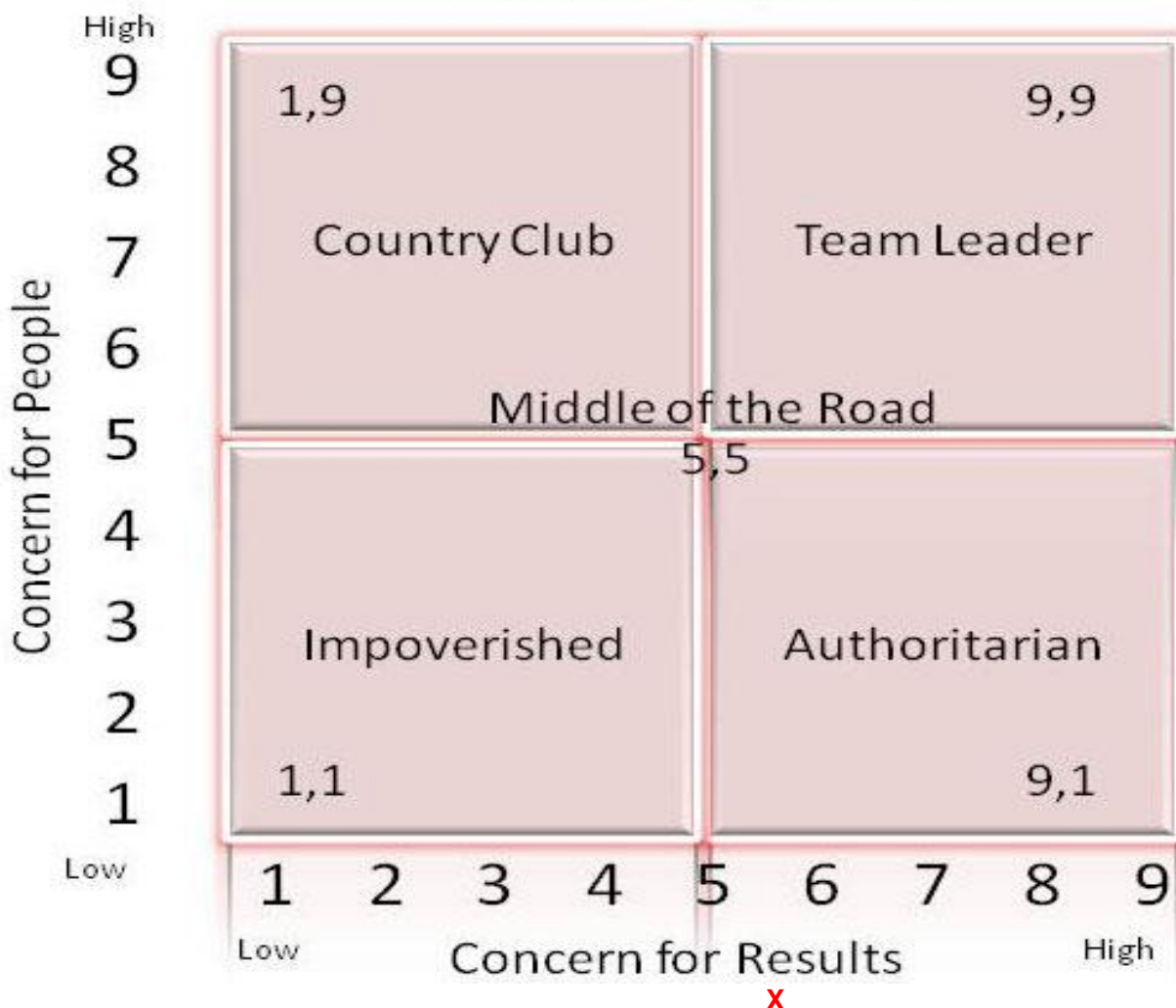


Projekt współfinansowany przez
 Unię Europejską w ramach
 Europejskiego Funduszu Społecznego



Y

Leadership Grid



STYLE ZARZĄDZANIA

STYL PRZYWÓDCZY (9,9)

- silna orientacja na ludzi, wysoka orientacja na zadania.

Szefowie działający w stylu przywódczym potrafią angażować ludzi i integrować ich wokół zadań. Wykazują życzliwość i zainteresowanie wobec współpracowników. Pod ich wpływem ludzie stają się ambitni. Potrafią „zapalać” ludzi do podejmowania najtrudniejszych zadań. Dbają o dobrą atmosferę emocjonalną w pracy. Dążenia te świetnie godzą z realizowaniem celów firmy. Ich umiejętności wynikają z własnej wysokiej motywacji do pracy i umiejętności wychodzenia naprzeciw potrzebom i oczekiwaniom ludzi.

STYL AUTOKRATYCZNY- zadaniowy (9,1)

- słaba orientacja na ludzi, wysoka orientacja na zadanie.

Styl ten cechuje szefów, którym słabo zależy na koleżeńskich relacjach z personelem. Ludzie interesują go o tyle, o ile mogą być użyteczni i przydatni do realizowania wyznaczonych im zadań. Są zatem traktowani jak mniej lub bardziej wydajne maszyny. Autokraci sami podejmują decyzje, niechętnie odnoszą się do inicjatyw współpracowników. Lubią dominować i sobie przypisują zasługi. Motywując pracowników do pracy polegają przede wszystkim na karach i nagrodach. Szefowie ci kontrolują i blokują przepływ informacji, by panować nad sytuacją.

Chętniej występują w roli arbitrów niż negocjatorów. Satysfakcje czerpią przede wszystkim z osiągniętych rezultatów.

STYL „KLUBOWY” (1,9)

- silna orientacja na ludzi, niska orientacja na zadania.

Koleżeńskie relacje międzyludzkie i miła, przyjazna atmosfera są dla kierowników – demokratów ważniejsze niż efekty pracy. Chętnie zasięgają opinii i liczą się ze zdaniem innych. Podwładnym pozostawiają swobodę działania. Unikają konfliktów. Łatwo godzą się na zaniechanie celów aby uratować atmosferę w pracy. Bardziej niż na wydajność, zależy im na własnej popularności i akceptacji u innych.

STYL BIERNY(1,1)

- słaba orientacja na ludzi, niska orientacja na zadania.

Szef nie jest zainteresowany efektami pracy swoich podwładnych, nie ingeruje w to co robią. Nie mobilizuje ich. Nie angażuje się w sprawy osobiste i nie stara się zrozumieć motywów ich postępowania. Jest mu obojętne to co robią, co czują, o czym myślą. Taka postawa wynika z braku motywacji lub wiary we własne umiejętności przywódcze albo obojętności wobec losów firmy i ludzi. Może także wynikać z pesymizmu, niewiary w pomyślność firmy i z przekonania, że podwładni są niekompetentni, leniw i pozbawieni motywacji.

STYL KOMPROMISOWY (zrównoważony) (5,5).

W tym przypadku kierownik troszczy się zarówno o pracowników jak i o produkcję. Zadowolająca efektywność organizacji jest osiągana przez dobre wykonywanie zadań i troszczenie się o morale ludzi. Jest to styl pośredni między demokratycznym a autokratycznym.

Więcej:

Bielski M., Podstawy teorii organizacji i zarządzania, Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa 2002, s. 204-213

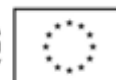
Machaczka J., Podstawy zarządzania, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 54- 62

Armstrong M.; Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996

Hesselbein F., M. Godsmith, R. Beckhard (red.); Lider przyszłości, Business Press, Warszawa 1997

Kostera M.; Zarządzanie personelem, PWE, Warszawa 1994

Majewska-Opielka I; Umysł lidera, Wydawnictwo MEDIUM, Warszawa, 1998



WOLONTARIAT

Wolontariusz jest osobą, która dobrowolnie i bez wynagrodzenia wykonuje pracę angażując się w działania na rzecz różnych organizacji.

Każdy może być wolontariuszem; jedynie w wyjątkowych sytuacjach trzeba spełnić określone warunki np. posiadać odpowiednie wykształcenie, stan zdrowia, odpowiedni wiek. Osoby poniżej 18 roku życia muszą uzyskać pisemną zgodę rodziców bądź opiekunów prawnych na podjęcie pracy jako wolontariusz.

Istnieją różne formy wolontariatu: akcyjny, krótkoterminowy, długoterminowy.

Wolontariusz może pracować nie tylko w stowarzyszeniach lub fundacjach, ale także np. w urzędzie, szkole, przedszkolu, szpitalu publicznym, muzeum, partii politycznej, klubie sportowym.

Ważne, aby przed podjęciem pracy jako wolontariusz zastanowić się ile rzeczywiście czasu możemy poświęcić na wykonywanie zadań oraz jakie zadania lubimy wykonywać (co lubię robić) np. pracować z dziećmi czy osobami starszymi, czy wolę pracować indywidualnie czy w zespole. Dzięki temu zadania wykonywane jako wolontariusz będą sprawiały nam satysfakcję. Warto pamiętać, że decyzja o podjęciu wolontariatu powinna być przemyślana i świadoma. Podjęcie wolontariatu wiąże się z podjęciem konkretnych zobowiązań.

Praca jako wolontariusz może być również cennym zdobyciem doświadczenia zawodowego. Pracując jako wolontariusz można zdobyć nową wiedzę i nauczyć się nowych umiejętności, rozwinąć swoje zdolności i sprawdzić się w sytuacjach stresowych lub tych wymagających systematyczności, zaangażowania lub współpracy z innymi.

Więcej informacji dotyczących wolontariatu znajdziesz na stronie: www.wolontariat.org.pl , www.wolontariat.ngo.pl , www.ngo.pl

JAK TO ROBIĄ INNI

Wolontariat w krajach członkowskich Unii Europejskiej jest realizowany w ramach działalności dodatkowej szkoły. Nie ma przepisów prawnych, które by w sposób jednoznaczny umiejscawiały uczniowski wolontariat w formalnym procesie kształcenia. Jednakże tego rodzaju działania są propagowane w szkołach, mają wpływ na uzyskanie nagród, dodatkowe punkty przy przyjęciu do szkół wyższego szczebla lub do pracy, a nawet pozwalają uzyskać formalne kwalifikacje.

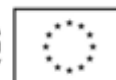
Finlandia



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach
Europejskiego Funduszu Społecznego

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



W niektórych fińskich ogólnokształcących szkołach średnich II stopnia uczniowie otrzymują punkty kredytowe za udział w wolontariacie. W grudniu 2010 r. grupa kilku stowarzyszeń wolontariackich wręczyła Ministrowi Edukacji petycję z prośbą o włączenie wolontariatu do programów szkolnych.

Francja

Od 2002 r. francuskie prawo uznaje, że angażowanie się w działania wolontariackie dostarcza młodej osobie umiejętności i wiedzy takiej samej wartości, jaką niosą uzyskiwane w tradycyjnym procesie kształcenia szkolnego. Każdy, kto podejmował działania wolontariackie związane tematycznie z kierunkiem kształcenia – przez okres min. 3 lat i w ramach działań związku czy stowarzyszenia – ma prawo wnioskować o zatwierdzenie nabytych wówczas doświadczeń w celu uzyskania pełnego świadectwa/dyplomu lub zaliczenia jego części.

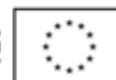
Ministerstwo Edukacji Francji testuje aktualnie możliwość wprowadzenia do szkół podstawowych i średnich tzw. książeczki umiejętności (livret de competences), w której mają być odnotowywane wszystkie umiejętności nabyte przez ucznia zarówno w szkole, jak i środowisku pozaszkolnym (czyli np. podczas działań wolontariackich). Głównymi celami książeczki jest nadanie większej wartości poszczególnym umiejętnościom nabywanym przez każdego ucznia, zwiększenia samooceny uczniów oraz wsparcie ich w procesie orientacji szkolnej i zawodowej.

Holandia

Holandia celem włączanie młodych ludzi w życie społeczne od roku 2011/12 wprowadziła obowiązkową praktykę wolontariacką, która polega na tym, iż młody człowiek ma za zadanie pomóc innym pracując jako wolontariusz w wybranej dziedzinie i dowolnej formie (np. trenując dziecięcą drużynę piłkarską, organizując lokalną uroczystość czy tworząc stronę internetową dla organizacji charytatywnej).

Irlandia

Ponad połowa szkół ponadpodstawowych w Irlandii realizuje program tzw. Roku Przejściowego. W programie tym, dobrowolnie odbywanym przez uczniów szkół ponadpodstawowych po uzyskaniu przez nich świadectwa Junior Certificate, a przed rozpoczęciem realizacji programu prowadzącego do uzyskania świadectwa ukończenia szkoły (Leaving Certificate), wolontariat może być uznawany za element formalnego procesu kształcenia, szkolnego programu nauczania. Realizowane są takie inicjatywy jak zaangażowanie w życie społeczności lokalnej czy praca na jej rzecz, program Doświadczenie Zawodowe, rozwija się działalność Młodych Innowatorów Społecznych. Wielu uczestników Roku Przejściowego korzysta z systemu przyznawania nagród GAISCE (Prezydencki System Przyznawania Nagród) – opierającego się na ocenie działań społecznościowych podejmowanych przez młodych ludzi, za które system przyznaje brązowe, srebrne i złote statuetki. Otrzymanie takiej statuetki często jest uwzględniane w życiorysach młodych Irlandczyków.



Niemcy

Niemieckie landy takie jak: Brema, Hesja i Dolna Saksonia posiadają regulaminy szkolne zezwalające na uzupełnienie świadectwa szkolnego ucznia o suplement z informacją o wszelkich formach wolontariatu podejmowanych przez ucznia. Suplement wypełnia organizacja wolontariacka, a następnie – na życzenie ucznia – jest on dołączany do świadectwa. Za działania wolontariackie uznaje się systematyczną pracę ucznia na rzecz danej sprawy, nie zaś samo jego członkostwo w danej organizacji czy stowarzyszeniu. W Badenii-Wirtembergii, Nadrenii Północnej-Westfalii oraz Saksonii tylko niektóre działania na rzecz szkoły mogą zostać uznane i umieszczone w suplementie do świadectwa, np. praca w roli rzecznika/gospodarza klasy lub szkoły. Regulaminy szkolne w Dolnej Saksonii wyraźnie zalecają szkołom promowanie wolontariatu wśród uczniów. Działalność wolontariacka podejmowana w okresie nauki jest ceniona przez potencjalnych pracodawców niemieckich. Posiadanie suplementu przez absolwenta szkoły może stanowić dodatkowy atut w dalszym formalnym kształceniu zawodowym.

Norwegia

Prawo w Norwegii umożliwia uznawanie kompetencji nabytych poza systemem edukacji formalnej, działalność wolontariacka również może być udokumentowana i poddana walidacji, a nabyte podczas wolontariatu kompetencje uznane pod kątem systemu edukacji formalnej.

Słowenia

W szkołach średnich II stopnia Słowenii uczniowie mogą wybrać działalność wolontariacką w ramach obowiązkowych zajęć do wyboru lub innych zajęć specjalistycznych.

Węgry

Wolontariat w szerokim sensie jest częścią życia szkoły na Węgrzech i należy do jej zadań. Działania na rzecz społeczności (wolontariat) mają być częścią ustawy o systemie edukacji. Dyskutowana jest obecnie propozycja wprowadzenia wymogu odpracowania przez ucznia 50 godzin wolontariatu jako warunku przystąpienia do egzaminu kończącego szkołę średnią. Węgierska Ustawa o systemie edukacji reguluje kwestie powoływania samorządów szkolnych (uczniowskich), zawiera taki zapis:

- szkolny program pedagogiczny (który zawiera szczegółowe programy nauczania oraz cele) musi przewidywać zadania sprzyjające rozwojowi osobistemu ucznia i społeczności lokalnej, a także elementy edukacji ekologicznej.

Dokument centralny (rekomendacja), zobowiązuje szkoły do zaplanowania w rocznym kalendarzu działań dnia dedykowanego aktywności na rzecz społeczności lokalnej. Kalendarz szkolny jest wydawany przez ministra edukacji i zawiera tzw. „wolne” dni, które mogą być przeznaczone na pracę na rzecz społeczności lokalnej, a szkoły same decydują w którym z dni "wolnych" takie działania zorganizują.

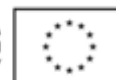
Wielka Brytania



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach
Europejskiego Funduszu Społecznego

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Zalecenie zawarte w Podstawie Programowej Wielkiej Brytanii mówi, że każdy uczeń powinien mieć szansę rozwijania aktywnej postawy obywatelskiej zarówno przez realizowanie programów kształcenia obywatelskiego, jak i poprzez ponadprogramowy wymiar uczestniczenia społecznego. Wolontariat jest nagradzany nagrodami takimi jak:

- Nagroda Księcia Edynburga jest przyznawana w trzech kategoriach: brązowej, srebrnej i złotej. Każda z kategorii wymaga innego okresu trwania wolontariatu
- Nagroda za osiągnięcia (Youth Achievement Award), która jest wyrazem podejścia do uczenia się od siebie opartego na działaniu.
- Nagroda Prince's Trust obejmuje szczególnie pomoc młodym ludziom w wieku 14-16 lat narażonym na trudności lub ryzyko.
- Nagroda uniwersytecka – jeden z sześciu modułów obejmuje aktywne uczestnictwo w życiu społecznym, które stanowi bazę dla akredytacji działań podejmowanych przez uczniów (16+) w procesie ubiegania się o miejsce na studiach

Więcej: www.eurydice.org.pl



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt współfinansowany przez
Unię Europejską w ramach
Europejskiego Funduszu Społecznego

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

